



OHJELMA 2016-2018

Hyväksytty syyskokouksessa 20.11.2015

Sisällysluettelo

ESIPUHE.....	3
JOHDANTO.....	5
1 KEPA JÄSENINEEN VAIKUTTAA POLIITTISEEN PÄÄTÖKSENTEKOON.....	7
1.1 Keskeiset päättäjät edistävät kunnianhimoista ja kestäväää kehitysrahoitusta.....	11
1.2 Keskeiset päättäjät säätelevät suuryritysten toimintaa ihmisoikeuksien suojelemiseksi globaalissa etelässä.....	12
1.3 Keskeiset päättäjät edistävät talouden läpinäkyvyyttä.....	12
1.4 Keskeiset päättäjät edistävät riittävää ja läpinäkyvää ilmatorahoitusta sekä kestäväää energiapolitiikkaa.....	12
2 KEPA JA SEN JÄSENISTÖ VAIKUTTAA ASENNEILMAPIIRIIN JA LISÄÄ SUOMALAISTEN TOIMINTAA OIKEUDENMUKAISEN MAAILMAN PUOLESTA.....	15
2.1 Kansalaisjärjestöt Suomessa ovat aktiivisia globaalikasvatustoimijoita.....	17
2.2 Kansalaisjärjestöt kehittävät kapasiteettiaan ja taitojaan globaalikasvatuksessa yhteiskunnallisen muutoksen edistämiseksi.....	17
2.3 Ihmiset Suomessa toimivat oikeudenmukaisemman maailman puolesta.....	18
3 KEPA VAHVISTAA JÄSENTEN TOIMINTAEDELITYKSIÄ.....	21
3.1 Jäsenjärjestöt vahvistavat kapasiteettiaan ja taitojaan tehdä kehitysyhteistyötä yhteiskunnallisen muutoksen edistämiseksi.....	23
3.2 Keskeiset virkamiehet tunnustavat kansalaisyhteiskunnan moninaiset roolit ja arvostavat kansalaisjärjestöjä itsenäisinä kehitystoimijoina.....	24
3.3 Kepan jäsenjärjestöt ja etelän kumppanit puolustavat kansalaisyhteiskunnan tilaa globaalisti	26
4 KEPA ON TULOKSELLINEN JA OPPIVA ORGANISAATIO.....	29
4.1 Kepan jäsenjärjestöt toimivat tiiviissä yhteistyössä toistensa ja Kepan kanssa oikeudenmukaisen maailman puolesta.....	29
4.2 Kepan organisaatioviestintä vahvistaa Kepan asemaa tuloksellisena yhteiskunnallisena toimijana.....	30
4.3 Suunnittelu, seuranta ja arviointi edistävät oppimista ja tuloksellisuutta.....	30
5 HALLINTO.....	33
5.1 Kepan resurssien tehokas ja kestävä käyttö.....	33
5.2 Asiantunteva, motivoitunut ja uudistumiskykyinen henkilöstö.....	34
6 JOHTAMINEN.....	34

ESIPUHE

Kehitysyhteistyön asiantuntija- ja kattojärjestö Kepa pyrkii työllään kohti maailmaa, jossa toteutuvat rauha, ihmisoikeudet ja kestävä kehitys ja jossa toimitaan tasa-arvon, demokratian ja yhteisvastuun hengessä. Ilmastonmuutosta ja äärimmäistä eriarvoisuutta ei ratkaista ilman vaurauden oikeudenmukaisempaa jakautumista valtioiden, kansakuntien ja ihmisten kesken. Samalla on tunnustettava maapallon kantokyvyn rajat luonnonvarojen kuluttavalle talouskasvulle. Erityisesti on huomioitava haavoittuvimmissa asemassa olevat, kuten naiset, lapset ja vammaiset, jotta ihmisarvoinen elämä ja osallisuus taataan kaikille.

Köyhyys ja äärimmäinen eriarvoisuus on aikamme suurimpia maailmanlaajuisia haasteita niin maiden välillä kuin niiden sisälläkin. Vaurauden ja poliittisen vallan kasautuminen vie suurimmalta osalta maailman ihmisiä edellytykset vaikuttaa yhteiskunnassa ja elää ihmisarvoista elämää.

Köyhyys ja eriarvoisuus ovat seurausta rakenteista, jotka luovat eriarvoisuutta ihmisten välille maapallon kaikissa kolkissa. Kepa keskittyy toiminta-ajatuksensa mukaisesti niihin rakenteisiin, joiden se katsoo vaikuttavan erityisen paljon köyhyyteen ja eriarvoisuuteen globaalissa etelässä. Tältä pohjalta Kepan toiminnan keskeisiä teemoja ovat kehitysrahoitus, globaali talouspolitiikka, ilmasto-oikeudenmukaisuus ja vahva kansalaisyhteiskunta. Kehitysyhteistyö on tarpeen rakenteiden muuttamiseksi ja sen kautta voidaan vahvistaa demokratiaa, hyvää hallintoa, haavoittuvimpien ryhmien, kuten tyttöjen ja naisten asemaa ja kestäväää kehitystä.

Toiminnan keskiössä kansalaisyhteiskunnan vahvistaminen

Vahva kansalaisyhteiskunta on kestäväen kehityksen, demokratian ja köyhyyden poistamisen edellytys, ja siksi kehityshaasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan vahvoja kansalaistoimijoita. Kansalaisyhteiskunta on markkinoiden ja valtiiovallan vastavoima ja yhteistyötaho. Aktiivinen ja moniääninen kansalaisyhteiskunta luo perustan demokratialle, edistää hyvää hallintoa ja poliittista vastuullisuutta. Tekemällä yhteistyötä eri maiden kansalaisyhteiskuntien kanssa Kepa ja jäsenjärjestöt synnyttävät kestäviä ratkaisuja globaaleihin haasteisiin.

Kestävät rakenteelliset muutokset saavutetaan vaikuttamalla poliittiseen päätöksentekoon, ja siksi **Kepa tukee etelän kumppaneitaan vaikuttamistyössä ja vaikuttaa päätöksentekoon myös Suomessa.** Tuomalla järjestöjen asiantuntemusta vaikuttamistyöhön EU:ssa ja kansainvälisissä prosesseissa voidaan vähentää köyhyyttä ja eriarvoisuutta globaalisti. Merkittävä rooli eriarvoisuutta ylläpitävien rakenteiden säilyttäjänä ja muuttajina on valtioilla, jotka yksin ja yhdessä voivat laatia ihmisoikeuksia ja ympäristöä kunnioittavat kehykset esimerkiksi yksityisen sektorin toiminnalle.

Kehityshaasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan kansalaistoimijoita, jotka ymmärtävät, miten erilaiset rakenteet synnyttävät eriarvoisuutta ja haastavat maapallon kestävyuden. Kansalaiset tarvitsevat tiedon lisäksi tahtoa, taitoja ja mahdollisuuksia toimia kehityksen edistämiseksi. Tukeakseen aktiivista kansalaisuutta **Kepa vaikuttaa yhdessä jäsenistön kanssa asenneilmapiiriin Suomessa, tarjoaa tietoa ja toimintamahdollisuuksia suomalaisille.** Kepan ja jäsenjärjestöjen osallistuminen julkiseen keskusteluun ja vuorovaikutus suuren yleisön kanssa globaalikasvatuksen keinoin vaikuttaa kansalaisten asenteiden muuttumiseen niin, että yhä useampi suomalainen ymmärtää globaalien haasteiden merkityksen, haluaa olla mukana ratkaisemassa niitä sekä omaksuu ajatuksen vastuullisesta kansalaisuudesta. Kepa lisää suomalaisten tietoisuutta kehitysyhteistyön tuloksellisuudesta, vaikuttavuudesta ja maailman tilasta, mikä kasvattaa halua osallistua paremman maailman rakentamiseen ja saa suomalaiset tuntemaan ylpeyttä omasta kehitysyhteistyöstään.

Suomalaiset kansalaisjärjestöt tuottavat tietoa ja ratkaisuja köyhyyden ja eriarvoisuuden vähentämiseksi paikallisella, kansallisella ja globaalilla tasolla. **Kepa vahvistaa järjestöjen kykyä ja mahdollisuuksia toimia niiden oman vision, mission ja arvojen pohjalta osana globaalia kansalaisyhteiskuntaa,** joka ponnistelee yhdessä oikeudenmukaisuuden ja kestävän tulevaisuuden luomiseksi. Järjestöjen työ tukee demokratiaa ja avaa kansalaisille keinoja osallistua oikeudenmukaisen maailman rakentamiseen. Järjestöjen välinen verkostoituminen sekä Suomessa että maailmalla lisää järjestöjen välistä oppimista ja yhteistyötä ja vahvistaa työn vaikuttavuutta.

Järjestöjen yhteistyöllä kohti haasteita

Varsinaisen kehitysyhteistyön määrärahoja leikataan Suomessa tuntuvasti vuonna 2016. Hallitus on myös linjannut, että vuodesta 2016 lähtien kehitysyhteistyöbudjetin ulkopuolelta tulevia päästöhuutokauppataloja ei enää ohjata kehitysyhteistyöhön. Määrärahojen leikkauksilla on merkittäviä vaikutuksia Kepan yli 300 jäsenjärjestön työhön ja tulosten kestävyuteen. Järjestöjen työhön kohdistuu myös yhä suurempia vaatimuksia tulosten ja vaikutusten osoittamisessa. Leikkauksiin sopeutumisessa ja työn tehokkuuden lisäämisessä Kepa on ainutlaatuisen katto- ja asiantuntijaroolinsa kautta järjestöille entistä merkittävämpi tuki ja yhteistyöfoorumi. Kepa tekee ohjelmakaudellaan työtä järjestöjen kanssa, jotta ne pystyvät tehokkaammin, selkeämmin ja yhdenmukaisemmin kertomaan työnsä tuloksista ja vaikuttavuudesta. Moninaisen järjestökentän yhteistyön syventäjänä ja yhteen tuojana Kepalla on tärkeä rooli.

Kansainvälinen yhteisö tekee vuoden 2015 loppupuolella kehitystavoitteita ja ilmastonmuutosta koskevia päätöksiä, jotka tulevat ohjaamaan maailmanlaajuisia kehitystä pitkälle tulevaisuuteen. YK:n uusien kestävän kehityksen tavoitteiden ja ilmastotavoitteiden asiantuntijana ja toimeenpanon tukijana Kepalla on Suomessa erityisen tärkeä rooli, joka hyödyttää niin päättäjiä, yrityksiä kuin järjestötoimijoitakin.

Kepan strategian asettamana visiona on toimia niin, että **järjestöjen yhteistoiminta Kepassa kasvattaa rohkeutta, innostusta ja osaamista sekä tuo joukkovoimaa työhön oikeudenmukaisen maailman puolesta**. Yli kolmensadan suomalaisen järjestön kattojärjestönä Kepan työn onnistuminen vaikuttaa laajalti koko järjestökentän mahdollisuuksiin tehdä tuloksellista ja vaikuttavaa työtä globaalien haasteiden parissa.

JOHDANTO

Kepan ohjelma vuosille 2016-2018 toteuttaa vuosien 2012-2017 strategiaa, joka päivitettiin loppuvuodesta 2014. Kepan toiminta-ajatus, arvot ja strategia määrittävät Kepan pitkän aikavälin tavoitteet ja ne roolit, joissa Kepa toimii jäsentensä kanssa globaalisti köyhyyden ja eriarvoisuuden poistamiseksi. Kepa jatkaa strategian mukaisia linjauksia ja painotuksia myös määrärahaileikkausten jälkeen 2016-2018 ohjelmakaudella.

Strategian 2012-2017 päätavoitteiden mukaisesti Kepan työ keskittyy ohjelmakaudella kolmelle alueelle: 1) vaikuttaminen poliittiseen päätöksentekoon, 2) vaikuttaminen suomalaiseen asenneilmapiiriin ja suomalaisten toiminnan lisääminen oikeudenmukaisen maailman puolesta sekä 3) jäsenten toimintaedellytysten vahvistaminen.

Ohjelman painotukset ja valinnat perustuvat jatkuvaan toimintaympäristön analyysiin ja strategian päivittämisen yhteydessä tehtyyn ulkoisten ja sisäisten haasteiden ja mahdollisuuksien kartoitukseen.

Strategian kaksi punaista lankaa, elävät jäsensuhteet ja globaali verkottuminen, on viety yhä vahvemmin Kepan toiminnan ytimeen. Elävät jäsensuhteet ovat ajattelutapana kaikessa toiminnassa: Kepa on olemassa jäseniään varten ja on entistä tärkeämpi järjestöjen yhteistyön areena. Globaalia verkottumista, strategian 2012-2017 toista läpileikkaavaa teemaa, jatketaan pääsääntöisesti nykyisellä tasolla.

Vaikuttamistyössä Kepa jatkaa vaikuttamista poliittisiin päättäjiin liittyen kehitysrahoitukseen, globaaliin talouspolitiikkaan (vero-oikeudenmukaisuus ja yritysvastuu) ja ilmasto-oikeudenmukaisuuteen. Suomalaiseen asenneilmapiiriin vaikuttamiseksi Kepa toimii ennen kaikkea alustana järjestöille ja tukee niitä verkostoitumaan, saamaan näkyvyyttä ja tavoittamaan kohderyhmänsä. Järjestöjen toimintakyvyn vahvistamisessa Kepa ottaa aiempaa aktiivisemmän roolin kansalaisyhteiskunnan tilan ja moninaisten roolien puolustajana ja yhteistyön lisääjänä.

Yksityisen sektorin roolista kehityksessä ja järjestöjen yritysyritysteistyöstä on tullut iso kehityspoliittinen keskustelunaihe Suomessa ja kansainvälisesti. Kepa tukee ja kehittää järjestöjen yhteistyövalmiuksia ja osaamista yritysyritysteistyössä ja pyrkii vaikuttamaan siihen, että yksityiseen sektoriin sovelletaan kehitystoimijana samoja kestäväen kehityksen, demokratian ja ihmisoikeuksien periaatteita kuin muuhunkin kehitysteistyöhön.

Kepan tulee jatkossa vaikuttaa myös EU-tason päätöksentekoon, koska monet Suomen politiikkalinjauksista määritellään Euroopan tasolla. Ohjelmakaudella selvitetään myös

Kepan ja Kehitysyhteistyöjärjestöjen EU-yhdistys Kehys ry:n yhteistyörakenteita tai yhdistymistä.

Jotta maahanmuuttajataustaisten kansalaisten osaamista ja asiantuntijuutta voidaan entistä paremmin hyödyntää Suomessa, Kepa kiinnittää ohjelmakaudella erityistä huomiota siihen, että ns. diasporaa edustavat jäsenjärjestöt voivat hyödyntää paremmin Kepan tarjoamia mahdollisuuksia, etenkin kapasiteettinsa vahvistamiseksi.

Tehokkaalla viestinnällä, organisaation oppimista ja tuloksellisuutta edistämällä, hallinnolla ja johtamisella varmistetaan, että Kepa toimii tarkoituksenmukaisesti ja tuloksellisesti strategisten ja ohjelmason tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kepan ohjelmamaita ovat Tansania, Mosambik, Kambodzha ja Nicaragua. Niissä Kepa vahvistaa kansalaisyhteiskunnan toimintaa eriarvoisuuden ja köyhyyden poistamiseksi. Ohjelmakaudella toiminta painottuu Tansaniaan ja Mosambikiin, joissa Kepalla on useita kumppanuussopimuksia ja omaa toimintaa, kun taas muissa ohjelmamaissa tuki kanavoituu muutaman pitkäaikaisen järjestökumppanin kautta Helsingistä käsin.

Ohjelmassa Kepa keskittyy muutamiin tavoitellun muutoksen kannalta keskeisiin toimijoihin, joita kutsutaan muutoksentekijöiksi (*boundary partners and actors*). Ohjelman tavoitteet (*outcome challenges*) on asetettu, ja niiden toteutumista seurataan, havaittavissa olevina muutoksina näiden toimijoiden käytöksessä, suhteissa ja toiminnassa.



Kuvio 1 Kepan toimijakeskeinen muutosteoria

Ohjelmakaudella Kepalle työstetään uusi strategia. Kepan hallitus päättää strategian suunnitteluprosessista ja johtaa sitä. Strategian yhteydessä arvioidaan Kepan toiminta ohjelmamaissa ja tehdään tarvittavat muutokset. Kepan toiminnasta teetetään ulkoinen

evaluointi ohjelmakauden aikana.

Ohjelman kokonaiskulut ovat 3 680 000 euroa.

Kepan globaali ohjelma

Kepan toimintaa jatketaan yhden globaalin ohjelman mallin mukaisesti: kaikki toiminta edistää koko järjestön yhteisiä tavoitteita. Kepan läsnäolo useissa eri maissa luo mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä moninaisen järjestökentän kanssa köyhyyden ja eriarvoisuuden poistamiseksi sekä tuottaa tietoa köyhyyden globaaleista syistä. Ohjelmamaissaan Kepa tukee paikallisia kansalaisyhteiskuntia ja saa tietoa, ymmärrystä ja uutta ajattelua, jota se välittää jäsenjärjestöilleen ja joka tekee Kepan työstä uskottavaa ja tuloksellista.

Kepa toimii ohjelmamaissaan kumppanuudessa paikallisten ja alueellisten kansalaistoimijoiden kanssa. Työ etelän kumppaneiden kanssa keskittyy Kepan toiminnan keskeisiin teemoihin (kehitysrahoitus, globaali talouspolitiikka, ilmasto-oikeudenmukaisuus ja vahva kansalaisyhteiskunta) ja vahvistaa kansalaisyhteiskunnan kapasiteettia ja asemaa yhteiskunnassa. Kepa tekee teemoihin liittyen rahallista tukea sisältävän pitkäaikaisen yhteistyösopimuksen yhdestä neljään kumppanin kanssa kussakin ohjelmamaassa. Nämä kumppanit ovat sitoutuneita ja rohkeita kansalaisyhteiskunnan toimijoita, jotka työskentelevät kansallisella tai alueellisella tasolla. Lisäksi Kepa edistää vuoropuhelua paikallisen kansalaisyhteiskunnan ja kansainvälisen yhteisön (ulkomaiset rahoittajat, kansainväliset kansalaisjärjestöt) välillä. Tavoitteena on, että kansainvälinen yhteisö edistää aktiivisesti kansalaisyhteiskunnan mahdollisuuksia osallistua poliittisiin prosesseihin. Osallistumismahdollisuuksien avautuessa Kepa tukee paikallista kansalaisyhteiskuntaa valmistautumaan ja hyödyntämään vaikutusmahdollisuudet täysimittaisesti.

Vuoden 2016 aikana Kepan ohjelmamaiden lukumäärä ja resurssit laskevat vastaamaan uutta rahoitustasoa. Uudistuksen yhteydessä selvitetään kuitenkin mahdollisuuksia lisätä yhteistyösopimuksia etelän kansalaistoimijoiden kanssa, jotta leikkaukset eivät kohdentuisi niin voimakkaasti Kepan yhteistyökumppaneihin.

1 KEPA JÄSENINEEN VAIKUTTAA POLIITTISEEN PÄÄTÖKSENTEKOON

Strategian 2012-2017 tavoitteet:

Tavoite 1: Kepa jäsenineen vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon maailman köyhyyden ja eriarvoisuuden poistamiseksi

Alatavoite 1.1: Kepa ja jäsenistö vaikuttavat Suomessa tehtävään, globaalia köyhyyttä ja eriarvoisuutta koskevaan politiikkaan

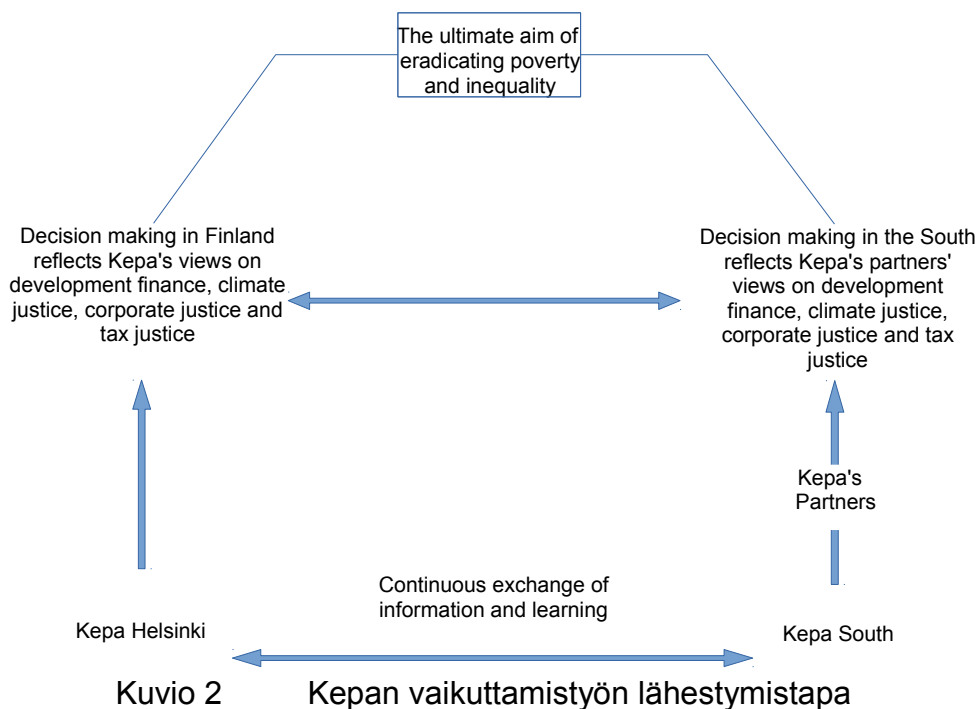
Alatavoite 1.2: Kepa ja jäsenistö osallistuvat ja vaikuttavat globaaleihin prosesseihin

Kepa pyrkii vaikuttamaan poliittiseen päätöksentekoon niin, että maailmasta tulee tasa-arvoisempi ja oikeudenmukaisempi - ja samalla myös köyhyys vähenee globaalisti.

Vaikuttamistyössään Kepalla on erilaisia rooleja: tiedon tarjoaja, vaikuttaja, fasilitaattori ja vallan vahtikoira. Kepa tarjoaa poliittisille päättäjille tutkittuun tietoon pohjautuvaa tietoa ja suosituksia. Tällä työllä vahvistetaan päättäjien ymmärrystä päätösten globaaleista vaikutuksista ja kannustetaan heitä ottamaan nämä vaikutukset huomioon päätöksenteossa.

Kepa tavoittelee muutoksia poliittisessa päätöksenteossa suoralla vaikuttamisella suomalaisiin päättäjiin ja tukemalla etelän kumppanijärjestöjä, jotka vaikuttavat samojen päämäärien edistämiseksi omilla maissaan.

Suomessa Kepa haluaa vaikuttaa suoraan vallan ytimeen. Vähäisten valtaetäisyyksien ja vahvan demokratian maassa suora vaikuttaminen poliittisiin päättäjiin ja tiedon tarjoaminen heille on usein tuloksellinen tapa saavuttaa vaikuttamistyön tavoitteet. Vaikuttamistyön tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan myös kansalaisten tuki ja aktiivisuutta. Työtä tuetaan viestinnällä ja globaalikasvatuksella, jolloin myös kansalaisten tietämys globaaleista haasteista kasvaa ja halu osallistua lisääntyy. Ohjelmamaissaan Kepa tukee kumppaneiden itse valitsemissa vaikuttamisstrategioita, kuten suoraa vaikuttamista, kampanjointia tai mediatyötä.



Ohjelmakaudella 2016-2018 Kepa vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon maailman köyhyyden ja eriarvoisuuden poistamiseksi:

- tarjoamalla tietoa ja suosituksia **poliittisille päättäjille** Suomessa yhdessä jäsenjärjestöjen ja kansainvälisten verkostojen kanssa. Tämä työ perustuu tiedolliseen analyysiin ja sitä tukee temaattinen kampanjointi.
- tukemalla **etelän kansalaisyhteiskuntakumppaneita** poliittisiin päättäjiin vaikuttamisessa heidän omissa maissaan liittyen kehitysrahoitukseen, globaaliin talouteen ja ilmasto-oikeudenmukaisuuteen samoissa teemoissa kuin Suomessa.

Kepan vaikuttamistyö kehityspoliittisissa kysymyksissä keskittyy kolmeen teemaan: kehitysrahoitukseen, oikeudenmukaiseen talouteen (vero-oikeudenmukaisuus ja yritysvastuu) ja ilmasto-oikeudenmukaisuuteen. Nämä on yhdessä jäsenten kanssa tunnistettu globaalin eriarvoisuuden ja köyhyyden kannalta keskeisiksi teemoiksi, joihin Kepan jäsenillä ei yksin ole resursseja vaikuttaa. Teemat ja kohderyhmät määritellään tarkemmin Kepan temaattisissa linjauksissa, joita päivitetään tarpeen mukaan ohjelmakauden aikana. Kepa seuraa myös YK:n uusien, kestäväen kehityksen tavoitteiden toimeenpanoa, etenkin niiltä osin kuin tavoitteet linkittyvät Kepan teemoihin. Yksityiskohtaisemmat vaikuttamistavoitteet määritetään vaikuttamistyön suunnitelmassa hallituskaudelle 2015-2019.

Kepa tekee vaikuttamistyötä kansalaisyhteiskuntien suotuisan toimintaympäristön edistämiseksi osana jäsenten toimintaedellytysten vahvistamista (ohjelman strateginen tavoite 3). Tämä työ tukee myös Kepan vaikuttamistyön kumppaneiden tekemää työtä.

Viestintä ja kampanjointi on merkittävä kehityspoliittisen vaikuttamistyön keino poliittisen paineen luomiseksi. Kepa tarjoaa myös medialle asiantuntemusta kehityskysymyksissä. Kepan viestintä luo näkyvyyttä Kepalle ja jäsenjärjestöille sekä vahvistaa Kepan asemaa kehityspoliittisena asiantuntijajärjestönä. Määrärahalieikkausten vuoksi Kepa ei enää tee laajamittaista kampanjointia vaan keskittyy jatkossa lyhytkestoisiin, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa toteutettaviin viestintätoimintoihin.

Päättäjät Suomessa

Kepan vaikuttamistyö Suomessa kohdistuu poliittisiin päättäjiin ja virkamiehiin. Kepa rakentaa yhteistyötä päättäjien kanssa ja pitää vaikuttamisteemoihin liittyen yhteyttä kaikkiin poliittisiin puolueisiin ja tarjoaa päättäjille globaalikysymyksistä ajantasaista ja luotettavaa tietoa. Kepa tuottaa päättäjille tietoa siitä, mitä vaikutuksia Suomessa tehtävillä päätöksillä on kehitysmaissa ja maailmanlaajuisesti.

Virkamiehet ovat keskeisessä asemassa Suomen kantojen ja lakialoitteiden valmistelutyössä. Kepa pitää yhteyttä keskeisiin virkamiehiin ministeriöissä (erityisesti ulkoasiainministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö sekä ympäristöministeriö) ja lähetystöissä saadakseen ajantasaista tietoa keskeisistä poliittisista prosesseista liittyen kehitysrahoitukseen, globaaliin talouspolitiikkaan ja ilmasto-oikeudenmukaisuuteen ja varmistaakseen kansalaisyhteiskunnan näkökulmien huomioimisen niissä. Kepan

jäsenten, eli suomalaisten kansalaisjärjestöjen toimintaedellytysten vahvistamiseksi (strateginen tavoite 3), Kepa vaikuttaa poliittisiin päättäjiin myös kansalaistoimijoiden suvereniteetin ja suotuisan toimintaympäristön edistämiseksi.

Kepa tekee ja tuottaa korkeatasoista analyysia vaikuttamistyön teemoista. Näin varmistetaan, että Kepan vaikuttamistyö pohjaa tutkittuun tietoon ja heijastelee etelän kansalaisyhteiskuntien todellisuutta. Kepa myös seuraa kotimaista ja globaalia toimintaympäristöään ollakseen tietoinen kehityspolitiikan kannalta tärkeistä muutoksista ja haasteista.

Useat Suomen politiikkalinjaukset määritellään nykyisin Euroopan tasolla, ja siksi Kepa hakee synergioita EU-vaikuttamiseen esimerkiksi tiiviillä yhteistyöllä Kehys ry:n kanssa. Vaikuttaakseen Suomen politiikkaan ajankohtaisissa globaaleissa kehityskysymyksissä Kepa vaikuttaa myös EU-tason päätöksentekoon ja EU-politiikan kannalta keskeisiin ministeriöihin Suomessa. Vaikuttamista ja tiedonvaihtoa tehdään kiinteässä yhteistyössä eurooppalaisten järjestöverkoston kanssa. Tarvittaessa Kepa pitää yhteyttä myös muihin olennaisiin toimijoihin, esimerkiksi Euroopan parlamentin suomalaisjäseniin.

Kepan kumppanit etelässä

Kepa tukee kumppaneitaan tekemään kehitysrahoitukseen, globaaliin talouspolitiikkaan ja ilmasto-oikeudenmukaisuuteen liittyvää vaikuttamistyötä ohjelmamaissaan. Kumppaneita ovat kaikki kansalaistoimijat, joiden kanssa Kepa tekee yhteistyötä, riippumatta siitä, onko järjestön kanssa solmittu virallinen yhteistyösopimus vai ei. Kepan työ kumppaneiden kanssa tähtää kansalaisyhteiskunnan kapasiteetin ja aseman vahvistamiseen. Kepa tukee ja fasilitoi kansalaisyhteiskunnan aloitteita ja verkostoja, jotka luovat tiloja kansalaisyhteiskunnan yhteiselle vaikuttamiselle ja oppimiselle kansallisesti ja alueellisesti.

Kepan ohjelmamaissa tuotetaan analyysia paikallisesta kontekstista ja prosesseista ja näin tuetaan Kepan Suomessa tekemää vaikuttamistyötä. Vaikka ohjelmamaiden lukumäärä ja niihin kohdenneet henkilöresurssit vähenevät radikaalisti edelliseen ohjelmakauteen verrattuna, tavoitteena on säilyttää elävä dialogi etelän ja pohjoisen kansalaistoimijoiden välillä. Yhteistyö samojen teemojen parissa toimivien etelän kansalaistoimijoiden kanssa tuo Kepan vaikuttamistyöhön uskottavuutta ja tuloksellisuutta ja mahdollistaa voimien yhdistämisen globaaleihin prosesseihin vaikuttamiseksi, usein osana kansainvälisiä järjestöverkostoja. Kepa tarjoaa etelän kumppaneille asiantuntemusta ja ajankohtaista tietoa toimintansa keskeisistä teemoista ja tukee kumppaneiden verkottumista kansallisella, alueellisella ja globaalilla tasolla.

Yhteistyö jäsenjärjestöjen kanssa

Kepa tekee yhteistyötä globaalin oikeudenmukaisuuden edistämiseksi vaikuttamistyötä tekevien jäsenjärjestöjen kanssa. Yhteistyössä tavoitellaan tiivistä yhteistyöstä pienemmän jäsenjoukon kanssa. Kussakin teemassa tunnistetaan yhteiset intressit. Vaikuttamistyötä

tehdään yhdessä silloin, kun järjestöillä on kiinnostusta osallistua yhteistyöhön ja kaikki osapuolet tuovat lisäarvoa toistensa työhön jakamalla osaamistaan teemoissa ja vaikuttamistaidoissa sekä hyödyntämällä toistensa verkostoja. Järjestöjen kampanjayhteistyön koordinointi päättyy Kepan rahoitusleikkausten vuoksi, eikä uusia teemakampanjoita aloiteta.

Kansainväliset kansalaistoimijoiden verkostot

Kansainväliset kansalaisliikkeiden ja -järjestöjen verkostot ovat kanavia tehdä vaikuttamistyötä. Niiden kautta Kepa vaikuttaa globaaliin päätöksentekoon prosesseissa, joissa Suomi on osallisena. Toisinaan yhteistyö kansainvälisten verkostojen kanssa on keino vaikuttaa Suomen hallitukseen, kun taas joissakin tilanteissa on tehokkaampaa keskittyä globaalin tason vaikuttamiseen.

Kepa kuuluu useisiin kansalaistoimijoiden alueellisiin ja kansainvälisiin vaikuttamistyön verkostoihin. Kepa saa näistä verkostoista ajantasaista tietoa ja tausta-aineistoa sekä osallistuu ja tukee verkostojen yhteiseen vaikuttamiseen.

Kepa edistää verkostojen yhteisiä vaikuttamistavoitteita tarjoamalla tietoa ja yhteyksiä suomalaisiin päättäjiin. Kepa voi liittää verkostoja suomalaisiin poliittisiin päättäjiin myös sellaisissa teemoissa ja prosesseissa, joissa Kepa ei ole aktiivinen, mutta jotka tukevat Kepan tekemää työtä.

1.1 Keskeiset päättäjät edistävät kunnianhimoista ja kestävästä kehitysrahoitusta

Kehitysrahoitus on murrosvaiheessa, ja koko kehitysyhteistyökenttä muuttuu nopeasti. Aikamme kehityshaasteet ovat valtavia, ja vaikuttavat ihmisiin kaikkialla, niin Suomessa kuin globaalistikin. Virallinen kehitysyhteistyö on edelleen tärkeä rahoituslähde erityisesti kaikkein köyhimmille maille. Samaan aikaan perinteistä lahjoittaja-vastaanottaja-suhdetta haastetaan yhä useammin, ja uudet yhteistyön muodot vahvistavat jalansijaansa nopeasti muuttuvassa kehitysrahoituskentässä.

Yritysten rooli kehitysyhteistyön toimijoina on kasvamassa. Kepa pyrkii osaltaan arvioimaan yksityissektorin roolia kehityksessä ja vaikuttamaan siihen köyhyyden ja eriarvoisuuden poistajana. Toimijasta riippumatta on tärkeää, että kaikki kehitysyhteistyö on ihmisoikeusperustaista, demokraattista ja läpinäkyvää.

Kehitysmaiden demokraattinen omistajuus, läpinäkyvyys ja vastuu kansalaisia kohtaan ovat kestävien tulosten saavuttamisen kannalta ensisijaisen tärkeitä periaatteita. Kansainvälisesti sovittuja avun tuloksellisuuden periaatteita tulee toteuttaa kaikessa kehitysrahoituksessa.

Kepa vaikuttaa suomalaisiin päätöksentekijöihin ja tukee kumppaneidensa vaikuttamistyötä saavuttaakseen kunnianhimoista kehityspolitiikkaa Suomessa ja Kepan ohjelmamaissa. Myös tavoitteen 3 alla tehtävä työ järjestöjen suotuisan toimintaympäristön vahvistamiseksi tukee tämän tavoitteen saavuttamista.

1.2 Keskeiset päättäjät säätelevät suuryritysten toimintaa ihmisoikeuksien suojelemiseksi globaalissa etelässä

Yritykset, erityisesti monikansalliset yritykset, ovat kokonsa ja vaikutusvaltansa vuoksi avaintoimijoita globaalissa taloudessa. Parhaimmillaan yritysten investoinnit globaaliin etelään tuovat mukaan pääomaa, työtä, teknologiaa ja osaamista vähentäen samalla köyhyyttä sekä lisäten ihmisten hyvinvointia. Positiiviset vaikutukset eivät kuitenkaan ole itsestään selviä. Liian usein kansainväliset yritykset – myös suomalaisyritykset – ovat rikkoneet ihmisoikeuksia, osallistuneet korruptioon tai tuhonneet ympäristöä kehitysmaissa. Tämä on tyyppillistä maissa, joissa läpinäkyvä ja demokraattinen hallinto eivät toteudu.

Kepa vaikuttaa suomalaisiin päätöksentekijöihin ja tukee kumppaneidensa vaikuttamistyötä varmistaakseen, että monikansalliset yritykset eivät riko ihmisoikeuksia. Ihmisoikeudet ovat yleismaailmallisia, luovuttamattomia ja perustavanlaatuisia. Ne kattavat taloudelliset, sosiaaliset ja sivistykselliset oikeudet sekä kansalais- ja poliittiset oikeudet sekä oikeuden puhtaaseen ympäristöön.

1.3 Keskeiset päättäjät edistävät talouden läpinäkyvyyttä

Verovälttely ja veronkierto ovat globaaleja ongelmia, jotka vaikuttavat haitallisesti talouteen niin pohjoisessa kuin etelässäkin. Verotulojen vähäisyys rajoittaa valtioiden budjetteja ja lisää kehitysmaiden apuriippuvuutta. Verot ovat vahvasti kytköksissä eriarvoisuuteen ja valtaan. Globaalissa etelässä ei ole harvinaista, että köyhiä verotetaan raskaammin kuin rikkaita ja yrityksiä ja valtaosa kehitysmaista verottomana karkaavasta pääomasta johtuu monikansallisten yritysten verovälttelystä ja veronkierrosta.

Kepa vaikuttaa suomalaisiin päätöksentekijöihin ja tukee kumppaneidensa vaikuttamistyötä varmistaakseen, että yritysten ja kansalaisten verotus on oikeudenmukaista.

1.4 Keskeiset päättäjät edistävät riittävää ja läpinäkyvää ilmatoroitusta sekä kestävää energiapolitiikkaa

Ilmastonmuutos on aikamme suurin uhka, joka vaikuttaa ympäristöön, ihmisten elinkeinoihin ja uhkaa ihmisten koko olemassaoloa maapallolla. Ilmastonmuutos liittyy läheisesti eriarvoisuuteen ja vallankäyttöön. Maailman suurimmat kasvihuonekaasujen tuottajat ovat varakkaita kuluttajia ja yrityksiä, joiden liiketoiminta perustuu uusiutumattomiin energianlähteisiin, samalla kun pienituloiset ja kaikkein heikoimmassa asemassa olevat ihmiset kärsivät eniten ilmastonmuutoksen vaikutuksista.

Ilmastokatastrofin välttämiseksi kaikkien maiden tulee sitoutua oikeudenmukaiseen ja kunnianhimoiseen ilmastopolitiikkaan. Tämä tarkoittaa riittävää, ennakoitavaa ja julkista ilmatoroitusta, erityisesti haavoittuvimpien ryhmien sopeutumisen tukemiseksi. Se tarkoittaa myös oikeudenmukaisia ja kunnianhimoisia päästövähennystavoitteita sekä kestävää energiapolitiikkaa, esimerkiksi ympäristölle haitallisten tukien lopettamista,

uusiutuvan energian edistämistä, energiatehokkuutta ja hajautettua energian pientuotantoa. Näin voidaan edistää vähähiilistä kehitystä ja parantaa energian saatavuutta. Kepan ilmastotyö korostaa oikeudenmukaisuutta kehitysmaita kohtaan ja ilmastonmuutoksen kaikkein haavoittuvampaan asemaan jättämien ihmisten puolustamista.

Kepa vaikuttaa suomalaisiin päätöksentekijöihin ja tukee kumppaneidensa vaikuttamistyötä varmistaakseen riittävän ja läpinäkyvän ilmastorahoituksen sekä kestävän energiapolitiikan.

Taulukko 1 Ohjelmakauden muutostavoitteet, Kepan rooli ja mittarit muutostavoitteiden seuraamiseksi

Outcome challenges 2016-2018 The changes Kepa promotes in those actors with whom it works directly with	Kepa's role Kepa's approaches and activities to support the change	Progress markers Indicators for assessing whether change is taking place
1.1 Key policy-makers promote ambitious and sustainable financing for development finance. a) Finnish policy-makers promote ambitious policies on development finance based on human rights and aiming at sustainable development. They ensure that Finland fulfils international commitments and agreements on quantity and quality of development financing.	Keeping regular contact with key policy-makers and monitoring Finnish policies. Participating in relevant policy processes on national, EU and global level. Analysing selected policy themes and processes and producing advocacy materials. Facilitating the participation of members in relevant policy processes and doing joint advocacy activities with them. Active participation in selected CSO networks. Providing Finnish media expertise on development policies.	Key policy-makers have increased interaction and cooperation with Kepa in development finance. Policy-makers have access to topical information on Kepa themes. Parliamentary committees and civil servants invite Kepa and MOs to relevant hearings, consultations, preparatory meetings, committees and official delegations. Kepa is seen as an expert and relevant actor in development finance by the policy-makers and Finnish media.
b) Kepa's partners advocate policy-makers in their countries for ambitious policies on development finance that are based on human rights and aiming at sustainable development. They advocate for democratic ownership, transparency and accountability according to international agreements on development finance.	Partnerships with strategically selected civil society organizations. Supporting the institutional, advocacy and thematic capacity of Kepa's partners. Supporting the cooperation, networking, capacity and joint advocacy of Southern CSOs. Sharing topical information and analysis related to development finance with partners and within Kepa.	The partners' expertise and advocacy capacity are improved. The partners actively carry out advocacy toward policy-makers together with other civil society actors.
1.2 Key policy-makers regulate the activities of large corporations	Keeping regular contact with key policy-makers and monitoring Finnish policies.	Key policy-makers have increased interaction and cooperation with Kepa in corporate justice issues.

<p>to protect human rights in the global South.</p> <p>a) Finnish policy-makers set binding regulations to ensure Finnish companies do not violate human rights in the Global South. They promote transparency and accountability of Finnish companies and advocate for human rights regulation on international level.</p>	<p>Participating in relevant policy processes on national, EU and global level.</p> <p>Analysing selected policy themes and processes and producing advocacy materials.</p> <p>Facilitating the participation of members in relevant policy processes and doing joint advocacy activities with them.</p> <p>Active participation in selected CSO networks.</p> <p>Providing Finnish media expertise on development policies.</p>	<p>Policy-makers have access to topical information on Kepa themes.</p> <p>Parliamentary committees and civil servants invite Kepa and MOs to relevant hearings, consultations, preparatory meetings, committees and official delegations.</p> <p>Kepa is seen as an expert and relevant actor in corporate justice theme by the policy-makers and Finnish media.</p>
<p>b) Kepa partners advocate their national and regional policy-makers to regulate large corporations effectively in order to protect human rights and to hold corporations accountable.</p>	<p>Partnerships with strategically selected civil society organizations. Supporting the institutional, advocacy and thematic capacity of Kepa's partners.</p> <p>Supporting the cooperation, networking, capacity and joint advocacy of Southern CSOs .</p> <p>Sharing topical information and analysis related to corporate justice with partners within Kepa.</p>	<p>The partners' expertise and advocacy capacity are improved.</p> <p>The partners monitor the operation of large corporations as well as the relevance and implementation of public policies, and actively carry out advocacy toward policy-makers together with other civil society actors.</p>
<p>1.3 Key policy-makers promote increased financial transparency and tax justice.</p> <p>a) Finnish policy-makers increase and strengthen regulation on financial transparency in order to ensure fair share of tax revenue from multinational companies and wealthy individuals.</p>	<p>Keeping regular contact with key policy-makers and monitoring Finnish policies.</p> <p>Participating in relevant policy processes on national, EU and global level.</p> <p>Analysing selected policy themes and processes and producing advocacy materials.</p> <p>Facilitating the participation of members in relevant policy processes and doing joint advocacy with them.</p> <p>Active participation in selected CSO networks.</p> <p>Providing Finnish media expertise on development policies.</p>	<p>Key policy-makers have increased interaction and cooperation with Kepa in tax justice issues.</p> <p>Policy-makers have access to topical information on Kepa themes.</p> <p>Parliamentary committees and civil servants invite Kepa and MOs to relevant hearings, consultations, preparatory meetings, committees and official delegations.</p> <p>Kepa is seen as an expert and relevant actor in tax justice theme by the policy-makers and Finnish media.</p>
<p>b) Kepa's partners advocate the policy-makers in their countries for increased financial transparency and fair share of tax revenue from multinational companies and wealthy individuals.</p>	<p>Partnerships with strategically selected civil society organizations. Supporting the institutional, advocacy and thematic capacity of Kepa's partners.</p> <p>Supporting the cooperation, networking, capacity and joint advocacy of Southern CSOs.</p> <p>Sharing topical information and analysis related to task justice with partners and within Kepa.</p>	<p>The partners' analytical skills and advocacy capacity are improved</p> <p>The partners actively carry out advocacy toward policy-makers together with other civil society actors.</p>
<p>1.4 Key policy-makers ensure adequate and transparent climate</p>	<p>Keeping regular contact with key policy-makers and monitoring Finnish policies.</p> <p>Participating in relevant policy processes on</p>	<p>Key policy-makers have increased interaction and cooperation with Kepa in climate justice issues.</p>

<p>financing, as well as sustainable energy policies. a) Finnish policy-makers ensure adequate public international financing for climate action in order to support vulnerable groups' adaptation to climate change. They also support mitigation through promoting sustainable energy policies and ensure fair and ambitious emissions reduction targets for Finland.</p>	<p>national, EU and global level.</p> <p>Analysing selected policy themes and processes and producing advocacy materials.</p> <p>Facilitating the participation of members in relevant policy processes and doing joint advocacy with them.</p> <p>Active participation in selected CSO networks.</p> <p>Providing Finnish media expertise on development policies.</p>	<p>Policy-makers have access to topical information on Kepa themes.</p> <p>Parliamentary committees and civil servants invite Kepa and MOs to relevant hearings, consultations, preparatory meetings, committees and official delegations.</p> <p>Kepa is seen as an expert and relevant actor in climate justice theme by the policy-makers and Finnish media.</p>
<p>b) Kepa's partners advocate policy-makers in their countries to promote transparency and sufficiency of climate finance in order to support vulnerable groups' ability to adapt to climate change, and to support mitigation through promoting sustainable energy policies in order to ensure enhanced energy access and low carbon development of their countries.</p>	<p>Partnerships with strategically selected civil society organizations. Supporting the institutional, advocacy and thematic capacity of Kepa's partners.</p> <p>Supporting the cooperation, networking, capacity and joint advocacy of Southern CSOs .</p> <p>Sharing topical information and analysis related to climate justice with partners and within Kepa.</p>	<p>The partners' analytical skills and advocacy capacity are improved</p> <p>The partners actively carry out advocacy together with national and international networks toward policy-makers</p>

2 KEPA JA SEN JÄSENISTÖ VAIKUTTAA ASENNEILMAPIIRIIN JA LISÄÄ SUOMALAISTEN TOIMINTAA OIKEUDENMUKAISEN MAAILMAN PUOLESTA

Strategian 2012-2017 tavoitteet:

Tavoite 2: Kepa ja sen jäsenistö vaikuttavat yhteistyössä suomalaiseen asenneilmapiiriin ja lisäävät suomalaisten toimintaa oikeudenmukaisen maailman puolesta

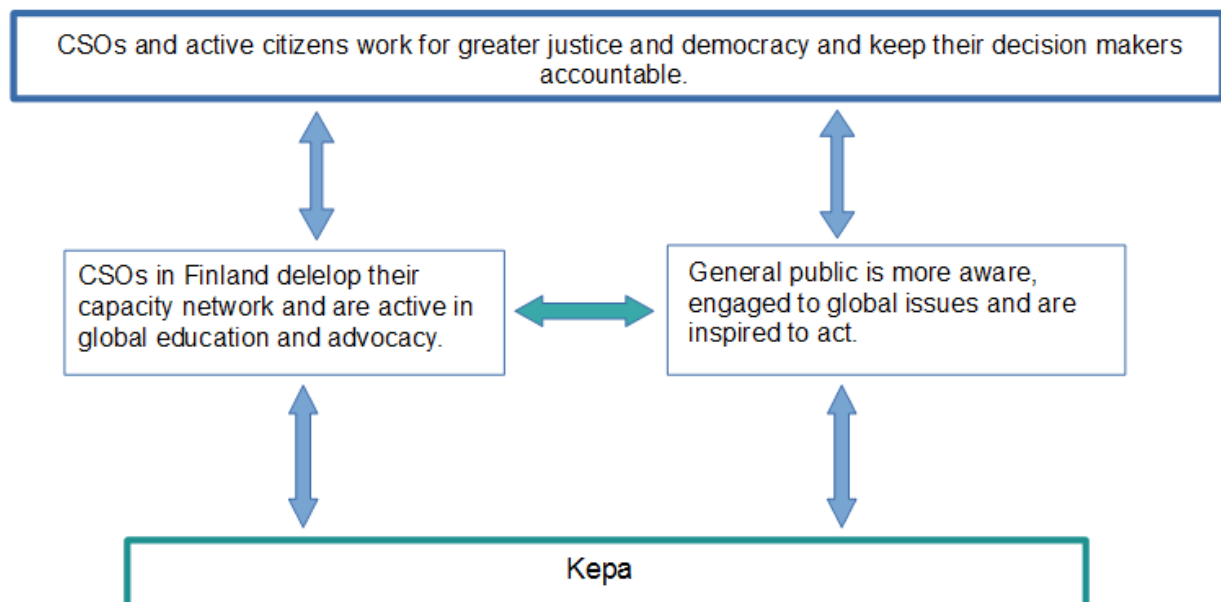
Alatavoite 2.1: Järjestöjen toiminnan näkyvyys asennevaikuttamisessa kasvaa

Alatavoite 2.2: Kepa on aloitteellinen toimija yhteiskunnallisessa keskustelussa

Suomalaiset järjestöt ovat aktiivinen osa globaalia kansalaisyhteiskuntaa, joka ponnistelee yhdessä globaalin oikeudenmukaisuuden ja kestäväen tulevaisuuden saavuttamiseksi. Järjestöt tukevat demokratiaa ja antavat aktiivisille kansalaisille tilaa, keinoja ja mahdollisuuksia osallistua oikeudenmukaisen maailman rakentamiseen, eriarvoisuuden

vähentämiseen ja kestävien elämäntapojen tukemiseen. Ne myös tuottavat tietoa ja ratkaisuja päivänpolttaviin kysymyksiin paikallisella, kansallisella ja globaalilla tasolla.

Aktiiviset, vaikuttamiseen valmiit kansalaiset ovat avainasemassa demokratian vahvistamiseksi ja yhteiskuntien muuttamiseksi ympäristöllisesti ja sosiaalisesti kestävämmiksi. Tätä varten kansalaisilla on oltava vahva ymmärrys siitä, kuinka paikallinen ja globaali maailma ovat yhteydessä toisiinsa. Kansalaisilla on oltava edellytykset muodostaa visionsa paremmasta maailmasta, niistä arvoista, joiden varaan tulevaisuutta rakennetaan, sekä taitoja ja uskallusta toimia kohti oikeudenmukaista maailmaa.



Kuvio 3 Kepan lähestymistapa globaalikasvatuksessa

Ohjelmakaudella 2016-2018 Kepa vaikuttaa suomalaiseen asenneilmapiiriin:

- Edistämällä **globaalikasvatusta tekevien kansalaisyhteiskunnan toimijoiden** verkostoitumista ja yhteistyön ja vahvistaa niiden osaamista.
- Vaikuttamalla **suomalaisten** mielipiteisiin Kepan medioiden kautta ja osallistumalla julkiseen keskusteluun globaalista oikeudenmukaisuudesta.
- Kertomalla jäsenjärjestöjen tarjoamista toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksista **globaalikysymyksistä kiinnostuneille kansalaisille,**

Laadittaessa Kepan strategiaa vuosille 2012-2017 poliittisen ilmapiirin ja asenneilmapiirin polarisoituminen tunnistettiin haasteeksi, johon jäsenet toivoivat Kepalta entistä vahvempaa panosta. Asenneilmapiiriin vaikuttaminen on monitahoinen ja pitkäkestoinen

prosessi, joka edellyttää toimintaa monilla eri tasoilla. Kepan määrärahaileikkausten vuoksi ohjelmakaudella karsitaan toimintoja, jotka ovat kohdistuneet suoraan aktiivisiin kansalaisiin. Näitä ovat aikaisempina vuosina olleet esimerkiksi kampanjat, kansalaisvaikuttajan koulutusohjelma, Painavaa asiaa -kansalaislobbaustapahtuma sekä Etelän vapaaehtoisohjelma Etvo.

Asenneilmapiiriin vaikuttamiseksi Kepa toimii jatkossa ennen kaikkea alustana jäsenilleen ja muille kansalaistoimijoille sekä yhteiskunnallisen keskustelun käynnistäjänä. Yhdessä kansalaistoimijoiden kanssa Kepa pyrkii innostamaan ihmisiä kiinnostumaan globaaleista kysymyksistä ja rohkaisemaan heitä toimimaan. Aktiivisten kansalaisten tuki ja osallistuminen on olennaisessa roolissa kun tavoitellaan Kepan vaikuttamistyön tavoitteiden saavuttamista ja vision toteutumista pitkällä aikavälillä. Jäsenjärjestöjen ja muiden kansalaistoimijoiden tekemän globaalikasvatuksen laadun ja tuloksellisuuden parantamiseksi, Kepa edistää toimijoiden välistä verkostoitumista ja yhteistyötä. Työssä hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan Kepan tuottamaa tietoa kansalaisyhteiskunnan työstä ja saavutuksista ohjelmamaissaan. Erityisesti tuetaan maahanmuuttajataustaisten ihmisten osallistumista Suomessa tehtävään globaalikasvatus- ja vaikuttamistyöhön huomioimalla diasporajärjestöjen tarpeet.

2.1 Kansalaisjärjestöt Suomessa ovat aktiivisia globaalikasvatustoimijoita

Gloaalikasvatuksessa ja aktiivisen kansalaisuuden tukemisessa Kepa on ennen kaikkea alusta jäsenille ja muille kansalaistoimijoille. Kepa tukee kansalaisjärjestöjä Suomessa olemaan aktiivisia globaalikasvatuksessa ja aktiivista kansalaisuutta edistävässä työssä.

Kepa inspiroi kansalaistoimijoita, tuo ne yhteen ja edistää yhteistyötä ja verkostoitumista yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaamiseksi globaalikasvatuksen keinoin. Maailma kylässä -festivaalilla ja Mahdollisuuksien tori -verkostossa Kepa tarjoaa kansalaistoimijoille tilan kohdata globaaleista kysymyksistä kiinnostuneita ihmisiä. Kepa helpottaa globaalikasvatustoimijoiden yhteistyötä lisätäkseen kriittisen globaalikasvatuksen näkyvyyttä kohderyhmien, kuten opettajien, opettajankoulutuslaitosten ja muiden kasvatuseräiläisten keskuudessa.

Jäsenet tuovat esiin uusia ideoita ja ehdottavat innovatiivisia ja innostavia aloitteita Kepalle. Houkuttelevana ja hyödyllisenä alustana toimiminen edellyttää Kepalta avoimuutta uusille ajatuksille ja halua tukea jäsenten kokeiluja globaalikasvatuksen saralla. Yhteistyötä jäsenten kanssa tehdään kansallisella ja paikallisella tasolla.

2.2 Kansalaisjärjestöt kehittävät kapasiteettiaan ja taitojaan globaalikasvatuksessa yhteiskunnallisen muutoksen edistämiseksi

Kepa vahvistaa kansalaistoimijoiden kykyä vaikuttaa yhteiskunnalliseen ilmapiiriin tukemalla globaalikasvatusta ja vaikuttamistyötä tekevien järjestöjen kapasiteetin ja taitojen kehittämistä. Tavoitteena on tukea kansalaistoimijoiden kykyä tehdä tuloksellista ja vaikuttavaa työtä, laadukasta kriittistä globaalikasvatusta sekä vaikuttamistyötä

yhteiskunnallisen muutoksen edistämiseksi. Kepa edistää kokemusten jakamista, yhteistä oppimista, tarjoaa koulutusta ja neuvontaa suomalaisille kansalaisyhteiskunnan toimijoille. Lisäksi Kepa fasilitoi oppimistilaisuuksia ja vertaisoppimista. Erilliset oppimistilaisuudet nivotaan yhteen pidempikestoiseksi oppimisprosesseiksi.

Oppimistilaisuudet, neuvonta ja verkostoitumistilaisuudet vahvistavat kansalaisjärjestöjen yhteistyötä ja Suomessa tehtävän globaalikasvatuksen sekä vaikuttamistyön tuloksellisuutta. Tällöin globaalikysymysten näkyvyys ja ymmärrys Suomessa lisääntyy ja kansalaisjärjestöjen toimintakyky paranee. Kepan koulutuksissa, tilaisuuksissa ja kokouksissa hyödynnetään jäsenten ja muiden kansalaistoimijoiden asiantuntemusta. Kepa kehittää verkko-oppimismahdollisuuksiaan ja -välineitään. Diaspora-järjestöjen tarpeisiin kiinnitetään erityistä huomiota.

Kepa toimii aktiivisesti kansainvälisissä verkostoissa tunnistaakseen globaalikasvatuksen uusia ajattelutapoja, menetelmiä ja työkaluja sekä välittää uusia ideoita suomalaisille järjestöille vahvistaakseen niiden kapasiteettia työn laatua ja tuloksellisuutta. Kansainvälisissä verkostoissa Kepa jakaa kokemuksiaan Suomesta. Uudet ajattelutavat voivat liittyä esimerkiksi globaalin kansalaisuuden käsitteen kehittämiseen, uusien kestävän kehityksen tavoitteiden toimeenpanoon ja niistä viestimiseen sekä diasporan osallistumiseen. Kepa kannustaa järjestöjä kokeilemaan uusia lähestymistapoja, menetelmiä ja työkaluja, kuten etelän äänen ja kestävän kehityksen tavoitteiden vahvistamista omassa työssään. Koulutuksissa hyödynnetään myös Kepan erityisosaamista ohjelmamaissa.

2.3 Ihmiset Suomessa toimivat oikeudenmukaisemman maailman puolesta

Johdonmukainen kehityspolitiikka ja yhteiskunnallinen muutos edellyttävät suomalaisten sitoutumista globaalin oikeudenmukaisuuden edistämiseen ja tietoa globaaleista kysymyksistä. Kepa tarjoaa ihmisille tietoa siitä, miten he voivat vähentää köyhyyttä ja eriarvoisuutta, toimia rauhan puolesta ja edistää kestävien yhteiskuntien rakentamista.

Kepa vaikuttaa yhteiskunnalliseen ilmapiiriin Suomessa käymällä julkista keskustelua globaaliin oikeudenmukaisuuteen liittyvissä teemoissa. Kepan oman verkkosivuston, Maailman Kuvalehden ja erilaisten tapahtumien kautta Kepa tarjoaa suomalaisille tietoa, tausta-aineistoa ja uusia näkökulmia globaaleihin kehityskysymyksiin. Viestinnän ja journalistisen työn pohjana ovat Kepan vaikuttamistyön teemat: ilmasto, globaali talous, kehitysrahoitus ja vahva kansalaisyhteiskunta. Kiinnostavan ja ihmisläheisen viestinnän kautta kehitysyhteistyön arki, globaalit haasteet ja ratkaisut sekä suomalaisen ja kehitysmaiden kansalaisyhteiskunnan ääni kuuluvat julkisessa keskustelussa. Tavoitteena on tarjota suomalaisille tietoa globaaleista haasteista ja innostaa toimimaan niiden ratkaisemiseksi ja ohjata jäsenjärjestöjen tarjoamien toimintamahdollisuuksien pariin.

Tällä ohjelmakaudella arvioidaan Kepan medioiden tuloksellisuus kohderyhmien

saavuttamisen, jäsenjärjestöjen näkyvyyden ja Kepan strategisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.

Maailma kylässä -festivaali esittelee uusia näkökulmia ja vaikuttamismahdollisuuksia kymmenille tuhansille ihmisille vuosittain, vuonna 2015 festivaaleilla vieraili yhteensä 77 000 suomalaista. Etupäässä järjestöistä koostuvat näytteilleasettajat sekä korkeatasoinen keskustelu- ja kulttuuriohjelma tarjoavat yleisölle tietoa globaalista oikeudenmukaisuudesta ja kansalaistoiminnasta helposti lähestyttävällä tavalla. Näin festivaali innostaa kävijöitä toimimaan paremman maailman puolesta.

Taulukko 2 Ohjelmakauden muutostavoitteet, Kepan rooli ja mittarit muutostavoitteiden seuraamiseksi

Outcome challenges 2016-2018 The changes Kepa promotes in those actors with whom it works directly with	Kepa's role Kepa's approaches and activities to promote the change	Progress markers Indicators for assessing whether change is taking place
2.1 CSOs in Finland are active in global education and awareness raising. CSOs come together to increase visibility of global issues in Finland. They reach their target groups effectively. CSOs establish relationships with other CSOs and other actors in order to create social change.	Organising World Village Festival, in close cooperation with CSOs and other actors, in order to create a platform for awareness raising work and cooperation. Supporting the Markets of Possibilities network, facilitating the networking at the national and the local levels, and strengthening the understanding of links between local and global. Organising meetings and events for CSOs in order to promote networking and cooperation. Facilitating CSOs' cooperation with relevant stakeholders in order to strengthen critical global education in Finland.	CSOs find Kepa's platforms (such as WVF, MoP, and campaigns) relevant and inspiring and therefore use them again. CSOs indicate that they have reached their target groups in feedback. CSOs gain new ideas in activities facilitated by Kepa, propose new initiatives and do cooperation with each other. CSOs establish connections with other CSOs and relevant stakeholders Global perspectives are present and visible in all Market of Possibilities in local level.

Outcome challenges 2016-2018 The changes Kepa promotes in those actors with whom it works directly with	Kepa's role Kepa's approaches and activities to promote the change	Progress markers Indicators for assessing whether change is taking place
<p>2.2 CSOs develop their capacity and skills to work in global education, awareness raising and advocacy to promote social change.</p> <p>CSOs, including diaspora organisations, develop their skills to do critical global education, awareness raising and advocacy effectively and share their experiences for mutual learning.</p>	<p>Organising learning events, peer learning groups and other learning processes based on the learning interest of CSOs in global education and advocacy and media work.</p> <p>Responding to the specific needs of diaspora organisations and encouraging them to participate and develop their global education and advocacy work in Finland by organizing tailor made trainings, learning events and networking them with other CSOs.</p> <p>Using and sharing the expertise of CSOs in training events and other meetings.</p> <p>Providing advice for Finnish CSOs.</p> <p>Identifying and fostering stronger dialogue in the field of awareness raising between Finnish CSOs and other actors around the globe, especially in the global South.</p> <p>Identifying, applying and developing new trends, tools and methods by participating in networks in order to strengthen CSOs' capacity.</p>	<p>CSOs participate in learning events and use advice services facilitated by Kepa.</p> <p>CSOs develop ways to do global education, campaigns and advocacy and apply new trends and methods provided by Kepa in their work.</p> <p>Diaspora organizations find Kepa's services and use them and find them relevant. They collaborate with other CSOs in order to enhance their work in Finland.</p> <p>Finnish CSOs are more engaged in dialogue with other global actors, share their knowledge and gain new ideas for their awareness raising work in Finland.</p>
<p>2.3 People in Finland act for global justice.</p> <p>People in Finland are increasingly interested in global issues and are encouraged to try out action for just world.</p>	<p>Providing, in Kepa.fi, journalistic information, backgrounds and viewpoints that other media is not offering.</p> <p>Developing communication channels to reach people in Finland and encourage people to use more than one of Kepa's and MO's activities.</p> <p>Maailman Kuvalehti provides its readers with relevant, accessible information on global and development issues they may wish to act upon.</p> <p>Organising World Village Festival programme and trade fair, to offer viewpoints and possibilities for people to get inspired and act for a just world.</p>	<p>An increased number of people visit Kepa's websites, subscribe to Maailman Kuvalehti magazine and engage with Kepa's news and other content in social media and in Kepa's web sites.</p> <p>A bigger audience stays with Kepa.fi's news and continues to browse other content.</p> <p>Increasing number of users and readers show long term loyalty by joining Kepa's social media sites, and subscribing to email newsletters and Maailman Kuvalehti magazine.</p> <p>Reader surveys show increased inspiration and behaviour change as a result of Kepa.fi and Maailman Kuvalehti magazine.</p> <p>WVF audience survey shows that the visitors of festival find the trade fair, programme and other content inspiring and therefore visit again.</p>

3 KEPA VAHVISTAA JÄSENTEN TOIMINTAEDELLYTYKSIÄ

Strategian 2012-2017 tavoitteet:

Tavoite 3: Kepa vahvistaa jäsenistönsä toimintaedellytyksiä.

Alatavoite 3.1: Suomen kansalaisyhteiskunnan painoarvo kasvaa.

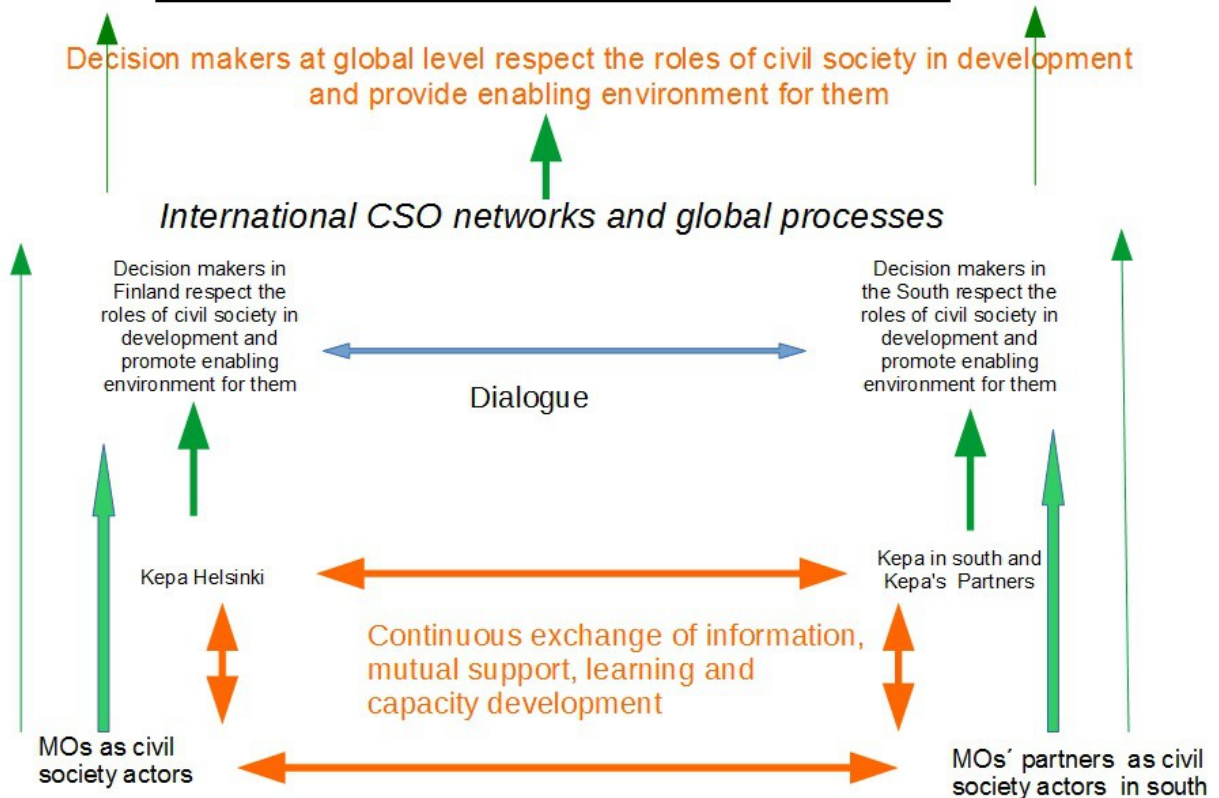
Alatavoite 3.2: Kepa puolustaa jäsenistön taloudellisia toimintaedellytyksiä.

Alatavoite 3.3: Järjestöjen osaaminen globaalin köyhyyden ja eriarvoisuuden poistamiseksi kasvaa

Vahvat ja moninaiset kansalaisyhteiskunnat luovat perustan demokratialle ja rakenteellisille muutoksille. Kansalaisyhteiskunta on edellytys kestävälle ja oikeudenmukaiselle yhteiskunnalle, jossa ihmisoikeudet toteutuvat. Kepa rakentaa vahvaa kansalaisyhteiskuntaa vahvistamalla jäsenjärjestöjen ja etelän kumppaneiden omaa kapasiteettia ja edistämällä kansalaisyhteiskunnalle suotuisaa toimintaympäristöä.

Kepa määrittelee kapasiteetin kokonaisvaltaisesti kykyinä ja mahdollisuutena olla olemassa ja toimia järjestön oman vision, toiminta-ajatuksen ja arvojen mukaisesti toimintaympäristössään. Kepa valvoo jäsentensä etua ja vaikuttaa siihen, että kansalaistoimijoilla olisi tuloksellisen työn mahdollistava toimintaympäristö. Viime aikoina useassa maassa kansalaisyhteiskunnan toimintatilaa on rajoitettu eri tavoin. Siksi tällä ohjelmakaudella on erityisen ajankohtaista tehdä työtä tilanteen parantamiseksi.

Kepa's approach in strengthening civil society



Kuvio 4 Kepan lähestymistapa kansalaisyhteiskunnan vahvistamisessa

Ohjelmakaudella 2016-2018 Kepa vahvistaa jäsenten toimintaedellytyksiä:

- Lisäämällä **jäsenjärjestöjen** kapasiteettia tehdä kehitysyhteistyötä rakenteellisen ja yhteiskunnallisen muutoksen edistämiseksi ja vahvan kansalaisyhteiskunnan aikaansaamiseksi.
- Vaikuttaa **päättäjiin**, jotta he tunnustavat kansalaisyhteiskunnan moninaiset roolit ja tarjoavat järjestöille suotuisat toimintaedellytykset.
- Tukee **etelän kumppaneita** olemaan vahvoja kansalaistoimijoita, jotka toimivat kansalaisyhteiskunnan tilan edistämiseksi ja lisäävät tietoisuutta kansalaisjärjestöjen roolista kehityksessä.

Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön määrärahojen rajut leikkaukset vuoden 2016 alusta alkaen vaikuttavasti merkittävästi koko Kepan jäsenkentän toimintaan. Hankkeita ja hankekumppanuuksia joudutaan keskeyttämään ilman että jo saavutettujen tulosten kestävyyttä voidaan varmistaa, ja hyviä hankkeita joudutaan ajamaan alas, vaikka tarve niille on ehkä suurempi kuin koskaan. Järjestöjen työtä kohtaan on myös osoitettu kritiikkiä ja yhä suurempia vaatimuksia tulosten ja vaikutusten osoittamisessa. Kepalla on tärkeä rooli järjestökentän kokoajana, sen kapasiteetin vahvistajana ja uskon kasvattajana kansalaisyhteiskunnan omasta, erillisestä roolista. Kepan on ohjelmakaudella toimittava erityisen joustavasti ja ketterästi jotta se pystyy vastaamaan järjestökentän tarpeisiin ja toimintaympäristöstä nouseviin haasteisiin.

Kattojärjestönä Kepa edustaa jäseniään ja vaikuttaa keskeisiin päättäjiin Suomessa, jotta he edistäisivät kansalaisyhteiskunnalle suotuisaa toimintaympäristöä. Kepa kannustaa suomalaisia päättäjiä nostamaan aktiivisesti ja rohkeasti kansalaisyhteiskunnan toimitilaan liittyviä kysymyksiä esille kahdenvälisissä neuvotteluissa eri valtioiden kanssa ja kansainvälisillä foorumeilla. Kepa kutsuu keskeisiä päättäjiä keskusteluihin kansalaisyhteiskunnan rooleista yhteiskunnassa ja kehityksessä sekä rohkaisee jäsenjärjestöjä puolustamaan kansalaisyhteiskunnan toimintaympäristöä.

Kepa ottaa ohjelmakaudella käyttöön työkaluja, jotka helpottavat järjestöjen työn tuloksellisuudesta viestimistä ja lisäävät järjestöjen työn läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Kepa on osallistunut aktiivisesti kehitysyhteistyön tuloksellisuudesta käytyyn kansainväliseen keskusteluun ja ollut mukana laatimassa kansalaistoimijoiden itselleen asettamia niin sanottuja Istanbulin periaatteita järjestöjen kehitysyhteistyön tuloksellisuudesta. Periaatteet painottavat muun muassa ihmisoikeuksia, kumppanuutta ja keskinäistä oppimista. Kepa jatkaa näiden periaatteiden eteenpäin viemistä sekä tukee järjestöjä kehitysyhteistyön tuloksellisuuden ja tuloksista viestimisen kehittämisessä. Järjestöjen työn vaikutukset ovat joskus vaikeasti mitattavia, joten Kepa kiinnittää erityistä huomiota kehittääkseen järjestökentälle sopivia yhteisiä seurantatyökaluja, jotka lisäävät järjestöjen kehitysyhteistyön avoimuutta ja tapoja lisätä suomalaisten tietoa järjestöjen tekemästä työstä ja kehitysyhteistyön tuloksista.

Järjestöjen yhteistyö yritysten kanssa on lisääntynyt viime vuosina. Yrityksiä ei nähdä pelkinä rahoituslähteinä vaan laajemmin yhteistyötahoina hankkeiden ja ohjelmien toteutuksessa. Kansalaisjärjestöt puolestaan tukevat yritysten liiketoimintaa tarjoamalla asiantuntemusta ja vaikuttamalla vastuullisempien toimintatapojen puolesta. Kepa tukee yritysyritys yhteistyötä tekeviä jäsenjärjestöjä tarjoamalla tietoa ja järjestämällä koulutusta sekä kannustamalla heitä ottamaan aktiivisen roolin yritysvastuun edistämiseksi. Tämä tukee osaltaan Kepan poliittisen vaikuttamistyön (strateginen tavoite 1) parissa tehtävää työtä.

Järjestöjen toimintaedellytysten turvaamiseksi Kepa tukee ohjelmamaissa kumppaneitaan vahvistamalla niiden kykyä vaikuttaa kansalaisyhteiskunnalle suotuisan toimintaympäristöön. Kepa edistää paikallisen kansalaisyhteiskunnan ja kansanvälisten toimijoiden välistä keskusteluyhteyttä. Kumppanuuksien kautta Kepa kehittää omaa ymmärrystään yhteiskunnallisesta muutoksesta ja välittää opit jäsenjärjestöjen työn tueksi.

3.1 Jäsenjärjestöt vahvistavat kapasiteettiaan ja taitojaan tehdä kehitysyritys yhteistyötä yhteiskunnallisen muutoksen edistämiseksi

Kepa tarjoaa kehitysyritys yhteistyötä tekeville jäsenjärjestöille koulutusta, neuvontaa ja verkko-oppimismahdollisuuksia. Erilliset oppimistilaisuudet nivotaan yhteen pidempikestoiseksi oppimisprosesseiksi. Koulutuksessa ja neuvonnassa keskitytään siihen, miten kehitysyritys yhteistyön käytännöt voivat parhaiten tukea etelän kansalaistoimijoiden omia aloitteita. Koulutussisällöissä painotetaan jäsenjärjestöjen ja niiden etelän kumppaneiden asemaa osana kansalaisyhteiskuntaa. Tavoitteena on tukea jäsenjärjestöjä vahvistamaan kapasiteettiaan ja taitojaan suunnitella ja toteuttaa tuloksellista kehitysyritys yhteistyötä, joka edistää yhteiskunnallista muutosta ja viestiä sen tuloksista. Erityistä huomiota kiinnitetään diasporan ja vapaaehtoisvoimin toimivien järjestöjen tarpeisiin. Kehitysyritys yhteistyötä tekeviä jäsenjärjestöitä kannustetaan koulutuksessa myös tekemään globaalikasvatusta Suomessa (ks. strateginen tavoite 2).

Kehitysyritys yhteistyöhankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa Kepa painottaa edelleen ympäristöllistä, taloudellista ja sosiaalista kestävyyttä, toimintaympäristön tuntemusta ja köyhyyden rakenteellisiin syihin pureutumista. Paikallisen kulttuurin tunteminen, huomioiminen ja hyödyntäminen ovat keskeisiä seikkoja onnistuneelle hanketyölle ja järjestöjen väliselle kumppanuudelle. Kulttuurisensitiivisyyttä tuodaan esiin Kepan tarjoamassa koulutuksessa ja neuvonnassa. Suomalaisia järjestöjä kannustetaan tukemaan etelän kumppaneiden asemaa muutoksen tekijöinä omissa yhteiskunnissaan, ei vain hankkeiden toteuttajina.

Järjestöjen tekevät yhä enemmän yhteistyötä yritysten kanssa. Kepa tukee järjestöjen osaamista, jotta ne voivat saavuttaa parempia tuloksia yritysyritys yhteistyöllä. Koulutuksissa käsitellään muun muassa sopimusten tekemistä, oikeudellisia kysymyksiä sekä yritysvastuun huomioimista yhteistyössä. Kepa helpottaa jäsenjärjestöjen osallistumista yritysyritys yhteistyön kannalta merkittäviin verkostoihin tekemällä yhteistyötä keskeisten toimijoiden kanssa.

Kepa tarjoaa ohjelmamaissaan jäsenjärjestöilleen yleistä tietoa toimintaympäristöstä ja kansalaisyhteiskunnan tilasta. Lisäksi Kepa tarjoaa jäsenjärjestöille tietoa paikallisen ja alueellisen kansalaisyhteiskunnan toimijoista ja muista muutosvoimista sekä yhteyksiä niihin. Ohjelmamaissaan Kepa seuraa jäsenjärjestöjen työtä oppiakseen, miten suomalaisten järjestöjen kehitysyhteistyö vahvistaa paikallista kansalaisyhteiskuntaa, ja tukeakseen järjestöjä vahvistamaan kumppaneitaan itsenäisinä muutoksentehtäjinä. Tieto jäsenjärjestöjen hankkeista ja työstä etelässä auttaa Kepaa edistämään jäsenjärjestöjen välistä yhteistyötä ja oppimista. Kepa myös tarkastelee kriittisesti suomalaisia kansalaisjärjestöjä kehitystoimijoina ja hyödyntää tätä tietoa jäsenten toimintaedellysten vahvistamiseksi tehtävän työn kehittämisessä.

Kepa panostaa uusien verkko-oppimismahdollisuuksien (verkko-oppimiskokonaisuudet ja -menetelmät) kehittämiseen ja oppimistilaisuuksien sekä koulutuksen ja neuvonnan seurantaan ja arviointiin. Kepa syventää ymmärrystään siitä, miten jäsenten kapasiteetin kehittäminen on vaikuttanut jäsenjärjestöjen työhön ja miten jäsenjärjestöt hyödyntävät Kepan kautta opittua työssään.

3.2 Keskeiset virkamiehet tunnustavat kansalaisyhteiskunnan moninaiset roolit ja arvostavat kansalaisjärjestöjä itsenäisinä kehitystoimijoina

Kattojärjestönä Kepan edunvalvonnan ensisijaisena tavoitteena on turvata ja vahvistaa jäsenistön toimintaedellytykset kehitysyhteistyön tekijöinä ja pohjoisen ja etelän välisen kumppanuuden rakentajina. Lisäksi edunvalvontatyö edistää järjestöjen mahdollisuuksia tehdä globaalikasvatusta ja kehitysviestintää sekä kehityspoliittista kampanjointia ja vaikuttamistyötä Suomessa. Kepa edustaa jäsenjärjestöjään, edistää kansalaisyhteiskunnan toimijoiden osallistumista niiden toimintaedellytyksiin vaikuttaviin prosesseihin ja tuo järjestöjä toimimaan yhdessä. Edunvalvontatyötä ohjaa Kepan edunvalvontalinjaus, joka päivitetään ohjelmakaudella.

Kepan edunvalvontatyötä tehdään pääasiassa Suomessa ja suhteessa julkishallintoon, erityisesti ulkoministeriöön. Yhteistyö ulkoministeriön kanssa keskittyy kansalaisjärjestöjen tuloksellisuuteen, vastuullisuuteen, avoimuuteen ja uskottavuuteen kehitystoimijoina. Tämä konkretisoituu esimerkiksi aktiivisena osallistumisena kansalaisjärjestöjen tukimuotojen evaluaatioihin ja niiden suositusten toimeenpanoon. Yhteistyössä UM:n kansalaisyhteiskuntayksikön kanssa Kepa kehittää systemaattisia, toiminnallisia ja läpinäkyviä kanavia järjestöjen vaikuttamiselle, osallistumiselle ja yhteistyölle UM:n kanssa.

Kepa pyrkii vaikuttamaan ulkoministeriön myöntämän, suomalaisille kansalaisjärjestöille, suoraan etelän kansalaisyhteiskunnan toimijoille, kansainvälisille kansalaisjärjestöille ja etelän järjestöverkostoille suunnatun rahoituksen kriteereihin, menettelytapoihin ja laatuun.

Tuen tulisi olla riittävää, moninaista ja pitkäkestoista, ja sitä tulisi hallinnoida demokraattisesti ja läpinäkyvästi.

Ulkoministeriön tukimuotojen lisäksi Kepa selvittää ja jakaa tietoa erilaisista rahoitusmahdollisuuksista jäsenjärjestöilleen.

Taloudellisten toimintaedellytysten turvaamisen lisäksi edunvalvonnalla halutaan varmistaa, että yhteiskunnan toimijat, kuten julkishallinto ja yksityinen sektori, tunnustavat järjestöjen moninaiset roolit ja itsemääräämisoikeuden ja arvostavat järjestöjen tekemää työtä.

Edunvalvonta edellyttää aktiivista yhteistyötä jäsenjärjestöjen kanssa. Näin Kepa pystyy tuomaan esiin järjestöjen työn tuloksia sekä edistämään järjestöjen erilaisten roolien esillä pitämistä.

Kepa tekee Tansaniassa ja Mosambikissa yhteistyötä Suomen edustustojen kanssa ja rohkaisee niitä lisäämään tietoisuutta kansalaisyhteiskunnan moninaisista rooleista kestävä kehityksen ja sosiaalisen muutoksen tekijöinä. Kepa tukee dialogia Suomen edustustojen, suomalaisjärjestöjen ja niiden kumppaneiden ja muiden kansalaisyhteiskunnan toimijoiden välillä.

Yhteydenpidossa ja vaikuttamisessa muihin viranomaisiin, kuten opetus- ja kulttuuriministeriöön ja sisäministeriöön, Kepa korostaa suomalaisten kansalaisjärjestöjen moninaisuutta, luotettavuutta ja asiantuntemusta ja tuo esille kehitysjärjestöjen erityistarpeita. Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta (KANE) on tärkeä vaikuttamiskanava kansalaisyhteiskunnalle suotuisan toimintaympäristön edistämiseksi.

Kepa vaikuttaa aiempaa enemmän ulkoministeriön politiikkalinjauksiin ja suunnitelmiin varmistaakseen kansalaisyhteiskunnalle suotuisan toimintaympäristön huomioimisen niissä. Kepa kannustaa julkishallintoa ja erityisesti Suomen edustustoja ohjelmamaissaan nostamaan aktiivisesti ja rohkeasti kansalaisyhteiskunnan tilaan ja toimintaedellytyksiin liittyviä asioita kahdenvälisissä neuvotteluissa ja kansainvälisillä foorumeilla. Tarpeen vaatiessa Kepa vaikuttaa yhdessä muiden järjestöjen kanssa EU-delegaatioihin. Kepan linjaus kansalaisyhteiskunnalle suotuisan toimintaympäristön edistämisestä ohjaa tähän muutostavoitteeseen liittyvää työtä.

Kepa näkee kansainväliset, alueelliset ja paikalliset järjestöverkostot kumppaneina ja kanavina vaikuttaa kansalaisyhteiskunnalle suotuisaan toimintaympäristöön. Verkostojen kautta Kepa saa tietoa, uskottavuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia paikallisiin, alueellisiin ja kansainvälisiin poliittisiin prosesseihin, joihin sillä ei olisi resursseja vaikuttaa yksin.

Kepa osallistuu globaaliin keskusteluun ja prosesseihin, jotka liittyvät järjestöjen työn tuloksellisuuteen ja kansalaisyhteiskunnan moninaisiin rooleihin ja suotuisaan toimintaympäristöön. Globaalit yhteydet mahdollistavat sen, että Kepa voi välittää tietoa ja

ymmärrystä vallitsevista trendeistä jäsenjärjestöilleen. Kepa puolestaan jakaa asiantuntemustaan suomalaisista järjestöistä kehitystoimijoina, niiden vahvoista kytköksistä vapaaehtoistoimintaan sekä pohjoismaisesta verrattain tiiviistä yhteistyöstä valtion ja kansalaisjärjestöjen välillä.

3.3 Kepan jäsenjärjestöt ja etelän kumppanit puolustavat kansalaisyhteiskunnan tilaa globaalisti

Kepa rohkaisee jäsenjärjestöjään puolustamaan kansalaisyhteiskunnan tilaa globaalisti, vahvistaa heidän identiteettiään kansalaistoimijoina ja lisää järjestöjen tietoisuutta kansalaisyhteiskunnan moninaisista rooleista. Näin järjestöjä kannustetaan vaikuttamaan globaaliin kehitykseen ja kehitysyhteistyötä koskevaan keskusteluun.

Kepa edistää jäsenjärjestöjen välistä tiedon ja kokemusten jakamista tukeakseen yhteistyötä ja yhteistä oppimista. Järjestöjen kulttuuriasiantuntemusta ja kokemuksia taiteesta muutoksen välineenä jaetaan järjestökentän sisällä. Kepa rohkaisee jäsenjärjestöjä kokeilemaan työotteeseen ja oppimiseen etelän kumppaneiden kanssa. Yhteisenä kiinnostuksen kohteena on se, miten kansalaisyhteiskuntaa voidaan vahvistaa eri toimintaympäristöissä. Kepa tarjoaa järjestöille tietoa ja innostavia esimerkkejä siitä, miten vahva kansalaisyhteiskunta ja sosiaalinen muutos liittyvät toisiinsa.

Kepa pyrkii yhdessä jäsentensä kanssa käynnistämään julkisuudessa keskustelua kansalaisyhteiskunnan eri rooleista, kestävästä yhteiskunnallisesta kehityksestä ja demokratiasta. Kepan viestintä on merkittävä tiedon jakamisen ja yhteisen oppimisen keino jäsenjärjestöjen välillä mutta se myös tukee jäsenjärjestöjä tuomaan esille työtään ja sen tuloksia ja näin vahvistaa järjestöjen uskottavuutta kehitystoimijoina.

Kepa tukee etelän kumppaneitaan osallistumaan vahvasti keskusteluun kansalaisyhteiskunnan rooleista, toimintatilasta ja asemasta maailmassa ja vaikuttamaan tilanteeseen omassa maassaan. Kepa tukee kansalaisyhteiskunnan aloitteita ja verkostoja, jotka pyrkivät avaamaan tilaa järjestöjen yhteiselle vaikuttamistyölle ja keskinäiselle oppimiselle.

Yhteistyö etelän kansalaistoimijoiden kanssa mahdollistaa voimien yhdistämisen globaaleihin prosesseihin ja kehityssuuntiin vaikuttamiseksi. Kepa tukee kumppaneitaan tekemään yhteistyötä samanmielisten tahojen ja verkostojen kanssa ja tukee tarvittaessa kumppaneiden verkottumista kansallisella, alueellisella ja globaalilla tasolla.

Kepan yhteydet ohjelmamaihinsa vahvistavat Kepan globaalia asiantuntemusta kansalaisyhteiskunnan asemasta kehityksessä ja luovat pohjan Kepan vaikuttamisviesteille. Kansalaisyhteiskunnan vahvistamisesta käytävä keskustelu jäsenjärjestöjen ja etelän kansalaistoimijoiden välillä myös lisää Kepan työn uskottavuutta ja tuloksellisuutta Suomessa, kun niistä saatavaa tietoa ja kokemuksia käytetään hyväksi työn kehittämisessä. Myös Kepan vaikuttamistyö (strateginen tavoite 1) edistää vahvaa kansalaisyhteiskuntaa ja kansalaisyhteiskunnalle suotuisaa toimintaympäristöä.

Pitkäaikaisten etelän kumppanuuksien lisäksi Kepa on yhteistyössä ja toimii muiden kansalaisyhteiskuntaa puolustavien toimijoiden ja kansainvälisten kansalaisjärjestöjen ja verkostojen kanssa. Edistääkseen kriittistä keskustelua ja uusien toimintatapojen kokeilua kehitysyhteistyösektorilla Kepa tekee yhteistyötä samanmielisten toimijoiden kanssa myös globaalisti.

Taulukko 3 Ohjelmakauden muutostavoitteet, Kepan rooli ja mittarit muutostavoitteiden seuraamiseksi

Outcome challenges 2016-2018 The changes Kepa promotes in those actors with whom it works directly with	Kepa's role Kepa's approaches and activities to support the change	Progress markers Indicators for assessing whether change is taking place
3.1 Member organisations develop their capacity and skills in development cooperation work for social change. a) MO's strengthen their capability to understand and analyse the operating environments where they work in order to improve their development effectiveness.	Organising training, learning events, peer learning groups and other learning processes focused on development co-operation for social change. Providing web based self study material on development cooperation. Organising training on how to cooperate with private sector in development cooperation. Providing development cooperation related advice for MOs. Responding to the specific needs of diaspora organisations as actors in development by organizing tailor made trainings and learning events and networking them with other CSOs. Using and sharing the expertise of CSOs in training events and other meetings.	Member organisations (MOs) participate in learning events and use of advice services facilitated by Kepa. Diaspora organizations find Kepas services, use them and find them relevant. They collaborate with other CSOs in order to enhance their work. MOs apply their learning in their development cooperation work. They support the capacity building and local advocacy initiatives of their Southern partners to enable them to work for social change.
b) MOs working in Kepa's programme countries have sufficient understanding of the context they operate in.	Providing pro-actively information to MOs about the working environment.	MOs approach Kepa to seek information on the working environment where they work. MOs use the information provided by Kepa to adapt their projects according to the changing local environment.
3.2 Key policy-makers recognise the various roles of civil society actors and provide an enabling environment for them. a) Key policy -makers and decision makers in Finland respect the sovereignty and autonomy of civil society actors. They	Monitoring and influencing processes that have an impact on the operational environment for Finnish CSOs in the development sector. Ensuring that CSOs are consulted and truly heard in relevant processes in a systematic, transparent and timely manner. Following up and influencing the quantity, criteria and procedures of MFA and MEC funding for Finnish CSOs, INGOs and local civil society for their development	The level of CSO funding reaches again the level of 2015. Funding instruments allow diverse activities for global justice of different types of CSOs. Participation of civil society in policy-making processes is institutionalized. Civil society actors have access to and can influence the planning and decision-making processes of MFA, MEC and other relevant policy makers affecting

Outcome challenges 2016-2018 The changes Kepa promotes in those actors with whom it works directly with	Kepa's role Kepa's approaches and activities to support the change	Progress markers Indicators for assessing whether change is taking place
understand and acknowledge the meaning that a strong and diverse civil society has for democracy and social change. Finnish decision-makers are committed to provide an enabling environment for the civil society and actively promote it globally.	cooperation, global education and advocacy for global justice. Collecting and sharing evidence on the results of CSOs' work. Influencing MFA to acknowledge and actively promote the role of CSOs and the importance of enabling environment for civil society as a precondition of sustainable democratic development and social change. in its own policies, bilateral discussions and international fora.	them. Policy documents acknowledge the role of civil society actors as contributors to social change. Finland actively promotes an enabling environment for civil society in its development policy dialogue and international cooperation.
b) Finnish embassies acknowledge the role of civil society in promoting democratic governance. Finnish embassies maintain a live dialogue with civil society actors.	Monitoring and influencing country strategies of Tanzania and Mozambique to ensure that the role and space of civil society is acknowledged in them. Cooperating with Finnish embassies to support vivid dialogue and cooperation with Kepa, Finnish CSOs and local CSOs, and in order to strengthen the understanding of diverse roles of CSOs. Spreading information and calls for action regarding the space of civil society to MOs, Finnish Embassies and EU-delegations.	Country strategies acknowledge the role of civil society actors as contributors to social change Finnish embassies have direct and systematic dialogue with Kepa, Finnish CSOs in the region and local civil society.
3.3 Kepa's member organisations and partners in the South defend civil society space globally. a) MOs are conscious of their own identity and values and promote different roles of civil society in development. They understand the importance of enabling environment for civil society and take action to promote it. MOs seek new ideas, support each other and cooperate with like-minded organisations and networks regionally and globally.	Organising thematic meetings, discussions and learning processes related to enabling environment and different roles of CSOs in development. Encouraging MOs to take action for defending and promoting enabling environment for civil society in Finland as well as support their Southern partners to do advocacy for enabling environment in their countries. Disseminating information from Kepa's partners to MOs and other relevant stakeholders. Participation in selected CSO networks (e.g. CIVICUS). Enhancing CSOs' public image as relevant development actors through producing material of achievements and inspiring examples of CSOs as supporters of social change and democracy in the South.	MOs participate in different events related to the space and roles of civil society. MOs are taking part in the public discussion and initiatives on enabling environment and CSOs role in development.

Outcome challenges 2016-2018 The changes Kepa promotes in those actors with whom it works directly with	Kepa's role Kepa's approaches and activities to support the change	Progress markers Indicators for assessing whether change is taking place
b) Kepa's partners in the South advocate the policy-makers for enabling environment for civil society.	Partnerships with strategically selected civil society organisations. Supporting the capacity of Kepa's partners in raising awareness and advocating for enabling environment for civil society.	The partners follow and analyse the state of civil society. The partners carry out advocacy and take part in the public discussion on enabling environment in order to influence and take action to promote enabling environment nationally.

4 KEPA ON TULOKSELLINEN JA OPPIVA ORGANISAATIO

Tavoite: Kepa on muutosta aikaansaava, oppiva organisaatio

Kepa varmistaa työnsä tarkoituksenmukaisuuden ja tuloksellisuuden vahvistamalla eläviä jäsensuhteita, tekemällä strategista organisaatioviestintää, edistämällä organisaation oppimista sekä suunnittelemalla, seuraamalla ja arvioimalla toimintaansa.

Järjestöjen kehitysyhteistyön tuloksellisuudesta sopimien Istanbulin periaatteiden mukaisesti, Kepa pitää järjestöjen työtä on tuloksellisena kun se tuottaa kestäviä muutoksia köyhyyttä ja eriarvoisuutta tuottavissa rakenteissa. Kepan työtä ohjaavat vastuullisuus, avoimuus ja rohkeus. Siksi Kepa ymmärtää tuloksellisuuden paitsi kykynä saavuttaa tavoitellut tulokset, myös siitä näkökulmasta, miten organisaatio edistää kestäviä muutoksia.

Sosiaalinen muutos on oppimisprosessi. Sosiaalinen muutos edellyttää toimintatapoja ja rakenteita, jotka tukevat oppimista. Kepan läsnäolo ohjelmamaissa ja mukanaolo kansainvälisissä verkostoissa mahdollistaa oppimisen paikallisten kansalaisyhteiskuntien näkemyksistä ja globaalin pohjoisen poliittisten linjausten ja toimien vaikutuksista. Ohjelmamaissa tuotetaan tietoa, ymmärrystä ja uusia ajatuksia Kepan työhön Suomessa.

Päätoiminnot Kepan tuloksellisuuden varmistamiseksi ovat:

- jäsensuhteiden koordinointi ja vahvistaminen
- organisaatioviestintä
- suunnittelu, seuranta ja arviointi ja laatutyö

4.1 Kepan jäsenjärjestöt toimivat tiiviissä yhteistyössä toistensa ja Kepan kanssa oikeudenmukaisen maailman puolesta

Kepan yli 300 jäsenjärjestöä ovat kaiken toiminnan ytimessä. Kepa varmistaa

tarkoituksenmukaisuutensa jäsenille ylläpitämällä tiiviitä suhteita jäseniin ja jäsenten kesken ja kuuntelemalla jäsenten kokemuksia ja näkemyksiä.

Jäsenkyselyn perusteella Kepan jäsenjärjestöt ovat tyytyväisiä Kepan tarjoamiin mahdollisuuksiin ja palveluihin ja ovat sitä mieltä, että Kepa tukee heitä tekemään tuloksekkaampaa työtä. Noin 95 prosenttia jäsenistä kokee ainakin kolme Kepan toimintoa hyödylliseksi oman työnsä kannalta. Kehittämiskohteena on jäsenviestinnän kohdentaminen vahvemmin jäsenistön tarpeiden mukaan. Enemmän panosta vaaditaan myös jäsenjärjestöjen asiantuntemuksen jakamiseksi Kepan kautta yhteiseksi hyväksi.

Kepa jatkaa jäsenaloitekanavaa ja sen kehittämistä, vahvistaa nykyisiä hyviä käytäntöjä ja kehittää uusia tapoja jäsenten työn tukemiseksi, kokemuksen ja osaamisen jakamiseksi ja jäsenten tuomiseksi yhteen. Jäsenjärjestöjen työtä ja jäsenistön moninaisuutta tehdään entistä näkyvämmäksi Kepan verkkosivuston uudistuksen yhteydessä. Erityishuomiota kiinnitetään diasporaa edustavien jäsenjärjestöjen mahdollisuuksiin hyödyntää nykyistä paremmin Kepan tarjoamia mahdollisuuksia.

Jäsenkyselyn perusteella merkittävä osa Kepan jäsenistä (noin 40 prosenttia) toimii pääosin muiden kuin globaalien kehityskysymyksiensä parissa, mutta haluaa jäsenyydellään kantaa globaalia vastuuta. Monilla näistä jäsenjärjestöistä on rajalliset mahdollisuudet osallistua Kepan toimintaan, ja siksi useimmissa toiminnoissa tavoitellaan mahdollisimman suuren jäsenjärjestöjen joukon sijaan tiiviimpää yhteistyötä pienemmän määrän kanssa. Kepa tarjoaa ohjelmamaissaan jäsenjärjestöille yhteyksiä ja tietoa alueen kansalaisyhteiskunnan toimijoista ja toimintaympäristöstä. Kepa tietää, mitä alueella toimivat jäsenjärjestöt tekevät, ja tarjoaa niille tietoa Kepan tarjoamista mahdollisuuksista. Kepa myös tuo paikallisia kansalaisyhteiskunnan toimijoita, jäsenjärjestöjä ja kansainvälisiä verkostoja toimimaan yhdessä.

4.2 Kepan organisaatioviestintä vahvistaa Kepan asemaa tuloksellisena yhteiskunnallisena toimijana

Viestintä on merkittävässä roolissa Kepan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen organisaatioviestintä vahvistaa Kepan asemaa tuloksellisena yhteiskunnallisena toimijana ja vahvana kansalaisyhteiskunnan äänitorvena.

Uskottava ja selkeä julkinen profiili tukee Kepan tekemää työtä ja vaikuttamista. Se myös vahvistaa Kepan jäsenjärjestöjen painoarvoa ja uskottavuutta. Kepa osallistuu aktiivisesti julkiseen keskusteluun ja tarjoaa asiantuntemustaan medialle tuodakseen esiin Kepan ja jäsenten näkökulmia ja tarjotakseen tiedotusvälineiden käyttöön globaalikysymysten ja kehitysyhteistyön asiantuntemusta.

4.3 Suunnittelu, seuranta ja arviointi edistävät oppimista ja tuloksellisuutta

Kepalla on vakiintuneet käytännöt ja järjestelmä työn suunnitteluun, seurantaan ja itsearviointiin. Kepa soveltaa ohjelmatyössä Muutoskartoitus -lähestymistapaa (*Outcome Mapping*) ohjelman tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa ja työn tulosten

seuraamisessa. Muutostarvitus on suunnitteluun, seurantaan ja arviointiin kehitetty lähestymistapa, jossa muutostavoite määritellään ihmisten ja organisaatioiden käyttäytymisen tai toiminnan muutoksena. Muutostarvitus auttaa hahmottamaan eri toimijoiden rooleja ja vaikutuspiirejä. Muutostarvituksessa painottuu oppiminen matkan varrella, esimerkiksi tarkastelemalla saavutuksia, valittuja menettelytapoja ja ennakoimattomia muutoksia. Kepa soveltaa lähestymistapa ohjatakseen toimintaansa sille tasolle, jossa on mahdollista vaikuttaa ja saada aikaan kestäviä tuloksia. Sosiaalinen muutos on monimutkainen prosessi ja Kepa haluaa kokeilla lähestymistapoja, jotka rikastuttavat yleisimmin kehitysyhteistyössä käytettyjä loogisia malleja.

Kepan työ perustuu toiminta-ajatukselle, arvoille ja strategisille tavoitteille. Näitä toteutetaan kolmevuotisilla ohjelmilla, joiden perusteella tiimit ja toimistot laativat yksityiskohtaisemmat vuosi- ja puolivuotissuunnitelmat. Tiimit ja toiminnot raportoivat toiminnoista ja tuotoksista neljännesvuosittain. Ohjelman muutostavoitteiden saavuttamista arvioidaan vuosiraportissa, jossa hyödynnetään kerättyä seurantatietoa. Raportointijärjestelmä tuottaa systemaattista tietoa ja analyysia työn tarkoituksenmukaisuudesta, tehokkuudesta ja tuloksista. Suunnittelussa ja raportoinnissa hyödynnetyt tietokannat ja lomakepohjat edistävät läpinäkyvyyttä, keskittymistä tuloksiin, oppimista ja toiminnan jatkuvaa parantamista.

Kehittämiskohteena jatketaan tulosten seuraamisen ja raportoinnin kehittämistä. Tuloksia seurataan mittareiden avulla kahdella eri tasolla: 1) ohjelmakauden tavoitteet (muutostavoitteet) ja 2) strategian tavoitteet.

Kepa teettää kattavan ulkoisen arvioinnin toiminnastaan. Arvioinnin huomioita ja johtopäätöksiä käytetään hyväksi Kepan suunnittelutyössä.

Kepa jatkaa tarvittaessa EFQM Excellence (European Foundation for Quality Management) -mallin käyttämistä organisaation suorituskyvyn arvioimiseksi ja kehittämiskohteiden tunnistamiseksi. Kepa tutkii myös mahdollisuuksia tehdä vertaisarviointia muiden kattojärjestöjen kanssa.

Taulukko 4 Ohjelmakauden muutostavoitteet, Kepan rooli ja mittarit muutostavoitteiden seuraamiseksi

Outcome challenges 2016-2018	Kepa's role	Progress markers
The changes Kepa promotes in those actors with whom it works directly with	Kepa's approaches and activities to support the change	Indicators for assessing whether change is taking place
4.1 Member organisations (MOs) cooperate closely with Kepa and with each	Developing lively and target-group based member communications. Developing the ways in which the expertise	MOs participate and their expertise is used in Kepa's activities. Member satisfaction stays or exceeds

<p>other to build a just world.</p>	<p>of MOs is shared with and between the MOs and sharing information on MOs' work in Kepa's communication (eg. Kepa.fi)</p> <p>Providing general information on MOs' work for global justice.</p> <p>Maintaining and developing the member initiative tool.</p> <p>Providing information and advice on Kepa's membership issues and opportunities provided to MOs.</p> <p>Facilitating networking and identification of synergies among MOs working in a same country.</p>	<p>the current level. Feedback shows satisfaction and inspiration towards opportunities, support and services provided to MOs by Kepa.</p> <p>Member organisations see Kepa as an important platform for collective strength.</p> <p>MOs working in the same country or region know each other, find ways to cooperate and share their expertise with each other.</p>
<p>4.2 Kepa's organisational communication reinforce our position as an effective actor in society</p>	<p>Creating a brand strategy that reflects Kepa's values to strengthen Kepa's role in the society and to add the effectiveness of Kepa's work.</p> <p>Kepa takes actively part in public discussion. Effectiveness of the media communications is improved by creating long-term relationships with journalists and by planning media communications and media analysis tools.</p> <p>Strengthening Kepa's presence in the social media.</p> <p>The work and the needs of the MOs are increasingly presented in Kepa's communication channels (e.g. Kepa's websites) and interesting content is produced to and by the MOs.</p> <p>Strengthening Kepa's role as an expert organisation (e.g. clarifying the communicational role of the experts, expert interviews, blogs and web content).</p>	<p>Increased number of people in Finland recognise Kepa as an organisation and know what Kepa does.</p> <p>MOs see Kepa as a leading expert organisation in global issues and see that membership in Kepa brings added value and credibility.</p> <p>Decision makers see Kepa as a credible and legitimate representative of Finnish CSOs and an expert of the South.</p>
<p>4.3. Kepa's effectiveness is improved through results based approach and learning.</p>	<p>Maintaining and developing Kepa's planning, monitoring and evaluation system.</p> <p>Promoting the systematic collection and analysis of information on progress in relation to outcome challenges of the programme 2016-2018</p> <p>Analysing Kepa's organisational capacity as needed (e.g. EFQM assessments)</p>	<p>Teams and offices see that the PME system and tools support continuous improvement of their work.</p> <p>Information on results of Kepa's work are collected, used for learning and management and for external accountability purposes.</p>

5 HALLINTO

Tavoite: Hallinnolliset rakenteet ja menettelytavat edistävät ohjelman tavoitteita ja perustuvat Kepan toiminnallisiin arvoihin

Hallinto mahdollistaa ohjelman sujuvan ja tehokkaan toteutuksen niin Helsingissä kuin ohjelmamaissa. Hallinnon rakenteissa ja menettelytavoissa toteutuvat Kepan toiminnalliset arvot: vastuullisuus, avoimuus ja rohkeus.

Ohjelmakauden alku on siirtymävaihetta pienemmällä valtionavulla toimimiseen. Kepan jouduttua päättämään noin 40 työsuhdetta loppuvuodesta 2015, myös hallinnon työtehtävät järjestellään uudelleen. Osa Helsingin toimitilasta vuokrataan pois kulujen pienentämiseksi. Suomen ulkopuolella toimistojen sulkeminen ja muutto edullisempiin toimitiloihin saattaa jatkua ohjelmakauden alkuun.

Koska tieto valtionavun suuresta leikkauksesta saatiin jo kesällä 2015, pystyttiin ennakoivasti ottamaan käyttöön tiukat säästötoimet loppuvuodesta. Siirtymävaiheen väistämättömät ylimääräiset kulut pyritään kattamaan ohjelmakaudelta 2013-2015 jäävillä määrärahoilla.

Kepan hallinto jatkaa neuvontaa ja vertaistukea jäsenjärjestöille ja jakaa avoimesti ohjeistuksia, käytäntöjä ja osaamistaan elävien ja vastavuoroisten jäsensuhteiden vahvistamiseksi.

5.1 Kepan resurssien tehokas ja kestävä käyttö

Ympäristöllinen, taloudellinen ja sosiaalinen kestävyys ohjaavat Kepan hallintoa menettelytavoissa ja hankinnoissa.

Yleishallinnossa etsitään toimintatapoja, jotka parantavat yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä Kepan sisällä että suhteessa sidosryhmiin. Tämä tarkoittaa uusia verkkotyökaluja esimerkiksi etätöskentelyä ja -osallistumista sekä verkkokoulutuksia varten.

Kepa osallistuu Suomessa ympäristöohjelmallaan ympäristöministeriön koordinoimaan Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumukseen. Tärkeimpiä tavoitteita ovat lentomatkojen ja paperinkulutuksen vähentäminen. Saavutuksia tehdään näkyviksi sekä henkilöstölle että jäsenistölle.

Taloushallinnon prosesseja tehostetaan edelleen, jotta taloushallinto pystytään hoitamaan pienemmällä henkilöstöllä laadun, nopeuden ja luotettavuuden kärsimättä.

Samanaikaisesti Kepa lisää avoimuutta valtionavun käyttämisestä julkaisemalla tiedot avun avoimuuden kansainvälisessä IATI-järjestelmässä (International Aid Transparency Initiative).

Tietohallintojärjestelmien, -laitteiden ja -ohjelmistojen hankinnassa noudatetaan Kepan toiminnallisia arvoja, ja erityisesti verkkotuotannossa sitoudutaan vapaan lähdekoodin ohjelmistoihin.

5.2 Asiantunteva, motivoitunut ja uudistumiskykyinen henkilöstö

Mittavien henkilöstövähennysten jälkeenkin henkilöstö on Kepan tärkein voimavara. Henkilöstöhallinto ja sen kehittäminen perustuvat voimassa olevaan henkilöstölinjaukseen, joka uusitaan ohjelmakauden lopulla.

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä huomioidaan ohjelman edellyttämä osaaminen ja ammatilliset taidot. Erytishuomiota kiinnitetään nopeasti muuttuvaan viestintä- ja tietotekniseen toimintaympäristöön.

Työhyvinvointia ylläpidetään ja edistetään työntekijöiden erilaiset tarpeet huomioon ottaen.

Kepan koko Helsingin henkilöstö lomautetaan kahdeksi viikoksi jokaisena ohjelmakauden vuotena. Lomautukset pyritään sijoittamaan siten, että ne haittaavat mahdollisimman vähän jäsenistön palveluja.

Taulukko 5 Ohjelmakauden muutostavoitteet, Kepan rooli ja mittarit muutostavoitteiden seuraamiseksi

Outcome challenges 2016-2018 The changes Kepa promotes in those actors with whom it works directly with	Kepa's role Kepa's approaches and activities to support the change	Progress markers Indicators for assessing whether change is taking place
5.1 Kepa uses its resources efficiently and sustainably.	General administration in Helsinki, Dar es Salaam and Maputo (office premises, IT infrastructure and support, office coordination and secretarial work, logistics) Financial administration Environmental programme	Kepa staff has adequate and up-to-date equipment, software and tools and get necessary support. Financial reports are submitted on time. Administration services are provided and procured in a responsible way . The objectives of the environmental programme are 100% achieved
5.2 Kepa's staff is professional, motivated and adaptable.	Human Resources management Human resources development Work well-being (occupational health care, ergonomics, recreational activities)	The good level of job satisfaction is maintained. HRD work is done systematically according to the skills assessment and HRD policy. Absence statistics are comparable with the peer group.

6 JOHTAMINEN

Tavoite: Innostava ja strateginen johtaminen takaa Kepan tuloksellisen toiminnan organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi

Innostava ja strateginen johtaminen takaa organisaation tuloksellisen toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä johtaminen auttaa hyödyntämään koko organisaation resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Kepan johtamista ohjaavat järjestön perus- ja toiminnalliset arvot. Samalla johtamisen tehtävänä on varmistaa näiden arvojen toteutuminen kaikessa Kepan toiminnassa. Erityisesti toiminnallisista arvoista painotetaan avoimuutta ja rohkeutta.

Johtamisella on merkittävä tehtävä Kepan strategisen ja poliittisen liikkumatilan säilyttämisessä tai jopa sen lisäämisessä. Henkilöstöresurssien leikkaukset sekä etelän työn läsnäolon rakennemuutokset edellyttävät vahvaa muutosjohtamista.

Elävät jäsensuhteet ovat Kepan strategian läpileikkaava teema ja ne näkyvät myös johtamisessa. Jäsenistön mahdollisuudet, halu osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon Kepassa edellyttävät toimivia kanavia ja tilaisuuksia siihen. Elävät jäsensuhteet toimivat parhaimmillaan myös toiseen suuntaan: jäsenjärjestöt haluavat antaa asiantuntemustaan, kokemustaan ja resurssejaan Kepan kautta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Globaalia verkottumista, strategian 2012-2017 toista läpileikkaavaa teemaa, jatketaan pääsääntöisesti nykyisellä tasolla.

Kepan hallitus ja johto edistävät omalla sitoutumisellaan Kepan strategisia tavoitteita ja arvoja. Johtamisella luodaan sellaiset puitteet, joissa organisaatio voi toimia menestyksekkäästi ja joustavasti ennakoiden ja reagoiden esiin tuleviin mahdollisuuksiin ja uhkiin.

Strateginen johtaminen taataan organisaation eri tasoilla valtavista henkilöleikkauksista huolimatta. Luottamusjohdon toimintaa tuetaan perehdytysten ja tietoisuuksien avulla sekä parantamalla päätösesitysten ja esittelyjen selkeyttä. Johtotiimiin ja maa- ja aluejohtajien muodostaman Kepan kansainvälisen johtoryhmän (*Global Leadership Group*) toiminta päättyy ja johtamisrakenteet uudistetaan.

Tiiminvetäjän aseman vahvistamista jatketaan. Tiiminvetäjiä tuetaan toimimaan linkkinä toimivan johdon ja tiimien välillä avaamalla heille johdon päätösten ja linjausten perusteluja ja tukemalla siten strategisen ja tavoitekeskeisen ajattelun ulottamista organisaation kaikille tasoille.

Projektien johtamista selkeytetään ja vahvistetaan. Kepan projektiohjeistuksen ja -mallin käyttöä jatketaan vastuiden selkeyttämiseksi ja projektien tehokkaan toteutuksen varmistamiseksi.

Riskienhallinta perustuu Kepassa tehtyyn riskianalyysiin, jossa tunnistettiin Kepan toiminnan kannalta mahdolliset ulkoiset ja sisäiset riskit ja luokiteltiin ne riskien mahdollisen todennäköisyyden ja vaikutusten perusteella. Tunnistetut riskit on koottu riskirekisteriin, joka sisältää myös varautumiskeinot ja toimenpiteet riskien

todennäköisyyden ja vaikutusten vähentämiseksi. Kepan johto seuraa ja päivittää säännöllisesti riskirekisteriä ja päättää tarvittavista toimenpiteistä riskeihin varautumiseksi.

Taulukko 6 Ohjelmakauden muutostavoitteet, Kepan rooli ja mittarit muutostavoitteiden seuraamiseksi

Outcome challenges 2016-2018 The changes Kepa promotes in those actors with whom it works directly with	Kepa's role Kepa's approaches and activities to support the change	Progress markers Indicators for assessing whether change is taking place
6.1 Member organisations participate actively in the decision-making in Kepa	Organising statutory annual general meetings and developing new online participation opportunities. Developing working groups and committees to support MO participation in the preparatory work related to decision-making.	Increasing number of MOs are represented in annual general meetings, committees and working groups. Kepa's membership participates in the discussion on Kepa's strategic choices, objectives and action.
6.2 Kepa's board leads the organisation with determination and committed	Organising board meetings and chairpersons' meetings. Supporting and strengthening the board work (induction; developing meeting practices). Board leads the planning process for Kepa's strategy 2018-23.	The board participates actively in making a new strategy for Kepa. All board members take actively part in board meetings.
6.3 Kepa's leadership system is effective in supporting the achievements of strategic and operational goals	Developing the strategic thinking among the board and staff. Identifying, prioritising and implementing improvement projects using the EFQM Excellence Mode as needed. Reviewing risk register and taking actions for reducing the likelihood and potential impact of the identified risks. Internal communication is functional Maintaining and improving vibrant relations with relevant stakeholders and partners in the world.	Strategic and goal oriented thinking is characteristic for Kepa throughout the organisation.