

Ulla Huhtinen

# Kansainvälinen NMKY-keskusten verkosto

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi korkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

Tekijä Otsikko	Ulla Huhtinen Kansainvälinen NMKY-keskusten verkosto
Sivumäärä Aika	50 sivua + 2 liitettä 6.1.2014
Tutkinto	Ylempi korkeakoulu tutkinto
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja	Yliopettaja TtT Liisa Kuokkanen
<p>Strategiset verkostot ovat keino saavuttaa tavoitteita, joista kaikki verkoston osapuolet hyötyvät. (Linnamaa 2004: 51). Tämä kehittämistyö käynnistyi tarvelähtöisesti. Namikalainen toimintakeskus – hanke pyrki tiiviimpään yhteistyöhön NMKY – liikkeen yhteydessä toimivien, hyvinvointia edistävien, keskusten kanssa. Niissä oleva osaaminen ja kokemus-tieto haluttiin hyödyntää hankkeessa tuotettavaan toimintakeskus – malliin. NMKY-keskusten löytäminen osoittautui haastavaksi. Niiden nimi ei välttämättä viittaa suoraan NMKY – liikkeeseen ja monen keskuksen internetsivut ovat tuotettu vain sen omalla äidinkielellä. Syntyi idea NMKY-keskusten verkostosta, jonka toimintaympäristönä olisi sähköinen alusta. Namikalainen toimintakeskus -hanke toteutti verkoston tarvekartoituksen, jonka seurauksena tehtiin myönteinen päätös aloittaa sen kehittäminen.</p> <p>Jokainen verkosto on räätälöitävä tilanteen ja tarpeen mukaan. (Niemelä 2012, 18). Tässä työssä kuvataan NMKY – keskusten verkoston kehittämisprosessia. Perusteellisesti laadittu verkostostrategia antaa hyvät suuntaviivat sen toteuttamiselle, johtamiselle ja hallinnalle. (Hakanen - Heinonen - Sipilä 2007: 228- 230). Tämän kehittämistyön tavoitteena oli luoda toimintaedellytykset ja käytänteet NMKY – keskusten verkostolle sekä laatia suunnitelma sähköisen alustan sisällöstä palveluntuottajaa varten. Kehittämistyön vaiheet pohjautuvat teoreettisessa ja tutkimuksellisessa viitekehyksessä esitettyihin suosituksiin ja ohjeisiin verkoston perustamisesta. Erilaisia menetelmiä ja käytäntöjä peilattiin kehitettävän verkoston tavoitteisiin ja NMKY – liikkeen toimintakulttuuriin. Molemmat tavoitteet saavutettiin kehittämistyön aikana.</p> <p>Kehittämistyön tarkoituksena on perustaa verkosto, joka edistää NMKY-keskusten näkyvyyttä, hyvien käytänteiden jakamista ja yhteistyötä keskusten välillä. Sen tavoitteellinen toiminta myötävaikuttaa koko NMKY – liikkeen näkyvyyteen ja sen sisällä olevien työtapoja kehittymiseen. Kehittämistyössä ehdotetaan NMKY – liikkeelle verkostostrategian ja -kartan laatimista. NMKY – liikkeessä tulee tunnistaa verkostojen merkitys strategisten tavoitteiden toteutumisessa ja lisätä tietoisuutta olemassa olevista verkostoista.</p>	
Avainsanat	Verkosto, NMKY, keskus, verkoston perustaminen, sähköinen verkostoalusta, hyvinvointi

Author(s) Title Number of Pages Date	Ulla Huhtinen International YMCA-centers` network 50 pages + 2 appendices 6 January 2014
Degree	Master`s degree
Degree Programme	Development and Management of the Social Services Sector
Instructor(s)	Liisa Kuokkanen, NN, PhD
<p>Strategic networks are a means to achieve goals, from which all parties involved benefit (Linnamaa 2004: 51). This development project was launched based on need. The Namikalainen Recreation Center Project sought closer cooperation with YMCA centers that promote well-being. The know-how and experiential knowledge of the centers would be utilized in the recreation center model made by the project. Finding the YMCA centers proved to be challenging. The names of centers do not necessarily refer directly to the YMCA movement and the websites of many centers are published only in the local language. The idea was born to establish a network of YMCA centers with an online platform as the operating environment. The Namikalainen Recreation Center Project carried out the network's needs analysis, which resulted in a positive decision to start the development of the network.</p> <p>Each network must be tailored according to the situation and need (Niemelä 2012: 18). The development process of the YMCA centers' network is described in this work. Thorough preparation of the network strategy provides good guidelines for its implementation, management and control (Hakanen - Heinonen - Sipilä 2007: 228- 230). The aim of this project was to create operational preconditions and practices for the network of YMCA centers and to develop a plan for the content of the online platform for its service provider. The development steps were based on recommendations and guidelines in the theoretical and research framework for the establishment of a network. Different methods and practices were reflected to the aims of the network to be developed and to the operational culture of the YMCA movement. Both of the project aims were achieved during the development work.</p> <p>The purpose of the development project was to establish a network that promotes visibility of YMCA centers, sharing of good practices and cooperation between centers. Its goal-oriented activities contribute to the visibility of the entire YMCA movement and to the development of its internal work methods. A network strategy and roadmap preparation for the YMCA movement are proposed. This development project recommends that the YMCA movement must identify the importance of networks in the realization of strategic goals and increase awareness of existing networks.</p>	
Keywords	Network, YMCA, Center, Well-being, Network establishment, Online platform

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet	2
3	Kehittämistyön toimintaympäristö	2
3.1	Nuorten Miesten Kristillinen Yhdistys	2
3.2	Helsingin Nuorten Miesten Kristillinen Yhdistys	3
3.3	Namikalainen toimintakeskus 2020 – hanke	4
4	Verkostotyö	5
4.1	Strategisen verkoston perustaminen	5
4.2	Verkostomallin määrittäminen ja johtaminen	8
4.3	Verkostoitumisen hyödyt	11
4.3.1	Verkostoissa oppiminen	12
4.3.2	Kehittäminen verkostoissa	13
4.4	Kansainvälisen verkoston virtuaalinen vuorovaikutus ja viestintä	14
4.5	Verkostoituminen teknologiaa hyödyntäen	16
4.6	Verkoston tuloksellisuuden arviointi	17
5	Kehittämistyön prosessi	19
5.1	Verkostoitumistarpeen tunnistaminen	21
5.2	Verkostostrategia	23
5.3	Verkostomallin määrittäminen	27
5.4	Verkoston toiminta sähköisellä alustalla	29
5.4.1	NMKY -keskusten näkyvyyden paraneminen verkostoalustalla	31
5.4.2	Hyvien käytänteiden jakaminen verkostoalustalla	31
5.4.3	Kansainvälisen yhteistyön lisääminen verkostoalustalla	32
5.5	Verkoston markkinointi- ja viestintä	32
5.6	Verkoston tuloksellisuuden arviointi jatkuvuuden varmistajana	34
6	Kehittämistyön prosessin arviointi	36
7	Pohdinta	38
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Sitoutuminen NMKY – keskusten verkoston sääntöihin	
	Liite 2. NMKY –keskusten verkoston arviointilomake	

## 1 Johdanto

Parhaiden innovaatioiden sanotaan syntyvän käytäntölähtöisesti. Ongelmaan tarvitsee löytää ratkaisu tai aikaisempaa ratkaisua joudutaan soveltamaan tai tehostamaan. Mikäli tämä pitää paikkaansa, luo vallitseva talouden taantuma ja vähenevät resurssit ajassamme mahdollisuuden uusien, yhä kustannustehokkaampien innovaatioiden syntymiseen. Tulevaisuuden työkuultuuria leimaa työn ulkoisen motivaation muuttuminen sisäiseksi motivaatioksi. Työn tulee tuottaa merkitystä tekijälleen ja sen toteuttamisen tulee olla joustavaa. Samanaikaisesti työhön kohdistuvat odotukset tuloksesta ja tehokkuudesta kasvavat. Tulee tarve löytää vaihtoehtoisia keinoja vastata työntekijän odotuksiin ja työelämässä vallitseviin realiteetteihin. Verkostoissa resurssit yhdistyvät palvelemaan usean tahon päämäärien saavuttamista. NykYTEknologia tuo puolestaan verkostojen käyttöön tehokkaita ja joustavia työvälineitä. Tässä kehittämistyössä perustetaan verkosto, jonka toimintaympäristöksi tullaan rakentamaan sähköinen alusta.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Helsingin NMKY:n kehitysyksikössä kehittämistyönä. Nuorten Miesten Kristillinen Yhdistys on maailman suurin ei-poliittinen nuorisoliike, joka toimii 119 eri maassa tavoittaen 58 miljoonaa ihmistä yli 11 000 paikallisyhdistyksessä (World Alliance of YMCAs 2012). NMKY -toiminta tapahtuu useissa maissa erilaisissa keskuksissa. Ne tarjoavat paikallisesti puitteet yhteisöllisyyden vahvistumiselle ja niiden avulla työ tulee näkyväksi. Namikalainen toimintakeskus 2020 – hanke käynnistyi Helsingin NMKY:n kehitysyksikössä vuonna 2012. Hankkeen tavoitteena on luoda toimintamalli, joka kuvaa mihin arvoihin, periaatteisiin ja käytäntöihin Namikalaisen toimintakeskuksen toiminta perustuu. Sen kehittämisessä ja arvioinnissa haluttiin hyödyntää kansainvälisesti muiden NMKY-keskusten kokemustieto ja hyvät käytännöt. Syntyi tarve tiiviimpään verkostoitumiseen, jonka haaste oli keskuksien etäisyydet toisistaan. Opinnäytetyö etenee verkostotyötä käsittelevästä teoreettisesta viitekehuksesta, sen pohjalta nousseiden ohjeiden ja suositusten käytännön soveltamiseen NMKY-keskusten verkoston perustamisessa. Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda toimintaedellytykset ja – käytännöt sähköisellä alustalla toimivalle NMKY-keskusten verkostolle.

## 2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän työn tarkoitus oli perustaa NMKY-keskusten verkosto ja määritellä sen toimintaa koskevat käytännöt. Verkosto edesauttaa koko NMKY – liikkeen yhtenäistä näkemistä ja kehittämistä.

Yksilöidyt kehittämistehtävät olivat:

1. Luoda edellytykset ja käytännöt NMKY-keskusten verkostolle, jonka tavoitteena on edistää keskusten näkyvyyttä, hyvien käytänteiden jakamista ja yhteistyötä keskusten välillä.
2. Laatia suunnitelma sähköisen verkostoalustan sisällöstä, toimintamalleista ja vaadittavista sovellutuksista palveluntuottajalle.

## 3 Kehittämistyön toimintaympäristö

### 3.1 Nuorten Miesten Kristillinen Yhdistys

Nuorten Miesten Kristillinen Yhdistys syntyi Lontoossa 1800-luvun puolivälissä, kun liikkeen perustaja George Williams oli huolestunut nuorten pahoinvoinnista ja näki tärkeänä lisätä terveyttä ja turvallisuutta edistäviä vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksia. Aluksi NMKY muistutti herätysliikettä, mutta sen leviämisen myötä alettiin hengellisen kohtaamisen rinnalla puhua ihmisen fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin tukemisesta. Näiden hyvinvoinnin osa-alueiden tasapainoinen tukeminen näkyy edelleen NMKY – liikkeen kolmioperaatteena. Ensimmäisten NMKY -yhdistysten edustajat kokoontuivat 1855 Pariisin Maailmannäyttelyn yhteydessä perustamaan NMKY:n Maailmanliiton. (Muukkonen 2002: 3.) Pariisin baasiksen mukaan NMKY:n tarkoitus on yhdistää niitä nuoria miehiä, jotka tunnustavat Jeesuksen Kristuksen Jumalakseen ja pyrkivät yhdessä Hänen valtakuntansa levittämiseen nuorten miesten keskuudessa. Mitkään mielipide-erot eivät saa häiritä Maailmanliiton jäsenten ja liittolaisten harmonisia suhteita. (Helsingin NMKY 2013.) Pariisin baasista pidetään yhtenä merkittävimmistä ekumeenisista asiakirjoista. Se on toiminut esikuvana useille muille ekumeenisten järjestöjen kuten Kirkkojen Maailmanneuvoston, Ylioppilaiden Kristillisen Maailmanliiton ja Nuorten Naisten Kristillisen Yhdistyksen baasiksille. (Suomen ekumeeninen neuvosto 2013.)

NMKY toiminnan piirissä on luotu monia työmuotoja kuten poika- ja nuorukaistyö, partio, opiskelija-, sotilaskoti-, pakolais- ja liikuntakasvatustyö. Näiden pohjalta ovat syntyneet muun muassa Punainen Risti, Kirkkojen Maailmanneuvosto, Ylioppilaiden Kristillinen Maailmanliitto, Partiojärjestö sekä urheilumuodoista kori- ja lentopallo. (Muukkonen 2002: 3.) Nykyään NMKY on maailman suurin ei-poliittinen nuorisoliike, joka on levinnyt 119 eri maahan tavoittaen vuosittain 58 miljoonaa ihmistä. NMKY – liikettä koordinoi NMKY:n maailmanliitto, The World Alliance of YMCAs. Sen tehtävänä on palvella seitsemää eri maantieteellisin perustein rajattua NMKY – liittoa, 119 kansallista liittoa ja tuhansia paikallisyhteisöjä. NMKY pyrkii maailmanlaajuisesti levittämään kristillistä ihannetta rakentaa oikeudenmukainen rakkauden, rauhan ja sopusoinnun yhteisö. Keskeisenä painopistealueena on nuorten vahvistaminen lisäämällä heidän kykyä vaikuttaa omaan elämään ja tulevaisuuteen.

Suomen NMKY – liitto on jäsenjärjestönä Maailman ja Euroopan NMKY – liitoissa. Euroopan NMKY:ssä on jäsenenä 44 eri maiden liittoa. (The World Alliance of YMCA 2012: 3 – 4, 9, 13, 21.) Suomessa toimii kaksi NMKY -liittoa, nuorisopuolella Suomen NMKY:n Liitto ry ja liikuntapuolella Suomen NMKY:n Urheiluliitto ry. Suomessa on 71 NMKY – paikallisyhdistystä, jotka päättävät itsenäisesti toiminnastaan. Yleisiä toimintamuotoja ovat monipuolinen nuorisotyö, partio, hengellinen -, henkinen - ja sosiaalinen toiminta, kansainvälisyyskasvatus, sekä urheilu- ja liikuntakasvatus. (Suomen NMKY – liitto 2013.)

### 3.2 Helsingin Nuorten Miesten Kristillinen Yhdistys

Helsingin NMKY on laaja-alaista nuorisotyötä tekevä järjestö, jonka visiona on antaa merkitystä elämään. Missio on toimia kristillisten arvojen pohjalta vahvistaen kokonaisvaltaista hyvinvointia ”kolmioperiaatteen” mukaisesti. Toiminnan kohteena ovat pääasiallisesti lapset ja nuoret (0 – 29-vuotiaat), mutta erilaisia harrastus- ja osallistumismahdollisuuksia on tarjolla kaikenikäisille. Lapsia ja nuoria kohdataan kerhoissa, koulutuksissa, leireillä, tapahtumissa sekä toimintakeskusten avoimessa toiminnassa. Kohtaamisen välineinä käytetään muun muassa musiikkia ja liikuntaa. Helsingin NMKY:n toiminnan periaatteisiin kuuluu helppo saavutettavuus ja monipuolisuus. Kristilliset arvot näkyvät käytännön toiminnassa erilaisuuden hyväksymisenä ja työskentelyssä yhdenvertaisuuden vahvistamiseksi. (Helsingin NMKY:n strategia 2015: 4-5.)

Helsingin NMKY:n paikallisyhdistys on perustettu vuonna 1888. Perustajina olivat muun muassa valtioneuvos Sakari Topelius ja teologian ylioppilas Arthur Hjelt. Oman toimitalon Helsingin NMKY sai käyttöönsä vuonna 1907. Talohankkeen toteuttamiskomiteaan kuuluivat arkkitehdit Eliel Saarinen ja Vilho Penttilä. Vuonna 1957 otettiin vie-  
reisellä tontilla käyttöön uudempi NMKY-rakennus, jossa sijaitsee nykyään Helsingin NMKY:n omistama Hotel Arthur. (Hotel Arthur 2013.) Tiloissa toimii tänä päivänäkin Helsingin NMKY:n pääpaikka, vaikka toimintaa on ympäri Helsinkiä. Päätoimisia työntekijöitä yhdistyksessä on noin 50. (Helsingin NMKY 2013.)

### 3.3 Namikalainen toimintakeskus 2020 – hanke

Namikalainen toimintakeskus – hanke käynnistyi Helsingin NMKY:n kehitysyksikössä vuonna 2012 Raha-automaattiyhdistyksen tuella. Hanke on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa vuosina 2012- 2014 työstetään Namikalainen toimintakeskus – toimintamalli, joka testataan ja arvioidaan pilottikohteessa hankkeen toisessa vaiheessa vuosina 2014- 2018. Toimintamallissa kuvataan mihin arvoihin, periaatteisiin ja käytäntöihin Namikalaisen toimintakeskuksen toiminta perustuu. Sen tuottamisessa hyödynnetään muiden NMKY-keskusten kokemustieto ja hyvät käytännöt. Tarkoitus ei ole ainoastaan kuvata miten keskuksissa on totuttu toimimaan vaan antaa vaihtoehtoisia ratkaisuja sisällön, rakenteiden ja resurssien toteuttamiseen. Namikalainen toimintakeskus -toimintamalli haluaa avata keskustelun siitä, miten keskusten toimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa yhteiskunnan ja yksilön tarpeita vastaavaksi. Tavoitteena on, että toimintamalli tunnetaan valtakunnallisesti ja kansainvälisesti menetelmänä lisätä hyvinvointia, osallisuutta ja yhteisöllisyyttä.

Namikalainen toimintakeskus -toimintamalli tuotetaan aikana, jolloin hyvinvoinnista on tullut markkinatuote. Sekä kaupallisia että yleishyödyllisiä toimintakeskuksia leimaa, että ne palvelevat vain tiettyä hyvinvoinnin osa-aluetta tai yksittäistä kohderyhmää tai niiden toiminta on ongelmalähtöistä. Namikalainen toimintakeskus luo uutta arvoa ympäröivään yhteisöön ja yhteiskuntaan, jossa hyvinvointi, osallisuus ja yhteisöllisyys ovat keskiössä. Toiminnassa rohkaistaan ja aktivoidaan ihmistä oman arjen ja hyvinvoinnin luojana. Eri lähtökohdista ja elämäntilanteista tulevien yhteisen toiminnan puute vahvistaa ennakkoluuloja. Ongelmalähtöisyyteen perustuva toiminta puolestaan leimaa ja syrjäyttää entisestään. Namikalainen toimintakeskus on sosiaalisen vahvistumisen toimintaympäristö, jossa saman katon alla erilaisilla ihmisillä on mahdollisuus tulla aidosti nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi. Perhekeskeisyys on nostettu yhdeksi toimintaa oh-



jaavaksi tekijäksi, koska ihmisen yhteisöön kiinnittyminen nähdään lähtevän perheestä. Toimintakeskuksen osallisuus tarkoittaa kävijöiden sitouttamista aktiivisiksi yhteisöön vaikuttajiksi muun muassa vapaaehtoisuuden avulla. Namikalainen toimintakeskus on yhteistyönkeskus, jossa toimii useita eri tahoja niin kunnalliselta, järjestö – kuin yritys- sektorilta. Yhteistyössä pyritään ulos lokeroidusta työnjaosta yhä enemmän yhdessä suunniteltuun, tehtyyn ja arvioituun toimintaan. Namikalainen toimintakeskuksen erityisosaamista on yhteistyöpintojen luominen eri sektoreiden välillä, resurssien luominen toiminnalle ja toiminnan tarvetta määrittävien asioiden tunnistaminen. (Huhtinen 2012.)

## 4 Verkostotyö

**Verkosto** käsitteenä on otettu käyttöön sosiaali-antropologiassa kuvaamaan sosiaalisten suhteiden rakenteita. Verkosto on kokonaisuus, jossa kaksi itsenäistä toimijaa on lähempänä toisiaan kuin ilman sitä. (Linnamaa 2004: 50- 51.) **Verkostoituminen** tarkoittaa yritysten ja organisaation yhteistyömalleja, joihin voi osallistua useampi taho samanaikaisesti. (Pirnes 2002: 7). Se on pitkäjänteistä, usein strategista, yhteiseen sopimukseen perustuvaa, kaikkia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä. (Hakanen – Heinonen - Sipilä 2007: 44). **Verkottuminen** tapahtuu tietotekniikkaa ja tietoverkkoja sekä verkkoliiketoimintaa käyttämällä. Verkko ja verkosto ovat ikään kuin kahden asian kaksi eri puolta, toinen tekninen ja toinen sosiaalinen. (Niemelä 2002: 13.)

### 4.1 Strategisen verkoston perustaminen

Lähtökohta menestykselliseen verkostoitumiseen on oman organisaation strategissa. Verkostostrategia on se osa kokonaisstrategiasta, jossa määritellään ja kuvataan, min-kälaisia verkostosuhteita organisaatio tarvitsee saavuttaakseen päämääränsä ja kuinka verkostosuhteita rakennetaan ja kehitetään. Siinä tulisi ottaa kantaa siihen mitä osaamista ja kyvykkyksiä organisaation tulisi tunnistaa ja kehittää itsessään kyetäkseen tehokkaaseen verkostoyhteistyöhön. Verkostostrategia auttaa organisaatioita käsittelemään suhdettaan ulkoiseen toimintaympäristöön ja sopeuttamaan toimintansa siihen. Arvot heijastuvat ennen kaikkea verkostosuhteen päämäärän asettelussa. Perusteellisesti laadittu verkostostrategia antaa hyvät suuntaviivat sen toteuttamiselle, verkostosuhteiden johtamiselle ja hallinnalle. (Hakanen - Heinonen - Sipilä 2007: 93- 108, 228- 230.)

Strategian kannalta verkostot ovat yksi toimintatapa muiden toimintamallien joukossa. (Valkokari ym. 2008: 15). Mikäli verkostoja halutaan hyödyntää strategisena resurssina, pitäisi ensimmäisenä analysoida, mitkä nykyiset ja potentiaaliset verkostot tukevat organisaation strategiaa ja tehdä sen mukaan linjauksia verkostoihin osallistumisesta. (Suominen yms. 2007:15.) Strategisesta verkostoitumisesta tavoitellaan lisäresursseja tai olemassa olevien resurssien tehokkaampaa käyttöä. Ne voivat palvella strategian eri osa-alueita eritavoin (Linnamaa 2004: 51 - 52.) Verkostoissa oman organisaation strategia tulee sovittaa yhteen muiden organisaatioiden strategioiden kanssa. (Mantere ym. 2006: 174- 179). Strategisen kumppanuuden edellytys on, että osapuolet jakavat molempien lähtökohdista johdetun yhteisen vision, arvot ja menettelytavat. Verkostoissa tulee sopia yhteisistä toimintaperiaatteista ja määrittellä tarkasti jokaisen osapuolen vastuut, suoritukset ja sanktiot. (Stähle - Laento 2000: 99, 83.)

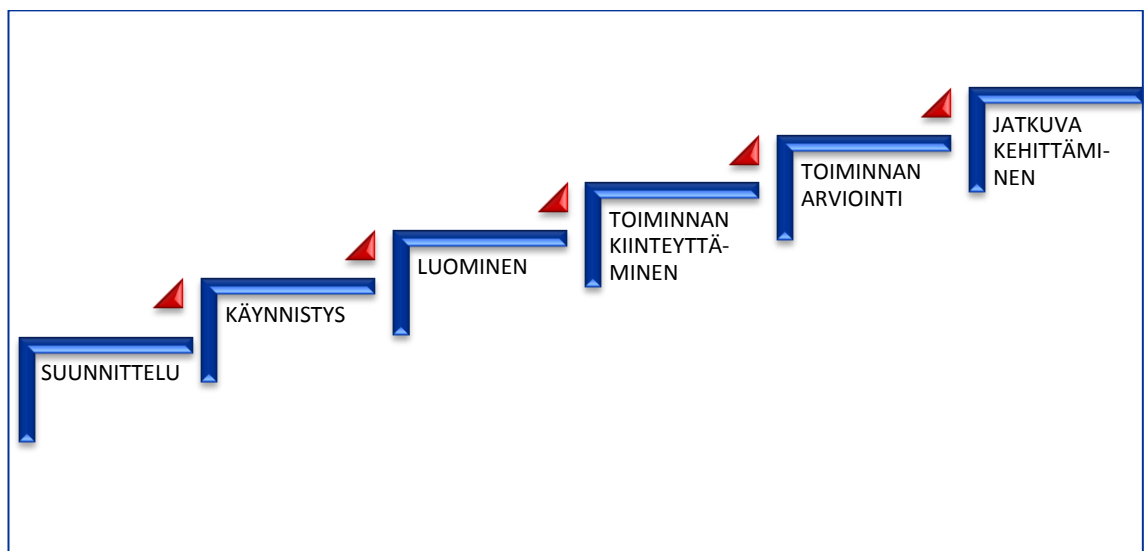


Kuvio 1. Strategian kolme haastetta verkostomaailmassa (Mantere ym. 2006: 175.)

Verkoston tarvekartoituksen voi tehdä seuraavien vaiheiden avulla: (1) Ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan organisaation muutostarpeet, muutoshalukkuus ja muutosvastarinta. Jos muutosvastarinta on voimakkaampi kuin muutoshalukkuus, verkostoitumisen edut voivat jäädä saamatta. (2) Toisessa vaiheessa pohditaan potentiaalisia kumppaneita verkostoyhteistyöhön. (3) Kolmannessa vaiheessa laaditaan ohjeisto, jonka avulla verkoston jäsenet analysoidaan. (4) Neljännessä vaiheessa listataan ja

arvioidaan verkostoitumisen hyvät ja huonot puolet. Jos organisaatiossa tehdään myönteinen päätös verkostoitumisesta, ryhdytään kyseiselle verkostolle kehittämään sille sopiva verkostomalli ja millaiseksi se voisi myöhemmin kehittyä. (Pirnes 2002: 93.)

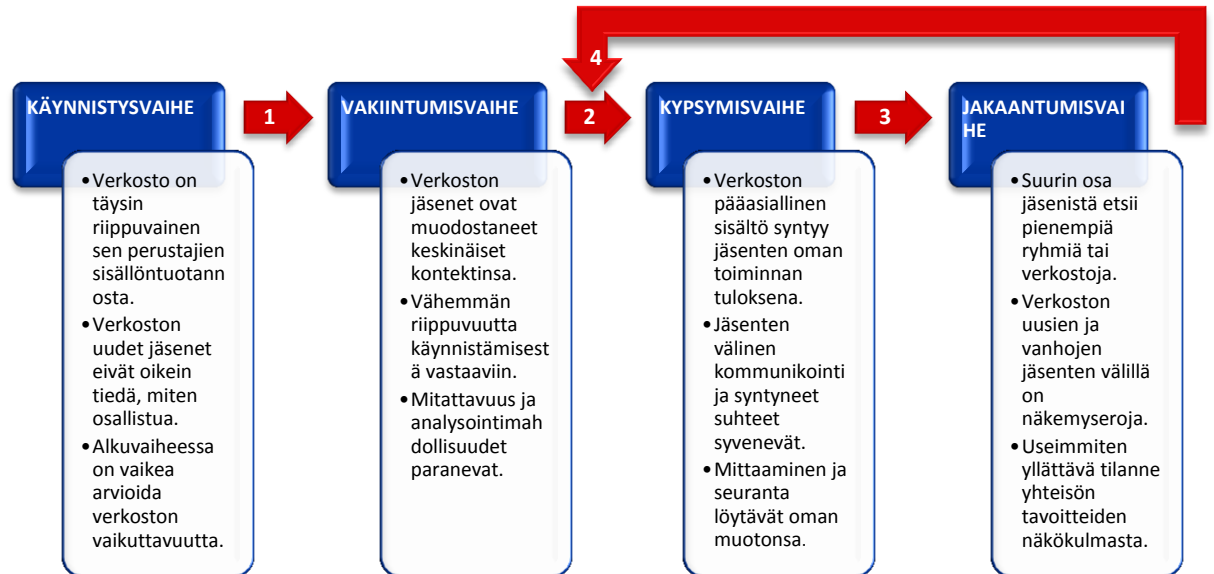
Verkoston kehittämispolku Consulting Union Ltd Oy:n mukaan koostuu seuraavista askelmista: verkoston suunnittelusta, käynnistämisestä, luomisesta, toiminnan kiinteystämisestä sekä toiminnan arvioinnista ja jatkuvasta kehittämisestä. (Lecklin - Laine 2009: 47 – 52.) Verkoston kehitystyöstä vastaavaksi on hyvä nimetä verkostokoordinaattori, eräänlainen projektipäällikkö. Verkostokoordinaattorilla tulee olla kyky viedä verkoston kehitystyötä eteenpäin, verkostotyössä tarvittavaa menetelmäosaamista ja näkemystä kyseisen verkoston toimialasta. Verkostokoordinaattori vastaa verkoston suunnittelusta, mahdollisten rahoitushakemuksen teosta, dokumentoinnista ja raportoinnista sekä tiedottamisesta rahoittajan tai verkoston muiden sidosryhmien suuntaan. (Valkokari - Hakanen - Airola 2007: 23.)



Kuvio 2. Verkoston kehittämispolku Consulting Union Ltd Oy:n mukaan. (Lecklin - Laine 2009: 47 – 52.)

Verkoston perustajien rooli korostuu alkuvaiheessa, koska toimenpiteet, joilla verkosto saadaan käyntiin ratkaisevat sen olemassaolon oikeutuksen. Vakiintumisvaiheessa vuorovaikutus mahdollistaa, että yhteinen olemassaolo ei riipu enää yksin perustajien aktiivisuudesta. Verkoston johtamisen rooli ei koskaan poistu, mutta vakiintuneet verkoston jäsenet pitävät huolta yhä suuremmassa määrin sen olemassaolon kannalta tärkeän sisällön tuottamisesta ja verkoston linkittämisestä ulkomaailmaan. Kypsässä verkostossa osallistujien väliset suhteet muodostavat kivijalan ja aktiiviset jäsenet otta-

vat yhä suuremman vastuun toiminnan organisoimisesta ja ohjaamisesta. Verkosto voi jakaantua useisiin ryhmiin, joissa kussakin on oma tarkemmin rajattu tavoitteensa. Koordinaattori voi tukea kunkin uuden sisältöalueen syntyä. (Soininen - Wasenius - Leponiemi 2010: 117 -119.)



Kuvio 3. Verkoston elinkaaren vaiheet. (Soininen – Wasenius - Leponiemi 2010: 117.)

#### 4.2 Verkostomallin määrittäminen ja johtaminen

Jokainen verkosto on räätälöitävä tilanteen ja tarpeen mukaan. (Niemelä 2002: 18). Verkostojen erilaisuuden tunnistaminen on perusta sille, että niitä voidaan kehittää odotuksia ja tarpeita vastaaviksi. Verkostoissa voidaan tarkastella niiden rakennetta, välinearvoa, toimintatapoja sekä verkostoissa tapahtuvien yhteistyöprosessien toimivuutta. Niitä voidaan jakaa käyttötarkoitusten perusteella esimerkiksi potentiaalisiin ja strategisiin verkostoihin. Potentiaalisella verkostolla ei välttämättä ole selkeää tavoitetta, mutta sen perustamisella ja olemassa ololla oletetaan saavutettavan hyötyä. Strategiset verkostot ovat keinoja saavuttaa strategisia tavoitteita. (Linnamaa 2004: 51 - 52.) Verkostoituminen voi olla joko vertikaalista tai horisontaalista. Alihankintaverkostot ovat tyypillisiä vertikaaliverkostoja kun taas horisontaaliset verkostot ovat yleensä vertaisverkostoja. (Lecklin - Laine 2009: 45- 47.) Vertikaalisessa verkostossa strategian soveltamishaaste on saada verkosto-osapuolten ketju saumattomaan yhteistyöhön. Horisontaalisessa verkostossa yhteistyöllä pyritään samanlaisia resursseja yhdistelemällä suuremman volyymin aikaansaamiseen. (Mantere ym. 2006: 189.) Verkostot voidaan jakaa fyysisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin verkostoihin. Fyysiset verkostot ovat asumisen,

palveluiden sekä liikenne – ja kommunikaatioväylien muodostamisessa rakenteissa. Myös tietoverkot voidaan nähdä kuuluvan fyysisiin verkostoihin. Taloudelliset verkostot rakentuvat tuotannollisten ja taloudellisten tavoitteiden ympärille. Sosiaalisissa verkostoissa voidaan tarkastella sosiaalisten suhteiden rakennetta ja muotoa niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta. (Linnamaa 2004: 51 - 52.)

Tavoitteellinen verkosto on perustettu tietyn tavoitteen saavuttamiseksi, etsintäverkosto informaation ja kokemuksen vaihtoon tai uusien innovaatioiden etsintään. Torjuntaverkosto toimii jonkin yhteisen uhan torjumisessa, edunvalvontaverkosto yhteisen edun tavoittelemisessa, kansalaisvaikuttamisen verkostossa edistetään yhteisesti jaetun tavoitteen aikaan saamista, investointiverkosto on perustettu suurien investointien toteuttamiseksi. Tukiverkostot ja kollegaverkostot muodostuvat samalla alalla toimivista ihmisistä, jotka haluavat vaihtaa kokemuksia ja ajatuksia sekä hakevat tukea omaan työhön ja sen kehittämiseen. (Sotarauta 2000: 61 – 63.) Kehittäjä – ja innovaatioverkostoissa tavoitteena on synnyttää jatkuvasti uusia innovaatioita, ja toiminnan painopisteenä on erilaisten resurssien ja osaamisen yhdistämisessä. (Linnamaa 2004: 55).

Hyvin toimiva verkosto-organisaatio edellyttää johtamista ja yhteisiä toimintakäytäntöjä (Pirnes 2002: 78). Verkosto-organisaatio muodostuu vertauskuvallisesti solmuista, kytköksistä ja pauloista. Solmut ovat informaatio – ja asiantuntijakeskittymiä. Mitä vahvempi on yhteinen intressi, sitä vahvempi on myös solmu. Kytkökset ovat ihmisten ja organisaatioiden välisiä yhteyksiä, jotka mahdollistavat informaation kulun. Mitä voimakkaampi virtaus solmujen välillä on, sitä vahvemmaksi verkon kytkökset muodostuvat. Paulan avulla verkkoa voidaan hallita ja johtaa keskitetysti. (Stähle - Laento 2000: 32.) Verkosto-organisaatiossa ylimmän eli ohjaus- ja suunnittelutason muodostaa verkon johtoryhmä, joka päättää verkoston johtamismalleista ja toimintaperiaatteista sekä luo suuntaviivat kehittämiselle. Verkoston seuraavan tason muodostavat jäsenet, joiden kautta toteutetaan verkon tavoitteita. (Möller - Rajala - Svahn 2004: 65 - 67.) Jokaisen jäsenen odotetaan tuottavan lisäarvoa kokonaisuuteen, hyväksyvän yhteiset pelisäännöt ja sitoutuvan verkostoon. Uusien jäsenten valinta vaatii yksityiskohtaista, huolellista arviointia. (Pirnes 2002: 80 -81.)

Tutkimuspohjaisia suosituksia on vaikea kehittää yksittäisen verkoston johtamiseen. (Möller - Rajala - Svahn 2004: 11). Verkoston johtaminen eroaa tavanomaisesta johtamisesta monilta osin. Suorat valtasuhteet ovat vähäisempiä, toimijat ovat itsenäisiä ja verkostoyhteistyö perustuu usein vapaaehtoisuuteen. Verkoston johtaminen on toimi-

joiden motiivointia, aktivointia ja ohjausta kohti asettuja tavoitteita. Vaikuttamisen tärkeimmät keinot liittyvät viestintään, suostutteluun ja vakuutteluun. (Valkokari ym. 2008: 155- 157.) Verkosto-osapuolten painoarvo voi vaihdella verkostossa muun muassa kokemusten, motivaation, käytössä olevien resurssien tai verkostotaitojen mukaan. Verkostojen rakentamisessa johtajuuden mittareina voidaan pitää vuorovaikutusta muiden toimijoiden kanssa ja institutionaalisen muutoksen aikaansaamista. Verkostojen johtamisessa voidaan hyödyntää tulevaisuusajattelua. Sen avulla etsitään heikkoja signaaleja, jotka saattavat tulevaisuudessa aiheuttaa haasteita tai mahdollisuuksia, joiden pohjalta luodaan elinvoimaisia kehittämisprosesseja. (Sotarauta - Linnamaa 1999: 183, 194.)

Verkoston normeista on hyvä sopia ja ne on suotavaa kirjoittaa ryhmää ohjaaviksi pelisäännöiksi. Tällöin ne voivat tukea yhteisten tavoitteiden saavuttamista sekä ehkäistä ongelmien ja konfliktien syntymistä. (Silvennoinen 2004: 195.) Sopimusten rooli korostuu erimielisyyksien edessä, jolloin niihin voidaan palata ja tarkastaa eri osapuolten velvollisuudet missäkin tilanteessa. (Möller - Rajala - Svahn 2004: 65 – 67). Luottamus on verkostoa koossa pitävä voima. Luottamuksen rooli korostuu verkostossa, sillä hierarkkisen vallan puuttuessa yksilöillä on suuri vapaus toimia. (Suominen ym. 2007: 29.) Verkostotutkimuksissa on havaittu, että verkostoitumisessa menneisyys merkitsee. Organisaatiot, joilla on enemmän aiempaa kokemusta verkostoyhteistyöstä lähtevät siihen helpommin uudestaan. (Mantere ym. 2006: 177.)



Kuvio 4. Yhteisöllisen kokemuksen rakentuminen verkostossa. (Soininen - Wasenius - Leponiemi 2010: 176.)

#### 4.3 Verkostoitumisen hyödyt

Verkostoitumisen onnistumisen edellytys on, että kaikki osapuolet saavat siitä konkreettista hyötyä. (Lecklin - Laine 2009: 45- 47). Verkosto-osapuolten tavoitteet pitää olla riittävän yhdensuuntaisia ja verkoston päämäärä niin selkeä, ettei kenellekään jää epäselvyyttä mihin toiminnalla pyritään. (Hakanen - Heinonen - Sipilä 2007: 243- 244.) Jotta tavoiteltu hyöty voidaan saavuttaa, täytyy verkostossa hyödyntää erilaisia yhteistyömuotoja, verkoston jäsenten kehittää omia verkostoitumisvalmiuksia, omaa asemaa sekä jäsentää omia strategisia tavoitteita. Lisäksi verkoston kehittämisessä on hyväksyttävä yhteistyökumppaneiden toimintatapojen ja – kulttuurin erot, sillä ne ovat myös toiminnan uudistamisen mahdollisuus. (Valkokari ym. 2008: 26- 27, 95 -96.)

Verkosto itsessään on vain mahdollisuus, joka verkosto-osaamisen kautta voi muodostua arvoksi. Verkoston johtamisella varmistetaan osapuolten ymmärrys ja osaaminen keinoista, joilla arvo lisääntyy verkostossa. Lisäarvo realisoituu vain vahvalla kumppanuudella, joka rakentuu tietopääomasta, lisäarvosta ja luottamuksesta. Kumppanuus lisää tietopääomaa, tuottaa lisäarvoa ja perustuu luottamukseen. Kumppanuuden pohja on kaksoisriippuvuudessa, joka tarkoittaa, että verkosto-osapuolet ymmärtävän toistensa merkityksen ja välttämättömyyden hyödyn saamisessa. Kaksoisriippuvuus vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja suuntaan ja on perusehto luottamuksen rakentumiselle. Kumppanuuden rakentumiseen ja yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat kaikki neljä asiaa: yhteistyö, vuorovaikutus, luottamus ja kaksoisriippuvuus. (Stähle - Laento 2000: 68- 69.)



Kuvio 5. Kumppanuuden rakentumisen osa-alueet (Stähle - Laento 2000, 69).

Verkostoissa haluttuja kumppaneita ovat vain ne, joilla on siihen jotain tuotavaa. (Ståhle - Laento 2000, 25). Verkostoihin kuulumisesta hyötyvät eniten ne ihmiset, jotka ovat ikään kuin verkostojen solmukohtissa. He saavat monipuolista, luottamuksellista tietoa ja asiantuntemusta käyttöönsä. Yhdessä verkostossa toimiminen mahdollistaa, että hyviä käytäntöjä voi toteuttaa muissakin verkostoissa. (Silvennoinen 2008: 22- 26, 61.) Verkostoitumisesta voidaan hakea osaamisen vahvistamista, kehittämistä ja tiedon hankintaa. Muita tavoiteltavia asioita voi olla: reagoitivalmiuteen vaikuttaminen, innovatiivisuuden kehittäminen, imagon paraneminen, verkostotaitojen tai osaamispääoman kasvattaminen, kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen. (Hakanen - Heinonen - Sipilä 2007: 25- 26.) Helsingin kauppakorkeakoulun Markkinoinnin laitoksella toteutetussa monivuotista liiketoimintaverkkoihin kohdistuvassa tutkimuksessa uskotaan, että tulevaisuus on verkon kutojien. Erilaisilla verkoilla on siis vahva rooli myös tulevaisuuden rakentamisessa. (Möller - Rajala - Svahn 2004: 3.)

#### 4.3.1 Verkostoissa oppiminen

Tietopääoman lisääminen on dynaamisessa toimintaympäristössä tärkeää. Aika ei riitä uusien osaamiskokonaisuuksien kehittämiseen, vaan ne on löydettävä. Siksi sopivien kumppaneiden löytämisestä, kumppanuuksien rakentamisesta ja johtamisesta onkin muodostunut organisaatioille uusi oppimisen haaste. (Ståhle - Laento 2000: 51.) Verkostosuhteiden kautta saamme käyttöömmä ja vastaavasti annamme muiden käyttöön monipuolisen osaamisen. (Silvennoinen 2008: 59.) Yhteistoiminnallinen oppiminen perustuu toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. (Matikainen 2001: 35 -36). Verkostoissa tulee olla mahdollisuus keskinäiseen vuorovaikutukseen, oppimisen kohteen määrittelyyn sekä siihen liittyvien prosessien, toimintamallien ja käytäntöjen kehittämiseen. (Valkokari ym. 2008: 140.) Ydinprosessien kuvaaminen on tärkeä työkalu jaetun näkemyksen ja tietoisuuden saavuttamiseksi. Oppimista tukeva ilmapiiri rakentuu muun muassa luottamuksesta, yhteisöllisyydestä ja dialogisesta vuorovaikutuksesta. (Valkokari ym. 2008: 142- 144.)

Oppimista ja tiedon jakamista verkostoympäristössä tapahtuu kolmella tasolla 1) organisaatiot voivat oppia verkostoissa 2) verkostoina tai 3) verkostoista. Verkostossa yksilön oppiminen on kaiken lähtökohta, mutta vuorovaikutuksellisesti oppimalla toimijoille voi muodostua yhä monitasoisempaa osaamista. Oppimisen vaikutukset näkyvät kehittyvinä järjestelminä, toimintamalleina ja – tapoina, organisaatiokulttuurina ja suorituksina. (Valkokari ym. 2008: 118- 119.) Verkostoitumisen kautta syntyy eräänlainen



benchmarking, paremmalta oppimisen tilanne, ilman erityistä ohjausta. Asiantuntijaverkostossa oleminen on jopa välttämätöntä, jotta asiantuntija pysyy mukana oman alansa kehityksessä. Lisäksi verkoston avulla on mahdollisuus hankkia nopeasti apua ja saada kriittistä arviointia omaan toimintaan. Verkoston jäsenet joutuvat eri tilanteissa pun-taroimaan niin omaa kuin toisten verkoston jäsenten osaamista ja kyvykkyyttä. (Pirnes 2002: 67- 68.) Organisaation oppiminen ja tiedon lisääntyminen ovat kiinni myös siitä, kuinka hyvin organisaatio osaa muuttaa hiljaista tietoa ilmaistavaksi tiedoksi ja kuinka sitä jaetaan. (Möller - Rajala - Svahn 2004: 89- 90). Suuri osa organisaation tiedosta on hiljaista tietoa, jonka talteenotto on organisaatiolle haasteellinen tehtävä. Se tulee esille vuorovaikutustilanteissa, mutta myös organisoidusti tietotekniikkaa hyödyntäen. (Lecklin - Laine 2009: 192.)

#### 4.3.2 Kehittäminen verkostoissa

Kehittämisverkostot ovat oppimisen ja kehittämisen foorumeita. Kehittämisverkostojen tarkastelu on jäänyt tuotannollisten verkostojen varjoon. Niiden toiminta ja logiikka eroavat tuotannollisista verkostoista. (Suominen yms. 2007: 2.) Innovaatioon liittyy aina olennaisena osana sen hyödyntäminen ja käytettävyys. Keskeistä kehittämisverkostojen toiminnalla on ylläpitää tasapainoa uuden ja olemassa olevan tiedon välillä, mikä korostaa olemassa olevaa osaamista kehittävien innovaatioiden aikaansaamisessa. (Möller - Rajala - Svahn 2004: 89.) Oppiminen on innovaatiotoiminnan tärkein prosessi. Verkostoitunut toiminta tuo erilaista tietoa ja ideoita hyödynnettäväksi yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Verkostot mahdollistavat myös heikkojen signaalien metsästä-misen. (Silvennoinen 2008: 52 -54.)

Innovaatioympäristö on laaja käsite, joka pitää sisällään muun muassa innovatiivisen miljööön sekä erilaiset verkostot ja johtamisrakenteet. Verkostot tarvitsevat alustoja, joissa tavoitteellisella yhteistyöllä ja oppimisella luodaan uusia innovaatioita. Verkoston toimintaympäristönä toimiva alusta voi koota innovaation tarvitseman verkoston, täs-mentää verkoston tavoitteet, siinä käytettävät prosessit sekä huolehtia verkoston joh-tamisesta. Sen tehtäviin kuuluu verkoston sisäisen sosiaalisen pääoman, arvopohjan ja luottamuksen kehittäminen sekä innovaatioympäristöön vaikuttaminen. Käytännössä alustan tulisi pystyä toimimaan pitkälti omatoimisesti ilman ulkopuolista tukea, vaikka jonkun osapuolen tehtäväksi jäisikin sen kokonaiskoordinointi, tiettyjen pohjatietojen keruu sekä verkosto-osapuolten intressien kartoitus. (Valkokari ym. 2008: 103 – 104, 112- 113.)

#### 4.4 Kansainvälisen verkoston virtuaalinen vuorovaikutus ja viestintä

Verkoston viestintästrategian tulisi sisältää tietoa siitä, miksi viestintää tehdään, millaiset ovat ydinviestit sekä millaisia arvoja ja tavoitteita viestinnällä edistetään. Siinä määritellään viestinnän painopistealueet, teemat, vastuut, prosessit, henkilöstöresurssit, lausunnon antajat, kohde- ja sidosryhmät, avainmediat, avaintoimittajat, viestinnän keinot ja kanavat. Viestintästrategiassa tulee mainita miten viestintää kehitetään tuloksia ja vaikutuksia seuraamalla. Seuranta voi olla muun muassa tutkimukset, opinnäytetyöt, ilmapiiritutkimukset, imago tutkimukset ja mediaseuranta. (Ylenius - Keränen 2007: 5, 12) Verkoston tuloksellinen toiminta vaatii verkoston jäseniltä hyvät ja toimivat vuorovaikutussuhteet. (Pirnes 2002: 26). Verkoston viestinnässä keskeistä on vuorovaikutus. Yhteisen tarkoituksen hahmottaminen ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen luovat pohjan onnistuneelle toiminnalle ja siinä käytävälle vuorovaikutukselle. Mitä enemmän yksilöt voivat nähdä omat päämääränsä verkoston päämäärien ja tavoitteiden suuntaisiksi, sitä paremmat edellytykset ovat myös siinä tapahtuvalle vuorovaikutukselle. (Silvennoinen 2004: 41, 149 -151, 157- 159.)

Hyvä sosiaalinen pääoma toimii siltana ihmisten välillä. Se on kykyä toimia yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi. (Niemelä 2012: 74 – 77.) Sosiaalisella pääomalla voidaan tarkoittaa sosiaalista rakennetta tai yksilön ominaisuutta, joka helpottaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Sitä edistäessä tulisi ottaa huomioon sosiaalisen pääoman kolme ulottuvuutta: 1) Rakenteellinen ulottuvuus kertoo verkoston puitteista, siinä toteutuvista yhteyksien määrästä ja rakenteesta. Se ei kuitenkaan kerro verkoston toiminnan laadusta vaan sen tehokkuudesta. 2) Rationaalinen ulottuvuus kuvaa henkilökohtaisia suhteita verkostoissa, verkostosuhteiden toimivuutta, niissä vallitsevaa luottamuksellisuutta ja avoimuutta. 3) Kognitiivinen ulottuvuus pitää sisällään verkostoon kuuluvien yhteiset tulkinnat, esitystavat ja merkityssisällöt. Lisäksi se säätelee kommunikoinnin tehokkuutta verkostossa. (Linnamaa 2004: 71 -72.) Tutkimuksien mukaan luottamus rakentuu verkostossa seuraavista aineksista: osaaminen, uskottavuus, varmuus, usko, toivo, lojaalisuus ja luotettavuus. (Hakanen - Heinonen - Sipilä 2007: 18.)

Dialogisissa keskusteluissa kaikki läsnä olevat osallistuvat merkityksen rakentamiseen. Aktiivisesti osallistuvat tulevat helpommin osaksi muiden keskustelijoiden sisäisestä rakenteesta kuin passiivisina kuuntelijoina olevat. Käsitys keskustelun kohteena olevasta asiasta tulee rikkaammaksi, mitä enemmän erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia siitä esitetään. Tällainen sosiaalinen totuus on polyfonista, moniäänistä, jota verkostojen

keskustelukulttuurissa tulisi edistää. Keinot sen saavuttamisessa ovat muun muassa tarkentavat kysymykset, kiinnostunut kuunteleminen ja keskinäinen reflektiivinen keskustelu. Verkostojen dialogeissa edistetään omien liitännäiskohtien löytämistä kokonaisuudessa. Jokainen kantaa omassa ruumiillisessa kokemuksessaan myös toisten ääniä mukanaan. (Arnkil - Seikkula 2005: 81 - 104.)

Viestinnän virtuaalisuudesta on työyhteisölle sekä hyöty- että riskitekijöitä. Tietoverkot eivät itsessään ole vuorovaikutteisia, vaan vuorovaikutus riippuu siitä, miten niitä käytetään. Verkossa havaitsemme toisten teot, mutta emme hiljaa olemista. Yleisölle on ominaista oleminen hiljaisena tarkkailijana. Verkossa tapahtuvalle vuorovaikutukselle on etuna kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen joustavuus ajan ja paikan suhteen. (Matikainen 2001: 9, 47, 120.) Viestintä on verkossa asiakeskeisempää kuin kasvokkain. Toisaalta yhteisymmärryksen muodostumista voi hidastaa vuorovaikutus teknologisten viestintävälineiden avulla, jos niiden hyötyjä ja rajoituksia ei osata käyttää soveltuvalla tavalla. (Keisala 2012: 176- 177.) Tiedon määrä, pirstaleisuus ja nopea uusiutuminen sekä maantieteellisesti toisistaan etäällä olevat verkostot vaativat virtuaaliympäristössä olevalta verkkotyötaitoja. Ne koostuvat tiedollisista, viestinnällisistä, sosiaalisista ja teknisistä taidoista. (Lammi 2013: 14, 186- 188.) Vuorovaikutuksen edellytyksenä uudessa teknisessä ympäristössä on viestintävalmius, joka muodostuu laitteista, osaamisesta ja motivaatio. (Nurmela 2006: 47).

Kulttuurien välisessä viestinnässä eritaustaiset ihmiset viestivät toisilleen sekä rakentavat yhteistä ymmärrystä viestintätilanteessa. Mitä erilaisemmat taustat viestinnän osapuolilla on, sitä enemmän heidän on opittava toisiltaan voidakseen rakentaa yhteisesti jaettu kulttuurinen viitekehys, johon vuorovaikutus, yhteisymmärrys ja osaaminen voivat perustua. Väärinymmärrysten selvittäminen on tärkeää, koska se on osa yhteisymmärryksen rakentamisen prosessia. Kulttuurien välisen viestinnän haasteet ovat suurimmat työyhteisöissä, joissa viestintä on olennainen osa työtä. (Keisala 2012: 11 - 13, 30- 31.) Kulttuuri itsessään on merkitysten verkosto. Kulttuurien välisessä kompetenssissa tärkeää on viestiä kunnioitusta ja luottamusta herättävällä tavalla, kyky sopeuttaa ammatilliset taidot paikallisiin olosuhteisiin ja rajoituksiin sekä kolmanneksi kyky sopeutua henkilökohtaisesti siten, että on tyytyväinen ja kokee vuorovaikutuksen luontevaksi. (Vartia 2009: 21- 22,46.)

#### 4.5 Verkostoituminen teknologiaa hyödyntäen

Ekologisten vaatimusten lisääntyessä verkkopalvelut tulevat kasvamaan entisestään. (Mäkelä – Polo - Stenlund 2001: 120). Viestintäteknologia mahdollistaa, että ihmiset voivat olla toistensa kanssa tekemisissä maantieteellisistä etäisyyksistä riippumatta. Käsitteellä ”ubiikkiyhteiskunta” tarkoitetaan, että langaton tiedonsiirto ja verkottuminen ovat mahdollista kenelle tahansa. (Silvennoinen 2008: 32.) Virtuaaliheimot eli verkossa elävät ammattilaiset leimaavat tulevaisuutta. (Mannermaa 2004: 106). Verkon kautta osallistuminen ja vaikuttaminen muuttavat organisoitumistapoja aiempaa räätälöidympiin ja monimuotoisempiin vaikuttamistapoihin, mutta vähemmän työtä ja rahaa vaatiin muotoihin. (Nurmela 2006: 46.) Viestintäteknologioita käytetään yhä enemmän kaikenlaiseen mittaamiseen, dokumentointiin ja suunnitteluun ja valvontaan. Valta ja kontrolli muuttuvat ulkoisesta ja pakottavasta sisäistetyksi ja sisäiseksi. (Jokinen - Aula - Matikainen 2006: 213.)

Verkostot ovat jatkuvassa liikkeessä ja innostuneita kokeilemaan uusia työkaluja. Jokaisen on laadittava omien tavoitteiden mukainen suunnitelma kokonaisuutensa rakentamiseen, hallintaan, ylläpitoon ja kehittämiseen. (Forsgård - Frey 2010: 137.) Teknologia ei ole itseisarvo vaan sitä käytetään muiden tavoitteiden ja pyrkimysten aikaansaamiseksi. Pyrkimykset tulee tunnistaa, jotta niitä vastaavat palvelukokonaisuudet voidaan suunnitella. Niiden tulee olla teknisesti toimivia, taloudellisesti kannattavia sekä käyttäjilleen hyötyä ja mielihyvää tuottavia. Käyttäjätieto on tärkeää palvelun ominaisuuksien suunnittelemisessa ja tekemisessä. Mallintamisella testataan palvelun eri osia ennen lopullista tulosta. (Hyysalo 2009: 17, 52- 61, 180- 182.) Kehitystyön alla olevien verkkopalvelujen avaaminen tuleville käyttäjille ns. closed beta – vaiheessa on hyvin tavallista tieto- ja viestintäteknikan alalla, jotta niistä saadaan käyttäjäkokemuksia. (Forsgård - Frey 2010: 145.) Yksi käytettävyyden määritelmä on saavutettavuus. Kaikilla jotka palvelusta saattaisivat hyötyä, tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet saavuttaa se. (Parkkinen 2002: 13- 19, 125).

Yhteisöllisessä mediassa on mahdollisuus luoda suhteita ja saavuttaa aito vuorovaikutteisuus, jolla voidaan tuottaa monenlaista lisäarvoa. Julkinen keskustelu lisää näkyvyyttä ja uskottavuutta. Kehittämisen kannalta voidaan seurata, kuinka suuri virtuaalivaikutus on syntynyt eli kuinka laajalle aihe on levinnyt, kuinka paljon sitä on kommentoitu ja kuinka paljon siitä on keskusteltu. (Forsgård - Frey 2010: 14 -22, 55, 81, 141.) Verkossa syntyvä yhteisöllisyys rakentuu houkuttavasta sisällöstä, joka on sidottu sopivaan

viitekehykseen. Onnistunut viitekehys sitoo yksittäiset viestit toisiinsa ja huomioi viestin vastaanottajan arvomaailman, jolloin hänen on helpompi liittää viestit osaksi omaa kokemuspiiriään. Tällöin yhteisön jäsen aktivoituu jakamaan ja linkittämään sisältöjä eteenpäin. Yhteisöllisyydelle on ominaista, että tuloksellinen toiminta perustuu jatku-  
moon. (Soininen - Wasenius - Leponiemi 2010: 113- 114.)

Sähköisen viestinnän luottamuksellisuutta ja yksityisyyden suojaa turvaa sähköisen viestinnän tietosuojalaki. Se velvoittaa esimerkiksi verkkopalvelujen tarjoajan huolehti-  
maan käyttäjiensä tunnistamistietojen ja paikkakäsittelyn tietoturvasta. Verkkopalvelui-  
den on osoitettava kunnioittavansa käyttäjiensä yksityisyyden suojaa. Yleensä palvelut  
julkaisevat yksityisyyden suoja käytäntönsä erillisenä dokumenttina. Siitä selviää mitä  
tietoja käyttäjistä kerätään, mihin niitä käytetään, millaiset palvelun tietosuojakäytännöt  
ovat ja minkä maan lakeja palvelu noudattaa. Julkisissa keskusteluissa korostuu am-  
mattimaisten sisällöntuottajien näkökulma tekijänoikeuteen. Jokaisella on mahdollisuus  
julkaista omia tuotoksiaan verkossa ja määrätä itse niiden tekijänoikeuksista. Mikäli  
mitään erillistä määräyksiä ei liitetä, tarkoittaa se, että kaikki oikeudet pidätetään. Tie-  
don jakamista edistää se, että ihmiset antavat toisilleen oikeuksia omien teostensa  
jatkojalostamiseen ja uudelleen julkaisemiseen. (Aalto - Uusisaari 2009: 144 -147.)  
Läpinäkyvyys on verkossa käytävän kommunikoinnin perusedellytys. (Soininen - Wa-  
senius - Leponiemi 2010: 28)

#### 4.6 Verkoston tuloksellisuuden arviointi

Verkoston kehittämisen kannalta tulisi miettiä, miten yhteisten tavoitteiden toteutumista seurataan. Siinä tarvitaan yhteisiä mittaamis-, palaute- ja arviointikäytäntöjä, (Valkokari - Hakanen - Airola 2007, 40). Verkoston arvioinnissa käytettävät menetelmät tulee määritellä verkostostrategiassa. Verkoston arvioinnin tulee olla riittävän kokonaisval-  
taista olosuhteisiin ja tilanteeseen nähden. (Hakanen - Heinonen - Sipilä 2007: 154.)  
Arviointi tulee sisään rakentaa verkoston muuhun toimintaan, jottei sitä koeta liian työ-  
listävänä tai ettei arvioinnissa käytettävä tieto unohdu tai vääristyy ajan kuluessa.  
(Parkkinen 2002: 65.) Tärkeää on, että kaikki verkoston jäsenet ovat tietoisia omasta  
roolistaan sen toteuttamisessa. Arvioinnin tehtävistä tulee erottaa kuka kerää mitäkin  
mittausdataa, kenen tehtävänä on koota tulokset yhteen ja miten niistä viestitään koko  
verkostolle tai muille toimijoille. Arviointituloksia voidaan käyttää verkostossa vallitse-  
vaan nykytilan ja sen haluaman tavoitetilan vertaamisissa. Arviointitiedon tarkoitus on  
tuottaa tietoa toiminnan kehittämiseen. (Valkokari - Hakanen - Airola 2007: 40 - 53.)

Mittaamismenetelmä pitää sisällään tiedon siitä mitä mitataan, millaisin menetelmin, miten mitattava tulos ilmoitetaan ja kuinka usein mittaukset suoritetaan. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007: 40 - 53). Mitattavien kohteiden tulee olla konkreettisia asioita, kohteita ja niiden ominaisuuksia. Mittarit voivat olla luonteeltaan määrällisiä ja laadullisia, tai ne voidaan kuvata sanallisesti. Seuranta on tehtävä verkoston perustamisesta alkaen, jotta mahdolliset ongelmat havaitaan nopeasti. Verkoston arvioinnin tulee olla läpinäkyvää ja siinä tulee ottaa huomioon kaikkien verkosto-osapuolten näkemys verkoston toiminnasta. Verkoston arvioinnissa voidaan tarkastella samoja osa-alueita kuin niitä tutkittaessa ja kehittäessä. (Hakanen - Heinonen - Sipilä 2007: 18, 154, 178- 179.)

Verkoston operatiivisen toiminnan seuranta perustuu eri prosessien toimivuutta mittaviin indikaattoreihin. Niissä voidaan ottaa huomioon verkoston eritasoiset tavoitteet, menestyminen, toimivuus ja tehokkuus, keskeisten kumppaneiden tuloksellisuus ja saama hyöty verkostosta. Operatiivisen tason arviointia täydentää tieto jäsenten suhtautumisesta verkoston johtamismalliin ja arvoihin, joista ilmenee kuinka hyvin vastuut ja roolit tunnetaan ja hyväksytään, sekä koetaanko verkon toiminta oikeudenmukaiseksi ja jäseniä kannustavaksi. Verkoston johtamista voidaan arvioida sen tehokkuuden, kannattavuuden ja yhteisöllisyyden pohjalta. (Möller - Rajala - Svahn 2004: 69, 76- 78.) Avainkysymyksiä voi olla esimerkiksi se millaista vuorovaikutusta on toimijoiden välillä, miten toimijat ovat valikoituneet mukaan, miten prosessien laatuun on vaikutettu, etenevätkö prosessit jne. (Sotarauta - Linnamaa 1999: 186.) Verkosto suhteiden laadun seurannassa avaintekijöitä ovat muun muassa luottamus, sitoutuminen, verkoston ilmapiiri, oppiminen ja henkilöstön verkosto-osaamisen kehittyminen. (Hakanen - Heinonen - Sipilä 2007: 18, 175.)

Verkoston pidemmän aikavälin kehittämisessä tulee hyödyntää verkon toiminnasta kertynyt kokemus, nykyiset vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristössä olevat uhat ja mahdollisuudet. Ongelmia analysoidessa on tärkeää selvittää, ovatko verkoston toimintamallit sinänsä hyviä, mutta niitä ei ole saatu toimimaan kunnolla. (Möller - Rajala - Svahn 2004: 73.) Yksi verkoston riski voi olla tavoitteellisuuden puute tai se ettei verkoston päämäärää ole määritelty yhteisesti. Tällaiseen tilanteeseen voidaan myös ajautua, jos verkostoon kuuluvat henkilöt vaihtuvat tiuhaan tai he eivät levitä verkoston oppeja organisaation sisällä riittävän hyvin. Muita verkoston toiminnan tuloksellisuuden riskejä voi olla osallistujien passiivisuus, heikko luottamus tai vastavuoroisuuden puute. (Suominen yms. 2007: 64- 65.)

## 5 Kehittämistyön prosessi

NMKY – keskusten verkoston perustaminen oli osa Helsingin NMKY:n kehitysyksikössä käynnissä olevaa Namikalainen toimintakeskus 2020 – hanketta, jonka tavoitteena on tuottaa toimintakeskus – toimintamalli vuosina 2012- 2014. NMKY-keskusten välistä yhteistyötä alettiin tavoitella hankkeen alkuvaiheilla, kun keskuksissa oleva kokemus-tieto haluttiin hyödyntää toimintamallin kehittämisessä ja arvioinnissa. Hanke ryhtyi suunnittelemaan sähköisellä alustalla toimivaa NMKY-keskusten verkostoa yhteistyös-sä Suomen ja Euroopan NMKY-liittojen kanssa. Verkoston kehittämistyö ajoittui syksyn 2012 - joulukuun 2013 väliselle ajalle. Toiminnan kehittämistä ja arviointia jatketaan Namikalainen toimintakeskus – hankkeessa vuoteen 2018 asti. Tuona aikana verkos-tolle etsitään sen toimintaa pysyvästi koordinoiva taho.

Työskentelen Namikalainen toimintakeskus – hankkeessa kehittäjänä ja tein verkoston kehittämistyön opinnäytetyönäni. Vastuullani oli verkoston perustamisen koordinointi ja raportointi. Tein kehittämissuunnitelman, vastasin vaiheittain sen toteutumisesta ja pi-din yhteyttä keskeisiin toimijoihin. Kehittämisvaiheet muodostuivat verkostotyötä kos-kevan teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja toteutin ne yhteistyössä Namikalainen toi-mintakeskus – hankkeen henkilöstön kanssa. Kehitysvaiheita olivat tarvekartoitus, ver-kostomallin ja – strategian määrittäminen, sähköisen alustan suunnittelu, markkinointi- ja viestintästrategia sekä verkoston tuloksellisuuden arviointi. Opinnäytetyön työelämä-ohjaajana toimi Helsingin NMKY:n kehitysyksikön kehitysjohtaja Ari Inkinen.



Kuvio 6. NMKY – keskusten verkoston perustamisprosessin eri vaiheet kehittämistyön aikana.

# NAMIKALAINEN TOIMINTAKESKUS -HANKE

## 1.VAIHE: TOIMINTAMALLIN TUOTTAMINEN

## 2.VAIHE: PILOTOINTI

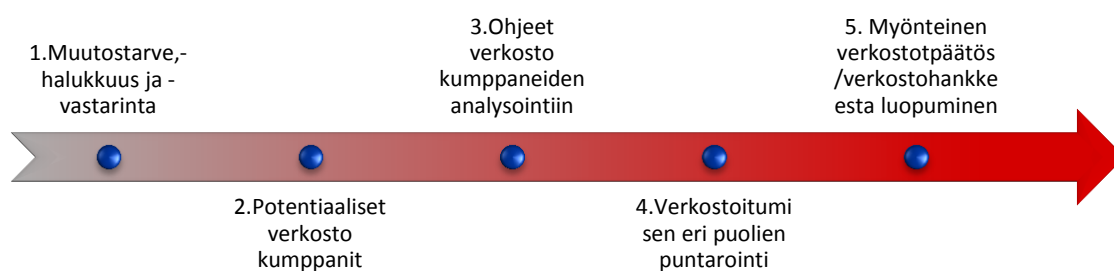
2012	2013	2014	2015-2016	2017	2018
NTK- hanke alkoi.	Toimintamallin työstämistä.	NTK - hankkeen pilottikohteid etsiminen.	Toimintamallin pilotointi.	NTK-hankkeen pilotoinnin arviointi, kokemustiedon saattaminen toimintamallin.	Verkoston koordinoinnin osaksi pysyvämpiä rakenteita.
Toimintamallia koskevan tiedon keruu.	<b>Verkoston kehittämistyö:</b> - Teoreettinen viitekehys	<b>Verkoston kehittämistyö</b> :- Sähköinen alusta valmistuu	<b>Verkoston kehittämistyö:</b> - Toiminnan arviointi, verkoston kuntokartoitus, liite 2		Namikalainen toimintakeskus s-toimintamalli valmis.
<b>Verkostoitumisen tarve muiden NMKY -keskusten kanssa.</b>	- Verkostrategia - Verkostomalli - Markkinointi -ja viestintäsuunnitelma	- Alustan julkaisu - Verkoston markkinointi	- Verkosto kumppanien aktiivointi	<b>Verkoston toiminnan arviointi, verkoston kuntokartoitus, liite 2.</b>	
Hanke tutustuu 5 eri NMKY-keskukseen Ruotsissa, Saksassa, Englannissa.	- Sähköisen verkostoalustan sisällön tuottaminen.	- Sähköisen alustan käytettävyyden arviointi.	<b>Namikalainen toimintakeskus - toimintamallin kehittäminen verkostoalustalla yhdessä kumppanien kanssa.</b>	<b>Verkosto kumppanien aktiivointi.</b>	<b>Hankkeen loppuraportin julkaisu verkostoalustalla.</b>
<b>Verkoston tarvekartoitus.</b>	- Verkostoalustan palvelun tuottajan etsiminen. -> toimeksi anto.	- Verkoston toiminnan aktiivointi, koordinaattorin rooli korostuu.		Namikalainen toimintakeskus -toimintamallin kehittäminen yhdessä kumppanien kanssa.	
<b>Myönteinen verkostopäätös</b>	- Verkoston arvioinnin ja jatkosuunnittelu.	NKT - hankkeessa tuotetun toimintamallin ensimmäisen version valmistuminen.			
	NTK-hankkeen pilotointiin liittyvät kartoitukset.				
		<b>Toimintamallin julkaisu verkostoalustalla.</b>			

Kuvio 7. NMKY-keskusten verkoston kehittäminen osana Namikalainen toimintakeskus 2020 – hanketta.



## 5.1 Verkostoitumistarpeen tunnistaminen

NMKY-keskusten verkoston kehittämistyö käynnistyi elokuussa 2012, kun Namikalainen toimintakeskus 2020 – hankkeessa nähtiin välttämättömänä hakeutua tiiviimpään yhteistyöhön muiden NMKY – liikkeen alla toimivien keskusten kanssa. Haasteena yhteistyölle oli muun muassa keskusten huono löydettävyyys. Niitä ei löydy suoraan maakohtaisten NMKY – liittojen internetsivujen alta, eivätkä niiden nimet välttämättä liity NMKY:hyn. Lisäksi NMKY-keskusten omat internetsivut ovat usein vain maan omalla äidinkielellä, joka vaikeuttaa ymmärtämistä ja löytämistä. Selvitin syyskuussa 2012 Suomen ja Euroopan NMKY – liitoilta muiden mahdollisten NMKY-keskuksiin liittyvien verkostojen olemassa olon sekä pyysin niiden kannat verkoston perustamiseen. Saamieni tietojen perusteella näytti siltä, että NMKY-keskusten verkostoituminen Euroopassa rakentui ainoastaan yksittäisten keskusten ja niissä työskentelevien henkilöiden yhteydenpidolle. Tarve yhteisen näkymisen ja tekemisen foorumille tunnistettiin molemmissa liitoissa.



Kuvio 8. Verkoston tarvekartoitus Pirneksen (2002: 93) mukaan.

Ohjasin Namikalainen toimintakeskus – hankkeen työryhmää syyskuussa 2012 verkoston tarvekartoituksen toteutuksessa Pirneksen (2002: 93) mallin mukaisesti. **Ensimmäisessä vaiheessa** analysoimme organisaation muutostarpeet, muutoshalukkuuden ja muutosvastarinnan. Muutostarpeina nähtiin NMKY-keskusten näkyvyyden lisääminen, yhteisen toimijaidentiteetin vahvistaminen ja oppijaverkoston synnyttäminen keskusten välille. Jo ideointivaiheessa nähtiin välttämättömänä rakentaa verkosto sähköiselle alustalle, jotta maantieteelliset etäisyydet eivät vaikuttaisi sen toimintaan. Lisäksi sähköinen verkostoalusta lisää itsessään keskusten näkyvyyttä, toiminnan avoimuutta ja siihen kohdistuvaa luottamusta. Vahva toimijaidentiteetti luo pohjaa viestinnälle sekä auttaa työn suuntaamista tulevaisuudessa. Oppijaverkosto tuo keskuksissa olevan osaaminen julkiseksi ja kaikkien hyödynnettäväksi. Verkosto tarjoaa areenan kansainvälisen yhteistyön suunnitteluun ja toteuttamiseen, johon on kasvanut tarve lisäänty-

neen matkustelun sekä ulkomailla tehtävän työn, työharjoittelun ja vapaaehtoisuuden myötä. Verkoston osapuolten kansainvälisyys ja laaja osaaminen mahdollistavat monipuolisen heikkojen signaalien metsästämissä, jonka avulla voidaan toteuttaa kaikkia osapuolia hyödyttävää tulevaisuuden ennakkointia.

Verkoston tarvekartoituksessa yhdistettiin Pirneksen mallin **toinen ja kolmas vaihe** pohtiessa potentiaalisesti sopivia kumppaneita verkostoyhteistyöhön sekä laatiessa ohjeet jäsenten analysointiin. Haasteena määritelmän tekemisessä oli NMKY-keskusten erilaisuus. Verkoston jäsenten analysointiin tehdyssä määritelmässä päädyttiin seuraavan:

*Verkostossa toimivan keskuksen tulee kuulua NMKY – liikkeeseen. Keskuksen tehtävä on edistää laaja-alaista hyvinvointia eikä se toimi ainoastaan saavuttaakseen taloudellista voittoa. NMKY-keskusta voidaan paikallisesti kutsua muun muassa nuoriso-, vapaa-ajan- tai urheilukeskukseksi.*

Verkoston jäsenten analysoinnin ja hyväksymisen tekee verkoston koordinaattori yllä olevan määritelmän mukaisesti. Tarvekartoituksessa päädyttiin, että verkoston toiminta rajataan aluksi Euroopan NMKY:n alueelle. Näin verkoston rakenteita ja sähköistä alustaa voidaan markkinoida ja pilotoida tutuissa rakenteissa. Verkostoalustan toimivuudesta ja käytettävyydestä halutaan saada vaiheittain käyttäjäkokemuksia, jotta se saadaan paremmin vastaamaan tarkoitustaan. Yhdysvalloissa on käytössä vastaavanlaisia sähköisiä portaaleita NMKY – toimipaikkojen etsimiseen. Ne eivät kuitenkaan sellaisenaan sovellu NMKY-keskusten verkoston tarpeisiin, sillä niiden palvelut eivät kokonaisuudessaan ole kaikille avoimia, eivätkä ne mahdollista hyvien käytäntöjen kehittämistä tai jakamista yhteistyönä.

Verkoston kartoituksen **neljännessä vaiheessa** arvioitiin verkostoitumisen hyvät ja huonot puolet. Hyvinä puolina nähtiin keskustusten löydettävyyden ja näkyvyyden paraneminen sekä keskustusten välisen vuorovaikutuksen lisääminen hyvistä käytännöistä ja yhteistyöstä. Näiden saavuttamisen edellytyksenä pidettiin sähköistä alustaa. Haasteiksi verkostoitumisessa tunnistettiin sen ylläpitoon ja kehittämiseen käytössä olevien resurssien avoimuus tulevaisuudessa. Verkoston perustamisresurssit tulevat Namikalainen toimintakeskus 2020 – hankkeesta, mutta sen toiminnan jatkuvuuteen tarvitaan lisää rahoitusta ja pysyviä rakenteita. Tärkeää on, että verkoston toiminta sähköisellä

alustalla pysyy aktiivisena ja kiinnostavana eikä siinä voida luottaa ainoastaan jäsenten itseohjaavuuteen.

Verkoston tarvekartoituksen seurauksena Namikalainen toimintakeskus 2020 hankkeen henkilöstö teki myönteisen verkostopäätöksen. Euroopan NMKY – liiton pääsihteeri kehotti hanketta jatkamaan kyseisen verkoston kehittämistä. Myönteinen verkostopäätös sai kannatusta myös syksyn 2012 aikana Namikalainen toimintakeskus – hankkeen vieraillessa viidessä eri NMKY-keskuksessa Englannissa, Ruotsissa ja Saksassa. Verkoston perustamista pidettiin yksimielisesti hyvänä ja tarpeellisena. Ainoana huolen aiheena ja riskinä pidettiin, että verkostoon kuulumisen koettaisiin liian työllistävänä eikä se saisi tarpeeksi suurta volyymia Euroopan NMKY:ssä. Nämä riskit tulee huomioida sähköisen alustan käytettävyydessä ja verkoston markkinoinnissa.

Verkostoidea ja alustavasti määritellyt toimintaperiaatteet esiteltiin ensimmäisen kerran julkisesti lokakuussa 2012 Euroopan NMKY:n työntekijöiden konferenssissa Stuttgartissa. Siellä edustusta oli Suomesta, Ruotsista, Virosta, Englannista, Tanskasta, Hollannista, Venäjältä, Sveitsistä, Saksasta, Romaniasta, Tšekoslovakiasta ja Espanjasta. Lisätietoa kehitteillä olevasta verkostosta lähti liikkeelle mainoksina, jossa halukkaita verkostojäseniä pyydettiin olemaan sähköpostitse yhteydessä minuun. Marraskuussa 2012 Euroopan NMKY:n pääsihteeri esitteli verkostoa NMKY:n maailmanliiton kokouksessa Brysselissä. Loppu syksyllä 2012 kävin läpi verkoston perustamiseen, johtamiseen ja arviointiin liittyvää teoreettista ja tutkimuksellista viitekehystä. Sen pohjalta aloimme Namikalainen toimintakeskus hankkeessa suunnitella NMKY-keskusten verkostolle sopivaa verkostomallia, verkostostrategiaa ja toiminnan edellytyksiä. Tämän kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä on kuvattu sellaisia asioita ja käsitteitä, jotka auttavat hahmottamaan NMKY-keskusten verkostossa tehtyjä ratkaisuja.

## 5.2 Verkostostrategia

Strategisissa verkostoissa yhteistyösuhteet ovat keino saavuttaa asetettuja tavoitteita. (Linnamaa 2004: 51). NMKY – keskusten verkosto vastaa Euroopan NMKY:n strategiisiin tavoitteisiin vahvistamalla jäsenyhdistysten yhtenäistä näkymistä. Helsingin NMKY:n tavoitteita se tukee tuomalla työkalun toimintakeskusten kehittämiseen. Verkoston kehittämisellä voidaan katsoa olevan legitimitettiasema NMKY – liikkeen näkökulmasta. Kummassakaan taustaorganisaatiossa, Euroopan NMKY:ssä ja Helsingin NMKY:ssä, ei ole olemassa olevaa verkostostrategiaa, vaikka yhteistyö eri sidosryhmi-

en kanssa tunnustetaan keinoksi saavuttaa olemassa olevia tavoitteita. Namikalaisessa toimintakeskus – hankkeessa verkostoituminen nähdään välttämättömänä siinä syntyvän toimintamallin kehittämisen ja arvioinnin kannalta. NMKY-keskusten verkoston strategia muodostui vaiheittain kevään 2013 aikana Namikalaisessa toimintakeskus 2020- hankkeessa. Tein koonnin yhdessä työstetyistä kohdista ja hyväksytin sen hankkeen muulla henkilöstöllä. Strategiaa on tarkoitus päivittää muiden verkoston jäsenten kanssa toiminnan vakiinnuttua.



Kuvio 9. Verkoston strategian kehittäminen (Valkokari – Hakanen - Airola 2007: 47.)

Ensimmäinen vaihe verkoston strategian laatimisessa oli sen **toimintaympäristön määrittäminen**. NMKY-keskusten verkosto käynnistetään aikana, jolloin hyvinvoinnista on tullut markkinatuote. Uusia hyvinvointiyrityksiä – ja ketjuja on 2000-luvulla syntynyt lukuisia. Ilmiö on tuttu kaikissa länsimaissa. NMKY-keskukset eroavat valtaosasta kaupallisia ja yleishyödyllisiä hyvinvointipalveluita ihmisen kokonaisvaltaisella huomioimisella. NMKY- liike on aina pyrkinyt löytämään tapoja ihmisen henkisen, hengellisen ja fyysisen hyvinvoinnin tasapainoiseen tukemiseen. Vähenevät resurssit uhkaavat laajasti koko Euroopassa. Se mihin olemassa olevat resurssit kohdennetaan, tulee kiinnittää entistä tarkemmin huomiota. Tässä korostuu ennakkoinnin merkitys, johon NMKY-keskusten verkosto tarjoaa mahdollisuuden. Heikkoja signaaleita voidaan metsästä

laajasti ja niiden vaikutuksia voidaan arvioida monipuolisella osaamisella. Verkosto palvelee ammattilaisten lisäksi NMKY -toiminnassa mukana olevia. Keskusten asiakkaista valta osa on nuoria, mutta ne voivat palvella keskenään hyvin erilaista asiakaskuntaa. NMKY – liikkeen aktiiveille sähköinen verkostoalusta luo mahdollisuuden osallistua toiminnan kehittämiseen sekä löytää NMKY – toimintaa kaikkialta Euroopasta oman mielenkiinnon mukaisesti.

Toinen vaihe verkostostrategian laatimisessa oli **vision valinta ja määrittely**. NMKY – liikkeen tunnuslause on ”Jotta me yhtä olisimme”. Tämä sopii monella tapaa myös NMKY-keskusten verkoston yhteiseksi missioksi. Se pitää sisällään liikkeen sitoutumisen yhteisiin arvoihin ja päämääriin, joita myös verkoston halutaan toteuttavan. Yhteinen tekeminen ja siinä onnistuminen lisäävät keskinäistä luottamusta. Näin NMKY-keskusten verkostolla voidaan katsoa saavutettavan yhteisöllisyyttä ja kumppanuutta liikkeen sisällä. Toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys lisää NMKY:n luotettavuutta toimijana myös ulospäin. NMKY-keskusten verkoston visiossa haluttiin korostaa kansainvälisen yhteistyön tarjoamaa potentiaalia paikallisen toiminnan kehittämisessä. Yhteistyön vaikutus tulee näkyä keskuksissa kohdattavien ihmisten hyvinvoinnin vahvistumisena. Verkoston strategiassa visio määriteltiin seuraavasti:

*Vaikuttavuutta verkostoitumisesta – ”Näkyvästi kansainvälinen, tuntuvasti paikallinen”*

NMKY-keskusten verkoston tavoitteet kumpuavat tarpeista, jotka ovat sen perustamisen taustalla. NMKY-keskusten verkoston tavoitteet ovat:

- 1) *Hyvien käytäntöjen jakaminen*
- 2) *Näkyvyyden lisääminen*
- 3) *Kansainvälisen yhteistyön lisääminen*

Seuraava vaihe verkostostrategian luomisessa olisi ollut **kilpailustrategian luominen**, jota oli vaikea perusajatukseltaan tehdä NMKY-keskusten verkostolle. Kilpailustrategiana voidaan kuitenkin nähdä sen lisäarvon määrittäminen mitä verkosto tuottaa yksittäisen NMKY-keskuksen toimintaan. Näiden asioiden esille nostaminen auttaa verkosto-osapuolia sitoutumaan verkoston toimintaan. NMKY-keskusten verkostossa yhteistyöllä ei suoranaisesti tavoitella taloudellista säästöä tai voittoa, mutta se tarjoaa innovaatioympäristön, jossa on mahdollisuus löytää ja kehittää kustannustehokkaampia ja vaikuttavimpia ratkaisuja omaan toimintaan. Verkoston hyötyjä ja sitoutuneisuutta li-

sääviä tekijöitä ovat verkoston laaja-alainen osaaminen, josta siihen kuuluvat pääsevät osalliseksi. Sähköinen verkostoalusta tarjoaa NMKY – liikkeen osaamiselle näkyvyyttä.

Verkostostrategian neljännessä vaiheessa määritettiin **verkoston ydinosaminen ja ydintoiminnot**. NMKY – liikkeen sisällä on useita toimialojen ja erityisosaamisen mukaan suuntautuneita verkostoja. Lisäksi NMKY – yhdistykset toimivat paikallisesti moniverkostoisessa toimintaympäristössä. NMKY-keskusten verkosto on usean verkoston risteyskohdassa, joka tuo sen toimintaan monipuolista tietoa ja osaamista. NMKY-keskusten verkoston erityisosaaminen muodostuu hyvinvointia vahvistavista toimintamalleista, olemassa olevien resurssien tehokkaasta hyödyntämisestä sekä kyvystä käyttää fyysisiä olosuhteita vaihtoehtoisin keinoin. Keskusten toiminnallisten sisältöjen erilaisuus on verkoston vahvuus. Perinteiset keinot lisätä hyvinvointia on tarkoitus saada vuorovaikutukseen keskenään, jotta uudenlaisten toimintamallien syntyminen on mahdollista. Jokainen verkoston jäsen voi nostaa asioita yhteiselle kehitysagendalle. Verkoston avulla on mahdollisuus kartoittaa myös NMKY-keskuksissa olevia osaamistarpeita, joihin voidaan vastata tulevaisuudessa sähköisellä alustalla toteutettavilla koulutuksilla ja seminaareilla.

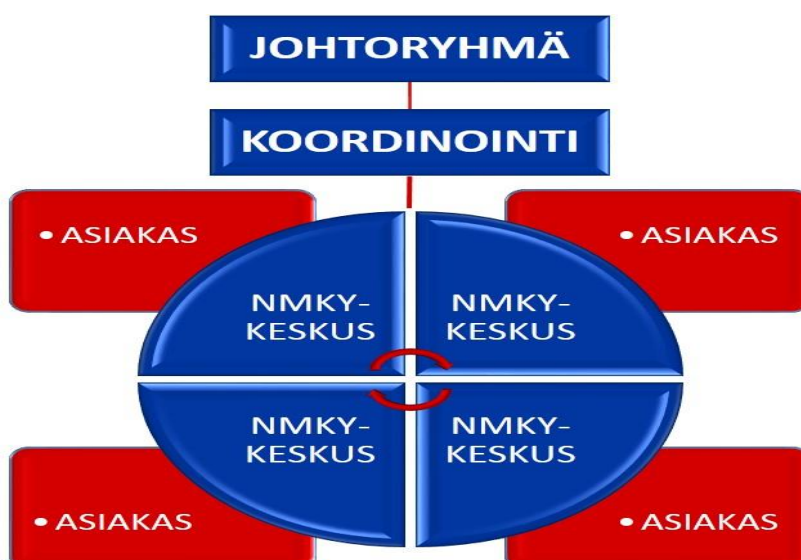
Verkostostrategian viidennessä vaiheessa otettiin kantaa verkoston **resurssien hallintaan ja kehittämiseen**. Verkoston tavoitteet saavutetaan yhteisellä näkymisellä ja tekemisellä, jonka kumppanien välinen vuorovaikutus mahdollistaa. Verkostoon kuuluminen on vapaaehtoista ja jokainen verkoston jäsen on mukana omista tarpeista käsin. Taloudellisia resursseja tarvitaan verkoston johtamiseen ja sähköisen alustan ylläpitoon. Näitä asioita tulee kartoittaa ennen Namikalainen toimintakeskus 2020 – hankkeen päättymistä, josta valtaosa verkoston resursseista on kehittämistyön aikana tullut. Taloudellisten resurssien lisäksi hankkeen tehtävänä on etsiä pysyvät rakenteet verkoston johtamiselle. Tässä vartenotettavana ja luontevana vaihtoehtona kehittämistyön aikana nähtiin sen kuuluminen osaksi Euroopan NMKY – liiton toimintaa.

Verkostostrategian viimeinen vaihe oli **verkoston suoristuskyvyn kehittäminen ja mittaaminen**. NMKY-keskusten verkostoa perustaessa pyrittiin siihen, että sen toiminnan ja vaikuttavuuden arviointi rakennettaisiin osaksi verkoston toimintaa alusta alkaen. Verkoston odotetaan olevan itseohjautuva ja yksittäisiä kehittämishankkeita toteutetaan sen sisältä muodostuvissa ryhmissä. Niiden toiminnan arvioinnin liittäminen koko verkoston vaikuttavuuden arviointiin tulee olemaan haaste. Jokaisen verkoston jäsenen on toimitettava verkostokoordinaattorille itsearviointi, joka koostuu yksittäisten

prosessien kuvaamisesta, oman toiminnan arvioimisesta ja verkostosta saadun hyödyn määrittämisestä. Hyvän pohjan arvioinnille muodostaa verkoston tavoitteiden yhteinen määrittäminen ja se, että jokainen verkoston jäsen tiedostaa ne. Näin voidaan yhdessä kehittää myös arvioinnissa käytettäviä mittareita. NMKY-keskusten verkoston vaikuttavuuden arviointia käsittelee kappale 5.5.

### 5.3 Verkostomallin määrittäminen

Verkostostrategian ja – mallin määrittelemisen tapahtui rinnakkain kehittämishankkeessa kevään 2013 aikana. Verkostomallin muotoutumiseen vaikuttivat eniten verkostolle asetetut tavoitteet ja NMKY – liikkeen toimintakulttuurin kunnioittaminen. Namikalainen toimintakeskus – hankkeen työryhmällä tehty verkoston strategiatyö antoi minulle mahdollisuuden verkostomallin itsenäiseen työstämiseen. NMKY-keskuksen verkosto on horisontaalinen vertaisverkosto, jossa tavoitteet toteutuvat ainoastaan tasavertaisella ja vuorovaikutteisella yhteistyöllä. Verkosto tukee NMKY – liikkeen strategisia tavoitteita, mutta siinä on myös potentiaalisen verkoston piirteitä eli kaikkia hyötyjä ei voida tunnistaa perustamisvaiheessa. NMKY-keskusten verkosto on ennen kaikkea tuki-, kollega-, ja kehittäjäverkosto, jonka toiminnan avoimuudesta hyötyvät keskuksien ja niiden asiakkaat. Verkostomallin toimivuutta tullaan arvioimaan ja uudelleen tarkastelemaan vuoden 2014 aikana verkosto-osapuolten kesken.



Kuvio 10. NMKY – keskusten verkoston organisoituminen.

Verkoston organisoituminen on samankaltainen kuin koko NMKY -liikkeen. NMKY-keskusten verkostomalli muodostuu verkoston johtoryhmästä, verkostokoordinaattorista, NMKY-keskuksista ja niiden asiakkaista. Verkostoon kuulumisen on vapaaehtoista, joten verkosto-organisaatiossa puuttuvat suoranaiset valtasuhteet. Verkoston johtoryhmän tehtävä on arvioida ja kehittää verkoston toimintaa sekä löytää yhteistyön pintoja NMKY – liittojen, paikallisyhdistysten ja – keskusten tavoitteissa. Verkoston johtoryhmä koostuu verkoston koordinaattorista, Euroopan NMKY – liiton ja muutaman NMKY-keskuksen edustajasta. Se valitaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Verkoston koordinoitua hoitaa perustamis- ja aloitusvaiheessa Namikalainen toimintakeskus – hanke, mutta pysyvämmät hallinnolliset rakenteet etsitään ennen hankkeen päättymistä vuonna 2018. Verkostokoordinaattori ylläpitää verkoston toimintaa aktiivisena ja tavoitteellisena. Lisäksi hänen tehtävänä on varmistaa sähköisen alustan toimivuus, tarkoituksenmukaisuus sekä turvata tarvittavat resurssit. Verkoston johtamista ohjaavat dialogit verkosto-osapuolten kesken sekä NMKY – liittojen tahtotila käyttää verkostoa viestinnän ja kehittämisen välineenä.

NMKY-keskukset muodostavat verkoston ytimen. Verkoston toiminnalla tavoitellaan niiden kehittymistä, vuorovaikutuksen lisäämistä ja näkyvyyden parantamista. Tarkoitus on, että keskukset toimisivat itseohjautuvasti verkostossa. Kaikki NMKY-keskukset ovat lähtökohdalta tasavertaisia verkostossa. Ne voivat vaikuttaa oman roolinsa merkitykseen verkostossa tuottamalla sisältöä sähköiselle alustalle. Aktiivisuus nostaa keskuksen näkyvyyttä verkostoalustalla ja lisää sen kiinnostavuutta ja merkityksellisyyttä kumppanina. Jokaisen NMKY-keskuksen on tuotettava sähköisellä alustalle määritelty minimitaso tietoa toiminnastaan ja pitää sen ajan tasalla. Jokainen vastaa itse sivustolle laittamistaan tiedoista. NMKY-keskus nimeää vastuuhenkilön verkostoon, johon koordinaattori ja muut verkoston jäsenet voivat olla yhteydessä.

NMKY-keskusten verkosto poikkeaa perinteisestä mallista toteuttaa tuki-, kollega- ja kehittämisverkosta siten, että sen toiminnassa asiakasnäkökulma on nostettu merkittävä tasolle niin kuin kansalaisjärjestön luonteeseen kuuluu. NMKY-keskusten asiakkaiden on mahdollisuus ottaa verkostoa arvioiva ja kehittävä rooli kommentoimalla sähköisen alustan sisältöjä. Heillä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta luoda itselleen erillistä profiilia sivustolle. Sähköiseltä alustalta asiakkaiden on ennen kaikkea mahdollisuus löytää tietoa NMKY – toiminnasta Euroopan laajuisesti. NMKY-keskusten tulee huolehtia, että heidän asiakkaat oppivat tuntemaan verkoston väylänä tuoda ideoita ja ajatuksia julkiseen keskusteluun.



#### 5.4 Verkoston toiminta sähköisellä alustalla

NMKY-keskusten verkosto rakennetaan toimimaan sähköiselle alustalle. Se tulee olemaan verkoston toimintaympäristö ja työväline. Verkostoalusta vähentää NMKY-keskusten maantieteellisten etäisyyksien tuomaa riskiä verkoston tuloksellisuudelle, tuo toiminnan avoimeksi ja näkyväksi sekä mahdollistaa keskusten asiakkaiden osallistumisen kehittämiseen. Kevään 2013 aikana määrittelimme Namikalainen toimintakeskus-hankkeessa tarvittavat ominaisuudet verkostoalustalle, jotta se toimisi tarkoituksenmukaisesti. Määritellyt asiat ovat ohje ulkopuoliselle palvelun tuottajalle, joka hoitaa verkostoalustan teknisen toteutuksen. Palveluntuottajan tulee sitoutua noudattamaan sähköisiä palveluita koskevia suosituksia ja kriteereitä. Näitä ovat muun muassa Julkisten verkkopalvelujen laatukriteeristö, Julkishallinnon verkkopalvelun suunnittelun ja toteuttamisen periaatteet ja Käyttäjälähtöisyys verkkopalveluiden suunnittelussa. (Valtiovarainministeriö 2012a,b ; Julkisen hallinnontietohallinnon neuvottelukunta 2013).

Verkostoalusta tehdään aluksi ainoastaan englanniksi, vaikka se saattaa aiheuttaa haasteita joillekin NMKY-keskuksille. Sivuston visuaalisuudella pyritään helpottamaan ymmärtämistä esimerkiksi kuvilla, videoilla ja karttapohjilla. Alustalla rakennetaan optio useammista kieliversioista tulevaisuudessa. NMKY-keskuksille, joilla on haasteita englanninkielisen sisällön tuottamisessa, tullaan tarjoamaan käänösapua. Haasteena verkostoalustan ulkoasun luomisessa oli, ettei Euroopan NMKY:hyn kuuluvilla paikallisyhdistyksillä tai keskuksilla ole yhtenäistä linjaa visuaalisesta ilmeestä tai logoista. Siksi verkostoalustalla tulee noudattamaan Euroopan NMKY – liiton visuaalista ilmettä. Verkostoalustalla on seuraavia ominaisuuksia: rekisteröityminen, hakukone, karttapalvelu, NMKY-keskusten luettelo, yhteistyöprojektit, artikkelit, uutiset, vapaana olevat vapaaehtoistoiminnan paikat ja yhteystiedot. Ensimmäinen luonnos verkostoalustasta tehtiin Namikalainen toimintakeskus 2020 – hankkeessa kesällä 2013. Olin mukana esittelemässä sitä elokuussa 2013 Euroopan NMKY:n nuorisotapahtumassa Prahassa. Tilaisuudessa oli NMKY:n työntekijöitä ja aktiiveja Suomesta, Hollannista, Ruotsista ja Venäjältä.

The screenshot shows the website <http://www.ymcacenters.com> with the following layout:

- Header:** YMCA CENTERS ONLINE NETWORK logo on the left. Navigation buttons: ADD NEW CENTER, FIND CENTER, CONTACT.
- Left Sidebar (Navigation):** NEWS, GOOD PRACTISES, COOPERATION PROJECTS, ARTICLES, JOBS AND VOLUNTEER OPPORTUNITIES.
- Main Content Area:**
  - YMCA CENTERS' ONLINE NETWORK:** The purpose of the YMCA Centers' network is to improve the visibility and cooperation of different centers operating under the YMCA movement and to serve those who are searching for centers or services.
  - CURRENT NEWS:**
    - 4.8.2013 2.00PM: Administrator Hey, welcome to our Workshop in YMCA Festivals Prague Fri, 9 of Aug, 1:00-3:00 PM. See you there :)
    - 12.6.2013 10.00AM: Fryshuset added new cooperation project
- Map:** A map of Europe with a callout box for the **Pakila recreation centre** in Helsinki, Finland. The callout box contains:
  - Pakila recreation centre**
  - Palosuontie 4 B 00670 Helsinki FINLAND
  - [www.hnmky.fi/pakila](http://www.hnmky.fi/pakila)
  - Joni Virkkunen**
  - +358 50 560 9334
  - [joni.virkkunen@hnmky.fi](mailto:joni.virkkunen@hnmky.fi)
  - Pakila mainly focuses on childcare, familywork and juniorsports.
  - [Afterschool](#) -[work](#) [familyklubs](#) [basketball](#) [floorball](#) [wall climbing](#)

Kuvio 11. Prahassa 9.8.2013 esitetty versio NMKY – keskusten verkostoalustasta.

NMKY-keskusten verkostoon rekisteröidytään sähköisellä verkostoalustalla. Rekisteröityneeksi verkoston jäseneksi pääsee, jos täyttää NMKY-keskuksen määritelmän. Verkostokoordinaattori antaa rekisteröintiin tarvittavat salasanat tarkistettuaan keskuksen sopivuuden verkostoon. Keskusten analysoinnilla pyritään varmistamaan verkostoalustan tarkoituksenmukainen käyttö. Verkostoon rekisteröityminen vaatii seuraavat perustiedot: Keskuksen virallinen nimi, tarkka katuosoite, yhteyshenkilö, lyhyt toiminnankuvaus ja toimintaa kuvaavien hakusanojen määrittäminen. Verkoston jäsen pääsee sähköiselle alustalle tuottamaan ja päivittämään omia sivujaan sekä lisäämään yhteistyöprojekteja, uutisia ja artikkeleja. Jokainen verkostoalustalle rekisteröitynyt keskus hyväksyy verkostosopimuksen (liite 1), joka kuvaa verkoston jäsenen ja ylläpitäjän velvollisuuksia ja oikeuksia.

#### 5.4.1 NMKY -keskusten näkyvyyden paraneminen verkostoalustalla

Verkostoalustalle keskusten löydettävyyttä ja näkyvyyttä on luotu edistämään kolme toimintoa: keskusten hakukone, karttapalvelu ja keskuksen oma sivu. Karttapalvelu sijaitsee verkostoalustan etusivulta. Rekisteröitymisen yhteydessä annetut perustiedot siirtyvät automaattisesti google maps – sovellutusta hyödyntävälle kartalle. NMKY -keskukset näkyvät kartalla valopisteinä, joista aukeaa NMKY-keskuksen nimi, osoite, yhteystiedot ja toiminnot hakusanojen muodossa. NMKY-keskuksia voi etsiä hakukoneelta, johon jokainen keskus on luonut omaa toimintaansa vastaavat hakukriteerit. Hakukriteerit ovat seuraavissa kategorioissa: maa, kaupunki, toiminto (liikunta, musiikki, harrastustoiminta, partio, kerhot, hengellinen työ, hotelli jne.) ja ikä (vauvat, leikkiikäiset, koululaiset, nuoret, nuoret aikuiset, aikuiset, seniorit, eläkeläiset, perheet, opiskelijat).

Jokainen verkostoon kuuluva keskus saa sähköiseltä alustalta käyttöönsä oman sivun, jossa voi esitellä toimintaansa haluamalla tavalla. Oman sivun tarkoitus on olla informatiivinen ja ajaton. Siinä kuvataan keskuksen toiminnan tavoitteet, keinot, toteuttajat, resurssit ja olosuhteet. Omaa sivua voi elävöittää kuvin ja videoin. Verkostoalustalla olevan oman sivun ei ole tarkoitus korvata keskuksen varsinaisia kotisivuja vaan tarjota väylä lisäinformaation löytämiseen. Omalle sivulle voi laittaa linkit niihin sosiaalisen median palveluihin (facebook, twitter yms.), joissa kyseinen keskus on aktiivisesti mukana.

#### 5.4.2 Hyvien käytänteiden jakaminen verkostoalustalla

NMKY-keskuksen verkoston yksi päätavoitteista on hyvien käytäntöjen jakaminen. Verkostoalustalla tavoite voi toteutua joko julkaisemalla hyvä käytäntö tai artikkeli. Hyvät käytännöt osuudessa NMKY-keskus voi kertoa käyttämästään työmenetelmästä, lähestymistavasta tai tavasta resursoida toimintaa. Hyvä käytäntö voi olla keskuksen oma innovaatio tai sen tapa toteuttaa aikaisempaa toimintamallia. Se on mahdollisuus tehdä oma työ näkyväksi, jakaa omaa osaamista ja kokemusta tai tapa kehittää hyvää käytäntöä edelleen vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Kaikilla, niin rekisteröityneillä käyttäjillä kuin vierailijoilla, on mahdollisuus kommentoida hyviä käytäntöjä ja esittää kysymyksiä sen laatijalle. Verkostoalustalle tulleesta kommentista lähtee tieto hyvän käytännön laatijan sähköpostiin, jotta asian työstämistä voidaan jatkaa ajan tasaisesti.

Artikkelit osuuteen voi kuka tahansa esittää juttuaiheita tai valmiita artikkeleja julkaistavaksi. Päätöksen julkaisemisesta tekee verkostokoordinaattori. Artikkelit voivat antaa uutta tietoa tai toimia rohkaisuna NMKY -keskuksille toimintansa kehittämisessä. Ne voivat olla tutkimuksellisia, tarinallisia tai informatiivisia. Artikkeleita on mahdollisuus hakea sähköiseltä alustalta vapaalla sanahaulilla.

#### 5.4.3 Kansainvälisen yhteistyön lisääminen verkostoalustalla

Yhteistyöprojektit osuudessa on mahdollisuus tehdä hankealoitteita, ilmoittaa jo käynnissä olevista tai päättyneistä hankkeista. Hankekumppaneita etsittäessä tulee hankkeesta kuvata sen tavoite, mahdollinen ajankohta, toteutustapa ja se millaisia asioita vaatii tai toivoo yhteistyötaholta. Olennaista on ilmoittaa etsikö hankekumppaneita sisällön kehittämiseen, ohjausryhmään vai rahoittajiksi. Päättyneistä hankkeista voi kertoa esimerkiksi loppuraporttien muodossa. Tärkeää on kuvata millainen hanke toteutettiin, miten, mitä sillä saavutettiin, missä onnistuttiin, missä epäonnistuttiin ja miten rahoitettiin. Päättyneistä hankkeista kertoessa antaa omat kokemukset muiden käyttöön.

Sähköisellä verkostoalustalla oleva työ- ja vapaaehtoistoiminnan paikat osio tuo esille NMKY-keskusten potentiaalin tarjota työ- ja työharjoittelu- sekä vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksia kansainvälisesti. Vapaana olevasta paikasta tulee kuvata työn sisältö, kesto, millaista henkilöä haetaan ja millaisella korvauksella. Uutiset on palsta, jossa voi ilmoittaa ajankohtaisista tapahtumista, oivalluksista tai haasteista, joiden olettaa herättävän kiinnostusta kansainvälisesti esimerkiksi toteutustavan tai teeman vuoksi.

#### 5.5 Verkoston markkinointi- ja viestintä

NMKY-keskusten verkoston viestintään ja markkinointiin liittyviä linjauksia ja päätöksiä tehtiin koko kehittämistyön ajan. Viestinnän kannalta keskeisintä oli määritellä, mitä NMKY-keskuksella tarkoitetaan. Toinen verkoston toimintaa ja samalla sen viestintää koskettava asia oli verkoston toimintaympäristön valitseminen. Siinä vaihtoehtoina olivat kaikille avoin sähköinen verkostoalusta sekä kokonaan tai osittain suljettu intranet tyyppinen ratkaisu. Kehittämistyössä päädyttiin avoimeen verkostoalustaan, koska se lisää NMKY-keskusten verkoston läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, joka puolestaan vahvistaa toiminnan luotettavuutta. Verkoston markkinointia tehtiin kehittämistyön aikana kahdessa eri foorumissa: lokakuussa 2012 Euroopan NMKY:n työntekijöiden konferen-

sisästä Stuttgartissa sekä elokuussa 2013 Prahassa NMKY:n kansainvälisessä nuorten tapahtumassa. Osallistuin verkoston esittelyyn kummassakin tilaisuudessa. Lisäksi verkoston kehittäminen oli esillä Euroopan NMKY:n pääsihteerin esittelemänä muun muassa NMKY:n pääsihteeripäivillä Brysselissä marraskuussa 2012. Ydinviestinä näissä tapahtumissa oli, että NMKY – keskuksat tarvitsevat yhteisen foorumiin näkymiin ja hyvien käytänteiden jakamiseen. Tällä viestillä voidaan nähdä saavutetuksi myönteinen verkostopäätös.

Laadin verkoston markkinointi- ja viestintä suunnitelman lokakuussa 2013 toiminnan käynnistämisen ja jatkuvuuden tueksi. Suunnitelmassa kuvataan toimenpiteet, joilla viestinnän ja markkinoinnin keinoin turvataan verkoston strategian toteutuminen. Markkinointi- ja viestintäsuunnitelmasta voidaan erottaa sisäisen ja ulkoisen viestinnän tavoitteet ja toimenpiteet. Sisäinen viestintä verkoston käynnistämävaiheessa kohdentuu NMKY-keskuksiin sekä verkoston toimintaa ylläpitäviin tahoihin kuten Helsingin NMKY:hyn, Suomen ja Euroopan NMKY – liittoihin. Sisäisen viestinnän tavoitteena on, että mahdollisimman moni NMKY-keskus tulisi tietoiseksi kyseisen verkoston olemassa olosta, sen tarjoamista mahdollisuuksista ja, että keskuksat sitoutuisivat verkoston toimintaan. Ydinviesti sisältää tietoa verkoston tarjoamasta hyödystä, siihen liittymisestä ja siinä noudatettavista toimintaperiaatteista. NMKY-keskusten volyyymi verkostossa tulee olemaan ratkaiseva myös ulkoisen viestinnän onnistumisen kannalta.

Ulkoisen viestinnän tavoitteena on, että NMKY-keskusten verkosto nähdään kansainvälisesti merkittävänä foorumina etsiä kustannustehokkaita ja vaikuttavia ratkaisuja laaja-alaisen hyvinvoinnin edistämiseen. Jokaisen NMKY-keskuksen tehtävänä on edistää tämän viestin ja käsityksen muodostumista omassa maa-, paikallis-, ja toiminta-kohtaisissa verkostoissa. Rahoittajat korostavat yhä enemmän kansainvälisen yhteistyöhön merkitystä. NMKY-keskusten verkosto tarjoaa paikallisille hankkeille mahdollisuuden kiinnittyä kansainväliseen yhteistoimintaan. Tämä voimavara tulee nostaa ydinviestiksi ulkoisessa viestinnässä. Ulkoisella viestinnällä pyritään lisäämään tietoisuutta NMKY-keskusten vaikuttavasta toiminnasta sekä löytämään uusia asiakkaita ja yhteistyökumppaneja. NMKY-keskusten verkoston markkinoinnin työkaluksi laadittiin verkoston käyntikortti, joka on yhteenveto verkoston osaamisesta. Sen tavoitteena on avata potentiaalisille verkostokumppaneille verkoston tarjoama lisäarvo. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 40 - 53.) Verkoston käyntikorttia tullaan levittämään sähköisesti.

**YMCA CENTERS ONLINE NETWORK**

Recreation center, Youth center, Family center...Where do you work, live or hobby in YMCA way?

Do you want to share good practices?

Are you willing to do more cooperation?

Do you want to improve international visibility?

**YMCA CENTERS` ONLINE NETWORK is the answer.**

Join now in the network by going to [www.ymcacenters.com](http://www.ymcacenters.com) and be visible!

THAT ALL OF THEM MAY BE ONE!

ymca europe

Merkitystä elämään. YMCA.FI

NMKY

Kuvio 12. Verkoston markkinointiin suunniteltu käyntikortti.

NMKY-keskusten verkoston viestinnästä vastaa verkostokoordinaattori. Viestintäkanavina tullaan käyttämään Euroopan NMKY -liiton sisäisiä muita verkostoja, NMKY:n maaliittoja sekä verkostoon kuuluvia keskuksia. Tarkoitus on hyödyntää toimijoiden olemassa olevaa sähköistä mediaa, lehtiä, tiedotusfoorumeita sekä tapahtumia. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että jokaisen NMKY-keskuksen ja -liiton internetsivulta ja sosiaalisen median portaaleista löytyy linkki verkostotalustalle. Verkoston viestinnän tuloksia ja vaikutuksia tullaan arvioimaan media seurannalla eli missä ja millaisissa yhteyksissä verkoston toimintaa on nostettu esille, uusien NMKY-keskusten liittymisellä verkostoon ja sähköisen alustan käyttöasteella.

## 5.6 Verkoston tuloksellisuuden arviointi jatkuvuuden varmistajana

Verkoston perustamisessa sen toimintakäytäntöihin sisään rakennettiin verkoston tavoitteellinen kehittäminen. Verkoston strategiatyöskentely sekä verkoston toiminnasta ja vaikutuksista saatava arviointitieto luovat pohjan tulevaisuuden tavoitteiden ja suuntaviivojen asettamiselle. Tein marraskuussa 2013 NMKY-keskusten verkoston tuloksellisuuden arviointiin tarkoitetun arviointilomakkeen, jossa hyödynsin Verkostokonsulttien laatimaa verkoston kuntokartoitusta. Se on prosessimainen työkalu, joka osallistaa verkostokumppanit toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Arviointiin osallistuminen lisää ymmärrystä oman roolin merkityksestä verkostossa ja syventää siihen sitoutumis-

ta. Yhteisesti tuotettu arviointi mahdollistaa sen, että myös kehittäminen voi perustua yhteiseen näkemykseen. Kuntokartoitus nostaa esiin verkoston kehittämiskohteet ja vahvuudet sekä osoittaa niiden merkityksen. Se koostuu seuraavista osa-alueista: johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, verkosto-osapuolet, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, markkinointi sekä saavutetut tulokset. (Verkostokonsultit 2013.) Arviointilomakkeen täyttää kunkin NMKY-keskuksen yhteyshenkilö anonyymina joka marraskuu. Arvioinnin tulokset julkaistaan verkostoalustalla seuraavan vuoden tammikuussa.

Toiminnan kehittäminen vaatii sen laadun näkökulmasta kolmenlaisen tiedon käsittelyä; tietoa tavoitteista, tietoa nykytilasta eli siitä miten kaukana tavoitteista ollaan ja tietoa menetelmistä eli mitkä toimet vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. (Lillrank 2003: 41). NMKY-keskusten verkoston kehittämisen kannalta on keskeistä arvioida myös sähköisen alustan tarkoituksenmukaisuutta ja käytettävyyttä. Käytettävyyden arviointimenetelmät ovat keinoja löytää käytettävyyso ongelmia. Ne voidaan tehdä joko tulevien käyttäjien tekemällä testauksella tai käyttämällä asiantuntijamenetelmiä. Ne antavat tulokseksi listan kohdista, joissa käyttäjillä epäillään olevan tai havaitaan olevan ongelmia, sekä jotain selityksiä siitä, mikä ongelman saattaa aiheuttaa. Tuotteen kehityksen aikana käytettävyyttä voidaan arvioida eriasteilla prototyypeillä. (Parkkinen 2002: 65, 140, 153.) Sähköisen verkostoalustan teknisen toimivuuden ja käytettävyyden arvioinnista vastaa sen käynnistämisvaiheessa verkostoalustan palveluntuottaja. Jatkossa sen arviointi liitetään verkoston kokonaisarviointiin, josta vastaa NMKY-keskusten verkoston koordinaattori.

## 6 Kehittämistyön prosessin arviointi

Kehittämisprosessiin liittyy monenlaisia vaiheita, joita voi tarkastella kehittämistyön tavoitteiden, tehokkuuden, vaikutusten ja prosessin ohjaamisen näkökulmista. (Seppänen- Järvelä 1999: 90- 92). Olen arvioinut kehittämistyön onnistumista tarkastelemalla sen tavoitteita, siinä käytettyjä menetelmiä ja keinoja, niiden tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta sekä sen avulla saavutettavia vaikutuksia. Arvioinnissa olen käyttänyt mukana kehittämistyön aikaisia kalenteri- ja päiväkirjamerkintöjä, kehittämistyötä käsitteleviä kokousmuistioita sekä kehittämistyöhön osallistuvien suullisia ja kirjallisia mielipiteitä.



Kuvio 13. NMKY- keskusten verkoston kehittämispöcessin arvioinnin osa-alueet.

Verkoston kehittämistyö sijoittui puolentoista vuoden ajan jaksolle. Sen tavoitteena oli luoda edellytykset ja toimintarakenteet NMKY-keskusten verkostolle sekä tehdä suunnitelma sähköisen verkostoalustan sisällöstä, toimintamalleista ja vaadittavista sovelluksista palveluntuottajalle. Molemmat tavoitteet saavutettiin kehittämistyön aikana. Verkostomalli ja sille määritelty strategia antaa suuntaviivat verkoston johtamiseen ja kehittämiseen. Suunnitelmaa sähköisestä alustasta voidaan pitää monipuolisena ja innovatiivisena. Kehittämistyön tuloksena syntyneen NMKY-keskusten verkoston vaikutus tulee olemaan keskusten näkyvyyden paraneminen, hyvien käytänteiden jakami-



sen mahdollistaminen ja yhteistyön lisääntyminen keskusten välillä. Se tulee myötävaikuttamaan NMKY – liikkeeseen monella tapaa tukien sen strategisia tavoitteita, lisäämällä näkyvyyttä ja kehittämällä liikkeen sisäisiä työtapoja.

Verkoston kehittämisprosessin vaiheet ja niissä käytetyt menetelmät tukivat hyvin tavoitteiden saavuttamista. Verkoston tarvekartoitus loi hyvän pohjan ja oikeutuksen koko kehittämistyölle. Se auttoi jäsentämään verkoston toimintaympäristöä, hyötyjä ja riskejä. Voidaan katsoa, että verkoston tarvekartoitus toteutettiin kehittämistyössä riittävän laajasti. Verkostotyötä koskevaan teoreettiseen viitekehykseen syventyminen oli merkittävä osa kehittämisprosessia. Hankittu tieto ja menetelmäosaaminen olivat välttämättömiä kehittämistyön tavoitteiden toteutumisessa. Teoriaa sovellettiin käytännössä kehittämistyön jokaisessa vaiheessa. Sen pohjalta luotiin verkoston strategia, verkostomalli, markkinointi- ja viestintäsuunnitelma ja arviointikäytänteet. Strategiaan kirjattiin verkoston toiminnan lähtökohdat, jotka tukivat myös viestintä- ja markkinointisuunnitelman tekemistä.

Verkostojen rakentamisessa johtajuuden mittareina voidaan nähdä vuorovaikutus muiden toimijoiden kanssa ja institutionaalisen muutoksen aikaansaaminen. (Valkokari ym. 2008: 155- 157.) Vastuullani oli kehittämistyön johtaminen, jonka onnistumisessa minua auttoi toimintaympäristön hyvä tunteminen. Namikalainen toimintakeskus – hankkeen työntekijänä osallistuin kehittämistyön vaiheisiin tiiviisti. Se mahdollisti osatavoitteiden toteutumisen seuraamisen ja kehittämismenetelmien tarkoituksenmukaisuuden arvioinnin ajantasaisesti. Kehittämistyön johtamista edesauttoi myös se, että se nähtiin NMKY – liikkeen sisällä tarpeellisena ja tärkeänä.

NMKY-keskusten verkoston kehittämisen arvioinnissa suurin kritiikki kohdistuu vähäiseen yhteistyöhön NMKY-keskusten kanssa, joka olisi voinut rikastuttaa verkoston suunnittelua monella tapaa. Mahdollisuuksia osallistua kehittämiseen annettiin eri yhteyksissä, mutta kukaan ei ilmaissut haluavansa siihen mukaan. Tätä ei voi kuitenkaan nähdä ole välinpitämättömyyttä, koska verkoston kehittäminen herätti ainoastaan positiivista kiinnostusta. Todennäköisesti yhteinen kehittäminen koettiin haastavana muun muassa fyysisten etäisyyksien vuoksi tai yhteistä kehittämistä ei nähty muuten tarpeellisena tässä vaiheessa. Sähköinen alusta ja verkoston toimintaa tukeva arviointi mahdollistavat jatkossa verkoston kehittämisen vuorovaikutuksessa. Kehittämistyön tehokkuuteen puolestaan vaikutti negatiivisesti verkoston kehittäjien huono sähköisten järjestelmien tuntemus. Verkostoalustaa suunniteltaessa olisi ollut hyvä, jos sen lopullinen

tuottaja olisi ollut mukana alusta alkaen. Hänen ammattitaitoaan olisi voinut hyödyntää eri järjestelmien mahdollisuuksista taipua verkoston tarpeisiin. Asiantuntijan puuttuessa tiedon ja osaaminen löytäminen vei paljon aikaa.

Kehittämistyön haasteet liittyivät myös resurssien niukkuuteen. Henkilöstöresurssit tulivat pääasiassa Namikalainen toimintakeskus - hankkeesta, jossa verkoston kehittämistä tehtiin muun hanketyön ohella. Taloudellisten resurssien niukkuus ja epävarmuus tulevaisuudessa toi haasteita sähköisen alustan toteuttamiseen ja siitä vastaavan palveluntuottajan valintaan. Palveluntuottajan tehtävänä on suunnitella verkostoalusta niillä resursseilla, joita verkoston toiminnassa voidaan tulevaisuudessa olettaa olevan. Ensimmäinen versio sähköisestä verkostoalustasta toteutetaan yksinkertaisia ja edullisia ratkaisuja käyttäen. Sen on tarkoitus valmistua alkuvuonna 2014.

Verkoston kehittämisprosessia voidaan pitää onnistuneena. Se toteutui sille määritellyssä ajassa ja asetetut tavoitteet saavutettiin. Se millä aikavälillä verkoston moninaista hyödyistä päästään nauttimaan jää nähtäväksi. Siinä ensiarvoisen tärkeää on NMKY-keskuksen sitoutuminen verkostoon ja sen tavoitteisiin. Verkoston kehittämistyön raportoinnissa on pyritty yksityiskohtaiseen ja selkeään prosessin kuvaamiseen. Se toimii ohjeena sähköisen verkostoalustan toteuttamiseen, verkoston koordinointiin ja johtamiseen, markkinointiin ja viestintään sekä arviointiin. Raportti tullaan jakamaan jossain muodossa NMKY-keskuksen verkostolle sekä sen sidosryhmille. Raporttia voidaan hyödyntää myös verkostoa koskevien rahoitusanomusten työstämisessä. Kehittämistyön dokumentaation merkitys korostuu kun verkoston koordinointi ja johtaminen siirtyvät Namikalainen toimintakeskus – hankkeelta sitä pysyvästi tekeväälle taholle.

## **7 Pohdinta**

Tässä kehittämistyössä on luotu pohja NMKY-keskusten tavoitteelliselle yhteistoiminnalle tulevaisuudessa. NMKY – liike tulee näkyväksi paikallisen toiminnan kautta, jonka kehittämistä NMKY-keskusten verkosto palvelee. Verkostotyöstä saatavilla oleva teoreettinen ja tutkimuksellinen tieto koskettaa pääosin liiketoimintaverkostoja, joista kehittämisen alla ollut verkosto eroaa organisaatio- ja toimintakulttuurilta. Toisaalta sosiaali- ja terveysalan verkostoilla olisi paljon opittavaa liiketoimintaverkostoilta. Niissä verkostoilla on strateginen rooli, verkosto-osapuolten tehtävät on määritelty tarkasti ja olemassa olevista resursseista haetaan synergiaa. NMKY – liikkeen sisällä vaikuttaa lukuisia verkostoja, mutta niiden merkitystä ja roolia ei ole määritelty yhtenäisesti. NMKY

– liikkeessä tarvitaan verkostostrategiaa, jota toteuttavat verkostot olisi koottu verkostokarttaan. Tämä vahvistaisi eri verkostojen legitimitettiin asemaa liikkeessä sekä parantaisi niiden tunnettavuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia.

Valtakunnallisen nuorisotyön palvelu- ja vaikuttajajärjestön, Allianssin, koordinoimassa Monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishankkeessa tultiin seuraaviin johtopäätöksiin: Monialaisten ryhmien toiminnan tulee olla organisoitua ja ryhmien organisointi verkostoksi on tärkeää, jotta yhteistyö tuottaisi lisäarvoa päätöksentekoon ja parantaisi palveluiden laatua. Lisäksi verkostojen tulee kuunnella asiakaskuntaansa päätöksenteossa ja kehittäessään toimintatapojaan. (Gretschel - Mulari 2013, 3.) Kyseisen hankkeen loppuraportti ilmestyi marraskuussa 2013. Hankkeessa tehdyt johtopäätökset soveltuvat hyvin lähestymiskulmaksi NMKY-keskusten verkoston toiminnan tarkasteluun. Tutkimuksen mukaan NMKY-keskusten verkostomallin ja sille suunniteltujen toimintatapojen voidaan olettaa olevan vaikuttavia.

Kokemukset Innolad toiminnasta sekä teknisen toiminnan seutukuntafoorumilta Mikkelistä osoittavat yhteisten toiminta-alusten merkityksen verkostomaisen yhteistoiminnan kehittämisessä. (Valkokari ym. 2008: 112- 113). Sähköisestä innovaatioympäristöstä on positiivisia kokemuksia myös Suomen Sosiaali- ja Terveys ry:n, Suomen Kuntaliiton ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen Innokylä – hankkeesta. Hankkeen tuotoksena syntyi sosiaali- ja terveysalan sähköinen innovaatioyhteisö, joka tarjoaa tukea käytäntöjen ideointiin, kehittämiseen, arviointiin ja jakamiseen. Innokylä -hankkeen arvioinnin (2013) mukaan sähköinen innovaatioalusta on mahdollistanut sellaisten organisaatioiden välisen yhteistyön, jota ei muuten olisi syntynyt. Hankkeen haasteet puolestaan liittyivät Innokylä -ympäristön johtamiseen, kokonaiskoordinaatioon ja toimintakulttuuriin. Siksi tulevaisuuden kehittämisen painopisteinä nähtiin koordinoivan tahon sekä johto- ja ohjausryhmän roolien selkeyttäminen. (Johansson 2013: 19- 21, 28.)

Sähköinen alustan valitseminen NMKY-keskusten verkoston toimintaympäristöksi nähtiin kehittämistyössä lähes välttämättömänä. Se edesauttaa tiedon dokumentointia, ajan ja paikan riippumattomuutta verkostotyössä. Tulevaisuudessa verkossa toimimisen rinnalla tulee miettiä mahdollisuutta verkosto-osapuolten aitoon kohtaamiseen. NMKY- keskusten verkostomallissa on pyritty verkosto-organisaation selkeyttämiseen. Mutta niin kuin Innokylä – hankkeen arvioinnissa todetaan, tulee roolien selkeys varmistaa verkoston toiminnan käynnistyttyä.

NMKY-keskusten verkoston arviointikäytännöt määriteltiin verkoston kehittämistyön aikana. Arviointitietoa on tärkeä saada tulevaisuudessa ajantasaisesti, jotta epäkohtiin voidaan puuttua mahdollisimman nopeasti. NMKY-keskusten verkoston arviointikäytännöissä korostetaan jaettua arviointia, jossa jokainen verkosto-osapuoli vastaa omalta osaltaan arviointidatan tuottamisessa. Tulevaisuudessa tulee pohtia missä vaiheessa ulkoinen arviointi olisi paikallaan verkoston kehittämisen tukena. Helsingin Kauppakorkeakoulun Markkinoinnin laitoksella uskotaan, että tulevaisuus on verkon kutojien. (Möller - Rajala - Svahn 2004: 3). NMKY-keskusten verkosto puolestaan uskoo luovansa tulevaisuutta, jossa hyvinvointi ja yhteisöllisyys ovat keskiössä.

## Lähteet

Aalto, Tuija - Uusisaari, Marylka Yoe. Nettiä. Sosiaalisen median maailmat. Jyväskylä: BTJ Kustannus.

Aaltonen, Mika - Wilenius, Markku 2002. Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Aula, Pekka - Matikainen, Janne - Villi, Mikko toim. 2006. Verkkoviestintäkirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Arnkil, Tom Erik - Seikkula, Jaakko 2005. Dialoginen verkostotyö. Tampere: Tammi.

Forsender, Annika - Raunio, Mika - Salmenhaara, Perttu - Helander, Mika 2004. Sykettä ja suvaitsevaisuutta. Globaalin osaamisen kansalliset rajat. Helsinki: Edita Prisma Oy.

Forsgård, Christina - Frey, Juha 2010. Suhde. Sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää. Infor Oy.

Gretschel, Anu - Mulari, Timo 2013. Ryhmistä verkostoiksi ja verkoston toiminta laadukkaaksi. Monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishankkeen loppujulkaisu. Suomen nuorisoyhteistyö – Allianssi ry & Nuorisotutkimusverkosto.

Hakanen, Matti - Heinonen, Upi - Sipilä Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Heinonen, Upi 2012. Virtuaalisuus ei riitä. Verkkodokumentti.

[http://www.verkostokonsultit.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=83&Itemid=9](http://www.verkostokonsultit.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=83&Itemid=9). Luettu 21.10. 2013.

Helsingin NMKY 2013. Verkkodokumentti. Luettu 15.10.2013.

<http://www.hnmky.fi/yhdistys/arvot>

Helsingin NMKY:n strategia 2015. Verkkodokumentti.

[http://www.hnmky.fi/user\\_data/hnmky/doc/Helsingin\\_NMKY\\_strategia\\_2015.pdf](http://www.hnmky.fi/user_data/hnmky/doc/Helsingin_NMKY_strategia_2015.pdf). Luettu 15.10.2013.

Hesso, Johannes 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina. Strategian avulla kilpailuetua ja lisäarvoa. Helsingin Kamari Oy.

Hotel Arthur 2013. Verkkodokumentti. <http://www.hotelarthur.fi/fin/historia/>. Luettu 15.10.2013..

Huhtinen, Ulla 2013. Namikalainen toimintakeskus 2020 – hankekuvaus. Verkkodokumentti. <https://www.innokyla.fi/web/hanke68500/>. Luettu 10.10.2013.

Hyysalo, Sampsa 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

Johansson, Marja-Leena 2013. Innokylän välivaiheen kokonaisarviointi ja jatkokehittäminen – loppuraportti. Talent Vectia Oy.

Jokinen, Karina - Aula, Pekka - Matikainen, Janne, 2006. Näkökulmia organisaatioiden verkkoviestintään. Teoksessa Aula, Pekka - Matikainen, Janne - Villi, Mikko toim. 2006. Verkkoviestintäkirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2013. JHS –suositukset. Verkkodokumentti. <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs129>. Luettu 8.12.2013

Keisala, Katja 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampereen yliopistopaino Oy.

Lammi, Outi 2013. Opi ja työskentele verkossa - Tätinörtti opastaa. Docendo oy.

Lecklin, Olli - Laine, Risto 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lillrank, Paul 2003. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Linnamaa, Reija 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. Tampere: Haus – kehittämiskeskuksen julkaisuja 1/2004.

Mannermaa, Mika 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: Werner oy.

Mantere, Saku - Aaltonen, Petri - Ikävalko, Heini – Hämäläinen, Virpi - Suominen, Kimmo - Tekari, Veikko 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy.

Matikainen, Janne 2001. Vuorovaikutus verkossa. Verkkopohjaiset oppimisympäristöt vuorovaikutuksen näyttämöinä. Helsinki: Yliopistopaino.

Metsämuuronen, Jari. 2000. Maailma muuttuu – Miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Työministeriön ESR-julkaisusarjassa 39/98.

Mäkelä, K. - Polo, S. - Stenlund, H 2001. Ennakoiva tutkimus ja kehittäminen. Tampereen Yliopisto: Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutus.

Mäkinen, Maarit 2006. Yhteisöjen digitaalinen voimistuminen. Teoksessa Aula, Pekka - Matikainen, Janne - Villi, Mikko toim. 2006. Verkkoviestintäkirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Muukkonen, Martti 2002. Ecumenism Of The Laity. Continuity and Change in the Mission View of the World's Alliance of Young Men's Christian Associations 1855-1955. Joensuun yliopiston teologisia julkaisuja. Verkkodokumentti.

[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_952-458-207-4/urn\\_isbn\\_952-458-207-4.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_952-458-207-4/urn_isbn_952-458-207-4.pdf).

Luettu 14.10.2013

Möller, Kristian - Rajala, Arto - Svahn, Senja 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Niemelä, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkoston rakentajan abc. Helsinki: Edita.

Nurmela, Juha 2005. Medioiden monimuotoistuminen ja kansalaisten vuorovaikutus 2000-luvun Suomessa. Teoksessa Toim. Kasvio, Antti - Nurmela, Juha Viherä - Marja-Liisa - Hyvönen, Kaarina - Oksa, Jukka - Hietanen, Olli 2005. Virtuaalihalleja ja hyvinvointia. Suomalaisen tietoyhteiskunnan kehitys ja haasteet.

Nurmela, Juha 2006. Suomalainen tieto- ja viestintätekniiikan käyttö – sosiologisia näkökulmia verkkoviestintään. Teoksessa Aula, Pekka - Matikainen, Janne - Villi, Mikko toim. 2006. Verkkoviestintäkirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Ojasalo, Katri - Moilanen, Teemu - Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Parkkinen, Jarmo 2002. Hyvään verkkopalveluun! Inforviestintä OY.

Pirnes, Hannu 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: WSOY.

Räikkönen, T. 2007. Työn tulevaisuus yhteiskunnallisessa muutoksessa. Kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Seppänen-Järvelä, Riitta 1999. Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Arviointi ja asiantuntijuus 1999. Helsinki: Gaudeamus.

Silvennoinen, Markku 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.

Silvennoinen, Markku 2008. Löydä aarteesi – verkostoida! Hämeenlinna: Karisto Oy.

Soininen, Jesse - Wasenius, Reider - Leponiemi, Tero 2010. Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea. Helsingin seudun kauppakamari.

Sotarauta, Markku - Linnamaa, Reija 1999. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä: Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa Linnamaa, Reija. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. Tampere: Haus –kehittämiskeskuksen julkaisuja 1/2004.

Stähle, Priirjo - Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.



Suomen ekumeeninen neuvosto 2013. Ekumenian tietopankki. Verkkodokumentti.  
[http://www.ekumenia.fi/ekumenian\\_tietopankki/](http://www.ekumenia.fi/ekumenian_tietopankki/) . Luettu 14.10.2013.

Suomen NMKY –liitto 2013. Verkkodokumentti. <http://www.ymca.fi/www/>. Luettu 15.10.2013.

Suominen, Kimmo - Aaltonen, Petri - Ikävalko, Heini - Hämäläinen, Virpi - Mantere, Saku 2007. Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Tykes: Raportteja 56.

The World Alliance of YMCAs 2012. The YMCA Blue book. World YMCA Movement in review. Verkkodokumentti.  
[http://www.ymca.int/uploads/media/The\\_YMCA\\_Blue\\_Book\\_02.pdf](http://www.ymca.int/uploads/media/The_YMCA_Blue_Book_02.pdf). Luettu 15.10.2013.

Valtiovarainministeriö 2013a. Laatus verkko. Verkkodokumentti.  
[http://www.suomi.fi/suomifi/tyohuone/laatus\\_verkko/](http://www.suomi.fi/suomifi/tyohuone/laatus_verkko/). Luettu 8.12.2013.

Valtiovarainministeriö 2013b. Käyttäjälähtöisyys verkkopalveluiden suunnittelussa. Verkkodokumentti.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/20080129Kaeyttae/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20080129Kaeyttae/name.jsp). Luettu 8.12.2013.

Valkokari, Katri - Hyötyläinen, Raimo - Kulmala, Harri - Malinen Pekka - Möller, Kristiaan - Vesalainen, Jukka toim. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell oy.

Valkokari, Katri - Hakanen, Taru - Airola, Merja 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Työkirja. Helsinki: Edita Prima Oy. Verkkojulkaisu:  
[http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka\\_tyokirja.pdf](http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka_tyokirja.pdf). Luettu 19.9.2013.

Vartia, Niini 2009. Kansainvälisen kanssakäymisen taitoja. Kotona kaikkialla. Helsinki: Kotimaa-Yhtiöt Oy.

Verkostokonsultit 2013. Verkoston kuntokartoitus. Verkkodokumentti.  
<http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/VerkostonKuntokartoitus.pdf>. Luettu 22.10.2013.

Ylenius, Jani - Keränen, Tiina 2007. Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma – opas.  
Helsinki: Tiedote Deski Finland Oy. Verkkodokumentti.

<http://www.viestintatoimistodeski.fi/pdf/viestintastrategia.pdf>. Luettu 22.10.2013.

## Sitoutuminen NMKY – keskusten verkoston sääntöihin

NMKY – keskusten verkosto toimii edistääkseen keskusten näkyvyyttä, toiminnan kehittymistä ja kansainvälistä yhteistyötä. Verkoston jäsenenä sitoudumme omalla toiminnallamme, NMKY – arvojen mukaisesti edesauttamaan tavoitteiden saavuttamista. Sitoudumme jakamaan vuositasolla vähintään yhden hyvän käytännön tai artikkelin toiminnastamme sähköisellä verkostoalustalla sekä vastaamaan verkoston arviointia koskevaan kyselyyn määräajassa.

Keskuksellamme on nimetty vastuuhenkilö verkostossa, jonka tiedot ilmoitetaan sähköisellä verkostoalustalla. Keskuksellamme on oikeus vaihtaa vastuuhenkilöä, mutta velvollisuus ilmoittaa tapahtuneesta muutoksesta sähköisellä verkostoalustalla. Hyväksymme verkostoalustalla olevan tiedon olevan julkista ja kaikkien saatavilla olevaa. Huomioimme sen tuottaessamme sisältöä sivuston omalle sivullemme.

Keskuksen yhteyshenkilön vastuulla on varmistaa, että verkostoalustalla julkaistut tiedot noudattavat julkisuuden ja laillisuuden periaatteita oman taustamaan lainsäädännön mukaisesti. Yhteyshenkilö pitää tiedot ajan tasalla ja paikkaansa pitävinä. Myönämme verkostoalustan ylläpitäjälle oikeuden poistaa verkostoalustalla olevalta keskuksen omalta sivulta tietoa, mikäli se rikkoo edellä mainittuja periaatteita. Mikäli omalla toiminnalla rikomme verkoston sääntöjä tai sitä koskettavia laillisuuden periaatteita, tiedämme sen johtavan keskuksemme tietojen poistamiseen verkostoalustalta.

Keskuksemme sitoutuu noudattamaan yllä olevaa sopimusta NMKY – keskusten verkostossa.

## NMKY – keskusten verkoston arviointilomake

Verkoston arviointipohjan laatimisessa on hyödynnetty verkoston kuntokartoitusta (Verkostokonsultit 2013.) Arviointilomakkeen täyttää jokaisen NMKY – keskuksen verkostoyhteistyöhön määrittämä yhteyshenkilö anonyymina. Arviointilomake sisältää 39 kysymystä verkoston toiminnasta. Vastaaminen tapahtuu joko numeraalisella valinta-asteikolla 1-5 (1=huono, 2= kohtalainen, 3= tyydyttävä, 4= hyvä, 5= erinomainen), valinnalla kyllä/ei tai avoimella kirjallisella vastauksella.

### Johtajuus

1. Tyytyväisyys verkoston johtamista kohtaan (1-5)
2. Verkoston johdon kyky ylläpitää verkoston vuorovaikutusta (1-5)
3. Verkoston johdolta saatu tuki verkoston toimintaan (1-5)
4. Kehitysehdotuksia verkoston johtamiseen liittyen (avoin vastaus)

### Toimintaperiaatteet ja strategia

5. NMKY – keskusten verkoston tavoitteet tukevat NMKY – liikkeen tavoitteita (1-5)
6. NMKY – keskusten verkoston tavoitteet tukevat oman keskuksen tavoitteita (1-5)
7. Laita alla olevat tavoitteet tärkeysjärjestykseen verkostossa olemisellenne:
  - näkyvyyden lisääminen
  - hyvien käytäntöjen jakaminen
  - yhteistyön lisääminen muiden keskusten kanssa
  - ajankohtaisten kuulumisen vaihtaminen
8. Verkostoalustan toimintamallit tukevat verkoston tavoitteiden saavuttamista (1-5)
9. Toimintaperiaatteet tukevat verkoston tavoitteiden saavuttamista (1-5)
10. Haluaisitko osallistua tiiviimmin verkoston strategiatyöhön? (Valinta: kyllä/ei)
11. Kerro ehdotuksia verkoston toimintaperiaatteiden ja strategiatyön kehittämiseen? (avoin vastaus)

**Verkosto-osapuolet**

12. Tyytyväisyys verkoston ohjausryhmän toimintaan (1-5)
13. Tyytyväisyys verkon koordinoijan toimintaan (1-5)
14. Verkosto-osapuolten roolien selkeys verkostossa (1-5)
15. NMKY – keskusten määritelmä tukee verkon jäsenten analysointia. (1-5)
16. NMKY – keskusten mahdollisuudet vaikuttaa verkoston toimintaan? (1-5)
17. Verkoston toiminta palvelee NMKY – keskusten asiakkaita? (1-5)
18. Tulisiko NMKY – keskusten asiakkaiden vaikuttamismahdollisuutta verkoston toimintaan lisätä? (Valinta: kyllä/ei)
19. Verkoston sisäinen ilmapiiri (1-5)
20. Arvioi halutessasi omin sanoin eri osapuolten toimintaa verkostossa? (avoin vastaus)

**Prosessit**

21. Sähköinen verkostoalusta mahdollistaa näkyvyyden lisäämisen (1-5)
22. Sähköinen verkostoalusta mahdollistaa hyvien käytänteiden jakamisen (1-5)
23. Sähköinen verkostoalusta mahdollistaa kansainvälisen yhteistyön (1-5)
24. Arvioi verkoston sisäistä viestintää (1-5)
25. Arvioi verkostossa tapahtuvaa vuorovaikutusta (1-5)
26. Arvioi onnistumista verkoston markkinoinnissa (1-5)
27. Arvioi sähköisen verkostoalustan käytettävyyttä (1-5)
28. Ehdotuksia verkoston prosessien ja toimintamallien kehittämiseen (avoin vastaus)

**Pelissäännöt ja sopimukset**

29. Arvioi verkoston sääntöjen tarkoituksenmukaisuutta (1-5)
30. Arvioi sääntöjen noudattamista verkostossa (1-5)
31. Ehdotuksia verkoston sääntöjen ja sopimusten kehittämiseen (avoin vastaus)

**Tulokset**

32. Verkostoon kuulumisen on synnyttänyt uutta tavoitteellista yhteistyötä (valinta: kyllä/ei)
33. Kerro tarkemmin uusista yhteistyökontakteista sekä suunnitelmista ja saavutuksista niissä. (Avoin vastaus)
34. Verkostoon kuulumisen on synnyttänyt uutta oppimista (valinta: kyllä/ei)

35. Kerro tarkemmin mitä olette verkoston kautta oppineet, millaisissa tilanteissa?  
(avoin vastaus)
36. Verkostoon kuuluminen on vahvistanut keskuksen näkyvyyttä. (valinta: kyllä/ei)
37. Kuvaille miten verkostoon kuuluminen on edistänyt keskuksenne näkyvyyttä?  
(avoin vastaus)
38. Mainitse muita keskeisiä saavutuksia, joita olette saaneet verkostossa toimimisesta. (avoin vastaus)

**Kehitysehdotuksia:**

39. Anna vapaasti verkoston toimintaa koskevia kehittämisideoita. (avoin vastaus)