

**SATAKUNNAN JA VARSINAIS-SUOMEN MAAKUNNALLISTEN
LIIKUNTASTRATEGIOIDEN MERKITYS JA STRATEGIAPROSESSIN
ONNISTUMINEN KUNTIEN LIIKUNTAPALVELUIDEN NÄKÖKULMASTA**

Olga Elo

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma
Liikuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2024

TIIVISTELMÄ

Elo, O. 2024. Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakunnallisten liikuntastrategioiden merkitys ja strategiaprosessin onnistuminen kuntien liikuntapalveluiden näkökulmasta. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 80 s., 3 liitettä.

Liian vähäinen liikkuminen on laaja yhteiskunnallinen ongelma, jolla on vaikutuksia niin kansanterveyteen kuin -talouteenkin. Toimia liikunnan lisäämiseksi tarvitaan laajasti ja erityisesti yhteistyö on yksi parhaista keinoista liikunnan lisäämisessä. Verkostomaisen toiminnan kehittäminen on yksi keino vahvistaa yhteistyötä. Samalla se auttaa vastaamaan nykypäivän nopeiden muutosten tuomiin haasteisiin. Lisäksi tiedolla johtamisen parantamisen ja hyvän hallinnon käytänteiden kehittämisen avulla voidaan kehittää liikuntaan liittyvää käytännön työtä sekä vahvistaa päätöksentekoa ja siten parantaa liikunnan asemaa koko yhteiskunnassa.

Tämän liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakunnallisten liikuntastrategioiden tekoprosessi onnistui ja millaisia merkityksiä strategialla nähdään tulevaisuudessa olevan maakuntien liikunnan edistämistyöhön. Strategiaprosessia arvioitiin hyvän hallinnon käytänteiden näkökulmasta, erityisesti prosessin osallistavuuden osalta. Ajatuksia strategian merkityksestä tarkasteltiin tiedolla johtamisen viitekehyksessä.

Ajatus maakunnallisten liikuntastrategioiden tekemisestä on lähtöisin Satakunnassa ja Varsinais-Suomessa toimivista maakunnallisista Rajattomasti liikuntaa -verkostoista. Verkostojen toiveena oli luoda parempi yhteinen näkemys liikunnan edistämiseen maakunnan tasolla. Tämä pro gradu -tutkielma tukee etenkin näiden strategioiden jatkokehitystä, mutta lisäksi tuo alueellisen liikunnan edistämisen mahdollisuuksia esiin. Yhteistyön ja verkostotoiminnan kehittäminen alueellisessa liikunnan edistämisessä on yksi keino pyrkiä vastaamaan paremmin vähäiseen liikkumiseen liittyviin haasteisiin. Tutkielma tuo esiin, millaisia mahdollisuuksia liikunnan aseman vahvistamiseen alueellisesti on voitu verkostotyön avulla luoda ja millaisia huomioita siihen liittyy esimerkiksi eri kokoisten kuntien näkökulmasta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisen Webropol-kyselylomakkeen avulla (n=32) ja analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Strategiaprosessia pidettiin tutkimuksen tulosten perusteella onnistuneena. Prosessi oli osallistava ja avoin ja strategiatilaisuudet hyvin organisoituja, mutta vieläkin laajempaa osallistujajoukkoa olisi toivottu mukaan prosessiin. Strategian merkitystä pidettiin tärkeänä erityisesti yhteistyön kehittämisen, liikunnan aseman vahvistamisen sekä vastaajien oman työn tuen kannalta. Maakuntien välisiä eroja ei tullut juurikaan esiin, mutta sen sijaan etenkin strategian merkityksessä oli nähtävissä selviä eroja eri kuntaryhmien välillä. Maaseutumaisissa kunnissa strategian merkitystä pidettiin yleisesti vähäisimpänä ja taajaan asutuissa kunnissa strategian merkitys nähtiin tärkeimpänä.

Asiasanat: strategia, verkosto, tiedolla johtaminen, hyvä hallintotapa, liikunta

ABSTRACT

Elo, O. 2024. Regional sport strategies significance and strategy process success of municipal sport services view in Satakunta and Southwest Finland. Faculty of Sport and Health Sciences, University of Jyväskylä, Master's thesis Social Sciences of Sport, 80 pp., 3 appendices.

Physical inactivity is a wide social problem, which affects both public health and the public economy. Actions to increase physical activity are widely needed, especially cooperation, which is one of the best ways to increase physical activity. Developing networks is one way to enhance cooperation and also to help meet the challenges caused by today's rapid changes. Furthermore, developing knowledge management and good governance can enhance efforts to increase physical activity, thereby improving decision-making and enhancing the status given to physical activity in society.

The aim of this master's thesis in the social sciences of sport was to investigate how the sport strategy process in Satakunta and Southwest Finland succeeded and how the strategy is thought to affect regional efforts to promote physical activity. The strategy process is evaluated within the framework of good governance, particularly assessing its participatory nature, and examining the role of strategy in knowledge management.

The idea for developing regional sport strategies stems from networks operating in both regions. The aim of these networks was to create a better common vision for increasing physical activity in the regions. This master's thesis will contribute to the further development of these strategies, highlighting the opportunities for increasing physical activity in the regions. Increasing cooperation and networks at the regional level is one way to address the challenge of physical inactivity. This thesis explores the opportunities that networks provide to strengthen the position of physical activity at the regional level, as well as the potential concerns, such as those from the perspective of municipalities of different sizes.

The research material was collected through an electronically administered Webropol questionnaire (n=32) and analyzed using qualitative content analysis. Based on the research results, the strategy process was deemed successful; it was participative and open and the strategy events were well organized. However, a wider group of participants would have been preferable. The strategy is considered crucial for developing cooperation, strengthening the position of physical activity, and helping respondents in their work on municipal sports services. While there were hardly any differences between regions, disparities between municipalities of different sizes were evident, particularly regarding the importance attributed to the strategy. The smallest municipalities perceived the strategy as least significant, whereas in medium-sized municipalities, the importance of strategy was most pronounced.

Keywords: strategy, network, knowledge-based management, good governance, physical activity

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	1
2 STRATEGIAPROSESSIN TAUSTA.....	5
2.1 Lounais-Suomi.....	8
2.2 Kunnat liikunnan edistäjinä.....	10
2.3 Strategiaproessin eteneminen.....	11
3 STRATEGIA OHJAA YHTEISTÄ NÄKEMYSTÄ.....	16
3.1 Strateginen johtaminen.....	17
3.2 Strategiaproessi ja strategian jalkautus.....	18
3.3 Osallistava strategia.....	19
4 VERKOSTOT YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN POHJANA.....	22
4.1 Verkostojen kehitys ja merkitys.....	24
4.2 Liikunnan verkostot.....	25
5 TIEDOLLA JOHTAMINEN JA HYVÄ HALLINTOTAPA.....	28
5.1 Tiedolla johtamisen haasteet.....	30
5.2 Tiedolla johtaminen liikunnassa.....	31
5.3 Hyvä hallintotapa.....	33
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
6.1 Tutkimuskysymykset.....	36
6.2 Tutkimuksen kohdejoukon sekä aineistonkeruumenetelmän valinta.....	36
6.2.1 Sähköinen kyselylomake.....	38
6.2.2 Aineistonkeruu.....	39
6.3 Tutkimuksen kohdejoukko.....	40
6.4 Aineiston analysointi.....	42

6.5 Eettiset kysymykset	44
7 STRATEGIAPROSESSIN ONNISTUMINEN	46
7.1 Kevään 2023 strategiailaisuudet	46
7.1.1 Strategiailaisuuksien osallistajat ja puuttuvat tahot	47
7.1.2 Tilaisuuksien sisältö	49
7.2 Osallistaminen	50
7.3 Avoimuus.....	52
7.4 Viestintä.....	53
8 STRATEGIAN MERKITYS JA JATKOKEHITYS	55
8.1 Yhteistyö.....	57
8.2 Liikunnan aseman vahvistaminen.....	59
8.3 Omaan ja kunnan liikuntapalveluiden työhön tukea.....	60
8.4 Strategiatyön jatkaminen, jalkautus ja seuranta.....	61
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	64
9.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja pohdintaa	64
9.2 Tulosten merkitys ja hyödynnettävyys	68
9.3 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus	69
9.4 Jatkotutkimusehdotuksia.....	71
LÄHTEET	73
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Eri toimialojen yhteistyö on paras keino liikunnan edistämiseksi (Aaltonen 2016). Eri toimijoiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksia kehittäminen onkin siten yksi keskeinen tekijä tavoiteltaessa liikunnan lisäämistä. Myös liikuntatiedon hyödyntämisen tavoitetilassa liikuntakulttuurin keskeiset toimijat ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa sekä keskenään, mutta myös suhteessa kansalaisiin. Julkisuus tukee liikuntapolitiikan läpinäkyvyyttä sekä liikunnan edistämiseen liittyvien olennaisten kysymysten avoimuutta, sillä julkiset keskustelut vahvistavat kansalaisten osallisuutta ja osallistumista liikkuvan elämäntavan edistämiseksi. (Valtonen & Ojajärvi 2013, 33) Näin ollen laajan ja osallistavan yhteistyön avulla luotu strategia liikunnan edistämiseksi saattaa olla toimiva keino tuloksekkaaseen liikunnan edistämistyöhön.

Tässä tutkielmassa arvioidaan, millaiseksi Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakunnallisten liikuntastrategioiden laatimiseen osallistuneet kuntien liikuntapalveluiden työntekijät kokevat strategiaproessin onnistumisen ja valmiiden strategioiden merkityksen. Idea maakunnallisten liikuntastrategioiden tekemisestä lähti liikkeelle maakunnissa toimivista liikunnan edistämisen verkostoista, joita Lounais-Suomen liikunnan ja urheilun aluejärjestö koordinoi. Verkostotoiminta on lähtenyt liikkeelle vuosina 2011–2016 käynnissä olleesta Rajattomasti liikuntaa Turun seudulla -hankkeesta. Hankkeen jälkeen vuosien 2017–2021 aikana toiminta alkoi vakiintua ja laajentua kuntakumppanuusyhteistyöksi, ja myös Satakuntaan luotiin oma kuntakumppanuusverkosto. Verkostojen tavoitteena on liikuntapalvelujen parantaminen ja yhtenäistäminen sekä paremmat edellytykset aktivoida ihmisiä liikkumaan. Maakunnallisten strategioiden avulla haluttiin vahvistaa yhteistyötä ja luoda entistä paremmat edellytykset yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeisenä tavoitteena oli parantaa liikunnan vaikuttavuutta osaamista ja tiedolla johtamista vahvistamalla.

Tiedolla johtamista eri aloilla onkin tärkeää lisätä, sillä vaikka tieto on aina ollut hyvän hallinnon keskeinen tekijä, on sen merkitys erityisesti korostunut viimeisten vuosien aikana. Tiedolla johtamisesta on tullut entistä tärkeämpi osa poliittista päätöksentekoa ja julkishallintoa, ja siitä on yhä enemmän mainintoja esimerkiksi erilaisissa valtionhallinnon toimenpideohjelmissa. (Laihonen ym. 2013) Tietämistä ei kuitenkaan synny valistamisen, vaan osallistamisen ja vuorovaikutuksen seurauksena, ja siksi tiedolla johtamisen sekä tiedeviestinnän käytäntöjä onkin tärkeää kehittää (Valtonen & Ojajärvi 2013, 14–15). Myös

verkostojen tuloksia esimerkiksi yhteistyön parantamiseksi tulisi hyödyntää paremmin ja laajemmin yhteiskunnan käyttöön luomalla selkeitä suunnitelmia siitä, miten aikaansaadut tulokset välitetään niin alan toimijoille kuin laajemminkin yhteiskuntaan (Lehtonen & Stenvall 2019, 7).

Verkostomaisen toiminnan yleistyminen, tiedolla johtaminen sekä strategioiden hyödyntäminen johtamisen tukena ovat kaikki ajankohtaisia teemoja. Nämä kaikki kolme teemaa yhdistyvät tutkimuksessani liikunnan edistämisen kehittämiseen, joka myös tällä hetkellä on yksi yhteiskunnassa esillä oleva aihe ja isosti esillä esimerkiksi Petteri Orpon hallitusohjelmassa Suomi Liikkeelle -ohjelman kautta. Tässä tutkimuksessa arvioidaan verkostotoiminnan tuloksia ja vaikuttavuutta, kun verkostotoiminnan tuloksena syntyneiden strategioiden merkitystä ja strategiaprosessin onnistumista tarkastellaan tiedolla johtamisen ja hyvän hallinnon näkökulmista.

Liikkumisen tuomat terveyshyödyt ovat nykyään laajasti tiedossa, mutta silti suomalaisten fyysinen aktiivisuus on vähentynyt. Vain noin kolmasosa suomalaisista aikuisista liikkuu terveystieteiden suositusten mukaisesti ja lapsista ja nuoristakin suositukseen ylittää keskimäärin vain reilut 20 prosenttia. (THL 2020) Erityisesti yläkouluun siirryttäessä liikkuminen vähenee huomattavasti. Viime vuosina liikunnan arvoa yksilön terveyden, kansanterveyden ja kansantalouden kohentamisen lisäksi on alettu ymmärtää myös muiden yhteiskunnallisten ongelmien kitkemisessä, kuten syrjäytymisen ehkäisyssä tai maahanmuuttajien kotouttamisessa (Itkonen ym. 2018; Vääntinen 2023). Tieto myös liikkumiseen liittyvistä esteistä on lisääntynyt, ja on alettu kiinnittää enemmän huomiota liikkumisen esteisiin ja keinoihin, joiden avulla liikuntapalveluiden ja -paikkojen saavutettavuutta voidaan parantaa. Liikkumisen esteenä nähdään monia erilaisia saavutettavuuden ulottuvuuksia, jotka ovat esimerkiksi taloudellisia, sosiaalisia tai tiedollisia. (Simula ym. 2023) Liikkumisen esteet voivat olla hyvin moninaisia ja siksi laaja eri sektoreiden yhteistyö palveluiden ja paikkojen suunnittelussa on tärkeää (Salmi ym. 2023).

Liikunnan lisäämiseen väestötasolla liittyy monia haasteita, vaikka tieto liikkumiseen liittyvistä esteistä onkin lisääntynyt. Terveyden edistämisen ja kansanterveyden kannalta näkökulmat, mahdollisuudet sekä toimenpiteet ovat monimutkaisia ja lisäksi eri sektoreiden välisiä. Liikunnan, terveyden edistämisen ja kansanterveyden välillä on jo lähtökohtaisesti merkittävä ero riippuen siitä, painotetaanko yksilöä vai yhteisöä, minkä vuoksi

yksinkertaisten ja vaikuttavien tutkimusperusteisten liikuntaa ja terveyttä edistävien toimien vieminen politiikkatoimiin on haastavaa. Akateemisessa keskustelussa keskitytään usein yksien ja ryhmien liikunta-aktiivisuuden mittaamiseen, eri liikuntamuotojen terveysvaikutuksiin tai siihen, miten esimerkiksi yksittäiset liikuntainterventiot vaikuttavat terveyteen tai liikunta-aktiivisuuteen. (Hämäläinen & Aro 2015, 240–241)

Yksi tärkeä peruste fyysisen aktiivisuuden lisäämiselle on myös liikkumattomuuden aiheuttamat kustannukset. Suomalaisten liikkumattomuuden kokonaiskustannuksista ei ole tehty kattavaa tutkimusta paljoa, mutta Vasankarin ja kumppaneiden (2018, 56–60) tekemässä raportissa liikkumattomuuden vuosittaisten kustannusten ja tuottavuuden menetysten on laskettu olevan 3,2–7,5 miljardia euroa. Tähän on laskettu mukaan sairauksien aiheuttamat terveydenhuollon ja tuottavuuden vähentymisen kustannukset, ikääntyvän väestön koti- ja laitoshoidon kustannukset sekä arviota menetyksistä tuloverojen ja työttömyysturvaetuksien osalta sekä syrjäytymisestä. Raportti tarjoaa myös ensimmäistä kertaa terveystalouden käyttöön perustuvaa tietoa suomalaisten liikkumattomuuden kokonaiskustannuksista ja osoittaa, että fyysisellä aktiivisuudella on iso merkitys sekä väestön terveyserojen kaventamisessa että elinajanodotteessa. Vähäinen fyysinen aktiivisuus on lisäksi merkittävä syrjäytymisen ja iäkkään väestön koti- ja laitospalveluiden riskitekijä. (Vasankari ym. 2018, 56–60)

Liikuntaan ja liikkumisen edistämiseen käytettävät resurssit hyvin kohdennettuna tuovat säästöjä monilla eri sektoreilla pitkällä aikavälillä. Valtion taloustilanteen heikentyessä liikunnan hyödyt ja merkitys kansantaloudelle pitäisi kuitenkin pystyä perustelemaan päätöksentekijöille entistä paremmin. Verkostomaisen yhteistyön kehittäminen, strategisen johtamisen sekä tiedolla johtamisen lisääminen ja hyvän hallintotavan käytänteiden konkretisointi liikunnan alalla ovat keinoja liikunnan aseman vahvistamiseksi yhteiskunnassa. Näiden osa-alueiden kehittämisellä voidaan parantaa liikunnan alan toiminnan tehokkuutta ja tuoda liikunnan yhteiskunnallisia vaikutuksia siten paremmin esiin myös päätöksenteon pohjaksi.

Tietoa liikunnan vaikutuksista esimerkiksi moniin sairauksiin on laajasti, mutta tieto ei usein tavoita päätöksentekijöitä. Tämä tutkimus pyrkii vahvistamaan liikunnan asemaa yhteiskunnassa ja päätöksenteossa sekä osoittamaan, millaisia vaikutuksia verkostoilla, yhteistyöllä ja osallistamisella voi olla yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa ja tavoitteiden

saavuttamisessa. Yhteistyön vahvistaminen on tärkeää myös, jotta eri sektoreiden ja toimijoiden ristiriitaisia tavoitteita voidaan vähentää ja siten saada resurssit entistä tehokkaammin käyttöön.

Arvioin tutkimuksessa Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakunnallisten liikuntastrategioiden tekoprosessia sekä strategioiden merkitystä tulevaisuudessa kuntien liikuntapalvelujen näkökulmasta. Molemmissa maakunnissa strategiaa valmisteltiin samaan aikaan, mikä mahdollisti hyvin kahden erilaisen maakunnan kokemusten vertailun prosessin onnistumisesta ja strategian merkityksestä. Vastaavia maakunnallisia liikuntastrategioita ei monissa maakunnissa ole aikaisemmin tehty, joten tutkimuksesta voi olla hyötyä muiden vastaavien strategiaprosessien valmistelussa ja erityisesti näiden strategioiden päivityksessä myöhemmin. Strategioita hyödynnetään yhä enemmän erilaisten organisaatioiden toiminnan kehittämisessä, ja esimerkiksi seuroissa toiminnan tavoitteellisuuden ja organisoitumisen myötä myös strategioiden laatiminen toiminnan ohjaamiseksi on lisääntymässä.

Tutkimus sijoittuu liikunnan alueelliseen kehittämiseen, joka usein on jäänyt kunnan tai valtion tasoisten tutkimusaiheiden varjoon (Kokkonen & Pyykkönen 2018). Alueellisen toiminnan tutkiminen on kuitenkin tärkeää, jotta tiedetään, millaisia eri toimintatapoja eri alueilla on käytössä, mutta myös siksi, että voidaan paremmin kiinnittää huomiota alueellisiin erityisiin tarpeisiin. Erityisesti liikunnan alan alueellisista verkostoista ja niiden toiminnasta ei ole olemassa paljoa aiempaa tutkimusta. Tämä tutkimus voi antaa pohjaa alueellisen liikuntatoiminnan tutkimukseen ja kehittämiseen myös muilla alueilla.

Tutkielmani etenee niin, että seuraavaksi luvussa kaksi kerron tutkimukseni taustana olleesta strategiaprosessista tarkemmin; mitkä olivat strategiaprosessin lähtökohdat ja miten prosessi eteni. Luvussa kolme käsittelen tarkemmin strategiaa käsitteenä ja sen merkitystä organisaatioissa ja luvussa neljä kerron verkostoista, verkostomaisen toiminnan kehittymisestä ja liikunnan alan verkostoista. Viidennessä luvussa kuvaan tutkimusta tiedolla johtamisesta sekä hyvästä hallinnosta, joiden valossa myös tarkastelen tutkimukseni tuloksia. Luvussa kuusi kerron tutkielmani menetelmistä ja toteutuksesta ja perustelen valintani tutkimuksen kohderyhmästä, aineistonkeruusta ja analyysitavoista. Luvuissa seitsemän ja kahdeksan esittelen tutkimukseni tuloksia peilaten niitä samalla teoriaan. Viimeisessä luvussa on pohdintaa ja johtopäätökseni saamistani tuloksista, arviointia tutkimusprosessista, sekä ehdotuksia jatkotutkimusaiheille.

2 STRATEGIAPROSESSIN TAUSTA

Keväällä 2023 aloitettiin Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakunnallisten liikuntastrategioiden tekeminen, joiden käytännön toteutuksesta vastasi Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry (LiikU) sekä Satakunnassa Satakunnan Rajattomasti liikuntaa - kumppanuusverkosto ja Varsinais-Suomessa Varsinais-Suomen Rajattomasti liikuntaa - kumppanuusverkosto.

Rajattomasti liikuntaa -kumppanuusverkostot ovat LiikUn hallinnoimia verkostoja Satakunnassa ja Varsinais-Suomessa, joiden tarkoituksena on lisätä liikuntaan liittyvää kuntarajat ylittävää yhteistyötä maakunnissa. Molempien maakuntien verkostoissa on yhtä kuntaa lukuun ottamatta mukana kaikki maakunnan kunnat. Verkostoissa on mukana joka kunnasta liikunnasta vastaava työntekijä, ja verkostojen kokouksia on vuodessa 6–8. Lähtökohta strategioiden tekemiseen tuli näihin verkostoihin kuuluvien kuntien toiveesta luoda selkeämpi ja konkreettinen yhteinen pohja liikunnan ja urheilun kehittämiseksi maakunnan tasolla. Verkostojen toimintaa rahoittavat verkostoissa mukana olevat kunnat, jotka sitoutuvat verkostoon vuodeksi kerrallaan ja maksavat siitä LiikUlle, joka verkostotoimintaa hallinnoi. Maksun määrä perustuu kunnan asukasmäärään. Lisäksi verkostojen toimintaan voidaan saada rahoitusta erilaisista hankkeista tai muista yksittäisistä ohjelmista. Esimerkiksi tähän strategiatyöhön saatiin tukea noin 14 000 € Varsinais-Suomen liitolta, joka perusteli päätöstä näin: ”Hanke tukee suoraan maakuntaohjelman toimenpiteen toteuttamista. Liikuntastrategiaprosessi on tarpeellinen ja teema tärkeä. Strategia tehdään laajasti osallistaen ja siihen sisältyy konkreettinen jalkauttamissuunnitelma.” (Lounais-Suomen liikunta ja urheilu s.a)

Lounais-Suomen liikunnan ja urheilun aluejärjestö toimii Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakuntien alueilla ja on yksi Suomen viidestätoista liikunnan aluejärjestöstä. Liikunnan aluejärjestöjen tehtävänä on hyvinvoinnin edistäminen liikunnan ja urheilun avulla sekä erityisesti paikallistasolla liikuntakulttuurin elinvoimaisuuden ja monipuolisuuden varmistaminen. Aluejärjestöt edistävät alueillaan liikunta- ja urheilutoimijoiden sekä vapaaehtoistoiminnan yleistä arvostusta ja toimintaedellytyksiä ja vaikuttavat liikunta- ja urheilukulttuurin yleiseen kehitykseen maakunnassa. Liikunnan asiantuntijoina ja kehittäjinä aluejärjestöt tekevät monipuolisesti töitä liikunnan edistämiseksi alueellaan ja tarjoavat esimerkiksi koulutuksia urheiluseuroille, kouluille, päiväkodeille, kunnille, yrityksille ja

muille liikuntatoimijoille. Lisäksi ne ovat aktiivisesti mukana niin valtakunnallisissa ohjelmissa kuin alueellisissa ja kansainvälisissäkin kehittämishankkeissa. Esimerkiksi vuonna 2019 kaikkien liikunnan aluejärjestöjen toiminnassa oli mukana yhteensä 309 000 osallistujaa, niiden järjestämiin koulutuksiin osallistui 41 200 henkilöä ja aluejärjestöillä oli 2 582 jäsenyhdistystä. (Liikunnan aluejärjestöt s.a)

LiikUn jäseniä ovat urheiluseurat ja järjestöt, joiden toiminnan tarkoituksena on liikuntatoiminta. Tarkoituksena on toimia jäsenjärjestöjen yhteistyöjärjestönä ja tukea liikuntakulttuurin elinvoimaisuutta ja monipuolisuutta. LiikU valvoo jäsenjärjestöjensä yleisiä ja yhteisiä etuja ja edistää liikuntatoiminnan yleistä strategiaa ja kehitystyötä toiminta-alueellaan, sekä tukee jäsentensä toiminnallisten päämäärien toteutumista. (Lounais-Suomen liikunta ja urheilu s.a)

Päätös maakunnallisten liikuntastrategioiden tekemisestä tehtiin molempien maakuntien Rajattomasti liikuntaa -kumppanuusverkostoissa loppuvuodesta 2022. Liikuntastrategioissa määritellään keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet liikkuvalle ja hyvinvoivalle maakunnalle. Strategiat luovat kokonaiskuvan tahtotilasta liikunnallisen elämäntavan edistämiseksi ja tulevaisuuden kehittämisen pohjaksi maakuntien tasoilla, sekä tukevat kehittämistyötä liikuntapalveluja tuottavien toimijoiden keskuudessa ja niiden välisessä yhteistyössä. (Lounais-Suomen liikunta ja urheilu s.a)

Molemmissa maakunnissa liikuntastrategia tukee ja konkretisoi maakuntastrategian ja hyvinvointialueen strategian keskeisiä tavoitteita, erityisesti ennaltaehkäisevän ja hyvinvointia edistävän toiminnan, sekä seutukunnan elin-, veto- ja pitovoiman vahvistamisen osalta. Alla esitettyinä Satakunta-strategian tulevaisuuskuvat ja Varsinais-Suomen maakuntastrategian visiot, joita lähdettiin tarkastelemaan liikunnan näkökulmasta. Tarkoituksena on ollut erityisesti huomioida, miten liikunta omilla toimenpiteillään tuottaa ja tarjoaa näiden tavoitteiden mukaisia toimia. (Lounais-Suomen liikunta ja urheilu s.a)

Varsinais-Suomen maakuntastrategian 2040+ visioissa Varsinais-Suomi on:

1. puhtaiden ratkaisujen, innovaatioiden ja kestävän kasvun hiilineutraali edelläkävijä
2. jokaiselle hyvinvoinnin mahdollisuuksia tarjoava yhteisöllinen maakunta
3. yhdessä tekemisen ja tietoon perustuvien päätösten maakunta
4. muutoksia ennakoiva ja kasvuhakuinen digimaakunta

(Varsinais-Suomen maakuntastrategia 2040+ 2021, 27–28)

Satakunta-strategiassa Satakunnan tulevaisuuskuvat 2050 ovat:

1. elinvoimainen, energinen ja uudistuva maakunta
2. hyvinvoiva ja vetovoimainen maakunta
3. vastuullinen ja osaava maakunta

(Satakunta-strategia 2021, 5)

Lisäksi strategiatyön pohjana on hyödynnetty Sitran megatrendejä 2023:

1. ihmiset: hyvinvoinnin haasteet kasvavat
2. valta: demokratian kamppailu kovenee
3. teknologia: kilpailu digivallasta kiihtyy
4. talous: talouden perusta rakoilee
5. luonto: luonnon kantokyky murenee

(Dufva & Rekola 2023, 14–15)

Sitran megatrendien tavoitteena on vahvistaa ihmisten ja organisaatioiden tulevaisuusajattelua ja vahvistaa ymmärrystä tulevaisuuden mahdollisista kehityskuluista sekä tavoista, joilla tulevaisuuteen voi vaikuttaa (Dufva & Rekola 2023, 14–15). Koska strategia usein on juuri tulevaisuuteen liittyvää suunnittelua, toimivat megatrendien teemat hyvänä pohjana strategian valmistelulle (Laamanen 2005, 61). Megatrendit ovat osoittautuneet hyödyllisiksi pohdittaessa kriisien vaikutuksia laajemmin, ihmisten, väestön, luonnon, talouden ja teknologian näkökulmista. Esimerkiksi koronapandemian ja Venäjän hyökkäyksen pidempiaikaisten vaikutusten tarkastelussa megatrendit ovat osoittautuneet hyödylliseksi kehikoksi. (Dufva & Rekola 2023)

Maakunnallisia liikuntastrategioita on tällä hetkellä ainakin Lapissa, sekä Kymenlaaksossa, jossa se on nimellä terveysliikuntastrategia. Lapin liikuntastrategian tekeminen aloitettiin vuonna 2016, tavoitteena oli luoda näkemys Lapin liikunnan ja urheilun tulevaisuudesta ja sen

kehitystoimista (Lapin liikunta s.a). Kymenlaaksossa strategiatyö on aloitettu jo vuonna 2011 ja vuonna 2013 julkaistiin ensimmäinen strategia vuosille 2014–2020, joka sai jatkoa toisella strategiakaudella vuosille 2021–2025 (Kymenlaakson liikunta s.a). Näiden lisäksi maakunnallisia strategioita liikunnan alalla ei ole paljoa tehty, sillä ne eivät perustu lakiin kuten esimerkiksi kulttuuristrategiat, joiden taustalla on laki kuntien kulttuuritoiminnasta ja kulttuurin merkityksestä yhteiskunnassa (2019 §8).

2.1 Lounais-Suomi

Lounais-Suomeen kuuluvat Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakunnat. Molempiin maakuntiin päätettiin tehdä omat strategiat, vaikka alueellisia erityispiirteitä liikuntaan liittyen ei tullut kovin paljoa esille ja kuten megatrenditkin osoittavat, monet ilmiöt ja teemat ovat globaaleja (Dufva & Rekola 2023). Erillisten, maakuntatasoisten strategioiden tekeminen oli kuitenkin perusteltua maakuntien hyvin erilaisten taustatekijöiden kannalta. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 1 on tietoa maakuntien demografisista ja terveyteen sekä liikuntaan liittyvistä piirteistä. Lisäksi vertailukohtana on koko Suomen tiedot, jotta maakuntia voi vertailla niin keskenään, mutta myös suhteessa koko maan tilanteeseen.

TAULUKKO 1. Taustatietoa Satakunnasta ja Varsinais-Suomesta (Rajattomasti liikuntatietoa s.a; Tilastokeskus 2021)

	Satakunta	Varsinais-Suomi	koko Suomi
Väkiluku	214 281	483 477	5 548 241
kuntien määrä	16	27	309
alle 15-vuotiaiden osuus	14,1 %	14,5 %	15,4 %
15–64 vuotiaiden osuus	57,8 %	61,5 %	61,6 %
yli 65-vuotta täyttäneiden osuus	28,1 %	24,0 %	23,1 %
liikuntasuosituksen mukaan liikkuvat 4.–5. luokkalaiset	41 %	41 %	43 %
liikuntasuosituksen mukaan liikkuvat 8.–9. luokkalaiset	22 %	24 %	24 %
Terveysliikuntasuosituksen mukaan liikkuvat aikuiset (2022)	39 %	38 %	44 %
Terveysliikuntasuositusten mukaan liikkuvat 65 vuotta täyttäneet (2022)	36 %	33 %	36 %
5. luokkalaisista heikko fyysinen toimintakyky (2022)	41 %	38 %	38 %
8. luokkalaisista heikko fyysinen toimintakyky (2022)	44 %	43 %	41 %
100 metrin matkan juoksemisessa suuria vaikeuksia 20–64-vuotiaat (2022)	14 %	12 %	10 %
500 metrin matkan kävelemisessä suuria vaikeuksia kokevien osuus, 65 vuotta täyttäneet (2022)	20 %	16 %	17 %
liikkumattomuuden kustannukset/asukas (2022)	303 €	275 €	275 €

Taulukosta 1 nähdään, että maakunnat ovat hyvin eri kokoiset. Varsinais-Suomessa on yli kymmenen kuntaa enemmän ja asukkaita yli puolet Satakuntaa enemmän. Sen lisäksi yksi merkittävimmistä eroista on se, että Satakunnassa väestö vähenee, kun taas Varsinais-Suomi on kasvava maakunta. Liikuntasuositusten mukaan molemmissa maakunnissa liikutaan kaikissa ikäluokissa selvästi liian vähän, mikä tosin on vain hieman vähemmän kuin koko maassa keskimäärin. Liikuntaan ja hyvinvointiin liittyvillä mittareilla satakuntalaisten terveydentila on kaikissa ikäryhmissä koko maan keskiarvoa heikompi, vaikka liikuntasuositusten toteutuminen ei samalla tavalla ole koko maahan verrattuna huonompi kaikissa ikäryhmissä. Varsinaissuomalaisien terveys ja hyvinvointi taas on keskimäärin koko

maan keskiarvojen tasolla, vaikka liikuntasuositusten toteutuminen on Varsinais-Suomessa koko maan tasoa heikompi.

2.2 Kunnat liikunnan edistäjinä

Tarkastelen tässä myös lyhyesti kuntien roolia liikunnan edistämässä, sillä kunnat ovat vastuussa asukkaidensa hyvinvoinnista ja lisäksi strategiaprosessien taustalla olevat verkostot koostuvat juuri kuntien liikuntapalveluiden työntekijöistä. Yhtenä keskeisenä terveyttä ja hyvinvointia edistävänä kokonaisuutena on kuntien liikuntapalvelut sekä yleisesti kuntien mahdollisuudet lisätä asukkaiden hyvinvointia ja terveyttä liikunnan avulla (Lehtonen ym. 2023). Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (2021, 6 §) velvoittaa myös kuntia laatimaan laajan hyvinvointikertomuksen kerran valtuustokaudessa. Siihen kootaan tietoa kuntalaisten terveydestä ja hyvinvoinnista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä ja tehdyistä toimista (Kauppinen & Hätönen 2014, 30).

Kuntien liikunnan ja hyvinvoinnin edistämistä velvoittaa osin laki, ja lisäksi sitä ohjataan jakamalla rahaa esimerkiksi HYTE-kertoimen perusteella. Liikuntapolitiikka on kuitenkin osin myös arvoperusteista toimintaa, jota määrittää tutkimustiedon lisäksi alalla vallitsevat käytännöt ja yhteiskunnan muuttuvat arvot (Opetusministeriö 2006). Poliittiset päätökset ovat aina myös arvovalintoja, joten se, mitä arvostetaan, heijastuu myös hyvinvointipolitiikkaan ja suomalaisten hyvinvointiin (Saikkonen ym. 2019, 336). On siis osin kuntien itse päätettävissä, kuinka paljon resursseja ne käyttävät liikkumisen edistämiseen.

Lehtosen ja kumppaneiden (2023) tekemässä *Kuntien liikunnan edistämisen rakenteet, resurssit ja voimavarat* -raportissa tarkastellaan, millaisia toimijoita kunnat ovat liikunnan ja hyvinvoinnin edistäjinä. Raportissa on esitetty Kurre-hankkeessa pilotoitua kunta-analyysyä, joka osoittaa kuntien välillä sekä kuntien sisällä olevan eroja liikunnan edistämisen rakenteissa, resursseissa ja voimavaroissa. Pääosin kaikissa kunnissa jokin näistä kolmesta osa-alueesta on hyvällä tasolla ja osin kompensoi toisia osa-alueita, sillä kokonaisuus liikunnan edistämässä on vähintään tyydyttävällä tasolla kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa kunnissa. (Lehtonen ym. 2023). Tämä osoittaa, että eri kunnilla on erilaisia vahvuuksia liittyen liikunnan edistämiseen. Yhteistyön kehittämisellä, esimerkiksi juuri verkostojen kautta, kunnat voisivat laajemmin jakaa toimivia tapoja ja siten kaikki saada

omaa toimintaansa kehitettyä juuri niillä osa-alueilla, jotka juuri omassa kunnassa ovat heikompia.

Tilastollinen kuntaryhmitys. Käytän tutkimuksessa kuntien luokitteluun ja vertaamiseen tilastollista kuntaryhmitystä, joka on tilastokeskuksen kehittämä 3-luokkainen kuntaluokitus. Kuntaryhmitys on kaupunkimaisuuden kuvaaja, joka jakaa kunnat taajamaväestön osuuden ja suurimman taajaman väkiluvun perusteella kaupunkimaisiin, taajaan asuttuihin ja maaseutumaisiin kuntiin. Kunta on kaupunkimainen, jos vähintään 90 prosenttia väestöstä asuu taajamissa, tai suurimmassa taajamassa on vähintään 15 000 asukasta. Taajaan asutussa kunnassa vähintään 60 prosenttia, mutta alle 90 prosenttia väestöstä asuu taajamissa ja suurimmassa taajamassa on 4000–15 000 asukasta. Maaseutumaisissa kunnissa alle 60 prosenttia väestöstä asuu taajamissa ja suurimman taajaman väkiluku on alle 15 000 asukasta, tai jos taajamissa asuu 60–90 prosenttia ja suurimman taajaman väkiluku on alle 4000. Taajama ei kuitenkaan ole riippuvainen hallinnollisista aluejaoista, joten se voi ulottua useamman kunnan alueelle. (Tilastokeskus 2023) Valitsin tämän luokittelun tutkimukseeni, koska sitä käytetään yleisesti tilastoinnin aluejakona ja se on käytössä myös esimerkiksi LiikUn ylläpitämällä Rajattomasti liikuntatietoa -alustalla. Näin tutkimuksen tuloksia on helpompi käyttää yhdessä ja verrata Rajattomasti liikuntatietoa -alustalla oleviin tietoihin.

2.3 Strategiaproessin eteneminen

Strategiaprosessi aloitettiin molemmissa maakunnissa keväällä 2023. Kevään aikana molemmissa maakunnissa pidettiin kolme strategiatilaisuutta, joihin kutsuttiin eri liikunta-alan edustajia ja toimijoita, kuten kuntien, seurojen, hyvinvointialueen, maakuntaliiton ja puolustusvoimien edustajia. Liikunta on laaja ja monipuolinen kokonaisuus, jonka vuoksi eri kohderyhmien osallistaminen strategiaproessiin oli tärkeää. Liikuntasektorin jakautuminen yksityiselle, julkiselle ja kolmannelle sektorille sekä sektoreiden erilaiset tavoitteet nousivat esiin myös näissä strategiatilaisuuksissa, kun eri sektoreiden toimijat arvioivat strategian sisältöä omista näkökulmistaan. Eri sektoreiden toimijoilla oli osin hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, mitä asioita strategiassa tulisi painottaa. Ilman laajaa osallistamista joidenkin kohderyhmien tai osa-alueiden näkökulmat olisivat saattaneet jäädä huomioimatta. Einolan ja Kohtamäen (2015, 5–15) mukaan osallistava strategiatyöskentely myös tukee sitoutumista ja siten edesauttaa strategioiden toimeenpanoa. Laajemman osallistumisen merkitys

strategiatyön tutkimuksessa ja kehittämisessä onkin tunnustettu ja arvioitu yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi (Einola & Kohtamäki 2015, 5–15).

Aloitin itse LiikUlla harjoittelijana keväällä juuri ennen ensimmäisiä strategiatilaisuuksia, joten olin itse mukana näissä kaikissa tilaisuuksissa molemmissa maakunnissa, mutta sitä ennen tehtyyn valmisteluun ja suunnitteluun en ole osallistunut. Strategiatyöstä päävastuussa on ollut LiikUlla kaksi työntekijää, jotka myös vastaavat kuntayhteistyöstä ja Rajattomasti liikuntaa -verkostojen toiminnasta. Harjoitteluni ajan, kevään ja kesän 2023, olin mukana strategiatyössä ja valmistelimme strategiaa ja suunnittelimme strategiaprosessin etenemistä yhdessä. Kun minun harjoitteluni loppui, tuli LiikUlla syksyllä aloittanut uusi työntekijä mukaan jatkamaan strategiatyötä.

Kahden strategiaprosessin samanaikaiseen valmisteluun oli aika tiivis ja välillä mietimme, ohjaako Varsinais-Suomen prosessi liikaa Satakunnan prosessia, sillä Varsinais-Suomen tilaisuudet olivat aina ennen Satakuntaa. Toisaalta kahden strategian samanaikaisessa tekemisessä oli myös hyötyjä. Kevään tilaisuudet molemmissa maakunnissa toteutettiin samalla tavalla, joten kaava oli jo ensimmäisestä kerrasta tuttu ja tarvittaessa pystyttiin tekemään pieniä korjauksia Satakunnan tilaisuuksiin Varsinais-Suomen pohjalta. Kaikki tilaisuudet menivät kuitenkin kokonaisuudessaan molemmissa maakunnissa hyvin, eikä suurille muutoksille ollut tarvetta.

Strategiaprosessin osallistujamääriin kevään tilaisuuksissa oltiin myös tyytyväisiä, vaikka muutamat kohderyhmät olivatkin edustettuna hieman muita heikommin. Satakunnan jokaisessa tilaisuudessa osallistujia oli keskimäärin 40–50 ja vastaavasti Varsinais-Suomessa 60–70. Positiivista oli erityisesti se, ettei osallistujien määrä vähentynyt kevään aikana, vaan jokaisessa kummankin maakunnan strategiatilaisuudessa oli osallistujia keskimäärin yhtä paljon.

Ensimmäiset strategiatilaisuudet. Ensimmäisessä tilaisuudessa käytiin läpi strategiaprosessin lähtökohtia ja tavoitetta yhteisten suuntaviivojen asettamiselle maakunnan tasolla. Suomalaisten liikkumisen väheneminen ja toimintakyvyn ja hyvinvoinnin heikkeneminen ovat koko yhteiskunnan tasolla haasteita, jotka olivat keskeisesti esillä myös näiden strategiaprosessien tekemisessä. Myös ajankohtaiset globaalit haasteet ja kehityssuunnat tuotiin esiin Sitran 2023 megatrendien avulla, joita hyödynnettiin myös SWOT-analyysissa.

Ensimmäisten tilaisuuksien keskeisin osuus oli ”työpajat”, joissa osallistujat kiersivät yhteisen alustuksen jälkeen. Työpajoja oli neljä ja niiden teemat olivat terveys ja hyvinvointi, ympäristön tila, digitalisaatio sekä päätöksenteko, jotka oli valittu Sitran 2023 megatrendien perusteella. Osallistujat jaettiin neljään ryhmään ja jokainen ryhmä kiersi kaikki työpajat. Teemoja tarkasteltiin SWOT-analyysin avulla ja osallistujat kirjoittivat post it -lapuille omia näkemyksiään ja ajatuksiaan jokaiseen teemaan liittyen. SWOT-analyysille tyypillisesti samoja asioita laitettiin SWOT-analyysissä eri kohtiin riippuen siitä, miten asian näki tai mistä näkökulmasta asiaa ajatteli.

Näiden ensimmäisten tilaisuuksien jälkeen luokittelimme yhdessä ”strategiatyöryhmän” kanssa post it -laput eniten nousseiden pääkohtien mukaan. ”Luokittelimme” jokaisen teeman jokaisen osa-alueen laput erikseen aika vapaamuotoisesti. Tärkeintä oli löytää, millaisia pääteemoja jokaiseen aiheeseen liittyen tuli esille, jotta niiden perusteella voitiin alkaa valmistella seuraavia tilaisuuksia.

Toiset strategiatilaisuudet. Toisissa strategiatilaisuuksissa jatkettiin ensimmäisissä tilaisuuksissa nousseiden keskeisimpien aiheiden ja asioiden pohjalta. Ensimmäisten tilaisuuksien post it -lappujen pohjalta olimme koonneet keskeisimmät aiheet ja teemat, joita haluttiin tarkastella tällä kertaa syvemmin. Tällä kertaa osallistujat jaettiin noin neljän hengen ryhmiin, joissa tarkoituksena oli ensimmäiseen kertaan verrattuna enemmän keskustella valituista aiheista ja ryhmänä kirjata vastauksia tai kommentteja esitettyihin aiheisiin liittyen. Tarkoituksena oli ensimmäiseen kertaan verrattuna miettiä jo enemmän konkreettisempia tekoja ja ratkaisuja, joita tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittaisiin. Näissä tilaisuuksissa myös osallistujilta kysyttiin toiveita siitä, miten he toivoisivat prosessin näiden tilaisuuksien jälkeen etenevän. Molemmissa maakunnissa selkeä toive oli, että kevään viimeisissä tilaisuuksissa olisi jo ensimmäiset luonnosversiot strategiosta käsiteltävänä.

Tilaisuuksien jälkeen taas luimme yhdessä ensin saatua aineistoa läpi ja luokittelimme sitä esille nousseiden aiheiden mukaan. Rajallisen aikataulu vuoksi tässä kohtaa piti päästä myös hyvin nopeasti aloittamaan ensimmäisten luonnosversioiden tekeminen kaiken tähän asti saadun aineiston pohjalta, jotta viimeisiin tilaisuuksiin saatiin ensimmäiset strategiaversiot osallistujien käsiteltäväksi.

Kolmannet strategiatilaisuudet. Kolmansissa tilaisuuksissa esiteltiin strategioiden ensimmäiset luonnosversiot, joita osallistajat saivat taas pienryhmissä kommentoida. Nämä ensimmäiset luonnokset oli hyvin nopeasti koostettu aikaisemmissa tilaisuuksissa kerättyjen aineistojen pohjalta. Tarkoituksena oli erityisesti varmistaa, että ”otsikkotasolla” strategiasta on tulossa sellainen kuin osallistajat ovat ajatelleet, jotta strategioiden tekemistä osataan jatkaa oikeaan suuntaan. Molemmissa maakunnissa näiden strategialuonnosten pohjalta saatiinkin paljon hyviä kommentteja työn jatkamiseen ja etenkin Varsinais-Suomen tilaisuudessa syntyi eri sektoreiden osallistujien välillä hyvää keskustelua siitä, millaisia painopisteitä strategiassa tulisi olla. Tilaisuuksista saadut kommentit olivat hyvä apu strategioiden kirjoittamisen ja suunnittelun jatkamiseen.

Strategiaprosessin eteneminen syksyllä 2023. Elokuussa strategiatyö jatkui ja keväällä tehtyjen ensimmäisten luonnosversioiden pohjalta jatkettiin strategioiden valmistelua. Omalta osaltani olin mukana vielä elokuun ajan, jonka jälkeen harjoitteluni päättyi, enkä ole ollut enää yhtä tarkasti perillä kaikista strategiaprosessiin liittyvistä käytännön toimista ja vaiheista, vaikka olemmekin olleet jonkin verran yhteydessä prosessin etenemiseen, ja etenkin tähän pro gradu -tutkielmaani liittyen.

Kevään tapaisia osallistavia strategiatilaisuuksia ei järjestetty enää syksyllä, vaan syksyllä keskityttiin strategioiden koostamiseen LiikUn toimesta. Kevään tilaisuuksissa saatujen aineistojen ja kommenttien lisäksi myös syksyn aikana strategian luonnosversioista saatiin kommentteja, jotka auttoivat työn jatkamista. Sen lisäksi strategiat lähetettiin lausunnoille kuntiin syksyn aikana ja molemmissa maakunnissa myös Rajattomasti liikuntaa -verkostojen ohjasryhmien kokouksissa on käsitelty strategiaprosessin etenemistä. Syksyn aikana saadut kommentit ovatkin olleet tärkeä apu strategioiden loppuun tekemisessä ja lopulta strategiat saatiin valmiiksi talven 2023–2024 aikana.

Strategioiden julkaiseminen keväällä 2024. Maaliskuussa 2024 oli tarkoituksena järjestää molemmissa maakunnissa strategian julkaisutilaisuudet, mutta tilaisuuksiin ilmoittautui niin vähän osallistujia, pääasiassa vain kuntien työntekijöitä, että ne päätettiin perua ja kiinnittää huomio julkaisuun liittyvän viestinnän ja jalkautusvaiheen suunnitteluun. Huhtikuussa 2024 valmiit strategiat julkaistiin LiikUn nettisivuilla, mistä tiedotettiin esimerkiksi sosiaalisen median viestinnällä. Jalkautusvaiheessa suunniteltavana on järjestää enemmän käytännöllisempiä tilaisuuksia eri teemojen ja kohderyhmien mukaan, jotka myös

toivottavasti houkuttelevat osallistujia mukaan laajemmin myös muilta sektoreilta ja strategiat saadaan jalkautettu hyvin käyttöön. Viestintää on myös kehitetty ja luotu muun muassa Rajattomasti liikuntaa -podcast, joka toimii yhtenä uutena viestinnän työkaluna myös strategian jalkautustyössä.

3 STRATEGIA OHJAA YHTEISTÄ NÄKEMYSTÄ

Tässä luvussa kerron mitä tarkoitetaan strategialla, miten strategista toimintaa johdetaan ja millaisten prosessien kautta strategiota voidaan tehdä. Sana strategia tulee alun perin kreikan kielen sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategian tehtävä sotateoriassa on sodan voittaminen. (Kamensky 2010, 16.) Organisaatiossa strategia tarkoittaa aitoa tietoisuutta tärkeistä valinnoista ja toimista (Laamanen 2005, 61). Strategia on ohjelma, joka antaa systeemisen näkemyksen siitä, miten haluttu tulevaisuus voidaan toteuttaa ja millaisia esteitä on voitettava sen saavuttamiseksi. (Sola & Couturier 2013, 6–7)

Yrityksissä tulevaisuuden menestys varmistetaan strategialla, se vastaa kysymyksiin, miksi, miten ja mitä. Strategian tulisi ohjata koko organisaatio ja sen jokaisen jäsenen toiminta kohti yhteistä suuntaa. (Kilpinen 2022) Strategia voi kuvata sääntöjä, tapahtumia ja päätöksiä, joilla päästään nykyisestä tilanteesta toivottuun tavoitelaan (Malmi ym. 2006, 104). Usein strategiaa pidetään jollakin tavalla tulevaisuuteen liittyvänä suunnitteluna, jonka pohjalta luodaan organisaation strateginen suunnitelma. Käsitteenä strategia on kuitenkin hyvin laaja ja sen tulkinnasta on monia erilaisia versioita. (Laamanen 2005, 61).

Strategiaa voidaan katsoa ja tehdä monesta eri näkökulmasta. Perinteisen strategisen suunnittelun kirjallisuus näkee strategian pitkän aikavälin suunnitteluna ja ohjelmointina, mikä lähtee toimijoiden rationaalisuuden oletuksesta. Tätä perinteistä strategiasuunnittelua on kuitenkin kyseenalaistettu strategitutkijoiden piirissä. (Einola & Kohtamäki 2015). Moderni strategiatutkimus hyväksyy toimijoiden irrationaalisuuden, joka lähtee liikkeelle jo strategian toteutettavuudesta. Strategia on sitä, mitä organisaatio tekee, se on jatkuvaa reagointia, oppimista ja toimintaa, jonka tarkoituksena on johdonmukaisesti rakentaa organisaatiolle kilpailuetua uudistumisen ja resurssien yhdistelemisen kautta (Mintzberg & Lampel, 1999). Digitalisaation ja globalisaation myötä yhteiskunnan kompleksisuus, läpinäkyvyys ja vuorovaikutteisuus ovat lisääntyneet informaatioteknologian ansiosta. Ketteryyden, nopean reagoinnin ja osallistumisen onkin nähty olevan keskeisessä osassa viimeaikaisissa strategiyön kehittämiseen liittyvissä tutkimuksissa. (Einola & Kohtamäki 2015, 5)

Strateginen päätöksenteko koskee koko organisaatiota ja kannustaa ajattelemaan tulevaisuutta, jotta se voi hallita asemaansa muuttuvissa olosuhteissa (Harisalo 2021). Strategista päätöksentekoa tehdessä on tärkeää määrittää organisaation missio ja visio. Missio kuvaa

organisaation olemassaolon tarkoituksen ja visio taas tarkoittaa sitä, millaiseksi organisaatio haluaa tulla tai kehittyä strategisen toiminnan keinoin, joka vaatii määrätietoista johtamista ja päätöksentekoa. (Sola & Couturier 2013, 84–85)

3.1 Strateginen johtaminen

Kuten edellä todettiin, strateginen toiminta vaatii määrätietoista johtamista. Strategisissa asioissa ihmisiä on kuitenkin johdettava eri tavoin kuin operatiivisissa asioissa, sillä strategiatyöllä pyritään rakentamaan organisaation yhteistä tapaa ajatella kehittämällä strategista identiteettiä ja yhteistä ymmärrystä. Strateginen johtaminen on ohjaavaa, selkeyttävää ja korjaavaa, ja siinä johtamisen tulee innostaa ja motivoida ihmisiä ajattelemaan asioita, tarttumaan mahdollisuuksiin ja ylittämään esteitä. Ilman hyvää strategista johtamista voimavarat hajautuvat. (Harisalo 2021; Narayanan ym. 2011) Lisäksi strategisessa suunnittelussa tiedonmuodostuksella on iso rooli ja kattavien tulevaisuuden hahmottamista tukevien aineistojen kerääminen, tallentaminen ja analysointi tuo paljon työtä. Tärkeintä on kuitenkin se, miten tietoa pystytään hyödyntämään päätöksenteon tukena, ja siksi strategisen johtamisen indikaattorit ovatkin usein yksinkertaisia, eikä niitä ole paljoa (Jalonen 2015, 73)

Strategian ja strategiaprosessin onnistuminen on myös tärkeää määritellä, sillä strategia voi onnistua monella erilaisella tavalla. Onnistuminen voi olla esimerkiksi teknistä tai sisällöllistä, jolloin strategialla saavutetaan se mitä on haluttu. Sosiaalisesti onnistunut strategia tarkoittaa, että se osaltaan vahvistaa yhteisöä ja yhteistä identiteettiä siellä, missä sitä toteutetaan. (Vataja 2015) Strategiaprosessia tulisikin myös arvioida jo siinä vaiheessa, kun se on vielä käynnissä, jotta strategiaan vaikuttavat olennaiset muutokset voidaan tunnistaa ja tarvittavat muutokset tehdä ennen strategian julkaisemista. Arvioinnin tulisi olla järjestelmällistä, monipuolista ja rohkeaa ja sen tulisi koskea kaikkia olennaisia tekijöitä. (Harisalo 2021)

Näiden strategioiden tavoitteena on yhtenäistää toimintaa ja tavoitteita maakuntien tasolla, joten sosiaalista onnistumista voidaan pitää yhtenä keskeisenä mittarina onnistumiselle. Strategioiden on myös tarkoitus toimia yhteisinä, ohjaavina asiakirjoina, joita eri liikunnan alaan liittyvät toimijat voivat hyödyntää oman toimintansa ja sektorinsa kehittämisessä. Tätä voi osin verrata siihen, että kunnat voivat pitää myös hyvinvointikertomuksia yhtenä osana kunnan strategista johtamista. Hyvinvointikertomuksen kautta kunnat voivat saada yleiskuvan

kuntien strategisesta ajattelusta ja tavoitteista kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi, jolloin hyvinvointikertomus toimii tärkeänä työvälineenä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen suunnittelussa, seurannassa, arvioinnissa ja raportoinnissa. (THL 2023) Liikuntastrategioita voidaan jatkossa hyödyntää hyvinvointikertomusten ohessa kuntalaisten hyvinvoinnin edistämistyössä.

3.2 Strategiaprosessi ja strategian jalkautus

Strategian luomista kutsutaan usein strategiaprosessiksi. Strategiaprosessi alkaa jostain tarpeesta tehdä strategia ja etenee strategian valmistumiseen ja käyttöönottoon asti. Lopuksi vielä pysähdytään arvioimaan tarpeita, tekemään tarvittavia muutoksia ja pohtimaan tulevaisuutta. Usein siinä vaiheessa, kun arvioidaan edellistä strategiaa ja sen toimivuutta, uusi strategiaprosessi on jo käynnistymässä. Näin ollen monissa organisaatioissa strategioiden laadintaprosessit pyörivät jollain tasolla jatkuvasti. (Kaunismaa ym. 2021) Tässä tutkielmassa tarkastellussa strategiaprosessissa on alusta alkaen ollut ajatus siitä, että strategiaa päivitetään säännöllisesti saavutettujen tavoitteiden ja muiden ajankohtaisten ilmiöiden ja tarpeiden mukaan.

Onnistuneessa strategiaprosessissa on keskeistä, että suunnitelmat saadaan konkreettisiksi toimiksi käytäntöön. Pelkkä strategian tekeminen ei siis yksin riitä, vaan jalkautus on tärkeä osa onnistuneessa strategiaprosessissa. (Laamanen 2005, 61) Lisäksi strategiatyötä tehdessä organisaatio joutuu tekemään valintoja myös erilaisten strategiatyökalujen käytöstä. Sama menetelmä ei sovi kaikkiin tilanteisiin, joten organisaation tulee huomioida sen oma tilanne, erityispiirteet ja tavoitteet, joita strategian avulla halutaan saavuttaa. Yksi tunnetuimmista strategiatyössä käytettävistä analyyttisistä työkaluista on SWOT-analyysi. Sen avulla ympäristöstä etsitään mahdollisuuksia ja uhkia ja organisaation sisältä vahvuuksia ja heikkouksia. Kun tietoa on saatu tarpeeksi, voidaan sen pohjalta ryhtyä luomaan organisaation tulevaisuutta koskevia strategisia valintoja miettimällä keinoja, joilla hyödyntää tunnistamia mahdollisuuksia, torjua potentiaalisia uhkia, sekä kehittää vahvuuksia ja paikata heikkouksia. (Harisalo 2021)

Muita strategiatyökaluja ovat esimerkiksi Bostonin matriisi ja sinisen meren strategia. Bostonin matriisiin perustana on nelikenttä, joka muodostuu organisaation vuosittaisen suhteellisen kasvun ja suhteellisen markkinaosuuden pohjalta. Nelikentän eri lohkot kuvaavat

erilaisia skenaarioita organisaation mahdollisuuksista menestyä markkinoilla, ja sen perusteella syntyy toimintaehdotuksia siitä, miten organisaation toimintaa voisi jatkaa. (Lahti 1988, 59–60) Sinisen meren strategia perustuu siihen, että organisaatio vapautuu hallitsevan kilpailun rajoitteista erilaistamalla toimintaansa ja siirtymällä toimimaan tavalla, jollaista markkinoilla ei vielä ole (Kim & Mauborgne 2005).

Tämän tutkielman kohteena olevien liikuntastrategioiden laadintaprosessissa ei hyödynnetty mitään varsinaista pohjaa tai teoriaa strategian tekemiselle, mutta hyödynnettiin SWOT-analyysiä ja strategiaprosessiin kutsuttiin mukaan laajasti eri liikunnan alan toimijoita ja strategian luonnosversioista pyydettiin lausuntoja. Strategiaprosessia voi siis kutsua osallistavaksi strategiaprosessiksi. Liikuntastrategioiden jalkautuksessa huomioidaan myös strategiaprosessiin osallistuneiden toiveet. Jalkautus aloitetaan vasta strategioiden julkaisemisen jälkeen ja siihen tehdään oma suunnitelmansa. Tässä tutkimuksessa strategioiden jalkautusvaihetta ei kuitenkaan voida arvioida, koska strategioiden jalkautus alkaa vasta tutkimuksen aineistonkeruun jälkeen.

3.3 Osallistava strategia

Liikuntastrategioiden tekoprosessia voidaan kutsua osallistavaksi, ja siksi haluan vielä lyhyesti käydä läpi osallistamista sekä osallistavaan strategiaprosessiin liittyviä erityispiirteitä. Yleisesti osallistaminen perustuu eri toimijoiden ideoiden, osaamisen, valmiuksien ja taitojen tehokkaaseen hyödyntämiseen ja käyttöön, jotta yhteisesti sovitut tavoitteet saadaan toteutettua. Keskeistä on, että palvelua tuottavilla ja käytävillä on motivaatiota sen kehittämiseen ja ongelmien ymmärtämiseen, ja että yhdessä tiedetään ja osataan enemmän kuin yksin ja saavutetaan parempia tuloksia. (Auvinen & Liikka 2015, 5; Ojajärvi & Valtonen 2016, 16–17) Osallistava strategiatyöskentely tukee henkilöstön sitoutumista ja siten tukee strategioiden toimeenpanoa (Einola & Kohtamäki 2015, 16). Yhteistyö strategian tekemisessä antaa sille suurta arvoa ja yhdessä tekemisen hyöty näkyy myöhemmin, esimerkiksi sen tuloksena strategia hyväksytään paremmin. Lisäksi strategian ollessa riittävän konkreettinen, se myös ymmärretään ja otetaan vastaan helpommin (Tienari & Harviainen 2020, 27–28).

Kilpinen (2022) näkee, että strategian takana ovat aina ihmiset, ja se muuttuu todeksi vasta ihmisten toimista. Strategian johtamisen tarkoitus on muuttaa strategia ihmisten jokapäiväiseksi toiminnaksi. Se kuitenkin vaatii, että ensin onnistutaan rakentamaan yhteys

strategian ja jokaisen organisaatiossa toimivan ihmisen välille. Mitä enemmän strategia tuottaa henkilökohtaisia merkityksiä ja tavoittaa ihmisten tunteet, sitä todennäköisemmin strategia siirtyy jokapäiväiseen tekemiseen. Työn merkityksellisyys ja sitä kautta myös tuottavuus ja tulokset kasvavat eksponentiaalisesti, kun työntekijöiden vahvuudet ja unelmat saadaan kohtaamaan organisaation strategian tavoitteet. (Kilpinen 2022)

Osallistamiseen voidaan nähdä kuuluvan kolme keskeistä periaatetta. Ensimmäinen liittyy toiminnan demokraattisuuteen, eli siihen, että yksilöt ja yhteisöt nähdään toiminnan toteuttajina eikä toiminnan kohteina. Toiminta lähtee liikkeelle yksilöiden tai yhteisöjen itse määrittelemistä ja havaitsemista ongelmista tai kehityskohteista. Toisena periaatteena on avoimuus, johon kuuluu myös erilaisuus. Tavoitteena on aktivoida mukaan moniulotteinen joukko erilaisia toimijoita ja luoda avoimia, keskinäiseen jakamiseen perustuvia toimintamalleja. Kolmas periaate liittyy toiminnan prosessimaisuuteen, eli siihen, että toiminta kehittyy ja muovautuu jatkuvasti. (Auvinen & Liikka 2015, 5) Näiden kaikkien periaatteiden voidaan nähdä toteutuneen tässä strategiaprosessissa, sillä se on lähtenyt liikkeelle verkostojen kokemista tarpeista, sen tekemiseen on kutsuttu mukaan monipuolinen joukko eri toimijoita ja tarkoituksen on, että strategiaa päivitetään ja muokataan säännöllisesti.

Osallistaminen on saanut uusia mahdollisuuksia myös digitalisaation ja tietoverkkojen kehityksen myötä, joiden avulla toimintaan on mahdollista saada mukaan erilaisia yksilöitä tai yhteisöjä. Myös perinteiseen ”osallistumiseen” perustuvat toimintatavat muuttuvat ja antavat mahdollisuuksia hierarkiattomille käytännön toteutuksiin pyrkiville työtavoille. (Auvinen & Liikka 2015, 7) Esimerkiksi juuri liikuntahallinnossa kuntalaiset tulisikin nähdä enemmän liikunnan toteuttajina eikä ainoastaan joukkoina, joille suunnitellaan palveluita. Osallistavassa liikuntapalveluiden kehittämisessä lähdetään liikkeelle liikuntaan liittyvistä tarpeista, kehityskohteista tai ongelmista, joita kuntalaiset ja yhteisöt ovat itse havainneet. (Ojajärvi & Valtonen 2016, 16–17) Osallistamisen käytänteiden kehittämisellä voitaisiinkin liikuntasektorilla yleisemmin parantaa resurssien tehokkaampaa hyödyntämistä, kun tiedettäisiin, millaisia todellisia tarpeita kuntalaisilla on.

Strategiatyössä voidaan osallistamisen avulla laajentaa näkökulmia ja luoda uusia innovaatioita, jotka entisestään parantavat organisaation kehittymistä ja yhteisen ymmärryksen rakentumista. Eri tasojen osallistaminen mukaan strategiatyöhön edellyttää aitoa halua kuulla ja hyödyntää eri toimijoiden näkökulmia strategiatyössä. Ilman kokemusta

mahdollisuudesta aidosti vaikuttaa strategiatyöhön, osallistamisella voidaan nähdä olevan negatiivisia vaikutuksia. Lisäksi eri toimijatasoja osallistamalla voidaan myös helpottaa strategian jalkauttamista. (Bruhn ym. 2001; Einola & Kohtamäki 2015)

4 VERKOSTOT YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN POHJANA

Strategiaprosessin lähtökohta on syntynyt verkostoissa, ja koska verkostomainen toiminta eroaa monella tavalla perinteisten organisaatioiden toiminnasta mutta on samanaikaisesti tullut tärkeäksi toimintatavaksi ymmärtää, koen tärkeäksi avata myös tätä termiä tutkimuksessani hieman laajemmin. Tässä luvussa kerron ensin mitä tarkoitetaan verkostolla, millaisia piirteitä verkostomaiseen toimintaan liittyy ja miten se on kehittynyt. Lopussa esittelen vielä tarkemmin liikunnan alaan liittyvää verkostotoimintaa, sen kehitystä ja siihen liittyviä haasteita.

Verkostolla tarkoitetaan useamman toimijan välistä vastavuoroista ja keskinäiseen tiedon sekä resurssien jakamiseen perustuvaa yhteistyö- ja arvontuottamismallia. Tavoitteena on yhdistää toimijoiden osaamista sekä voimavaroja synergiaetujen saavuttamiseksi. (Valtioneuvosto 2019) Verkostomainen toiminta alkoi kehittyä, kun organisaatiot havaitsivat, että toimimalla yksin kohtaa monia haasteita menestyä haluamallaan tavalla, mikä ohjasi tekemään yhteistyötä (Dobbs ym. 2015).

Perinteinen organisaatio toimii ennustettavassa toimintaympäristössä parhaiten ja tuottaa selkeästi määriteltyihin ongelmiin ratkaisuja, verkostojen vahvuus taas on erityisesti muuttuvissa ja ennakoimattomissa toimintaympäristöissä, joissa vaaditaan innovatiivisuutta, ketteryyttä, joustavuutta ja dynaamista organisoitumista (Valtioneuvosto 2019). Verkoston tulee toimia joustavasti minimoiden kumppaneiden erilaisia jäykkyyksiä ja esteitä. Kaikilla osallistujilla tulee olla samanlaiset mahdollisuudet osallistua sen arvon luomiseen ja toimintaa koskevaan päätöksentekoon. (Harisalo 2021). Verkostot täydentävätkin hyvin julkishallinnon perinteisen organisoitumisen muotoja ja tarjoavat ketterän tavan ratkaista kompleksisia ja hallinnonalat ylittäviä haasteita, jotka edellyttävät laajaa yhteistyötä ja moninäkökulmaisuutta. (Valtioneuvosto, 2019)

Verkostoja voidaan luokitella hyvin eri tavoin, esimerkiksi toiminnan luonteen ja tavoitteen perusteella. Julkisen sektorin verkostot perustuvat pääosin resurssien jakamiseen ja täydentämiseen, yksityisellä sektorilla verkostot palvelevat erityisesti erilaisia vaihdantasuhteita. Organisaatiomuotona verkosto asettuu hierarkian ja markkinan väliin. (Valtioneuvosto 2019) Verkostoituminen motivoi organisaatioita oppimaan sekä parantamaan innovaatiokykyään. Sen taustalla voi kuitenkin olla hyvin erilaisia syitä, kuten esimerkiksi

tietojen ja taitojen jakaminen tai tuotanto- ja tuotekehityskustannuksissa säästäminen, jotka tuovat synergiaetuja. (Brandenburger & Nalebuff 2021, 50; Harisalo 2021; Rycroft & Kash 1999, 112–113)

Verkostoituminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan tarkkaan harkittava valinta (Brandenburger & Nalebuff 2021, 51). Yhteistyötä harkitessaan organisaatiot arvioivat kykyään kytkeytyä toisiinsa, mikä mittaa todellista halua ja kykyä yhteistyöhön (Rycroft & Kash 1999, 120–121). Jos organisaatio haluaa tehdä yhteistyötä, mutta ei ole valmis kytkeytymään toisiin, se ei ole muille kiinnostava kumppani, sillä yhteistyöllä tavoitellaan yhteisiä voittoja eikä ainoastaan omia etuja. Kytkeytyvyys edellyttää myös keskinäistä luottamusta, joka vahvistuu, kun organisaatiot toimivat toisilleen antamiensa sitoumusten ja lupauksen mukaisesti. Luottamus myös vahvistaa ymmärrystä yhteisestä edusta, auttaa kestämään pettymykset ja vähentää epävarmuutta. (Harisalo 2021).

Lisäksi verkoston tulee toimia skaalautuvasti, jotta sen kyky luoda arvoa kehittyy nopeammin kuin toiminnan ylläpitämiseen vaadittavat kustannukset (Lay & Moore 2009, 20–22) ja se vaatii, että verkostoihin kuuluvat jakavat toisilleen uusimmat ideat ja käsitteet, vahvistavat toistensa oppimista, uudistavat itseään ja luovat toisilleen mahdollisuuksia (Harisalo 2021; Kanter 1995, 88–89). Resurssitehokkuuden kannalta vaaditaan myös yhä tarkempaa keskittymistä oman hallinnon alan perustehtäviin ja ulkopuolella oleva osaaminen tulee hankkia joustavalla yhteistyöllä muiden toimijoiden kanssa. Yhdistelemällä osaamista, resursseja ja ratkaisuja yli hallinnonalojen, ja mahdollisesti myös yhdessä hallinnon ulkopuolisten toimijoiden kanssa, syntyy sekä uudenlaisia palveluinnovaatioita, että tuottavuuden kasvua. (Valtioneuvosto 2019)

Vaikuttava verkostoituminen vaatii verkostoitumisen organisointia, joka mahdollistaa osallistumisen verkostoa koskevaan päätöksentekoon muun muassa strategisten valintojen teossa. Verkostojen johtaminen on kuitenkin erilaista kuin yksittäisten organisaatioiden johtaminen, sillä valtasuhteiden sijaan on kyse sopimuksista. Onkin tärkeää oppia johtamaan ja hallitsemaan eri organisaatioiden verkostoa yksittäisen organisaation sijasta, sillä verkostojen tavoitteisiin ja tarpeisiin ei sovellu samanlaiset hallinnolliset ja taloudelliset järjestelmät, joita käytetään organisaatioiden toiminnan, tuloksenteon ja palkitsemisen arviointiin. (Harisalo 2021)

Verkostotoimintaan liittyy kuitenkin myös omat haasteensa. Verkostoissa henkilöistä koostuvat rakenteet ovat usein hetkellisiä ja henkilösuhteisiin perustuvan luottamuksen käänttöpuolena luottamuksen menettäminen voi tarkoittaa koko organisaatioon tai verkostoon kohdistuvana luottamuksen menettämisenä. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että ihmiset usein hyödyntävät verkostoja monin eri tavoin ja pyrkivät maksimoimaan verkostojen hyödyt omasta näkökulmastaan, joka saattaa synnyttää kilpailua siitä, kenen ehdoilla verkosto toimii. (Lehtonen & Stenvall 2019)

4.1 Verkostojen kehitys ja merkitys

Verkostomainen toiminta on yksi keino vastata ajankohtaisiin toimintaympäristöömme vaikuttaviin muutoksiin. Järvensivun (2020) mukaan etenkin teknologian nopea kehitys sekä informaation määrän valtava kasvu ovat tehneet toimintaympäristöstämme epävarmemman, epävakaamman, monimutkaisemman ja moniselitteisemmän, jossa lineaariset ja hierarkkiset organisoitumis- ja johtamisjärjestelmät ovat vaikeuksissa. Nykyajassa tarvitaankin uusia, ketterämpiä ja systeemisiä tapoja toimia, jotka mukautuvat joustavasti toimintaympäristön kulloisiinkin vaatimuksiin. On jopa ennustettu, että organisaatioiden aika on murroksessa ja sitä seuraisi niin kutsuttu verkostojen aika, sillä perinteisiä hierarkkisia organisaatioita vaivaa jäykkyys ja kykenemättömyys ratkaista kompleksisia ongelmia, joita nykypäivänä on yhä enemmän. (Järvensivu 2020)

Sähköinen tiedontuotanto ja sosiaalisen median kasvu on muuttanut perinteistä tutkimustiedon tuotantoa, käyttöä ja hyödyntämistä. Tutkimuslaitosten ja yliopistojen rinnalle on tullut uusia tiedontuottajia ja hyödyntäjiä, esimerkiksi erilaisia konsultti- ja viestintätoimistoja, jotka erikoistuvat kansallisen tason vaikuttamistyöhön. Tarve tutkimustiedon monipuolistamiseksi on kasvanut ja muuttunut ennakoimattomammaksi ja nopeatempoisemmaksi, ja se koskee hyvin olennaisesti myös liikuntasektoria. (Hämäläinen & Aro 2015, 245–249)

Olosuhteiden muutos on vaatinut kartoittamaan, millaisia tiedontuottajia ja millaista tietoa vielä puuttuu ja luomaan laajoja verkostoja, joihin tarvitaan monipuolista osaamista tutkimustiedon välittämiseksi. Lisäksi tarvitaan mekanismeja, joilla muokata tutkimustietoa politiikkatoimiin sopivaksi ja siinä viestintä ja verkostojen merkitys on oleellista, sillä niillä voidaan parantaa tutkimustiedon levittämistä ja tutkimusperusteisten neuvojen antamista. Tieteen popularisointi eli yleistajuistaminen, tieteestä tiedottaminen ja tiedeviestintä ovat

tutkijoiden politiikantoimijoiden sekä kansalaisten välistä vuorovaikutusta. Valistamisen sijaan on pyritty siirtymään erilaisiin kohtaamisiin, joissa voidaan edistää osallistumista ja vastavuoroista oppimista ja vuoropuhelua. (Hämäläinen & Aro 2015, 245–249; Saikkonen & Verronen 2013) Liikunnan osalta tieteen yleistajuistaminen ja vastavuoroisuuden lisääminen on tärkeää, jotta tavoitettaisiin paremmin juuri niitä, joille liikunnan lisääminen olisi terveyden kannalta erityisen tärkeää.

Verkostot ovat tärkeitä myös tutkimustiedon ja politiikkatoimien välisen kuilun kaventamisessa tutkimustiedon välittäjinä (Hämäläinen & Aro 2015, 243), sillä tutkijoiden, käytännön toimijoiden ja päättäjien välillä olevissa verkostoissa voidaan arvioida sitä, miten tehokkaasti politiikkatoimissa on yhteisön kannalta käytetty tutkimustietoa (Jansen & Ruwaard 2012). Verkostojen vuorovaikutus laajasti eri toimijoiden kesken mahdollistaa sen, että tutkimustieto saavuttaa paremmin politiikkatoimijat ja tulee huomioitua päätöksiä tehdessä, sillä välittäjäorganisaatioiden, kuten verkostojen, instituuttien ja tutkimusrahoittajien rooli tutkimustiedon hyödyntämisessä on merkittävä. Sen lisäksi tutkimustietoa voidaan välittää tutkijoiden ja päättäjien yhteisissä foorumeissa, esimerkiksi seminaareissa ja erilaisissa työryhmissä. Nämä yhteistyön keinot lisäävät myös luottamusta päättäjien, toimijoiden ja tutkijoiden välillä. Asiantuntija- ja kansalaiskuulemisten kehittämisen ja toteuttamisen avulla voidaan siis edistää monenlaisen tiedon käyttämistä politiikkatoimissa. (Hämäläinen & Aro 2015, 243–251) Liikuntasektorilla verkostojen luoma vuorovaikutus tukee sitä, että päätöksentekoon saadaan mukaan kaikkien eri sektoreiden näkökulmia.

4.2 Liikunnan verkostot

2010-luvulla suomalainen liikunta- ja urheilujärjestelmä on siirtynyt organisaatiokeskeisestä toimintamallista enemmän ohjelmapainotteiseen suuntaan, joissa toimintatapana ovat verkostot (Lehtonen 2017; Lehtonen & Stenvall 2019, 9). Myös valtion liikuntahallinto on alkanut yhä enemmän rahoittaa valtakunnallisia verkostomaisia liikunnan edistämishjelmia, josta hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Sipilän hallitusohjelman (2015) Liikkuva koulu -ohjelmaa, joka on noussut myös yhdeksi osaamisen ja koulutuksen kärkihankkeista (Lehtonen & Stenvall 2019, 9).

Monet julkisen sektorin politiikkatoimet vaikuttavat väestön elinoloihin ja terveyteen ja siksi terveyden edistämässä eri sektoreiden välinen yhteistyö on erityisen tärkeää (Hämäläinen & Aro 2015, 234). Verkostomainen toiminta on liikunnan ja urheilun alalla vakiintunutta ja mielletään merkittäväksi toimintamuodoksi. Verkostoihin osallistumisen syyt liittyvät usein informaation saamiseen, yhteistyösuhteiden ylläpitoon tai edunvalvontaan. Liikunnan alalla toimii erilaisia niin valtakunnallisia kuin paikallisiakin verkostoja. Verkostot voivat liittyä erilaisten liikunnan osa-alueisiin tai toimintamuotoihin, kuten seuratoimintaan, terveysliikunnan kehittämiseen tai soveltavaan liikuntaan. Ohjelmaperustainen toiminta myös lisää vuorovaikutusta valtion ja kuntien välillä ja samalla paikallisten verkostojen rooli liikunnan edistäjinä kasvaa ja tulee näkyväksi. (Lehtonen & Stenvall, 2019) Paikallisten ja alueellisten verkostojen roolia liikunnan edistämässä tuleekin pyrkiä tuomaan paremmin esille, jotta ymmärrys verkostojen vaikutuksesta saadaan näkyviin ja verkostomaista toimintaa voidaan siten entisestään kehittää.

Lehtonen ja Stenvall (2019) kuitenkin esittävät, että liikunnan alan verkostoimaiseen toimintaan liittyy myös selkeitä kehittämistarpeita, erityisesti verkostojen johtaminen ja koordinaatio ovat melko kehittymättömiä. Verkostojohtamisen yhtenä keskeisenä haasteena voidaankin pitää sitä, miten eri toimijoiden johto hahmottaa verkostojen merkityksen omalle menestykselleen. Ymmärrys verkostojen merkityksestä omien tavoitteiden saavuttamisessa on usein puutteellista. Jokaisen liikunnan alan toimijan tulisikin pohtia, millaisissa verkostoissa haluaa organisaationa olla mukana ja millaisia strategisia tavoitteita verkostotoimintaan liittyy. Liikunnan alalla keskinäistä kilpailua resursseista ja ohjauksellasta on kuitenkin paljon, vaikka yhteistyötä tarvitaan. Lisäksi verkostojen syntymiseen liittyy epäselvyyttä, jonka vuoksi voi olla välillä epäselvää onko verkostoissa mukana toiminnan kannalta tärkeimmät toimijat vai ennemminkin vain ne, joiden tuki tarvitaan jonkin asian edistämiseksi. (Lehtonen & Stenvall 2019)

Valtio-ohjatulla liikuntapolitiikalla ei ole myöskään tarpeeksi yhteyksiä paikallisiin liikuntapolitiikan verkostoihin. Paikallisten verkostojen toiminnan tukemiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja nähdä niiden potentiaali. (Lehtonen & Stenvall 2019) Myös liikuntapolitiikan sektorien väliseen yhteistyöhön tarvitaan lisää verkostoja ja vuorovaikutusta, jos halutaan lisätä näyttöön perustuvaa tutkimustietoa politiikkatoimien tukena (Raivio 2014; Valtonen & Ojajarvi 2013). Henkilösuhteisiin perustuvat verkostot ovat olleet Ojajarven ja Valtosen (2016, 60) tutkimuksen mukaan merkittäviä poikkialueellisen,

monipuolisen ja kuntalaisia hyödyttävän toiminnan käynnistämiseksi kunnissa tai urheiluseuroissa. Toiminta olisi kuitenkin tärkeää saada mahdollisimman läpinäkyväksi ja periaatteet kirjata yleisiksi käytännöiksi, jotta toiminnan jatkuvuus voitaisiin varmistaa ja samalla tuoda konkretiaan hyvän hallinnon toimintatapoja. (Ojajärvi & Valtonen 2016, 60)

5 TIEDOLLA JOHTAMINEN JA HYVÄ HALLINTOTAPA

Tässä luvussa avaan ensin, mitä tiedolla johtamisella tarkoitetaan, millaisia haasteita siihen liittyy sekä miten tiedolla johtamista liikunnan alalla hyödynnetään. Sen jälkeen käsittelen tässä vielä tässä luvussa hyvää hallintotapaa, sen toteutumista liikunnan alalla ja sitä millaisia haasteita siihen liittyy, sillä päätöksenteon näyttöperusteisuutta ja tieteellisen tiedon hyödyntämistä voidaan pitää myös hyvän hallinnon kriteereinä (Lähteenmäki-Smith & Kuitunen 2015).

Tiedolla johtaminen liittyy strategiaprosessin taustalla olevaan liikunnan aseman vahvistamiseen ja päätöksenteon tukemiseen. Tiedolla johtamisen sekä siihen liittyvien haasteiden ymmärtäminen niin julkishallinnon kuin liikunta-alan näkökulmista on tärkeää, jotta liikuntapalveluita voidaan kehittää. Tässä tutkielmassani tarkastelen tiedolla johtamisen näkökulmasta sitä, millaisia ajatuksia kuntien liikuntapalveluiden työntekijöillä on strategian merkityksestä ja vaikutuksista tulevaisuudessa. Hyvän hallinnon periaatteita taas hyödynnän strategiaprosessin arviointiin liittyvien tulosten taustana.

Tiedolla johtamiselle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää, mutta yksiselitteisimmän määritelmän mukaan se tarkoittaa tutkimustiedon hyödyntämistä osana johtamista ja päätöksentekoa (Ojajärvi ym. 2013, 15). Sen perustana on siis systemaattisesti kerätty ja käsitelty tieto (OKM 2018, 9). Tiedolla johtamisella ei ole itseisarvoa, vaan sen oikeutus syntyy sen toimintaa parantavasta vaikutuksesta. Kontekstista riippumatta ideana on relevantin tiedon erottaminen epäolennaisesta informaatiosta, ja se nähdäänkin lupaavana keinona lisätä julkishallinnon ja laajemminkin julkisten palveluiden tuottavuutta ja vaikuttavuutta. (Jalonen 2015, 40)

Yhteiskunnassa lisääntyvä epävarmuus liittyy esimerkiksi taloudellisiin mahdollisuuksiin, asioiden yhteisvaikutuksiin tai ennakoitavuuteen lisää tarvetta erilaiselle tiedolle (Hämäläinen & Villa 2014, 37). Tiedolla johtamisen tavoite korostuu monissa yhteyksissä, mutta järkiperaisista rationaalista tiedonmuodostusta rajoittavat monet kognitiiviset tekijät, jotka esiintyvät niin organisoituneessa ympäristössä kuin arkisessa kanssakäymisessäkin (Kahneman ym. 1982). Kaikkea saatavilla olevaa tietoa ei hyödynnetä, vaan päätöksenteon tueksi valitaan usein olennaisen tiedon sijasta helposti saatavilla oleva tieto (Simon 1997). Poliittis-hallinnollisissa systeemeissä tiedolla johtamisen edellytyksenä tulisikin olla

objektiivinen, systemaattisesti ja luotettavasti tuotettu tieto. Lisäksi tiedon oikea-aikaisuus ja sisällöllinen tarkoituksenmukaisuus ovat tärkeitä ja ne korostavat myös tiedon tuottajien roolia. Tietoa tulee osata suhteuttaa oikein sen mukaan, mikä milloinkin on merkittävä yhteiskuntapoliittinen ongelma. (Virtanen ym. 2015, 16)

Tiedolla johtaminen onkin aina myös poliittista toimintaa, sillä sen taustalla on aina arvoihin sidottuja valintoja ja hyödynnettävä tieto rakentuu vasta tiedon tulkitseminen kautta. Yhteiskunnan kehityksen ohjaus ei koskaan ole objektiivista tai neutraalia, eikä perustu puhtaasti tietoon. Tieto ei siis koskaan voi toimia johtamisen ainoana perustana, vaikka keskeinen työkalu olisikin. (Valtonen & Ojajarvi 2013) Hallinnon kehittämisessä faktatieto on tärkeää, mutta ei kuitenkaan merkitse kaikkea. Myös kansalaisten osallistaminen ja päätösten kohteena olevien organisaatioiden kokemustieto on arvokasta. (Jalonen 2015, 64) Tutkimustiedolta oletetaan usein ratkaisuja moniin yhteiskunnallisiin kysymyksiin, vaikka monissa tilanteissa kyse on ennemminkin poliittisten päättäjien arvovalinnoista kuin täysin rationaaliseen tutkimustietoon perustuvasta päätöksenteosta (Niiranen, 2015, 315)

Tiedolla johtamista voidaan tarkastella myös erilaisista näkökulmista. Informaation hallinnan näkökulmasta tieto on dataa ja keskeistä on informaation tallentaminen ja varastointi. Sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta tieto nähdään inhimillisenä ominaisuutena ja toimintana, jolloin tarkastelussa ovat tietoprosessien johtaminen, kehittäminen ja hyödyntäminen. Tietopääoman näkökulmasta tietoa pidetään organisaation resurssina ja omaisuutena, ja olennaista on silloin tiedon arvottaminen, mittaaminen ja arvon luonti tiedon avulla. (Jääskeläinen 2007)

Opetus- ja kulttuuriministeriön 2018 julkaisemassa *Liikunnan tiedolla johtamisen suunta-asiakirjassa 2020–2024* edellä esitetyt näkökulmat on liitetty liikunnan tiedolla johtamiseen. Informaation hallinnalla tarkoitetaan sitä, missä liikuntaan liittyvä tieto sijaitsee ja miten se on saavutettavissa. Sosiaalinen vuorovaikutus liittyy siihen, miten liikuntatietoa hyödynnetään johtamisessa ja päätöksenteossa. Tietopääoman näkökulmasta voidaan arvioida sitä, mitä liikuntatietoa tuotetaan, miten se tehdään ja kuka tietoa tuottaa. (OKM 2018, 9) Alaluvussa 5.2 käyn vielä tarkemmin läpi tiedolla johtamista liikunnan alalla.

5.1 Tiedolla johtamisen haasteet

Verkostoituneessa ja avoimessa yhteiskunnassa tiedon saatavuus ei yleensä ole ongelma, vaan ennemminkin tiedon käyttö ja analysointi (Virtanen ym. 2015, 14). Myös julkishallinnon informaatioympäristön nopea muutosvauhti, erityisesti informaation räjähdysmäinen kasvu on luonut haasteita. (Jalonen 2015, 40) Informaatiota tuotetaan, vaikka sen tuottamisen kustannuksista tai hyödyntämisestä strategisessa tai päivittäisessä johtamisessa ei olisi selkeää käsitystä. Tämä johtaa epärelevantin tiedon ylitarjontaan. Tavoite siitä, että oikea tieto on oikeaan aikaan oikeassa muodossa ja oikeilla ihmisillä saattaa kääntyä siihen, että käytössä onkin tilanteen kannalta puutteellista tietoa vääristä lähteistä ja väärässä muodossa, jonka lopputuloksena on lisää epävarmuutta ja monitulkintaisuutta. (Jalonen 2015, 63) Myös tiedon muodostuksen prosessissa on monia ongelmia. Tietoa tuotetaan usein ongelmakentästä irrallaan ja käytetään sattumanvaraisesti. Tiedon levityksessä usein ne, jotka tietoa eniten tarvitsisivat, jäävät sen ulkopuolella ja tiedon muokkauksessa tietoa ei saada hyödynnettyä kunnolla päätöksenteon tueksi. (Husman & Johanson 2015, 82)

Tiedolla johtamista voidaan lähestyä myös ongelmalähtöisesti. Usein päätöksenteon ja tiedon suhteessa voidaan nähdä kolme keskeistä ongelmaa. Ensimmäinen on informaation puutteesta johtuva epävarmuus, jota on mahdollista hillitä organisaation sisäisten ja ulkoisten tietovirtojen systemaattisella kehittämisellä. Toisena tieto on vääränlaista ja hankalasti saavutettavissa, joten sitä pitäisi järjestää, muokata ja tulkita. Monimutkaisuutta asioiden ja ilmiöiden välillä voidaan hallita myös informaation visualisoinnilla. Kolmantena tieto on epäselvää, eikä vaikuta riittävästi päätöksentekoon. Epäselvyyden ratkaisemisessa voi toimia moniammatillinen yhteistyö, monitulkintaisuudessa taas olennaista on asioiden ja ilmiöiden moniääninen merkityksellistäminen. (Jalonen 2015, 63; Ojajärvi ym. 2013) Epävarmuus syntyy tiedon tai informaation puutteesta, mutta ilmiöiden ja tapahtumien väliset riippuvuudet, sekä informaation määrän, moninaisuuden ja nopeuden nopea kasvu lisäävät monimutkaisuutta, jota tiedon elinkaaren tehokkaalla johtamisella ja muuttujien analysoinnilla voidaan kuitenkin pyrkiä hillitsemään (Jalonen 2015, 59).

Lisäksi Jalonen (2015, 62) näkee, että erilaisille ansaintalogiikoille ja arvoille perustuvissa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatioista koostuvissa palvelujärjestelmissä myös hyödynnetään tietostrategioita hyvin kirjavasti ja se voi aiheuttaa haasteita. Sillä mitä moninaisempia tiedolla johtamisen rakenteet ja toimintamallit ovat, sitä vaikeampaa

eritysvastuualueiden strateginen johtaminen on. Parhaimmillaan toimiva ja jaettu tietostrategia voi jäsentää tiedon luomista, organisoimista, jakamista ja soveltamista niin, että se edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista ja operatiivisen toiminnan tehokkuutta. Pahimmillaan taas yhteensopimattomat tietostrategiat voivat aikaansaada kehitystä, jossa organisaatiot päätyvät systemaattiseen informaation ylituotantoon. (Jalonen 2015, 62)

5.2 Tiedolla johtaminen liikunnassa

Tiedolla johtamista suomalaisessa liikuntahallinnossa ei ole vielä tutkittu kovin kattavasti. Kansainvälisessä tutkimuksessa on kuitenkin todettu, että esimerkiksi liikunta- ja urheiluorganisaatioiden, sekä niiden jäsenten toimintaa voidaan tukea laajasti tiedolla johtamisen avulla. Se on organisaatioille iso voimavara, mutta vaatii myös monipuolisia toimia, kuten viestintää ja erityisesti nykyään iso merkitys on myös digitalisaation luomien mahdollisuuksien hyödyntämisellä. (Manev & Jakimovski 2017) Suomessa olemassa olevan tietopohjan perusteella esteinä liikuntahallinnon tiedolla johtamiselle on esitetty toimijoiden erillisyyttä, roolien epäselvyyttä sekä julkisen keskustelun ja vuorovaikutuksen puutetta. Tiedon hyödyntämiseen liittyvissä käytänteissä on myös haasteita ja käytänteiden dokumentaatio on puutteellista. (Valtonen & Ojajärvi 2013, 13) Liikuntahallinnossa on käytössä tiedolla johtamisen käytänteitä, mutta ne eivät ole järjestelmällisesti toistuva osa prosesseja ja rakenteita (Jakobsen ym. 2018) Teknologian kehityksen myötä myös liikunnan politiikkatoimissa kuten monella muullakin alalla tutkimustiedon ja muun tiedon käyttäminen on tasapuolistunut. Se on lisännyt mahdollisuuksia tiedon käyttämiseen, tulkitsemiseen ja hyödyntämiseen, mutta samalla erilaisen tiedon määrä on haastanut tiedon luotettavuutta. (Hämäläinen & Aro 2015, 240) Tiedolla johtamisen kehittämiseksi liikunnan alalla onkin monia ajankohtaisia perusteita.

Liikunnan politiikkatoimissa tutkimustiedon käytön vahvistaminen voisi tuoda uusia innovatiivisia toimintatapoja ja näkökulmia terveyttä edistävään liikuntaan (Hämäläinen & Villa 2014, 41). Tutkimukseen perustuva politiikkatoimi on kuitenkin monimutkainen ja pitkäkestoinen prosessi, ja erityisesti monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin, jollaiseksi myös liian vähäistä liikuntaa kutsutaan, ei ole usein olemassa ratkaisua, joka olisi täysin hyvä. Liikunnan ja kansanterveyden politiikkaohjelmilla pyritään lisäämään liikuntaa sekä kansallisella, alueellisella että paikallisellakin tasolla. On kuitenkin vaikeaa määritellä mikä toimii, mitä mitataan, miten muutosta mitataan ja mitä tietoa päätösten tekemiseen käytetään.

(Hämäläinen & Aro 2015, 237) Liikunnan kautta väestön terveyden edistäminen on tehokkaampaa, jos sektorit ja järjestelmät toimivat yhteistyössä keskenään (Kohl ym. 2012).

Julkishallinnossa tiedolla johtaminen liittyy ohjaukseen ja resurssien asianmukaiseen suuntaamiseen. Liikuntahallinnossa tiedolla johtaminen ja sen kehittäminen on ollut esillä jo pitkään. Tiedontuotanto on kuitenkin hajanaista ja erilaiset tieteenala- ja koulukuntaerot vahvistavat sitä entisestään. Eri tieteenalojen välille on syntynyt jakolinjoja ja eri organisaatiot saattavat jopa kilpailla tiedon totuudellisuudesta, paremmuudesta ja resursseista keskenään. Kun tiedon tuottaminen, välittäminen ja hyödyntäminen on erotettu rakenteellisesti toisistaan, myös toimijoiden roolit saattavat olla epäselviä ja jähmeitä. (OKM 2018, 12).

Opetus- ja kulttuuriministeriö, joka vastaa liikuntalain (390/2015) mukaan liikuntapolitiikan yleisestä johdosta, yhteensovittamisesta ja kehittämisestä sekä liikunnan yleisten edellytysten luomisesta valtionhallinnossa, onkin valinnut yhdeksi strategiseksi tavoitteekseen päätöksenteon perustamisen yhä vahvemmin tutkittuun tietoon. Toiminnan kehittäminen edellyttää, että päätöksenteossa on käytettävissä luotettavaa, laadukasta ja ajantasaista tietoa niin omasta kuin toimintaympäristönkin toiminnasta. (OKM 2018, 9). Ongelmana onkin se, että vaikka liikunnan politiikkatoimien pohjana on usein käytetty tutkimustietoa, voi olla vaikeaa tietää, miten ja milloin sitä on käytetty (Hämäläinen & Aro 2015, 240)

Yhtenä keskeisenä haasteena on myös se, että tieto ei ole tarpeeksi laaja-alaista, sillä yleisesti liikuntatieteellisiä tutkimuksia julkaistaan pääasiassa liikunta-alalle ja terveyden edistämisen ja kansanterveyden näkökulmat liikuntaan julkaistaan yleensä omien tieteenalojensa toimijoille. Sektoreiden välistä yhteistyötä on ehdotettu ja vaadittu molempien alojen tutkimuksissa ja politiikkatoimissa, sillä saatavilla oleva liikunnan tutkimus- ja seurantatieto on harvoin ollut riittävää päätöksenteon pohjaksi tai päätösten vaikutusten arviointiin liikuntapolitiikassa. (Cavill ym. 2006, 105–109; Hämäläinen & Villa 2014, 39–41)

Olemassa olevaa tutkimustietoa tulisikin soveltaa laajemmin terveyttä edistävän liikunnan tarpeisiin, jotta sitä voitaisiin hyödyntää päätöksenteon tukena. Tutkimustietoa tarvitaan liikuntatieteiden lisäksi erilaisista näkökulmista, kuten yhteiskunta-, käyttäytymis-, valtio- ja hallintotieteiden näkökulmista, jotta siitä on tulevaisuuden päätöksenteolle hyötyä. Eri sektoreiden välistä yhteistyötä tulisi parantaa ja liikuntapolitiikan vaikuttamistyötä

tutkijoiden, päättäjien ja toimijoiden välillä kehittää paremmaksi. Toiminta tulee myös sopeuttaa kuntarakenteeseen ja pyrkiä saamaan terveyttä edistävä liikunta mukaan kunnanhallitusten asialistoille, esimerkiksi osaksi hyvinvointikertomusta tai kunnan strategiaa. (Hämäläinen & Aro 2015, 240–249)

Sekä kansainvälisissä että suomalaisissa tutkimuksissa on myös todettu, että julkisessa liikuntahallinnossa käytetään ensisijaisesti muuta kuin tieteellisistä tutkimuksista saatua tietoa, esimerkiksi toiminnan sidos- ja kohderyhmiltä saatavaa tietoa (Hämäläinen & Villa 2014; Hämäläinen & Aro; 2015; Jakobsen ym. 2018). Kansainvälisen REPOPA (Research into Policy to enhance Physical Activity) -tutkimushankkeen tavoitteena on ollut yhdistää tutkimustieto ja asiantuntijoiden tietotaito liikunnan politiikkatoimiin, jotta terveyden edistämisen ja sairauksien ennaltaehkäisyn synergiaa voitaisiin lisätä kestäväällä tavalla. (Hämäläinen & Aro 2015, 241) Tämänkaltaisia hankkeita tarvittaisiin kuitenkin yhä enemmän terveyden edistämisen ja liian vähäisen liikkumisen ennaltaehkäisemisen tukemiseksi.

Myös tutkija- ja tutkimuslaitosyhteistyö suomalaisten kuntien liikuntahallinnossa on vähäistä. Siksi kunnissa tulisikin kehittää tiedolla johtamisen käytänteitä systemaattisemmiksi ja läpinäkyvämmiksi. Erityisesti seuranta ja arviointi, tutkimustiedon käyttö ja tutkijayhteistyö, sekä tiedon systemaattinen hyödyntäminen ja tiedon käytön läpinäkyväksi tekeminen ovat tärkeitä kehityskohteita. (Korsberg ym. 2021, 93) Tiedon käytön läpinäkyvyyden ja moniammatillisen yhteistyön kehittämisen edistäminen liittyvät myös hyvään hallintoon, jota käyn läpi tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

5.3 Hyvä hallintotapa

Hyvä hallintotapa tarkoittaa hallinto- ja ohjausjärjestelmää, jossa määritellään päättäjien ja viranomaisten roolit, velvollisuudet ja suhteet kansalaisiin laissa määriteltyjen periaatteiden mukaan (Woods, 1999). Hyvää hallintotapaa säätelee lainsäädäntö, ja se koskee myös kaikkia liikuntakentän toimijoita. Liikunta-alalla, kuten monella muullakin sektorilla, on viime aikoina keskitytty hyvän hallinnon kehittämiseen, ja siinä on keskeistä toimintatavat, jotka ovat konkreettisesti kiinni valtion ja kuntien liikuntahallinnon sekä liikuntajärjestöjen ja -seurojen arjessa. Suomessa järjestöt ja seurukset ovat julkisen sektorin lisäksi olennainen osa liikuntajärjestelmää, joten hyvää hallintotapaa tulee kehittää julkisen hallinnon lisäksi myös kolmannen sektorin toimijoiden piirissä. (Ojajarvi & Valtonen, 2016, 3–7)

Hyvälle hallinnolle ei ole yhtä selkeää määritelmää, mutta siihen liittyy erilaisia periaatteita, joiden kautta voidaan mitata hyvän hallintotavan toteutumista. Tässä tutkimuksessa arvioin strategiaprosessia hyvän hallinnon näkökulmasta avoimuuden, osallistamisen ja viestinnän osalta. Hyvässä hallinnossa osallistaminen perustuu osallisuuteen ja sen avulla voidaan saada aikaan monipuolisia näkökulmia ja vahvistaa aitoa omistajuutta (Valtonen & Ojajärvi 2016, 17). Avoimuus liittyy myös osallistamiseen, sillä osallistaminen edellyttää avoimuutta. Lisäksi avoimuus on yksi hyvän hallinnon takeisiin kuuluvista perustekijöistä (Mäenpää 2008, 9). Avoimuus ja läpinäkyvyys lisää hyvän hallinnon näkökulmasta luottamusta ja estää kielteisten seurausten todennäköisyyttä (Geeraert & van Eekeren 2022, 21). Viestintään hyvän hallinnon periaatteet liittyvät hieman eri tavalla, sillä se mittaa hyvän hallinnon käytännön toteutumista. Ilman viestintää ei voi olla avointa, läpinäkyvää ja osallistavaa hallintoa ja päätöksentekoaan. (Valtonen & Ojajärvi 2016, 18)

Hyvän hallinnon merkitys liikunnassa ja urheilussa ulottuu laajemmin myös muualle yhteiskuntaan (Hasanen 2024, 9). Valtosen ja Ojajärven (2016, 4) tutkimuksen mukaan Suomessa liikunnan julkishallinnossa hyvää hallintotapaa noudatetaan tällä hetkellä kuitenkin vain osin ja pääasiassa passiivisesti. Erityisesti kuulemisen ja osallistamisen, sekä ohjauksen ja valvonnan osalta käytännöt ovat vielä heikkoja, sillä asetettuja vaatimuksia ei valvota. Seuroissa hyvän hallinnon toteutuminen on hyvin vaihtelevaa, mutta monissa seuroissa vallankäyttö on keskittynyttä, jäseniä osallistetaan toiminnan suunnitteluun mukaan heikosti ja henkilökemiat sekä henkilökohtaiset verkostot saattavat korostua avointen menettelytapojen kustannuksella. Valtakunnallisissa ja alueellisissa liikunnan palvelujärjestöissä, sekä lajiliitoissa on sitouduttu kansainvälisten kumppanien kautta tuleviin ohjeisiin, mutta konkreettinen toiminta on vasta kehittymässä. (Valtonen & Ojajärvi 2016, 4)

Hyvän hallinnon ihanteisiin kuuluu kuuleminen ja velvollisuus kuulla kuntalaisia on lisätty myös uuteen, vuonna 2015 päivitettyyn liikuntalakiin. Lain mukaan kunnilla on velvollisuus kuulla asukkaita liikuntaa koskevissa päätöksissä ja lisäksi liikuntahallinnolla on ohjausvelvoite, johon kuuluu esimerkiksi selvittää liikuntakentän tilaa lain toteutumisen näkökulmasta. (Liikuntalaki 390/2015, §5) Monien kaupunkien strategioissa ja viestintäperiaatteissa, oikeusministeriön ohjeissa sekä liikuntajärjestöjen viestintäohjeissa korostetaankin usein vuorovaikutusta kuntalaisten kanssa. Siitä huolimatta kaupunkien hallinnossa vuorovaikutus tulee vain hyvin harvoin esille viestinnästä puhuttaessa (Ojajärvi & Valtonen 2016, 12–18).

Hasasen (2024, 49–50) tekemä selvitys osoittaa, että urheiluorganisaatioissa hyvä hallinto on kehittyvä ja muuttuva alue, josta kertovat siihen liittyvät kehitys- ja tietotarpeet sekä eri organisaatioiden väliset erot. Hyvän hallinnon käytännöt, prosessit, resurssit ja ongelmat vaihtelevat osin sen mukaan, millainen toimija tai toimintaympäristö on kyseessä. Ristiriita syntyy siitä, että toisaalta kaivattaisiin tarkempia suosituksia ja kriteereitä, jotka linjaisivat mitä hyvä hallinto sisältää ja mihin tulisi keskittyä, mutta samalla moniin kysymyksiin ei ole olemassa yleistä ratkaisua, kun yleiset määritelmät ja suositukset eivät samalla tavalla toimi kaikkien toimijoiden arjessa. Suomalaiset toimijat kuitenkin tiedostavat omaan toimijakenttäänsä liittyviä ongelmakohtia ja haluavat edistää hyvää hallintoa niin omassa organisaatiossaan kuin laajemminkin liikunnan alalla. (Hasanen 2024, 49–50)

Hyvän hallinnon määrittelyyn liikunnan ja urheilun sektorilla liittyy siis monia ajankohtaisia kysymyksiä, jotka liittyvät etenkin urheilun autonomiaan sekä siihen, mitä erilaisilta kansalaistoimijoilta on kohtuullista edellyttää. Yhtenä tärkeimpänä ja kaikkia toimijoita koskevana asiana voidaan pitää kuitenkin sitä, että hyvä hallinto vaatii johtamista, jossa olennaista on viestintä ja vuorovaikutus. Se turvaa sekä periaatteiden ja sääntöjen noudattamista että lisää avoimuutta ja demokratiaa. (Hasanen 2024, 36–50) Liikunnan alalla hyvän hallinnon käytännöt vaihtelevat toimintaympäristön ja toimijoiden mukaan paljonkin, joten tietoa sen toteutumisesta eri ympäristöissä tarvitaan. Tässä tutkimuksessa arvioitu strategiaprosessi antaa yhden uudenlaisen kuvan hyvän hallinnon käytänteiden toteutumisesta tällaisesta yhteistyöhön pohjautuvasta projektista, jossa on ollut mukana monia eri sektoreiden toimijoita. Seuraavassa luvussa kerronkin tarkemmin tutkimuksen toteutukseen liittyvistä vaiheista.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelen, miten tutkimus on toteutettu. Ensimmäisenä esitän tutkimuskysymykset ja niiden perustelut. Sen jälkeen kerron tutkimuksen aineistonkeruumenetelmästä, analysointitavasta ja tutkimuksen kohdejoukosta. Luvun lopussa tarkastelen tutkimuksen liittyviä eettisiä valintoja.

6.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää rajattomasti liikuntaa -verkostoihin kuuluvien kuntien liikuntapalveluista vastaavien työntekijöiden kokemuksia strategiaprosessien onnistumisesta ja valmiiden strategioiden merkityksestä. Strategiaproessin onnistumista ja strategian merkitystä vertaillaan sekä maakuntien että eri kuntaryhmiin kuuluvien kuntien välillä. Tutkimuksen avulla selvitetään, nouseeko tuloksista esiin yhtäläisyyksiä liittyen kuntien rakenteeseen ja millaisia eroja maakuntien välillä ilmenee. Tutkimuskysymykseni muodostuivat seuraavanlaisiksi:

1. Millaiseksi Rajattomasti liikuntaa -verkostoihin kuuluvat kuntien edustajat kokevat strategiaproessin onnistumisen?
2. Millaiseksi he kokevat strategian merkityksen?
3. Millaisia eroja maakuntien ja eri kuntaryhmien välillä on siinä, millaiseksi strategiaproessin onnistuminen ja strategian merkitys koetaan?

6.2 Tutkimuksen kohdejoukon sekä aineistonkeruumenetelmän valinta

Strategiaproessin onnistumista tutkittaessa on tärkeää kuulla prosessiin osallistuneiden näkemyksiä ja siksi tutkimukseni kohdejoukkona olivat Satakunnan sekä Varsinais-Suomen Rajattomasti liikuntaa –verkostoihin kuuluvat kuntien työntekijät. Verkostoihin kuuluvien kuntien työntekijöiden valintaan oli monia syitä. Ajatus maakunnallisten liikuntastrategioiden tekemiseen on lähtenyt liikkeelle näistä verkostoista, ja nämä verkostojen jäsenet ovat olleet aktiivisina osallistujina prosessissa mukana, joten oletuksenani oli, että heillä olisi kattavin kokonaiskuva strategiaprosessista ja sen eri vaiheista.

Kuntien liikuntapalveluista vastaavien työntekijöiden valinta tutkimukseen oli myös sen vuoksi perusteltua, että Suomessa liikuntahallinnon pääpaino on perinteisesti ollut nimenomaan kunnilla (OKM 2018, 2). Suomessa vuodesta 1980 käytössä ollut liikuntalaki määrittää kuntien tehtäväksi liikunnan yleisten edellytysten tarjoamisen. Liikuntalaki ohjaa vahvasti kuntien liikuntatoimia ja velvoittaa kuntia tarjoamaan liikkumisen palveluita, rakentamaan ja ylläpitämään liikuntapaikkoja, sekä tukemaan liikunnan järjestötoimintaa, kuten urheiluseuroja. (Liikuntalaki 390/2015, §5). Kunnat ovat siten hyvin keskeinen toimija liikuntapalveluiden ja olosuhteiden tuottamisessa ja ne tekevät yhteistyötä myös muiden liikuntapalveluita tarjoavien sektoreiden kanssa.

Päädyin valitsemaan kyselyn aineiston keruutavaksi siitä syystä, että saisin kaikki verkostoissa mukana olevat kunnat tutkimukseen mukaan. Haastatteluun verrattuna kysely mahdollisti laajemman otoksen ja siten paremman kokonaiskuvan luomisen strategiaproessin onnistumisesta, vaikka tieto ei olekaan yhtä yksityiskohtaista kuin mitä haastattelun avulla olisi ollut mahdollista saada. Kyselyn mahdollistama laajempi otanta mahdollisti myös paremmin maakuntien sekä eri kuntaryhmyykseen kuuluvien kuntien vertailun. Tutkimuksen tavoitteeseen nähden kaikkien kuntien ottaminen mukaan ja kyselytutkimuksen valitseminen oli siksi perusteltu valinta aineiston keräämiseksi.

Myös aineistonkeruun kannalta verkostoihin kuuluvien kuntien työntekijöiden valinta tutkimuksen kohdejoukoksi oli perusteltua, koska minun oli mahdollista mennä itse verkostojen tapaamisiin paikanpäälle kertomaan tutkimuksestani ja ohjaamaan kyselyyn vastaamiseen. Vastaamiseen oli varattu aikaa tilaisuuksissa, mikä varmasti vaikutti siihen, että lähes kaikki paikallaolijat (etänä tai läsnä) vastasivat kyselyyn. Kokouksiin osallistuneiden vastausprosentti oli jopa 94, kun taas poissaolojoista vastasi vain 22 prosenttia. Tutkimuksesta kertominen ja oma paikallaoloni saattoi vaikuttaa motivaatioon osallistua tutkimukseen ja vastata kyselyyn. Myös mahdollisia tarkentavia kysymyksiä kyselyyn ja tutkimukseen liittyen oli mahdollista esittää, jos sellaisia vastaamisen aikana tuli mieleen, mutta yksittäisten tarkennusten lisäksi kysymyksiä ei tullut.

Ainoastaan verkostoihin kuuluvien kuntien työntekijöiden valinta tutkimuksen kohdejoukoksi rajaa tutkimuksen näkökulman yhteen sektoriin. Kokonaiskuvaa strategiaproessin onnistumisesta ja strategian merkityksestä ei tutkimuksen perusteella voida tehdä, koska muita strategiaproessin osallistujia esimerkiksi kunnista, hyvinvointialueelta, yrityksistä tai

järjestöistä ei ole osallistunut tutkimukseen. Satakunnassa oli kevään tilaisuuksissa keskimäärin noin 50 osallistujaa, joista näihin verkostoihin kuuluvia oli noin 10–15, Varsinais-Suomessa osallistujia oli keskimäärin noin 60, joista verkostojen jäseniä noin 20. Strategiatilaisuuksiin osallistuneista verkostoihin kuuluvien osuus oli siis noin kolmasosa. Lisäksi prosessiin on syksyn kommenttikierrosten kautta osallistunut myös kuntien lautakunnat. Onkin mahdollista, että tulokset olisivat hyvin erilaisia, jos myös muut osallistajat olisivat olleet mukana tutkimuksessa. Strategian merkitys ja prosessin onnistuminen voi olla verkostoihin kuuluvien kuntien työntekijöiden kokemuksen mukaan muita osallistujia parempi, sillä toive strategioiden tekemisestä on alun perin lähtenyt juuri näistä verkostoista.

6.2.1 Sähköinen kyselylomake

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka tehtiin Webropol-verkkokyselyohjelman avulla. Aloitin kyselylomakkeen suunnittelun tutkimuskysymysten pohjalta miettimällä, millaisia kysymyksiä tulisi olla strategiaprosessista ja mitä vastaavasti strategian merkityksestä. Suunnittelin kyselylomaketta ensin hyvin alustavasti itse ja sen jälkeen yhdessä strategian tekemisestä vastaavien LiikUn työntekijöiden kanssa, jotta kysely olisi sellainen, että sen tuloksia voitaisiin jatkossa hyvin hyödyntää strategioiden jalkauttamisessa ja muussa kehittämisessä myös heidän mielestään.

Lopullinen kyselylomake muodostui neljästä eri osa-alueesta (liite 1), ensimmäisenä kysyttiin vastaajan taustatietoja, joita olivat maakunta, kuntatyyppi, ikä, sukupuoli, koulutustaso, tehtävänimike ja arvio oman työajan osuudesta, joka on käytettävissä liikunnan johto-/kehittämis-/suunnittelutyöhön. Seuraavassa osiossa oli kysymyksiä strategiaprosessista, joka voidaan jakaa kahteen vaiheeseen (kevät 2023 ja syksy 2023). Osa kysymyksistä oli avoimia ja osa monivalintakysymyksiä.

Kolmantena osa-alueena kyselyssä oli strategian merkitys. Strategiat eivät vielä tässä vaiheessa olleet täysin valmiita, eikä strategian todellisia vaikutuksia voi arvioida ennen kuin se on päässyt kunnolla käyttöön. Sen vuoksi strategian merkityksestä oli erilaisia, eri teemoihin liittyviä väittämiä, joihin vastaajat vastasivat sen mukaan, millaiseksi arvioivat strategian merkityksen tulevaisuudessa kunkin asian osalta. Väittämiä oli yhteensä 16 ja niiden lisäksi avoin kysymys, millaisia muita vaikutuksia valmiilla strategialla voisi jatkossa

heidän mielestään olla. Väitteissä käytettiin Likertin 5-pisteistä asteikkoa (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä) ja lisäksi vastausvaihtoehtona oli myös *en osaa sanoa*. Likertin asteikko on yhteiskuntatieteiden tutkimuksessa usein käytetty tiedonhankinta tapa, jonka avulla mitataan usein asenteita (Tuni 2007). Vaikka tässä tutkimuksessa en mitannutkaan asenteita, koin että asteikko sopi hyvin mittaamaan sitä, millaisiin asioihin strategialla toivotaan ja kuvitellaan olevan vaikutusta. Viimeisessä osiossa oli kysymyksiä siitä, miten strategiatyötä tulisi jatkaa ja miten strategian toteutumista tulisi seurata, jotka ovat hyödyksi vielä erityisesti strategiaprosessin jalkautusvaiheessa.

6.2.2 Aineistonkeruu

Kysely toteutettiin Satakunnassa Rajattomasti liikuntaa -ohjausryhmän kokouksessa 8.2.2024, jossa osallistujia oli paikalla 9 ja etäyhteydellä 4 kuntien työntekijää, joista 12 vastasi kyselyyn. Satakunnan verkostoon kuuluu yhteensä 15 kuntaa, mutta yhdestä kunnasta oli paikalla kaksi työntekijää, joista molemmilla oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Varsinais-Suomessa kysely toteutettiin vastaavasti 9.2.2024 Rajattomasti liikuntaa -ohjausryhmän kokouksessa, jossa paikan päällä oli 15 ja etäyhteydellä 4 kuntien työntekijää, joista 18 vastasi kyselyyn. Varsinais-Suomessa verkostoon kuuluu yhteensä 25 kuntaa.

Kokousten alussa käytiin läpi päivän sisältö, jossa osana oli myös tutkimuksesta kertominen ja kyselyyn vastaaminen. Linkki kyselyyn lähetettiin kaikille verkostoihin kuuluville kuntien työntekijöille verkostoja koordinoivien LiikUn työntekijöiden toimesta kokouksen aikana hieman ennen vastaamiselle varattua aikaa. Sama sähköposti lähetettiin siis kokoukseen osallistujille ja poissaolojoille ja pyydettiin poissaolijoita vastaamaan siihen 15.2.2024 mennessä. Lopulta kuitenkin poissaolijoista vastasi yhteensä vain kaksi, joten lopullinen vastaajamäärä oli 32, kun verkostoissa mukana olevia kuntia on yhteensä 40. Yhdestä kunnasta vastaajia oli kuitenkin kaksi, joten lopullinen vastausprosentti oli 78, kun 41 osallistujan joukosta vastaajia oli lopulta 32. Vastausprosenttia voidaan pitää yhtenä tutkimuksen luotettavuuden ilmaisijana. Vastausprosenttia voi pitää hyvänä, sillä nykyään tyyppillisten kyselytutkimusten vastausprosentti jää alle 50. (Vehkalahti 2014, 44) Oletuksena tutkimuksen kohdejoukon ja aineistonkeruutavan valinnasta, joista tässä alaluvussa aiemmin kerroin, vastausprosentin olisin voinut kuitenkin ajatella olevan vieläkin korkeampi.

6.3 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimukseni kohdejoukkona olivat Satakunnan sekä Varsinais-Suomen Rajattomasti liikuntaa- verkostoihin kuuluvat kuntien työntekijät. Perusteita kohdejoukon valintaan kerroin tarkemmin alaluvussa 6.2 ja kävin myös läpi, miksi valitsin aineistonkeruutavaksi kyselylomakkeen. Alla olevassa taulukossa 2 on tietoja tutkimuksen osallistujajoukosta.

TAULUKKO 2. Taustatietoja tutkimukseen osallistuneista Rajattomasti liikuntaa - verkostojen jäsenistä

	n (=32)	%
maakunta		
Satakunta	12	37
Varsinais-Suomi	20	63
kuntatyyppi		
kaupunkimaiset kunnat	8	25
taajaan asutut kunnat	9	28
maaseutumaiset kunnat	15	47
sukupuoli		
nainen	17	55
mies	14	45
ikä		
20–29	1	3
30–39	7	22
40–49	11	34
50–59	9	28
60 tai yli	4	13
koulutus		
lukio tai ammattitutkinto	2	6
erikoisammattitutkinto	3	9
alempi korkeakoulututkinto	12	37
ylempi korkeakoulututkinto	15	47
tehtävänimike		
hyvinvointikoordinaattori/-päällikkö	10	31
liikuntakoordinaattori/-suunnittelija/-päällikkö	15	47
vapaa-aikapäällikkö/-koordinaattori	7	22

Kyselyyn vastasi yhteensä 32 kuntien työntekijää, joista 12 oli Satakunnasta ja 20 Varsinais-Suomesta (taulukko 2). Molemmissa maakunnissa paikallaolijoista (etänä tai läsnä) vain yksi jätti vastaamatta. Toisaalta se, mihin olisin voinut kiinnittää enemmän huomiota, oli poissaolijoiden määrä. Oletin, että poissaolijoita olisi vähemmän, enkä ollut etukäteen valmistellut saateviestiä, jonka lähettää poissaolijoille kyselylinkin kanssa.

Vastaajista hieman yli puolet oli naisia, molemmissa maakunnissa miehiä ja naisia oli suhteessa lähes yhtä paljon. Kuntaryhmittäin verrattuna taajaan asutuista kunnista naisia oli 75 prosenttia ja kaupunkimaisista kunnista taas miehiä enemmän, 63 prosenttia. Maaseutumaisissa kunnissa naisten ja miesten osuus oli lähes tasan. Iältään suurin osa vastaajista oli 40–59-vuotiaita. Satakunnassa vastaajien keskimääräinen ikä oli hieman Varsinais-Suomea korkeampi. Kuntaryhmittäin verrattuna ikäryhmissä ei ollut suuria eroja.

Yleisimmät tehtävänimikkeet vastaajilla olivat vapaa-aika palveluiden vastaava/päällikkö, (hyvinvointi- ja) liikuntakoordinaattori, liikuntapalvelupäällikkö, hyvinvointipäällikkö ja liikuntapalveluvastaava. Taulukossa olen jakanut tehtävänimikkeet sen mukaan, liittyikö nimike hyvinvointiin, liikuntaan vai vapaa-aikaan, vaikka tehtävän taso saattoi olla eri (esimerkiksi päällikkö, koordinaattori tai suunnittelija). Tehtävänimikkeissä oli selviä eroja kuntatyyteittäin. Maaseutumaisista kunnista vain kahdessa kunnassa tehtävänimikkeenä oli liikuntapalveluvastaava ja -koordinaattori. Suuressa osassa tehtävänimikkeenä oli hyvinvointipäällikkö, -johtaja tai -koordinaattori ja muutamassa vapaa-aikapäällikkö. Pienemmissä kunnissa liikuntapalvelut ovat usein yhdistettynä muihin hyvinvoinnin tai vapaa-ajan tehtäviin. Kaupunkimaisista kunnista vain yhdessä tehtävänimike oli vapaa-aika sihteeri ja yhdessä liikunta- ja nuorisotoimen johtaja, muissa tehtävänimike liittyi pelkkään liikuntaan. Taajaan asutuissa kunnissa, jotka kooltaan keskimäärin asettuvat maaseutumaisien ja kaupunkimaisten kuntien välille, myös tehtävänimikkeistä noin puolet oli pelkästään liikuntaa koskevia ja puolet hyvinvointi-, nuoriso- tai vapaa-aikapalveluihin yhdistettyjä.

Kuten tehtävänimikkeiden eroistakin voi jo hieman päätellä, kuntien välillä on eroja siinä, miten suuri osuus työajasta on käytettävissä liikunnan johto-, suunnittelu- ja kehittämistyöhön. Kaupunkimaisissa kunnissa kaikilla vastaajilla oli tähän käytössä vähintään 25 prosenttia työajastaan, suurimmalla osalla selvästi enemmän kuin 50 prosenttia. Taajaan asutuissa kunnissakin suurimmalla osalla osuus työajasta oli yli 50 prosenttia, mutta maaseutumaisista kunnista liikunnan johto-, kehittämis- ja suunnittelutyöhön on käytettävissä

keskimäärin 25–50 prosenttia työajasta. Maakuntien välillä merkittäviä eroja työajan osuudesta liikunnan johto-, suunnittelu- ja kehittämistehtäviin ei ollut.

Lähes kaikilla oli joko ylempi tai alempi korkeakoulututkinto, mikä antaa kuvan työtehtävien yleisestä vaatimustasosta ja tehtävän luonteesta. Ylempi korkeakoulututkinto oli kaupunkimaisissa kunnissa melkein kaikilla, taajaan asutuista kunnista melkein puolilla ja kolmasosalla maaseutumaisista kunnista. Maakuntien tasolla verrattuna Varsinais-Suomessa koulutustaso oli hieman Satakuntaa korkeampi.

6.4 Aineiston analysointi

Tutkimus on laadullinen eli tieteenfilosofian mukaan siinä tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä esimerkiksi keräämällä tietoa ihmisten kokemuksista (Kylmä & Juvakka 2007). Lähtökohta voi olla subjektiivinen, sosiaalinen, kulttuurinen tai yhteiskunnallinen (Morse 2012), tässä tapauksessa se on yhteiskunnallinen. Tavoitteena laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa on tuottaa aineistoa analyysiin siitä näkökulmasta, joka tutkimuksen kannalta on olennaista ja tuo tutkittavasta ilmiöstä esiin uusia seikkoja (Flick 2017). Aineiston analyysimenetelmäksi valitsin laadullisen sisällönanalyysin, jossa lähtökohtana on tiivistää aineistosta löytyneitä havaintoja tiivistetyssä, pelkistetyssä ja yleisessä muodossa (ks. Kyngäs & Vanhanen 1999; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4).

Sisällönanalyysillä tehtävän tutkimuksen tarkoitus on yleensä kuvata ilmiötä tai siihen liittyviä ominaispiirteitä. Analyysissä voi käyttää aineistolähtöistä tai teorialähtöistä lähestymistapaa tai niiden yhdistelmää. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa ei ole valmista luokittelurunkoa, jonka mukaan aineistoa analysoidaan, vaan tutkija luo luokittelun itse aineistoon perustuen. Teorialähtöisessä analyysissä taas laaditaan ensin analyysin etenemistä ohjaava luokittelumatriisi. (Eskola 2015, 188–189; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4) Teorialähtöinen analyysi edellyttää, että aiheesta on riittävästi aiempaa tutkimustietoa tai tuotettu teoria, jonka pohjalta analyysimatriisi voidaan laatia. Jos aihetta on tutkittu vain vähän, on aineistolähtöinen analyysi parempi vaihtoehto. (Elo ym. 2022, 218)

Aineistolähtöinen analyysi aloitetaan etsimällä aineistosta ensin ilmaisut, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin ja sen jälkeen ilmaisut pelkistetään poistamalla esimerkiksi ylimääräiset täytesanat (Tuomi & Sarajärvi 2018). Pelkistystä tehdessä tulee kiinnittää huomiota siihen,

ettei asian sisältö muutu tai tutkija tee omaa tulkintaa (Kylmä & Juvakka 2007). Pelkistämisen jälkeen aineistoa voidaan koodata varsinaisen luokittelun helpottamiseksi ja sen jälkeen samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaisut viedään samaan alaluokkaan ja alaluokat nimetään. Alaluokkien nimeämisessä on tärkeää, että ne ovat yksityiskohtaisia ja kuvaavat niihin yhdistettyjen ilmaisujen sisältöä konkreettisesti ja tarkasti, jotta pelkistysten sisältö ei katoa. Lopuksi tulee varmistaa, ettei samoja asioita ole laitettu moneen eri alaluokkaan ja sen jälkeen alaluokkia voidaan vertailla ja yhdistellä sisällön mukaan yläluokkiin. Analyysin eri vaiheissa on hyvä palata alkuperäiseen aineistoon ja varmistaa siten analyysin looginen eteneminen. Lopputuloksena analyysistä saadaan tiivis kuvaus, jota havainnollistetaan usein taulukolla tai kuviolla. (Elo ym. 2022, 220; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4)

Teorialähtöistä analyysiä käytetään, kun halutaan testata aiemmin luotuja luokkia, teorioita tai malleja uudessa kontekstissa (Bengtson 2016; Elo ym. 2014). Siinä analyysi aloitetaan analyysimatriisin laadinnasta, joka perustuu aikaisempaan tutkimukseen, teoriaan tai malliin. Kun analyysimatriisi on jokin teorian tai mallin pohjalta laadittu, aletaan aineistosta poimia ilmauksia siihen. Jos kaikille ilmauksille ei löydy analyysimatriisista sopivaa kohtaa, ne voidaan luokitella erikseen aineistolähtöisesti. (Elo ym. 2022; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4)

Hyödynsin tässä tutkimuksessa teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka on edellä esittämäni aineistolähtöisen ja teorialähtöisen lähestymistavan välillä. Siinä analyysin pohjana voi olla jokin teoria tai tutkimus, jonka mukaan aineistoa tulkitaan, mutta aineistosta löytyvät havainnot myös muokkaavat sitä, mitä teorioita aineiston analyysiin erityisesti hyödynnetään. Tutkija voi hyödyntää osia erilaisista teorioista, käsitteistä tai aiemmista tutkimuksista, eikä yhtä selkeää teoriaa tarvitse olla. (ks. Eskola 2015, 188–189; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4)

Haluisin tarkastella tutkimuskysymyksiäni eri näkökulmista, joten teoriaohjaava analyysi sopi siihen parhaiten. Analyysissä oli mahdollista hyödyntää eri teorioita, mutta antaa myös itse aineiston ohjata analyysiä. Strategiaprosessin onnistuminen oli päätutkimuskysymyksen ja sitä haluisin tarkastella erityisesti osallistavan strategiaprosessin näkökulmasta. Lisäksi haluisin käyttää tiedolla johtamisen ja hyvän hallintotavan näkökulmia etenkin toisen tutkimuskysymyksen tarkastelussa, joka tarkasteli strategian merkitystä.

Aineistonkeruun jälkeen luin aineistoa läpi monia kertoja, ennen kuin aloitin varsinaisen aineiston analysoinnin, koska aineistoon perehtyminen on keskeinen osa sisällönanalyysin valmisteluvaihetta (ks. Elo ym. 2022, 219) ja se myös helpotti analyysin aloittamista ja antoi hyvän kokonaiskuvan aineistosta ennen varsinaista analyysiä. Jo tässä vaiheessa myös tein alustavaa vertailua maakuntien ja eri kuntaryhmiin kuuluvien kuntien välillä, jotta saan käsityksen, millaisia keskeisimpiä eroja näiden eri ryhmien välillä on, tai onko eroja ylipäätään.

Varsinaisen analyysin aloitin etsimällä koko aineistosta tutkimuskysymyksiini liittyviä ilmauksia. Kävin aineistoa läpi kysymys kerrallaan ensin strategiaprosessiin liittyvien kysymysten osalta, joita luokittelin prosessin etenemiseen ja onnistumiseen liittyvien asioiden, kuten viestinnän, osallistamisen ja avoimuuden mukaan. Strategiaprosessin arvioinnin luokittelusta minulla oli jo kyselylomakkeen suunnittelun pohjalta tietty ajatus ja aineisto toi sille vahvistusta. Kyselylomakkeessa oli strategian merkityksestä erilaisia väittämiä, joiden osalta aineisto oli määrällisessä muodossa. Näiden monivalintakysymysten osalta aloitin analyysin etsimällä suurimpia ”poikkeavia” keskiarvoja väitteistä ja erityisesti tässä vertailin maakuntien ja kuntaryhmien välisiä eroja. Väitteiden lisäksi strategian merkityksestä oli avoin kysymys, jonka vastaukset vahvistivat monivalintakysymysten tuloksia siitä, millaisia asioita strategian merkityksestä pidettiin tärkeimpinä. Analyysin jälkeen valitsin vielä aineistosta vastauksia, jotka kuvasivat parhaiten tarkastelemiani teemoja ja lisäsin ne tutkimukseeni tuomaan lukijalle paremman kuvan vastaajien ajatuksista.

6.5 Eettiset kysymykset

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa menettelytapoja, joiden avulla pidetään huolta hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta koko tieteellisen toiminnan elinkaaren aikana. Peruseriaatteina hyvässä tieteellisessä käytännössä on eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. (TENK 2023, 12) Tiedonhankinnan, tutkimusmenetelmien ja arvioinnin tulee täyttää tieteellisen tutkimuksen piirteet ja noudattaa eettisiä periaatteita ja tutkijan tulee varmistaa, ettei tutkimukseen osallistumisesta aiheudu tutkittaville merkittäviä riskejä tai muita haittoja (TENK 2023; TENK 2019, 7).

Tutkielmassani olen pyrkinyt noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä niin tiedonhankinnan, aineistonkeruumenetelmän, henkilötietojen keräämisen ja säilyttämisen kuin tulosten raportoinninkin suhteen. Tutkimuksessa on kysytty vain tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennaisia tietoja, eikä tutkielma sisällä arkaluonteiseksi määriteltäviä tietoja. Kysely on toteutettu anonymisti, kerättyjä henkilötietoja ovat ikä, sukupuoli, tehtävänimike sekä koulutustausta. Aineisto kerättiin Rajattomasti liikuntaa -verkostojen ohjausryhmissä helmikuussa 2024 ja olin molemmissa maakunnissa itse kertomassa tutkimuksestani ja kyselyyn vastaamisesta, joten tarvittaessa osallistujilla oli mahdollisuus kysyä minulta lisätietoa tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta. Lisäksi poissaolijoille lähetettiin sähköpostilla linkki kyselyyn ja lyhyt saateviesti tutkimuksesta.

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja kyselylomakkeen alussa, ennen kun varsinaiseen kyselyyn pääsi vastaamaan, oli myös linkki tutkimuksen tietosuojailmoitukseen sekä tutkimustiedotteeseen (liitteet 2 & 3), jotka jokaisen vastaajan tuli hyväksyä ennen kyselyyn vastaamista. Kysely oli anonymi, muuta kohdejoukon rajallisuuden vuoksi on mahdollista, että kuntia ja tittleitä tarkastelemalla vastaajia olisi voinut aineistosta tunnistaa. Tuloksia ei ole kuitenkaan esitetty yhdistelemällä tietoja niin, että henkilöitä olisi mahdollista tutkimuksesta tunnistaa. Tutkimukseen osallistuneet myös vastasivat kyselyyn työtehtäviensä edustajina, joten kyseessä ei ole arkaluontoista tai henkilökohtaista tietoa. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen tutkimusrekisteri anonymisoidaan eli kaikki tunnistetiedot poistetaan täydellisesti yliopiston tietosuojaohjeiden mukaisesti tietoturvallisesti, (Jyväskylän yliopiston tietosuojaohjeet opiskelijoille s.a) jotta paluuta tunnisteelliseen henkilötietoon ei ole eikä aineistoon voida yhdistää uusia tietoja.

7 STRATEGIAPROSESSIN ONNISTUMINEN

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tuloksia ensimmäisen tutkimuskysymykseni, sekä osin kolmannen tutkimuskysymykseni osalta, sillä käsittelen strategiaproessin onnistumisen lisäksi sitä, millaisia eroja maakuntien ja kuntaryhmien välillä strategiaproessin onnistumisessa koettiin. Ensimmäinen tutkimuskysymys on tutkimukseni kannalta olennaisin, koska siinä tarkastellaan strategiaproessia ja sen onnistumista, mikä aineistonkeruun vaiheessa oli jo ohi. Toiseen tutkimuskysymykseeni liittyvää strategian merkitystä voidaan arvioida todellisuudessa vasta kun strategia on ollut käytössä jonkin aikaa. Strategiaproessin onnistumista voidaan arvioida erilaisin tavoin, mutta tässä tutkimuksessa olen halunnut keskittyä erityisesti siihen, millaiseksi vastaajat kokivat osallistavan strategiaproessin tiettyjen hyvän hallinnon periaatteiden näkökulmasta tarkasteltuna.

Ensimmäisessä aluvussa esitän tulokset liittyen kevään 2023 strategiatilaisuuksiin, joita tarkastelen aineistolähtöisesti. Sen jälkeen aluvuissa 7.2, 7.3 ja 7.4 käsittelen strategiaproessin onnistumista teoriaohjaavasti osallistamisen, avoimuuden ja viestinnän näkökulmista, jotka ovat kaikki hyvään hallintoon liittyviä periaatteita. Lisäksi kaikissa aluvuissa on kolmanteen tutkimuskysymykseeni liittyviä maakuntien ja kuntaryhmien välisiä eroja, mikäli niitä on aiheeseen liittyen tullut aineistostani esiin.

Seuraavassa luvussa esitän tulokset liittyen strategian merkitykseen, strategiatyön jatkamiseen ja jalkautukseen sekä seurantaan. Tässä ja seuraavassa luvussa esittämäni tutkimuksen tulokset ja niiden pohdinta pohjautuu tutkimukseen osallistuneiden kuntien liikuntapalveluiden työntekijöiden kokemukseen strategiaproessin onnistumisesta ja strategian merkityksestä. Tutkimuksessa eivät ole olleet mukana muut strategiaproessiin osallistuneet tahot ja toimijat, joten tuloksia ei voida yleistää kuvaamaan strategiaproessia yleisesti.

7.1 Kevään 2023 strategiatilaisuudet

Strategiatilaisuuksia pidettiin molemmissa maakunnissa kolme ja niihin oli kutsuttuna laajasti liikunta-alan toimijoita ja näiden tilaisuuksien pohjalta strategian rakentaminen aloitettiin. Tilaisuudet ja niiden sisältö oli keskeinen osa koko prosessia ja merkittävässä roolissa siinä, millaiseksi koko strategiaproessin onnistuminen koettiin. Siksi haluan myös tässä

tulososiossa nostaa koko prosessista ensin erikseen esiin nämä molemmissa maakunnissa järjestetyt tilaisuudet. Seuraavien alalukujen tulokset käsittelevät myös osin asioita liittyen näihin tilaisuuksiin, mutta niissä tarkastelen prosessia teoriaohjaavasti kokonaisuutena, jossa pääpaino on erityisesti osallistamiseen liittyvien hyvän hallintotavan periaatteiden toteutumisessa.

Kokonaisuutena, huomioiden prosessin eteneminen myös syksyllä 2023, strategiaprosessi oli vastaajien mielestä melko tai erittäin hyvä. Osa vastaajista olisi kuitenkin kaivannut osaan prosessin vaiheista tehokkaampia työskentelytapoja. Myös kevään tilaisuuksien määrää vastaajat pitivät hyvänä, eikä suurin osa (86 %) vastaajista kaivannut vastaavia tilaisuuksia enää syksyille. Oman kuntansa osallistumispanokseen, eli ei ainoastaan osallistujien määrään vaan myös osallistumisen aktiivisuuteen, suurin osa (66 %) vastaajista oli tyytyväisiä, mutta selkeästi oman kunnan osallistumispanokseen tyytymättömmimpiä olivat vastaajat maaseutumaisista kunnista, sillä heistä hieman yli kolmasosa (36 %) piti oman kuntansa osallistumispanosta melko tai erittäin huonona.

7.1.1 Strategiatilaisuuksien osallistujat ja puuttuvat tahot

Kaikista vastaajista yhteensä viisi (15,6 %) ei ollut osallistunut yhteenkään kevään strategiatilaisuuteen ja neljä (12,5 %) vastaajista oli osallistunut vain yhteen tilaisuudesta. Osallistuminen oli Varsinais-Suomessa Satakuntaa vähäisempää, sillä Varsinais-Suomen vastaajista vain kahdeksan (40 % kaikista Varsinais-Suomen vastaajista) oli ollut mukana kaikissa kolmessa kevään strategiatilaisuudessa ja viisi oli osallistunut kahteen. Satakunnassa yli puolet (58 %) vastaajista oli osallistunut kevään kaikkiin tilaisuuksiin ja neljäsosa oli osallistunut kahteen. Ainakin osasyynä osallistumisen vähyyteen voi olla henkilöstön vaihtuvuus työtehtävissä, sillä strategiatilaisuudet olivat keväällä 2023 ja tämän tutkimuksen aineistonkeruu vasta helmikuussa 2024. Vastaajien osallistumisen vähyyys kuitenkin yllätti minut, sillä yhtenä perusteenani tutkimuksen kohdejoukolla olin pitänyt juuri sitä, että nämä verkostojen jäsenet ovat olleet aktiivisesti strategiaprosessissa mukana koko sen ajan.

Oman kuntansa osallistujamäärään kevään tilaisuuksissa suurin osa vastaajista ei ollut kovin tyytyväisiä, etenkin Varsinais-Suomessa, sillä hieman yli puolet (55 % Varsinais-Suomen vastaajista) koki oman kunnan osallistujamäärän liian vähäiseksi. Satakunnassa vain kolmasosa koki, ettei oman kuntansa osallistujamäärä ollut tarpeeksi suuri. Tulosten

perusteella ei voida sanoa, mistä tämä johtuu, mutta yhtenä syynä voi olla se, että kaikki kutsutut eivät tulleet tilaisuuksiin paikalla. Toisena syynä voi olla myös se, että tilaisuuksiin ei ollut vastaajien mielestä kutsuttu tarpeeksi osallistujia kaikista kunnista, sillä kuntien paikkamäärä tilaisuuksiin määräytyi kunnan koon mukaan. Tätä ainakin osin selittäisi se, että vastaajat kaupunkimaisista kunnista kokivat kuntiensa osallistujamäärän paremmaksi kuin taajaan asuttujen ja maaseutumaisien kuntien vastaajat, taajaan asutuista kunnista kaksi kolmasosaa koki oman kunnan osallistujamäärän liian vähäiseksi. Luultavasti syynä on ainakin osin ollut nämä molemmat. Varsinais-Suomen osalta suurempaa tyytymättömyyttä voisi vielä lisäksi selittää se, että kuntien määrän vuoksi osallistujien määrä tuli rajata tarkemmin kuin Satakunnassa, jossa kuntia on huomattavasti vähemmän.

Vaikka strategiatilaisuuksiin pyrittiin kutsumaan osallistujia mahdollisimman laajasti, sekä eri sektoreiden toimijoita että muuten erilaisten kohderyhmien edustajia kaikista kohderyhmistä ei kuitenkaan saatu osallistujia mukaan niin paljoa kuin olisi toivottu. Myös edellä esitettyjen tulosten perusteella voidaan todeta, että monet vastaajistakin olisi kaivannut tilaisuuksiin osallistujia enemmän. Vastausten mukaan varsinkin yrittäjiä ja kuntapäittäjiä olisi kaivattu paikalle enemmän. Yrittäjien vähäinen osallistuminen huomattiinkin jo keväällä 2023 tilaisuuksien aikana. Kuntapäittäjiä taas ei kovin paljon ollut tilaisuuksiin kutsuttu, mutta strategialuonnoksen olivat syksyllä 2023 kuntien lautakunnissa käsittelyssä, jolloin päittäjillä on ollut mahdollisuus osallistua ja kommentoida luonnoksia, vaikka eivät olisikaan olleet prosessissa sitä ennen mukana. Muita, lähinnä yksittäisiä huomioita muista puuttuvista tahoista tulosten perusteella olivat lapset, nuoret, järjestöt ja yhdistykset, erityisryhmät sekä vanhusneuvostot.

”Vielä useampia toimijoita olisi ollut hyvä pystyä kokoamaan paikalle (yksityiset tahot ja kaupungin päittäjätahot). Porukkaa oli kyllä nytkin jo paljon.”

”Yrittäjien ja yhdistysten rooli ei ollut kovin iso / näkyvä. Jäi hiukan epäselväksi oliko heitä mukana juurikaan.”

”Kuntapäittäjiä (valtuutetut) ja kuntien/kaupunkien johtoryhmän jäseniä olisi voinut olla. Toki heidän aikataulut voivat olla haastavia osallistua tällaiseen. Mutta ehkä keskustelujen aikana olisi monen päittäjän ja johtoryhmän jäsenen ymmärrys liikunnan tärkeydestä kasvanut.”

7.1.2 Tilaisuuksien sisältö

Vastaajat kokivat tilaisuudet kiinnostavina, monipuolisina, hyvin suunniteltuina ja organisoituina. Vastausten perusteella tilaisuudet etenivät hyvin ja sitä, että keskustelulle oli varattu hyvin aikaa pidettiin tärkeänä, sillä laaja osallistujajoukko toi monipuolisia näkökulmia keskusteluihin. Lisäksi vastaajat pitivät keskustelujen johdattelua hyvänä ja keskustelujen ja ryhmätöiden pohjalta nousseet asiat oli koottu hyvin yhteen tilaisuuksien välillä.

”Hyvin fasilitoitu kokonaisuus. Hyvää keskustelua ja eri toimijat samojen aiheiden puolesta sitoutuneita.”

”Strategiatilaisuudet olivat hyvin suunniteltuja ja tehokkaasti toteutettuja. Tilaisuuksien sisällöt oli suunniteltu niin, että prosessi eteni kartoituksesta, tavoitteisiin ja toimenpiteisiin.”

Vastaajat löysivät kuitenkin tilaisuuksista myös kehitettävää, tiivistystä ja täsmennystä tiettyihin painotuksiin olisi kaivattu. Yksi vastaajista toi esimerkiksi esiin, että liikkumisen yhteyttä megatrendeihin olisi voinut tuoda vielä enemmän esiin, jolloin strategia olisi kytkeytynyt paremmin myös maakuntastrategiaan. Megatrendejä hyödynnettiin strategiaprosessissa ensimmäisissä tilaisuuksissa, mutta ehkä ne olisi tultu huomioida vahvemmin myös prosessin edetessä.

”Ehkä liikkumisen linkittymistä tiettyihin megatrendeihin (esim. ilmastonmuutos, ympäristökriisi) sekä alueen elinkeinoelämän vahvuuksiin (esim. vihreä siirtymä) oltaisiin voitu käsitellä enemmän. Liikuntastrategialla olisi näin vielä vahvempia kytkejä maakuntastrategiaan, esim. elinvoiman näkökulmasta.”

Moni nosti vastauksissaan esiin myös sen, että olisi kaivannut sekä tilaisuuksiin ja prosessin etenemiseen enemmän konkretiaa, esimerkiksi tavoitteiden osalta. Yksi vastaajista kommentoi myös sitä, että osa osallistujista valmistautui tilaisuuksiin heikosti ja siksi keskustelu ei tilaisuuksissa aina välttämättä edennyt hyvin ja käsitteli välillä eritasoisia kokonaisuuksia.

”Tilaisuudet itsessään oikein hyviä. Enemmän kaipaisin vielä tarkempia askelmerkkejä tulevaisuuteen. Tähän mennessä tuntunut että keskustelu jäänyt enemmän yleiselle tasolle. Tietysti tämä pikku hiljaa paranee ja kehittyy kun kaikki Varha [Varsinais-Suomen hyvinvointialue] siirtymät ja muut saadaan maaliin.”

”Konkreettiset ydintavoitteet olisi voinut kirjata tarkemmin.”

”Asia on niin iso, että haastava sanoa päästiinkö tilaisuuksissa täysin asioiden ytimeen. Toisaalta tapaamisia oltiin hienosti pyritty palastelemaan niin, että keskustelullekin olisi tilaa.”

7.2 Osallistaminen

Kuuleminen, osallistaminen ja avoimuus ovat sekä hyvän hallinnon että osallistavan strategian keskeisiä ominaisuuksia (Einola & Kohtamäki 2015; Ojajärvi & Valtonen 2016, 14). Strategiaprosessiin pyrittiin kutsumaan mukaan laajasti eri tahojen toimijoita, mutta pelkästään se ei tee strategiaprosessista osallistavaa tai avointa, vaan osallistujien tulee myös kokea, että he aidosti ovat voineet vaikuttaa ja heidän äänensä on tullut kuulluksi (Bruhn ym. 2001). Tutkimuksen tulosten perusteella prosessi koettiin osallistavaksi. Osallistavuuteen vaikutti strategiatilaisuuksissa hyvä fasilitointi ja selkeät ohjeet toimintatavoista. Työpajatoiminta ja pienryhmissä työskentely mahdollisti hyvin osallistumisen, ja sen että kaikki pääsivät mukaan keskusteluun. Myös monien eri tahojen mukana olo koettiin osallistavaksi.

”Kyllä. Oli hienoa, että eri tahoja oli kutsuttu työpajoihin.”

”Strategiatilaisuuksissa oli hyvin monimuotoinen porukka ja tilaisuuksissa osallistettiin mukaan hyvin.”

”Jokaisessa tilaisuudessa osallistujilla on oikeasti mahdollisuus kertoa / kirjoittaa näkemyksiään. Lisäksi jatkotyöstöihin oli mahdollista ottaa kantaa.”

Osallistamisen kokemusta lisäsi vastaajien mukaan myös se, että omien näkemysten esittämiselle on ollut mahdollisuuksia koko strategiaprosessin ajan, ei ainoastaan

osallistumalla strategiatilaisuuksiin. Tulosten pohjalta mahdollisuus osallistua, vaikuttaa ja tulla kuulluksi on toteutunut hyvin koko prosessin aikana, mikä on erityisesti hyvän hallintotavan piirteiden näkökulmasta tärkeää, sillä liikuntasektorilla hyvän hallinnon käytännöissä on ollut kehitettävää juuri osallistamisen toteutumisen osalta (Ojajärvi & Valtonen 2016, 66).

”kommenttikierrokset (eri tavoin toteutetut), kyselyt paikan päällä ovat antaneet hyvät mahdollisuudet oman kannan ilmaisemiseen.”

”Osallisuutta annettiin tilaisuuksien kautta. Strategiatyötä sai kommentoida myös sähköpostitse.”

Prosessin etenemisestä päätettiin myös yhdessä käytyjen keskustelujen pohjalta, mikä konkretisoi sitä, että osallistujat pääsivät vaikuttamaan prosessin kulkuun.

”Ohjausryhmässä käytyjen keskustelujen pohjalta saatiin yhteisesti päätettyä koko prosessin eteneminen.”

Myös muutamia osallistumisen mahdollisuuksiin liittyneitä rajoituksia nousi esiin vastauksista. Muutamista vastauksissa tuli ilmi, että vaikka prosessi periaatteessa oli osallistava, oma työaika tai muut rajoitteet, jotka estivät esimerkiksi kaikkiin tilaisuuksiin osallistumisen tai aiheisiin etukäteen perehtymisen, rajoitti osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Yksi vastaajista myös toi esiin asukasnäkökulman puutteen osallistavuutta rajoittavana tekijänä.

”Periaatteessa kyllä, mutta se, kuinka paljon pystyy irrottamaan omasta työstä aikaa tämänkaltaisiin projekteihin asettaa omat rajoitteensa myös osallistumiseen ja vaikuttamiseen.”

” Ehkä prosessiin olisi kannattanut pohtia jonkinlaista asukasnäkökulmaa tuottavaa osallistamista.”

”Oli, niiden osalta, jotka pääsivät osallistumaan säännöllisesti.”

7.3 Avoimuus

Avoimuus on yksi osallistamisen periaatteista (Auvinen & Liikka, 2015, 5) mutta koska avoimuus ja läpinäkyvyys ovat myös keskeisiä hyvän hallinnon toteutumisessa, halusin käsitellä avoimuuteen liittyviä tuloksia vielä tarkemmin myös erikseen. Hyvän hallinnon näkökulmasta avoimuus ja läpinäkyvyys lisää luottamusta ja estää kielteisten seurausten todennäköisyyttä (Geeraert & van Eekeren 2022, 21). Osallistamisessa avoimuus liittyy siihen, että mukaan aktivoidaan monipuolisesti erilaisia toimijoita ja luoda avoimia, keskinäiseen jakamiseen perustuvia toimintamalleja (Auvinen & Liikka, 2015, 5).

Vastausten perusteella prosessi koettiin avoimeksi. Eniten avoimuuden kokemukseen vaikutti tulosten perusteella se, että siinä oli mukana laaja joukko eri liikunnan alan toimijoita, mikä myös osalla vastaajista tuli esiin edellisessä luvussa käsiteltyyn osallistamisen kokemukseen liittyen. Muutamien vastaajien mielestä osallistujia olisi voinut olla enemmänkin, jotta prosessi olisi ollut vieläkin avoimempi. Mahdollisuus osallistua on kuitenkin ollut vielä useammilla kuin mitä tilaisuuksissa oli paikalla, sillä kaikki kutsutut, eivät tilaisuuksiin osallistuneet.

”Oli avoin. Satakunnan alueella pääsivät laajat yhdistysryhmät, kunnat ym. Vaikuttamaan strategian suunnitteluun.”

”Oli avoin, mutta olisin kaivannut enemmän osallistujia/kunta. Ainakin ymmärsin alkuun, että oli tiukasti rajattu osallistujamäärä/kunta.”

Osallistujamäärän lisäksi prosessin avoimuuteen vaikutti vastausten mukaan tilaisuuksien avoimuus, vapaa osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa matalalla kynnyksellä, sekä se, että prosessin eri vaiheet olivat kaikkien nähtävillä prosessin aikana. Avoimuutta lisäsi myös hyvä ja avoin keskustelu, jossa omat mielipiteet oli mahdollista ilmaista ja ne näkyivät myös aineistossa.

”Itselle jäi kokemus, että keskustelu oli hyvää ja avointa. Myös oman näkemyksen pystyi tuomaan esille.”

”Strategiaprosessi oli avoin ja eri vaiheet olivat työryhmien nähtävillä prosessin aikana.”

7.4 Viestintä

Viestintä on myös yksi hyvin keskeinen tekijä hyvän hallinnon toteutumisessa. Viestintä on hyvän hallinnon käytännön toteutumista, sillä viestintätapojen puutteet tai vahvuudet voivat selittää sen, miksi hyvän hallinnon toteutuminen saattaa hyvästä tarkoituksestaan huolimatta jäädä puutteelliseksi. (Hakala 2006; Valtonen & Ojajärvi 2013) Viestintä ei siis ainoastaan tue organisaation toimintaa, vaan viestintä on organisaation toimintaa. Ilman sitä päätöksenteko ja hallintokaan ei voi olla avointa tai toiminta osallistavaa, sillä osallistaminen vaatii toimivia ja vuorovaikutteisia viestintäkäytäntöjä. (Ojajärvi & Valtonen 2016, 18)

Kyselylomakkeessa oli monivalintakysymys strategiaprosessin viestinnästä, ja tulosten perusteella lähes kaikki vastaajat kokivat, että viestintä on ollut joko melko tai erittäin hyvää tähän mennessä. Seitsemän vastaajista löysi silti myös kehitettävää viestintään liittyen, kun sitä erikseen kysyttiin. Kokonaisuutena viestinnän voidaan kuitenkin nähdä olleen hyvää ja siten ilmentävän hyvän hallinnon käytännön toteutumista prosessissa myös sen osalta.

Yksi vastaajista koki viestinnän liittyvän erityisesti vasta strategioiden julkistamisvaiheeseen ja muutama vastaajista koki, että aktiivisemmalla viestinnällä osallistujat olisivat voineet pysyä tietoisempina prosessista, sillä osallistujajoukko tilaisuuksissa osittain vaihteli.

”Näen, että suurin strategiaan liittyvä viestintä on vielä tekemättä (kytkeytyy strategian julkistamiseen). Olen kuitenkin sitä mieltä, että viestintää on ollut tähän mennessä riittävästi, koska strategiatilaisuuksien osallistujajoukko oli melko kattava ja kentällä on ainakin kohtalainen tietoisuus strategiasta.”

”Koska osallistujajoukko vaihteli, uskoisin, että prosessiin kutsutut ja osallistuneet olisivat pysyneet ehkä paremmin tietoisina prosessista, mikäli viestiminen olisi ollut aktiivisempaa. Osa osallistujajoukosta on varsin etäällä koko strategiaprosessista, tiiviimpi viestiminen olisi ollut hyvä keino tuoda prosessia lähemmäs myös heitä.”

Myös tietyille kohderyhmille tarkoitettua viestintää olisi osan vastaajista mielestä voinut olla enemmän, sillä osa sektoreista ja kohderyhmistä ei välttämättä ole vastaajien mielestä ollut kovin tietoisia koko strategiaprosessista. Viestinnällä olisi ollut mahdollista myös sitouttaa toimijoita paremmin mukaan prosessiin.

”Seurakentän laajuus ja monipuolisuus huomioiden olisikin ollut ehkä syytä kiinnittää enemmän huomiota heidän tavoittamiseen ja osallistamiseen.”

”Kuntapäätäjille viestintää olisi voinut olla enemmän, jotta varmistettaisiin päättäjien sitoutuminen.”

8 STRATEGIAN MERKITYS JA JATKOKEHITYS

Tässä luvussa esitän tutkimuksen tulokset liittyen strategian merkitykseen, sekä strategiatyön jatkamiseen, jalkautukseen ja seurantaan. Opetus- ja kulttuuriministeriön *Liikunnan tiedolla johtamisen suunta-asiakirjassa 2020–2024* liikunnan tiedolla johtamiselle on esitetty kolme näkökulmaa, jotka ovat informaation hallinta, sosiaalinen vuorovaikutus ja tietopääoma (OKM 2018). Näiden näkökulmien kautta tarkastelen myös tässä työssä teoriaohjaavasti tuloksia siitä, millainen merkitys strategialla on vastaajien mielestä. Strategiatyön jatkamisen, jalkautuksen ja seurannan osalta tarkastelen tuloksia aineistolähtöisesti, mutta sen pohjalta, että ne kaikki kuuluvat myös yleisesti strategiatyön keskeisiin vaiheisiin ja ovat osa onnistunutta strategiaproessia. Lisäksi myös tässä luvussa käsittelen mahdollisia kolmanteen tutkimuskysymykseeni liittyviä maakuntien ja kuntaryhmien välisiä eroja strategian merkityksestä ja strategiatyön jatkamisesta.

Strategian merkitystä arvioitiin tässä vaiheessa vasta sillä, millaisia merkityksiä strategialla uskotaan olevan, sillä strategian todellisia vaikutuksia ei ole mahdollista arvioida ennen, kun strategia on saatu otettua kunnolla käyttöön. Merkitystä arvioitiin erilaisten väittämien avulla, joiden tuloksena nähtiin, millaisiin asioihin strategialla uskotaan tai toivotaan olevan eniten vaikutusta. Väitevaihtoehtojen jälkeen kyselyssä oli vielä avoin kysymys, johon vastaajilla oli mahdollista tarkentaa tai lisätä millaisia muita vaikutuksia strategialla voisi tulevaisuudessa olla. (liite 1)

Strategian merkitykseen liittyen tuloksista erottui kolme teemaa. Yksi oli yhteistyö ja sen kehittyminen eri tasoilla, johon liittyviä tuloksia käyn ensimmäisenä läpi alaluvussa 8.1. Toisena merkittävänä asiana strategiatyössä pidettiin liikunnan aseman vahvistamista, johon liittyviä tuloksia käsittelen alaluvussa 8.2. Kolmantena asiana strategian merkityksestä nousi esiin sen toimiminen konkreettisena apuna vastaajien omassa työssä kunnan liikuntapalveluissa, joten siihen liittyviä tuloksia esitän alaluvussa 8.3. Alaluvussa 8.4 käsittelen strategiatyön jatkamista ja jalkautusta ja alaluvussa 8.5 vielä seurantaan koskevia tuloksia.

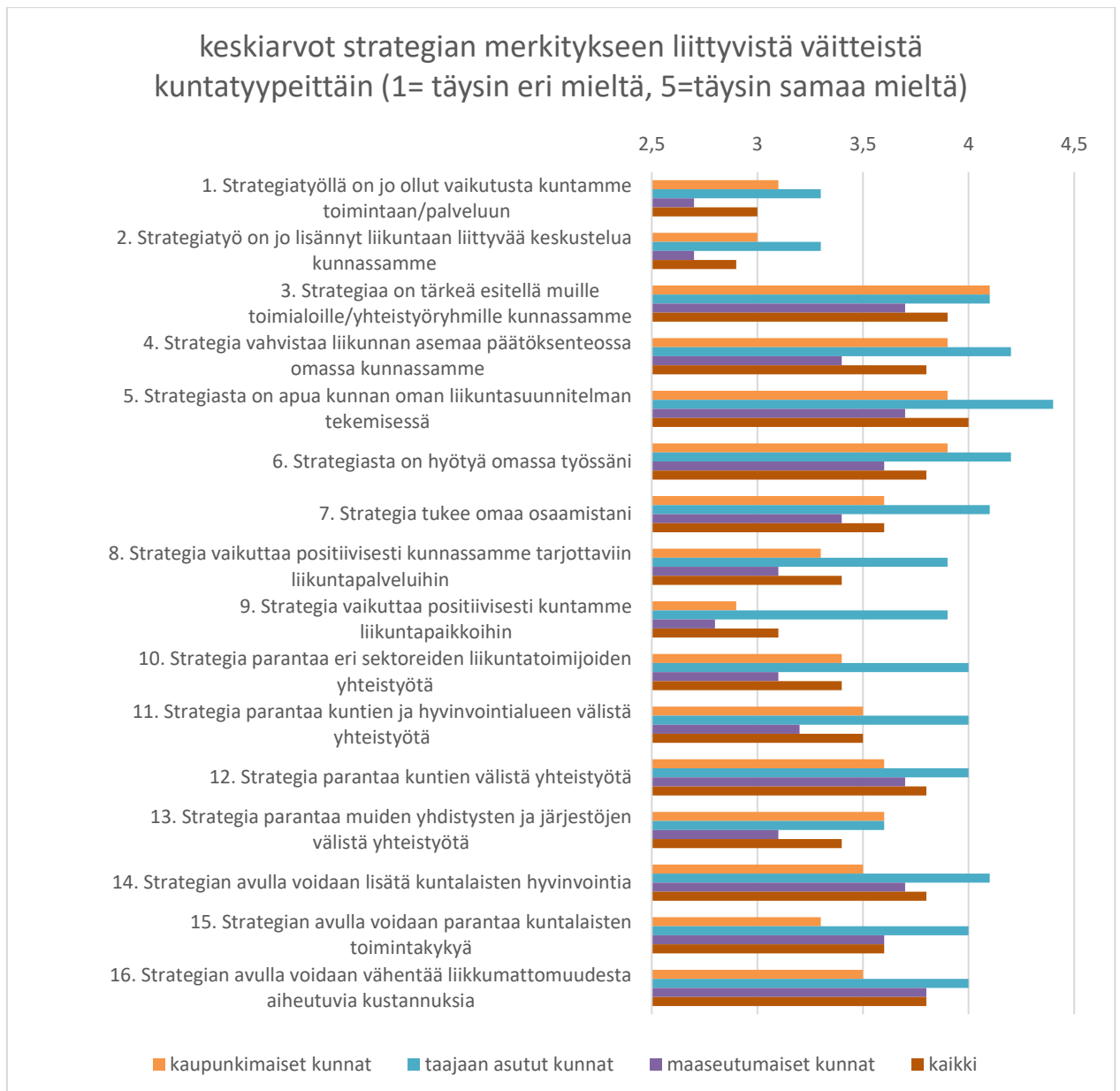
Seuraavalla sivulla olevaan kuvaan 1 olen koonnut tulokset strategian merkitykseen liittyvistä väitteistä kaikkien vastaajien osalta sekä kuntaryhmittäin jaoteltuna. Koska tässä vaiheessa oli mahdollista tehdä vain arviota, vastaukset olivat aika neutraaleja eikä väitevaihtoehtojen

välisissä tuloksissa tullut lopulta esille kovin suuria eroja. Kuntaryhmittäin verrattuna eroja strategian merkityksestä oli kuitenkin aika selvästi nähtävissä. Kaikkien väitevaihtoehtojen osalta taajaan asuttujen kuntien vastaajat kokivat strategian merkityksen suurimpana. Vastaavasti maaseutumaisten kuntien vastaajat kokivat strategian merkityksen heikoimpana lähes kaikkien väitevaihtoehtojen kohdalla. Kaupunkimaiset kunnat jäivät näiden välille väitevaihtoehdosta riippuen. Seuraavissa alaluvuissa esittelen vielä tarkemmin kuvan 1 tuloksia teemoittain yhteistyön, liikunnan aseman ja kuntien liikuntapalveluiden toimintaan liittyen.

Strategia ei vielä kyselyä tehdessä ollut täysin valmis, joten sen merkitystä oli myös osin vaikea arvioida tai huomioida millaisia mahdollisia vaikutuksia sillä voi tulevaisuudessa olla. Odotukset merkityksestä kuitenkin olivat yleisesti positiivisia, mutta myös jalkautuksen onnistumisella nähtiin vaikutusta siihen, millaisia vaikutuksia strategialla voidaan saada aikaan.

”Suuriakin [merkityksiä strategialla], jos tämä saadaan jalkautettua tehokkaasti/ymmärrettävästi eri tahoille ja sitoutettua eri tahot kunnan sisällä ja alueellisesti. Ettei tämä jää vain visioksi.”

”Strategia voisi parhaimmillaan tuottaa jotain sellaista, mitä ei vielä ennalta tiedetä. Esimerkiksi juuri maakunnallisten vahvuuksien ja maakunnan vision näkökulmasta.”



KUVA 1. Tulokset strategian merkitykseen liittyvistä väitteistä

8.1 Yhteistyö

Yhteistyö ja sen vahvistaminen on ollut tärkeä tavoite strategiatyössä ja tarkastelen tuloksia sen osalta tiedolla johtamisen sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Siinä tieto nähdään inhimillisenä ominaisuutena ja toimintana, jolloin tarkastelussa ovat tietoprosessien johtaminen, kehittäminen ja hyödyntäminen (Jääskeläinen 2007). Liikuntatiedon kohdalla se liittyy etenkin siihen, miten tietoa hyödynnetään johtamisessa ja päätöksenteossa (OKM 2018, 9).

Monissa tutkimuksissa liikuntasektorin tiedolla johtamisen haasteeksi on tunnistettu poikkitieteellisen ja -hallinnollisen yhteistyön vähäisyys. Yhteistyötä eri sektoreiden välillä tulee kehittää, sillä terveyttä edistävän liikunnan kehittämiseen tarvitaan tutkimustietoa liikuntatieteiden lisäksi erilaisista näkökulmista kuten yhteiskunta-, käyttäytymis-, valtio- ja hallintotieteiden näkökulmista, jotta siitä on hyötyä päätöksenteossa. (Hämäläinen & Aro 2015, 240–249) Tässä tutkimuksessa tarkastelun pääpaino on liikunnan eri sektoreiden yhteistyön kehittämisessä, mutta yhteistyön kehittäminen myös muiden sektoreiden kanssa on strategian taustalla. Toimivien yhteistyön käytänteiden löytämisen ja kehittämisen myötä niitä voidaan myös soveltaa erilaisilla yhteistyön tasoilla laajemmin.

Väitevaihtoehtojen tuloksissa kolme kohtaa nousi muita isommin esiin ja niistä kaksi liittyi yhteistyöhön. Strategian esittelyä kunnan muille yhteistyöryhmille ja toimialoille pidettiin tärkeänä, samoin kuin strategian merkitystä kuntien välisen yhteistyön parantamisessa. Yhteistyötä myös eri sektoreiden ja hyvinvointialueen kanssa pidettiin tärkeänä erityisesti taajaan asutuissa kunnissa. On tärkeää, että vastaajat kokevat strategian merkityksen yhteistyön kehittämiselle olennaiseksi, sillä eri sektoreiden välisen yhteistyön parantamisella voidaan kehittää liikuntapolitiikan vaikuttamistyötä tutkijoiden, päättäjien ja muiden toimijoiden välillä (Hämäläinen & Aro 2015, 240–249).

”Eri tahojen yhteistyön kehittyminen on olennaisin.”

”Varsinais-Suomalaisen liikunnan yhteistyön positiivinen näkyvyys voi parantua valtakunnallisesti merkittäväksi.”

”Selkeällä strategialla voidaan mielestäni tulevaisuudessa ennaltaehkäistä liikkumattomuuden ongelmia ja saadaan myös liikunta kiinteämmiin osaksi kuntien ja kaupunkien hyvinvoinnin edistämiseen.”

Yleisesti vastaajat näkivät yhteistyön kehittyneen jo strategiaprosessin aikana, mutta uskoivat sen kehittyvän myös entisestään strategian seurauksena. Strategian nähdään ohjaavan yhteistä näkemystä liikunnan edistämisestä ja kehittämisestä maakunnan tasolla, mikä myös sitä kautta voi vahvistaa yhteistyötä ja siten helpottaa johtamista ja tukea päätöksentekoa. Siten mahdollisesti yhteistyön ja yhteisen näkemyksen luominen myös entisestään helpottuu, kun tiedetään, miten tietoa päätöksenteossa hyödynnetään. Yhteistyö voidaankin nähdä yhtenä

keskeisimpänä edellytyksenä sille, että strategialla voidaan saada aikaan konkreettisia vaikutuksia liikunnan edistämisessä.

8.2 Liikunnan aseman vahvistaminen

Liikunnan näkyvyyden parantaminen oli vastaajien mielestä myös yksi strategian keskeisistä vaikutuksista ja sen osalta tarkastelen tuloksia informaation hallinnan näkökulmasta, jossa tieto on dataa ja keskeistä on informaation tallentaminen ja varastointi (Jääskeläinen 2007). Liikuntasektorilla se liittyy siihen, missä liikuntaan liittyvä tieto sijaitsee ja miten se on saavutettavissa (OKM 2018, 9), johon myös tällä strategiatyöllä pyritään osaltaan vaikuttamaan.

Strategiatyön tuoma näkyvyys kuntien sisällä voi vastaajien mukaan lisätä tietoisuutta liikunnasta ja hyvinvoinnista kaikille kuntalaisille. Sen edellytyksenä on kuitenkin se, että tieto on kaikkien kuntalaisten saavutettavissa helposti. Muutamat vastaajista myös kokivat, että strategia voi tuoda maakunnallisella tai jopa valtakunnallisella tasolla positiivista näkyvyyttä, joka voisi vaikuttaa maakunnan asemaan laajemminkin.

”Toivottavasti strategia sitouttaa toimijoita, toimii ohjaavana asiakirjana ja nostaa Varsinais-Suomen liikunnan huippumaakunnaksi”

”Tietoisuuden (liikunta, hyvinvointi, toimintakyvyn merkitys, yhteistyö) lisääminen kaikenikäisille kuntalaisille.”

Strategian merkitys myös päätöksenteon tukena nousi vastauksissa esiin, etenkin Varsinais-Suomessa väitevaihtoehtoa ”Strategia vahvistaa liikunnan asemaa päätöksenteossa omassa kunnassamme” pidettiin tärkeänä. Se liittyy informaation hallintaan hyvin olennaisesti, sillä tiedon sijainti ja se miten se on saavutettavissa vaikuttaa siihen, miten sitä voidaan päätöksenteossa hyödyntää. Lisäksi strategia osoittaa, että liikunnan alalla tehdään järjestelmällistä työtä ja yhteistyötä, jotka tulosten mukaan ovat tärkeitä liikunnan alan uskottavuuden lisäämiseksi.

”Olla tukena perustelemassa päätöksiä ehkäisevän liikuntatyön edistämiseksi.”

”Päätöksenteossa tulisi olla strategiaan perustuva pohja. Tällä hetkellä käytetään kuntastrategiaa, mutta tulevaisuudessa voi hyödyntää myös liikuntastrategiaa.”

8.3 Omaan ja kunnan liikuntapalveluiden työhön tukea

Tutkimukseen osallistui vain kuntien liikuntapalveluiden työntekijöitä, joten vaikutusta arvioitiin kuntien näkökulmasta. Jatkossa olisikin tärkeää arvioida myös sitä, millaisia vaikutuksia strategialla nähdään olevan muiden sektoreiden toimijoiden työhön. Teorianassa tässä alaluvussa hyödynnän tiedolla johtamista tietopääoman näkökulmasta, jossa tietoa pidetään organisaation resurssina ja omaisuutena. Olennaista on tiedon arvottaminen, mittaaminen ja arvon luonti tiedon avulla. (Jääskeläinen 2007) Liikunnan osalta tietopääoman näkökulmasta voidaan arvioida sitä, mitä ja miten liikuntaan liittyvää tietoa tuotetaan ja kuka sitä tuottaa (OKM 2018, 9). Liikuntapalveluiden työn kannalta on olennaista, että luotettavaa, tietoon perustuvaa tietoa on saatavilla ja että myös tiedon lähdettä voidaan pitää relevanttina.

Vastaajat kokivat strategialla olevan vaikutusta heidän omaan työhönsä kuntien liikuntapalveluissa. Väitevaihtoehdoissa oli kolme kohtaa, jotka koskivat suoraan kuntien liikuntapalveluita ja niistä erityisesti strategian hyödyntämistä kuntien omien liikuntaohjelmien ja -suunnitelmien tekemisessä vastaajat pitivät tärkeänä konkreettisena apuna (kuva 1). Lisäksi se mainittiin vielä erikseen monta kertaa avoimessa kysymyksessä, jossa kysyttiin, millaisia muita merkityksiä strategialla voisi olla. Kuntien omien ohjelmien ja suunnitelmien hyödyntämisessä liikuntastrategioiden hyödyntäminen tukee myös sitä, että maakunnan tasoinen yhteinen näkemys säilyisi myös kuntatason toimintaohjeissa. Kaikkien vastaajien ajatus strategian roolista ei kuitenkaan ollut vielä täysin selkeä ja myös strategian hyödyntämisen mahdollisuudet mietityttivät muutamia vastaajista.

”Antaa hyvän pohjan kunnan omien toimintaohjelmien laatimiseen - strategia pohjana”

”Tässä kohtaa mietityttää, että miten kaupunkina tätä asiakirjaa pystytään fiksusti hyödyntämään. Mahdollisesti siihen tullaan paneutumaan jatkotapaamisissa.”

Myös vaihtoehdot ”strategiasta on hyötyä omassa työssäni” ja ”strategia tukee omaa osaamistani” olivat tulosten perusteella tärkeimpien joukossa. Omalle työlleen vahvistusta ja

tukea strategia antaa vastaajien mukaan myös sillä, että se on hyväksytty kunnan hallituksessa/valtuustossa. Tietopääoman näkökulmasta strategian hyväksymisen vaikutus kuntien työntekijöiden työn uskottavuuteen osoittaa, että on merkitystä, miten ja mitä tietoa tuotetaan ja kuka sitä tuottaa, jotta sitä pidetään uskottavana.

”Omaan työhön ja asioiden eteenpäin viemiseen todella hyvä ja laaja työkalu. Lisäksi virallisesti päätöksenteossa hyväksytty asiakirja tuo sille lisää arvostusta ja suurempaa tukea.”

”On tärkeitä osoittaa, että liikunnan alueella tehdään järjestelmällistä työtä, ja yhteistyötä, vaikka pieni osa työstämme on lakisääteistä. Antaa uskottavuutta työllemme.”

”Lisäksi hallituksessa ja valtuustossa hyväksytty strategia tuo omaan työhön selkänöjää ja taustatukea.”

8.4 Strategiatyön jatkaminen, jalkautus ja seuranta

Onnistuneessa strategiaprosessissa jalkautus on tärkeässä osassa, sillä suunnitelmat tulee saada myös konkreettisiksi toimiksi käytäntöön (Laamanen 2005, 61). Lisäksi seuranta ja arviointi ovat strategiatyössä olennaisessa osassa. Arviointia olisi hyvä tehdä jo siinä vaiheessa, kun prosessi on vielä käynnissä, jotta olennaiset muutokset voidaan tehdä ennen strategian julkaisua. Arvioinnissa on tärkeää, että se koskee kaikkia olennaisia tekijöitä ja on järjestelmällistä, monipuolista ja rohkeaa. (Harisalo 2021) Seuranta ja arviointi antavatkin strategiatyön tässä vaiheessa hyvin suuntaa sille, miten jalkauttamista ja jatkokehitystä tulisi seuraavaksi edistää.

Strategiatyön jatkamisesta oli maakuntien välillä eroja sen suhteen, miten usein strategiatilaisuuksia jatkossa tarvittaisiin. Satakunnassa suurin osa (83,4 %) toivoi jatkossa strategiatilaisuuksia olevan jatkossa kerran tai kaksi vuodessa. Varsinais-Suomessa jatkotilaisuuksia haluttiin harvemmin, 90 prosenttia vastaajista koki, että tilaisuuksia voisi olla kerran vuodessa tai harvemmin.

Strategiatyön jatkamisessa oli tulosten perusteella tärkeää, että strategiaa tullaan päivittämään säännöllisesti, jotta se on ajankohtainen muuttuvien olosuhteiden ja muiden ajankohtaiset asioiden, esimerkiksi OKM:n linjausten osalta. Myös säännöllinen yhteydenpito ja viestintä strategistyön jatkamisessa tuli esiin. Lisäksi saavutettujen tavoitteiden tilalle tulee säännöllisesti määrittää uusia. Strategiaa onkin tarkoitus päivittää säännöllisesti ja jatkotyöstön myötä myös konkreettisempia tavoitteita on jatkossa helpompi luoda.

”Päivittäminen ja yhteyden pito kuntiin, seuroihin ym. strategian laatijoihin tulisi olla säännöllistä. Liikuntasektori on kuitenkin muuttuva ja ajassa elävä, joten uudet asiat, trendit tulisi voida huomioida nopeasti päivittämisessä.”

”Säännölliset kokoontumiset sekä kuntatoimijoiden kesken että seura- + järjestökentän kanssa.”

Jalkautukseen liittyen vastaajilla oli erilaisia toiveita. Jalkautukseen ja seurantaan toivottiin säännöllisiä kokoontumisia, kuten työpajoja seutukunnittain, joissa käydä läpi, miten strategiaa missäkin kunnassa on käytetty. Myös kuntalaisten kuulemista ja osallistamista jalkautusvaiheeseen toivottiin, mutta siihen ehdotettiin myös ratkaisua, jossa kunnat hoitaisivat itse paikallistason jalkauttamisen Rajattomasti liikuntaa -verkostojen kautta saatavalla avulla. Jotta strategia saadaan laajasti jalkautettua, kuntien tuleekin olla aktiivisesti mukana jalkauttamassa sitä paikallistasolla.

”Jalkauttamista tulisi seurata kunnissa ja yhteisöissä. Järjestetään säännöllisiä arviointeja, joissa tarkastellaan strategian edistymistä ja arvioidaan, onko tarpeen tehdä muutoksia suunnitelmiin.”

Lisäksi toivottiin pienempiä tavoitteita tai painopistealueita, joihin keskittyä esimerkiksi vuosi kerrallaan ja sen jälkeen arvioitaisiin, millaisia tuloksia on saatu. Toisena vaihtoehtona esitettiin, että kunnat ja muut toimijat voisivat itse valita painopistealueet, joihin keskittyä, jolloin eri toimijat keskittyisivät niihin osa-alueisiin, jotka omalle toiminnalleen kokevat tärkeimmiksi. Yksi vastaaja toi myös esiin, että yhdessä valittuihin painopisteisiin liittyen voisi kehittää yhteisiä hankkeita.

”keskityttäisiin pienempiin kokonaisuuksiin esim. kausittain. Viestintää paljon jo nyt, lisääkin voisi olla. Kuntalaisten kuuleminen ja osallistaminen soveltuvin osin.”

Strategian toteutumisen seurantaan vastaajat näkivät myös hieman erilaisia tapoja, mutta eniten nousi esiin selkeät tavoitteet ja mittariston luominen, joiden toteutumista esimerkiksi kyselyiden avulla seurattaisiin. Myös kokemusten perusteella kerätty tieto voisi osan vastaajista mielestä olla keino seurata sitä, miten eri toimijat ovat strategiaa käyttäneet ja miten sitä on hyödynnetty päätöksenteossa. Kokemusten jakamisella levitettäisiin ideoita strategian hyödyntämisestä muiden käyttöön. Seurannan raportointia ehdotettiin osaksi hyvinvointikertomuksia, mikä voisi lisätä myös strategian vaikuttavuutta, kun sillä olisi selkeä osuus myös kuntien hyvinvointikertomuksissa. Vastaajat ehdottivat myös, että seuranta tapahtuisi Rajattomasti liikuntaa -verkostojen ohjausryhmissä tai niiden kautta.

” Kunnat/seurat/viranomaiset voisivat valita vuosittain muutamia painopistealueita ja sitten seurattaisi sen työn tuloksia.”

”Laatia mittaristoa, jonka avulla päästään seuraamaan toteutumista. Strategian tulisi myös elää niin, että tavoitteiden toteutumisen myötä tilalle nousee uusia tekoja ja tavoitteita.”

”Jatkossa myös hyvä tarkastella käytetäänkö yhteistä strategiaa eri tavoin tai liian eri tavoin. Toisaalta hyvä, että on alueellisia eroja, mutta tarkoituksena tällä yhteisellä strategialla saataisiin aikaiseksi yhtenäisempiä liikunta toimia kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi.”

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkielman tarkoituksena on ollut tarkastella maakunnallisten liikunnan alan verkostojen toiminnan tuloksia ja vaikuttavuutta. Olen tutkinut, miten verkostojen toiveesta syntynyt strategiaprosessi on verkostoihin kuuluvien kuntien työntekijöiden mielestä onnistunut ja millainen merkitys strategialla koetaan olevan liikunnan edistämisessä. Tässä tutkimukseni viimeisessä luvussa kertaan vielä tutkimukseni keskeisimmät tulokset ja esitän pohdintaa niihin liittyen. Sen lisäksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta, tulosten hyödynnettävyyttä, sekä esitän jatkotutkimusehdotuksia.

9.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja pohdintaa

Strategiatyön vaikutus nähtiin tärkeänä erityisesti kuntien välisen yhteistyön kehittymisen kannalta. Näiden tulosten perusteella kuntien välisen verkostomaisen toiminnan kehittäminen voisi olla liikunnan alalla hyödyksi kuntien liikunnan edistämisen toimintojen kehittämisessä. Verkostojen kautta kunnat saisivat jaettua parhaiten toimivia tapojaan toisilleen ja erot liikunnan edistämisen rakenteissa, resursseissa sekä voimavaroissa voisivat pienentyä. Yhteisen strategian avulla yhteistyötä ja yhteistä suuntaa kehittämislle voidaan vahvistaa entisestään. Eri sektoreiden toimijoiden ja kuntien välisen yhteistyön kehittäminen entisestään onkin kenties tutkimuksen tärkein anti. Yhteistyö on edellytys kaikelle liikunnan edistämistyölle ja esimerkiksi Valtonen ja Ojajärvi (2013, 33) näkevät, että liikuntatiedon hyödyntämisen tavoitetilassa liikuntakulttuurin keskeiset toimijat ovat vuorovaikutuksessa aktiivisesti keskenään sekä suhteessa kansalaisiin. Yhteistyön vahvistaminen ja selkeyttäminen on ollut myös yksi keskeisin tavoite strategiatyön taustalla, jonka vuoksi sen toteutuminen on erityisen tärkeää.

Strategiatyön ja onnistuneen jalkauttamisen voidaankin nähdä parantavan eri toimijoiden ja kansalaisten välistä vuorovaikutusta, joka siten vahvistaa myös liikuntatiedon hyödyntämistä. Kuntien ja eri liikunta-alan toimijoiden yhteistyön vahvistaminen alueellisesti ja yhteiset tavoitteet voivat lisätä vuorovaikutusta myös kuntien asukkaiden kanssa, jos kunnat saadaan aktiivisesti osallistumaan jalkautukseen ja osallistamiseen kiinnitetään huomiota myös tässä vaiheessa.

Yhteistyön paremmalla organisoinnilla ja tutkimustiedon käytön lisäämisellä päätöksenteossa olisi tärkeä vaikutus myös päällekkäisten ja ristiriitaisten tavoitteiden vähentämiseksi, joita liikunnan edistämiseen liittyy. Liikunnan edistäminen jakautuu osin eri hallinnonaloille, sillä vaikka Suomessa liikunta on osa opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala, niin nykyään myös sosiaali- ja terveysministeriö on yhä kiinnostuneempi ja aktiivisempi terveyttä edistävän liikunnan kehittämisessä monin tavoin. Näiden lisäksi liikenne- ja viestintäministeriö on kiinnostunut erityisesti ilmastopoliittisesta näkökulmasta kävelyn ja pyöräilyn edistämisestä ja maa- ja metsätalousministeriö ulkoilun edistämisestä matkailun ja luonnonvara-alan edistämiseksi. Eri toimialueiden välinen kilpailu resursseista estää ja hidastaa niiden välisen todellisen yhteistyön syntymistä, kehittämistä ja hyödyntämistä, joilla voitaisiin vaikuttaa osaamisen ja toiminnan kehittämiseen. (Hämäläinen & Aro, 2015, 246) Liikunnan liittyminen monen eri sektorin alueelle kertoo sen laajuudesta ja merkityksen monipuolisuudesta, mutta tuo myös haasteita, kun kilpaillaan samoista resursseista ja tavoitteet ovat osin ristiriitaisia.

Toimijoiden jakautuminen ja toimijoiden osin hyvin erilaiset tavoitteet myös haastavat liikunnan johtamista ja liikunnan yhteiskunnallisen aseman vahvistamista, joten siinäkin mielessä yhteistyön kehittäminen on arvokasta. Liikunnan yhteiskunnallisen aseman vahvistaminen on erityisen tärkeää, kun liian vähäinen liikkuminen aiheuttaa jatkuvasti enemmän haasteita yksilöiden terveydelle ja toimintakyvylle ja sitä kautta myös taloudellisesti yhteiskunnalle. Vähäiseen fyysiseen aktiivisuuteen tulisikin Vasankarin ja kumppaneiden (2018, 56–60) mukaan puuttua esimerkiksi perusterveydenhuollossa ja kaavoituksessa, jossa tulisi huomioida mahdollisuus liikkua turvallisessa ja viihtyisässä ympäristössä, joita ovat muun muassa maksuttomat lähiliikuntapaikat sekä yhtenäiset pyörä- ja kävelytieverkostot, joiden ylläpidosta huolehditaan.

Strategian merkitystä arvioidessa myös liikunnan aseman vahvistamista pidettiin tärkeänä ja kuten edellä jo todettiin, liian vähäinen fyysinen aktiivisuus on yhteiskunnan tasolla iso haaste, mikä aiheuttaa niin taloudellisia kuin terveydellisiäkin ongelmia ja kustannuksia. Liikkumattomuuden yhteiskunnalliset kustannukset ovat niin laajoja, että tarkkaa kaikkien kustannukset kattavaa summaa on vaikeaa esittää, mutta vuosittaiset kustannukset ovat useita miljardeja euroja ja ne kasvavat vuosittain suomalaisen väestön ikääntymisen ja sairastavuuden kasvun myötä (Vasankari ym. 2018, 2). Strategiatyöllä voidaan osaltaan pyrkiä vaikuttamaan liian vähäisen liikkumisen aiheuttamiin yhteiskunnallisiin kustannuksiin sen eri tasoilla. Liikuntapaikkojen parantamisen ja eri toimijoiden yhteistyön kehittämisen

avulla voidaan pyrkiä tehostamaan liikuntapaikkojen ja palveluiden saavutettavuutta. Strategiatyön tuomalla näkyvyydellä voidaan vahvistaa liikunnan asemaa ja tuoda esiin liikuntapalveluiden ja harrastusmahdollisuuksien monipuolisuutta, jonka ansioista useammilla on mahdollisuus löytää helpommin itselleen sopivia harrastuksia ja liikuntamuotoja. Näillä keinoin voidaan saada ihmisiä liikkumaan enemmän ja siten vähentää vähäisen liikkumisen aiheuttamia kustannuksia.

Tutkimukseen osallistuneet kuntien liikuntapalveluiden työntekijät kokivat strategian myös omaan työhönsä hyödylliseksi apuvälineeksi ja uskoivat strategian lisäävän oman työnsä vaikuttavuutta. Tätä voidaan ajatella strategisen johtamisen näkökulmasta onnistumisena, sillä strateginen johtaminen on ohjaavaa ja sen tarkoituksena on innostaa ja motivoida ihmisiä ajattelemaan asioita ja tarttumaan esteisiin (Harisalo 2021; Narayanan ym. 2011). Strategiatyön yhtenä tavoitteena on ollut juuri se, että eri liikunnan alan toimijat voivat hyödyntää sitä oman toimintansa kehittämisessä. Vahvistamalla osaamista ja kokemusta työn merkittävyydestä kuntien liikuntapalveluissa, saadaan lisää resursseja liikunnan edistämistyöhön.

Strategiaprosessin osalta tutkimuksen tulokset konkretisoivat hyvän hallinnon käytänteitä liikuntapolitiikassa. Erityisesti osallistaminen ja sen vaikutukset ovat tutkimuksen tuloksissa keskeisessä osassa, sillä se on yksi hyvän hallinnon keskeinen piirre ja tässä tutkimuksessa myös strategiaprosessi itsessään on ollut laajasti eri liikunnan alan toimijoita osallistava. Osallistamiseen olisi liikunnan alalla kiinnitettävä enemmän huomiota yleisestikin, sillä Ojajärven ja Valtosen (2016) tekemä selvitys hyvän hallintotavan toteutumisesta liikunta-alalla kertoo, että hyvän hallinnon käytännöt ovat Suomessa liikuntasektorilla tyydyttävällä tasolla, mutta erityisesti osallistamisen käytänteiden toteuttamisessa on kehitettävää. Selvitys myös osoittaa, että osallistamisen kautta kehitettyihin palveluihin ihmiset ovat todennäköisesti tyytyväisiä ja niitä he hyödyntävät arjessaan, sillä palvelut toimivat usein kansalaistenkin näkökulmasta paremmin, kun heidän näkökulmansa on otettu esiin jo suunnitteluvaiheessa. (Ojajärvi & Valtonen 2016) Myös demokratian toteutumisen kannalta osallistaminen on tärkeää, sillä kansalaisten tulee voida tehdä valintansa kaiken saatavilla olevan tiedon pohjalta ja kaikilla kansalaisilla tulee olla samanlaiset mahdollisuudet oman mielipiteensä muodostamiseen ja sen pohjalta tehtävään päätöksentekoon (Valtonen & Ojajärvi 2015, 62).

Tutkimuksen tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että osallistaminen vahvistaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja parantaa ymmärrystä siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan, sillä tulokset

sekä prosessin onnistumisesta, että strategian merkityksestä olivat molemmat pääasiassa hyvin positiivisia. Yhtenä tunnistettuna haasteena osallistamisen vahvistamiseen liittyvissä hankkeissa on kuitenkin se, että ne saattavat jäädä helposti irrallisiksi projekteiksi (Anttiroiko ym. 2007). Osallistamisen lisääminen erilasten projektien käytössä olisi siis tarpeen, mutta se vaatii lisää tietoa osallistamisen tavoista ja mahdollisuuksista.

Tämän tutkimuksen osaltakin voidaan todeta, että vaikka osallistaminen on toteutunut monelta osin hyvin, vieläkin laajempaa, kuntalaisten osallistamista mahdollistavaa toimintaa tulee kehittää jatkossa. Jalkautusvaiheessa voidaankin pyrkiä kiinnittämään erityisesti tähän enemmän huomiota. Lisäksi paremmalla viestinnällä prosessin aikana olisi ollut mahdollista toteuttaa osallistamista vieläkin paremmin ja laajemmin, jos mahdollisuudesta kommentoida strategiaproessin vaiheita ja luonnoksia olisi viestitty enemmän.

Lisäksi tutkimuksessa oli tarkoitus vertailla, millaisia eroja maakuntien ja kuntaryhmien välillä oli strategiaproessin onnistumisessa ja strategian merkityksessä. Maakuntien välisessä vertailussa ei kuitenkaan tullut esiin suuria eroja, mutta sen sijaan eri kuntatyyppien välillä oli nähtävissä enemmän yhteyksiä. Toisaalta tulos ei ole kovinkaan yllättävä, sillä koko strategiaproessin aikana pelkästään maakuntien välillä verrattuna ei ole ollut havaittavissa juurikaan mitään eroja. Erot ovat selvästi enemmän kuntakohtaisia, mikä on ymmärrettävääkin. Eri kunnilla, erityisesti eri kokoisilla kunnilla, on hyvin erilaiset resurssit liikuntapalveluiden kehittämiseen (erilainen koulutus, liikunnan kehittämisen osuus työajasta) ja se näkyi myös siinä, millaiseksi tämä strategiaproessi ja strategian merkitys koettiin.

Pienemmissä kunnissa yhteistyö muiden kuntien kanssa on jo resurssien rajallisuuden vuoksi tärkeämpää kuin isommissa kunnissa ja siksi lähtökohtaisesti ajattelin, että yhteistyön vahvistamisen näkökulmasta strategian merkitys olisi pienemmille kunnille suurempi ja että isommissa kunnissa eri sektoreiden välisen yhteistyön lisääminen voisi ennemminkin korostua. Tulokset strategian merkityksen arvioinnissa olivat sinänsä yllättäviä, sillä maaseutumaisissa kunnissa strategian merkitys arvioitiin taajaan asuttuihin ja kaupunkimaisiin kuntiin verrattuna yleisesti vähäisimmäksi ja taajaan asutuissa kunnissa strategian merkitys kaikilla eri osa-alueilla koettiin suurimmaksi. Syitä näihin aika selviinkin eroihin voi olla monia, mutta ainakin osin ne voivat liittyä resursseihin ja osaamiseen. Erojen taustalla olevia syitä tulee selvittää tarkemmin ja huomioida kuntaryhmien väliset erot strategian jalkautuksessa ja jatkokehityksessä, jotta strategia palvelisi kaikenkokoisten kuntien

toimintaa mahdollisimman hyvin. Maaseutumaisten kuntien osuus kaikista vastaajista oli myös kaikista suurin, lähes puolet (n=15).

Alueellisessa tarkastelussa ja kehittämisessä painotus on usein maakunnallisella tasolla, kuten tässäkin tapauksessa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kuitenkin nähdään, että maakuntien tasolla eroja oli hyvin vähän, mutta eri kuntaryhmien välillä taas oli selviä eroja siinä, millaiseksi strategian merkitys koettiin. Tilastollinen kuntaryhmitys perustuu kunnan taajamaväestön määrään, eikä suoraan kunnan asukaslukuun, mutta kuvaa osin silti myös kunnan kokoa ja osoittaa joka tapauksessa sen, että maakuntien sisällä on eroja, jotka alueellisessa kehittämisessä voivat jäädä helposti huomioimatta.

Vielä viimeisenä huomiona strategiaproessin etenemisestä tuon esiin strategioiden julkaisun, sillä maaliskuussa 2024 oli tarkoituksena järjestää molemmissa maakunnissa yksi suurempi strategiatilaisuus, joissa strategiat oli tarkoitus julkaista. Tilaisuuksiin kutsuttiin kaikki, jotka olivat olleet myös mukana tai kutsuttuina kevään 2023 strategiatilaisuuksissa. Molemmissa maakunnissa tilaisuuksiin kuitenkin ilmoittautua lopulta niin vähän osallistujia, että ne päätettiin perua. Keväällä 2023 osallistujia riitti molemmissa maakunnissa kaikkiin kolmeen järjestettyyn tilaisuuteen, joten on yllättävää, että nämä ”julkistamistilaisuudet” eivät enää kiinnostaneet yhtä paljoa, vaikka toisaalta ilmiö ei olekaan täysin yllättävä. Ihmiset ovat usein kiinnostuneempia osallistumaan, kun voivat konkreettisesti vaikuttaa, kuten juuri kevään 2023 tilaisuuksissa, mutta kun julkaisutilaisuudessa ei enää ole varsinaisesti keinoja vaikuttaa strategian tekoon, ei osallistumista myöskään ehkä priorisoitu siksi enää samalla tavalla. Ilmoittautuneiden vähyydestä ei ole siis syytä tehdä liian suuria tulkintoja, mutta on hyvä pohtia syitä sen taustalla silti tarkemmin, jotta voidaan varmistaa strategioiden jalkautus hyvin käyttöön. Jalkautukseen ja strategiatyön jatkamiseen tulee löytää toimivat käytännöt, jotka palvelevat strategioiden kaikkia eri käyttäjiä. Työhön on jo tähän mennessä käytetty paljon resursseja, joten on tärkeää, että myös konkreettista hyötyä saadaan luotua.

9.2 Tulosten merkitys ja hyödynnettävyys

Strategioiden tekemisen taustalla on maakunnissa toimivat Rajattomasti liikuntaa - kumppanuusverkostot, joita LiikU koordinoi. Vastaavia verkostoja liikunnan osalta ei muiden liikunnan aluejärjestöjen alueilla ole, mutta muita esimerkiksi eri kohderyhmiin tai toimialueisiin liittyviä verkostoja on ympäri Suomea jonkin verran. Tutkimus lisää tietoa

verkostomaisen toiminnan mahdollisuuksista ja hyödyistä liikunnan alalla. Verkostomaisen toiminnan lisääminen ja parempi organisointi liikunnan alalla voisi tuoda eri sektoreiden toimijoita lähemmäs toisiaan ja lisätä yhteistyön mahdollisuuksia. Näin myös ristiriitaiset tavoitteet eri toimijoiden välillä voisivat vähentyä.

Lisäksi hyvän hallinnon käytänteiden toteutumista liikunnassa tulee seurata sekä eri toimijatasoilla ja eri alueilla tarkasteltuna. Hyvä hallinnon käytänteet liikunnan ja urheilun osalta ovat vielä osin heikkoja ja eri sektoreilla toteutuvat hyvin eri tavoin. Tämä tutkimus tuo esiin hyvän hallinnon toteutumista eri sektoreiden yhteistyössä, mikä eri sektoreiden vaihtelevien käytänteiden kannalta on tärkeää. Tämä voi myös mahdollistaa yhtenäisempien käytänteiden kehittymistä jatkossa.

Tutkimus avaa myös tarkemmin strategioiden luomiseen liittyvää prosessia, joka usein jää vähemmälle huomiolle. Strategioiden käyttöä ja onnistumista mitataan, mutta usein prosessia, jolla strategia on luotu ei arvioida. Strategiaprosessien kuvaaminen ja arviointi on kuitenkin tärkeää, jotta tiedetään, millaisten prosessien kautta on luotu hyviä tai huonoja strategioita ja millainen vaikutus strategian laadinnalla on ollut strategian vaikuttavuuteen. Tämä tutkimus tuo esiin, millaiseksi osallistavasti luotu strategiaprosessi koettiin, mikä voi kannustaa hyödyntämään osallistamista myös muissa vastaavissa strategiaprosesseissa.

Lounais-Suomessa maakunnallisten liikuntastrategioiden jatkamiseen ja jalkautukseen tutkimuksen tulokset antavat tärkeää tietoa, vaikka strategian merkitystä aineiston keruun vaiheessa voitiin vasta arvioida. Tulosten avulla saadaan tietää, millaisiin asioihin strategialla toivotaan olevan eniten vaikutuksia, mikä on jatkokehityksen kannalta tärkeää. Strategian käyttöön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että sen avulla pyritään edistämään niitä asioita, joita myös kunnissa pidetään tärkeinä.

9.3 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on keskeistä, että läpi tutkimuksen tutkija on kuvannut tekemiään ratkaisuja yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008). Koko tutkimusprosessin ajan olen pyrkinyt tarkastelemaan tutkimuksen luotettavuutta ja perustelemaan tekemiäni valintoja lisätäkseen myös tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin aineiston tulkitseminen riippuu paljon tutkijasta ja siksi luotettavuuden arviointi on

haastavaa. Oma roolini strategiaproessin tekemisessä ja havaintoni strategitilaisuuksista on voinut vaikuttaa siihen, miten olen tulkinnut aineistoa ja olen tiedostanut sen myös tutkimusta tehdessä. Toisaalta tarkoitukseni ei olekaan ollut esittää tuloksia objektiivisina totuuksina, vaan tuoda esiin tutkimukseen osallistuneiden kokemuksia valituista näkökulmista tarkasteltuna. Joku muu olisi luultavasti tehnyt aineistosta erilaisia tulkintoja.

Alkuperäisenä ajatukseni oli, että maakuntien välinen vertailu olisi ollut tutkimuksessa isommassa osassa ja siksi halusin valita molemmat maakunnat mukaan tutkimukseeni. Molemmissa maakunnissa strategiatyötä tehtiin samaan aikaan ja samalla kaavalla, joten se tarjosi mahdollisuuden tehdä vertailua kahden erilaisen maakunnan välillä. Lopulta eroja maakuntien välillä kuitenkin oli hyvin vähän, joten vertailu jäi vähäiseksi. Jälkeenpäin pohdinkin, olisiko yhden maakunnan tarkastelu antanut syvällisemmän kuvan prosessista ja strategian merkityksestä. Toisaalta silloin en olisi myöskään voinut todeta sitä, että eroja maakuntien välillä ei juurikaan ollut.

Koen, että kyselylomake oli paras vaihtoehto tiedonkeruumenetelmäksi tutkimukseni kannalta, mutta myös siihen liittyy puutteita. Vaikka olin paikalla ohjaamassa vastaamiseen ja tarvittaessa minulta oli mahdollista kysyä tarkennusta, jos kysymyksissä oli epäselvyyttä, saattoi kysymysten tulkinnassa olla vastaajien välillä eroja. Lisäksi kynnyksessä esittää tarkentavia kysymyksiä saattoi olla jollekin korkea, kun paikalla oli muitakin ihmisiä. Anonyymi kysely antoi kuitenkin mahdollisuuden vastata rehellisesti ja tuoda helpommin myös kritiikkiä esiin, joten voi olettaa, että vastaajat ovat vastanneet kysymyksiin suhteellisen avoimesti ja rehellisesti. Haastattelemalla vastaajilla olisi voinut olla suurempi tarve antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, etenkin kun olin itse ollut mukana strategian valmistelussa. Kaikkiin tiedonkeruumenetelmiin liittyikin tiettyjä aukkoja, joita on mahdotonta täysin välttää, mutta ne on kuitenkin hyvä tiedostaa tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa.

Tutkimuksen tekemiseen liittyy aina myös arvovalintoja, vaikka tutkimusta pyrittäisiinkin tekemään mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimusongelma ja sen muotoilu, sekä tutkimuksen toteutus ovat jo itsessään arvovalintoja ja kertovat siitä, mitä pidetään tutkimisen arvoisena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3) Oma roolini strategiaprosessissa vaikutti aiheen valintaan sekä tarkasteltavaan näkökulmaan. Myös oma kokemattomuuteni tutkimuksen teosta on voinut vaikuttaa tutkimuksen laatuun ja siten tuloksiin. Koska minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta tutkimuksen teosta, oli erityisesti alussa hieman vaikeaa saada

kokonaiskuva siitä, mitä kaikkea koko tutkimusprosessiin kuuluu ja miten tekeminen tulisi suunnitella. Kokonaisuutena prosessi on kuitenkin ollut hyvin opettavainen ja koen, että olen oppinut paljon sekä tutkimuksen tekemisestä, mutta myös itsestäni.

9.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Kun strategiat on saatu kunnolla käyttöön, olisi strategioiden käytännön vaikutuksista tärkeää saada tietoa, jotta strategiaprosessia ja sen onnistumista voitaisiin arvioida kokonaisuutena. Strategioiden laatiminen on vaatinut resursseja ja monien eri tahojen osallistumista, joten tulevaa jatkokehitystä varten on tärkeää tietää, mihin asioihin strategioilla on voitu vaikuttaa ja mihin ei. Strategioiden laadinnassa yhtenä merkittävänä riskinä on usein juuri se, että kun strategia on luotu, sitä ei jalkauteta tarpeeksi vahvasti käyttöön ja sen tarkoitus jää toimijoille epäselväksi. Lisäksi tämän strategiatyön osalta olisi tärkeää tutkia myös muiden sektoreiden toimijoiden kokemuksia strategiatyöstä ja strategian vaikutuksista, jotta saataisiin kattava kokonaiskuva prosessista ja sen merkityksestä. Aineistonkeruu haastattelujen muodossa voisi myös antaa yksityiskohtaisempaa tietoa, esimerkiksi kehityskohteista, kuin mitä tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kautta saatiin.

Alueellisia liikunnan toimijoita ja toimintaa olisi myös syytä tutkia enemmän ja nähdä alueellisen toiminnan mahdollisuudet, sillä se tuntuu usein jäävän vähemmälle huomiolle paikallisiin ja valtakunnallisiin tutkimuksiin ja hankkeisiin verrattuna (Kokkonen & Pyykkönen 2018). Lisäksi valtakunnallisessa ja alueellisessa tutkimuksessa tulisi kiinnittää huomiota eri kuntaryhmien välisiin eroihin liikuntapalveluissa ja -olosuhteissa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kuntaryhmien välisiin eroihin voi olla monia syitä, mutta hyvin erilaiset resurssit liikuntapalveluiden tuottamisessa, esimerkiksi ajan ja osaamisen osalta, luovat kunnille erilaiset mahdollisuudet liikunnan edistämistyöhön. Tiiviimpi kuntien välinen yhteistyö on myös yksi keino tähän palveluiden ja olosuhteiden välisen eron kaventamiseen.

Strategiatyön tutkiminen myös muiden liikunnan alan toimijoiden, kuten lajiliittojen tai yksittäisten seurojen osalta, voisi lisätä tietoa keskeisistä kehitystarpeista ja painotuksista, joita liikunnan alalla tällä hetkellä pidetään tärkeinä. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta strategian nähdään lisäävän yhteistyötä, osaamista ja toiminnan vaikuttavuutta. Tutkimusta

liikuntaorganisaatioiden strategioista tarvittaisiin kuitenkin lisää, jotta tiedettäisiin, millaisia muita vaikutuksia strategioiden laadinnalla voi toiminnan kannalta olla.

Lisäksi tärkeää olisi tutkia myös sitä, millaisten strategiaprosessien pohjalta strategioita on luotu ja millainen vaikutus sillä on ollut strategioiden merkitykseen ja vaikuttavuuteen. Tämän tutkimuksen pohjalta osallistavasti toteutettua strategiaprosessia voi pitää onnistuneena ja myös esimerkiksi osallistavasti toteutettu kuntastrategia on Einolan ja Kohtamäen (2015, 53) tutkimuksen mukaan yhtenäistänyt organisaatiota ja lisännyt luottamusta sekä organisaation sisällä että suhteessa poliittisiin päätöksentekijöihin. Osallistavan strategiaprosessin seurauksena myös päätökset on saatu aikaan nopeammin kuin aikaisemmin ja päätöksentekoa on pystytty delemoimaan poliittisilta päätöksentekijöiltä virkamiehille (Einola & Kohtamäki 2015, 53). Osallistamista voidaan siis pitää yhtenä strategian onnistumiseen vaikuttavana tekijänä, jota strategityössä olisi ehkä syytä hyödyntää entistä enemmän.

LÄHTEET

- Aaltonen, K. (toim.) (2016). Liikuntalakiopas. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (toim.) (2007). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampere University Press.
- Auvinen, A. M. & Liikka, P. (2015). Osallistamisen käsikirja. Hämeenlinna: Suomen eOppimiskeskus.
- Bengtson M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open* 2, 8–14.
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (2021). The rules of co-opetition. *Harvard Business Review*, 99(1), 48-57.
- Bruhn, J. G., Zajac, G. & Al-Kazemi, A. A. (2001). Ethical perspectives on employee participation in planned organization change: A survey of two state public welfare agencies. *Public Performance and Management Review*, 25(2), 208–228.
- Cavill, N. Foster, C. Oja, P. & Martin, B.W. (2006). An evidence-based approach to physical activity promotion and policy development in Europe: contrasting case studies. *Promotion & Education* 13 (2), 104–111.
- Dobbs, R., Koller, T. & Ramaswamy, S. (2015). The future and how to survive it. *Harvard Business Review* 93 (10), 48–62.
- Dufva, M. & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan. *Sitran selvityksiä*, 224. Helsinki: PunaMusta Oy.
- Einola, S. & Kohtamäki, M. (2015). Osallistava strategiaprosessi kunnassa. *Vaasan yliopisto* doi: 10.13140/RG.2.1.3592.8163.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34 (4), 215-225.
- Elo S., Kääriäinen M., Kanste O., Pölkki T., Utriainen K. & Kyngäs H. (2014). Qualitative content analysis: a focus on trustworthiness. *SAGE open* 4 (1), 1–10.
- Eskola, J. (2015). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: Ps-kustannus, 185–206.
- Flick, U. (2017). *The Sage handbook of qualitative data collection*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

- Geeraert, A. & van Eekeren, F. (2022). *Good governance in sport: Critical reflections*.
Lontoo: Utrecht University. Viitatu 10.4.2024
<https://doi.org/10.4324/9781003172833>.
- Hakala, S. (2006). Kansalaisia varten. Valtionhallinnon viestinnän arviointi. *Tiedotustutkimus* 29:3, 7–21.
- Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat*. 2 uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Hasanen, E. (2024). Hyvä hallinto urheilussa: Urheilun eettisten asioiden neuvottelukunnan katsaus tutkimukseen ja käytäntöihin. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja, 2024:16.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Husman, P. & Johanson, JE. (2015). Sumussa, karussa, aidattuna. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto PH. (toim.) *Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere: Tampere University Press, 69–88.
- Hämäläinen, R. M., & Aro, A. R. (2015). Terveyttä edistävän liikunnan politiikkatoimet ja tutkimustieto. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto PH. (toim.) *Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere: Tampere University Press, 233–257.
- Hämäläinen, R. M., & Villa, T. (2014). Tutkimustiedon käyttö terveyttä edistävien liikunnan politiikkatoimien valmistelussa. *Liikunta & Tiede*, 51(1), 36–43.
- Itkonen, H., Lehtonen, K. & Aarresola, O. (2018). Tutkimuskatsaus liikuntapoliittisen selonteon tausta-aineistoksi. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja, 2018:6. Viitattu 13.3.2024.
https://www.liikuntaneuvosto.fi/wpcontent/uploads/2019/09/Tutkimuskatsaus_liikunta_poliittiseen_selontekoon_2018.pdf.
- Jakobsen, R., Gran, S., Grimsmo, B., Arntzen, K., Fosse, E., Frich, J. & Hjortdahl, P. (2018). Examining participant perceptions of an inter-professional simulation-based trauma team training for medical and nursing students. *Journal of Interprofessional Care* 32(1), 80–88. Viitattu 12.1.2024 doi: 10.1080/13561820.2017.1376625.
- Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto PH. (toim.) *Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere: Tampere University Press, 40–68.
- Jansen, M. W. & Ruwaard, D. (2012). Making an impact instead of 'publish or perish'. *European Journal of Public Health* 22(5), 613–14.

- Jyväskylän yliopiston tietosuojaohteet opiskelijoille (s.a). Verkkosivu. Viitattu 26.4.2024.
<https://www.jyu.fi/fi/tietosuoja/opiskelijan-tietosuojaohjeet>.
- Järvensivu, T. (2020). Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. Helsinki: BoD-Books on Demand.
- Jääskeläinen, A. (2007). Tietojohdaminen opetusalueena. Teoksessa A. Lönnqvist, K. Blomqvist, M. Hannula, A. Kianto, H. Kärkkäinen, M. Maula, & P. Ståhle (2007) Tietojohdaminen tutkimusalueena. Tampere: Pilot-kustannus, 33-43.
- Kahneman, D., Slovic P. & Tversky, A. (1982). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 2 uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kanter, R. M. (1995) The Change Masters; Corporate Entrepreneurs at Work. Lontoo: Routledge.
- Kaunistmaa, E., Nerg, P., Karhunen, M., & Majava, J. (2021). Julkisen hallinnon strategia: Näin suomalaista julkista hallintoa uudistetaan 2020-luvulla. Hallinnon tutkimus, 2(2021), 69–77.
- Kauppinen, T. & Hätönen, H. (2014). Hyvinvointikertomus kunnan asukkaiden hyvinvoinnin kuvaajana. Premissi. Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu. 5/2014. Vol 9.
- Kilpinen, P. (2022). Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. California Management Review, 47(3), 105–121.
- Kohl, H. W., Craig, C. L., Lambert, E. V., Inoue, S., Alkandari, J. R., Leetongin, G. & Kahlmeier, S. (2012). The pandemic of physical inactivity: global action for public health. The lancet, 380(9838), 294–305. Viitattu 22.3.2024
[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60898-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60898-8).
- Kokkonen, J., & Pyykkönen, T. (2018). Liikunnan aluehallinto–hallintohierarkian hiljainen väliporras. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 14. Viitattu 27.4.2024
https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/liikunnan_aluehallinto_selvitys_2018/liikunnan_aluehallinto_05112018.pdf.
- Korsberg, M., Ståhl, T., Ylöstalo, T. & Stenvall, J. (2021). Johdetaanko kuntia tiedolla? Tiedolla johtamisen tila liikuntahallinnossa REPOPA-mittarin perusteella. Liikunta & Tiede, 58(5), 93–101.

- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
 Kymenlaakon liikunta ry. (s.a.). Viitattu 4.4.2024
<https://www.kymli.fi/terveysliikuntastrategia/>.
- Kyngäs H. & Vanhanen L. (1999) Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11(1), 3–12.
- Laamanen, K. (2005). Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino.
- Lahti, A. (1988). Strateginen yritysanalyysi. Espoo: Weilin + Göös.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M. Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Viitattu 18.11.2023
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128357/tietojohtaminen.pdf?sequence=1>.
- Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019. (2019). §/1.3.2019/166 Viitattu 21.4.2024
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190166>.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021. (2021). §/29.6.2021/612 Viitattu 19.11.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>.
- Lapin liikunta ry. (s.a.). verkkosivu. Viitattu 4.4.2024
<https://www.lapinliikunta.com/seura/strategia/>.
- Lay, P., Moore, G. & Word, J. (2009). Transforming your business network. Teoksessa World, J. (toim.) *Business Network Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1-16.
- Lehtonen, K. 2017. Muuttuvat rakenteet – Staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. Väitöskirja. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 331. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus.
- Lehtonen, K. & Stenvall, J. (2019). Asiantuntijaselvitys liikunnan ja urheilun verkostojen ja ohjelmien valtionohjauksesta. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 365. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus.
- Lehtonen, K., Syväoja, H., Kukko, T. & Turpeinen, S. (2023). Kuntien liikunnan edistämisen rakenteet, resurssit ja voimavarat: Kurre-hankkeen loppuraportti. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Liikunnan aluejärjestöt (s.a.). verkkosivu. Viitattu 12.11.2024.
<https://www.liikunnanaluejarjestot.fi/>.
- Liikuntalaki 390/2015. (2015). 2 §/10.4.2015/390. Viitattu 23.10.2023.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>.

- Lounais-Suomen liikunta ja urheilu ry (s.a.). verkkosivu. Viitattu 20.10.2023
<https://www.liiku.fi/>.
- Lähteenmäki-Smith, K. & Kuitunen, S. (2015). Näyttöperusteisuus päätöksenteossa: tiede ja tutkimusperusteisuudesta tekemisen demokratiaan? Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto (toim.), Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampere University Press, 115–149.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). Balanced scorecard: rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Manev, G. & Jakimovski, J. (2017). Role of knowledge management in sport organizations. Škola biznisa, (2), 150-171. Viitattu 25.4.2024. doi:10.5937/skolbiz2-16091.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. Sloan Management Review, 40(3), 21 – 30.
- Morse, J. M. (2012). Qualitative health research: Creating a new discipline. New York: Routledge. Viitattu 25.2.2024 <https://doi.org/10.4324/9781315421650>.
- Mäenpää, O. (2008). Hallintolaki ja hyvän hallinnon takeet. Helsinki: Edita.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J. & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. Journal of Management, 37(1), 305–351.
- Niiranen, V. (2015). Tiedolla johtaminen–Mistä tulossa, minne menossa. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, PH. (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampere University Press, 305–318.
- Ojajarvi, S. & Valtonen, S. (2015). Liikunnan mediajulkisuus ja päätöksenteko. Liikuntatieteellisen seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 11. Viitattu 25.4.2024 https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/liikunnan_mediajulkisuus_ts_11.pdf.
- Ojajarvi, S. & Valtonen, S. (2016). Hyvä hallintotapa liikunta-alalla. Liikuntatieteellisen seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 13. Viitattu 8.12.2023 [hyva-cc-88-hallintotapa-liikunta-alalla.pdf \(lts.fi\)](https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/hyva-cc-88-hallintotapa-liikunta-alalla.pdf).
- Ojajarvi, S., Valtonen, S., & Pyykkönen, T. (2013). Liikuntalaiva tietomerellä–navigointia politiikan ja julkisuuden tuulissa. Liikuntatieteellisen Seuran impulssi nro, 27, 13.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2018). Liikunnan tiedolla johtamisen suunta-asiakirja 2020–2024. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:42.
- Opetusministeriö. (2006). Strategisen tiedolla johtamisen kehittäminen liikunnan valtionhallinnossa. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:20.

- Raivio, K. (2014) Näyttöön perustuva päätöksenteko – suomalainen neuvonantojärjestelmä. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 2/2014.
- Rajattomasti liikuntatietoa. (s.a.). Verkkosivu. Viitattu 15.4.2024
<https://www.liiku.fi/yhteisty%C3%B6/rajattomasti-liikuntaa-kumppanuusverkosto/rajattomasti-liikuntatietoa-alusta/>.
- Rycroft, R. W. & Kash, D. E. (1999). The complexity challenge: Technological innovation for the 21st century. Lontoo: Continuum International.
- Saikkonen, P., Karvonen, S., & Kestilä, L. (2019). Katse kohti hyvinvointipolitiikan tulevaisuutta. Teoksessa Kestilä, L. & Karvonen, S. (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2022. Helsinki: Punamusta Oy, 332–346.
- Saikkonen, S. & Verronen, E. (2013). Popularisoinnista osallistavaan tiedeviestintään. Yhteiskuntapolitiikka, 78(4), 416–424.
- Salmi, L., Hasanen, E., Simula, M., Virmasalo, I. & Muukkonen, P. (2023). Perceived barriers to physical activity in the social spaces of low socioeconomic status suburbs. Wellbeing, Space and Society, 5, 100164.
- Satakuntaliitto (2021). Satakunta-strategia. Viitattu 20.10.2023. <https://satakunta.fi/wp-content/uploads/2021/12/Satakunta-strategia-1.pdf>.
- Simon, H. (1997). Models of bounded rationality. Cambridge: The Mit Press.
- Simula, M., Hasanen, E. & Muukkonen, P. (2023). Liikkumisen esteiden poistaminen vie kohti yhdenvertaisuutta. Liikunta ja tiede, 60(3).
- Sola, D., & Couturier, J. (2013). How to think strategically: your roadmap to innovation and results. E-kirja. Harlow: Pearson UK. Viitattu 25.3.2024.
- Tampereen yliopisto (2007). Viitattu 27.2.2024
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>.
- THL (2020). Liikunnan harrastaminen Suomessa. Päivitetty 14.4.2020. Viitattu 28.11.2023.
<https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/liikunta/liikunnan-harrastaminen-suomessa>.
- THL (2023). Kunnan hyvinvointikertomus. Päivitetty 7.12.2023. Viitattu 12.2.2024.
<https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa>.
- Tienari, J. & Harviainen, J. T. (2020). Strategiaopas kuntien päättäjille: Osallista ja hallitse. Helsinki: Alma Talent.
- Tilastokeskus (2021) viitattu 4.4.2024 https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vaeston-ikarakenne.
- Tilastokeskus (2023) viitattu 24.10.2023 <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/kuntaryhmitys/>.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.
- Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12.
- Valtonen, S. & Ojajärvi, S. (2013). Kohti liikuntatiedon tehokkaampaa hyödyntämistä. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja, 2013:4. Viitattu 19.10.2023 <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Kohti-tehokkaampaa-tiedon-hy%C3%B6dynt%C3%A4mist%C3%A4.pdf>.
- Varsinais-Suomen liitto (2021). Varsinais-Suomen maakuntastrategia 2040+. Viitattu 20.10.2023. <https://varsinais-suomi.fi/wp-content/uploads/2021/12/Varsinais-Suomen-maakuntastrategia2040-final.pdf>.
- Vasankari, T., Kolu, P., Kari, J., Pehkonen, J., Havas, E., Tammelin, T., Jalava, J., Koski, H., Pihlainen, K., Kyröläinen, H., Santtila, M., Sievänen, H., Raitanen, J. & Tokola, K. 2018. Liikkumattomuuden lasku kasvaa – vähäisen fyysisen aktiivisuuden ja heikon fyysisen kunnan yhteiskunnalliset kustannukset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 31/2018.
- Vataja, K. (17.11.2015). Strategia pinteessä. Viikon varrelta -blogi. Blogi. Viitattu 20.10.2023 <https://www.sitra.fi/blogit/strategia-pinteessa/>.
- Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab. doi:10.31885/9789515149817.
- Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P. H. (2015). Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampere University Press.
- Vänttinen, L. (2023). Tiedolla johtaminen liikkumisen yhdenvertaisuuden edistämistyössä: haastattelututkimus Huhtasuon alueen työntekijöille. Liikuntatieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 29.1.2024 <http://urn.fi/URN:NBN:jyu-202307034315.pdf>.

Woods, N. (1999). Good Governance in international organisations. *Global Governance*, 5(1), 39–61.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen kyselylomake

Satakunnan ja Varsinais-Suomen liikuntastrategioiden ja strategiaprosessin onnistuminen kuntien liikuntapalveluiden näkökulmasta

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. SUOSTUMUS OSALLISTUA TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN *

Pääset tutustumaan tutkimuksen tiedotteeseen ja tietosuojailmoitukseen ennen kyselyyn vastaamista tämän linkin kautta.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin milloin tahansa syytä kertomatta keskeyttää tai lopettaa osallistumiseni tutkimukseen. Tästä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia. Keskeyttämiseen tai lopettamiseen asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja ei voida myöskään hyödyntää tutkimuksessa.

Antamalla suostumukseni osallistua tähän tutkimukseen tutkittavana hyväksyn, että minulta kerätään tietoja ja aineistoja tiedotteessa kuvattuun tutkimukseen.

Antamalla suostumukseni osallistua tähän tutkimukseen tutkittavana:

Vahvistan, että olen saanut tiedotteen tutkittavalle sekä tietosuojailmoituksen, ja minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijoille tarkentavia kysymyksiä. Olen siten saanut riittävät tiedot tutkimuksen sisällöstä, sen kulusta ja mitä se minun osaltani tarkoittaa samoin kuin henkilötietojeni käsittelystä. Henkilötietojani käsitellään lain mukaisella yleisen edun perusteella. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Minua ei ole painostettu tai houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Olga Elo, olga.v.elo@student.jyu.fi 040 594 2905

Klikkaamalla tätä ruutua ilmaisen suostumukseni osallistua tutkimukseen

Taustatiedot

1. **Maakunta *** ___Satakunta ___Varsinais-Suomi

2. **Kuntatyyppi ***
___ Kaupunkimainen kunta ___ Taajaan asuttu kunta ___ Maaseutumainen kunta

3. **Sukupuoli** ___ Nainen ___ Mies ___ Muu

13. Millaisia kevään (2023) strategiailaisuuudet olivat mielestäsi sisällöltään?

14. Mitä kevään (2023) strategiailaisuuksissa olisi voinut tehdä toisin tai mitä jäi puuttumaan?

15. Mitä mieltä olet prosessin etenemisestä syksyllä (2023)? esim. käsittely ohjausryhmissä, käsittely kunnissa

erittäin hyvä melko hyvä en osaa sanoa
 melko huono erittäin huono

16. Olisitko kaivannut vielä syksyyn (2023) kevään kaltaisia osallistavia tilaisuuksia?

kyllä ei

17. Oletko voinut mielestäsi riittävästi vaikuttaa strategian tekoon? Miten?

18. Millaista viestintä strategiaprosessiin liittyen on mielestäsi ollut?

erittäin hyvää melko hyvää en osaa sanoa
 melko huonoa erittäin huonoa

Miten kehittäisit sitä?

19. Oliko strategiaprosessi mielestäsi osallistava? Miksi/miksi ei?

20. Oliko strategiaprosessi mielestäsi avoin? Miksi/miksi ei?

21. Oliko strategiaprosessissa mukana mielestäsi oleelliset toimijat? Mikä taho olisi voinut olla vielä mukana?

22. Puuttuuko strategiasta mielestäsi jotain, mitä?

Strategian merkitys

23. Strategian merkitys tulevaisuudessa (arvioi, miten uskot vaikuttavan) *
vaihtoehdot: 1-5 ja en osaa sanoa (1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

1. Strategiatyöllä on jo ollut vaikutusta kuntamme toimintaan/palveluun
2. Strategiatyö on jo lisännyt liikuntaan liittyvää keskustelua kunnassamme
3. Strategiaa on tärkeä esitellä muille toimialoille/yhteistyöryhmille kunnassamme
4. Strategia vahvistaa liikunnan asemaa päätöksenteossa omassa kunnassamme
5. Strategiasta on apua kunnan oman liikuntasuunnitelman tekemisessä
6. Strategiasta on hyötyä omassa työssäni
7. Strategia tukee omaa osaamistani
8. Strategia vaikuttaa positiivisesti kunnassamme tarjottaviin liikuntapalveluihin
9. Strategia vaikuttaa positiivisesti kuntamme liikuntapaikkoihin
10. Strategia parantaa eri sektoreiden liikuntatoimijoiden yhteistyötä
11. Strategia parantaa kuntien ja hyvinvointialueen välistä yhteistyötä
12. Strategia parantaa kuntien välistä yhteistyötä
13. Strategia parantaa muiden yhdistysten ja järjestöjen välistä yhteistyötä
14. Strategian avulla voidaan lisätä kuntalaisten hyvinvointia
15. Strategian avulla voidaan parantaa kuntalaisten toimintakykyä
16. Strategian avulla voidaan vähentää liikkumattomuudesta aiheutuvia kustannuksia

24. Millaisia muita vaikutuksia strategialla voi mielestäsi olla tulevaisuudessa?

Strategiatyön jatkaminen

25. Kuinka usein mielestäsi tarvittaisiin isompia strategiatilaisuuksia strategiaan liittyen? (kuten kevään 2023 tilaisuudet)

kerran kahdessa vuodessa tai harvemmin

kerran vuodessa

kaksi kertaa vuodessa

useammin kuin kaksi kertaa vuodessa

26. Miten strategiatyötä tulisi mielestäsi tulevaisuudessa jatkaa? Miten strategian toteutumista tulisi mielestäsi seurata?

27. Muuta lisättävää



TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

1. ”Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakunnallisten liikuntastrategioiden ja strategiaprosessin onnistuminen kuntien liikuntapalveluiden näkökulmasta” ja pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään osallistumaan tutkimukseen ”Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakunnallisten liikuntastrategioiden ja strategiaprosessin onnistuminen kuntien liikuntapalveluiden näkökulmasta”, jossa tutkitaan Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakunnallisten liikuntastrategioiden strategiaprosessia ja strategioiden merkitystä. Tutkimuksen keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiseksi verkostoihin kuuluvat kuntien edustajat kokevat strategiaprosessin onnistumisen?
2. Millaiseksi he kokevat strategian merkityksen?
3. Millaisia eroja maakuntien ja eri kuntaryhmien välillä on strategiaprosessin onnistumisesta ja strategian merkityksestä?

Sinua pyydetään tutkimukseen, koska olet mukana Satakunnan tai Varsinais-Suomen rajattomasti liikuntaa kumppanuusverkostossa.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojesi käsittelystä.

Tutkimukseen osallistuu kaikki halukkaat molempien maakuntien ohjausryhmiin kuuluvat kuntien työntekijät. Arviolta noin 40 osallistujaa yhteensä.

Tämä on yksittäinen tutkimus, eikä sinuun oteta myöhemmin uudestaan yhteyttä.

2. Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana. Tästä ei aiheudu sinulle kielteisiä seurauksia.

Keskeyttäessäsi tutkimukseen osallistumisesi tai peruuttaessasi antamasi suostumuksen, sinusta siihen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa, kun se on välttämätöntä tutkimustulosten varmistamiseksi.

3. Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen pääasiallisen aineiston keruu toteutetaan kyselyn avulla ohjausryhmiin kuuluvien kuntien työntekijöille. Aineistonkeruu toteutetaan helmikuun 2024 aikana. Tutkimuksen odotettu valmistumisajankohta on kesäkuussa 2024.

Kysely toteutetaan webropol-palvelun avulla ja vastaajille lähetetään sähköinen linkki kyselyyn. Vastaukset tallentuvat webropol-alustalle. Vastaaminen kestää noin 20–25 minuuttia.

4. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat hyödyt

Tutkimus hyödyntää Satakunnan ja Varsinais-Suomen liikuntastrategioiden jatkokehitystä ja vastaavien uusien strategiaprosessien valmistelua muilla alueilla.

Tutkimus tuottaa liikunnan yhteiskuntatieteiden tieteenalalle uutta tietoa strategiatyöstä ja strategiatyön kehittämistä liikunnan alalla, sekä verkostomaisen toiminnan ja tiedolla johtamisen merkityksestä liikunnan edistämiseksi. Yhteiskunnalle tutkimus tuottaa tietoa monialaisen yhteistyön ja osallistavan kehittämisen hyödyistä liikunnallisen elämäntavan tukemisessa.

5. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet sekä niihin varautuminen

Tutkimukseen osallistumisesta ei odoteta aiheutuvan riskejä, haittoja tai epämukavuuksia

6. Tutkimuksen kustannukset ja korvaukset tutkittavalle sekä tutkimuksen rahoitus

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Lounais-Suomen liikunta ja urheilu ry (Liiku) rahoittaa tutkimuksen tekoa.

7. Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksesta valmistuu liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, joka julkaistaan Jyväskylän yliopiston JYX-tietokannassa. Liiku ry voi hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia strategiatyön kehittämisessä jatkossa. Pro gradu -tutkielma on julkinen ja se on julkaisun jälkeen vapaasti luettavissa myös tutkittaville. Tutkimustulokset raportoidaan anonymisti tutkittavien yksityisyyden suojelemiseksi ja tunnistettavuuden riskin minimoimiseksi.

8. Tutkittavien vakuutusturva

Jyväskylän yliopiston toiminta ja tutkittavat on vakuutettu.

Jyväskylän yliopiston vakuutukset korvaavat etänä suoritettavissa tutkimuksissa ainoastaan sellaiset vahingot, jotka liittyvät suoraan annettuun tutkimustehtävään ja jotka ovat sattuneet varsinaisen ohjeistetun tutkimustehtävän aikana. Vakuutus ei korvaa taukojen aikana sattuneita vahinkoja.

Jyväskylän yliopiston vakuutukset eivät ole voimassa etänä suoritettavissa tutkimuksissa, jos tutkittavan kotikunta ei ole Suomessa.

Vakuutus sisältää potilasvakuutuksen, toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen. Tutkimuksissa tutkittavat (koehenkilöt) on vakuutettu tutkimuksen ajan

ulkoisen syyn aiheuttamien tapaturmien, vahinkojen ja vammojen varalta. Tapaturmavakuutus on voimassa mittauksissa ja niihin välittömästi liittyvillä matkoilla.

9. Lisätietojen antajan yhteystiedot

Olga Elo, +358 40 594 2905, olga.v.elo@student.jyu.fi, opiskelija



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIETOSUOJAILMOITUS

Olet osallistumassa tieteelliseen tutkimukseen. Tässä tietosuojailoituksessa sinulle kerrotaan henkilötietojesi käsittelystä osana tutkimusta. Sinulla on lain mukaan oikeus saada nämä tiedot.

1. Rekisterinpitäjä tutkimuksessa ”Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakunnallisten liikuntastrategioiden ja strategiaprosessin arviointi kuntien liikuntapalveluiden näkökulmasta”

Rekisterinpitäjä vastaa henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuudesta tutkimuksessa.

Tutkija Olga Elo (rekisterinpitäjä ja tutkimuksen toteuttaja) olga.v.elo@student.jyu.fi, 040 594 2905.

Työnohjaaja Hanna-Mari Ikonen, apulaisprofessori, Liikunnan yhteiskuntatieteet

2. Henkilötietojen käsittelijä(t)

Henkilötietojen käsittelijällä tarkoitetaan tahoa, joka käsittelee henkilötietoja rekisterinpitäjän lukuun ja sen antamien ohjeiden mukaisesti. Henkilötietojen käsittelijän kanssa on laadittava tietojenkäsittelysopimus. Tässä tutkimuksessa henkilötietojen käsittelijöitä ovat:

Tutkija (rekisterinpitäjä) ja työnohjaaja

3. Henkilötietojen muu luovuttaminen tutkimuksen aikana

Henkilötietojasi käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille.

4. Tutkimuksessa ”Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakunnallisten liikuntastrategioiden ja strategiaprosessin arviointi kuntien liikuntapalveluiden näkökulmasta” käsiteltävät henkilötiedot

Henkilötietojasi käsitellään tiedotteessa kuvattua tutkimustarkoitusta varten.

Tutkimuksessa Sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja: ikä, sukupuoli, koulutus, tehtävänimike, kuntatyyppi. Tietojen kerääminen perustuu tutkimussuunnitelmaan.

Tutkimuksessa ei käsitellä erityisiä henkilötietoryhmiä.

Kaikki osallistujat ovat täysi-ikäisiä.

5. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tieteellisessä tutkimuksessa

Tutkittavan suostumus (tietosuoja-asetuksen artikla 6.1.a, erityiset henkilötietoryhmät 9.2.a)

6. Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei siirretä EU/ETA -alueen ulkopuolelle.

7. Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Tutkimuksen rekisteriin tallennetaan vain tutkimuksen tarkoituksen kannalta välttämättömiä tietoja.

Tunnistettavuuden poistaminen

Suoria tunnistetietoja ei kerätä, rekisteröity voi olla aineistosta ainoastaan välillisesti tunnistettavissa eli jos aineistoa yhdistettäisiin muualta saataviin tietoihin ja niiden avulla pyrittäisiin tunnistamaan rekisteröity.

Tutkimuksesta on tehty **erillinen tietosuojan vaikutustenarvio**

Kyllä Ei, koska tämän tutkimuksen tekijä on tarkastanut, ettei vaikutustenarviointi ole pakollinen.

8. HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSEN PÄÄTTYMISEN JÄLKEEN

Tutkimusrekisteri anonymisoidaan tutkimuksen päätyttyä arviolta 5/2024 mennessä eli kaikki tunnistetiedot poistetaan täydellisesti, jotta paluuta tunnisteteolliseen henkilötietoon ei ole eikä aineistoon voida yhdistää uusia tietoja.

9. Rekisteröidyn oikeudet

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti. Oikeuksista voidaan poiketa myös jos rekisteröityä ei pystytä tai ei enää pystytä tunnistamaan.

Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

Rekisteröidyn oikeuksien toteuttaminen

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä rekisterinpitäjään: Olga Elo, 040 594 2905, olga.v.elo@student.jyu.fi

Tietoturvaloukkauksesta tai sen epäilystä ilmoittaminen Jyväskylän yliopistolle

<https://www.jyu.fi/fi/yliopisto/tietosuojailmoitus/ilmoita-tietoturvaloukkauksesta>

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaalutettu.

Tietosuojavaalutetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot: <https://tietosuoja.fi/etusivu>