

PARTION STRATEGIAN 2015-2020 TOTEUTUMINEN

Raportti

20.3.2021

Aleksi Luumi
Antti Reinikainen
Malin Lindholm
Pauli Engblom
Sonja Miettinen

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter

Tiivistelmä

Tässä raportissa arvioidaan Partion strategian 2015—2020 toteutumista partion strategian vuonna 2018 päätettyjen mittareiden ja niiden tilastollisen tarkastelun sekä valikoitujen toimintakertomusten ja partion toimijoiden kokemusten pohjalta.

Strategiakausi 2015—2020 oli partion kannalta onnistunut. Strategian painopisteissä edettiin, vaikka kaikki mittarit eivät kehittyneet positiivisesti tai niiden tavoitetasoja ei saavutettu. Strategian mittaaminen ja tavoitteellisuus tarkentuivat ja kehittyivät strategiakauden loppupuolella.

Strategia kehittyi partion yhteisen johtamisen välineenä strategiakauden aikana ja tämä luo osaltaan pohjaa seuraavalle strategiakaudelle. Yhteisen strategisen toiminnan rooli vahvistui kauden aikana etenkin piiri- ja keskusjärjestötasolla. Strategia oli partiokentässä laajasti tunnettu.

Raportissa esitetään myös evästyksiä partion strategisen johtamisen tueksi.

Referat

I denna rapport utvärderas hur Scoutingens strategi 2015–2020 förverkligades.

Utvärderingar utgår ifrån strategins mätare som fastställdes 2018, en statistiskt analys av mätarna, utvalda verksamhetsberättelser och upplevelser av personer som varit verksamma under strategiperioden.

Strategiperioden 2015–2020 var lyckad för scoutingens del. Scoutingen gjorde framsteg inom alla strategins tyngdpunkter, även om alla mätare inte utvecklades positivt eller målnivån uppnåddes. I slutet av strategiperioden utvecklades sätt att mäta strategin, samtidigt som man fäste mera uppmärksamhet vid resultat.

Strategin utvecklades också som ett gemensamt verktyg för ledarskap under strategiperioden. Dessa erfarenheter är en god grund för nästa strategiperiod. Gemensam strategisk verksamhet fick en starkare roll under strategiperioden speciellt i distriktens och centralorganisationens arbete. Strategin var välkänd inom scoutfältet.

I rapporten presenteras också insikter och tankar som stöd för strategisk ledarskap inom scoutingen.

Sisällys

1.	Taustaa	4
2.	Arvioinnin toteutus	6
3.	Strategian mittarit ja niiden tilastollinen tarkastelu	8
3.1.	Partio kuuluu kaikille.....	8
3.2.	Partio kasvattaa hyvää johtajuuteen	10
3.3.	Partio on aloitteellinen yhteistyökumppani	14
4.	Toimintakertomuksien tarkastelu	16
4.1.	Strategian onnistuminen.....	16
4.2.	Strategia johtamisen välineenä.....	17
5.	Strategiakauden toimijoiden kokemuksia	20
6.	Johtopäätökset	26
7.	Evästyksen.....	28

Taulukkuuettelo

Taulukko 1	Kyselyyn vastaaminen eri organisaatiotasoilla.	6
Taulukko 2	Tarkastellut toimintakertomukset.	7
Taulukko 3	Partio kuuluu kaikille -painopisteen mittareiden toteutuminen.....	9
Taulukko 4	Jäsenmäärän kasvuun liittyvien mittareiden tilastollinen merkitsevyys.....	10
Taulukko 5	Jäsenmäärän kasvuun liittyvien mittareiden multikollineariteetti.....	10
Taulukko 6	Partio kasvattaa hyvään johtajuuteen -painopisteen mittareiden toteutuminen.	11
Taulukko 7	Miten hyvin vuosi selittää Paras vapaaehtoistyöpaikka -kyselyn keskiarvoa.....	12
Taulukko 8	Miten hyvin A-jäsen selittää Paras vapaaehtoistyöpaikka -kyselyn keskiarvoa.....	12
Taulukko 9	Johtokolmikot eri lippukuntadesiileissä.....	13
Taulukko 10	Lippukuntadesiilit A-jäsenittäin	14
Taulukko 11	Partio on aloitteellinen yhteistyökumppani -painopisteen mittareiden toteutuminen.	15

Kuvaluettelo

Sirontakuva 1:	Sidosryhmiltä saatu tuki vuonna 2020.	15
Kuva 1	Kyselyn vastausten keskiarvot.	20
Kuva 2	Partion menestyminen 2015–2020.....	21
Kuva 3	Strategian vaikutus menestykseen.	21
Kuva 4:	Strategian vaikutus toiminnansuunnitteluun.....	22
Kuva 5:	Strategian käyttö priorisoinnin välineenä.	23
Kuva 6:	Strategian ohjaavuus operatiivisissa päätöksissä.....	23
Kuva 7:	Strategia ohjasi tekemään asioita, joita ei olisi muuten tehty.....	24
Kuva 8:	Strategia ohjasi jättämään jotain tekemättä, joka olisi muuten tehty.....	24
Kuva 9:	Strategia päätösten perustelussa.....	25

1. Taustaa

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n (SP) vuosien 2015–2020 strategia laadittiin vuosina 2013–2014. (Uusiutuva strategia –blogi) Mikkelissä järjestetty jäsenkokous päätti vuonna 2014 partion strategian seuraavaksi neljäksi vuodeksi ja neljä vuotta myöhemmin Lappeenrannan jäsenkokous päätti jatkaa strategiakautta kahdella vuodella. Strategiaa luotaessa oli jo tahtotila siitä, että koko partiolla olisi yhtenäinen strategia eli vaikka teknisesti ottaen päätettiin SP-FS ry:n strategiasta niin pyrittiin siihen, että sitä käyttäisivät myös A-jäsenet ja lippukunnat. Partion strategian visio vuosina 2015–2020 oli: Jokainen rakentaa parempaa maailmaa – partio on Suomen vaikuttavin nuorten liike.

Partion strategian 2015–2020 painopisteet olivat:

- **Partio kuuluu kaikille**
 - *Partion positiivinen vaikutus ulottuu mahdollisimman moneen suomalaiseen ja sitä kautta koko Suomeen. Mahdollisimman moni löytää partiosta oman paikkansa. Partio on kohderyhmän silmissä kiinnostava harrastus ja vapaaehtoistyö.*
- **Partio kasvattaa hyvään johtajuuteen**
 - *Partio on esimerkki arvopohjaisesta johtajuudesta yhteiskunnassa. Partiolaiset ovat aloitteellisia ja vastuullisia toimijoita omassa ympäristössään.*
- **Partio on aloitteellinen yhteistyökumppani**
 - *Kumppanuudet tukevat partio-ohjelman toteuttamista sekä vahvistavat ja laajentavat partion vaikutusta yhteiskunnassa.*

Suomen Partiolaisten hallitus (SPH) asetti vuonna 2014 seuraavat strategian mittaamisen tavat, jotka Partioneuvoston syyskokous PN III/14 merkitsi tiedoksi:

- (SP:n luottamushenkilöille ja piirihallituksille / partioneuvostolle suunnattu kvalitatiivinen sähköinen kysely, jolla selvitetään strategian toteutumista.)
- (Ei-suomen- tai ruotsinkielisten jäsenten & ryhmien määrä)
- (SP:n toimintasuunnitelman toteuman arviointi vuosittain)
- Jäsenmäärän kehittymisen seuranta
- Partioon kuulumisprosentti ikäluokasta kunnittain ja postinumeroittain ikäkausittain
- Sisupartiolaisten määrän kehittyminen
- Kumppanuuksien määrän ja laadun arviointi keskusjärjestössä ja piireissä (lisäarvo, hyöty partiotoiminnalle, taloudellinen arvo).

Suluissa olevia mittareita ei SP:n tutkimus ja kehitysryhmän (T&K) vuonna 2017 esittämän arvion mukaan seurattu. (T&K:n yhteenveto Partion strategian tilasta 1.4.2017) Samassa yhteydessä T&K-ryhmä katsoikin strategian olevan puutteellisesti tavoitteellistettu ja heikosti mitattavissa.

Keväällä 2017 Suomen Partiolaisten hallitus SPH esitti ja partioneuvosto (PN) päätti, että Partion strategialle tehtäisiin vuosien 2017 ja 2018 aikana päivitys, joka keskittyisi olemassa olevan strategian mitattavuuden ja jalkauttamisen parantamiseen. Projektissa tehdyt partion strategian mittarit tavoitetasoineen hyväksyttiin vuonna 2018 PN:n syyskokouksessa ja vastaavat mittarit tehtiin myös A-jäsenille eli partiopiireille ja Finland Svenska Scouterille (FiSSc).

Partion strategian mittarit 2019–2020 olivat:

- Partio kuuluu kaikille
 - Jäsenmäärän kasvu

- Sisäänotto sudenpentu ja seikkailijaikäkaudessa
- Tarpoja- ja samoajaikäkausien jäsenmäärä
- Poistetaan strategiakauden aikana 8 partioon liittymisen estettä (erityisesti, mutta ei pelkästään, moninaisuuden näkökulmasta)
 - 1. Osaaminen ja uskaltaminen kohdata erilaisia ryhmiä
 - 2. Ryhmänjohtajien osaaminen toimia erilaisten lasten kanssa
 - 3. Kaikilla alueilla ei ole tarjolla partiota
 - 4. Taloustilanne ja osallistumisen hinta
 - 5. Tapa, jolla uskontoa käsitellään partiossa, voi jättää ulkopuolelle ne henkilöt, joiden maailmankatsomus poikkeaa tästä
 - 6. Esteelliset kolot
 - 7. Tutkitaan koulupäivän aikana tapahtuvan partiotoiminnan mahdollisuuksia
 - 8. Kaikissa ryhmissä on voitava olla oma itsensä, ratkaistaan asia erityisesti seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen näkökulmasta
- Partio kasvattaa hyvään johtajuuteen
 - Tarpoja-, samoaja- ja vaeltajaluotsien määrä
 - Partio vapaaehtoistyöpaikkana
 - Johtokolmikkojen määrä
 - Johtamiskoulutukseen osallistuminen
 - Kehittyminen johtajana
- Partio on aloitteellinen yhteistyökumppani
 - Lippukuntien kumppanuuksien määrä
 - Lippukuntien kumppaneilta saama taloudellinen tuki
 - SP-FS löytää yhden suuren yhteistyökumppanin strategiakauden aikana
 - SP-FS:n yhteistyökumppanien määrä

Strategian mittareiden lisäksi partion strategian johtamisjärjestelmää muutettiin 2018 poistamalla SP:n säännöistä jäsenkokouksen kahden vuoden välein päättämät toiminnan painopisteet. Painopisteet koettiin päällekkäisiksi strategian ja sen mittareiden kanssa.

Partion strategiakauden 2015–2020 päättyessä SPH päätti asettaa projektin arvioimaan, miten partion strategia toteutui ja millaisia vaikutuksia strategialla oli partiolle Suomessa. SPH asetti tavoitteeksi myös, että projektin tuloksista olisi hyötyä partion johtamisen tukena.

2. Arvioinnin toteutus

Strategian arviointiprojekti kokoontui tammikuusta 2021 alkaen. Työskentelymme tueksi asetimme itsellemme kaksi tutkimuskysymystä:

- 1. Miten partion strategia 2015–2020 onnistui?
 - Miten strategia onnistui viemään partiota eteenpäin?
 - Miten strategia onnistui pysymään relevanttina koko strategiakauden?
- 2. Miten partion strategia 2015–2020 toimi johtamisen välineenä?

Päädymme keräämään aineistoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi seuraavilla tavoilla:

- Tutkimuskysymys 1: Miten partion strategia 2015–2020 onnistui?
 - Strategian virallisten mittareiden tarkastelu
 - Muun partion tilastollisen aineiston tarkastelu
 - Toiminnasta kertovien dokumenttien laadullinen tarkastelu
 - Valitsimme tarkasteluun SP:n ja kolmen eri kokoisen ja maantieteellisesti toisistaan poikkeavan A-jäsenen toimintakertomukset (Pääkaupunkiseudun Partiolaiset, PäPa, Järvi-Suomen Partiolaiset, J-SP ja Lapin Partiolaiset, Lappi).
- Tutkimuskysymys 2: Miten partion strategia 2015–2020 toimi johtamisen välineenä?
 - Kysely strategiakauden toimijoille (Liite)
 - Toimintakertomusten laadullinen analyysi
 - Samat toimintakertomukset kuin yllä.

Kysely strategiakauden toimijoille

Strategian toimimista johtamisen välineenä tutkittiin Webropol-kyselyn avulla (liitteenä). Kysely keskittyi selvittämään strategian toimivuutta kokonaisuutena ja miten strategia ylipäätään toimii johtamisen työkaluna lippukunnissa, piireissä ja FiSSc:ssa sekä keskusjärjestössä. Kysely lähetettiin henkilöille, jotka ovat toimineet partiossa vaikuttavassa asemassa keskusjärjestössä, piireissä tai FiSSc:ssa strategiakauden 2015–2020 aikana. Kysely toteutettiin suomeksi ja ruotsiksi. Lippukuntien osalta kysely on lähetetty lippukunnanjohtajille satunnaisotoksella. Jakelussa oli yhteensä 544 henkilöä ja vastauksia saatiin yhteensä 85 kappaletta.

	Jakelu	N	Osuus vastauksista (%)	Vastausprosentti (%)
SP	193	23	27 %	12 %
Piiri tai FiSSc	161	33	39 %	20 %
Aluejärjestö tai lippukunta	190	29	34 %	15 %
Yhteensä	544	85	100 %	16 %

Taulukko 1 Kyselyyn vastaaminen eri organisaatioasolla.

Toiminnasta kertovien dokumenttien laadullinen tarkastelu

Toimintakertomuksista kerättiin strategian visioon ja painopisteisiin liittyviä tekstejä. Aineistolle tehtiin kevyt sisällönanalyysi: muodostimme kohdista ryhmitellen käsitteitä, jotka liittyivät strategian onnistumiseen ja strategiaan johtamisen välineenä. Eniten huomiota saaneet teemat ja niiden tärkeimmät havainnot on kuvattu raportissa. Johtopäätöksissä on yhdistetty myös muusta aineistosta tehtyjä havaintoja.

vuosi	Suomen Partiolaiset	Pääkaupunkiseudun Partiolaiset	Järvi-Suomen Partiolaiset	Lapin Partiolaiset
2019	X	X	X	
2018	X	X	X	X
2017	X	X	X	X
2016			X	X

Taulukko 2 Tarkastellut toimintakertomukset.

Arviointiprojektin jäsenet toimivat arvioitavan strategiakauden aikana SP:n ja A-jäsenten erilaisissa johtotehtävissä. Pyrimme hyödyntämään arvioissa pesteissämme keräämää tietoa ja kokemusta, mutta toisaalta refleктоimaan strategiakautta ja partion toimintaa kriittisestikin.

Koronapandemian vaikutus

Arvioinnissa ja sitä luettaessa on tiedostettava vuonna 2020 alkaneen ja partiotoimintaan merkittävästi vaikuttaneen COVID-19 -pandemian vaikutus strategiakauden viimeiseen vuoteen.

3. Strategian mittarit ja niiden tilastollinen tarkastelu

3.1. Partio kuuluu kaikille

(Strategian mittareiden toteutumista havainnollistetaan liikennevaloilla: punainen = ei toteutunut, keltainen = toteutui osittain, vihreä = toteutui)

Mittarin nimi	Mittausmenetelmä	Mittaushetki	Tavoite	Toteutuminen
Jäsenmäärän kasvu	Absoluuttinen jäsenmäärä (Kuksaan merkittyjen määrä JA jäsenmaksun maksaneiden/vapautettujen määrä). Jäsenmaksun maksaa noin 88–91 % Kuksaan merkityistä joka vuosi, valitaan että 90 % maksaa jäsenmaksun	Kuksa, tiedon saa ulos koska tahansa (mutta 31.7. ja 31.12. vertailukelpoisimmat)	67 000 jäsentä merkittynä Kuksassa (2020 loppuun mennessä, pohjautuu 2030 100t jäsentä tavoitteeseen), 60 300 jäsenmaksun maksanutta	Tavoite ei toteutunut. Kuksaan oli merkitty 31.12.2020 60 534 jäsentä ja jäsenmaksun oli maksanut 47 158 jäsentä. Jäsenmäärä kuitenkin kasvoi strategiakaudella 3 870 jäsenellä (31.7.2015 56 610 vrt. 31.7.2020 60 480 ja maksaneet 31.7.2015 53 057 vrt. 31.7.2020 55 022) Strategiakautta edeltäneiden kuuden vuoden aikana partion jäsenmäärä laski 3421 jäsenellä.
Sisäänotto sudenpentu- ja seikkailijäikäkaudessa	Absoluuttinen jäsenmäärä (Kuksaan merkittyjen määrä JA jäsenmaksun maksaneiden / vapautettujen määrä)	Kuksa, tiedon saa ulos koska tahansa (mutta 31.7. ja 31.12. vertailukelpoisimmat)	12 000 uutta joka vuosi merkittynä Kuksassa, 10 800 jäsenmaksun maksanutta	Tavoite ei toteutunut. Strategiakaudella eniten liittyneitä sudenpentuja ja seikkailijoita oli vuonna 2017, jolloin liittyi 10 033 jäsentä, joista 9 027 maksoi jäsenmaksun. Vähiten liittyneitä oli vuonna 2020, jolloin liittyi 8 280 jäsentä, joista 1549 oli maksanut jäsenmaksun.
Tarpoja- ja samoajaikäisten jäsenmäärä	Absoluuttinen jäsenmäärä (Kuksaan merkittyjen määrä JA jäsenmaksun maksaneiden / vapautettujen määrä)	Kuksa, tiedon saa ulos koska tahansa (mutta 31.7. ja 31.12. vertailukelpoisimmat)	18 500 ta-sa ikäistä 2020 lopussa merkittynä Kuksassa (suhteellinen osuus pysyy samana kuin se on nyt), 16 700	Tavoite ei toteutunut. Kirjattuja tarpoja ja samoajia oli 31.12.2020 15 292, joista 12 860 oli maksanut jäsenmaksun. Määrä kuitenkin kehittyi positiivisesti strategiakaudella.

			jäsenmaksun maksanutta	
Poistetaan strategia-kauden aikana 8 partioon liittymisen estettä (erityisesti, mutta ei pelkästään, moninaisuuden näkökulmasta)	Listattuna toimintasuunnitelmassa teema-tasolla ja toimenpidetaulukoissa toimenpide-tasolla: 1. Osaaminen ja uskaltaminen kohdata erilaisia ryhmiä 2. Ryhmänjohtajien osaaminen toimia erilaisten lasten kanssa 3. Kaikilla alueilla ei ole tarjolla partiota 4. Taloustilanne ja osallistumisen hinta 5. Tapa, jolla uskontoa käsitellään partiossa, voi jättää ulkopuolelle ne henkilöt, joiden maailmankatsomus poikkeaa tästä 6. Esteelliset kolot 7. Tutkitaan koulupäivän aikana tapahtuvan partiotoiminnan mahdollisuuksia 8. Kaikissa ryhmissä on voitava olla oma itsensä, ratkaistaan asia erityisesti seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen näkökulmasta	Toimintasuunnitelma + toimintakertomus	Kohtia 2, 3, 4, 5, 7 ja 8 painotetaan vuonna 2019. Kohtia 1 ja 6 vuonna painotetaan vuonna 2020.	Toteutui osittain. SPH arvioi PN:n syyskokouksessa 2020, että suurin osa mittareista oli toteutunut vähintään puoliiksi. (Katsaus partion strategian 2015–2020 mittareihin)

Taulukko 3 Partio kuuluu kaikille -painopisteen mittareiden toteutuminen.

Tarkempi tilastollinen tarkastelu

Partio kuuluu kaikille -mittarien valinnat eivät olleet tilastollisessa mielessä onnistuneet. Kaikki tilastollisesti analysoitavissa olevat mittarit (jäsenmäärän kasvu, sisäänotto sudenpentu- ja seikkailijaikäkausissa, tarpoja- ja samoajaikäisten jäsenmäärä) olivat vahvasti multikollineaarisia, eli muuttujien välinen suhde oli vahva (Tolerance < 0,2). Käytännössä mittarit mittasivat samaa asiaa.

Tarkastellessamme Partio kuuluu kaikille -mittarien muutosta vuosien 2015–2020 aikana, voimme todeta, ettei vuosittainen muutos mittareissa ole ollut tilastollisesti merkittävä (p

= 0,397). Emme siis näiden mittarien avulla pysty sanomaan, onko muutosta tapahtunut strategiakauden aikana valtakunnallisella tasolla.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.211	4	4.053	3.144	.397 ^b
	Residual	1.289	1	1.289		
	Total	17.500	5			

a. Dependent Variable: Vuosi

b. Predictors: (Constant), TaSa määrä, Maksaneet, Sisäänotto sesu, Kirjatut

Taulukko 4 Jäsenmäärän kasvuun liittyvien mittareiden tilastollinen merkitsevyys.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1998.729	59.288		33.712	.019		
	Kirjatut	-.002	.002	-1.308	-.794	.573	.027	36.865
	Maksaneet	.002	.002	1.025	.945	.518	.063	15.976
	Sisäänotto sesu	-.002	.002	-.957	-1.321	.413	.140	7.124
	TaSa määrä	.002	.004	.394	.352	.784	.059	16.967

a. Dependent Variable: Vuosi

Taulukko 5 Jäsenmäärän kasvuun liittyvien mittareiden multikollinearisuus.

3.2. Partio kasvattaa hyvää johtajuuteen

Mittarin nimi	Mittausmenetelmä	Mittaushetki	Tavoite	Toteutuminen
Tarpoja-, samoaja- ja vaeltajaluotsien määrä	Kuinka monella prosentilla ta-, sa-, va-ryhmistä on nimetty luotsi?	Vuosiselosteesta maaliskuu 2019 & 2020	100 %	Tavoite ei toteutunut. Niiden tarpoja- ja samoajavartioiden, joilla oli luotsi, määrä laski vuodesta 2018 vuoteen 2020. Vuoden 2020 luku oli tarpojen osalta 55 % ja samoajien osalta 48 %. Molempien ikäkausien luotsien suhteellinen määrä laski vuodesta 2018 11 prosenttiyksikköä. Tavoitetaso oli osin viestinnällinen.

Partio vapaaehtoistyöpaikkana	Paras vapaaehtoistyöpaikka -kyselyn keskiarvo. Mukaan lasketaan piirien, FiSSc:n ja SP:n ryhmien vastaukset sekä lippukuntien vastaukset	heinä-elokuu joka vuosi	Keskiarvo = 4	Keskiarvo vuonna 2020 oli 3,98 eli tavoite käytännössä toteutui.
Johtokolmikkojen määrä	Kuinka monella prosentilla lippukunnista on nimetty koko johtokolmikko?	Kuksan pestitieto, saa ulos milloin tahansa	100 %	Tavoite toteutui osittain. Tavoite oli asetettu osin viestinnällisesti, joten 100 % johtokolmikkokattavuus ei ollut todennäköinen. Toisaalta johtokolmikkojen määrä kehittyi, joka vuosi positiivisesti ja 31.12.2020 johtokolmikko oli 63 %:ssa lippukuntia.
Johtamiskoulutukseen osallistuminen	Kuinka monella % lippukunnista vähintään 10 % vapaaehtoisista (yli 16 v.) on käynyt johtamiskoulutuksessa vuoden aikana? (ROK, PJ-PK, Ko-Gi, akela, sampo, luotsi, johtokolmikko, valmentaja)	PowerBI-työkalusta koska tahansa. (Mukana vain toimivat lippukunnat ja jäsenmaksun maksaneet vapaaehtoiset.)	19 %	Tavoite toteutui vuonna 2018, kun 19,9 %:lla lippukunnista vähintään 10 % oli osallistunut johtamiskoulutuksiin. Vuonna 2019 luku oli 16,7 %, mutta koronavuonna 2020 luku oli vain 9 %.
Kehittyminen johtajana	Johtajuuden itsearvio -kyselyn keskiarvo. Mukaan lasketaan piirien, FiSSc:n ja SP:n ryhmien vastaukset sekä lippukuntien vastaukset	Johtajuuden itsearvio -kysely 2018, 2019 & 2020	Keskiarvo = 4	Tavoite ei toteutunut, kun kyselyn keskiarvo oli korkeimmillaan 2019 3,73.

Taulukko 6 Partio kasvattaa hyvään johtajuuteen -painopisteen mittareiden toteutuminen.

Partio vapaaehtoistyöpaikkana

Kysely on toteutettu vuosina 2016–2020. Kysely oli Likert-asteikollinen (1–5) ja vastausten keskiarvon tavoitetasoksi asetettiin 4. Mittarin tavoitetasoon päästiin (2020: KA 3,98). Tarkasteltaessa keskiarvossa olleita piirien lippukuntia voidaan todeta, että muutamissa piireissä lippukunnat saavuttivat kyseisen tavoitteen, mutta tilastollisesti merkittävää ajallista muutosta kyseisessä mittarissa ei ole nähtävissä SP:n tasolla ($F = 1,58$; $p = 0,193$). Vielä vähäisempi vastausten keskiarvon selittävyys on piirillä ($F = 0,298$, $p = 0,978$).

Vaikuttaisi siis siltä, että ajallinen kehitys tai piiri eivät selitä kyselyn keskiarvoa merkittävästi satunnaisuutta paremmin.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.076	4	.019	1.582	.193 ^b
	Residual	.601	50	.012		
	Total	.677	54			

a. Dependent Variable: Piirin lippukunnat ka

b. Predictors: (Constant), Vuosi=2020.0, Vuosi=2019.0, Vuosi=2018.0, Vuosi=2016.0

Taulukko 7 Miten hyvin vuosi selittää Paras vapaaehtoistyöpaikka -kyselyn keskiarvoa.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.043	10	.004	.298	.978 ^b
	Residual	.634	44	.014		
	Total	.677	54			

a. Dependent Variable: Piirin lippukunnat ka

b. Predictors: (Constant), Piiri=Uudenmaan Partio piiri ry, Piiri=Finlands Svenska Scouter r.f., Piiri=Etelä-Karjalan Partiolaiset, Piiri=Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry, Piiri=Pohjois-Savon Partiolaiset ry, Piiri=Lounais-Suomen Partio piiri ry, Piiri=Hämeen Partio piiri ry, Piiri=Lapin Partiolaiset ry, Piiri=Järvi-Suomen Partiolaiset ry, Piiri=Kymenlaakson Partio piiri ry

Taulukko 8 Miten hyvin A-jäsen selittää Paras vapaaehtoistyöpaikka -kyselyn keskiarvoa.

Johtokolmikkojen määrä

Johtokolmikoiden määrä lippukunnissa.
Lippukunnat koon mukaan desiileittäin.

Percentile	Min. Jäsen..	Max. Jäsen..	Ei käytössä	Käytössä
0,1	1	4	97,65%	2,35%
0,2	5	22	95,06%	4,94%
0,3	23	39	81,25%	18,75%
0,4	40	53	64,63%	35,37%
0,5	54	63	49,37%	50,63%
0,6	64	77	62,79%	37,21%
0,7	78	92	53,16%	46,84%
0,8	93	117	39,76%	60,24%
0,9	118	151	31,25%	68,75%
1	152	450	32,50%	67,50%

Johtokolmikkojen määrä lippukunnissa desiileittäin 31.12.2020. Jäsenmäärä 31.7.2020. Ei huomioitu lippukuntia, joissa ei maksaneita jäseniä.

Taulukko 9 Johtokolmikot eri lippukuntadesiileissä.

Johtokolmikko-malli tuli partiossa käyttöön vuonna 2016 ja lippukuntatuen uudistus huipentui marraskuussa 2018 Johtotähti-tapahtumaan, jonka yhteydessä järjestettiin myös SP-FS:n jäsenkokous. Strategiakauden alussa 1.1.2016 johtokolmikkoita ei ollut merkitty Kuksaan lainkaan, kun 31.12.2020 johtokolmikot olivat virallisen mittarin mukaan 62,6 % toimivista lippukunnista. Huomioitavaa kuitenkin on, että virallisen mittarin seulonnassa käytetty ”toimiva lippukunta” kriteeri karsii pois jäsenmäärän mukaan desiileittäin luokitelluista lippukunnista 1. desiilistä lähes kaikki ja 2. desiilistä noin puolet. 1. desiilin lippukuntien keskimääräinen jäsenmäärä vuonna 2020 oli 2,05 ja 2. desiilin 12,36 jäsentä. Mittarissa yhtenä kriteerinä on muun muassa johtokolmikoiden täyttämät lpkj, pejo, ohjo - kyselyt.

Johtokolmikkojen määrän muutoksen arvioiminen ei siis ole strategiakauden aikana mielekäästä, koska kyseessä on ollut vasta lanseerattu uusi toimintamalli. Mittarin osalta onnistuminen voidaan tulkita yksinkertaisesti sillä, kuinka monta johtokolmikkoa on ollut pestissä 31.12.2020, eli onko johtokolmikot onnistuttu jalkauttamaan lippukuntiin.

Koko järjestössä johtokolmikko on käytössä 39,02 % lippukunnista, joilla on jäseniä. Käytössä olevien johtokolmikkojen määrä kasvaa jäsenmäärän mukana, mutta huomioitavaa on poikkeus 6. ja 7. desiilin kohdalla, eli lippukunnissa, joiden jäsenmäärä on 64–92 henkeä. Desiilitarkastelussa tätä poikkeamaa ei voi selittää yksittäisten piirien epäonnistumisena jalkautuksessa, sillä merkittävää yliedustusta ei 6. ja 7. desiilin kohdalla ole millään piirillä. Yksittäistä yliedustusta on havaittavissa kyllä jokaisessa desiilissä, mutta järjestelmällisesti lähinnä kahdessa suurimmassa.

Onko jokin valtakunnallinen lippukuntien jäsenmäärä desiili yli-/aliedustettuna piirissä?

Jasenyhdis..	Piiriid	Date Decile Jasenia										Grand T..
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E-KP	9999402	19,45%	4,80%	7,63%	10,77%	11,69%	15,57%	22,46%	7,08%	0,55%		100,00%
FiSSc	9999405	1,34%	8,98%	15,24%	15,46%	14,89%	10,24%	10,64%	11,13%	7,69%	4,40%	100,00%
HP	9999406	0,90%	4,87%	6,41%	9,09%	9,44%	13,95%	15,42%	12,22%	10,93%	16,77%	100,00%
J-SP	9999420	13,87%	16,69%	15,44%	17,46%	12,58%	7,35%	4,99%	5,06%	4,95%	1,60%	100,00%
KYMI	9999410	20,76%	6,57%	23,33%	9,60%	6,62%	12,02%	8,18%	7,98%	4,95%		100,00%
L-SP	9999422	9,74%	7,56%	6,69%	6,89%	9,90%	11,98%	9,28%	10,47%	13,51%	13,99%	100,00%
LAPPI	9999411	26,50%	8,99%	17,81%	8,52%	13,31%	5,49%	5,72%	7,47%	2,34%	3,85%	100,00%
PäPa	9999415	8,04%	5,76%	2,77%	6,14%	8,58%	8,90%	10,21%	14,24%	17,60%	17,75%	100,00%
PoSaPa	9999414	33,33%	1,52%	30,81%	1,01%					9,60%	23,74%	100,00%
PP	9999421	15,68%	14,10%	10,60%	8,49%	10,24%	8,10%	10,68%	10,42%	6,33%	5,36%	100,00%
UUSIMAA	9999418	4,86%	12,27%	14,55%	9,78%	5,92%	8,37%	8,63%	8,98%	12,86%	13,80%	100,00%
Grand Total		9,80%	9,42%	10,17%	10,03%	10,14%	10,06%	10,08%	10,09%	10,07%	10,13%	100,00%

Taulukko 10 Lippukuntadesiilit A-jäsenittäin

3.3. Partio on aloitteellinen yhteistyökumppani

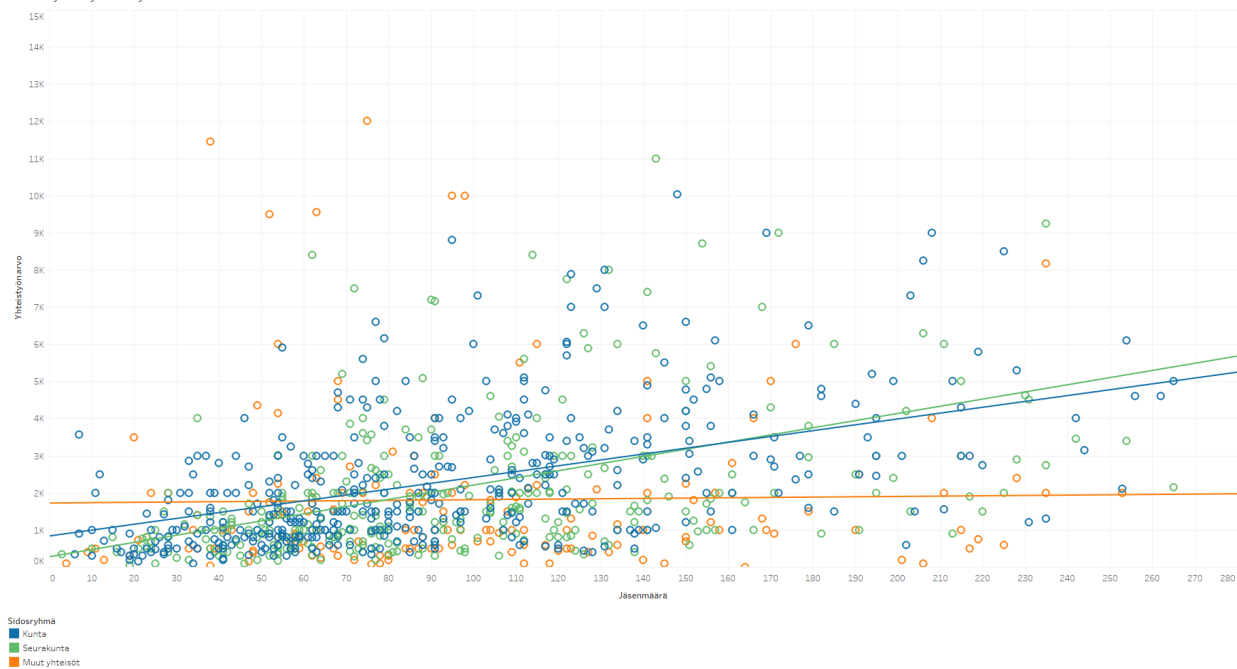
Mittarin nimi	Mittausmenetelmä	Mittaushetki	Tavoite	Toteutuminen
Lippukuntien kumppanuuksien määrä	Vuosiselosteessa lippukuntien ilmoittamien kumppanien määrän keskiarvo	maaliskuu vuosiseloste	3,5	Tavoite ei toteutunut. Kumppanuuksien määrä oli korkeimmillaan vuonna 2019, jolloin kumppanien määrän keskiarvo oli 3,16. Vuonna 2020 keskiarvo laski ja oli 2,74.
Lippukuntien kumppaneilta saama taloudellinen tuki	Vuosiselosteesta euromääräinen mediaani vuosittaisesta tuesta lippukuntatasolla	maaliskuu vuosiseloste	3300e	Tavoite ei toteutunut. Mediaani oli 2020 3000 euroa eli sama kuin vuonna 2017.
SP-FS löytää yhden suuren yhteistyökumppanin strategiakauden aikana	Kyllä/ei	Toimintasuunnitelma + toimintakertomus	Kyllä	Tavoite toteutui. SP ja UPM julkaisivat pääyhteistyökumppanuuden lokakuussa 2020.
SP-FS:n yhteistyökumppanien määrä	SP-FS:n kumppaneiden absoluuttinen määrä CRM-rekisterissä (mukaan ei laskettu Partio-	Koska tahansa CRM:stä	500	Tavoitteen voi katsoa toteutuneen, koska vuonna 2019 määrä ylitti tavoitteen. Vuonna 2020 määrä oli tavoitetta pienempi 386, mutta tästä

	lehden postituspaikkoja)			määrästä on siivottu vanhoja kontakteja pois, jotka muuten olisi laskettu tavoitteeseen.
--	---------------------------------	--	--	---

Taulukko 11 Partio on aloitteellinen yhteistyökumppani -painopisteen mittareiden toteutuminen.

Sirontakuviosta nähdään, ettei vuonna 2020 lippukuntien muilta kuin kunnilta ja seurakunnilta saaman avustuksen suuruus riippunut lippukunnan jäsenmäärästä. Tämän voi arvioida viittaavan siihen, että yhteistyö on pienimuotoista ja vaihtelevaa, koska isommilla lippukunnilla yhteistyön taloudelliset hyödyt eivät ole suurempia kuin pienillä. Lisäksi kunnan ja seurakunnan tuki on luultavasti enemmän riippuvainen toiminnan vaikuttavuudesta.

Sidosryhmäyhteistyön taloudellinen arvo



Sirontakuvio 1 Sidosryhmiltä saatu tuki vuonna 2020. Vaaka-akselilla lippukunnan koko ja pystyakselilla saadun tuen rahallinen arvo tuhansina euroina, sekä trendiviiva.

4. Toimintakertomuksien tarkastelu

4.1. Strategian onnistuminen

Toimintakertomuksista voidaan yrittää selvittää strategian onnistumista kahdesta näkökulmasta:

- 1) tehdäänkö arvioitavissa organisaatioissa strategiaa edistäviä toimenpiteitä?
- 2) ovatko strategiaa edistävät toimenpiteet onnistuneet?

Strategian ja toimenpiteiden vastaavuus

Strategiaa edistäviä toimenpiteitä tarkasteltiin 463 havainnosta. Niistä 27 % liittyi strategian painopisteeseen ”Partio kuuluu kaikille”. ”Partio kasvattaa hyvään johtajuuteen” -painopisteeseen liittyi 11 % havainnoista ja painopisteeseen ”Partio on aloitteellinen yhteistyökumppani” 12 %. ”Partio kuuluu kaikille” oli siis painopisteistä eniten esillä toimintakertomuksesta. Visioon liittyi vain muutama havainto. Strategian painopisteiden lisäksi luokittelimme havainnot 15 luokkaan. Luokat kuvaavat toimenpiteiden sisältöä.

Toimintakertomuksissa korostuivat eniten jäsenmäärän kasvattamiseen (46 kpl) ja sosiaaliseen saavutettavuuteen (44 kpl) liittyvät ”Partio kuuluu kaikille” -painopisteen alle lukeutuvat toimenpiteet. Tämä kuvaa painopisteen kahtalaista luonnetta. Painopisteen nähtiin sisältävän sekä määrällisen jäsenmäärän kasvattaminen ja partion harrastamisen sosiaalisten esteiden poistamisen.

Lisäksi ”Partio kuuluu kaikille” -painopisteen sisältyi brändin vahvistumiseen (23 kpl), aikuispartioon (14 kpl) ja perhepartioon (3 kpl) liittyviä toimenpiteitä. Brändin vahvistuminen ei ollut mukana esimerkiksi strategian mittareissa, vaikka se strategian alakohdan kuvauksessa mainitaankin, joten on mielenkiintoista, että siihen liittyen on tehty näinkin paljon toimenpiteitä. Aikuispartiota koskevissa kuvauksissa osa toimenpiteistä kohdistui enemmän uusien aikuisjäsenien rekrytointiin sekä pitämiseen toiminnassa mukana ja osa taas aikuisten yhdessä tekemiseen, minkä hyöty lippukunnille on välillinen. Kiinnostavaa on myös, ettei strategiakaudella toimintamuotona virallistettu perhepartio erotu aineistosta vahvemmin.

”Partio kasvattaa hyvään johtajuuteen” -painopisteen alla toimenpiteet liittyivät muun muassa johtajuusosaamisen kehittämiseen (26 kpl) ja vapaaehtoisten tukemiseen (7 kpl). Toimenpiteet näyttäytyivät etenkin piiritasolla pitkälti perustoiminnassa mutta ne edistivät strategian painopisteen toteutumista.

”Partio on aloitteellinen yhteistyökumppani” -painopisteeseen liittyivät esimerkiksi perustoimintaa edistävät yhteistyöprojektit (10 kpl) ja jatkuva kumppanuustyö (4 kpl). Jatkuvan kumppanuustyön esim. seurakuntatapaamisten osalta heräsi kysymys, vaikuttiko strategian painopiste siihen, että tällaiset kumppanuustoiminnan muodot kirjattiin toimintakertomukseen.

Strategian onnistumisen arviointi toimintakertomuksissa

Toimintakertomuksissa oli vain vähän reflektiota siitä, epäonnistuttiinko tai onnistuttiinko jossain strategisessa tavoitteessa tai toimenpiteessä eli aineisto ei suoraan kerro, miten

onnistuneesti strategiaa on toimintakertomusten laatijoiden mielestä toteutettu. Aineisto kertoo kuitenkin, että strategiaan liittyviä toimenpiteitä on otettu sekä SP:ssa että A-jäsenissä toiminnansuunnitteluun ja toimintakertomuksiin, mitä voi pitää yhtenä osoituksena strategian onnistumisesta. Toisaalta osa toimenpiteistä on sellaisia, joita olisi voitu tehdä muutenkin.

Toimintakertomukset poikkesivat varsin paljon toisistaan. Osassa strategiaa oli arvoitu varsin ylätasolla, jolloin onnistumisesta ei juuri saa kuvaa. Yhden A-jäsenen toimintakertomuksissa oli mukana jaosto- ja toimikuntakohtainen taulukko, jossa strategian piirittämistä toteuttavat toimenpiteet oli nostettu omaksi kohdaksi. Tämä mahdollisti strategian toteutumisen havainnoinnin varsin operatiiviselta tasolta. Suurella osalla toimintaryhmistä ei ollut strategiaan liittyviä toimenpiteitä ja monella tällaisia toimenpiteitä suunnitelluista toimintaryhmistä strategiaan liittyvät toimenpiteet oli jäänyt tekemättä, kun taas perustoimintaa oli toteutettu suunnitelmien mukaan useimmissa tapauksissa.

Toimintakertomukset on A-jäsenissä kirjoitettu painottaen piiritason toimenpiteiden näkökulmaa ja niissä kerrotaan vähemmän siitä, mihin tuloksiin esimerkiksi A-jäsenen strategiset toimet ovat lippukunnissa johtaneet. Tämän vaikeuttaa strategian onnistumisen arviointia ja herättää kysymyksen siitä, miten hyvin strategian läpivienti lippukuntiin onnistuu.

4.2. Strategia johtamisen välineenä

Toimintakertomusten perusteella johtamisessa korostuivat strategiaa toteuttava perustyö, strategiaa toteuttavat hankkeet, strateginen suunnittelu ja lippukuntien tukeminen strategian toteuttamisessa. Strategian seuranta on kuvattu huomattavan vähän. Huomionarvoisia ovat myös poikkeamat partion strategiasta.

Strategiaa toteuttava perustyö

Strategiaa kuvattiin partioliikkeen perustoiminnassa erityisesti ”Partio kuuluu kaikille” -teeman kautta. Uusia aikuisia ja lapsia houkuteltiin partioon erilaisin kampanjoin, tapahtumin, koulutuksin sekä markkinoinnin ja viestinnän keinoin.

”Partio kasvattaa hyvään johtajuuteen” -teemassa korostuivat erilaiset johtamiskoulutukset ja uudenlaiset tavat toteuttaa perustoimintaan kuuluvaa koulutusta (esim. verkko- tai monimuotototeutukset, teematoteutukset, kieliversiot). Lisäksi johtokolmikoiden ja pestauksen jalkauttamista ja tukemista korostettiin.

”Partio on aloitteellinen yhteistyökumppani” -teema toteutuu perustoiminnassa erityisesti muiden järjestöjen, kirkon ja seurakuntien sekä kaupunkien ja kuntien kanssa tehtävässä yhteistyössä. Näitä kuvattiin kaikilla tasoilla keskusjärjestöstä lippukuntiin ulottuen. Yhteistyötä yksityisen sektorin kanssa tehtiin vähemmän.

Toimintakertomusaineiston perusteella on haastavaa arvioida, miten paljon ns. perustoimenpiteisiin liittyy strategista näkökulmaa tai painotusta. Todennäköisesti moni toimenpide olisi tehty strategiasta riippumatta.

Strateginen suunnittelu

Strategiakauden jatkuessa suunniteltiin kaksivuotiset mittarit keskusjärjestöille ja partiopiireille strategian toteutumisen arviointia varten. Toimintakertomusten perusteella strategiaa ja sen mittareita hyödynnettiin kattavasti toiminnansuunnittelussa. Hallitusohjelmahankkeita käytettiin strategisen suunnittelun ja toteutuksen välineinä. Myös rahoitusta on ohjattu strategian kannalta merkittäviin kohteisiin, esim. lippukuntien Frenckell- ja kokeilukulttuuriavustuksia kohdentamalla, Partion ystävien kautta ja jäsenmaksuvapautuksin. Yhtenä osana myös toimintaorganisaatiota on mukautettu strategiaa toteuttavien toimenpiteiden varmistamiseksi mm. Perustamalla aikuisryhmä, johtamisverkosto sekä yhdistämällä useampi pieni ryhmä yhdeksi moninaisuusryhmäksi. Lisäksi perustettiin partion tutkimus- ja kehitysryhmä tukemaan tiedolla johtamista.

Temaattisesti strateginen suunnittelu näkyy erityisesti ”Partio kuuluu kaikille” -teemassa. Strategiakauden aikana päätettiin partion kasvutavoite 100 000 partiolaista vuonna 2030 ja luotiin kasvusuunnitelmat niin keskusjärjestölle, piireille kuin alueille ja lippukunnille. Kasvun tueksi selvitettiin partioon liittymisen esteitä ja tehtiin suunnitelma niiden taklaamiseen. Partiolle luotiin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Kasvutoimenpiteiden suunnittelua pohjustettiin mm. aikuisena partioon liittyvien partioon kiinnittymistä käsitelleen Palmu-hankkeen ja exit-kyselyn keinoin. Perhepartio vahvistettiin partion viralliseksi toimintamuodoksi. Viestinnässä korostuu koko ajan enemmän sosiaalinen media ja sen uudet ulottuvuudet, hyvänä esimerkkinä vaikuttajayhteistyö ja Koitos. Yksi A-jäsen mainitsi jopa seuraavansa kaupunkien kaavoitusprosesseja ja uusien asuinalueiden rakentamista partion toimintatilojen lisäämiseksi ja kehittämiseksi.

Strategiaa toteuttavat hankkeet

Järjestön strategisia tavoitteita edistettiin erityisesti erilaisilla hankkeilla. Hankkeet korostuivat erityisesti ”Partio kuuluu kaikille” -teemassa. Strategiakauden aikana toteutettiin mm. 100 uutta tapaa, Koitos, ”Tunkelo-hanke”, lippukuntien kasvuhankkeita sekä muita pienempiä hankkeita uusien kohderyhmien tavoittamiseen ja uudenlaisen partiotoiminnan käynnistämiseen. Kasvua tavoittelevien hankkeiden rinnalla arvokeskustelu ja Partion ystävät pyrkivät lisäämään partion sosiaalista saavutettavuutta.

Partio kasvattaa hyvään johtajuuteen erityisesti tapahtumaprojektien kautta. Johtajatulet on merkittävin esimerkki, mutta myös Johtotähti oli palautteen perusteella toivottu tapahtuma. Hyvän johtamisen alle voidaan lukea myös KV-trainee- ja Y-trainee-ohjelmat.

”Partio on aloitteellinen yhteistyökumppani” -teemasta merkittävinä hankkeina mainittiin erityisesti yhteistyö WWF:n kanssa. Arvokeskustelun ja peruskirjauudistuksen aikana yhteistyössä panostettiin erityisesti kirkkosuhteisiin ja partion maailmanjärjestöihin. Myös erilaisia teemayhteistyöprojekteja mainittiin, esim. nuorisotalon osaamiskeskus. Lisäksi niin keskusjärjestö- kuin piiritasolla on luontevaa tehdä toiminnallista ja taloudellista yhteistyötä kumppaneiden kanssa erityisesti tapahtumien yhteydessä.

On luonnollista edistää strategiaa juuri hankkeiden kautta. Projektin vaikutusten ulottuminen lippukuntiin konkreettisesti on ensisijaista, mutta toimintakertomusten perusteella lippukuntien osallisuus hankkeissa oli toisinaan haastavaa ja puutteellista.

Projekteissa on myös erittäin tärkeää panostaa toiminnan jatkuvuuteen projektin ja erityisesti ulkopuolisen rahoituksen päättymisen jälkeen. Tämä on oleellista strategian tavoitteiden täyden saavuttamisen kannalta.

Lippukuntien tukeminen strategian toteuttamiseen

Strategiakauden aikana lippukunnissa tapahtui monenlaisia mullistuksia. Hyvän johtamisen lisäämiseksi lippukunnissa luotiin johtokolmikot ja uusi lippukuntatuen malli. Lippukuntien toiminnan ja johtamisen laadun varmistamiseksi kehitettiin partiotoiminnan vähimmäisvaatimukset lippukunnissa. Paras paikka tehdä vapaaehtoistyö -kysely toteutetaan lippukuntien johtamisen tueksi.

“Partio kuuluu kaikille” –teema on viety lippukuntiin erityisesti erilaisten kasvukampanjoiden ja hankkeiden avulla, merkittävimpänä 100 uutta tapaa. “Partio on aloitteellinen yhteistyökumppani” –teemaan ei juurikaan raportoitu lippukuntien tukemiseen liittyviä toimenpiteitä.

Lippukuntien tukeminen strategian toteuttamiseen on sekä SP:n että piirien toimintakertomuksissa kuvattu melko yleisellä tasolla. Toimenpiteet vaikuttavat olevan myös piireissä enemmän välillisiä kuin suoria. Teksteissä korostuvat koulutukset, aluetapaamiset, tuen kehittäminen, työkalut ja materiaalit. Jotta partion strategia voi täysipainoisesti toteutua, strategia täytyy konkreettisesti jalkauttaa lippukuntiin ja lippukuntien toiminnan tulee olla strategian tavoitteiden mukaista. Lippukuntatuella ja valmentajilla on vielä paljon työtä tehtävänä.

Strategian seuranta

Toimintakertomusten perusteella strategian tavoitteista seurattiin selkeästi eniten kasvua: sisäänottoa, jäsenmäärän kehitystä ja kasvuhankkeiden toteutumista. Lisäksi on seurattu lippukuntien kumppanuuksien ja taloudellisen tuen määrää. Johdonmukainen strategia ja sen mittareiden seuranta kuvastuu toimintakertomuksissa vasta lähellä strategiakauden loppua. Tällöinkin strategian seuranta ja raportointi on vaihtelevaa, eikä eri yhdistysten toimintakertomuksissa ole yhteismitallisuutta.

Poikkeamat partion strategiasta

Joillain piireillä on omia rinnakkaisia strategioita, joiden pohjana on partion yhteinen strategia. Poikkeamiakin yhteiseen strategiaan kuitenkin löytyy. Lisäksi toimintakertomusten perusteella on selvää, että monet ryhmät ja toimikunnat eivät tee lainkaan strategiaan liittyviä toimenpiteitä. Lisäksi raportointiin paljon strategian mittareihin kytkettyjä tavoitteita ja toimenpiteitä, jotka eivät ole toteutuneet.

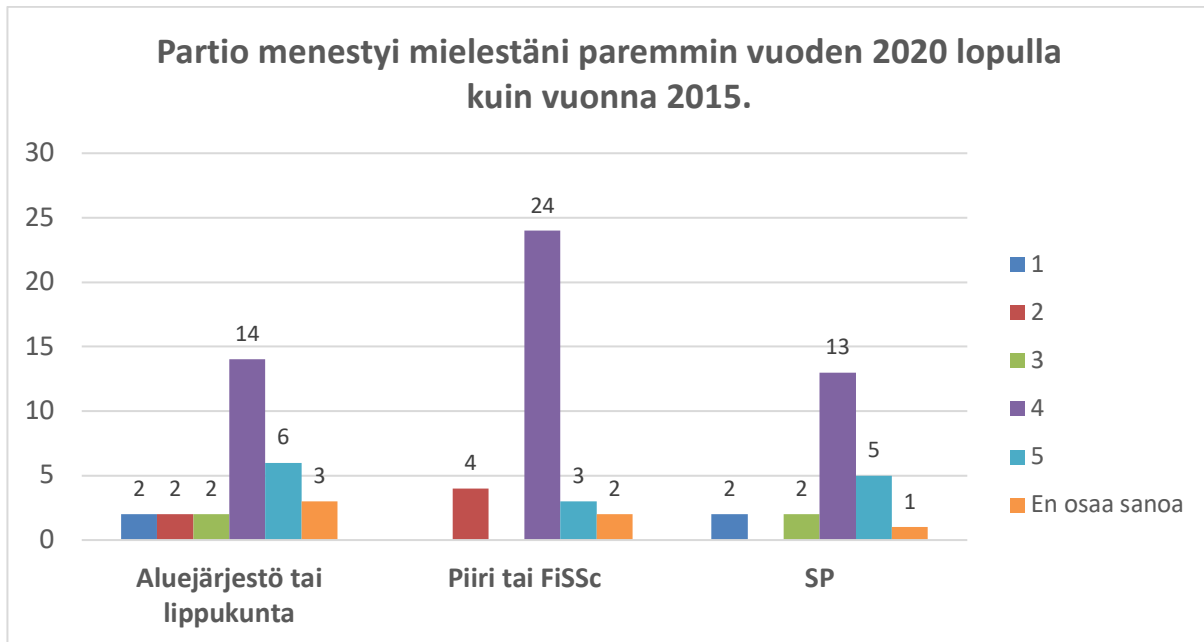
5. Strategiakauden toimijoiden kokemuksia

Strategiakauden aikana partion eri organisaatioissa toimineille luottamushenkilöille lähetetyn kyselyn vastaajista (yhteensä 85 kpl) yhteensä 76 % oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että partio on menestynyt ainakin hieman paremmin strategiakauden lopulla kuin sen alussa (ks. kuva 2). Vastaajista 60 % oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että strategialla oli vaikutusta partion menestykseen strategiakauden aikana (ks. kuva 3).

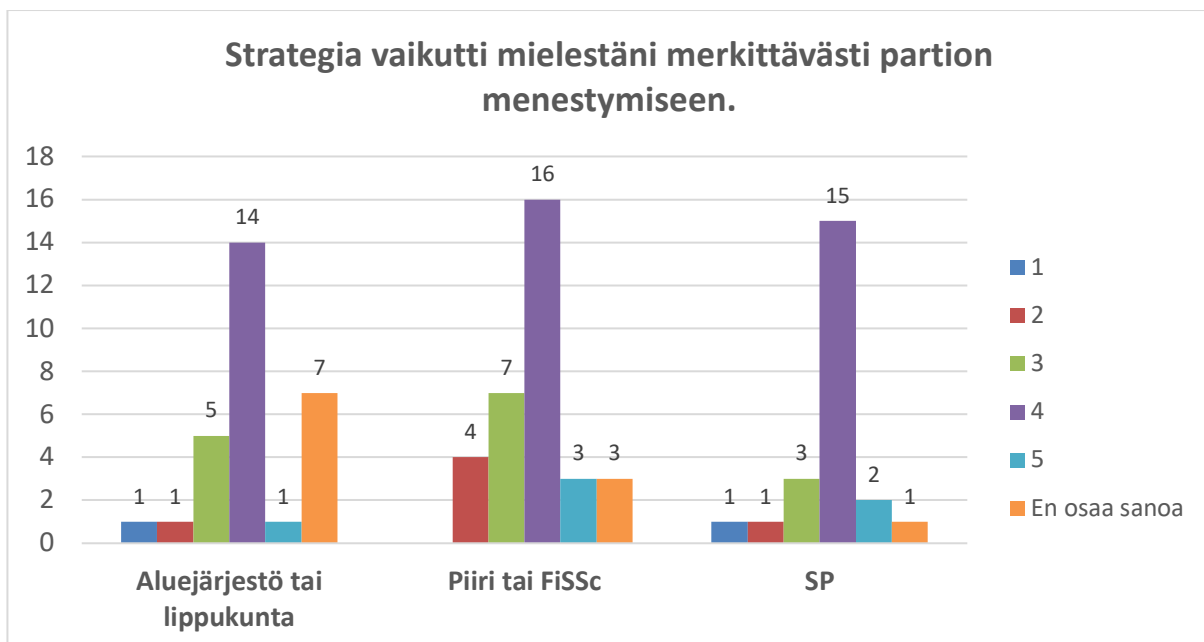


Kuva 1 Kyselyn vastausten keskiarvot.

Näiden kysymysten vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia kaikilla organisaation tasoilla. Avoimissa kommentteissa nostettiin, että strategia antoi tekemiselle yhteisen suunnan organisaation eri tasoilla mikä koettiin hyvänä. Toisaalta vastauksissa ilmenee myös, strategiaa käytettiin vaihtelevasti hyväksi eri organisaation tasoilla.



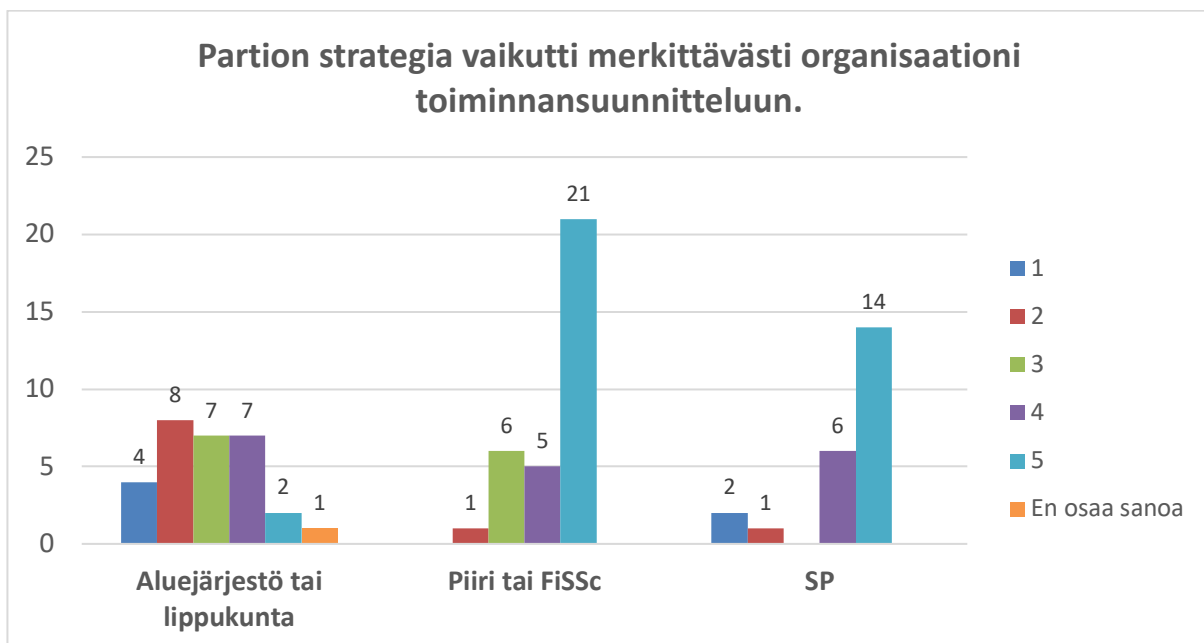
Kuva 2 Partion menestyminen 2015–2020.



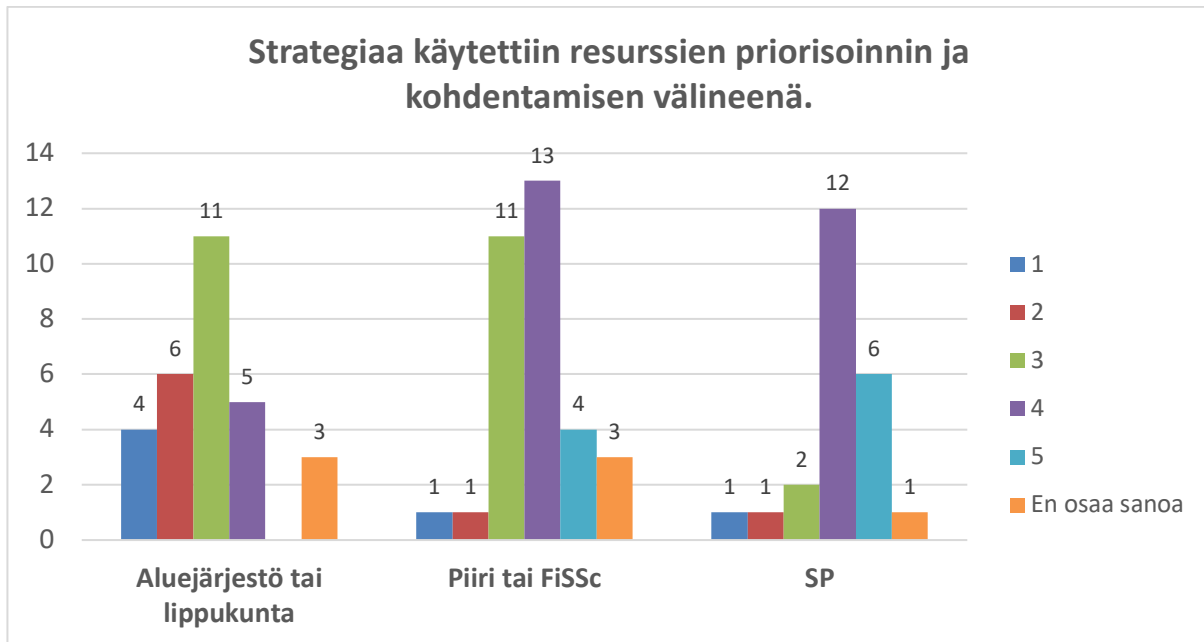
Kuva 3 Strategian vaikutus menestykseen.

Strategian kerrottiin vaikuttaneen organisaatioiden toiminnansuunnitteluun, mutta vastauksissa oli merkitsevää eroa aluejärjestöjen ja lippukuntien osalta verrattuna vastaajiin, jotka mainitsivat vastaavansa ”Piiri tai FiSSc” ja ”SP” pestien näkökulmasta. Lippukunta vastaajista 31 % kertoi olevansa jonkin verran tai paljon samaa mieltä siitä, että strategia vaikutti merkittävästi toiminnansuunnitteluun, kun vastaava luku oli piirien ja FiSSc:n vastaajien osalta 76 % ja SP:n vastaajien osalta 87 % (ks. kuva 4). Vastaavia eroja eri organisaation tasojen välillä näkyy strategian käyttämisessä resurssien priorisoinnissa.

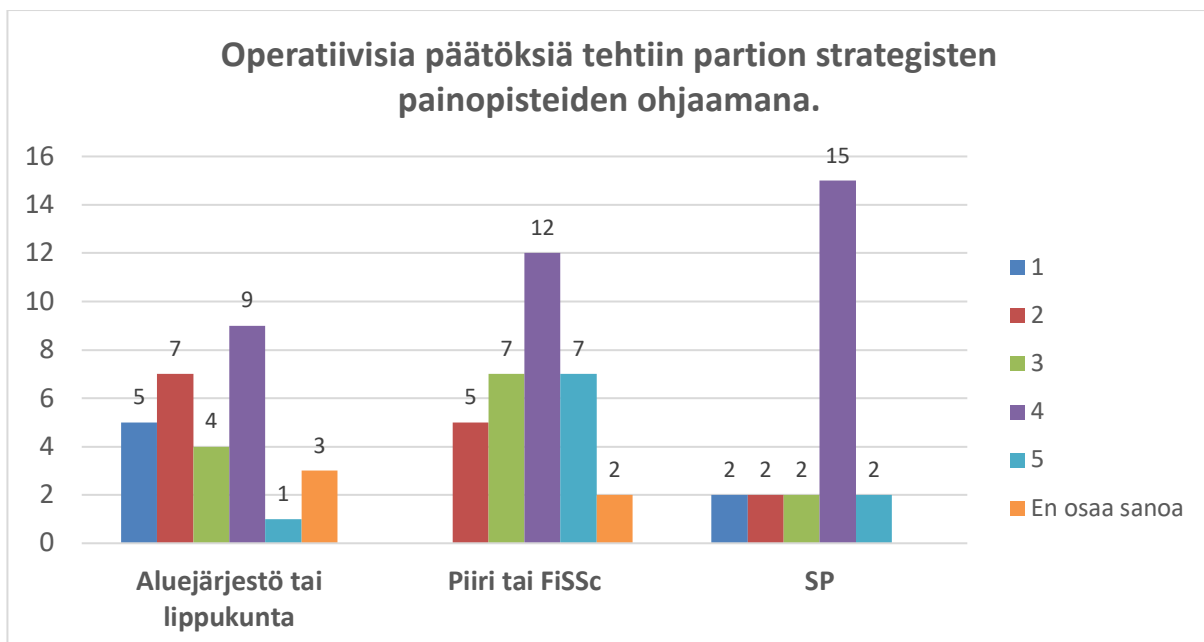
Lippukuntavastaajista 14 % oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä, mutta piirivastaajista 42 % ja keskusjärjestövastaajista 78 % oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuva 5). Samansuuntaisia vastauksia oli myös väittämään: Operatiivisia päätöksiä tehtiin partion strategisten painopisteiden ohjaamana, jossa jonkin verran tai täysin samaa mieltä vastaukset jakautuivat seuraavasti: lippukuntavastaajat 34 %, piirivastaajat 58 % ja keskusjärjestövastaajat 74 % (ks. kuva 6). Vastaajien kommentteista voimme myös todeta, että strategiaa on käytetty toiminnansuunnittelun pohjana, mutta ei niin paljon valintoja ja päätöksiä ohjaavana tekijänä. Kaikki tekeminen voidaan niin halutessaan perustella strategialla tai “laittaa jonkin strategian kohdan alle” vaikkei se välttämättä ole suoraan strategian hengen mukaista tekemistä. Vastaajat kommentoivat myös, että ennen kuin strategian mittarit julkaistiin, oli monta tulkintaa siitä mitä strategian alakohdat sisältävät ja mitä ne käytännössä tarkoittavat.



Kuva 4: Strategian vaikutus toiminnansuunnitteluun.



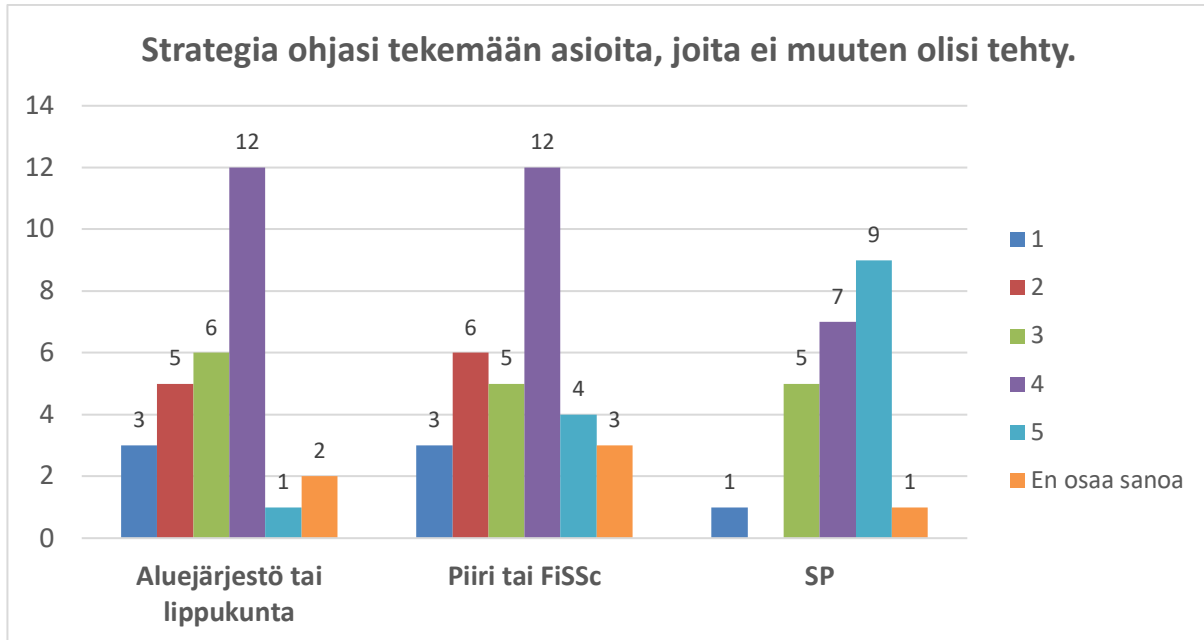
Kuva 5: Strategian käyttö priorisoinnin välineenä.



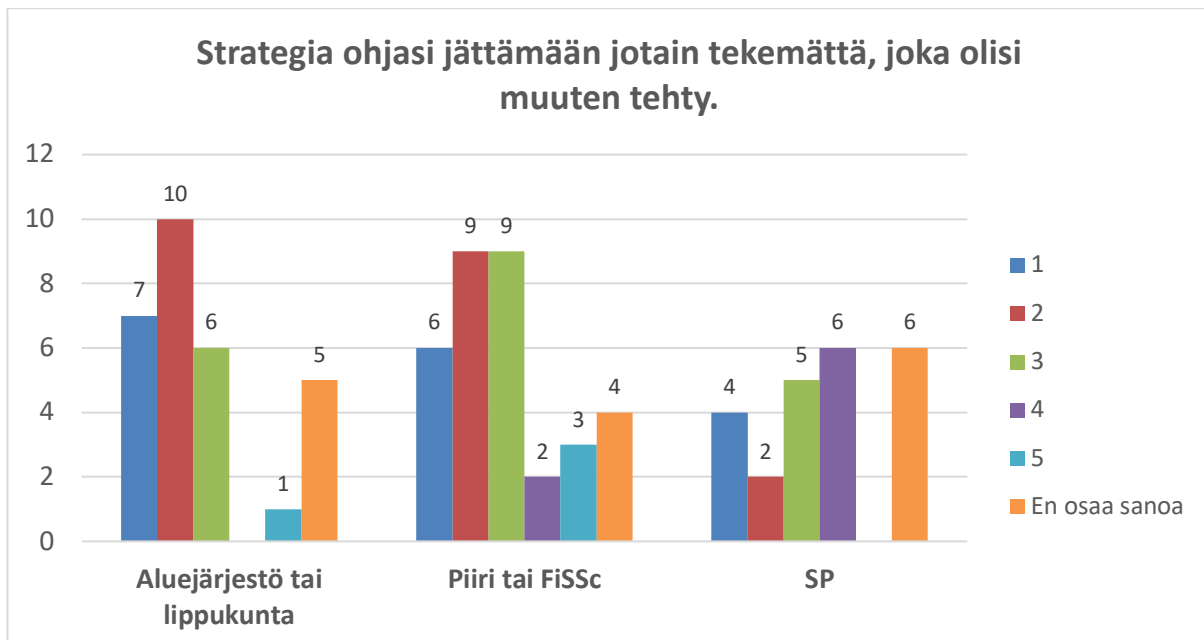
Kuva 6: Strategian ohjaavuus operatiivisissa päätöksissä.

Yli puolet vastaajista (53 %), oli joko jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että partion strategia ohjasi tekemään asioita, joita ei olisi muuten tehty (ks. kuva 7). Kuitenkin vain 14 % vastaajista oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että strategia ohjasi jättämään jotain tekemättä, joka olisi muuten tehty (ks. kuva 8). Vastaajien kommentit tukivat myös tätä – perustoimintaa ei muutettu tai vähennetty strategisen tekemisen tieltä vaan strategiaa toteutettiin ainakin osittain muun ohella, jos aikaa ja resursseja jäi. Strategialla oli helppoa perustella tulevia tai tehtyjä päätöksiä –kysymyksen osalta jonkin

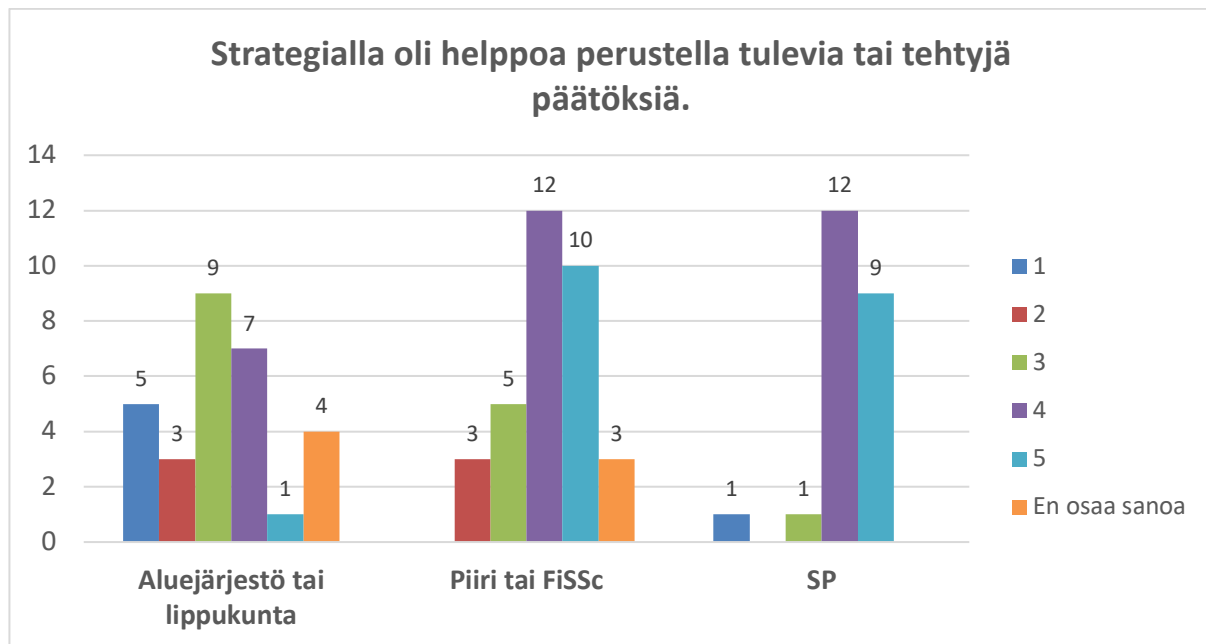
verran tai täysin samaa mieltä olevia vastauksia oli 60 %. Avovastauksissa nostettiin, että strategia ei kunnolla ohjannut poisvalintaa, sillä kaiken pystyi halutessaan sisällyttämään strategiaan.



Kuva 7: Strategia ohjasi tekemään asioita, joita ei olisi muuten tehty.



Kuva 8: Strategia ohjasi jättämään jotain tekemättä, joka olisi muuten tehty.



Kuva 9: Strategia päätösten perustelussa.

6. Johtopäätökset

Strategiakausi oli partion kannalta onnistunut. Strategian painopisteissä edettiin, vaikka kaikki mittarit eivät kehittyneet positiivisesti tai niiden tavoitetasoja ei saavutettu. Strategian mittaaminen ja tavoitteellisuus tarkentuivat ja kehittyivät strategiakauden loppupuolella. Strategia kehittyi partion yhteisen johtamisen välineenä strategiakauden aikana ja tämä luo osaltaan pohjaa seuraavalle strategiakaudelle.

Visio ja painopisteet

- Vision rooli strategian johtamisessa oli pieni. Kasvutavoite “100 000 partiolaista vuonna 2030” muodostui myös eräänlaiseksi visioksi strategiakauden loppupuolella.
- ”Partio kuuluu kaikille” –painopisteen ei voi katsoa toteutuneen tavoitteiden mukaisesti, vaikka jäsenmäärä nousi strategiakaudella n. 3 900 jäsenellä. Tämä siitä huolimatta, että painopisteistä ”Partio kuuluu kaikille” näkyi strategiakaudella toimenpiteissä voimakkaimmin ja siihen ohjattiin paljon rahoitusta. Strategiakaudella kasvusta tehtiin aiempaa vahvemmin perustoimintaa ja kasvun johtamista kehitettiin.
- ”Partio kasvattaa hyvään johtajuuteen” –painopiste toteutui valittujen mittareiden valossa kohtalaisen hyvin. Tavoite itsessään on melko abstrakti, joten kokonaisvaltaista ja todellista onnistumista on haastavaa arvioida. Strategiakauden aikana kehitettiin partion johtajuuskäsitystä sekä johtajuuteen liittyvät tapahtumat, johtajuuspuhe ja -viestintä lisääntyivät.
- ”Partio on aloitteellinen yhteistyökumppani” –painopiste toi uusia toimintatapoja ja sellaisia asioita, joita ei ehkä olisi tehty ilman strategiaa sekä vahvasti ymmärrystä sidosryhmäyhteistyön merkityksestä. Osa yhteistyökumppanuuksista vaikutti suoraan perustoimintaan. Joidenkin hankeluontoisten kumppanuuksien merkitys lippukuntatoimintaan ulottuen jäi epäselväksi, mutta laaja yhteistyöhön ja kumppanuuksiin kannustaminen ja keskusjärjestö- ja piiritason viestintä on herätellyt lippukuntia aiheen tärkeydestä. Strategian mittareiden valossa painopiste ei toteutunut lippukunnissa.
- Arviointi pian strategiakauden jälkeen ei mahdollista pitkittäistarkastelua, eikä vielä voida sanoa tehtyjen toimenpiteiden mahdollisista pidemmän aikavälin vaikutuksista.

Yleistä strategiasta

- Yhteisen strategisen toiminnan rooli vahvistui kauden aikana. Strategia oli partiokentässä laajasti tunnettu. Strategiakauden lopussa keskusjärjestö ja A-jäsenet käyttivät partion strategiaa. Strategiakausi loi hyvän käytännön tulevaisuuteen ja pohjan nykyiselle strategialle.
- Strategian sanamuodot olivat laveat, mikä mahdollisti monenlaisten toimenpiteiden perustelun strategialla ja heikensi strategian ohjausvaikutusta. Strategia ei vahvasti ohjannut toimenpiteiden poisvalintaan.
- Strategia toimi johtamisen välineenä eniten SP:ssa, toiseksi eniten A-jäsenissä ja vähiten lippukunnissa. Strateginen tekeminen saatettiin nähdä erityisesti muualla kuin SP:ssa ylimääräisenä eli normaali toiminta tehtiin joka tapauksessa ja

strategiaa toteutettiin, jos sille jäi resursseja. Normaalia toimintaa ei jätetty tekemättä strategian takia.

- Yleisesti ottaen strategiset tavoitteet, joiden toteutus on riippunut SP:sta ja A-jäsenistä ovat toteutuneet mittareiden ja muun aineiston perusteella paremmin kuin ne tavoitteet, joiden toteutuminen riippuu lippukunnista. Tämä osoittaa, että kyvyssä tukea lippukuntia strategian toteuttamisessa on kehitettävää.
- Strategian johtaminen kehittyi strategiakauden aikana. Alkuperäisiä mittaamisen tapoja ei hyödynnetty käytännössä lainkaan. Vuonna 2018 vahvistetuilla mittareilla oli vahva rooli etenkin SP:ssa ja hallituksen raportoinnissa partioneuvostolle. SPH:n, partioneuvoston ja piirinjohtajien osallistaminen strategian mittareiden määrittämiseen sitoutti eri toimijoita strategian johtamiseen.
- Strategian tavoitteet olivat hyvin viestinnällisiä. Tämä teki strategiasta innostavan ja helposti lähestyttävän, mutta vaikeutti strategian toteutumisen ja onnistumisen seuranta.
- Strategia pysyi relevanttina, mistä on osoituksena se, että jäsenkokous päätti vuonna 2018 jatkaa samalla strategialla vielä kaksi vuotta. Strategiaa tulkittiin strategiakaudella uusilla tavoilla ja sen johtamista kehitettiin. Strategian rinnalle nostetut yhteiset tavoitteet, kuten henkilöstöorganisaation uudistus ja 100 000 partiolaista vuonna 2030, täydensivät strategiaa.

7. Evästyksen

Strategian johtamisen kehittäminen:

- Strategian toteutumisen arviointi A-jäsenten osalta on haastavaa. Arviointia voisi kehittää ja yhdenmukaistaa erityisesti A-jäsenissä.
 - SP voisi tarjota yhteisen toimintakertomuspohjan.
 - Toimintakertomuksissa tulisi pyrkiä painottamaan toimenpiteiden tuloksia ja vaikutuksia erityisesti lippukunnille pelkkien toimenpidelistausten sijaan.
- Datastrategiaa kehitettäessä tulee huomioida strategian arviointi:
 - Pitkittäistutkimukseen panostaminen esimerkiksi siten, että datasarjoja pyritään keräämään strategiakausten yli.
 - SP:ssa enemmän painoarvoa lippukuntatyyppeihin (esim. desiilit) seuraamiseen vs. lippukunnat piireittäin.
- Sekä strategian sopivuuden että toimijoiden sitoutumisen kannalta on hyvä arvioida strategiaa, sen johtamista, esimerkiksi strategian mittareita ja tavoitetasoja strategiakauden aikana (puolivälitarkastelu tms.)
- Partion yhtenäisen valtakunnallisen imagon ja partion kehityksen kannalta on tärkeää, että partiolla on yksi yhteinen strategia, johon kaikki sitoutuvat. Tarvittaessa alueiden erityispiirteitä voi korostaa piirikohtaisin tarkennuksin tai mittarein.
- Strategisessa johtamisessa on tärkeää varmistaa, että strategia ulottuu lippukuntiin ja vaikuttaa myös lippukuntien toimintaan. Partion strategian toteuttamista lippukunnissa tulee tukea entistä tehokkaammin.

Muut huomiot:

- Jäsenmäärän kasvattamisen osalta arvioitu strategiakausi osoittaa, että pelkän perustoiminnan tukemisella on erittäin vaikea saada merkittävää, tuhansien jäsenten kasvua. Jos kasvutavoitteet halutaan saavuttaa, kasvua pitää hakea uusilla ja aiemmista poikkeavilla panostuksilla.
- Yksi vähän käytetty keino strategisessa johtamisessa on partio-ohjelma ja esimerkiksi siihen kuuluva ohjelmapainotus. Koska niillä on suoraa vaikutusta lippukuntiin ja päivittäiseen partiokasvatukseen, ne voisivat tarjota väylän ohjata lippukuntia myös strategian johtamisen näkökulmasta.

Lähteet

T&K:n yhteenveto Partion strategian tilasta 1.4.2017 (Jemma)
Uusiutuva strategia 2015–2018 –blogi (<https://uusiutuvastrategia.wordpress.com/>)

Liitteet

Kyselyraportti Webropol
PowerBI-raportti Strategian mittareista