

**LIIKUNTAORGANISAATIOIDEN YMPÄRISTÖHALLINNAN ALUEELLINEN  
KEHITTÄMISPROSESSI**

**Ohjelmateorian muodostaminen Pohjois-Karjalan liikuntaorganisaatioille kehittävän  
arvioinnin menetelmään pohjautuen**

Laura Rajala

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma

Liikuntatieteellinen tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2024

## TIIVISTELMÄ

Rajala, L. 2024. Liikuntaorganisaatioiden ympäristöhallinnan alueellinen kehittämisprosessi: ohjelmateorian muodostaminen Pohjois-Karjalan liikuntaorganisaatioille kehittävän arvioinnin menetelmään pohjautuen. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 113 s., 2 liitettä.

Luonnonympäristön rappeutuminen ja ilmastokriisi ovat globaalilla tasolla yhteiskuntamme ajankohtaisimpia haasteita. Näihin haasteisiin vastaaminen kuuluu kuluva vuosikymmenen keskeisimpiin kehityskuluihin. Euroopan Unioni tavoittelee hiilineutraalin maanosan statusta vuoteen 2050 mennessä, ja Suomen valtio on sitoutunut hiilineutraaliuden tavoitteluun vuoteen 2035 mennessä. Osana yhteiskuntaa myös liikuntasectori on yhtä lailla riippuvainen luonnonympäristön olosuhteista kuin myös osallinen niiden rappeutumiseen. Tämä pro gradu -tutkielma asemoituu ympäristöhallinnan liikuntasosiologiseen tutkimuslinjaan. Tutkimuslinja on kasvava, mutta arviointiin ja yhteistyöhön kohdistua tutkimus on yhä niukkaa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on muodostaa ohjelmateoria liikuntaorganisaatioiden alueellisen ympäristöhallinnan yhteiskehittämisen tueksi. Tutkimus kohdistui Pohjois-Karjalassa toimiviin kolmannen ja julkisen sektorin organisaatioihin ja heidän hyödyntämiinsä yhteistyön toimintatapoihin ympäristöhallinnan edistämiseksi. Tutkimuksen keskiössä oli selvittää, millaisia toimenpiteitä ja erilaisten toimijoiden yhteistyömalleja tarvittaisiin ympäristöhallinnan edistämiseksi kohdealueella. Aineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla keväällä 2022, joihin osallistui yhteensä 16 henkilöä. Ryhmät koostuivat asiantuntijoista, jotka edustivat eri sektorien toimijoita samalta alueelta. Haastattelut litteroitiin sekä analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Ympäristöhallinnan kehittämisen viitekehykseen pohjautuvan sisällönanalyysin tulosten pohjalta luotiin ohjelmateoria kehittävän arvioinnin menetelmiin perustuen.

Sisällönanalyysin keskeinen tulos oli, että verkostot yhteiskehittämiseksi ovat olemassa. Niitä ei kuitenkaan hyödynnetä ympäristöhallinnan edistämiseksi. Ympäristöhallinnan osalta yhteistyö oli vielä pääasiassa vähäistä, mutta sen käynnistäminen olemassa olevissa verkostoissa koettiin toimivaksi. Organisaatioiden ympäristöhallinnan käytännöt olivat hyvin vaihtelevia. Yhteiskehittämisen mahdollistamiseksi olisi keskeistä luoda yhteinen alueellinen toimintakulttuuri. Sen tulisi pohjautua jaettuihin strategisiin tavoitteisiin, joiden toteutumista voitaisiin edistää mm. resurssiohjauksen keinoin. Sisällönanalyysin ja käsitellyn kirjallisuuden pohjalta muodostettiin johtopäätöksenä ohjelmateoria, ympäristöhallinnan muutosmalli.

Asiasanat: ympäristöhallinta, kehittävä arviointi, ohjelmateoria, yhteistyö

## **ABSTRACT**

Rajala, L. 2024. The regional development process of environmental management of sports organisations: forming a program theory based on the method of developing assessment for sports organisations in North Karelia. Faculty of Sport and Health Sciences, University of Jyväskylä, Master's thesis in Social Sciences of Sport, 113 pp.. 2 appendices.

The degradation of the natural environment and the climate crisis are among the most relevant challenges facing our society on a global level. Meeting these challenges is one of the key developments of the current decade. The European Union is aiming for the status of a carbon-neutral continent by 2050, and the Finnish state is committed to the pursuit of carbon neutrality by 2035. As part of society, the sports sector is equally dependent on the conditions of the natural environment as well as being involved in their deterioration. This Master's thesis is positioned in the sociological research line of environmental management. The research line is growing, but research on evaluation and cooperation is still scarce.

The aim of this study is to form a program theory to support the co-development of the regional environmental management of sports organizations. The research focused on third and public sector organisations operating in North Karelia and the operational methods of cooperation they used to promote environmental management. The focus of the study was to find out what kind of measures and cooperation models of different actors would be needed to promote environmental management in the target area. The material was collected through group interviews in the spring of 2022, in which a total of 16 people participated. The groups were composed of experts representing actors from different sectors from the same area. The interviews were transcribed and analyzed using theory-directed content analysis. Based on the results of content analysis formed on the framework for developing environmental management, program theory was created based on methods of developing evaluation.

The central result of the content analysis was that networks for co-development exist. However, they are not used to promote environmental management. As far as environmental management was concerned, cooperation was still mainly limited, but it was recognized that it would work to launch it in the existing networks. The practices of environmental management in organizations were varied. In order to enable co-development, it would be essential to create a common regional operating culture. It should be based on shared strategic objectives, the realisation of which could be promoted, for example, by means of resource steering. Based on content analysis and processed literature, the conclusion was formed as program theory, a model of change for regional environmental management.

Key words: environmental management, evaluation, program theory, cooperation

## **KÄYTETYT LYHENTEET**

AVI	aluehallintovirasto
OK	Olympiakomitea
OKM	opetus- ja kulttuuriministeriö
VLN	valtion liikuntaneuvosto

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	1
2 YMPÄRISTÖHALLINNAN TEOREETTISET JA LIIKUNTAKULTTUURISET KYTKÖKSET .....	5
2.1 Ympäristöhallinnan käsite ja siihen linkittyvät tutkimusalat .....	5
2.2 Ympäristösosiologian- ja etiikan tunnistamat ympäristötoimijuuden rakenteet ...	10
2.3 Ympäristötematiikka liikunnan ja urheilun tutkimuskentällä .....	11
2.4 Valtion liikuntahallinnon lähtökohdat ympäristöhallinnan kehittämiseksi.....	17
2.5 Ympäristöhallinta kuntien liikuntatoimissa.....	21
2.6 Ympäristöhallinta liikuntajärjestöissä .....	23
3 YMPÄRISTÖHALLINNAN MUUTOSMEKANISMIT .....	27
3.1 Ympäristöpoliittisen ohjauksen vaikuttavuus liikuntasektorilla.....	27
3.2 Muutoksen aallot liikuntaorganisaatioissa .....	30
3.3 Organisaatiokulttuurin muutos .....	31
3.4 Ympäristökasvatus muutosvoimana .....	33
3.5 Yhteistyö muutosvoimana .....	35
4 ARVIOINTI TIETEENALANA JA OSANA LIIKUNTAORGANISAATIOITA .....	37
4.1 Ohjelmateoria kehittävän arvioinnin työkaluna .....	39
4.2 Arviointitoiminta liikuntasektorilla .....	42
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	47
5.1 Aineistonkeruu.....	47
5.2 Laadullinen sisällönanalyysi.....	51
5.3 Ohjelmateorian rakentaminen.....	53
5.4 Tutkimusetiikka .....	55
6 TULOKSET.....	57

6.1	Teema 1: kohdeorganisaatioiden ympäristöhallinnan lähtötilanteen kartoitus .....	58
6.1.1	Ympäristöhallinnan legitimointi .....	58
6.1.2	Ympäristöhallinnan kehittämisen poliittinen ohjaus .....	61
6.1.3	Organisaatiokulttuurin kehittäminen .....	62
6.1.4	Ympäristöjohtamisen toimenpiteet .....	63
6.1.5	Tekniset toimenpiteet .....	67
6.2	Teema 2: ympäristöhallinnan arviointi .....	68
6.2.1	Tavoitteet .....	68
6.2.2	Edellytykset .....	70
6.2.3	Edistäjät ja esteet .....	70
6.2.4	Seuranta .....	71
6.3	Teema 3: yhteistyön kehittäminen .....	73
6.3.1	Yhteistyö .....	73
6.3.2	Edellytykset yhteistyölle ja ympäristöhallinnan kehittämiseksi .....	75
6.3.3	Yhteistyön edistäjät ja esteet .....	75
6.4	Kehitysehdotukset ja hyvät toimintatavat .....	76
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	78
7.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	78
7.2	Ohjelmateoria .....	81
8	POHDINTA .....	88
	LÄHTEET .....	96
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Ekologinen jälleenrakennus määritellään Sitran (2019) toimesta tämän vuosikymmenen keskeisimmäksi kehityskulukuksi. Vuoden 2024 megatrendien kärjestä voi löytää jo toista vuotta peräkkäin luonnon kantokyvyn murenemisen (Dufva 2024; Sitra 2023; Sitra 2019). Vuonna 2022 voimaan tullessa uudessa kansallisessa ilmastolaissa määritellään Suomen olevan hiilineutraali vuonna 2035, jonka lisäksi EU tavoittelee ilmastoneutraalin maanosan statusta vuonna 2050. (Ympäristöministeriö s.a.a) Niin globaalilla kuin kansallisella tasolla tunnustetaan tarve tavoitteenasettelulle sekä ympäristöhallinnan toimille. Koko yhteiskuntamme on kuitenkin yhä toiminnan kehittämisen ja syvällisten rakennemuutosten edessä – IPCC:n kuudennen ilmastoraportin (2023) mukaan nykyisiä tai luvattuja politiikkatoimia noudattamalla vuosisadan loppuun mennessä ilmasto lämpenee yli kahdella tai kolmella asteella. Tähän suhteutettuna jäävät myös liikuntasektorilla ympäristöhallinnan jo lisääntyneet toimenpiteet kehityskohteeksi myös tulevaisuuteen. Viime vuosikymmenellä kansainvälisellä tasolla toteutetut merkittävät poliittiset ympäristösitoumukset eivät ole peilautuneet selkeästi alan tutkimussisältöihin, joka saattaa globaalien tutkimuskentän kyvyn reagoida yhteiskunnan ympäristöpyrkimyksiin huonoon valoon ja luo yhä voimakkaammin tarvetta tutkimuksen ja yhteiskunnan keskustelulle (Cury, Kennely & Howes 2022).

Liikunta- ja urheilu ovat pohjimmiltaan riippuvaisia luonnonympäristöistä ja ovat näin myös osallisena näiden ympäristöjen rappeutumiseen (McCullough, Pfahl & Nguyen 2016). Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus velvoittaa liikuntakulttuurin keskeisiä toimijoita sekä kuntia kulttuuristen, taloudellisten ja sosiaalisten käytäntöjen muovaamiseen kestävän toimintakulttuurin muodostamiseksi. Tämä edellyttää keskeisten toimijoiden, julkisen liikuntahallinnon, kolmannen sektorin toimijoiden sekä tieteellisen yhteisön yhteistyötä. (Simula, Itkonen & Matilainen 2014, 96). Esimerkiksi ympäristöhallinnan tilan kannalta alueellisesti merkittävien toimijoiden, kuntien, kaikkien toimialojen päätökset kytkeyvät tavalla tai toisella ympäristökuorman syntymiseen. Puolet liikuntatoimien vastuuhenkilöistä piti Norran, Karimäen ja Pekkalan (2020) selvityksen mukaan ilmastonmuutoksen vaikutuksia merkittävänä tai erittäin merkittävänä haasteena palveluiden tuottamiselle tulevaisuudessa. Ympäristönäkökulmien tunnistamisesta ja toimenpiteiden laatimisesta olisi suunnattava yhä perustavanlaatuisempiin keskusteluihin liikunnan roolista ympäristökriisin vaikuttajana ja siihen sopeutujana. (Simula & Oja 2019)

Kestävyyden ympäristöulottuvuuden tutkimus tunnistetaan kansainvälisellä tasolla kasvavaksi tutkimusalaksi (Cury ym. 2022; Mallen 2018), joka on kehittynyt viime vuosikymmenen aikana huomattavasti niin tutkimuksen määrän kuin menetelmien monipuolisuuden osalta (Mallen 2018). Vuosien 1987 ja 2008 välillä suoraan ympäristöllistä kestävyttä liikunta- ja urheiluaiheisissa akateemisissa lehdissä käsitelti 0, 365 prosenttia Mallenin, Stevensin ja Adamsin (2011) kirjallisuuskatsauksen lähdeaineiston vertaisarvioituista artikkeleista. Mallenin vuonna 2018 julkaistussa vastaavassa kirjallisuuskatsauksessa vuosien 2009–2015 välillä julkaistuissa saman aihepiirin artikkeleissa oli tapahtunut 311 prosentin kasvu verrattuna vuosien 1987–2008 julkaisumäärään. Lisäksi menetelmällisesti tutkimuskanta oli muuttunut täysin laadullisesta noin 17 prosenttia kvantitatiivista tutkimusta sisältäväksi (Mallen 2018). Valtaosa akateemisesta kirjallisuudesta kohdentui johdattelemaan ympäristölliseen kestävyden tematiikkaan, kun taas seuranta ja operatiiviset ”vastatoimet” eivät olleet edustettuina kirjallisuudessa (Mallen 2018). Cury ym. (2022) tunnistivat katsauksessaan pohjoisamerikkalaisen tutkimuksen yliedustuksen, joka ilmenee kansallisesti relevantisti julkisen- ja kolmannen sektorin ympäristöhallinnan tutkimuksen globaalina vajeena. Kotimainen alan tutkimus sekä tämän tutkimuksen toteutus nouseekin tämän myötä myös hyvin merkitykselliseksi, sillä Suomen liikunta- ja urheilujärjestelmä on hyvin julkis- ja yhdistysvetoinen ja poikkeaa merkitsevästi mm. Pohjois-Amerikan mallista.

Ympäristötoimien tarpeen tunnistaminen, suunnittelu ja toteutus muodostavat ympäristöhallinnan kokonaisuuden. Oleellisessa roolissa ympäristöhallinnan toteutumiseksi ovat niin lainsäädäntö kuin organisaatioiden omaehtoinen toiminta. (Sairinen 2009, 133–139) Tämän tutkielman näkökulman ympäristöhallintaan muodostavat yhteistyö sekä arviointitoiminta, jotka ovat oleellisia työkaluja tehokkaan toiminnan kehittämiseksi ja rakenteiden muutostarpeen tunnistamiseksi. Hyvin keskeistä ympäristöhallinnassa on yhteistyö, sillä ilmastonmuutos on maailmanlaajuinen ja samalla alueellisia ominaispiirteitä omaava ongelma, joka koostuu monista vuorovaikutteisista tekijöistä. Lisäksi eri toimijoille hajautuneen tiedon yhdistäminen on oleellista toimivan ympäristöhallinnan toteuttamiseksi. (Sairinen 2009, 133–139) Simulan ym. (2014, 43–44, 65) raportissa havaittiin kuntien sektorin sisäisen, erilaisissa verkostoissa toteutetun yhteistyön tehostavan ympäristöhallinnan toteutumista mm. ympäristötoimia yhdenmukaistamalla ja luomalla tarpeen sisällyttää ympäristöasioiden hallinta kuntien johtamis- ja kehittämiskäytäntöihin. Liikuntajärjestöjen



edustajat kokivat yhteistyön kuntien kanssa merkittäväksi. Haasteisiin liittyvää keskustelua tulisi heidän mukaansa käydä monipuolisesti eri toimijoiden kanssa. (Simula ym. 2014, 86, 90)

Lisäksi valtionhallinnolta odotetaan sidosryhmissä koordinoivaa roolia hallinnonalat ylittävän yhteistyön edistämiseksi, johon myös Valtion liikuntaneuvosto ”Kestävä kehitys valtion liikuntaa ja urheilua edistävissä toimenpiteissä”- arviointinsa pohjalta kehottaa Opetus- ja kulttuuriministeriötä tarttumaan jatkossa. (VLN 2022, 50, 73–74) Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa tunnustetaan niin ikään yhteistyössä toteutettavien ympäristötoimien merkitys ja potentiaali, erityisesti julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyön osalta. (Ratten 2019; Giulianotti ym. 2018)

Liikuntasektorilla on viime vuosien aikana tuotettu kasvavissa määrissä arviointitietoa. Suomessa toimii nykypäivänä liikunnan arvioinnin kentällä useita tahoja omine arvioinnin pääpainopisteineen. Tyypillisesti alan hallinnon toiminnassa ovat ohjelmat ja hankkeet sekä strategisuuden ja arviointitiedon tarve nousseet esille korostuneesti. Vaikka alalla tuotetun arviointitiedon määrä on kasvanut, on sen hyödyntäminen edelleen ontuvaa. Analyysi ja arviointitieto liikuntaa edistävien toimenpiteiden vaikuttavuudesta, vaikutuksista ja tehokkuudesta on yhä vähäistä (HE190/201, VLN 2020 mukaan). Liikunta-ala on yhä vahvemmin sitoutunut kestävän kehityksen tavoitteisiin, mutta kestävän kehityksen toimintojen tai aloitteiden arviointiin ei ole yhtenäisiä kriteerejä (Trail & McCullough 2020). Kestävään kehitykseen ja erityisesti sen ympäristölliseen ulottuvuuteen liittyvä alan arviointitutkimus on ollut vähäistä viime vuosiin saakka, kunnes VLN julkaisi tähän mennessä kattavimman kestävän kehityksen kansallisen tason arvioinnin ”Kestävä kehitys valtion liikuntaa ja urheilua edistävissä toimenpiteissä” vuonna 2022.

Tämä pro gradu- tutkielma asemoituu ympäristöhallinnan liikuntasosiologiseksi tutkimukseksi nimettyyn linjaan. Tutkielman tarkoituksena on luoda ympäristöhallinnan kehittämisen ohjelmateoria paikallisen liikuntaorganisaatioverkoston yhteistyön tueksi. Keskeisenä tutkimustehtävänä on tuottaa tietoa keskeisistä toimenpiteistä ja erilaisten toimijoiden yhteistyömalleista ympäristöhallinnan edistämiseksi kohdealueen liikuntaorganisaatioissa. Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa: ensin suoritettiin vainhenkilöiden ryhmähaastatteluissa kerätyn aineiston teorialähtöinen sisällönanalyysi, jonka jälkeen analyysin tuottamien tulosten pohjalta rakennetaan ohjelmateoria paikallisen yhteistyön kehittämisen ja tulevaisuudessa toiminnan arvioinnin tueksi. Sisällönanalyysin teoreettisena

viitekehyksenä toimii liikuntaorganisaatioiden ympäristöhallinnan kehittämisen viitekehys ja ohjelmateorian muodostamisen viitekehyksenä formatiivinen arviointi. Tarve tutkimukselle kumpuaa liikuntasektorin ympäristöhallinnan seurannan ja arvioinnin tutkimuksen sekä aiheen kehittämiseksi tarpeellisen yhteistyön vähäisyydestä. VLN:n ”Kestävä kehitys valtion liikuntaa ja urheilua edistävissä toimenpiteissä” on ensimmäinen toimintojen arviointiin keskittyvä julkaisu, joka käsittelee aihetta koko Suomen tasolla. VLN raportista kuntatason alueellinen tarkastelu rajautuu pois, jonka herättämään jatkotutkimustarpeeseen tämä pro gradu- tutkielma pyrkii vastaamaan. Tutkielman suunnitteluvaiheessa on konsultoitu VLN raportin toteuttaneen konsulttitoimisto 4FRONT edustajaa. Lisäksi Itä-Suomen aluehallintoviraston liikuntatoimen ylitarkastaja on ollut mukana tutkielman suunnittelussa. Tutkielman rakenne koostuu ympäristöhallintaa ja arviointitutkimusta käsittelevästä kirjallisuuskatsauksesta, tutkimuksen toteutusta kuvaavasta luvusta, tuloksista ja johtopäätöksistä sekä tutkimuksen tulosten ja kirjallisuuden vuoropuhelusta sekä jatkotutkimusehdotusten ympärille rakentuvasta pohdinnasta.

## **2 YMPÄRISTÖHALLINNAN TEOREETTISET JA LIIKUNTAKULTTUURISET KYTKÖKSET**

Luontoympäristö ja urheilu kytkeytyvät perustavalaatuisesti yhteen: jo pelkkä ihmisen selviytyminen, saati elämän omistaminen urheilulle, vaatii ympäristön tarjoamia resursseja (McCullough & Kellison 2018, 3). Nyky-yhteiskuntamme kohtaakin vakavan haasteen – niin hyvän elämän kuin liikunnan ja urheilun olosuhteiden mahdollistavien luontoympäristöjen tuhoutumisen estämisen. Tähän haasteeseen vastatakseen täytyy koko yhteiskunnan omaksua yhtä lailla ympäristöhallinnan käytänteitä, eivätkä liikunta ja urheilu voi eristää itseään tästä yhteiskunnallisesta vastuusta (Mallen, 2018, 11; McCullough, Pfahl & Nguyen 2016). Niin kotimaisen kuin kansainvälisenkin tutkimuksen pohjalta voidaan liikunnan ja urheilun ilmiöiden kontekstissa toteutettavan ympäristötutkimuksen todeta olevan kasvava ja poikkitieteellinen tutkimusalue, jolle kuitenkin toistaiseksi jää huomattavia tiedollisia katvealueita (Cury ym. 2022; Mallen 2018; Simula ym. 2014). Tutkimuksen määrällinen ja teemallinen laajuus on kuitenkin viime vuosikymmenellä kasvanut huomattavasti (Cury ym. 2022; Mallen 2018).

Tässä luvussa esitellään ympäristöhallintaa teorialähtökohtana pohjustaen käsitettä laajemmin kestävyuden sekä ympäristösosiologisten- ja eettisten teorioiden määrittelyllä. Tämän jälkeen tarkennutaan hahmottamaan liikunnan ja urheilun kytköksiä ympäristöhallintaan kotimaisen sekä kansainvälisen kirjallisuuden pohjalta sekä esittelemään vastaavia kytköksiä suomalaisten julkisen- ja kolmannen sektorin liikuntaorganisaatioiden ja hallintoelimien toiminnan näkökulmasta.

### **2.1 Ympäristöhallinnan käsite ja siihen linkittyvät tutkimusalat**

Ympäristöhallinnan määrittelemiseksi on oleellista ymmärtää, mitä kestävyys ympäristön kontekstissa tarkoittaa. Brutlandin komission raportissa ”Our Common Future” (1987, 37) *kestävä kehitys* määritellään klassisesti kehitykseksi, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta samaan. Thiele (2016, 4) tiivistää kestävyuden merkitsemään sellaista toimintaa, jolla kyetään täyttämään nykyhetken tarpeet uhraamatta tulevaisuuden hyvinvointia. Toimintaa tulee tavoitella ekologisen terveyden, taloudellisen hyvinvoinnin, kulttuurisen luovuuden ja sosiaalisen voimaantumisen kautta. Kestävyys rakentuisi siis mukautuvaksi tieteelliseksi toiminnaksi, joka palvelee eettistä visiota. (Thiele 2016, 4.)

Kestävä kehitys ja kestävä ajattelu juontavat juurensa 1800-luvun ympäristönsuojelun ja säilyttämisen liikkeistä sekä 1900-luvun ympäristöliikkeestä (Thiele 2016, 23). Hyvin konkreettisesti ympäristöongelmat nousivat yhteiskunnallisen keskustelun aiheeksi 1960-luvulta lähtien (Thiele 2016, 19). Suomessa ympäristöasiat ja näiden ohessa myös kestävä kehitys nousivat vahvemmin esille 1970-luvun lopulta lähtien (Konttinen 2020). Parhailtaan kestävä kehitys voidaan pitää megatrendinä eli ilmiönä, joka koskettaa vahvasti koko yhteiskuntaamme, kulttuuria, taloutta, politiikkaa ja teknologiaa maailmanlaajuisesti (Mittelstaedt, Shultz, Kilbourne & Peterson 2014, Thielen 2016 mukaan.) Tulevaisuudessa yhteiskunnat ovat kestävä kehityksen toimien osalta yhä kiireellisemmän sopeutumisen edessä. IPCC:n vuoden 2018 ilmastoraportin mukaan ilmaston lämpenemisen rajoittaminen 1,5 celsiusasteeseen kahden sijaan helpottaisi huomattavasti kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamista, köyhyyden kitkemistä ja eriarvoisuuden vähentämistä. Lämpenemisen rajoittaminen 1,5 asteeseen voisi myös vähentää ilmatoriskeille ja köyhyydelle altistuvien ihmisten määrää 62–457 miljoonalla ihmisellä (IPCC 2018) Kasvihuonekaasupäästöt jatkoivat kuitenkin vuonna 2022 julkaistun kuudennen raportin toisen osan mukaan kasvuaan vuoteen 2019. Nykyisten vuoteen 2030 tähtäävien kansainvälisten ilmastositomusten täyttäminen riittäisi enää lämpenemisen rajoittamiseen kahteen asteeseen tavoitellun 1,5 asteen sijaan. (Begum, Lempert & Ali ym. 2022)

YK:n kestävä kehityksen *Agenda 2030* (2015) määrittelee tulevaisuuden toimintalinjoja ja tavoitteita, asettaen 17 tavoitetta, joiden tulisi ohjata tulevien vuosien toimintaa (kuva 1). YK:n jäsenet ovat sitoutuneet näihin tavoitteisiin. (YK 2021; Ulkoministeriö 2021). Tavoitteista kymmenen on edistettävissä liikkumisen, liikunnan ja urheilun toimenpiteillä kansalliseen Agenda 2030 -toimeenpanosuunnitelmaan pohjautuen. Tasa-arvon, yhdenvertaisuuden sekä terveyden ja hyvinvoinnin tavoitteet ovat toistaiseksi voimakkaimmin liikuntasektorilla edistettyjä tavoitteita. (VLN 2022, 70) Edellä mainitut tavoitteet painottuvat sosiaalisen kestävyden ulottuvuuden edistämiseen tutkielman keskiössä olevan ympäristöllisen ulottuvuuden jäädessä vielä tehtyjen toimenpiteiden painotuksen ulkopuolelle.



KUVA 1. YK:n Agenda 2030- tavoitteet. (Ulkoministeriö 2021)

Kestävä kehitys ja kestävä toiminta voidaan ulottuvuuksien ohella jaotella heikkoon ja vahvaan kestävyYTEEN. *Heikko kestävyys* pohjautuu oletukseen siitä, että resurssien tuotannossa kyetään vaihtamaan valuuttaa luonnonresursseihin. Heikko kestävyys pyrkii integroimaan kapitalistisen kasvun ja ympäristöongelmien ratkaisun keskenään. *Vahva kestävyys* puolestaan ei esitä ihmisen valuuttaa tai teknologiaa ja luonnonvaroja toistensa korvikkeina, vaan toisiaan tukevana. Resurssit eivät ole korvattavissa toisillaan, vaan ne täydentävät toisiaan, ja luonnonvarojen ehtymisen estäminen nähdään edellytyksenä taloudelliselle kasvulle. (Daly 1990; Baker 2006, 32.) Edellä kuvattuun kestävä kehityksen globaaliin prosessiin liittyviä ilmiöitä voidaan tutkia monesta näkökulmasta useilla eri tieteenaloilla.

*Ympäristöhallinnan* lähtökohtana voidaan pitää tunnistettua tarvetta kohdistaa hallintaa ympäristöön ja ihmisen toiminnan vaikutuksiin (Evans 2012, 21). Kestävä kehityksen strategiat suuntautuvat yhä voimakkaammin yhteiskuntien ympäristöintegraatioon, jonka pyrkimyksenä on sisäänrakentaa ympäristöajattelu yhteiskunnan toimintoihin. Tällöin ympäristöystävälliset rutiinit normalisoituvat yhteiskunnan käytänteinä. Yhteiskunnat läpiekologistuvat, ja se voi ilmetä niin ympäripyöreänä ympäristöpuheena kuin perustavanlaatuisena muutoksena toimintatavoissa. (Sairinen 2009, 131–132). Tämän myötä yhä moninaistuvien prosessien ja muutosten toimiva ja tehokas hallinta näyttäytykin

merkittävänä. Näihin tarpeisiin voidaan vastata ympäristöhallinnalla, joka tarkoittaa laajasti ilmaistuna ympäristöongelmien tunnistamista, ratkaisukeinojen muodostamista sekä näiden prosessien hallitsemista (Sairinen 2009, 131). Evansin (2012, 21) näkemyksen mukaan ympäristöhallinta koostuu toimintatavoista- ja periaatteista, sekä osallistuvista instituutioista ja toimijoista, joiden määrä on nyky-yhteiskunnassa alati kasvussa.

*Ympäristösosiologia* on sosiologian saralla nuorehko erikoistumisala, joka tutkii yhteisöjen ja yhteiskuntien sekä näiden fyysisen ympäristön välisiä monimutkaisia vuorovaikutussuhteita. Tieteenala on hyvin laaja, sillä tarkasteltavana on jatkumo luontoympäristöstä rakennettuun ympäristöön, yhteiskunta-yksilö-ympäristö – vuorovaikutussuhde sekä yhteiskunnan ja ympäristön suhteet. Konkreettisemmin tutkimuskohteena voi olla muun muassa kuinka talous, politiikka, yhteiskunnalliset liikkeet, arvojärjestelmät, yhteiskuntarakenteet ja teknologia ovat vuorovaikutuksessa ja yhteydessä biofyysiseen ympäristöönsä. Tutkimuksen mittakaava voi vaihdella mikroskooppisen pienestä maailmanlaajuisiin ilmiöihin ja ongelmiin. (Lockie 2015.)

*Ympäristöpolitiikalla* tarkoitetaan julkisen politiikan toiminta-alaa, jonka toiminnoilla pyritään ympäristöongelmien ratkaisemiseen ja ehkäisemiseen yhteiskunnan eri sektoreilla (Massa 2009, 286). Ympäristöpolitiikkana voidaan hahmottaa ympäristöhallinnon ja ympäristöpoliittisten päätöksentekuelimien verkoston toiminta, vuorovaikutus toimijoiden välillä. Käsite laajentuu myös tarkoittamaan kaikilla yhteiskuntapoliittisilla osa-alueilla ympäristön tilaan vaikuttamaan pyrkiviä politiikkatoimia. (Massa 2009, 138; Haila & Jokinen 2008, 49) Ympäristöpolitiikka eroaa ympäristöhallinnan käsitteestä keskittymällä toimijasuhdeiden ja päätösvallan tarkasteluun toimijoiden ja toimintatapojen sijaan (Sairinen 2009, 139).

Ympäristöpolitiikkaa voidaan tarkastella ympäristöinstituutioiden, ympäristöasioiden toimintapolitiikan ja -poliittisen keskustelun alakäsitteiden näkökulmasta. Ympäristöinstituutiot eli organisaatiot, jotka määrittelevät raamit yhteiskunnalliselle ympäristöongelmien käsittelylle, muodostavat organisatorisen viitekehyksen. Viitekehykseen sisältyvät hallinto, lainsäädäntö, poliittinen päätöksenteko ja vakiintuneet toimijaverkostot. Toimintapolitiikka muodostuu julkisen vallan itsenäisestä toiminnasta tai vuorovaikutuksessa kolmannen ja yksityisen sektorin kanssa. Ympäristöpoliittisen toimintapolitiikan toimijakokonaisuus koostuu siis keskushallintotasosta (ministeriö, valiokunta), alueellisesta ympäristöhallinnosta (mm. AVI, ELY) ja kuntien ympäristötoimista. Poliittisen keskustelun ja

”valtakamppailun” viitekehykseen sisältyy ympäristöratkaisujen sisällön määrittely ja näin myös niiden toimeenpanon konkretian määrittely (Massa 2009, 137–138).

Ympäristöpoliittinen tutkimus kohdistuu näiden toimintojen tukemiseen ja vahvistamiseen ollen tyypillisesti ongelmalähtöistä ja edellyttäen tilannekohtaisia tutkimusteorioita (Haila & Jokinen 2001; Massa 2009, 286). Ympäristöpolitiikan institutionaalisesta vakiintumisesta huolimatta sen sisällöt ovat laajoja ja sisältömääritelmät vakiintumattomia. Massa (2009, 286) esittääkin ympäristöpoliittisten ongelmien määrittelyn ja linjausten näkökulmien sekä roolitusten tuottavan haasteita keskushallinnon ja kuntien toimialojen välillä.

*Ympäristökasvatus* ja se tuloksena tapahtuva oppiminen on kestävän kehityksen edistämisen keskiössä: henkilökohtaiset ja organisaatiotason oppimisprosessit ovat keskeisiä kestävien toimintatapojen omaksumisen työkaluja (Ballard 2005; Bradbury 2001; Carley & Christie 2000; Dunphy ym. 2003; Jackson & Michaelis 2003; UK Round Table for Sustainable Development 1998, Ballardin 2005 mukaan). Ballard (2005) käsittelee artikkelissaan kestävyteen tähtäävien muutosohjelmien haasteita. Tietoisuus, toimijuus ja yhteenkuuluvuus muodostavat kriittiset tekijät kestävyteen tähtäävissä muutosohjelmissa. Näitä tekijöitä on keskeistä edistää toiminnan ja sen reflektoinnin kautta. Wilberin (2000) mallin mukaan voidaan tunnistaa neljä muutosta estävää kontekstuaalista tekijää: subjektiiviset ja objektiiviset henkilökohtaiset tekijät sekä subjektiiviset ja objektiiviset yhteisölliset tekijät (Ballardin 2005 mukaan).

*Ympäristöjohtaminen* määritellään usein kauppatieteellisistä lähtökohdista ympäristöteemojen ja (yrityksen) johtamisen yhdistäviksi määritelmiksi ja toimenpiteiksi. Määritelmät ovat hyvin monimuotoisia ja niitä sovelletaan useilla aloilla tyypillisesti käyttötarkoitukseen sopiviksi. Kauppatieteellisestä näkökulmasta ympäristöjohtamisen tehtävänä on kartoittaa tietoa ympäristötekijöistä sekä hyödyntää sitä kokonaisstrategiaa tukien operatiivisella ja institutionaalisella tasolla. Ympäristöjohtamisen määritelmäkentästä on tunnistettavissa kolme keskeistä piirrettä: liiketoimintasidonnaisuus, ympäristöoptimismi suhteessa toimenpiteiden vaikutuksiin sekä strategiakytkökset. Huomionarvoista on, että liiketoiminnan ympäristöjohtamisen tavoitteena ei ole itsessään suojella ympäristöä, vaan edistää yrityksen liiketoimintaa pienentäen samalla toiminnan ympäristövaikutuksia. (Kallio 2001, 20–22). Kallio (2001, 23–24) mainitsee kauppatieteiden ohella monialaisen käsitteen yhdeksi

sovellusalaksi ympäristösosiologian. Ympäristöjohtamisen strategiset kytkökset ovat keskiössä myös organisaatiotutkimuksen kentällä.

Uusien johtamisalojen, eli myös ympäristöjohtamisen, sisäänajo yritysorganisaatioihin tapahtuu Porterin ja van der Linden (1995, 131) mukaan tyypillisesti kolmivaiheisesti. Ensin palkataan ulkopuolisia asiantuntijoita teemaan liittyvän päätöksenteon ja toimenpiteiden kehittämisen tueksi, jonka jälkeen uusien toimintojen vakiintuessa asiantuntijuus siirtyy organisaation sisäiseksi. Viimeisessä vaiheessa teema sisäänrakennetaan koko organisaation päätöksentekoprosesseihin. (Kallion 2001, 27 mukaan)

## **2.2 Ympäristösosiologian- ja etiikan tunnistamat ympäristötoimijuuden rakenteet**

Ympäristökriisin ja ilmastonmuutoksen estämiseksi voidaan tunnistaa karkeasti kaksi erilaista ympäristösosiologista lähestymistapaa: ekologinen modernisaatio ja environmentalismi. Ekologinen modernisaatio painottaa teknologisten ratkaisujen ja hallinnollisen tehokkuuden merkitystä ympäristökysymysten ratkaisemisessa. Tämä teoria nojaa jatkuvan talouskasvun kestäväen toteutuksen mahdollisuuteen. Tämän näkemyksen mukaan ilmastonmuutos ja ympäristökriisit ovat voitettavissa hylkäämättä modernisaatiota - teknologinen ja teollinen kehitys tulevat mahdollistamaan uuden, ekologisen teollisen järjestelmän. (Huber 1982; Huber 1985, Hanniganin 2006, 25 mukaan) Hanniganin (2006, 25–26) näkemyksen mukaan poiketen kestäväen kehityksen tavoitteista, teoria jättää ratkaisut kehitysmaiden osalta huomiotta ja keskittyy kehittyneiden länsimaisten valtioiden mahdolliseen kehitykseen.

Environmentalismi teoreettisena näkökantana puolestaan pohjaa yhteiskunnan sosiaalisten rakenteiden syvällisiin muutoksiin ilmastonmuutoksen ja ympäristökriisien pysäyttämisen edellytyksenä (Litmanen 2020). Näkemys haastaa länsimaisen ”kehityksen”- käsityksen, joka käsittää pitkälti luonnonvarat ihmisen valjastettaviksi ja antaa näin luonnonvaroille välineellisen arvon. Länsimaisen kehityksen käsityksen nähdään pohjautuvan vahvasti taloudelliseen kasvuun, huolimatta sen aiheuttaman kulutuskulttuurin aiheuttamasta uhasta ympäristölle. Länsimainen kehitys myös käyttää hyväkseen kolmannen maailman ympäristö- ja työvoimaresursseja saavuttaakseen kasvua ja kehitystä. Myöskään nykyisenlaisen länsimaisen kulutuskulttuurin omaksuminen maailmanlaajuisesti ei ole ympäristön kantokyvyn rajoissa mahdollista. Environmentalismissa ei oleteta jatkuvan taloudellisen kasvun olevan mahdollista kestävästi, poiketen edellä esitetystä ekologisen modernisaation näkökulmasta.



(Baker 2006, 2–4.) Ekologisen modernisaation ja environmentalismin tausta-arvot poikkeavat siis perusteellisesti luonnon välineellisen- ja itseisarvon käsityksen osalta toisistaan.

Antroposentrismi eli ihmiskeskeisyys ja sen kritiikki liittyvät keskeisesti ympäristöetiikkaan ja filosofiaan (Hourdequin 2015), sekä näin myös erilaisten kestävän kehityksen ja ympäristösosiologian teoretisointien ymmärtämiseen. Hourdequin (2015, 58) määrittelee antroposentrismän näkökulmaksi, jossa ainoastaan ihmisellä koetaan olevan moraalista arvoa tai moraalisia velvoitteita. Näin muut eliöt, olennot ja ympäristö eivät ole itsessään arvokkaita, vaan niillä on ainoastaan välineellistä arvoa ihmiselle. Oksanen (2012) mukaan antroposentrinen, ihmisen erityisasemaan ympäristössään pohjautuva näkökulma on hyväksytty länsimaisen filosofian ja teologian valtavirrassa. Tämän ohella myös etiikka on historialtaan ja nykyhetkeltään suurelta osin antroposentristä, ympäristöetiikan kuitenkin kummuten tämän kritiikiksi. (Oksanen 2012, 141–142.)

Antroposentrismän kritiikkinä tai vastakkaisina lähestymistapoina voidaan pitää ei-ihmiskeskeisiä näkemyksiä, kuten biosentrismiä tai ekosentrismiä. Biosentrismän näkökulmasta luonto on itsessään arvokasta, ja näkemyksessä kiistetäänkin luonnon arvon pohjautuvan yksinomaan sen hyödyllisyyteen ihmiselle (Oksanen 2012, 166). Ekosentrismän lähtökohdat ovat samankaltaiset, itseisarvon kohdistuessa erityisesti ekosysteemeihin (Kortetmäki 2013). Tämä luonnon itseisarvon perusteleminen on kuitenkin ollut ympäristöetiikan alan haastavimpia kysymyksiä. Antroposentrismi näkee ihmisen välittömästi velvolliseksi ainoastaan kanssaihmissä kohtaan, kun biosentrismi puolestaan näkee ihmisen suurien moraalisien velvollisuuksien ulottuvan myös ei-inhimilliseen luontoon. Antroposentristä velvollisuuskäsitettä kuvastaa hyvin se, kuinka ympäristönsuojelu tai ilmastonmuutoksen pysäyttäminen nähdään velvollisuutena tulevia sukupolvia ja toisia ihmisiä kohtaan. Antroposentrismässä oikeuksien katsotaan kuuluvan ihmisille ja biosentrismässä yleisesti koko luonnolle. Kuitenkin eri arvolähtökohdista tehdyt toimenpiteet voivat olla käytännössä samankaltaisia ja hyödyttää niin ihmistä kuin luontoa. (Oksanen 2012, 166–168.)

### **2.3 Ympäristötematiikka liikunnan ja urheilun tutkimuskentällä**

Liikuntakulttuuri ja sen keskeiset toimijat ovat ilmastonmuutoksen hidastamisen ja valtion kestävän kehityksen sitoumusten osalta suurien haasteiden edessä. Näihin haasteisiin vastataksaan liikuntakulttuurin tulee toimijoidensa avulla vakiinnuttaa kestäviä käytäntöjä sekä

uudistaa liikuntakulttuurin rakenteita. (Simula ym. 2014.) Liikunta- ja urheilu ovat pohjimmiltaan riippuvaisia luonnonympäristöistä ja ovat näin myös osallisena näiden ympäristöjen rappeutumiseen (McCullough ym. 2016). Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus velvoittaa liikuntakulttuurin keskeisiä toimijoita sekä kuntia kulttuuristen, taloudellisten ja sosiaalisten käytäntöjen muovaamiseen kestävän toimintakulttuurin muodostamiseksi (Simula ym. 2014).

Tutkituimmat aihepiirit liikuntasosiologisen ympäristötutkimuksen saralla kytkeytyvät ilmastonmuutoksen vaikutuksiin liikkumisympäristöissä ja olympialaisten ympäristövaikutuksiin. (Simula ym. 2014) Liikunnan ja ympäristön suhde voidaan jaotella kolmelle tasolle: liikunnan myönteiset vaikutukset ympäristöön, liikunnan kielteiset vaikutukset ympäristöön ja ympäristön kielteiset vaikutukset liikuntaan. Liikunnan myönteiset vaikutukset liittyvät muun muassa liikunnan välinearvoon ympäristökasvatuksessa ja maankäytön mahdollisuuksiin. Liikunnan kielteiset vaikutukset ympäristöön voidaan jaotella edelleen välittömiin ja välillisiin vaikutuksiin. Esimerkiksi lajisuorituksessa syntyvät vaikutukset, kuten moottoriurheilun pakokaasut, ovat välittömiä vaikutuksia. Välilliset vaikutukset syntyvät muun muassa liikuntapaikkarakentamisesta, hallinto- tai liikuntapaikkarakennusten energiankulutuksesta sekä liikuntatapahtumien järjestämisestä esimerkiksi jätteen ja matkailun päästöjen muodossa. Ympäristön kielteiset vaikutukset liikuntaan tarkoittavat esimerkiksi ilmastonmuutoksen aiheuttamia olosuhdemuutoksia, jotka poissulkevat edellytyksiä eri urheilulajien, kuten talvilajien, harjoittamiseen. (Digel 1992, 260, Turpeisen 2012 mukaan) Tutkimus näyttää siis painottuvan tutkimaan liikunnan ja luonnon suhteen osalta etenkin ympäristön kielteisiä vaikutuksia liikuntaan sekä liikunnan kielteisiä vaikutuksia ympäristöön. Kestävän kehityksen ulottuvuuksien osalta kansallisessa tutkimuksessa ympäristöllisen kestävyuden tutkimus on ollut niukkaa verrattuna suhteellisen laajasti tutkittuun sosiaaliseen kestävyYTEEN (VLN 2022, 30).

Suomalaisissa liikuntajärjestöissä kestävän kehityksen ajatusmaailma ja toimenpiteet nousivat esiin 1990-luvulla. Vuoteen 2015 mennessä valtakunnallisista lajiliitoista ja liikuntayhdistyksistä viidennes eli 17 oli tehnyt varsinaista toimintaa ohjaavan ympäristölinjauksen tai ohjeistuksen ja noin kymmenkunta toimijaa oli käsitellyt ympäristökuorman hallintaa järjestön eri tasoilla sekä koulutuksissa ja luonut järjestön alaisia tapahtumia koskevan ympäristöohjeistuksen. Ympäristöasioiden hallinnasta vastaava henkilö tai muu taho oli nimetty kuudessa järjestössä. Kaiken kaikkiaan järjestöjen suhde ja tavoitteet

ympäristöpolitiikan saralla vaihtelevat. Järjestöjen osalta olisi ensiarvoisen tärkeää keskittyä kestäviin käytäntöihin sitoutumista rajoittavien tekijöiden tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. (Simula 2015.)

Urheilun suur tapahtumat ovat ottaneet ympäristöasioiden hallinnan osaksi tapahtumien järjestämistä ja ympäristöjohtamista on edistetty myös kansallisissa liikuntajärjestöissä. Tehtyjen toimenpiteiden käytännön tuloksellisuutta on kuitenkin kyseenalaistettu ja huomio urheiluliikkeen sisällä on ympäristöasioiden osalta pikemminkin painottunut vastuullisen julkisuuskuvan luontiin vallitsevien käytäntöjen ja rakenteiden kyseenalaistamisen ja muuttamisen sijaan. (Simula ym. 2014.) Turpeisen (2012) ympäristöasiakirjojen sisällönanalyysin mukaan suomalaiset lajiliitot ovat tietoisia toimintansa ympäristövaikutuksista, mutta niiden harjoittama ympäristöpolitiikka on hyvin lajikeskeistä olosuhteiden ja hyväksyttävyyden turvaamista. Yksilöiden käytökseen vaikuttaminen muun muassa koulutuksen, tiedotuksen ja kasvatuksen kautta olivat lajiliittojen ympäristöhallinnan keinojen keskiössä, rakenteellisten liikuntakulttuurin muutosten pohdinnan lähes puuttuessa (Turpeinen 2012). Jatkossa valtakunnallinen koordinaatio ja pohjatyö muun muassa tutkimuksen osalta ovat edellytyksiä kestävästä liikuntakulttuurin vahvistamiseksi ja ympäristöasioiden hallinnan kehittämiseksi liikuntaorganisaatioissa (Simula ym. 2014).

Mallen, Stevens ja Adams (2011) kartoittivat ympäristön kestävyys (environmental sustainability) liikunta- ja urheilualalla kohdentuneen tutkimuksen laajuutta ja piirteitä vuosina 1987–2008 julkaistujen 21 akateemisen liikunta- ja urheilututkimukseen keskittyneen lehden artikkeleiden sisällönanalyysin avulla. 1980-luvulta lähtien ympäristön kestävyyttä ja taloushallintoa käsittelevän tutkimuksen määrä oli voimakkaassa kasvussa, kun puolestaan liikunta- ja urheiluhallinnon piirissä ympäristön kestävyys linkittyvän tutkimuskentän olemassaoloa oli vaikea erotella. Suoraan ympäristöllistä kestävyyttä käsittelevien aineistojen lehtien 4639 vertaisarvioidusta tutkimuksesta vain 17, ja ne edustivat ainoastaan laadullista tutkimusta. Tämä edusti 0,365 prosenttia tutkimuksessa käsitellyistä lähdeaineistosta.

Ilmastonmuutosteorioiden ja kestävyysteorioiden, tarkemmin sosiaalisiin- ja valtarakenteisiin, feminismin, ympäristökäyttäytymiseen ja sitoutumiseen nojaavien teorioiden sekä sidosryhmäteoria ja systeemiteoria muodostavat tarkasteltujen tutkimusten teoreettisina lähtökohtina. Suurin osa 17 artikkelista, 76,5 prosenttia, käsittelevä ympäristöhallinnon toimintaa ja suorituskykyä liikunta- ja urheilukontekstissa. Mallen ym. (2011) linjaavatkin liikunta- ja

urheilualan olevan lapsenkengissä ympäristöön ja kestävyteen liittyvän tutkimuksen parissa. Mallen on kuitenkin päivittänyt katsaustaan tarkastelemalla 2009–2015 välillä julkaistuja tutkimusartikkeleita samaa metodologista viitekehystä hyödyntäen kuin vuosien 1987–2008 välisten tutkimusten katsauksessa. Katsaukseen sisältyi 3700 artikkelia 21 urheiluhallinnon (sport management) tieteellisestä lehdestä, sekä 53 käsikirjoitusta muista lähteistä. Aikaisempaan katsaukseen nähden aihepiirin julkaisuissa oli tapahtunut 311 prosentin kasvu. Aiemmin täysin kvalitatiivisesta tutkimuksesta muodostunut artikkelikanta sisälsi 2009–2015 välillä 16,9 prosenttia kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntäviä tutkimuksia. Aihepiirin tutkimuksen voidaan siis Mallenin vuosien 2011 ja 2018 kirjallisuuskatsausten vertailun pohjalta todeta kehittyneen niin tutkimuksen määrää kuin monipuolisempien tutkimusmenetelmien hyödyntämisen myötä (Mallen 2018). Kuitenkin kentän tutkimuksen teemojen analyysi paljastaa puutteita kokonaisvaltaisen ymmärryksen luomisessa: Mallenin hyödyntämän artikkelijaottelun pohjalta valtaosa, 69,8 prosenttia julkaisuista käsitteli johdatusta ympäristölliseen kestävyteen, ympäristötoimia 26,4 prosenttia ja 3,7 prosenttia ympäristöllisen kestävyden seuranta. Kirjallisuudessa joko täysin edustamatta tai murtoosaan käsitellyistä aiheista jäivät operatiivisten vastatoimien sekä panosten ja tuotosten mittaaminen (Mallen 2018.) Ympäristötoimien arvioinnin ja mittaamisen tutkimus alalla jäi siis Mallenin (2018) katsauksen perusteella hyvin vähäiseksi.

Cury, Kennelyn ja Howesin (2022) systemaattinen kirjallisuuskatsaus tukee edeltäviä havaintoja. Ympäristöllisen kestävyden tutkimus urheilussa tunnistettiin niin ikään katsauksen pohjalta kasvavaksi tutkimusalaksi. Valtaosa tutkimuksesta oli kuitenkin toteutettu Pohjois-Amerikkalaista lähtökohdista joko tutkijoiden tai tutkimuskontekstin pohjalta. Tutkijat kritisoivat aikaisempia alan kirjallisuuskatsauksia ainoastaan liikunnan- ja urheilun tieteellisten lehtien artikkeleiden käsittelystä aiheen poikkitieteellisyydestä huolimatta. Katsaus koostui 89 vertaisarvioidusta artikkelista, joista 93,25 prosenttia oli julkaistu viime vuosikymmenen aikana. Huomionarvoista katsauksen tuloksissa on, etteivät globaalit ympäristöpoliittiset sitoumukset ja linjaukset, kuten kestävyden määrittelyssä tyypillisesti siteeratun Brundtlandin raportin (1987), Pariisin vuoden 2015 ilmastokokouksen tai YK:n samana vuonna julkaisemien kestävän kehityksen Agenda 2030- tavoitteiden julkaiseminen aiheuttanut kasvua ympäristöasioita käsittelevässä tutkimuksessa alalla. Cury ym. (2022) kyseenalaistavatkin globaalin tutkimuskentän kyvyn reagoida kansainvälisiin ympäristöpyrkimyksiin. Haasteen ratkaisemiseksi jatkossa tutkijat korostavat mm. YK:n vuonna 2018 perustetun Sport for

Climate Action Frameworkin toimijuutta Pariisin ilmastopöytäkirjan tavoitteiden saavuttamisen ajurina.

Suurin osa valituista artikkeleista oli liikuntaan- ja urheiluun liittyvistä tieteellisistä lehdistä, joiden lisäksi artikkeleita valittiin mm. kauppatieteisiin, ympäristöhallintaan, kasvatukseen, sosiologiaan, turismiin sekä tapahtumajärjestämiseen keskittyvistä lehdistä. Poikkitieteellisestä artikkelikannasta huolimatta Pohjois-Amerikkalaistaustaiset tutkimukset olivat yllätyksellisesti (n=41). Tutkimusaiheet painottuivat aikaisempaa tutkimusta myöten ammattiurheiluun, joka linkittyy kauppatieteellisistä lähtökohdista toteutetun tutkimuksen yleisyyteen aihepiirin tutkimuksessa. (Cury ym. 2022) Kaupallinen ammattilaisurheilu sekä korkeakouluihin perustuva urheilujärjestelmä kukoistaa Pohjois-Amerikassa, joka voisi osaltaan selittää tutkimuksen painotusta. Cury ym. (2022) tunnustavatkin aineistonsa pohjalta, ettei globaalilla tasolla julkisen- tai kolmannen sektorin toiminnan tutkimiseen ole kiinnitetty vastaavan lailla huomiota. Kuitenkin, Pohjois-Amerikkalaisen painotuksen voimakkuus pieneni vuosien 2016-2020 välillä 27 prosenttiin (Cury ym. 2022).

Lähes 70 prosenttia tutkimuksesta oli empiiristä ja jakauma määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välillä oli tasainen. Yleisimpiä tutkimusaiheita katsauksessa olivat Olympialaiset ja muut urheilutapahtumat, fasiliteetit, korkeakoulu- ja ammattilaisurheilu sekä aiheen yleistarkastelu alalla. Artikkelit edustivat neljää pääkategoriaa: hallintoa ja johtamista, markkinointia, sosiologiaa ja kasvatusta. Hallinnon tutkimus keskittyi ympäristöaloitteiden hallintaan ja ympäristöaloitteiden omaksumisen mahdollistavaan päätöksentekoon, markkinoinnin tutkimus ympäristöystävälliseen asenteeseen ja käyttäytymiseen, sosiologinen tutkimus määrittelemään ympäristöllistä kestävyyttä urheilussa ja kasvatuksellinen tutkimus ympäristökasvatusta korkeakouluympäristöissä. (Cury ym. 2022)

Katsauksen perusteella tutkimuksessa on painotettu ympäristötoimenpiteiden tai aloitteiden hallintaan ja omaksumiseen vaikuttavien tekijöiden, toisin sanoen edistäjien, fasilitoivien tahojen ja esteiden tunnistamista. Edistävät tekijät koostuivat katsauksen perusteella poliittisista, institutionaalisista ja sosiaalisista tekijöistä, sekä sisäisistä sidosryhmistä ja yksittäisistä johtohenkilöistä, jotka loivat painetta päätöksentekijöille tai muulle organisaatiolle ympäristötoimien edistämiseksi (Babiak & Trendafilova 2011; Kellison & Hong 2015; McCullough & Cunningham 2010; Trendafilova ym. 2013; Uecker-Mercado & Walker 2012, Cury ym. 2022 mukaan). Henkilöriippuvaisten tekijöiden taustalla saattoi oman

valveutuneisuuden ja arvopohjan ohella olla tahto toimia edelläkävijänä, edistää aiheen kautta verkostoitumista, taloudelliset mahdollisuudet mm. markkinoinnin ja säästöjen myötä, markkinoiden tarpeisiin vastaaminen, kilpailuedun saavuttaminen ja maineen muovaaminen (Babiak & Trendafilova 2011; Salome ym. 2013; Uecker-Mercado & Walker 2012, Cury ym. 2022 mukaan).

Esteitä ympäristötoimien toimeenpanolle olivat resurssit, kilpailevat haasteet ja tavoitteet, rakenteellinen omaksuminen sekä strategiset esteet tai virheet. Resurssien osalta esteet koostuivat niin taloudellisten resurssien puutteesta kuin inhimillisen pääoman, toisin sanoen osaamisen rajoitteista (Casper ym. 2012; Casper & Pfahl 2015; Choi 2016; Kellison & Hong 2015; Mallen ym. 2010; Trendafilova ym. 2013; Trendafilova ym. 2014, Cury ym. 2022 mukaan). Kilpailevat haasteet ja tavoitteet liittyivät resurssien priorisointiin, erityisesti taloudellisen ja sosiaalisen kestävyuden, kuten tasa-arvon edistämisen kanssa samoista resursseista kilpailemiseen (Kellison & Hong 2015; Pfahl 2010, Cury ym. 2022 mukaan). Rakenteellisen omaksumisen esteet liittyivät organisaation vastahakoisuuteen ja ympäristöhallinnan kehittämisen kulttuurin puutteeseen (Trendafilova ym. 2013). Strategiset haasteet ja virheet liittyivät mm. strategian muodostamisen kannalta keskeisten kokoneiden johtajien arvomaailman ja ympäristöhallinnan edistämisen yhteensopimattomuuteen (McCullough & Cunningham 2010), aiheen monimutkaisuuteen ja lähestymistapojen liialliseen moninaisuuteen (Casper ym. 2012; Pfahl ym. 2015, koettuun taloudellisten ja ympäristöllisten toimien yhteensopimattomuuteen (Trendafilova ym. 2013), yksiköiden välisen kommunikaation puutteeseen (Casper ym. 2012), strategian puutteeseen tai sen epäjohtonmukaisuuteen (Casper ym. 2012; Casper & Pfahl 2015) sekä seurannan vajavaisuuteen ja näin ympäristötoimista saavutettujen hyötyjen esilletuonnin puutteeseen (McCullough, Pelcher ym. 2020; Trendafilova ym. 2014). (Cury ym. 2022 mukaan).

Fasilitaattoreita eli toiminnan kehittämisen mahdollistajia olivat mm. tarvittavien resurssien turvaaminen (Casper ym. 2012), tavoitteiden toimeenpanon ja seurannan strateginen suunnittelu (Pfahl 2010), proaktiivinen ja innovatiivinen strateginen suunnittelu esimerkiksi rahoituksen turvaamiseksi (Choi 2016; Kellison & Hong 2015), organisaation yksikköraajat ylittävän kestävyystiimin muodostaminen (Pfahl 2010) ja yhteistyöllä panoksen kasvattaminen mm. osallistamalla toimintoihin useita sidosryhmiä (Pfahl ym. 2015; Trendafilova ym. 2014, Cury ym. 2022 mukaan.)

Ympäristön kestävyden edistämisen sisäänrakentumisen taso voi kuvata organisaation todellista sitoutumisen astetta kestävyden edistämiseen (Boykoff & Mascarenhas 2016; Lafferty & Hovden 2003; Ross & Dovers 2008). Sisäänrakentumisella tarkoitetaan ympäristöhallinnan kytkeytymistä organisaation ydintoimintoihin. Ympäristöllisen kestävyden tavoittelun nivoutuminen organisaation käytäntöihin ja strategiaan suuntaviivoihin konkretisoi ympäristönäkökulmat osaksi organisaation päätöksentekorakenteita (Lafferty & Hovden 2003; Ross & Dovers 2008). Katsauksen pohjalta käy kuitenkin ilmi, ettei artikkelien aihepiirien pääpainotus kohdentunut organisaatioiden toimintatapoihin sisäänrakentuneiden ympäristökäytänteiden tason tarkasteluun (mm. Cantelon & Letters 2000) ja niiden vaikutuksiin (mm. Death 2011), vaan pikemminkin kauppatieteellisestä näkökulmasta ympäristömarkkinointiin (mm. Casper ym. 2014; Trail & McCullough 2020) ja sen taloudellisiin ja sosiaalisiin vaikutuksiin (mm. Inoue & Kent 2012; Sato ym. 2017). (Curyn ym. 2022 mukaan)

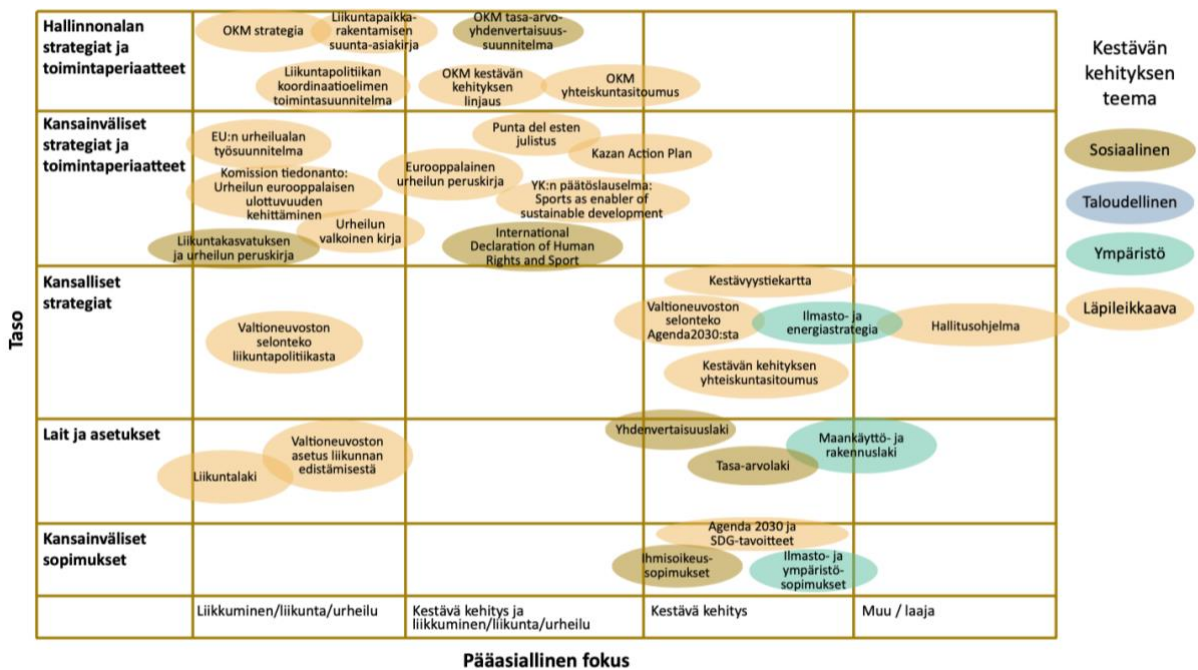
Liikunnan ja urheilun kenttä on myös Beulerin (2008), Rattenin (2019) ja Giulianottin ym. (2018) silmin nähty otollisena alustana kestävä kehityksen ja tarkemmin myös ympäristöllisen kestävyden edistämiseen sen poikkisektoraaalisuuden vuoksi. Liikunnan ja urheilun kautta on mahdollista tavoittaa monenlaisia toimijoita, kuten yksityisen, kolmannen- ja julkisen sektorin toimijoita, urheilijoita, mediaa ja tutkimusyhteisöjä (Beutler 2008) Lisäksi yhteistyössä toteutettavien ympäristötoimien merkitys ja potentiaali tunnistettiin kirjallisuudessa. Erityisesti julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyö luontoympäristön suojelemiseksi liikunnan ja urheilun kautta tunnistettiin tuottavan innovatiivisia ratkaisuja toimintaan. (Ratten 2019; Giulianotti ym. 2018) Alueellisten julkisen sektorin toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö todettiin vaikuttavaksi, mutta haastavaksi: pitkäjänteiselle työlle muodostui esteitä mm. hallitusten lyhyistä sykleistä, poliittisesta epävakauudesta, kilpailusta ja varojen kohdentamisesta (Pasquini & Shearing 2014).

#### **2.4 Valtion liikuntahallinnon lähtökohdat ympäristöhallinnan kehittämiseksi**

Valtion liikuntahallinto koostuu Opetus- ja Kulttuuriministeriöstä (OKM), aluehallinnosta sekä neuvostoista, jotka toimivat edellä mainittujen tahojen asiantuntijaeliminä (Aaltonen 2016, 43). Lisäksi muilla ministeriöillä on rooli osana valtion liikuntahallintoa liikunnan monialaisen luonteen myötä (VLN 2019). OKM:n tehtäviin kuuluu liikunnan ja urheilun edellytysten luominen valtionhallinnossa sekä liikuntapolitiikan kehittäminen ja yhteensovittaminen

yhteistyössä eri toimialojen kanssa (OKM s.a.) Liikunnan aluehallinnosta vastaavat Suomen kuusi aluehallintovirastoa (AVI). AVI:en tehtävänä on edistää väestön liikunnallista elämäntapaa ja hyvinvointia jakaen valtionavustuksia ja kouluttaen kuntien ja muiden liikunnan parissa toimivien yhteisöjen henkilökuntaa. (AVI s.a.) AVI:t myös vastaavat valtion lupaviranomaisina vesilain ja ympäristönsuojelulain toteutumisesta. Lisäksi elinkeino- ja ympäristövirastot (ELY) vastaavat mm. alueidensa ympäristön- ja luonnonsuojelusta, kulttuuriympäristöjen hoidosta ja ympäristön tilan seurannasta. (Ympäristöministeriö s.a.b)

Kestävää kehitystä edistävät sitoumukset luovat ylitason lähtökohdat ympäristöhallinnan kehittämiseksi myös liikuntasektorilla. VLN:n ”Kestävä kehitys valtion liikuntaa ja urheilua edistävissä toimenpiteissä”- raportissa (2022) analysoitiin 30 kestävän kehityksen sitoumusta (kuva 2) sekä tunnistettiin Suomen sitoutuneen kansainvälisiin lakien ja asetusten taustalla oleviin, mm. biodiversiteettiä ja ilmastoa koskeviin sopimuksiin.



KUVA 2. Keskeisten kestävän kehityksen sitoumusten luokittelu. (VLN 2022, 16)

Kuten kuvasta 2 käy ilmi, ympäristöllisen kestävyuden sitoumuksia tunnistettiin keskeisten sitoumusten joukosta vain kolme: kansainvälisen tason ilmasto- ja ympäristösopimukset, kansalliset ilmasto- ja energiastrategiat sekä lainsäädännön ja asetusten osalta maankäyttö- ja rakennuslaki. Asiakirja-analyysin pohjalta ovat kansainvälisellä tasolla kestävän kehityksen ulottuvuudet kokonaisuudessaan sisälletty liikunta- ja urheilua ohjaaviin asiakirjoihin.



Ympäristöllisen kestävyuden ulottuvuutta on käsitelty Urheilun valkoisessa kirjassa (2007), EU:n urheilualan työsuunnitelman painopistealueissa, UNESCO:n Agenda 2030- tavoitteiden toimeenpanoon urheilussa tähtäävässä Kazanin toimintasuunnitelmassa (2017) sekä Euroopan neuvoston eurooppalaisen urheilun peruskirjassa, joka tarjoaa ohjeita jäsenvaltioille lainsäädännön ja politiikkatoimien kehittämiseen. (VLN 2022, 16, 20–21)

Kansallisella tasolla Liikuntalaki (390/2015) ja valtioneuvoston asetus liikunnan edistämisestä (550/2015) kuuluvat liikuntasektorin keskeisimpään oikeusperustaan ja luovat näin myös lähtökohdat kestävä kehityksen edistämiseen alalla. Liikuntalain tavoitteisiin lukeutuu kestävä kehityksen ohella ympäristön kunnioittaminen ja valtionapukelpoisuuden osalta tulee huomioida toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus, eettiset periaatteet ja Suomea sitovat kansainväliset säännökset, joihin ympäristöllisen kestävyden edistäminen voi sisältyä. (VLN 2022, 16–17) Huomionarvoista kuitenkin on, että liikuntalaki on puitelaki. Lisäksi laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009) ja Valtionavustuslaki (688/2001) kuntien liikuntatoimien valtionosuuksien ja liikuntapaikkarakentamisen valtionavustusten perustana vaikuttavat vahvasti ympäristöhallinnan kehittämiseen tähtäävien ohjauskeinojen mahdollisuuksiin. Maankäyttö- ja rakennuslaki (132/1999) on keskeinen liikuntapaikkarakentamisen ympäristöteemojen osalta. Laki on parhaillaan kokonaisuudistuksen kohteena, jonka päätavoitteisiin sisältyy luonnon monimuotoisuuden vahvistaminen sekä hiilineutraali yhteiskunta. (VLN 2022, 16–17)

Väistyneen Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelman keskeisiin tavoitteisiin kuului hiilineutraali ja luonnon monimuotoisuuden turvaava Suomi - tämä tarkoittaa hiilineutraaliuden tavoittelua vuoteen 2035 mennessä, joka edellyttää kaikkien yhteiskunnan osa-alueiden panosta (Sanna Marinin hallitusohjelma 2019). Nykyinen hallitus on sitoutunut hiilineutraaliuden tavoitteluun vuoden 2022 ilmastolain myötä. Lisäksi läpileikkaavista tavoitteista asumisen ja rakentamisen hiilijalanjäljen pienentäminen, luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen pysäyttäminen ja kiertotalouden kehittäminen linkittyivät liikuntahallinnon, liikkumisen, liikunnan ja urheilun vaikutuspiiriin. Ohjelmaan kirjatuista liikuntapoliittista tavoitteista ympäristöllistä kestävyyttä koskettaa tavoite liikuntapaikkojen energiatehokkuuden parantamisesta. Hallitusohjelmaan pohjautuva kestävyystiekartta kuvaa kestävä kehityksen kansallisia kokonaistavoitteita 2030 luvulle tähdäten. Ympäristöllisen kestävyden tavoitteiksi on määritelty kiertotalous, vesistöjen tilan parantaminen, monimuotoisuuden heikkenemisen pysäyttäminen, hiilineutraalius sekä luontoa kunnioittava julkinen päätöksenteko. YK:n

Agenda 2030- tavoitteiden kansallista toimeenpanoa kuvaavan valtioneuvoston Agenda2030- selonteon pohjalta on tunnistettavissa 10 liikkumisen, liikunnan ja urheilun toimenpiteillä edistettävissä olevaa tavoitetta. Kuten edellä mainitaan (ks. sivu 7), ympäristöllinen ulottuvuus jää vielä tehtyjen toimenpiteiden suurimman painotuksen ja ulkopuolelle useiden tavoitteiden kuitenkin koskiessa ympäristöulottuvuuden kehittämismahdollisuuksia. Ympäristöllistä kestävyttä edistetään liikuntapaikkarakentamisen energiatehokkuuden puitteissa (SDG7, SDG 11), liittyen kävelyn ja pyöräilyn edistämisen myötä (SDG 9), julkisten hankintojen vastuullisuuden lisäämisellä (SDG 12), hiilineutraaliustavoitteen 2035 myötä (SDG 13) sekä metsähallituksen omistajapoliittisten linjausten päivittämisen myötä (SDG 15). (VLN 2022, 20)

Valtioneuvoston liikuntapoliittinen selonteko (2018) käsittelee kestävyden teemoja keskittyen tosin vain vähäisissä määrin ympäristölliseen kestävyteen. Liikuntapaikkarakentamisen kehittämistarpeisiin on liikuntapaikkarakentamisen suunta-asiakirjassa määritelty julkisen rahoituksen kannustavuuden lisääminen ilmastonmuutosta ehkäisevien ja sen vaikutuksiin varautuviin toimiin. OKM:n kestävän kehityksen linjaus (2020) tarttuu ympäristölliseen kestävyteen liikuntapaikkarakentamisen energiatehokkuuden ja kiertotalouden näkökulmasta sekä liikuntapalvelujen vastuullisen tuottamisen ja kuluttamisen näkökulmasta. (VLN 2022, 22–25)

VLN on yhteistyössä ministeriöiden kanssa muodostanut ministeriökohtaiset liikunnan tulokortit, joissa tuodaan ilmi ministeriöiden merkittävimmät lainsäädännölliset lähtökohdat, kehittämiskohteet, tavoitteet, toimenpiteet, resurssit ja mittarit liikunnan ja liikkumisen edistämiseksi. OKM:n tulokortissa ei ole suoraa tavoitteenasettelua liittyen ympäristöllisen kestävyden edistämiseen toimialalla, vaan nämä tavoitteet on sisälletty ympäristöministeriön tavoitteisiin. Ympäristöministeriön tavoitteiksi on kirjattu kestävä kaupunkikehitys, hyvä ympäristö ja monimuotoinen luonto sekä hiilineutraali kiertotalousyhteiskunta. Erityisesti ympäristöllisen kestävyden edistämiseen tähtääviksi toimenpiteiksi on määritelty luonnonsuojelu kohdentuen ulkoiluun, luonnon virkistyskäyttöön ja luontoharrastuksiin liittyen, ympäristönsuojelu liikunnan päästöihin ja niiden hillintään liittyen sekä maankäytön, kaavoituksen ja rakentamisen suunnittelu ja ohjaus. Keskeisinä mittareina toimivat ulkoiluun harrastusryhmittäin osallistuminen, kävelyn ja pyöräilyn kulkumuoto-osuudet ja liikennemäärät, pyöräily-yhteydet keskeisiin palveluihin, luonnonsuojelualueilla liikkumisen tavat, uimahallien ja jäähallien energiankulutus sekä luontokohteiden käytön kestävyys. Tietopohjan ja ymmärryksen lisääminen liikunnan ympäristövaikutuksista sekä aktiivisten

kulikutapamuotojen ja niiden edellyttämien olosuhteiden kehittäminen kuuluvat keskeisiin kehittämiskohteisiin. (VLN 2019)

## 2.5 Ympäristöhallinta kuntien liikuntatoimissa

Ilmastoön suoraan- tai epäsuorasti vaikuttavia päätöksiä tehdään kaikilla kuntien toimialoilla (Norra ym. 2020,5). Valtaosassa Suomen kuntien liikuntatoimista on tehty ympäristökuormaa pienentäviä toimenpiteitä, niiden kuitenkin vaihdellessa voimakkaasti johtamisrakenteiden, toiminnan järjestelmällisyyden ja intensiteetin osalta (Simula ym. 2014) Kuntien liikuntatoimet voivat vaikuttaa tuottamaansa ympäristökuormaan hankintojen, rakentamisen ja kaavoituspolitiikan myötä, toisaalta samaan aikaan varautuen toiminnan muovaamiseen uusien toimintatapojen ja ilmastonmuutoksen vaikutusten osalta (Norra ym. 2020, 5). Terveys- ja hyvinvoinnin laitoksen kahden vuoden välein toteuttaman TEAvisari (terveyden edistämisen vertailutietojärjestelmä) 2022 - tiedonkeruussa koko maan tasolla kuntien liikuntatoimen ympäristöjohtaminen keräsi 67/100 pistettä.

Arvioidut ulottuvuudet olivat seuraavat:

- 1.) Liikuntapaikkojen ympäristökuormituksesta kerätään tietoja
- 2.) Materiaalivirtojen ja ympäristökuormituksen vähentämiselle asetetaan vuosittain tavoitteita
- 3.) kemikaalihankinnoissa huomioitu ympäristöystävällisyys
- 4.) polttoainehankinnoissa suosittu ympäristöystävällisiä aineita
- 5.) liikuntapaikkojen kunnossapitoon tarvittavien koneiden ja laitteiden hankinnoissa painotettu elinkaariajattelua ja uusiutuvia energianlähteitä käyttäviä vaihtoehtoja
- 6.) henkilöstöä ohjeistettu energian-, veden ja materiaalikulutuksen sekä jätteenmuodostuksen ja haitallisten päästöjen vähentämiseksi

Kansallisella tasolla kaikki muut ulottuvuudet toteutuivat vaihtelevasti lukuun ottamatta kohtaa neljä, joka sijoittui tasolle *toteutuu hyvin*. Tutkimuksen kohdealueena olevan Pohjois- Karjalan kokonaispisteet olivat 52, eli alle koko maan keskiarvon. Maakunnan kokonaispisteet sijoittuivat tasolle *parannettavaa*. Kohdat yksi ja kaksi asettuivat tasolle *paljon kehitettävää*, kohdat kolme ja neljä tasolle *toteutuu vaihtelevasti* ja kohdat viisi sekä kuusi tasolle *toteutuu hyvin*. (THL 2022)

Kuten aiemmin tuodaan ilmi, kohdistuu valtionhallintotasolta kuntiin lainsäädännöllistä ja erilaisiin sopimuksiin sekä sitoumuksiin pohjautuvaa ohjausta ja velvoitteita. Simulan ym. (2014) mukaan kuntien ympäristöhallinnan ydintehtävät juontuvat ympäristölainsäädännöstä, sekä kuntien tekemistä sitoumuksista, sopimuksista ja päätöksistä. Nämä eivät kuitenkaan ulotu velvoittamaan kuntia ympäristöhallintaa tukeviin perusteellisiin organisaatiomuutoksiin. Kuntien omaehtoiset ympäristöhallinnan toimenpiteet ovat hyvin vaihtelevia. Yhtenä kuntien eroja selittävänä tekijänä on kuntien koko. Toimintoja yhtenäistivät yhteiset sitoumukset, esimerkiksi Hiilineutraali kunta- verkostoon kuuluminen. Ympäristötoimi kuntaorganisaatiossa nähtiin keskeisenä toimia edistävänä tahona, mutta sen todelliset mahdollisuudet vaikuttaa muiden hallinnonalojen toimenpiteisiin ovat rajalliset hallinnonalan koon rajallisuuden ja muiden alojen asiantuntijuuden puuttuessa. Näin ollen ympäristötoimi voisi olla aloitteellinen ja tarjota asiantuntijatukea, mutta toimintaa täytyy kehittää hallintokunnista käsin. Kuntien ympäristöhallinnan keskiössä on siis hallintokuntien välinen yhteistyö. (Simula ym. 2014, 42, 44–45)

Erot kuntien ympäristöjohtamisen tehtävissä ja organisoinnissa liittyivät kuntien ympäristöjohtamisen verkostoihin ja vastuualueisiin, toimijaverkoston toiminnan intensiteettiin sekä ympäristötoimien painotuseroihin. Hallintokuntakohtaiset vastuuhenkilöt ympäristöjohtamiseen olivat harvinaisia, kun taas koko organisaation tasolla nimetyt ympäristövastuutoimijat tai jonkin sitoumuksen toteuttamiseen vastuutetut toimijat olivat tyypillisemmin nimetty. Toimijaverkostoon oli myös yksittäisissä tapauksissa sisälletty kuntalaisia ympäristöfoorumien kautta. Ympäristöjohtamisen toimijaverkon rakenteiden muutos esimerkiksi kuntaliitosten myötä oli toimintaa heikentävä tekijä. Toimijaverkostoissa työskentelyyn käytetty aika ja järjestelmällisyys vaihtelivat kuntien kesken ja sisäisesti hallinnonalojen välillä. Intensiteetin vaihtelu saattoi olla voimakastakin ja esimerkiksi kunnan ympäristöjohtamisen kokonaiskoordinaation hiipussa hallinnonalojen sisäinen ympäristötyö on voinut jäädä elämään hallinnonalan käytänteisiin. Tällainen työ kuitenkin edellyttää henkilöstöresursseja, joita on luonnollisesti eri kokoluokan kunnissa vaihtelevissa määrin käytettävissä. Lisäksi ympäristöjohtamisen teemojen ja toimenpiteiden painotuserot loivat eroja kuntien välille. Ympäristöjohtamisen painopiste saattoi olla esimerkiksi teemaa tukevan budjetoinnin tai poliittisen ohjauksen kehittämisessä, kuin myös henkilöstön tietoisuuden lisäämisessä tai palveluista aiheutuvan ympäristökuorman vähentämisessä. (Simula ym. 2014, 45–47)

Ympäristöjohtamista liikuntatoimissa edistävät koko kuntaorganisaation tasolle muodostettu toimenpideohjelma, sen toimeenpano ja näiden myötä hallintokuntiin kohdistetut toimenpiteet. Toimenpideohjelman luonnin myötä ympäristöjohtamisen tavoitteiden ja toimenpideohjeiden määrittäminen, toimenpiteitä tukevan tiedon tuottaminen sekä henkilöstön kouluttaminen ovat liikuntatoimissa yleistyneitä käytäntöjä. Lisäksi edistävänä tekijänä tunnistettiin kuntayhteistyö, joka tapahtuu alueellisissa ja- tai kaupunkien kokoon pohjautuvissa yhteistyöverkostoissa. Liikuntatoimissa nähtäviä vaikutuksia tai henkilöstön osallistumista verkostoihin ei selvitetty tarkemmin. Kuitenkin koko kuntaorganisaation tasolla yhteistyöverkostot nähtiin oleellisen tärkeinä. Aineistosta kootut hyvät toimenpiteet olivat ympäristöasioiden säännöllisen tarkastelun varmistavat käytännöt, kuten teeman sisällyttäminen budjettiin, motivoituneiden vastuuhenkilöiden ja eri hallinnonaloille ympäristöjohtamisen käytäntöjä saattavien ekotukihenkilöiden nimeäminen, hallinnonalakohtaisen toimenpideohjelman laatiminen ja siihen vaadittavien esi- ja seurantatietojen kerääminen, kunnan ympäristötavoitteista henkilöstölle viestiminen ja teeman esilläpito ja päätöksentekijöiden, johdon ja henkilöstön sitoutumisen vahvistaminen. (Simula ym. 2014, 65, 66–70)

Ympäristöjohtamisen kehityskohteiksi ja haasteiksi nimettiin henkilöstö- ja talousresurssien sekä asiantuntemuksen puute, ympäristövastuuhenkilöiden riittämätön tuki ja legitimaatio henkilöstön keskuudessa, organisaation eri tasojen ja liikuntapalveluiden käyttäjien sitoutumisen haasteet, ympäristöjohtamisen jatkuvuuden haasteet, aloitteellisuuden liiallinen painottuminen ympäristötoimeen, ympäristöä kuormittavat liikuntapaikat (ja niiden peruskorjaustarpeet), harrastuskulttuurit sekä kuntien rakennemuutosten aiheuttamat haasteet työn jatkuvuuden suhteen. Kehityskohteiksi aineistosta tunnistettiin ympäristöjohtamista tukevan tietotuotannon konkreettisuus ja liittäminen esimerkiksi taloudellisiin säästöihin sekä ympäristöjohtamisen ja siihen liittyvän yhteistyön valtakunnallinen yhtenäistäminen ja kehittämisen koordinointi. (Simula ym. 2014, 72–78)

## **2.6 Ympäristöhallinta liikuntajärjestöissä**

Simula ym. (2014, 80–85) tutkivat saman julkaisun puitteissa kyselytutkimuksella ja Turpeisen (2012) pro gradu- tutkielman tuloksia hyödyntäen valtakunnallisten liikuntajärjestöjen ympäristöhallinnan tilaa. Huomionarvoista on, että kyselyyn vastasi 27 tavoitellusta 75 järjestöstä.

Näiden aineistojen pohjalta liikuntajärjestöissä on tunnistettu ympäristöasioiden merkitys ja tarve vaikuttaa päästöjen vähentämiseen omassa toiminnassa ja yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Turpeisen (2012) ympäristöasiakirjojen sisällönanalyysin mukaan suomalaiset lajiliitot ovat tietoisia toimintansa ympäristövaikutuksista, mutta niiden harjoittama ympäristöpolitiikka on hyvin lajikeskeistä olosuhteiden ja hyväksyttävyyden turvaamista. Yksilöiden käytökseen vaikuttaminen muun muassa koulutuksen, tiedotuksen ja kasvatuksen kautta olivat lajiliittojen ympäristöhallinnan keinojen keskiössä, rakenteellisten liikuntakulttuurin muutosten pohdinnan lähes puuttuessa (Turpeinen 2012).

Kaiken kaikkiaan järjestöjen suhde ja tavoitteet ympäristöpolitiikan saralla vaihtelevat. Aineiston pohjalta useissa järjestöissä on tehty jonkinlaisia ympäristötoimia, mutta niiden tavoitteet ja painotukset vaihtelevat keskenään. Suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista ympäristöhallintaa toteuttavia, esimerkiksi koko organisaation toimintaa kattavan ympäristöohjelman- tai linjauksen tehneitä järjestöjä oli harvakseltaan. (Simula ym. 2014, 90; Turpeinen 2012) Järjestökentällä siis tunnistetaan tematiikan tärkeys ja toimenpiteiden tarve, mutta käytännön toteutus jää hyvin vaihtelevaksi ja järjestäytymättömäksi.

Tehdyt toimenpiteet järjestöissä painottuivat moottoroidun liikenteen määrän vähentämiseen mm. pyöräilyn ja kimppekyytien muodossa sekä varusteiden kierrättämiseen (noin 70 prosentissa vastanneista järjestöistä). Noin 60 prosenttia järjestöistä oli tiedottanut harrastajia ympäristöasioista sekä kehittänyt lähiharrastusmahdollisuuksia. Ympäristöohjeet tapahtumajärjestäjille ja haitallisten aineiden käsittelyohjeet harrastajille oli laatinut noin 40 % järjestöistä. Ympäristöasioita käsitellään myös erilaisten yhteistyötahojen kanssa. Näitä tahoja olivat jäsenyhdistysten toimihenkilöt ja henkilöjäsenet, muut kansalliset liikuntajärjestöt, julkishallinnon edustajat, yhteistyökumppanit ja tukijat sekä kansainväliset lajiliitot. Yhteisesti käsiteltävät asiat liittyivät pääasiassa harrastamiseen liittyvän liikenteen ja järjestön toiminnan ympäristövaikutusten vähentämiseen. Lisäksi liikuntapaikkojen kunnossapidon ja rakentamisen ympäristövaikutuksista sekä ympäristöhallinnan kehittämisestä liikuntajärjestöissä keskusteltiin yhteisesti. Haasteiksi ympäristöhallinnan kehittämisen saralla nimettiin erityisesti toimintaan liittyvän moottoriliikenteen määrä sekä rajalliset henkilöstöresurssit ajankäyttöön ja asiantuntijuuteen liittyen. Myös toimintaympäristön asenneilmapiiri koettiin joissain järjestökulttuureissa haasteeksi. Lisäksi järjestöjen vastauksista ilmeni valtionhallintotason strategian suunnittelijoille toiveita ja kehitysehdotuksia seuraavanlaisesti: järjestöjen aiheuttamasta ympäristökuormasta ja sen vähentämiseen

tähtävistä toimenpiteistä tarvitaan toimijoiden tietoisuutta lisäävä yleinen toimenpideohjelma ja tukea sen toteuttamisen taloudellisten ja asiantuntijaresurssien muodossa. Toimenpideohjelmassa tulisi ottaa huomioon vapaaehtoisvoimin tai pienillä resursseilla operoivien järjestöjen käytännön toimintamahdollisuuksien huomioiminen. (Simula ym. 2014, 84–85)

Suomen liikunnan ja urheilun kattojärjestönä toimiva Suomen Olympiakomitea perustelee ympäristövastuun merkitystä ilmastonmuutoksen vaikutuksilla koko ihmiskuntaan sekä liikunnan ja urheilun olosuhteisiin. OK:n mukaan keskeisimpiä haasteita ovat harrastusmatkojen kulkutavat, liikuntapaikkojen hiilijalanjälki sekä tapahtumien ympäristövaikutukset, joihin järjestöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman toimintansa rakenteiden kautta. Urheiluyhteisöllä olisi otollinen asema ympäristötietoisuuden lisäämiseen, sillä se tavoittaa suuria ihmismassoja. Urheiluyhteisön ympäristövastuusitoumukset perustuvat Reilun Pelin eettisiin periaatteisiin ja urheiluyhteisön yhteiseen vastuullisuusohjelmaan 2020–2024. Tähän ohjelmaan OK on koontanut urheiluyhteisön eettiset periaatteet, joihin ympäristö ja ilmasto sisältyvät teemoina. Tämän aihepiirin tavoitteeksi on nimetty kestävä toiminta tulevia sukupolvia kohtaan, urheilun ympäristövaikutusten pienentäminen ja ilmastonmuutoksen hillintä, urheilun merkittävimpien ympäristövaikutusten vähentäminen ja esimerkin näyttäminen. Toimenpiteiksi on nimetty oman toiminnan vaikutusten tunnistaminen ja arviointi, urheilun ympäristövaikutusten vähentäminen toimintatapoja muuttamalla, kuten kilpailujärjestelmien, tapahtumien, varusteiden, kulkutapojen, hankintojen ja liikuntapaikkojen kehittämisen myötä, aktiivinen viestintä sekä ympäristöohjelman laatiminen ja sen seuranta sekä arviointi. (Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma 2020–2024)

OK:n ympäristöohjelma 2021–2023 pohjautuu niin ikään urheiluyhteisön vastuullisuusohjelmaan, Reilun Pelin eettisiin periaatteisiin, YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin, liikuntalakiin ja järjestön sääntöihin. Ohjelma päivitetään 2–3 vuoden välein seurantatietoon pohjautuen. OK:n järjestöille kohdistaman osuuden pääteemana on järjestöjen tukeminen koulutuksilla, materiaaleilla ja monipuolisella neuvonnalla. OK on koontanut nettisivuilleen tukimateriaaleja ja verkostoja järjestöjen toiminnan tueksi. Tarjotut tukimateriaalit ovat työkalu ympäristövaikutusten arviointiin, ympäristöohjelman mallipohja, Keke-Koutsi- aineisto, Ekokompassi- ympäristöjärjestelmä, järjestöjen hiilijalanjälkilaskuri sekä Liikuntatieteellisen seuran ylläpitämä ilmastonmuutos ja liikunta- sivusto. Lisäksi linkit urheilun ympäristövastuuverkostoon, Protect Our Winters ja Save Pond Hockey- järjestöihin

löytyvät sivulta. (Olympiakomitea s.a.a) Seuroille jaetaan vuosittainen Fiksu seura- palkinto ympäristövastuun ja kestävyiden ansioiden pohjalta, pyritään vaikuttamaan ympäristönäkökulmien painotukseen pääasiassa huippu-urheiluun liittyen sekä viestimään jäsenistölle aihepiiriin liittyen. OK on vuosina 2015-2017 toteuttanut Ekokompassi tapahtumahankkeen. (OK:n ympäristöohjelma 2021–2023)



### 3 YMPÄRISTÖHALLINNAN MUUTOSMEKANISMIT

Ympäristöhallinnan kehittämisessä olennaista on mukauttaa ratkaisu ja sen edellyttämät toimenpiteet tehokkaiksi suhteessa kohdeongelmaan. Ympäristöhallinnan toimintamallien ja lähestymistapojen kirjo on laaja, niiden pohjautuessa pääsääntöisesti lakiin tai omaehtoiseen toimintaan (Sairinen 2009, 140). Muun muassa Evans (2012, 22) esittelee ympäristöhallinnan toimintamalleista verkostomaisen, markkinajohtoisen, muutosmallin sekä sopeutuvan mallin. Sairinen (2009, 140) puolestaan esittelee kirjallisuudessaan neljä ympäristöhallinnan lähestymistapaa, niin ikään sopeutuvan, refleksiivisen, deliberatiivisen ja ohjaukseen pohjautuvan lähestymistavan. Mallit ovat osittain päällekkäisiä ja yhteistä niille on vahva yhteistyöperusteisuus. Tämän tutkielman kannalta olennaisena näyttäytyvät erityisesti ympäristöhallinnan ohjauksen keinot. Taloudellinen-, hallinnollis-oikeudellinen- ja informaatio-ohjaus edustavat tyypillisiä ympäristöohjauksen keinoja, kun taas yhteis- ja itseohjaus, kansalaissääntely sekä suunnitteluohjaus uudempia ohjauskeinoja. Perinteinen sääntelyohjaus ei kykene vastaamaan nykypäivän haasteisiin tehokkaasti säänneltävien toimijoiden ja prosessien moninaistuuksessa ja monimutkaistuuksessa. Kuitenkin sen merkitys näkyy yhä osana uusia ohjauskeinoja. (Sairinen 2009, 140–141)

Normiohjauksella on yhä voimistuva rooli kestävän kehityksen edistämisessä, vaikka laajan ilmiön edistäminen edellyttää myös muita ohjauskeinoja. Normiohjauksen haasteiksi nousevat lainsäädännön hitaus sekä toimien syvällisyyden puute, ilmeten esimerkiksi ainoastaan haittojen ehkäisynä tai toimien minimitason määrittelynä (VLN 2022, 26). Kansalaissääntelyä voidaan harjoittaa kansalaisyhteiskunnan toimesta esimerkiksi mielenilmauksilla ja boikoteilla. Ympäristösertifikaatit- ja ohjelmat edustavat itseohjausta, yhteisohjauksen ilmetessä vapaaehtoisten ympäristösopimusten muodossa. Uudenlaiset ohjauskeinot eivät noudata perinteisiä sektorirajoja, joka tekeekin mm. ohjauskeinojen yhteisvaikutuksista sekä toimijoiden roolien moninaistumisesta ja muutoksesta kiinnostavia tutkimuskohteita. (Sairinen 2009, 141–143). Seuraavaksi käsitellään muutosmekanismeja ympäristöhallinnan toteutuksen kahden pääasiallisen toimeenpanevan voiman, lakiperusteisuuden ja omaehtoisuuden osalta.

#### 3.1 Ympäristöpoliittisen ohjauksen vaikuttavuus liikuntasektorilla

Valtion liikuntaneuvosto on osana ”Kestävä kehitys valtion liikuntaa ja urheilua edistävissä toimenpiteissä”- julkaisua (2022) selvittänyt kohdetoimijoiden kokemuksia opetus- ja

kulttuuriministeriön ohjauskeinojen vaikuttavuudesta. Tämän tutkielman rajaamana esittelen julkisen ja kolmannen sektorin sidosryhmien tuloksia. Julkaisussa on käsitelty ohjauksen vaikuttavuutta ympäristöllisen kestävyuden ulottuvuuden lisäksi sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden ulottuvuuksilla. Tuloksia käsitellään tässä yhteydessä mahdollisuuksien mukaan vain ympäristöllisen ulottuvuuden osalta. Tulokset pohjautuvat sidosryhmille kohdennettuun kyselytutkimukseen ja haastatteluihin, joiden pohjalta hallinnonalojen yhteistyötä ja koordinoituvastuuta odotettiin valtionhallinnon puolelta. Merkittävimmiksi kestävä kehityksen edistäjiksi koettiin lainsäädäntö, valtion rahoitus ja organisaation operatiivinen johto. Informaatio-ohjauksen osalta melko suureksi ohjauksen vaikutuksen koki 40–45 prosenttia ja resurssiohjauksen osalta 55–65 prosenttia kaikissa kartoitetuissa kysymyksissä. Kokonaisuudessaan ohjauksen osalta tulokset viittaavat vaikutusten tunnistamisen ja erittelyn hankaluuteen. Vahvin vaikutus tunnistettiin kestävä kehityksen toimenpiteisiin sitoutumiseen resurssiohjauksen myötä ja seurannan sekä raportoinnin kehittymiseen informaatio-ohjauksen myötä. (VLN 2022, 55, 57–58)

Kuntien liikuntatoimissa 56 prosenttia ja lajiliitoissa sekä valtakunnallisissa palvelujärjestöissä yli 70 prosenttia vastaajista koki kestävä kehityksen painoarvon ohjauksessa vähintään merkittävänä. Julkisella sektorilla vähintään merkittävä painoarvo tunnistettiin yli 50 000 asukkaan kuntien liikuntatoimissa, kun taas ainoastaan puolet koki painoarvon merkittäväksi alle 20 000 asukkaan kunnissa. Vaikka kuntien valtionosuuksiin ei ole sisällytetty kestävä kehityksen kriteereitä, kokivat kunnat valtion rahoituksen vaikuttavimmaksi kestävä kehityksen edistäjäksi. Pienissä kunnissa valtion rahoituksen merkitys oli suuria kuntia merkittävämpi. Kolmannen sektorin toimijat kokivat puolestaan ohjauksen näkökulmasta hieman ristiriitaisesti oman operatiivisen johdon merkityksen vaikuttavimmaksi, sillä järjestöjen yleisavustukset sisältävät kestävä kehityksen kriteerejä. Kuntien osalta ilmiötä voi selittää liikuntapaikkarakentamisen avustuskriteereihin sisällytetyt kestävyuden teemat sekä toisaalta myös aluehallintovirastojen informaatio-ohjaus. Ympäristövastuu lukeutui resurssi- ja informaatio-ohjauksen myötä voimakkaimmin edistyneisiin kestävä kehityksen osa-alueisiin, joka saattaa kieliä viimeaikaisista ulottuvuuden painotuksista yleisavustuksissa ja rahoitushaussa. Kunnissa kestävä kehityksen edistäjänä resurssiohjaus sekä lainsäädäntö koettiin informaatio-ohjausta merkittävämpänä. Yleisesti ottaen resurssiohjaus koettiin vaikuttavana sen ollessa rahoitusehtona. (VLN 2022, 50–51, 59)

Tarkasteltaessa ohjauskeinojen merkitystä organisaation kestäväen kehityksen toiminnan kehittämiseksi, kattoivat merkittävimmät keinot useita ohjauksen keinoja. *Jossain määrin tärkeä-, tärkeä- ja erittäin tärkeä-* vastaukset kattoivat noin 90 prosentin osuuden ”OKM:n tiedonvälitys liikunta-alan toimijoille” (92 %), ”Liikuntalaki” (91 %), ”teeman edistäminen osana OKM:n tavoiteohjausta” (89 %), ”kestävän kehityksen huomiointi OKM:n avustusehdoissa” (88 %) ja ”OKM:n avustusten kohdentaminen kestäväen kehityksen ulottuvuuksia edistävään toimintaan” (86%) -vastausvaihtoehdoissa. Samoilla kriteereillä merkittäväksi kestävyteen ohjaaviksi vastausvaihtoehdoiksi koettiin urheilujärjestöjen yhteinen vastuullisuusohjelma (85 %), OK:n koulutukset, työkalut ja ohjeistukset (82 %) sekä maankäyttö- ja rakennuslaki (76 %). Informaatio-ohjauksella koettiin olevan vaikutusta ympäristötietoisuuden lisäämisessä enimmäkseen jonkin verran (42 %), mutta kokonaisuudessaan 82 prosenttia koki sen myötävaikuttavan tietoisuuden lisääntymiseen. Ympäristövastuun toimenpiteiden lisääntyminen tai kehittyminen puolestaan edistyi 76 prosentin mukaan informaatio-ohjauksella. Resurssiohjauksen osalta kokonaisuudessaan myönteistä vaikutusta tietoisuuden lisäämiseen koki 86 prosenttia, joista 42 prosenttia melko paljon. Toimenpiteiden lisääntyminen tai kehittäminen edistyi 90 prosentin mielestä resurssiohjauksella. Kokonaisuudessaan edellä mainitut ympäristöulottuvuuden vastausvaihtoehdot sijoittuvat ohjauksen vaikuttavuudessa kärkipäähän molempien ohjauskeinojen osalta. (VLN 2022, 55, 57–58)

Puutteiksi kestäväen kehityksen edistämistyössä koettiin kolmannelle sektorille suunnatun Olympiakomitean informaatio-ohjauksen tavoittavuus. Ohjaus tavoittaa todennäköisimmin ne toimijat, jotka ovat jo ennestään kiinnostuneita aihepiiristä. Järjestöihin kohdistuvaa informaatio-ohjausta on toteuttavat Olympiakomitean ohella myös ministeriö, AVI:t sekä aluejärjestöt. Olympiakomitean rooli järjestöille ja seuroille suunnatussa informaatio-ohjauksessa on keskeinen, mutta virallisesti kyseistä roolia ei ole Olympiakomitealle vastuutettu. Resursoinnin varmistamiseksi ja toimijoiden roolien selkeyttämiseksi Olympiakomitean keskeinen rooli tulisi myös virallisesti vastuuttaa. Kokonaisuudessaan ohjauksen erittely ja yksilöinti oli raportin perusteella hankalaa, joka korostaa tarvetta kestäväen kehityksen kokonaisuuden jäsentelemiseksi ja toimintatapojen yhtenäistämiseksi, kuin myös ohjauksen toimenpide-seuraussuhteiden tunnistamiseksi ja selkeyttämiseksi. Lisäksi velvoittavan lainsäädännön roolia normiohjauksessa tulisi pohtia myös liikuntasektorilla. Sidosryhmät nimesivät suurimmaksi kehityskohteeksi ympäristövastuun, eli mm. energiankäytön ja kierrättämisen sekä ilmastotoimien kehittämisen toiminnassaan. Liikunnan

ja urheilun kentällä koettiin tarve käynnistää keskustelu ympäristövaikutuksista ja tarvittavista toimenpiteistä. OKM:ltä toivottiin ympäristöhallinnan kehittämisen tueksi konkreettisia työkaluja, yhteistyön lisäämistä suunnittelu- ja strategiatyöhön sekä toimijoiden mahdollisesti poikkeavien ominaistarpeiden huomiointia. (VLN 2022, 56, 60–61, 74)

### **3.2 Muutoksen aallot liikuntaorganisaatioissa**

McCullough ym. (2016) käsittelevät artikkelissaan liikunta- ja urheilualan ”vihreitä aaltoja” ja pyrkivät luomaan typologiaa aihepiirin ympärille. Aallot pyrkivät kuvaamaan laajoja tapahtumasarjoja, eli tässä tutkimuksessa etenkin ympäristösuhdetta ja sen liikkeitä sekä muovaantumista liikunta- ja urheilualalla. Laajojen liikehdintöjen kuvaaminen aaltona laajalla aika-akselilla on tarkoituksenmukaista, sillä ympäristötoimia ei voi ”saada valmiiksi”, vaan käytännöt muovautuvat eteenpäin tai palaavat askelia taaksepäin ympäristössään. McCullough ym. (2016) jaottelevat aallot kolmeen tasoon. Ensimmäinen aalto syntyy, kun sisäisestä, ulkoisesta, strategisesta tai institutionaalisesta paineesta syntyy tarve toiminnalle. Tämä edellyttää ympäristöasioihin liittyvän dialogin läsnäoloa yhteisössä jo pidemmältä ajalta, mikä on samalla herättänyt alan organisaation henkilöstössä tietoisuutta oman osaamisalan ympäristöasioista. Käytäntöön pantavat toimenpiteet ovat tyypiltään strategisia, mutta usein puutteellisesti yhteydessä organisaation laajempaan strategiaan. Tällaisia matalan intensiteetin toimia voivat olla kierrätysohjelmat, energiansäästämiseen, sekä jätteen ja veden vähentämiseen pyrkivät ohjelmat. (McCullough ym. 2016.)

Toisen aallon aikana tapahtuu paljon kasvua ympäristötoimissa. Uutta, ensimmäisen aallon toimenpiteiden tuottamaa tietoa hyödynnetään laajemmin organisaation sisällä ja ulkopuolellakin. Lisäksi, ulkopuoliset ympäristötoimijat voivat aloittaa yhteistyön esimerkiksi urheiluliigojen tai hallintoelinten kanssa vakiinnuttaen ympäristötoimia organisaation päivittäiseen toimintaan. Tietoisuus ympäristöasioista alkaa edellä mainittujen toimenpiteiden myötä muuttua tietotaidoksi henkilöstön keskuudessa. Organisaatiossa tapahtuva ympäristöasioiden legitimointi ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden ja ympäristötoimijoiden kautta voi vaikuttaa myös organisaation sidosryhmien toimintatapoihin. (McCullough ym. 2016.)

Kolmas aalto rakentuu aikaisempien aaltojen pohjalle vakiinnuttaen edelleen ympäristöasioiden toimeenpanoa organisaation laajemman strategian pohjalta. Lisäksi

ympäristöasioiden sisällyttäminen laajaan organisaatiostrategiaan ilmenee myös kustannusten alentamis- ja tuottojen hankintatavoitteisiin (McCullough & Cunningham 2010; Hillman & Keim 2001; Norman & MacDonald 2004, McCulloughin ym. 2016 mukaan). Organisaatiot myös pyrkivät sertifioimaan omaa ympäristötoimintaansa ja toimenpiteiden arviointitekniikoita. Sertifiointien yleistyessä alalla ympäristöllisen kestävyuden toimenpiteet muodostuvat yhä rutiininomaisemmiksi ja tavanomaisiksi alalla. Organisaatiot myös ymmärtävät, ettei ympäristötoimia voi saada valmiiksi, joten ne toimivat yhä yhteistyössä ulkopuolisten tahojen kanssa omaksuakseen uusia ja tehokkaampia toimintatapoja suhteessa ympäristöön. (McCullough ym. 2016.)

### **3.3 Organisaatiokulttuurin muutos**

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaation arvojen, toimintatapojen ja normien kokonaisuuteen, joka määrittää vallitsevia tapoja viestiä sisäisesti ja ulkoisesti, sekä ajatella ja toimia yhteisössä. Organisaatiokulttuuri on hyvin monien tekijöiden vaikutuksesta muodostunut tapa toimia, jonka muuttaminen edellyttää pitkäjänteisiä ponnisteluja muutoksen aikaansaamiseksi. Kulttuuri voi muuttua manipulatiivisesti, evolutiivisesti tai tyypillisesti näiden yhteisvaikutuksesta. Manipulatiivinen kulttuurin muutos on johdettua, tavoitteellista muutoksen toteuttamista esimerkiksi strategian linjoihin pohjautuen. Evolutiivinen muutos tapahtuu puolestaan ulkoisten tekijöiden tai henkilöstön muutosten myötä itsestään. Edgar Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu artefakteista, arvoista ja perusoletuksista. Artefaktit ovat konkreettisesti näkyviä kulttuurin ilmentymiä, kuten logoja, tiloja tai organisaation värejä. Organisaation arvoja voidaan viestiä ulos selkeästi, mutta organisaation todelliset sisäiset arvot voivat näkyä vain jäsenille tai olla tiedostamattomia. Arvot kuvaavat organisaatiossa arvostettuja asioita, oikeana ja vääränä koettuja ajattelu- ja toimintatapoja. Perusoletukset puolestaan ovat vielä syvemmän tason ”itsestäänselvyksinä” ilmeneviä uskomuksia ja käsityksiä. Tyypillisesti näkymättömiin oletuksiin soisialisutaan vähitellen organisaatiossa toimiessa. Hitaasti muutettavissa olevat perusoletukset voivat osoittautua myös ongelmallisiksi organisaation toiminnan kannalta. (Viitala & Jylhä 2019)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen voi olla yksi muutosjohtamisen kohteista. Muutosjohtaminen kohdistuu kauppatieteellisestä näkökulmasta liiketoiminnan ohella organisaation piirteiden tai rakenteen muuttamiseen. (Viitala & Jylhä 2019). Julkisen ja kolmannen sektorin kontekstissa tämä voisi tarkoittaa joko ydintoiminnan tai organisaation

muutoksia, kuten organisaatorakenteen tai kulttuurin muutosta. Muutoksen keskeisenä piirteenä on sen kulun ja lopputuloksen jonkinasteinen ennustettavuuden puute, joka erityisesti tekee muutoksista arvokkaita oppimisprosesseja. Prosessi ei tyypillisesti etene suoraviivaisesti ja muutos voi myös jäädä toteutumatta. Aloite muutokselle voi syntyä sisäisesti tai ulkoisten paineiden ja toimintaympäristön muutosten takia, ja syntyvä prosessi voi olla jatkuva tai ajallisesti rajattu toimintajakso. Se voi sisältää sekä uuden kehittämistä tai toimintojen alasajoa. Muutosprosessi ilmenee tyypillisesti nykyisen toiminnan ristiriitoina, nykyisen toiminnan kyseenalaistamisen aiheuttamina ristiriitoina, uusien ratkaisujen etsintänä, uuden toimintamallin valitsemisena ja toimeenpanona sekä uuden toimintamallin vakiintumisena. (Viitala ym. 2019)

Muutoksen tai sen suunnittelun vastustus, muutosvastarinta, konkretisoituu mm. muutokseen liittyvän informaation torjumisena, välinpitämättömyytenä tai kohtuuttomana kritiikkinä. Tyypillisimmät muutostavastarinnan taustalla olevat syyt ja tilanteen liittyvät organisaatioiden rakenteiden, prosessien ja henkilökohtaisen työn muutoksiin sekä autonomian ja kuulluksi tulemisen kokemuksen puutteeseen muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Muutoksen aiheuttamat vaikutukset omaan työhön, ei itsessään muutos tai kokemus sen tarkoituksenmukaisuudesta, ovat muutosvastarinnan syiden keskiössä. Muutoksen onnistumista edistäviä tekijöitä ovat henkilöstön osallistamisen ohella läpinäkyvä ja selkeä viestintä sekä henkilöstön osaamisen vahvistaminen. (Viitala ym. 2019)

Kotterin muutosjohtamismallin (1995) vaiheet voivat kulkea ajallisesti esittelyjärjestyksessä tai rinnakkain. Ensimmäisessä vaiheessa organisaation johdon tulee luoda käsitys muutoksen tarpeellisuudesta, eli avata syyt, joiden takia muutos toteutetaan. Tämä vaihe on henkilöstön sitoutumisen kannalta hyvin keskeinen. Seuraavaksi muodostetaan muutostiimi, muutokseen sitoutunut ryhmä, joka avustaa johtoa ja on vastuussa prosessin leviämisestä organisaation halutuille tasoille. Muutoksen johtajan on keskeistä määrittää konkreettinen päämäärä ja tavoitteet, sekä arvot, välitavoitteet ja kokonaisstrategia muutoksen taustalle. Tämän jälkeen on em. asiat viestittävä säännöllisesti ja selkeästi henkilöstölle, sekä käsitellä avoimesti muutoksen tilaa sekä siihen mahdollisesti liittyviä pelkoja ja epävarmuutta. Johdon täytyy tunnistaa muutosta haittaavat tekijät, kuten muutosvastarinta tai rakenteelliset haasteet, ja toimia niiden vaikutuksen minimoinniksi. Pitkäkestoisen muutostyön aikana tulee varmistaa lyhyen aikavälin onnistumiset, jotka ylläpitävät motivaatiota ja tekevät muutoksesta saavutettavan tuntuisen. Esimerkiksi oman työn ohella työstettävä muutos saattaa tuntua kuormittavalta, jolloin

välitappien saavuttaminen ja onnistumisen kokemukset ovat merkittäviä muutoksen jatkuvuuden kannalta. Muutos tulee pilkkoa saavutettavissa oleviin välietappeihin, joiden onnistuminen tulee tehdä näkyväksi organisaatiossa. Muutoksen vakiinnuttamisen vaiheessa on keskeistä jatkaa muutosta edistävän toiminnan ylläpitoa tavoitteen saavuttamisen jälkeen ja arvioida lopputulosta kriittisesti. Muutos on juurtunut organisaatioon, kun se toteutuu vaivatta ja luonnostaan toiminnassa. Tällöin muutosta voi pitää yllä mm. nostamalla esiin konkreettisia asioita, jotka tukevat kokemusta muutoksen hyödyllisyydestä. Myös rekrytoinneilla voidaan tukea muutoksen pysyvyyttä, joka tosin ei esimerkiksi vapaaehtoistoiminnassa ole samassa määrin mahdollista kuin yksityisellä sektorilla. (Viitala & Jylhä 2019)

Organisaation kehittäminen tapahtuu tyypillisesti rajallisen aikavälin hankkeena tai projektina, jolla on budjetti ja vastuhenkilö. Kehittäminen voi kohdentua esimerkiksi valittuihin arvoihin sitouttamiseen tai yrityskontekstissa fuusioitujen organisaatioiden yhteisen toimintakulttuurin kehittämiseen. Kehitystyö voidaan toteuttaa sisäisesti tai ulkopuolisen asiantuntijatuen avulla soveltamalla arkeen interventioita, kuten erilaisia työpajoja. Organisaation sisäiset muutosagentit, eli teemaan vihkiytyneet ja rohkeasti kehittämistoimien puolesta puhuvat henkilöt ovat keskeisessä roolissa muun henkilöstön laajamittaisessa sitouttamisessa muutokseen. Johdon sitoutuminen ja tuen osoittaminen kehittämistoimille näkyvästi on välttämätöntä toimien onnistumiseksi. (Viitala ym. 2019)

### **3.4 Ympäristökasvatus muutosvoimana**

Ballard (2005) esittelee muutosohjelmien haasteita tarkastellessaan Wilberin (2000) mallin, jossa käsitellään muutosta estäviä kontekstuaalisia tekijöitä. Ne koostuvat subjektiivisista ja objektiivisista henkilökohtaisista tekijöistä sekä vastaavista yhteisöllistä tekijöistä. (Wilber 2000, Ballardin 2005 mukaan). Subjektiivisia henkilökohtaisia tekijöitä ovat mm. arvot, tunteet, tiedostamattomat toimintamallit sekä toimijuuden kokemus. Erityisesti pelon tunteen on todettu haittaavan kestävyyskriisin tiedostamista ja vahvan luontoyhteyden puolestaan voimistavan tarvetta toimenpiteiden edistämiseen (Kollmuss & Agyeman 2002, Ballardin 2005 mukaan). Tietoisuuden tason vahvistuminen mahdollistuu toimijuuden tunteen vankistuessa: tietoisuus tulevaisuuden haasteista voi olla vaikea hyväksyä, jos tunnetta omasta toimijuudesta ja näin vaikutusmahdollisuuksista ei ole. Toimijuuden tunteen vahvistaminen olisikin siis keskeinen ulottuvuus toimintatapoja tai politiikkatoimia linjatessa. (Macnaghten, Grove-White, Jacobs & Wynne 1995, Ballardin 2005 mukaan)

Henkilökohtaiset, objektiiviset tekijät koostuvat roolista, tietopohjasta ja sosiodemografisesta asemasta. Rooli tarjoaa yksilöille raamit toimijuuden löytämiseen ja riittävä tietopohja edesauttaa todellisuudessa toimivien toimenpiteiden edistämistä (Kolmuss & Agyeman 2002, Ballardin 2005 mukaan). Sosiodemografiset tekijät kytkeytyvät ympäristöystävälliseen toiminta-alttiuteen sekä alueelliseen toimintaan osallistumiseen (Burningham & Thrush 2001; Church & Elster 2002, Ballardin 2005 mukaan).

Kulttuuri ja sitä mukailevat käsitykset riskeistä (Thompson, Ellis & Wildavsky 1990; Dunphy, Griffiths & Benn 2003, 22–26, Ballardin 2005 mukaan) sekä yhteiskuntien ja organisaatioiden kehitystaso muodostavat subjektiiviset, yhteisölliset tekijät. Objektiiviset yhteisölliset tekijät koostuvat taloudesta, politiikasta, lainsäädännöstä, ympäristöstä ja teknologiasta. Nämä suuret yhteiskunnalliset tekijät asettavat raameja mm. ympäristötoiminnan resursoinnille ja yhteiskunnalliselle merkittävyydelle sekä toimintamahdollisuuksille (Ballard 2005).

Muutoksen saavuttamiseksi edellä esiteltyjen kontekstuaalisten tekijöiden parissa tulisi Ballardin (2005) mukaan työskennellä kolmiosaisen mallin mukaan toiminnan ja sen reflektoinnin harjoittamisen myötä. Ensimmäinen osatekijä, tietoisuus, voidaan hahmottaa usealla tasolla: kokonaisuudessaan tietoisuus ilmastonmuutoksen olemassaolosta, tietoisuus ilmiön laajuudesta, merkityksestä ja toimien kiireellisyydestä, tietoisuus ilmastonmuutoksen torjumiseen liittyvien haasteiden rakenteesta sekä ymmärrys ihmisen vaikutusmahdollisuuksista. Jotta tietoisuuden lisääntyminen näillä tasoilla johtaisi konkreettisesti käyttäytymismallien muutokseen, tulee toimijuuden kokemuksen vahvistua tietoisuuden rinnalla (Macnaghten ym. 1995, Ballardin 2005 mukaan). Yhteys muihin ihmisiin ja aiheen parissa verkostoituminen voi luoda tukea ja uusia näkökulmia toimenpiteiden edistämiseksi, sekä laajemmalle, verkostojen kautta tapahtuvalle systeemille muutokselle (Gladwell 2002; Masini & Pich 2004; Watts 1999, Ballardin 2005 mukaan).

Toiminta ja sen reflektointi ovat oppimisen ja näin toimintatapojen muutoksen keskiössä. Toiminnan päämäärän, strategian, käyttäytymisen ja tulosten tarkastelu ilmentää toimijuuden tilaa ja mahdollisuuksia sen kehittämiseksi - mitä on nykyisellä toiminnalla onnistuttu saavuttamaan ja mitä ei? Toiminnan ja mahdollisen muutoksen edistämiseksi on myös syytä tarkkailla kolmen osatekijän täyttymisen tilaa reflektoinnin kautta. Kumppanuusverkostoissa vallitsevan toimijuuden ja toimintamahdollisuuksien ilmetessä, mutta tiedostuksen tason



ollessa matala toimenpiteet jäävät tyypillisesti epäjohdonmukaisiksi ja irrallisiksi. Jos tiedostuksen taso ja toimijuuden mahdollisuudet ovat olemassa, mutta kumppanuusverkosto puuttuu, muutosagentit todennäköisesti jäävät huomiotta, joka voi johtaa näiden henkilöiden stressiin ja katkeroitumiseen. (Ballard 2005).

### **3.5 Yhteistyö muutosvoimana**

Liikunta-alan kestävän kehityksen haasteisiin vastaaminen vaatii monialaista yhteistyötä (Simula ym. 2014, 92). Samaan tapaan kuin kestävyuden ulottuvuudet ovat kytköksissä moniulotteisesti, tulisi myös organisaation ympäristöhallintaa lähestyä sen kaikkien toiminnan osa-alueiden kautta yksipuolisen rajauksen sijaan. Ympäristöhallinnan toimintojen ohjaaminen yksiköitä tms. läpileikkaaviksi toiminnoiksi lisää niin toiminnan tehokkuutta kuin mahdollisuuksia kehittää kokonaisvaltaisia ja organisaation toimintaan integroituneita käytäntöjä. Tällöin myös toimintoihin panostetut resurssit saadaan käännettyä halutuiksi tuloksiksi yhä varmemmin ja tehokkaammin. (McCullough & Cunningham 2010; McCullough ym. 2016, McCulloughin ja Kellisonin 2018 mukaan)

Karimäki, Huhtanen, Matilainen ja Norra (2022) käsittelevät Smartsport oy:n tutkimuksen pohjalta koostetussa artikkelissaan kuntien liikuntajohtajien ja vastaavien viranhaltijoiden arvioita liikuntapalveluiden nykytilasta, haasteista ja ratkaisuista vuonna 2020. Vastauksia saatiin 139 kunnasta, joka edustaa 47 prosenttia manner-Suomen kunnista. Yleisesti ottaen kuntien eriytymisen koettiin voimistuvan sektorikohtaisten rajojen hämärtyessä. Sektorirajat rikkovaa toimintatapaa voidaan kuvata hybridisaation käsitteellä. Hybridiorganisaation toimintatavoissa on tunnistettavissa useamman kuin yhden sektorin toimintamalleja sen kuitenkin lähtökohtaisesti pohjautuen julkiselle, yksityiselle tai kolmannelle sektorille. (Billis 2010, 3). Poikkihallinnollinen yhteistyö ja sen kehittäminen koettiin merkittävimmäksi keinoksi liikuntapalveluiden haasteiden ratkomiseksi - 90 prosenttia vastaajista koki sen melko tärkeäksi tai ratkaisevan tärkeäksi keinoksi. Lähitulevaisuudessa kuntien liikuntapalveluiden tuottamisen haasteeksi ilmastonmuutoksen ennakoitiin erittäin merkittävänä haasteena kahdeksan prosenttia vastaajista. Melko merkittävänä tulevaisuuden haasteena ilmastonmuutoksen koki 41 prosenttia, kun taas yhteensä 51 prosenttia ei kokenut ilmiötä haasteena tai ei osannut arvioida sen vaikutuksia. Kokemus ilmastonmuutoksen merkityksestä tulevaisuuden haasteena jakoi siis vastaajat lähes tasan puoliksi. Kokonaisuudessaan tulevaisuuden haasteisiin ratkaisuja koettiin tarjoavan poikkihallinnollisen työn ohella suunnitelmallisuuden ja strategisuuden kehittäminen

87 prosentin, hankeyhteistyö 71 prosentin ja ylikunnallinen yhteistyö 52 prosentin mielestä. (Karimäki ym. 2022)

Simula ym. (2014, 43–44, 65) havaitsivat kuntien sektorin sisäisen, erilaisissa verkostoissa toteutetun yhteistyön tehostavan ympäristöhallinnan toteutumista mm. ympäristötoimia yhdenmukaistamalla ja luomalla tarpeen sisällyttää ympäristöasioiden hallinnan kuntien johtamis- ja kehittämiskäytäntöihin. Lisäksi liikuntajärjestöt kokivat aiheen parissa yhteistyön kuntien kanssa tärkeäksi (Simula ym. 2014, 86, 90). Karimäki, Leskelä ja Norra (2023) tarkastelivat liikuntapalveluiden ylikunnallisen yhteistyön tilaa kansallisesti, ja havaitsivat ylikunnallisesti toteutetun kehittämisen ja yhteistyön olevan vielä pienimuotoista kansallisella tasolla. Sen mahdollisuudet tunnustetaan, mutta erityisesti keskeisen viranhaltijan ajanpuute koettiin yhteistyön kehittämistä hidastavaksi tekijäksi hyvien esimerkkien ja puuttumisen ja kuntien erilaisuuden ohella. Lisäksi erilaiset toimintakulttuurit ja toiminnanohjauskäytännöt sekä syvän yhteistyön aiheuttamat mahdolliset päällekkäiset rakenteet nähtiin yhteistyön haasteina. Jatkossa ylikunnallinen yhteistyö koettiin kuitenkin vahvistamisen arvoiseksi toimintamalliksi, jota valtion resurssiohjaus voisi vauhdittaa mm. yhteistyöllä saavutettavissa olevien valtionapukorotusten muodossa. Yhteistyön vakiinnuttaminen edellyttäisi sen kirjaamista kunnan strategia-asiakirjoihin sekä valtakunnallisten ja alueellisten avustusten kriteeristöihin koulutuksen ja informaatio-ohjauksen ohella. (Karimäki ym. 2023)

Niin ikään valtionhallinnolta odotetaan sidosryhmissä koordinoivaa roolia hallinnonalat ylittävän yhteistyön edistämiseksi kestäväen kehityksen tematiikkaan liittyen (VLN 2022, 50). Valtionhallintotason konkreettinen yhteistyö kestäväen kehityksen teemojen osalta oli vähäistä ja VLN kehottaakin raportissaan ”Kestävä kehitys valtion liikuntaa ja urheilua edistävissä toimenpiteissä” OKM:tä jatkossa käynnistämään laajamittaisempaa yhteistyötä liikuntasektorin toimijoiden kesken, kokoamalla toimijat yhteen määrittelemään kestäväen kehityksen merkityksiä liikuntakulttuurissa ja osallistamalla heitä ohjeistusten ja työkalujen rakentamiseen sitoutumisen vahvistamiseksi (VLN 2022, 37, 73-74). VLN ehdottaa myös Karimäkeä ym. (2023) mukailleen rahoituksen kohdentamista kestäväen kehityksen ulottuvuuksista erityisesti ympäristöteemoihin esimerkiksi arkipäivän toiminnan sekä yhteistyön kehittämiseen kohdentuvien pilottien muodossa.

#### 4 ARVIOINTI TIETEENALANA JA OSANA LIIKUNTAORGANISAATIOITA

Arvioinnin voi määritellä jonkin toiminnon tai asian arvon määrittämiseksi ja konkretisoinniksi (Scriven 1991, 1; Robson 2001, 18). Virtanen (2007) korostaa arvioinnin trendikkyyttä ja termin laaja-alaista käyttöä. Toiminnan tarkastuksen yhteiskunnasta tai ”näyttöyhteiskunnasta” onkin alettu puhua 1990-luvun lopulta lähtien (Virtanen 2007; Power 1997; Martin 2005, Virtasen 2007, 12 mukaan). Näin ollen arvioinnin voidaan katsoa linkittyvän vahvasti nyky-yhteiskuntamme hallinnointiin sekä asiantuntijatyöhön. Robsonin (2001, 5) mukaan arviointi on keskeinen kiinnostuksen kohde palvelujen ja organisaatioiden kehittämisessä, ja sen rooli on kasvanut erityisesti puitelainsäädännön tarpeiden myötä. Puitelainsäädännön toteutumisen tueksi tarvitaan seuraintstrumentteja niiden perimmäisen tarkoituksen toteutumisen arvioinnin todistamiseksi. Liikuntasektorilla arviointi ilmenee esimerkiksi liikuntapaikkarakentamisen hankkeiden arviointikomponenttien rakentamisena (Huhtanen 2020) liikunnan puitelainsäädännön luomien tarpeiden ohella.

Arviointitutkimus voidaan määritellä soveltavaksi yhteiskuntatieteelliseksi tutkimukseksi, jonka tarkoituksena on tutkia jonkin toiminnan tehokkuutta. Tämä siis poikkeaa merkittävästi perustutkimuksesta, jonka tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. Nämä näkökulmat yhdistäen voidaan ajatella arviointitutkimuksen tutkivan perustutkimuksen tuottaman uuden tiedon hyödyntämisen tehokkuutta toimintojen ohjaamisessa ja toteutuksessa. (Dawson & Clarke 1999), Arviointitutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää toiminnan ohjaamisessa ja päätöksenteossa (Kuitunen 1991, 6). Rossi ja Freeman (1993) lähestyvät arviointitutkimuksen määritelmää interventio- ja politiikkaorientoituneesta näkökulmasta. Heidän mukaansa arviointitutkimus on soveltavaa yhteiskuntatieteellistä tutkimusta, jossa systemaattisesti arvioidaan sosiaalisten interventio-ohjelmien käsitteellistämistä, suunnittelua, toteutusta ja hyödyllisyyttä. Lisäksi tutkimusta voidaan hyödyntää väestön elinoloja parantavien ohjelmien suunnitteluun, toimeenpanoon ja rahoitukseen liittyvissä poliittis - hallinnollisissa päätöksentekoprosesseissa. (Rossi & Freeman 1993) Arviointitutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena on siis tiedon hyödyntämisen kehittäminen, ei niinkään tiedon todistaminen.

Arviointitutkimus on luonteeltaan elektistä, erilaisia oppeja ja niiden ominaisuuksia yhdistelevää (Vuorela 1990, 8). Arviointitutkimus kumpuaakin varsin monitieteellisistä lähtökohdista- taustalla vaikuttavat yhteiskuntatieteet, valtio-oppi, hallintotieteet, sosiologia, taloustiede, oikeustiede ja kasvatus- sekä käyttäytymistieteet (Sinkkonen & Kinnunen 1994).

Arviointitutkimus on kehittynyt Yhdysvalloissa 1960–70 luvuilla, alun perin yhteiskunnallisten ohjelmien vaikutusten arvioinnin myötä sekä suunnitteluoptimismin kauden vauhdittamana (Kuitunen 1991; Huhtanen 2020). Suomessa arviointitutkimus yleistyi 1980-luvulta alkaen, ja ensimmäisenä tutkimussuunta rantautui opetuslalle 1970-luvulla (Virtanen 2007).

Arviointitutkimuksen teoreettinen rajausta ja haltuunotto ei ole yksiselitteistä, sillä sen akateeminen profiili ei ole täysin selkeä monitieteellisestä taustasta johtuen (Virtanen 2007, 33). Virtanen (2007, 34) esittääkin Alkinin (2004) kirjallisuuden pohjalta teoriatermin käytön kyseenalaisuuden ja suhteellisuuden arviointitutkimuksen piirissä. Sen sijaan Virtanen (2007, 34) nostaa arvioinnin lähestymistavat ja mallit toimivammiksi käsitteiksi. Edellä mainitut hän vielä jakaa preskriptiivisiin ja deskriptiivisiin malleihin. Preskriptiiviset mallit koostuvat hyvää arviointitoimintaa ja käytännön toteutusta kuvaavista viitekehyksistä ja määritelmistä. Deskriptiiviset mallit puolestaan ovat arvioinnin kulun kuvaamista ja selittämistä yksinkertaistavia yleistyksiä. (Virtanen 2007, 34.) Ex ante eli preskriptiivinen ja ex post eli deskriptiivinen lähestymistapa kuvaavat käsitteinä arviointitutkimuksen ajoitusta ja päätarkoitusta. Ex ante- arviointi suoritetaan ennen linjauksen tai suunnitelman toimeenpanoa tulevien vaikutusten arvioimiseksi tai päätöksentekoprosessin tueksi, kun taas ex post- arviointi tapahtuu linjauksen tai suunnitelman toimeenpanon jälkeen. Arviointi voi myös olla jatkuvaa, ex nunc- arviointia. (Pintér, Hardi, Martinuzzi & Hall 2012; Virtanen 2007, 23.)

Fischerin (1995) mukaan arviointi on aina sekä empiiristä, että normatiivista, mikä tulee huomioida arvioinnin metodologisen asetelman luomisessa. Tällaista metodologiaa hän kutsuu sosiaalisesti merkitykselliseksi metodiksi, ja tämä ajattelutapa perustuu metodologiseen triangulaatioon. (Fischer 1995, Virtanen 2007 mukaan.) Tämä metodologisen ajattelun lähtökohta on linjassa aikaisemmin esitetyn arvioinnin monialaisen taustan kanssa. Vuorelan (1993, 29–32) mukaan peruslähestymistavat arviointitutkimukseen voidaan jaotella panos-tuotos arviointiin, päätöksentekijään kytkeytyvään arviointiin ja tavoite-keino- suhdetta painottavaan arviointiin. Virtanen (2007, 34) esittää puolestaan käytännön arviointiin liittyen kolme teoreettista lähestymistapaa: arviointitiedon metodologia, arviointitiedon arvologiikka ja arviointitiedon käyttö. Vuorela ja Virtanen määrittelevät pääpiirteittäin samaa aihetta erilaisista näkökulmista, mikä osaltaan jo selventää, kuinka hajautunut ja laaja arviointitutkimuksen kenttä on.

#### 4.1 Ohjelmateoria kehittävän arvioinnin työkaluna

Patton (1997, 192, 194) erittelee teoksessaan erilaisia arvioinnin tyyplejä ja kysymyksiä, joihin näillä tyypleillä pyritään arvioinnin keinoin vastaamaan. Erilaisia arviointimenetelmiä on mahdollista käyttää yhdessä, samassa arvioinnissa tai arvioinnin eri vaiheissa. Tähän tutkimukseen kytkeytyy erityisesti formatiivinen arviointi, eli ohjelman kehittämiseen tähtäävä arviointi, ei niinkään ohjelman tuottamien tulosten ja jatkamisen kannattavuuden arviointi (summatiivinen arviointi). Kehittämisen työkaluna arvioinnin on oleellista ottaa kantaa kysymykseen siitä, miksi tarkasteltava toiminto saa aikaan vaikutuksensa. Toisin sanoen, toiminnan vaikuttavuuden taustalla olevien syiden selvittäminen on keskeistä. (Robson 2001, 108)

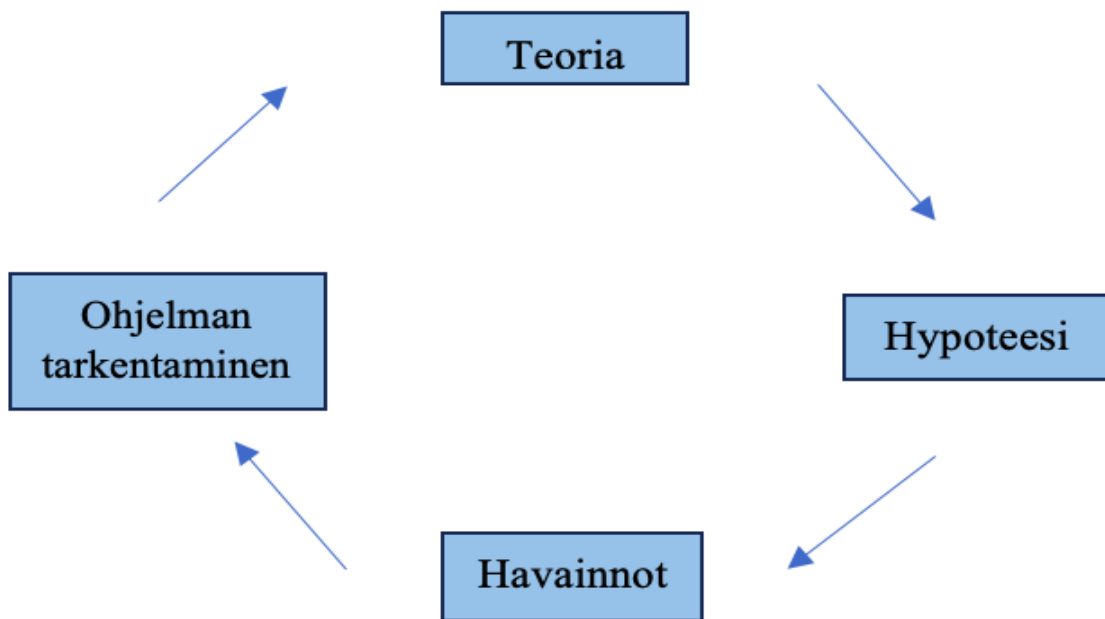
Muutoin tutkielman näkökulma kytkeytyy prosessiarviointiin, joka pyrkii kuvaamaan ohjelmaan osallistuvien kokemuksia, arjen toimintojen vahvuuksia ja heikkouksia sekä keinoja, joilla prosessia voidaan yhä kehittää. Prosessianalyysin myötä pyritään ymmärtämään ohjelman vahvuuksia ja heikkouksia sisäisen dynamiikan ja konkreettisten toimenpiteiden tarkastelun myötä. Keskeisiä kysymyksiä ovat mitä ja miksi jotakin tapahtuu, toimivatko ohjelman osat yhdessä, sekä miten osalliset kokevat ohjelman. Keskiössä on siis, miten prosessin lopputulos muodostetaan, ei niinkään lopputulos itsessään. Virallisten ja odotettujen tulosten ja toimintojen lisäksi epävirallisten ja odottamattomien toimintatapojen ja seurausten ilmi tuominen on keskeistä. Tyypillistä on myös näkemysten kerääminen eri asemissa prosessissa tai sen ulkopuolella toimivilta tahoilta. (Patton 1997, 206) Prosessiarviointi on kehittävää, kuvailevaa, jatkuvaa ja induktiivista (Patton 1980, Pattonin 1997, 206 mukaan). Robson (2001, 80–81) kuvaa formatiivisen ja prosessiarvioinnin herättämiä kysymyksiä käytännössä hyvin yhteneväisiksi formatiivisen arvioinnin pääkohteen tyypillisesti ollessa prosessin tapahtumat.

Julkisen hallinnon näkökulmasta panokset, muuntomekanismit ja tuotokset ovat pelkistetysti systeemimallin osia, ja näihin kaikkiin osa-alueisiin kohdistuu omanlaistaan arviointia. Panokset kuvaavat julkiseen hallintoon kohdistettuja tekijöitä, kuten osaamista tai taloudellisia resursseja. Tarvelähtöisyys, tarkoituksenmukaisuus ja yhtenäisyys ovat panosten arvioinnissa keskeisiä teemoja. Muuntomekanismit kertovat tavasta, jolla panokset käännetään todellisiksi toimenpiteiksi, kuten yhteiskuntapoliittisiksi ohjelmiksi. Muuntomekanismien arviointia ohjaa kiinnostus toiminnan sisällöstä, mitä toiminta on ja miten se toteutetaan. Tuotokset ovat muuntomekanismien toteuttamisesta syntyviä vaikutuksia, joiden osalta arvioidaan niiden

olemassaoloa ja laatua. (Virtanen 2007, 17, 18.) Käytännön sovelluksena tästä teoreettisesta lähestymistavasta toimii PCM (project cycle management) -malli, joka on käytössä esimerkiksi Euroopan Unionin rahoittamissa hankkeissa ja ohjelmissa (European Commission 2004; Ahonen 1999; Virtanen 2000, Virtasen 2007, 22 mukaan). Vastaavia muuntomekanismeja kuvataan myös tässä tutkielmassa.

Fischerin (1995) määritelmä ohjelmateoriasta perustuu käsitykseen arviointitutkimuksen luonteesta ja metodologian laaja-alaisuudesta. Ohjelmia arvioidaan mallin mukaan kahden tason analyysillä, empiirisessä ja normatiivisessa vaiheessa. Ensimmäisen tason arviointi aloitetaan teknisellä empiirisellä analyysillä, josta jatketaan kontekstuaaliseen analyysiin. Ensiksi tarkastellaan toiminnan vaikuttavuutta eli sitä, mitä on saatu jo aikaan. Sen jälkeen arvioidaan arvioinnin kohteen tavoitteiden ja päämäärien tarkoituksenmukaisuutta ja ohjelman kontekstiin sopivuutta. Fischerin ohjelma-arviointia on kritisoitu sen puutteellisuudesta ohjata valitsemaan sopiva arviointiasetelma, ja malli saattaa tarvita käytännössä sovellusta vaiheiden toteutuksen suhteen. Pawsonin ja Tilley'n (1997) realistinen arviointitapa pohjautuu samankaltaisiin ajatuksiin kontekstin ja saavutettavan tuloksen yhteydestä. Toisen tason arvioinnissa suoritetaan laajempi analyysi arvioitavan kohteen yhteiskunnallisesta merkityksestä, jonka myötä arvioija pyrkii suhteuttamaan arvioitavaa toimintaa kattavampiin yhteiskunnallisiin päämääriin. Lopuksi yhteiskuntapoliittisen diskurssin analyysin jälkeen arviointiprosessin tuottamia kehitysehdotuksia ja johtopäätöksiä voidaan vertailla ja suhteuttaa yhteiskuntapoliittiseen keskusteluun. Erityisesti toisen tason arvioinnin suorittaminen edellyttää vahvaa ja laajaa tietämystä yhteiskuntapolitiikasta.

Pawsonin ja Tilley'n (1997, 85) realistisen arvioinnin kehä (kuva 3) pohjautuu Wallacen (1971) tieteen kehään. Kehä koostuu teoriasta, hypoteesista, observoinnista ja empiirisestä yleistämisestä. Näitä yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen perusvaiheita he soveltavat arviointitutkimuksen kontekstiin realistisen arvioinnin kehän muodostuksessa. Kehä muodostuu Wallacea (1971) mukailleen neljästä osa-alueesta. Kehän huipulla on teoria, joka määrittää ohjelman mekanismit, kontekstin ja tuotokset. Näistä johdetaan hypoteesi, eli arvio siitä, millaiset toimenpiteet voisivat toimia huomioiden arvioinnin kohderyhmä ja olosuhteet. Havainnot voidaan kerätä useita menetelmiä hyödyntäen ja analysoida niin mekanismien, kontekstin kuin tuotosten osalta. Tämän jälkeen ohjelmaa tarkennetaan havainnoinnin pohjalta vastaamaan yhä paremmin vastaamaan asetettuun hypoteesiin, eli siihen millaiset toimenpiteet sopivat kohderyhmälle vallitsevissa olosuhteissa.



KUVA 3. Realistisen arvioinnin kehä Pawsonia ja Tilleytä (1997, 85) mukaillen.

Scrivenin (1991, 286) määritelmän mukaan ohjelmateoria tarkoittaa teoriaa, joka selittää ohjelman vaikutusta ja lopputuloksia (despriktiiviset ohjelmateoriat) tai tapaa, jolla samoihin tuloksiin voitaisiin päästä tehokkaammin (normatiiviset ohjelmateoriat). Robson (2001, 108) määrittelee teorian kehittävän arvioinnin kontekstissa hypoteeseiksi, oletuksiksi ja periaatteiksi, jotka ovat toimintaohjelmien kehittämisen ja vaikutusten ymmärtämiseksi oleellisia (Chen 1990, 40, Robsonin 2001 mukaan). Konkreettisemmalla tasolla käsitykset jonkin intervention vaikuttavuuden tekijöistä, siitä miksi ja miten interventio muuttuu tuloksiksi, muodostavat ohjelmateorian. Niin prosessin arviointi kuin prosessin vaikutusten arviointi ovat keskeisiä vaikuttavuuden arvioinnin kannalta. (Dahler-Larsen 2005, 23) Ohjelmateorian muodostamiseksi tarvittavia lähteitä voi Dahler-Larsenin (2005, 25) mukaan kerätä monipuolisesti, kuten virallisista poliittisista asiakirjoista, arvioinneista, tutkimuksista, raporteista ja haastatteluista. Pattonin (1997, 218) mukaan ohjelmateoria koostuu ketjusta, joka linkittää panokset toimenpiteisiin, toimenpiteet ensisijaisiin tuloksiin, ensisijaiset tulokset soveltaviin tuloksiin ja nämä tulokset lopulta tavoiteltuihin, lopullisiin tuloksiin. Ohjelmateoria voidaan rakentaa kolmen eri lähtökohdan perustalle: deduktiiviseen, induktiiviseen tai käyttäjäkeskeiseen näkökulman pohjautuen. Tutkijan tulee tehdä kenttätutkimusta teorian muodostamiseksi, luoden empiriaan pohjautuvan ohjelmateorian, jonka tarkoituksena on

jäsentää ohjelman toimenpiteiden ja tulosten välistä suhdetta tutkimuksen konteksti huomioiden. (Patton 1997, 219, 221)

## **4.2 Arviointitoiminta liikuntasektorilla**

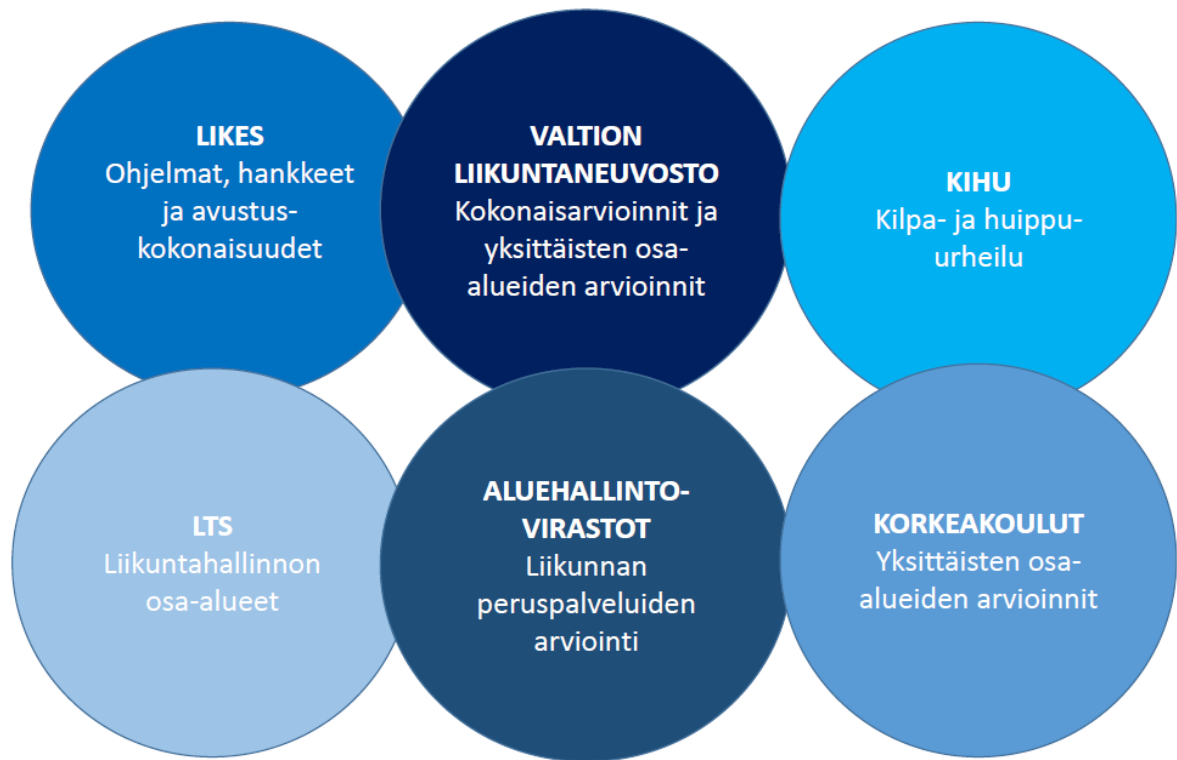
Liikunta-alalla on viime vuosien aikana tuotettu kasvavissa määrin arviointitietoa. Suomessa toimii liikunnan arvioinnin kentällä useita tahoja omine arvioinnin pääpainopisteineen. Tyypillisesti alan hallinnon toiminnassa ohjelmat ja hankkeet sekä strategisuuden ja arviointitiedon tarve ovat nousseet esille korostuneesti. Julkisen liikuntahallinnon arviointi kytkeytyy lisäksi vahvasti taloudellisten tekijöiden arviointiin. Keskiössä on tyypillisesti se, miten liikuntaan satsattujen taloudellisten resurssien vaikutukset näkyvät konkreettisesti esimerkiksi liikkujien määrissä. Taloudellinen seuranta on merkittävää ja mm. valtionavustuslain (668/2001) puitteissa on vastaavan viranomaisen seurattava avustusten käyttöä. Laaja ja yhä monipuolisempi liikuntasektori voisi kuitenkin hyödyntää laajemmasta arvioinnista vain taloudellisen seurannan ohella. Liikuntasektorin arviointitoiminnan merkittäväksi haasteeksi osoittautuu liikuntapoliittisten tavoitteiden yleisluontoisuus, joka vaikeuttaa operationalisointia ja mittaamista konkreettisten tavoitteiden puuttuessa. (Lipponen 2017, 10; Pyykkönen, Lämsä & Laine 2016; Aaltonen 2016, 49)

Vaikka alalla tuotetun arviointitiedon määrä on kasvanut, on sen hyödyntäminen edelleen ontuvaa. Analyysi ja arviointitieto liikuntaa edistävien toimenpiteiden vaikuttavuudesta, vaikutuksista ja tehokkuudesta on yhä vähäistä, ja alan arviointikulttuurin kehittyminen on ollut verkkaista (HE190/201, VLN 2020 mukaan; Pyykkönen, Lämsä & Laine 2016). Lisäksi Valtion liikuntaneuvosto (VLN) toteaa arviointiensa johtaneen toimenpiteisiin, mutta niiden konkreettisesta hyödyntämisestä ja vaikuttavuudesta ei ole kerätty tietoa. Valtiontalouden tarkastusvirasto on myös tarttunut puutteisiin arviointitiedon kytkeytymättömyydestä strategiseen suunnitteluun ja ohjaukseen opetus- ja kulttuuriministeriössä. Lisäksi tieto leviää vielä puutteellisesti eri tasoilla toimivien valmistelijoiden hyödynnettäväksi. (Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 4/2016, VLN 2020 mukaan).

Liikunta-alan arviointitoiminnan käynnistymisen ja kehityksen taustalla ovat vaikuttaneet yleinen julkishallinnon muutos 1980-luvulta lähtien: vuoden 1998 liikuntalaki säätäen valtion liikuntaneuvostolle arviointitehtävän sekä liikuntakulttuurin muutos, jotka siirsivät osaltaan liikuntahallinnon toimintaa sektorikeskeisyydestä poikkihallinnollista toimintatapaa kohti



(Rikala 2012, VLN 2020 mukaan). Suomessa liikunnan arviointitietoa tuottavia keskeisiä tahoja ovat Valtion liikuntaneuvosto, Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus, Liikunnan ja kansanterveyden edistämiskeskus, Liikuntatieteellinen seura, aluehallintovirastot ja korkeakoulut (kuva 4). Varsinaista tieteestä, johon arviointitutkimus ja sen toteuttaminen voidaan lukea, vastaava elintä suomalaisen liikunta- ja urheilukentän sisällä ei ole (Stenbacka, Mäkinen, Lämsä & Nieminen 2018). Edellä mainitut Suomessa arviointitietoa liikunnan alueella tuottavat tahot toimivat siis niin itsenäisesti kuin monin paikoin myös yhteistyössä keskenään. Tahojen toimintaa ja rahoitusta yhdistävät yhteistyö, ohjaus tai rahoitus valtiolta, joten arviointitoiminnan voidaan tulkita olevan selvästi kytköksissä valtioon. Suomen suhteellisen vahva valtion asema suhteessa kansalaisyhteiskuntaan ja näin liikunta-alan organisaatioiden riippuvuus valtiosta (Stenbacka ym. 2018) voidaan nähdä olevan siis linjassa myös liikunnan arviointitoiminnan kanssa. Työpaperin tunnistetut keskeiset arviointitahot käsittelevät arvioinneissaan pääasiassa julkishallintoa. (VLN 2020) Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkielman kannalta keskeisten tahojen, eli AVI:en ja VLN:n toimintaa.



KUVA 4. Liikuntapolitiikkaa arvioivat keskeiset toimijat ja arvioinnin pääpainopisteet. VLN 2020. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2020/06/Liikunnan-arviointitoiminta-Suomessa-työpaperi-Valtion-liikuntaneuvosto-2020-1.pdf>

Valtion liikuntaneuvosto eli OKM:n asiantuntijaelin arvioi valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan alueella, antaa lausuntoja liikuntamäärärahojen käytöstä sekä esittää aloitteita ja esityksiä liikunnan kehittämiseksi. Edellisellä toimikaudella 2019–2023 arvioinnista vastaa neuvostossa tutkimus-, ennakointi- ja arviointijaosto. Toimenpiteiden vaikuttavuuden parantaminen ja toiminnan kehittäminen ovat VLN:n arviointitoiminnan päämääriä. (VLN 2020) Kestävä kehitys valtionhallinnon toiminnassa on kirjattu vallitsevan toimikauden arviontisuunnitelmaan (VLN 2022). VLN:n tuottama arviointitieto on luonteeltaan kehittävää arviointia ja tutkimuksesta saadulla tiedolla pyritään selvittämään vaikuttavuussuhteita. VLN vastaanotti arviointitehtävän liikuntalain puitteissa 1990-luvun lopulla, mutta arviointityö aloitettiin vasta vuonna 2008. (VLN 2020) Ensimmäisen kestävä kehitystä tarkastelevan arvioinnin ”Kestävä kehitys valtion liikuntaa ja urheilua edistävissä toimenpiteissä” VLN julkaisi vuonna 2022. Kyseisen arvioinnin tarkoituksena on selvittää, miten kestävä kehityksen sitoumukset koskettavat valtion liikuntahallinnon toimenpiteitä. Lisäksi selvitetään, miten kestävä kehitystä edistetään opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan ja urheilun sekä liikkumisen toimenpiteiden osana, esimerkiksi avustusmuotojen ja

informaatio-ohjauksen muodossa. Myös ministeriön nykyiset toimivat käytännöt kestävän kehityksen edistämiseksi pyritään tunnistamaan, sekä luomaan uusia suosituksia yhä parempien toimintatapojen omaksumiseksi. Arvioinnin toteutti 4FRONT Oy. (VLN 2022) Lisäksi VLN on yhteistyössä ministeriöiden kanssa muodostanut ministeriökohtaiset liikunnan tuloskortit, joissa tuodaan ilmi ministeriöiden merkittävimmät lainsäädännölliset lähtökohdat, kehittämiskohteet, tavoitteet, toimenpiteet, resurssit ja mittarit liikunnan ja liikkumisen edistämiseksi (ks. s. 23)

AVI:t eli aluehallintovirastot toteuttavat omilla alueillaan toimeenpano-, ohjaus- ja valvontatehtäviä. Aluehallintovirastojen alueet jakautuvat manner-Suomessa kuuteen alueeseen. AVI:t pyrkivät edistämään perusoikeuksien ja oikeusturvan toteutumista, peruspalvelujen saatavuutta, ympäristönsuojelua ja ympäristön kestävää käyttöä, sisäistä turvallisuutta sekä terveellistä ja turvallista elin- ja työympäristöä alueillaan. AVI:en liikuntatoimi pyrkii vahvistamaan liikunnan asemaa kuntien peruspalveluna ja parantamaan arkiliikunnan olosuhteita kuntien kanssa yhteistyössä. Valtakunnallisten liikuntaohjelmien tukeminen kunnissa kuuluu myös AVI: n liikuntatoimen tehtäviin. Liikuntatoimi arvioi peruspalvelujen saatavuutta alueellisesti liikunnan osalta. Arviointikohteet sovitaan yhdessä OKM: n kanssa. (AVI s.a.).

Kuntien liikuntatoimissa hanke- ja arviointikäytäntöjä on tutkinut Anni Kettunen pro gradu -tutkielmassaan. Kettusen (2022) tutkimuksen mukaan arviointitietoa ei ollut tuottanut ainoastaan 5 prosenttia kyselyyn vastanneista liikuntapalveluista vastaavista yksiköistä, joka kieli tietojohdamisen aseman vahvistumisesta sekä tulosohtauskulttuurin yleistymisestä näissä yksiköissä. Tutkimukseen vastasi 131 kunnan liikunnasta vastaavan yksikön edustajaa. Arviointitietoa organisaation kehittämistä ja päätöksenteon valmistelua varten oli tuottanut 20 prosenttia vastaajista. Tutkimuksen pohjalta kuntien liikuntapalveluista vastaavien yksiköiden arviointitoiminta oli tyypillisesti hajanaista, rahoittajan vaatimuksesta toteutettavaa ja jälkikäteen tuotettua. Jälkikäteisarvioinnin ohella tilivelvollisuusarviointi ja kehittämisarviointi olivat vastaajille tutuimpia arvioinnin muotoja. Vähiten osaamista vastaajilla oli laadullisesta arvioinnista sekä toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnista, kun taas kvantitatiivisen arvioinnin ja toimintaympäristön arvioinnin osaaminen oli vahvinta. Ulkopuolisten tahojen toimesta toteutettua arviointia oli hyödyntänyt 45 prosenttia, pääasiassa kuitenkin isojen ja keskiuurten kuntien toimesta. (Kettunen 2022, 80–82)

Kokonaisuudessaan kuntien liikuntatoimilla on kehitettävää arviointitoiminnassa. Erityisesti yhdenmukaisia arviointikäytäntöjä kaivataan mm. yleisesti käytettävien mallien ja työkalujen muodossa. Lisäksi arviointiin liittyvän tiedonkeruun systematisoinnin kehittäminen on jatkossa keskeistä. Rahoittajan edellyttämien arviointien ohella tulisi toimijoiden kehittää aloitteellisuutta mm. organisaation kehittämiseen tähtäävien arviointien yleistämiseksi, sekä laajentaa arvioinnin kohdennusta jälkikäteisarviointista myös ennakoarviointiin. Osaaminen toiminnan eri vaiheisiin liittyvään arviointiin koetaan vastaajajoukossa heikoksi, ja lisäksi osaamisen puute nimetään ajan ja resurssien puutteen ohella syyksi hanke- ja arviointitoimintaan osallistumisen esteeksi. Koulutus olisikin jatkossa keskeistä ja sille löytyy tutkimuksen avointen vastausten mukaan suurta kysyntää; alle 20 prosenttia oli osallistunut hanke- tai arviointiosaamisen koulutukseen viimeisen viiden vuoden sisällä, jonka toteuttajana tyypillisesti on ollut rahoitustaho. (Kettunen 2022, 80–83)

Lisäksi kunnista on saatavilla seurantatietoa terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen kahden vuoden välein toteuttaman TEAvisari (terveyden edistämisen vertailutietojärjestelmä) – tiedonkeruun pohjalta, jossa arvioidaan kuntien ympäristölliseen kestävyysliittymiä toimenpiteitä kuuden mitattavan ulottuvuuden avulla (ks. s. 24). Kolmannella sektorilla OK:n seuranta- ja arviointityö kohdentuu huippu-urheiluun ja suoraan kestäväan kehitykseen liittyviä arviointeja ei ole julkistettu (Olympiakomitea s.a.b). OK:n ympäristöohjelma päättyi vuoden 2023 loppuun, ja se on tarkoitus päivittää seurantatietoon pohjautuen. Ympäristöohjelman toimenpidesuunnitelmassa on esitetty seurannan ja arvioinnin toimenpiteet viidelle aihepiirille. Niistä toimintaympäristöön kohdentuu jäsenjärjestöjen ympäristöohjelmien määrän ja laadun seuranta vuosittaisissa klinikoissa sekä harrastusmatkojen moottoroidun liikenteen määrän arviointi vuosittain. Ohjelmassa ei kuitenkaan tarkenneta, miten tätä arvioidaan. (OK:n ympäristöohjelma 2021–2023) OK tarjoaa kuitenkin järjestöille arvioinnin tukimateriaaleja, kuten työkalun ympäristövaikutusten arviointiin, ympäristöohjelman mallipohjan ja järjestöjen hiilijalanjälkilaskurin. (ks. s.25)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkielman tarkoituksena on luoda ohjelmateoria kuntien liikuntatoimien ja seuratoimijoiden ympäristöhallinnan paikallisen yhteiskehittämisen taustalle. Tutkimuksen toteutus eteni kahdessa vaiheessa: ensin suoritettiin haastatteluaineiston pohjalta sisällönanalyysi, jonka tuottamista tuloksista muodostettiin ohjelmateoria. Aineistoa kerättiin julkisen ja kolmannen sektorin ympäristöhallinnan nykytilasta ja tehdyistä toimenpiteistä, näiden seurannan ja arvioinnin tilasta sekä yhteistyön tilasta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista Pohjois-Karjalassa. Analyysin pohjalta tunnistettiin sektorikohtaisesti sekä yhteistyön näkökulmasta ympäristöhallinnan kehittämisen edellytykset, edistäviä ja estäviä tekijöitä, toimivien ja epäjohtonmukaisten toimenpiteiden ja toimintatapojen piirteitä sekä tulevaisuuden kehitysehdotuksia.

Tarve tutkimukselle kumpuaa liikuntasektorin ympäristöhallinnan seurannan ja arvioinnin tutkimuksen sekä aiheen kehittämiseksi tarpeellisen yhteistyön vähäisyydestä. VLN:n ”Kestävä kehitys valtion liikuntaa ja urheilua edistävässä toimenpiteissä”- raportti on ensimmäinen toimintojen arviointiin keskittyvä julkaisu, joka käsittelee aihetta koko Suomen tasolla. VLN raportista kuntatason alueellinen tarkastelu rajautuu pois, joka luo tälle tasolle kohdentuvan jatkotutkimustarpeen. Tutkielman suunnitteluvaiheessa on konsultoitu VLN raportin toteuttaneen konsulttitoimisto 4FRONT edustajaa. Lisäksi Itä-Suomen aluehallintoviraston liikuntatoimen ylitarkastaja on ollut mukana tutkielman suunnittelussa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset rakentuivat kirjallisuuskatsauksessa käsitellyn tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Millaisia julkisen liikuntahallinnon ja liikunnan kansalaisyhteiskunnan toimijoiden välisiä yhteistyömuotoja edellyttäisi yhteisistä ympäristöhallinnan kehittämistavoitteista sopiminen tutkimuksen kohdealueella?
- 2) Millaisia tavoitteita tulisi asettaa?
- 3) Millaiset toimenpiteet ovat keskeisiä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?

### 5.1 Aineistonkeruu

Aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen muodossa pareittain tai pienryhmissä tammi-helmikuussa 2022. Tämä tarkoittaa ennalta valittujen keskeisten teemojen läpikäymistä haastateltavien kanssa tarkentavien kysymysten edesauttamana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Haastattelut jakautuivat kolmeen teemaan: ympäristöhallinnan lähtötilanteen kartoitukseen, ympäristöhallinnan arvioinnin tilaan sekä yhteistyön kehittämiseen. Teemojen valinnan on tarkoitus pohjautua ja näin tukea tutkimuksen tehtävää ja viitekehystä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Haastattelurungon teemat ja alakysymykset muodostettiin ympäristöhallinnan kehittämisen viitekehukseen ja erityisesti tutkimuskysymyksiin perustuen. Seitsemään haastatteluun osallistui yhteensä 16 asiantuntijaa jakaantuen 2–4 hengen alueen tai organisaation perusteella jaettuihin ryhmiin (taulukko 1). Haastattelut toteutettiin koronapandemian ja välimatkan vuoksi etäyhteyksin yliopiston Zoom-videopuhelualustalla. Alusta valikoitui teknisten ominaisuuksien, erityisesti puhelun tallentamisen mahdollisuuden myötä. Videopuhelun tallentamisen lisäksi haastattelut nauhoitettiin nauhurilla teknisten ongelmien varalta.

Pääasiassa haastateltavat edustivat joko kaupungin liikuntatoimea tai liikunta- ja urheiluseuraa Kontiolahden, Joensuun, Liperin, Lieksan ja Kiteen alueilla. Haastateltavien toimenkuvat organisaatioissa olivat julkisella sektorilla vapaa-aikapäällikkö, liikuntajohtaja, liikuntasuunnittelija, puistosuunnittelija (kaupunkirakennepalvelut), liikuntas sihteeri ja kolmannella sektorilla puheenjohtaja, ympäristöpäällikkö ja toimitusjohtaja. Yksityisen sektorin edustaja valikoitui haastatteluun organisaatiomuutoksesta johtuen, mutta haastateltavan kanssa sovittiin vastausten näkökulman painottuvan aikaisempaan toimintaan puheenjohtajan roolissa. Joensuun muista poikkeavan suuri ryhmäkoko ja julkisen sektorin edustus on perusteltavissa muuhun alueeseen suhteutettuna kaupungin suurella koolla ja asemalla maakuntakeskuksena. Useilla haastateltavista oli organisaatiossaan myös muita toissijaisia vastuurooleja ja he toimivat jossakin tehtävässä myös toisella sektorilla. Lisäksi haastateltiin kolmannen ja julkisen sektorin ylätasen organisaatioita, joita edustivat Pohjois-Karjalan liikunnan (POKALI) aluejohtaja ja Pohjois-Karjalan maakuntaliiton metsä- ja ilmastoasiantuntija sekä Itä-Suomen aluehallintoviraston liikuntatoimen ylitarkastaja ja kulttuuritoimiyksikön päällikkö. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksen esiintymisestä tutkimuksessa omilla nimillään. Suostumus pyydettiin rajatulla alueella vastaavilla tittleillä toimivien tunnistettavuuden vuoksi.

TAULUKKO 1. Haastateltujen määrä, maantieteellinen alue, edustetut organisaatiot (alleviivattuna julkisen sektorin edustaja) ja tehtävänimikkeet haastattelukohtaisesti. Organisaatioiden ja tehtävänimikkeiden osalta tässä on mainittu tutkielman kontekstissa ensisijainen edustettava taho ja tehtävä. Käytetyt tunnukset ovat J (Julkisen sektorin edustaja) ja K (Kolmannen sektorin edustaja).

<b>Haastateltavien määrä ja tunnus</b>	<b>Alue</b>	<b>Organisaatiot (ensisijainen)</b>	<b>Tehtävänimikkeet (ensisijainen)</b>
2 J1 K1	Kontiolahti	<u>Kunnan vapaa-aikapalvelut</u> Kontiolahden Urheilijat	<u>Vapaa-aikapäällikkö</u> Puheenjohtaja
2 J2 K2	Liperi	<u>Kunnan vapaa-aikapalvelut</u> Ylämyllyn Yllätys	<u>Vapaa-aikapäällikkö</u> Puheenjohtaja
2 J3 K3	Lieksa	<u>Kunnan liikuntapalvelut</u> Kolin Matkailu Oy	<u>Liikuntasihteeri</u> Toimitusjohtaja
2 J4a J4b	Maakunnallinen	<u>Itä-Suomen AVI</u>	<u>Kulttuuritoimiyksikön päällikkö</u> <u>Liikuntatoimen ylitarkastaja</u>
2 J5 K5	Kitee	<u>Kunnan vapaa-aikapalvelut</u> Keski-Karjalan Rasti	<u>Vapaa-aikapäällikkö</u> Puheenjohtaja
2 K6 J6	Maakunnallinen	Pohjois-Karjalan liikunta <u>Pohjois-Karjalan maakuntaliitto</u>	Aluejohtaja <u>Metsä- ja ilmastoasiantuntija</u>
4 J7a J7b J7c K7	Joensuu	<u>Kaupungin liikunta- ja kaupunkirakennepalvelut</u> Kalevan Rasti	<u>Liikuntajohtaja</u> <u>Liikuntasuunnittelija</u> <u>Puistosuunnittelija</u> Puheenjohtaja
<b>yhteensä 16</b>			

Haastateltavat valittiin olemassa olevan asiantuntijuuden perusteella eli haastateltavien edustamissa organisaatioissa on jo tehty ympäristöhallinnan toimenpiteitä tai henkilöt ovat keskeisessä asemassa niiden edistämisen suhteen. Ryhmähaastattelu valittiin menetelmäksi, sillä sen voidaan olettaa tukevan paikallisen yhteistyön kehittämistä. Lisäksi haastateltavien aktiivinen, paikallinen, toimijuus useilla sektoreilla tukee yhteiskehittämisen tutkimista. Heidät kontaktoitiin sähköpostitse ja heille toimitettiin ennen haastattelua hyväksyttäväksi tietosuojailmoitus, tutkimustiedote sekä haastattelurunko. Lisäksi he vastasivat alkukartoituskyselyyn, jossa selvitettiin haastateltavan ammatti- ja tehtävänimike sekä asemassa työskentelyn kesto, koulutus ja organisaation ympäristöhallinnan mahdollisen vastuuhenkilön tai työryhmän tila. Lisäksi tutkija perehtyi ennen haastatteluja organisaatioiden mahdollisiin ympäristöhallintaa- ja toimintaa ohjaaviin asiakirjoihin, joiden pohjalta tehtyjä muistiinpanoja hyödynnettiin ryhmäkohtaisesti haastattelutilanteessa esimerkiksi tarkentavien kysymysten yhteydessä.

Useamman kuin yhden henkilön haastattelemista yhdessä tilaisuudessa voidaan kutsua ryhmähaastatteluksi tai ryhmäkeskusteluksi. Ero käsitteiden välillä syntyy tarkasteltavan ilmiön kohteesta: ryhmäkeskustelussa tarkastelun kohteena on asiasisällön sijaan ryhmän sisäinen vuorovaikutus ja merkitykset sen taustalla. Näin myös haastattelijan rooli vaihtelee: haastattelussa tutkija ohjaa vuorovaikutusta, keskustelussa pikemminkin rohkaisee ja inspiroi haastateltavia siihen (Pietilä 2017, 111–113). Pietilä (2017, 112–113) käyttää tekstissään fokusryhmää synonyyminä ryhmäkeskustelulle, joka tarkoittaa ryhmän kokoamista ennalta määrätyn aiheen käsittelyyn. Keskustelun näkökulmasta tällöin fokusryhmän vuorovaikutuksen analyysin pohjalta muodostetaan kuva vastausten taustalla vaikuttavista normeista. (Bloor ym. 2001, 42–43 Pietilän 2017, 113 mukaan). Tämän tutkielman haastattelutilanne yhdistelee ryhmähaastattelun- ja keskustelun piirteitä. Haastattelujen keskiössä on vastausten saaminen kysymyksiin, ja tutkija toimii keskustelun johtajana. Tutkija kuitenkin väistämättä tekee tulkintoja ryhmän vuorovaikutuksesta. Asiakeskeisyydestä huolimatta analyysin tarkoituksena on myös tuoda ilmi esimerkiksi ympäristösosiologisiin näkökulmiin kytkeytyen toiminnan ja sen kehittämisen taustaoletuksia.

Ryhmäulottuvuuden ohella haastatteluissa tarkasteltiin asiantuntijoiden perehtyneisyyttä aihealueeseen. Asiantuntijahaastattelu ei ole itsenäinen haastattelumenetelmä, mutta käsitteellä voidaan kuvata tietyn erityisryhmän haastattelemista. Edellä esitettyihin pohdintoihin



kytkeytyen on asiantuntijahaastattelujen tuottama tieto tilannekohtaista, valtasuhteiden ja vuorovaikutuksen muovaamaa. Keskeistä on myös määritellä, mitä asiantuntijuus tarkoittaa. Asiantuntijan määritelmät ovat moninaisia, mutta yleisperiaatteena asiantuntijuudelle voidaan nähdä tutkittavan ilmiön kannalta erityisen ja eksklusiivisen tiedon omaaminen. Modernien tietoyhteiskuntien asiantuntijuus perustuu kuitenkin tyypillisesti pitkälle eriytyneeseen työnjakoon, jonka myötä erikoistunut henkilö omaa tietoa ja taitoa instituutio-, tiede- tai ammattiperusteisesti, jota muut eivät omaa. (Alastalo, Åkerman & Vaitinen 2017, 214–216) Tämän tutkielman kontekstissa asiantuntijoiksi määriteltiin henkilöt, jotka työskentelivät alueella ympäristöhallinnan parissa ja-tai avainasemassa sen kehittämisen suhteen. Asiantuntija voi omata tulkinnallista tietoa tai tietoa menettelytavoista. Menettelytavat kuvaavat konkreettisia toimia ja käytäntöjä, tulkinnallinen tieto puolestaan sitä, miksi edellä mainittuja tehdään. (Bogner ym. 2009, 8 Alastalon ym. 2017, 215 mukaan) Asiantuntijoiden tiedon laatuun liittyen on huomionarvoista, että haastateltavat esittivät tulkinnallista tietoa sitä enemmän, mitä korkeammassa asemassa organisaation sisäisesti tai niiden keskinäisessä asemassa haastateltava työskenteli.

## **5.2 Laadullinen sisällönanalyysi**

Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin asiasisältöjen osalta. Litteroinnin tarkkuutta määrittävät analyysitapa sekä tutkimuskysymykset (Tuomi & Sarajärvi 2018, 427, 430). Tutkimuskysymykset sekä sisällönanalyysi korostavat tämän tutkielman tapauksessa asiasisältöä. Konkreettiset vastaukset kysymyksiin sekä muu asiasisältö litteroitiin tarkasti, mutta ns. täytesanat jätettiin pois. Puheen tuottamisen tapaa tai tyyliä ei siis itsessään litteroitu. Kuitenkin ryhmähaastatteluissa väistämättä ilmenneen vuorovaikutuksen tuodessa lisäarvoa asiasisällölle tai sen ollessa relevanttia asian ymmärtämiseksi litteroitiin myös keskustelunomaiset vuorovaikutustilanteet pelkistetysti. Tämä on perusteltavissa tutkimuskysymyksillä, joissa yhteistyön tutkiminen on merkittävässä asemassa. Haastattelujen aikana ryhmässä rakentuneiden yhteistyön käsitysten ja konkreettisten ilmentymien litterointi on näin tutkimuksen kannalta relevanttia.

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen monikäyttöinen, systemaattinen, perusanalyysimenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103; Schreier 2012, 3). Sisällönanalyysin tarkoituksena on jäsentää, selkeyttää ja yhtenäistää aineiston kuvausta tutkittavasta ilmiöstä (Burns & Grove 1997; Strauss & Gobin 1998 Tuomen & Sarajärven 2018, 122 mukaan).

Analyysi etenee pääpiirteittäin Tuomen ja Sarajärven (2018, 2018, 104–105) esittelemän Timo Laineen muodostaman rungon pohjalta seuraavan järjestyksen mukaan. Ensin tulee päättää, mikä aineistossa on kiinnostuksen kohteena ja pysyä tässä päätöksessä. Tässä tutkielmassa kiinnostuksen rajausta muodostuu tutkimuskysymysten pohjalta. Seuraavaksi aineistosta tulee kerätä kaikki tähän kiinnostukseen vastaava tieto, ja erottaa se kaikesta muusta mahdollisesti muilta osin kiinnostavasta tiedosta. Käytännössä tämä tapahtuu aineiston litteroinnin ja koodaamisen avulla, ja litteroinnin jälkeen teksti käytiinkin läpi eritellen värikoodein tutkimuskysymysten kannalta oleellinen aineisto. Tämän jälkeen aineisto analysoidaan sopivalla menetelmällä ja analyysin tulokset vedetään yhteen. Valittu, oleellinen, aineisto analysoidaan Microsoft Excel-ohjelmistoa hyödyntäen. Analyysi toteutettiin teemakohtaisesti kolmessa osassa.

Teoreettisena viitekehyksenä tässä tutkielmassa toimii liikuntaorganisaatioiden ympäristöhallinnan kehittäminen. Kehys on muodostettu aiemmassa tutkimussarjallisuudessa esitettyjen ympäristöhallinnan määritelmien ja keskeisten käsitteiden perusteella. Kirjallisuuskatsauksessa muodostetaan kuva siitä, mitä ympäristöhallinta on, millaisiin ulottuvuuksiin se perustuu ja millaisia muutostekijöitä sen kehittäminen sisältää. Näiden kappaleissa kaksi ja kolme esitettyjen kirjallisuuteen pohjautuvien tutkimuksen keskeisten käsitteiden pohjalta rakentuu aineiston analyysin peruslogiikka.

Sisällönanalyysi on toteutettu teoriaohjaavasti. Teoriaohjaava analyysi muodostuu niin aineisto- kuin teorialähtöisistä tulkinnoista ja luokittelusta. Aineistolähtöiset havainnot ja aikaisemman tutkimuksen pohjalta muodostetut teoriat ja mallit yhdistyvät luovillakin tavoilla tutkijan ajatusprosessissa. Päätelyn logiikka voi olla joko abduktiivinen tai deduktiivinen, riippuen kuinka vahvasti ja missä tutkimusprosessin vaiheessa teorialähtöisyys on läsnä. Päätös siitä, missä analyysin vaiheessa teoriaa hyödynnetään analyysin ohjauksessa on tutkija- ja aineistokohtainen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–113) Tässä tutkimuksessa analyysin peruslogiikka ja lähtökohdat pohjautuvat edellä määriteltyyn teoreettiseen viitekehykseen. Näillä perusteilla sisällönanalyysin päätelyn logiikka voi määrittää deduktiiviseksi. Teoreettiseen viitekehykseen pohjautuva analyysin peruslogiikka on läsnä koko sisällönanalyysin läpi, mutta painopiste vaihtuu aineistolähtöiseen logiikkaan toisen ja kolmannen teeman analyysissä.

Litteraatin valitut osat pelkistettiin haastattelujärjestyksessä taulukkoon, jossa ne värikoodattiin sektorin mukaan, sekä luokiteltiin. Muodostuneet alaluokat koottiin erilliseen taulukkoon. Lopuksi muodostettiin pääluokkakohtaiset koontitaulukot, joihin eriteltiin alaluokkakohtaiset lopulliset pelkistykset sektorin mukaan eriteltyinä. Pääluokat määrittyivät osin aineistolähtöisesti sovellettuina teorian pohjalta, ja alaluokat aineistolähtöisesti kokemuksiksi tai ominaisuuksiksi pääluokan teemasta. Teoriajohdannaiset pääluokat ja aineistolähtöiset alaluokat soveltuivat ensimmäisen teeman analyysiin hyvin, mutta seuraavien kahden teeman analysointi toimivalla tavalla vaati aineisto- ja teorialähtöisyyden vahvempaa yhdistelyä. Pääluokat muodostuivat aineistolähtöisesti, ja alaluokat teoria- ja aineistolähtöisesti toisiaan täydentäen. Luokittelun sisältöjä avataan kuvassa kuusi. Lopuksi jokaisesta teemasta vedettiin yhteen tulokset sektorikohtaisesta- ja yhteistyön näkökulmasta.

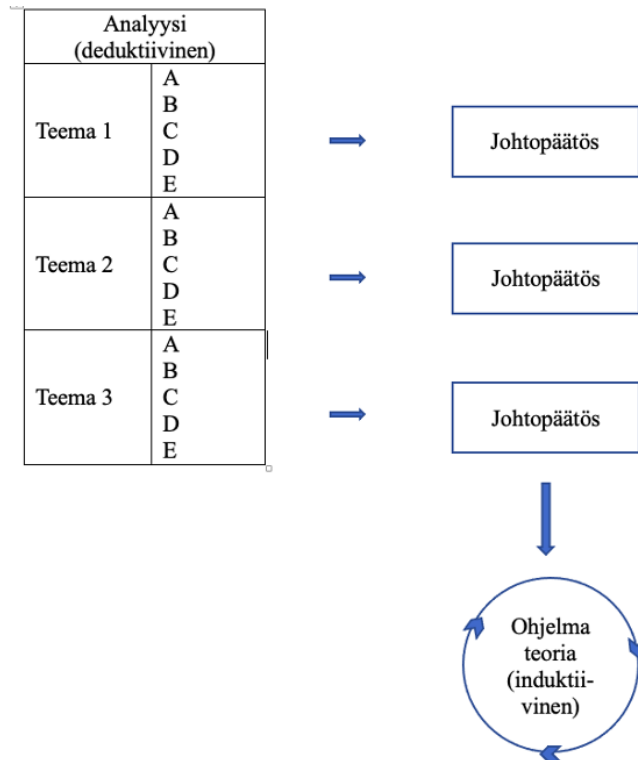
### **5.3 Ohjelmateorian rakentaminen**

Sisällönanalyysin tulosten ja siinä jäsentyneiden kokonaisuuksien pohjalta tutkimuksen toteutus etenee konkreettisen ohjelmateorian rakentamiseen. Analyysin tuottamat tulokset käsitellään uudelleen ohjelmateoriana. Tavoitteena on rakentaa aineiston pohjalta kehys, jonka raameissa arviointia voidaan jatkossa toteuttaa. Teoria kehittävän arvioinnin taustalla viittaa toimintaohjelmien kehittämistä ja vaikutusten määrittelyä ohjaaviin hypoteeseihin ja periaatteisiin. Näiden selvittäminen ja määrittely ohjelman taustalla voi auttaa kehittämistä ja selkeyttämistä (Robson 2001, 108–109), joka tekee sisällönanalyysin tuottaman nykytilanteen analyysin oleelliseksi ohjelmateorian perustaksi.

Tässä tutkielmassa on siis pienessä mittakaavassa tuotettu uutta tietoa perustutkimuksen keinoin, ja hyödynnetty arviointitutkimuksen metodologiaa rakenteen muodostamiseen, jolla kyetään jatkossa arvioimaan kyseisen tiedon hyödyntämisen tehokkuutta (vrt. s. 39). Tässä tutkielmassa ohjelmateoria rakentuu induktiivisista lähtökohdista, eli yksittäisistä tapauksista yleiseen rakentuen. Tutkijan tulee tehdä kenttätutkimusta teorian muodostamiseksi, luoden empiriaan pohjautuvan ohjelmateorian, jonka tarkoituksena on jäsentää ohjelman toimenpiteiden ja tulosten välistä suhdetta tutkimuksen konteksti huomioiden. (Patton 1997, 219, 221)

Itse arvioinnin toteuttaminen ei siis kuulu tämän tutkielman tutkimustehtävään. Tässä tutkielmassa arviointi ja ohjelmateoria sen työkaluna rakentuvat formatiivisen arvioinnin

lähtökohdista ex ante- arviointina (ks. luku 4). Päättely tapahtuu induktiivisesti, eli yksittäisistä tapauksista yleiseen rakentuen. Tutkimusprosessin kokonaisuus ilmenee kuvasta 5.



KUVA 5. Yksinkertaistettu kuvaus tutkimusprosessin kokonaisuudesta

#### 5.4 Tutkimusetiikka

Tuomen ja Sarajärven (2018, 149–154) teoksessa hyvän tutkimuksen piirteet koostuvat tiivistetysti sen sisäisen johdonmukaisuuden sekä eettiseen kestävyys ominaisuuksista. Sisäinen johdonmukaisuus kattaa mm. tarkoituksenmukaisen tutkimusasetelman sekä käytetyn argumentaation ja lähteiden laadun. Eettinen kestävyys toisaalta syntyy myös tutkimuksen laadun ja kokonaisvaltaisen eettisen sitoutuneisuuden myötä, joka kattaa mm. hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen ja tutkimuksen aiheen sekä käsitteiden käytön harkinnan. OKM:n asettaman tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemän ”Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa”- ohjeistuksen (2012) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö koostuu tiivistetysti rehellisyyden ja huolellisuuden noudattamisesta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittelyssä ja arvioinnissa, käytetään eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä viestitään vaiheista avoimesti, kunnioitetaan muiden tutkijoiden työtä, noudatetaan tietosuojavaatimuksia ja hankitaan asianmukaiset tutkimusluvut, tutkimusryhmässä sovitaan ennalta yhteiset toimintatavat sekä tuodaan ilmi mahdolliset rahoitus- ja yhteistyökumppanit.

Haastateltavia kontaktoidessa heille lähetettiin saatekirjeessä tiedote tutkimuksesta (liite 1), tietosuojailmoitus ja haastattelurunko (liite 2), joiden myötä edistettiin avointa viestintää, noudatettiin tietosuojavaatimuksia ja tuotiin ilmi tutkimuksen suunnitteluyhteistyö Itä-Suomen AVI:n kanssa. Tietosuojailmoitus perustuu EU:n asetukseen 679/2016 (2016) ja siitä vaadittiin kirjallinen hyväksyntä ennen tutkimusprosessin etenemistä haastateltavan kohdalla. Haastattelujen aluksi kysyttiin suostumus omalla nimellä tutkimuksessa esiintymiseen ja se lausuttiin tämän jälkeen nauhalle. Vaikka tutkimuksessa ei käytetä haastateltavien nimiä, suostumuksen pyytäminen koettiin tarpeelliseksi luvussa 5.1 ilmi tuodun mahdollisesta pseudonymisoinnista huolimatta huomattavan tunnistettavuuden mahdollisuuden vuoksi. Suostumus saatiin kaikilta haastateltavilta. Lisäksi ennen haastatteluja muille haastatteluryhmän jäsenille ilmoitettiin ryhmän sisäisesti muiden osallistujien edustamat organisaatiot ja tehtävänimikkeet sujuvan haastattelutilanteen varmistamiseksi. Haastattelujen aluksi käytiin tutkijan johdolla läpi tutkimuksen aihe, tutkimuskysymykset sekä kysymysten yhdenmukaisen ymmärtämisen kannalta oleellisen ympäristöhallinnan käsitteen määritelmä tämän tutkimuksen kontekstissa.

## 6 TULOKSET

Sisällönanalyysin tulokset esitetään tässä luvussa teemakohtaisesti sekä sektorin mukaan jäsenneltyinä. Sisällönanalyysin johtopäätöksenä muodostettu ohjelmateoria esitetään luvussa seitsemän. Kuvaan kuusi on tiivistetty teemakohtaisesti pääluokat sekä kolme kunkin pääluokan eniten pelkistyksiä sisältänyttä alaluokkaa. Ensimmäisestä teemasta kertyi eniten aineistoa, haastatteluissa syntyneen aineiston määrän sekä pelkistysten vähetessä toisen ja yhä kolmannen teeman osalta. Teemojen kesken pelkistysten määrät eivät siis ole yhdenmukaisia aineiston laajuudesta johtuen kolmen eniten pelkistyksiä sisältäneen alaluokan kesken. Tämä havainto itsessään ilmentää jo tulosten sisällön pääpiirteitä. Haastateltavat tunnistivat ja osasivat kertoa nykytilasta laajasti, kun taas vastausten laajuus arviointityöstä sekä yhteistyöstä supistui. Sisällönanalyysin tulokset ilmentävätkin tietoisuuden tason olevan pääasiassa korkea, sekä ympäristöhallinnan, sen arvioinnin sekä yhteiskehittämisen rakenteiden olevan olemassa niiden jäädessä kuitenkin laajamittaisesti hyödyntämättä.

TAULUKKO 2. Teemakohtaiset pääluokat sekä kolme eniten pelkistyksiä sisältänyttä alaluokkaa.

Teema 1		Teema 2		Teema 3	
Pääluokka	Alaluokka	Pääluokka	Alaluokka	Pääluokka	Alaluokka
A Ympäristöhallinnan legitimointi	Aa merkitykset/määrittely	A Tavoitteet	Aa poliittiset	A Yhteistyö	Ac johtaminen
	Ab ympäristötietoisuuden taso		Ae ylätasoin ohjaus		Aa poliittinen
	Ac asenteet & arvot		Ac johtaminen		Ae aloite
B Ympäristöhallinnan kehittämisen poliittinen ohjaus	Bh linjaus	B Edellytykset	Bc johtaminen	B edellytykset	Ba edistäjät
	Bk jalkautuminen		Ba politiikka		Bc edellytykset
	Bg ohjaus		Be resurssit		Bb esteet
C Organisaatiokulttuurin kehittäminen	Ca omatoiminen ympäristötoimien tarpeen tunnistaminen	C Toimenpiteet	Ce esteet		
	Ck hyvät toimintatavat		Cg edistäjät		
	Ch jalkautuminen		Ca politiikka		
D Ympäristöjohtaminen	Da ympäristöohjelma/strategia	D seuranta	Db kulutus		
	D yhteistyö		Dc mittarit		
	D perustoiminta		Dd esteet		
E Tekniset toimenpiteet	Ea lajittelu/kierrätys				
	Eb ympäristöystävälliset hankinnat				
	Ed arjen toiminta				

Haastatellut kokivat ympäristötietoisuuden ja ympäristötoimien merkityksen tunnistamisen olevan organisaatioissaan hyvällä tasolla. Olemassa olevia toimenpiteitä nimettiin varsin käytännönläheisellä tasolla, ja organisaation ja sen sidosryhmien tasolla suurempia toimenpidekokonaisuuksia oli hankalampi tunnistaa ja nimetä. Hyvin merkittävä tekijä ympäristöhallinnan tilan ja toimenpiteiden johdonmukaisuuden ja tunnistamisen taustalla oli aiheen sisällyttäminen strategia- tai muihin ohjaaviin asiakirjoihin. Ympäristöhallintaan

kytkeytyvä arviointityö oli aineiston pohjalta vielä puutteellista, mutta sille koettiin jatkossa tarve. Lisäksi tunnistettiin jo olemassa olevia työkaluja, joita voitaisiin hyödyntää erityisesti AVI- tasolta käsin. Jo tehtävä seuranta liittyi pääasiassa kulutukseen tai muihin teknisiin tietoihin, laajempien organisaatioon kohdentuvien seuranta- ja arviointitoimintojen ollessa vähäisiä. Rakenteet ja verkostot alueelliselle, sektorirajat ylittävälle yhteistyölle koettiin olevan olemassa, mutta niitä ei juurikaan hyödynnetty ympäristöhallinnan kehittämiseen. Jotta alueellisessa yhteistyössä voitaisiin toteuttaa paikallisesti toimivia, konkreettisia ja matalan kynnyksen toimia, tarvitaan haastateltujen mukaan ylätasoinen linjaus, jonka pohjalta toimintaa perustella ja ajaa sisään arkityöhön.

## **6.1 Teema 1: kohdeorganisaatioiden ympäristöhallinnan lähtötilanteen kartoitus**

Haastattelun ensimmäisen osan tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaatioiden ympäristöhallinnan lähtötilanne. Ensin esitellään, kuinka haastateltavat legitimoivat ympäristöhallintaa organisaatiossaan, toiseksi ympäristöhallinnan kehittämisen poliittista ohjausta, kolmanneksi organisaatiokulttuurin kehittämistä, neljänneksi ympäristöjohtamisen toimenpiteitä ja viimeiseksi teknisiä toimenpiteitä.

### **6.1.1 Ympäristöhallinnan legitimointi**

Julkisen sektorin edustajat määrittivät ympäristötietoisuuden olevan pääosin hyvällä tasolla ja vahvasti kehittyneen ja yhä kehittyvän niin omassa organisaatiossa kuin toimintaympäristössä. Toimintaympäristö koettiin hyvin ympäristötietoiseksi ja luovan voimakasta ulkoista painetta organisaatioihin ympäristöhallinnan toimenpiteiden toteuttamiseksi. Toimintaympäristön paineet kohdistuivat lajitteluun, tapahtumiin ja sitoumuksiin sekä verkostoihin osallistumiseen (esimerkiksi HINKU-verkosto). Organisaatioissa tunnistettiin ympäristöhallintaan liittyvien asiakirjojen kehitys ja yleistyminen. Asenteet ja arvopohja ympäristöä ja ympäristöhallintaa kohtaan koettiin niin ikään positiivisiksi omassa organisaatiossa sekä toimintaympäristössä. Arvopohjalla koettiin olevan myös ohjaava merkitys ja näitä arvoja myös painotettiin joissakin tapauksissa organisaatiostrategiassa. Yksi haastateltava totesi asenneilmaston olevan mustavalkoinen, eli mahdollisuutta ympäristöhallinnan toimien kriittistä arviointia kohtaan ei juurikaan ollut. Tämä voi osaltaan rajoittaa avointa keskustelua toimien kehittämisestä.



Organisaation ympäristöhallinta määriteltiin haastatteluissa pitkälti käytännön toimenpiteiden kautta, jotka olivat haastateltavien mukaan helpommin tunnistettavissa. Organisaatiotason ympäristöhallinnan määrittely koettiin vaikeaksi; toimialakohtainen määrittely oli helpompaa. Ympäristöhallinta näkyi organisaatioissa arjen toimintojen kehittämisenä ja jopa arkeen sisään rakentuneena. Maakunnallisella tasolla se näkyy ohjelmien jalkauttamisena rahoituksen kautta. Ympäristöhallinnan toimenpiteet saivat alkunsa kuntalaisten, kunnanvaltuuston, virkamiesten, politiikkatoimien ja (materiaali)valmistajien aloitteesta. Aloitteellisia tahoja oli siis useita, henkilövetoisia sekä hallinnollisia.

Haastateltavat nimesivät myös organisaation ympäristöhallintaan liittyviä ristiriitoja ja epäkohtia. Ristiriidat liittyivät erityisesti toimenpiteiden taustalla olevaan arvomaailmaan. Ympäristöhallinnan toimenpiteitä ei välttämättä tehty siksi, että asia itsessään koettaisiin tärkeänä, vaan enemmänkin resurssien, erityisesti rahan ja ajan säästämiseksi. Ympäristöhallinnan toimenpiteet vaikuttivat pohjautuvan siis arvomaailmaan, jonka keskiössä ei ole ympäristön arvostus itsessään (vrt. kappale 2.2). Lisäksi omat tai organisaation toimintamahdollisuudet koettiin tekijöiksi, jotka ajoittain rajoittivat oman arvopohjan mukaan toimimista. Ympäristöhallinnan koettiin aiheuttavan liikaa ylimääräisiä työtehtäviä, mikä saattaa laskea motivaatiota tärkeän aiheen edistämiseen. Yhteisten linjausten ja toimintaohjelman puuttumisen koettiin vaikeuttavan ympäristöhallintaa. Lisäksi haasteina olivat toimintaympäristöstä kumpuavien paineiden ja toimintamahdollisuuksien ristiriidat, sekä resurssien riittämättömyys ja niiden priorisointi organisaation ydintehtävään, johon ympäristöhallintaa ei ollut nivottu.

Kolmannen sektorin edustajat määrittelivät niin ikään ympäristötietoisuuden olevan pääosin hyvällä tasolla ja vahvasti kehittyneen tai kehittyvän niin omassa organisaatiossa kuin toimintaympäristössä. Toimintaympäristöstä tunnistettiin ympäristötietoisuuden kehitys. Erityisesti tämä ilmenee tapahtumakävijöiden odotuksina tapahtuman ympäristöhallintaa kohtaan. Asenteet ja arvopohja koettiin myös pääosin myönteisiksi ja vastaajat arvelivat ympäristömyönteisyyden tulevaisuudessa edelleen lisääntyvän liikuntaseuroissa. Oman ja organisaation arvojen ja toiminnan kytkökset kyettiin myös tunnistamaan. Toimihenkilöiden iän kuitenkin koettiin vaikuttavan tietoisuuden ja toimenpidehalukkuuden tasoon. Yksityisellä sektorilla toimiva organisaatio koki myös vastuuttoman toiminnan haitalliseksi toiminnalleen ja imagolleen. Maakunnallisella tasolla rahoituksen kriteeristöjen painotuksen koettiin siirtyvän

vahvemmin ympäristöarvoihin, sekä seurojen suhtautumisen ympäristöhallintaan olevan vielä henkilöriippuvaista ja kahtiajakautunutta.

Ympäristöhallinta koettiin kolmannen sektorin organisaatioissa olevan toisaalta kaukana toiminnan ydinsisällöistä, mutta toisaalta osa kaikkea arkista toimintaa. Ympäristöhallinnan toimenpiteet painottuivat tapahtumiin ja olivat näin tyypillisesti projektiluontoisia. Toimenpiteet saivat alkunsa pääosin henkilövetoisesti, vaatien kuitenkin yhteisen myönteisen ilmapiirin ja yhteisön sysäyksen toimenpiteitä kohtaan. Aloitteiden motiiveiksi tunnistettiin julkisen sektorin tapaan myös ajan tai rahan säästö. Uudet henkilöt saivat myös tehokkaammin uusia näkemyksiä ja asioita edistetyksi. Maakunnallisella tasolla lakiperusteisuus nousi esiin toimenpiteiden taustavaikuttajana ja ympäristöhallinta näkyi vahvasti seuraturakihakemuksien ja hankkeiden yhteydessä.

Kuten julkisen sektorin edustajien haastatteluissa kävi ilmi, myös kolmannen sektorin edustajat kokivat arvojen ja toiminnan ristiriitaisuutta. Ristiriidat liittyivät toimenpiteiden arvopohjaan, sekä mahdollisesti ehdotettujen toimenpiteiden sopimattomuuteen kohdealueelle. Esimerkiksi toiminnan aiheuttaman liikenteen päästöjen vähentämisen keinot eivät maaseudulla pitkien välimatkojen ja julkisen liikenteen puuttuessa ole samanlaisia kuin kaupunkiympäristössä:

*”Helsingiläisen suunnistusliiton näkemykset poikkeaa näistä Joensuulaisen seuratason näkemyksistä, ei se nyt ole mikään vaatimus ehkä pieni ohje että aina kun on suunnistus tapahtuma niin pitää miettiä miten sinne pääsee julkisilla kulkuneuvoilla. Kun ollaan Helsingissä niin kyllähän metrolla pääsee melkein joka metsän reunaan mutta se ei vaan täällä meilläpäin toimi ollenkaan, juuri tämä liikenne on se iso ongelma meille.”*  
(K7)

Haastateltujen kokemia epäkohtia ja vaikeuksia ympäristöhallintaan liittyen olivat juuri liikenne ja vahva yksityisautoilukulttuuri. Lisäksi ohjeiden ja linjausten ympäröyryys sekä tiedon ja toimenpiteiden puute arjessa nousivat esille. Ympäristöhallinta on myös henkilöriippuvaista ja oman lajin toimenpiteiden kriittinen tarkastelu voi olla haastavaa niin organisaation sisäisesti kuin sen toimintaympäristönkin suhteen. Toimintaympäristössä vallitsevan individualismi koettiin myös estävän toimenpiteitä, esimerkiksi yhteiskyytikulttuurin ylläpito on osoittautunut haastavaksi yksilöiden priorisoidessa omia tarpeitaan.

Julkisesta sektorista poiketen kolmannella sektorilla tunnistettiin yksityiselle sektorille tyypillisiä piirteitä. Seuratoimintaan osallistuminen tuntui olevan samojen markkinavoimien ja kulutuskäyttäytymisen piirissä. Kansalaiset koettiin ns. vastuullisina kuluttajina, jotka asettavat vaatimuksia seura- ja tapahtumatoiminnalle. Tämän ilmiön johdosta tehtyjä toimenpiteitä olivat mm. kompensointi ja arvo-ohjeet. Jaettu arvopohja sponsorien kanssa oli merkittävää niin sopimusten syntymisen kuin imagon kannalta. Toiminta, joka ei tue kestävästä kehitystä nähdään jatkossa joutuvan ”kuluttajien” luonnonvalinnan uhriksi. Kolmannella sektorilla kansalaisilla on varaa valita ja kuluttaa vastuullisesti myös seuratoimintaa ja tapahtumia, toisin kuin julkisen sektorin palveluiden piirissä.

### **6.1.2 Ympäristöhallinnan kehittämisen poliittinen ohjaus**

Tässä alaluvussa käsitellään politiikkatoimien pohjalta toteutettuja toimenpiteitä ja organisaatioiden poliittisia toimenpiteitä. Julkisella sektorilla ympäristöpoliittisen ohjauksen koettiin koostuvan valtion liikuntahallinnon avustuskriteeristöistä sekä eritasoisten strategioiden ja ohjelmien vaikutuksesta (esimerkiksi Agenda 2030 ja maakuntaohjelma). Resurssiohjauksessa ympäristöhallinta ilmentyy ohjelmien ja hankkeiden rahoituksen kriteeristöjen kautta. Lisäksi informaatio-ohjaus, koulutus sekä kaupallisten tuottajien säätely ja markkinavoimat vaikuttavat toteutettaviin toimenpiteisiin. Poliittikka jalkautuu sitä edistävien työryhmien (mm. AVI & ELY) toteuttaman strategian paikallisen soveltamisen ja rahoitusvälineiden kautta. Kunnilla koetaan olevan merkittävä rooli jalkautumisessa. Jalkautumisen seuranta AVI harjoittaa valtionhallinnon vastuullisuusraportoinnin kautta.

Toteutettavat ympäristöpolitiikasta kumpuavat toimet ovat vahvasti lakiperusteisia, luvitukseen, aluekehityslakiin tai liikunnan substanssilainsäädäntöön liittyviä. Lisäksi EU-tason ohjelmilla ja strategioilla vaikuttavat toimenpiteiden toteutukseen. Alueellisia ympäristöpoliittisia aloitteita aikaansaivat kuntalaiset, seurakunnat ja lajiliitot sekä paikallispolitiikka, politiikan jäädessä usein myös passiiviseksi aloitteiden suhteen. Virkamiehet kykenivät henkilövetosiin aloitteisiin ja tiedotustyöhön. Ympäristöhallinnan aloitteiden käsittelypolku koettiin pitkäksi prosessiksi, jossa on kuntakohtaisia painotuseroja virkamiesten ja politiikan vaikuttavuuden osalta. Muiden kuntien ympäristöhallinnan toimenpiteet ja toimintatavat, kuten ilmastotalousarvion tekeminen, saattoivat asettaa laajempaa ympäristöpoliittista painetta muille alueen kunnille. Alueelliset ristiriidat liittyivät

esimerkiksi kierrätyksen järjestämiseen kuntatasolla, kaavoituksen asettamiin rajoitteisiin ympäristöhallinnan kehittämiseksi tai kaupunkiorganisaation laajempien ympäristösitoumusten näkymättömyyteen.

Ennako-odotuksia vastaten alaluokassa esiintyi selkeästi vähemmän pelkistyksiä kolmannen sektorin vastauksissa kuin julkisen sektorin. Ympäristöpolitiikan toimintamahdollisuuksia avaavia tekijöitä ei tunnistettu vastauksissa. Ympäristöpoliittisen ohjauksen koettiin koostuvan koulutuksesta, toisin sanoen informaatio-ohjauksesta. Lisäksi kuntajohtoisten linjausten ja yhteisten pelisääntöjen puute tuotiin esiin. Ympäristöpolitiikka tai ohjaus jalkautuu maakuntatasolla hankkeiden ja työryhmien tai kansainvälisen lajiliiton linjausten kautta, sen ollessa kuitenkin tehotonta ilman selkeitä toimenpideohjeita. Suurin osa ympäristöpoliittisista toimista nähtiin kumpuavan lakiperusteisesti, esimerkiksi luvituksen kautta. Seuroilla ja lajiliitoilla kuitenkin koettiin olevan mahdollisuus olla aloitteellinen ympäristöpolitiikan päättäjien suuntaan.

### **6.1.3 Organisaatiokulttuurin kehittäminen**

Organisaatiokulttuurin kehittämisessä korostuivat julkisella sektorilla hyvien toimintatapojen ja omatoimisen ympäristötoimien tarpeen tunnistamisen alaluokat. Ympäristötoimien tarve tunnistettiin sisäisesti ilman ohjelmallista toimintaakin, kierrätystä edistetään yksiköissä omatoimisesti ja pyritään luomaan kierrätysaloitteita koko organisaatioon. Lisäksi kuntalaiset vaativat ympäristötoimia. Hyvät toimintatavat koostuivat niiden avoimesta jakamisesta, aihepiirin voimakkaammasta huomioinnista arjessa ja työympäristössä aihepiirin esillä pitämisestä sekä ympäristöhallinnan toimenpiteiden tarkentamisesta ja konkretisoinnista. Omat valinnat työssä ja niiden vaikutus ympäristöön konkretisoituivat esimerkiksi liikuntapaikkasuunnittelun materiaalivalintojen päästölaskennan yhteydessä. Tämänkaltaiset järjestelmät koettiin hyvin toimiviksi ja jatkossa yhä tarpeellisemmiksi. Lisäksi konkreettisena alustana organisaatiokulttuurin kehittämiseksi koettiin liikuntaviranhaltijoiden tapaamiset, joissa aihepiirin säännöllistä keskustelua ja koulutusta olisi mahdollista ylläpitää. AVI pyrkii lisäämään hankehakijoiden tietoisuutta hankekriteeristöjen painotuksen pohjalta. Haastateltujen mukaan organisaatiokulttuurin muutos vaatii edelläkävijöitä ja pitkäaikaista ”aivopesua”, jotta arvopohja leviää työyhteisöön. Lisäksi aihepiirin säännöllisen koulutuksen merkityksen koettiin jatkossa yhä kasvavan.

Kolmannen sektorin edustajien haastatteluissa korostui ympäristökasvatuksen vastustus, vaikutukset, viestintä ja toimintamahdollisuudet. Aihetta käsiteltiin haastatteluissa laajemmalla skaalalla kuin julkisen sektorin edustajien toimesta. Omatoiminen ympäristötoimien tarpeen tunnistaminen nähtiin edellytyksenä ympäristöhallinnan aloitteiden toteutumiselle, joka on linjassa aloitteiden henkilövetoisuuden kanssa. Kasvatuksen vaikutukset näkyivät organisaation ja toimintaympäristön asenteiden muutoksessa sekä ”kuluttajien luonnonvalinnassa”. Ympäristöhallinnasta saatujen positiivisten kokemusten ja rutinoitumisen myötä yhdessä organisaatiossa koettiin ympäristöhallinta omana kilpailuetuna, jota haluttiin jatkossa yhä vahvistaa. Keskeisiksi toimenpiteiksi nimettiin aiheen säännöllinen esilläpito toiminnassa ja tapahtumissa työskentelevien talkoolaisten kouluttaminen ympäristöystävälliseen toimintaan. Lisäksi toimenpiteiden vaikuttavuutta ja juurtumista edistäväksi tekijäksi nimettiin organisaation johdon näkyvä sitoutuminen kestävyyttä edistäviin toimenpiteisiin.

Seurat koettiin parhaillaan hyvin hedelmälliseksi kohdeympäristöksi ympäristöhallinnan toimille. Pääosin yhteisön asennetta ei tarvitsisi muuttaa, vaan lisätä tietoisuutta toimenpiteistä ja yhteisön toiminnan ympäristövaikutuksista. Aluejärjestön näkökulmasta koulutus nähtiin merkittävänä toimintamahdollisuutena myös tulevaisuudessa. Viestinnän merkityksen nähdään aluejärjestötasolla yhä korostuvan 5–10 vuoden sisällä. Viestintää ja tietoa tarvitaan lisää kaikille tasoille, mutta myös keinoja sen vaikuttavuuden tehostamiseksi. Erityisesti matkustamisen ja liikkumisen valintoihin tarvittaisiin haastattelujen perusteella lisää herättelevää viestintää ja konkreettisia ”hoksauttimia”. Aihepiirin vastustusta koettiin organisaatiosta myös löytyvän, mutta tätä pidettiin luonnollisena vähemmistön reaktiona, joka ei ole suuri este toiminnan edistämiseksi. Organisaatiokulttuurin kehittämisen haasteena on haastateltujen mukaan jatkossa arvopohjan ja toimenpiteiden yhteensovittaminen organisaatioiden ja yhteistyöverkoston tasolla.

#### **6.1.4 Ympäristöjohtamisen toimenpiteet**

Lähes kaikilla haastateltavilla julkisen sektorin tahoilla oli olemassa jonkintasoinen ympäristöohjelma, tai ympäristöteemat olivat huomioitu kaupunkistrategiassa. Kuitenkaan niiden toimeenpano ei välttämättä ollut aktiivista tai tehokasta. Jalkautumisen määriteltiin tapahtuvan rahoituksen, ohjelmien, taloussuhteiden rakentamisen ja toiminnan suunnittelun kautta. Ympäristöstrategian jalkauttaminen kuitenkin koettiin myös vaikeaksi, seurannan

kuitenkin edistäessä sitä. Ympäristöjohtamisen toimintamahdollisuudet määriteltiin yhden tahon osalta virkamiesasemassa rajatuiksi: toimintamahdollisuuksien parantuminen vaatisi luottamuspuolen linjanvedon, jota ei useista aloitteista huolimatta aiheen tiimoilta synny. Vaikutusmahdollisuuksia tietoisuuden lisäämiseen hän näki yhden sisäisen poikkihallinnollisen työryhmän toiminnassa. Sertifikaateista haastatteluissa mainittiin ekokompassi ja HINKU - status. Toimenpideohjelmia oli olemassa kierrätykseen ja liikennejärjestelmiin liittyen, kun samalla myös niiden olemassaolon puute ja tarve nimettiin. Maakuntaliitto puolestaan oli tehnyt toimenpidesuunnitelman strategialle, sekä määritellyt jokaiselle tavoitteelle toimenpiteet. Kokonaisuudessaan ympäristöjohtamisen toimenpidemallit ja keinot olivat varsin hajautuneita.

Vastuu toimenpiteistä ei tyypillisesti ollut kenelläkään yksittäisellä henkilöllä tai vastuuhenkilöllä ei oltu virallisesti nimetty. Kuitenkin henkilövetoisuus ympäristöhallinnan toimenpiteiden aloitteissa tunnistettiin. Ympäristövastuu näyttää siis lankeavan joka tapauksessa jollekin taholle, sen ilmentyessä henkilövetoisena ”vapaaehtoistoimintana” virallisen vastuun puuttuessa. Vastuullisiksi osapuoliksi nimettiin ympäristöpalvelut ja eri hallintokunnat omilla toimialueillaan. Työryhmissä tehtiin tyypillisesti yhteistyötä muiden hallinnonalojen tai sidosryhmien kanssa ja pyrittiin myös jalkauttamaan strategiaa. Kahden tahon haastatteluissa ympäristöjohtamista ei toteutettu niinkään sisäisesti vaan ulospäin näkyvällä tavalla. Resursseja kaivattiin lisää ja niitä, erityisesti rahaa, pyrittiin säästämään, esimerkiksi sähkön säästöllä.

Ympäristöjohtaminen ilmeni erityisesti uusien olosuhteiden ja toimintojen suunnittelun ja toteutuksen yhteydessä. Ympäristöjohtamisen toimet olivat tehtäväsidonnaisia ja konkreettisempia spesifeissä toimissa. Myös yhden haastattelun tahon käyttöön ottama ympäristösertifikaatin, Ekokompassin, luomat vaatimukset loivat tarpeen ympäristöhallinnan toimien suunnittelulle. Ekokompassin käyttöönotto tehtiin hankkeen kautta tapahtumayhteistyönä kolmannen sektorin kanssa. Ympäristöhallinnan merkityksen osana hankkeita uskottiin tulevaisuudessa muodostuvan yhä vahvemmaksi. Tosin osa haastateltavista koki ympäristöhallintaan liittyvät hankkeet suuritöisiksi. Ympäristöhallintaa markkinoitiin kaupunki- imagon ja yksittäisten työryhmien toiminnan esilletuonnin kautta. Tietoisuutta aiheesta pyrittiin lisäämään virkamiestiedotuksena ja sille koettiin olevan yhä monipuolisemmin toteutettuna edelleen tarvetta.

Julkisen sektorin edustajien haastatteluissa ympäristöjohtamista käsiteltiin vain perustoimintaan liittyen. Vastaukset olivat hajautuneita: ympäristöasioiden nimettiin olevan osa arvopohjaa ja hallinnan läsnä arjen toiminnoissa, sekä myös ympäristöhallinnan olevan kehitysasteella näkyen arjessa puutteellisesti. Ristiriitoja koettiin tarkemmin strategian tai ympäristöohjelman jalkautumisen osalta. Sellainen saattoi olla olemassa, mutta käytännössä sitä ei toimeenpantu tai se ei jalkautunut. Lisäksi organisaation eri jäsenten valveutuneisuuden taso aiheutti ristiriitoja: työntekijät saattoivat olla hyvin tietoisia ja motivoituneita toimiin mutta luottamustehtävissä tai johtotasolla heidän aloitteensa eivät tule huomioiduiksi. Ristiriitaisuus ympäristöhallinnan resurssienkäytön ja substanssityöhön välillä nousi esiin yhdessä haastattelussa. Tässä tapauksessa hyvä asenneilmasto koettiin pahimmillaan menevän hukkaan ympäristöhallinnan ja substanssityön vaikean yhteensovittamisen tai suuren työmäärän vuoksi.

Julkisella sektorilla tehtiin sisäisesti yhteistyötä ympäristöhallintaan liittyen eri hallinnonalojen ja keskeisten virkamiehien kesken työryhmissä, maakunnallisesti ilmasto ja- energiaohjelman sekä HINKU -verkoston puitteissa sekä AVI:n ja ELY:n kesken. Sektorirajat ylittäen ympäristöhallinnan yhteistyötä tehtiin järjestöjen ja seurojen kanssa pääosin tapahtumiin liittyen ja asiantuntijatuen muodossa. Haastateltavien mukaan yhteistyön on toimiakseen ja jatkuakseen oltava yhteisiin periaatteisiin nojaavaa.

Myös kolmannella sektorilla ilmeni vaihtelua ympäristöohjelman tai -strategian suhteen. Yhdistävänä tekijänä oli koettu tarve sellaisen olemassaololle. Suurimmalla osalla organisaatioista kuitenkin oli joko kansainvälisen tai kansallisen lajiliiton tai oman organisaation laatima ympäristöohjelma tai -strategia. Jos tällainen puuttui, koettiin jo tehtävien toimien kirjallinen yhteen kerääminen olennaiseksi mahdollisimman pian. Tulevaisuudessa kuntajohtoinen ja paikalliseen toimintaympäristöön kohdennettu ympäristöohjelma seuratoimijoille olisi haastateltavien mielestä hyvin hyödyllinen. Tämä yhtenäistäisi toimia eikä jokaisen seuratoimijan ei tarvitsisi yksin ”keksiä pyörää uudelleen”:

*”Jos olisi joku semmoinen askelmerkit- opas, jonka pohjalta meidän kunnassa järjestöt voisi huomioida näitä asioita niin se auttaisi tätä vapaaehtoispuolta ihan hurjasti että ihan turhaan me järjestöt keksitään polkupyörää jokainen erikseen omissa tahoissamme.” (K2)*

Strategiat ja ohjelmat jalkoutuivat muun muassa kansainvälisen lajiliiton kisajärjestäjille asettamien vaatimusten myötä sekä kansallisten lajiliittojen ohjelmien myötä. Toisaalta harrastajalle strategian jalkautuminen näkyy hyvin vähän sen sulautuessa seuraorganisaation perustoimintaan. Toisaalta myös kansainvälisen tason strategian koettiin näkyvän harrastajille asti esimerkiksi tuotesääntelyn muodossa (fluorivoiteet). Jalkauttamisen tulisi olla paikallisiin toimintaedellytyksiin ja haasteisiin vastaavaa, sillä se ei tapahdu ilman konkreettisia ohjeita. Ympäristöjohtamisen toimintamahdollisuuksia rajaavat perustoiminnan ohella aikaresurssien riittämättömyys. Tietoisuuden lisäämiselle tunnistettiin yhä tarvetta ja näin viestintä ja asenteisiin vaikuttaminen nousevat merkittäviksi toimenpiteiksi myös jatkossa.

Vastuuta toimenpiteistä ei ollut määritelty tai siitä vastasi operatiivinen toimija tai tapahtumaan nimetty ympäristöpäällikkö. Henkilövetoisuus nousi vahvasti esiin alaluokkana ja erityisesti ympäristöhallinnan ideat ja aloitteet nimettiin vahvasti henkilövetoisiksi. Uudet toimijat tyypillisesti myös kyseenalaistivat olemassa olevia toimintatapoja ja toivat uusia aloitteita organisaatioon. Kolmannen sektorin ympäristöhallinnan toimenpiteet olivat selkeästi tapahtumasidonnaisia. Tällaisia tapahtumiin liittyviä tehtyjä toimenpiteitä olivat mm. pyrkimykset hiilijalanjäljen pienentämiseen, ympäristösertifikaatin käyttöönotto ja ympäristötoimien vakiinnuttaminen osaksi säännöllistä suur tapahtumatoimintaa. Ympäristöhallinnan toimenpiteet valuivat osittain tapahtumista perustoimintaan ja myös rajanveto toimenpiteiden kohdistamisessa saattoi aiheuttaa haasteita. Lisäksi lajin tarpeet saattoivat olla ristiriidassa ympäristöystävällisen toiminnan kanssa. Haastateltujen mukaan ympäristöhallinnan tulisi olla sisällä seuran perustoiminnassa, jotta se toteutuisi arjessa. Edellä mainitut askelmerkit helpottaisivat tätä prosessia. Vapaaehtoistoimijoista koostuvassa seurassa perustoiminnan viedessä suurimman osan ajasta ei ympäristöhallinta tällä hetkellä etene ilman henkilökohtaista paloa:

*”Me ollaan lähes kaikki vapaaehtoisia urheiluseuroissa niin ei se ympäristöhallinta lähde edistymään, jos se perustoiminta vie siitä tekemisestä valtaosan. Ei se lähde etenemään ilman että joku tuntee paloa aihetta kohtaan tai sitten yleinen ilmapiiri muuttuu niin paljon, että kaikki yhdessä haluaa jonkun asian eteen tehdä töitä.” (K2)*

Aluejärjestön näkökulmasta myös seurojen suhtautuminen ympäristöhallintaan oli hyvin henkilösidonnaista. Resurssit vaikuttivat ympäristöhallinnan toimien toteutumiseen niin hyvässä kuin pahassa. Resurssien puute aiheutti toisaalta toimien puutetta, mutta myös



resursseja myös säästettiin ympäristötoimilla. Kattojärjestön näkökulmasta alueen hankkeissa ympäristöhallinta ei näkynyt vielä suuresti. Aihepiirin hankeideoita oli sertifikaatin käyttöönottoon liittyen yhdessä seurassa vireillä, mutta ne eivät lopulta toteutuneet.

Kolmannen sektorin haastatteluissa nousi esiin myös markkinointiin tai ympäristöystävällisen imagon luomiseen liittyviä toimenpiteitä. Havainnot ovat linjassa aikaisempiin havaintoihin yksityisen sektorin toimintatapojen ilmenemisenä kolmannen sektorin haastatteluissa. Ympäristöhallinnan toimilla koettiin olevan mahdollista erottautua edukseen ja esimerkiksi kansainvälisten lajiliittojen pyrkimykset vihreään imagoon voivat vaikuttaa vahvasti tapahtumajärjestäjien toimintatapoihin. Myös vastikään yksityiselle sektorille siirtyneessä organisaatiossa oli selkeä halu profiloitua kestävästä edistäväksi toimijaksi muun muassa sertifikaattien avulla. Se koettiin myös markkinointivalttina.

Aluejärjestöt toimivat sektorin sisäisesti yhteistyössä muun muassa jaetun ympäristösuunnitelman merkeissä. Sektorirajat ylittävää yhteistyötä tehtiin kuntien ja maakuntaliiton kanssa. Yhteistyö liittyi hankkeisiin sekä liikuntapaikkojen kierrätykseen ja ylläpitoon. Yhteistyön kehittämiseksi ehdotettiin yhteisiä pelisääntöjä yhteistyölle kuntajohtoisesta ympäristöhallinnasta oppaan ohella. Huomionarvoista molempien sektorien haastatteluissa oli kokonaisuudessaan vain yhden tahon (kattojärjestö) maininta ilmastonmuutokseen varautumisesta toimenpiteenä.

#### **6.1.5 Tekniset toimenpiteet**

Ympäristöhallinnan tekniset toimenpiteet julkisella sektorilla painottuivat uudisrakentamisessa monikäyttöisiin liikuntapaikkoihin, liikuntapaikkasuunnittelussa materiaaliratkaisuihin yhdessä valmistajien kanssa, kierrättämiseen, liikenteeseen ja ympäristöystävällisten hankintojen tekemiseen. Hankintojen osalta pyrittiin fossiilisten polttoaineiden välttämiseen koneissa ja lämmityksessä. Seuranta ilmeni teknisissä toimenpiteissä liittyen muun muassa erilaisten kulutus- ja kulutuslaatutietojen keräämiseen, hiilijalanjälkeen, ja toiminnan vaikutusten seuraamiseen. Hiilijalanjäljen seuraaminen oli kustannushallintaohjelman puitteissa mahdollista ja tapahtumatoiminnassa kansainvälisen lajiliiton mahdollistamana. AVI on edistänyt hiilineutraaliutta ELY:n toimenpiteiden kautta.

Kolmannella sektorilla tekniset toimenpiteet painottuivat ympäristöystävällisten hankintojen tekemiseen sekä liikenteeseen. Hankintojen merkittävyys vaihteli suuresti, mutta esille nousivat lajispesifien ympäristölle haitallisten aineiden tai materiaalien karsiminen (esim. lyijy), yleisen kuluttamisen vähentäminen ja vuokraamisen, välineiden kierrättämisen, energiatehokkaiden ja ympäristömerkittyjen laitteiden ja tuotteiden suosiminen. Liikenne nähdään suurena päästöjen lähteenä ja kimppakyytejä on pyritty edistämään laajalti. Tämä on kuitenkin osoittautunut haastavaksi kaupunkiympäristön ulkopuolella. Kierrättämiseen oltiin motivoituneita, mutta usein toimintaa rajoitti voimakkaasti kunnan tai tapahtuman asettamat toimintamahdollisuudet, esimerkiksi jatkolajittelun tai fasiliteettien puute. Lajispesifien haitallisten aineiden lajittelu nähtiin merkittävänä. Toimenpiteiden seuranta ja hiilijalanjäljen pienentämistä tehtiin yksittäisissä kohteissa ja vain tapahtumiin liittyen. Yleisesti ottaen molemmilla sektoreilla konkreettiset tekniset toimenpiteet koettiin helposti tunnistettaviksi ja arjessa automaattisesti toteutuviksi pieniksi teoiksi.

## **6.2 Teema 2: ympäristöhallinnan arviointi**

Haastattelun toisessa teemassa selvitettiin, miten asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tavoitteiden asettamiseen sekä seurannan toimeenpanoon. Ensinnäkin käsitellään asetettuja tavoitteita suhteessa ohjaukseen ja arviointiin, arviointitoiminnan edellytyksiä, edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä toteutettavaa seuranta. Kokonaisuudessaan molemmilla sektoreilla tunnistettiin organisaation sisäistä tai ulkoista organisaatioihin kohdistettua ylätasoa ohjausta, mutta sen jalkautuminen ja seuranta koettiin ontuviksi. Ohjauksen ja linjausten jalkautumista vaikeuttivat ympäristöhallinnan strategiatyön puute ja näin toimenpiteiden sisään rakentumattomuus konkreettiseen työhön.

### **6.2.1 Tavoitteet**

Julkisella sektorilla ympäristöpolitiikasta kumpuavat tavoitteet juontuivat kansallisesta ja kansainvälisestä lainsäädännöstä sekä HINKU -verkostosta ja yksittäisen kaupungin kohdalla sisäisestä ilmastotilistä. AVI toi esiin eniten toimintaansa vaikuttavia ympäristöpoliittisia tavoitteita: OKM ja vallitseva hallitusohjelma, liikuntapaikkarakentamisen suunta-asiakirja ja sieltä kumpuavat ympäristöhallinnan tavoitteet ja kriteeristöt sekä YK:n Agenda2030-tavoitteiden edistäminen. Kaksi tahoaa koki, ettei poliittisia tavoitteita ole tai ne eivät näy arjessa. Organisaatiokulttuurin kehittämiseen tähtäävistä tavoitteista löytyi vain yksittäinen maininta

poikkihallinnollisen ekotekoryhmän epävirallisesta tavoitteenasettelusta ympäristötietoisuuden lisäämiseksi. Ympäristöjohtamisen tavoitteet ovat yksittäisiä ja hajautuneita. Maakunnallisella tasolla HINKU -verkosto sekä maakunnallinen ilmasto- ja energiaohjelma toimivat johtamisen tukena ja tavoitteenasettelun taustalla. Haastatteluissa tuotiin tavoitteiden määrittelyn sijaan voimakkaammin esiin ympäristöjohtamisen käytännön haasteita: sisäistä ohjetta ympäristöhallinnan edistämiseen ei ole ja virkamiehet jalkauttavat ympäristöhallintaa henkilövetoisesti. Tekniset tavoitteet olivat vain hieman esillä, ja ne ilmenivät huoltotoimenpiteiden ympäristöystävällisyytenä, ledien hankintana tai määrällisten tavoitteiden puuttumisena.

Ohjaavina tahoina tai tekijöinä tunnistetaan lähes kaikissa haastatteluissa liikuntapaikkarakentamisen suunta-asiakirjan ja liikuntapaikkarakentamisen avustuskriteeristöjen vaikutus. Lisäksi AVI:n organisoimat liikuntaviranhaltijoiden kokoukset, HINKU -status sekä AVI:n hankeavustukset saivat useita mainintoja. Mielenkiintoista on, että tyypillisesti haastatteluissa koettiin, ettei AVI:n ohjaus näy juurikaan, vaikka haastatteluissa ilmi tulleet em. ohjauskeinot ovat voimakkaasti kytköksissä AVI:iin. AVI:n ohjaus näyttää olevan vaikeasti tunnistettavissa, joka on linjassa myös VLN:n (2022) selvityksen kanssa. Lisäksi EU- tason hankeavustukset, ESR ja Leader- hankkeet mainittiin yksittäisen tahon toimesta. Kuitenkin vallitseva kokemus oli, ettei ohjaus sen tunnistamisesta huolimatta jalkaudu tehokkaasti. Myös ohjauksen lisäämisen tarve kyseenalaistettiin yhden tahon toimesta. AVI puolestaan tunnistati OKM:n ja hallitusohjelman, liikuntapaikkarakentamisen suunta-asiakirjan ja maankäyttö- ja rakennuslain ohjausvaikutuksen ympäristöhallinnan osalta. Esteet tavoitteiden jalkauttamiselle ja seurannalle koostuivat strategiatyön puutteesta ja tavoitteiden sisään rakentumattomuudesta organisaation toimintamalleihin, tavoitteiden vaikeasta mitattavuudesta sekä ristiriitaisuuksista suurten kävijämäärien tavoittelun ja ekologisen toiminnan välillä.

Kolmannella sektorilla politiikasta kumpuavat tavoitteet juontuivat EU- lainsäädännöstä (mm. led-valaistus), alueellisesta matkailuvisiosta sekä kuntien tavoitteista. Myös niiden puuttuminen tunnistettiin. Kasvatuksellisia tavoitteita ei ilmennyt. Ympäristöjohtamisen tavoitteet ja toimintatavat liittyivät vain tapahtumiin. Tekniset tavoitteet liittyivät led-valaistukseen sekä tapahtumien hiilijalanjäljen mittaamiseen ja pienentämiseen. Ylätason ohjausta tunnistettiin niin ikään laajalti. Ohjaavia tahoja olivat kansainväliset ja kansalliset lajiliitot, kunnat ja niiden mahdollinen HINKU -status, AVI sekä OK. POKALI:n tavoitteet

nähtiin myös yhteensopivina seuraorganisaatioille ja ympäristöhallinnan kehittämiseksi. Toisaalta AVI koetaan myös kaukaisena ja vieraana tahona, ja saadulla ohjauksella ei ylipäätään koeta olevan ympäristöhallinnan osalta suurta painoarvoa.

Sertifikaattien asettamat tavoitteet liittyivät ekokompassiin ja näin ollen tapahtumiin. Sertifikaattien arvo nähtiin tulevaisuudessa vahvana ja myös edellytyksenä kansainvälisten kilpailujen isännöityden saantiin. Esteiksi tavoitteiden jalkautumiselle ja seurannalle esitettiin strategiatyön puute sekä toimenpiteiden vaikea mitattavuus.

### **6.2.2 Edellytykset**

Poliittisina edellytyksinä ympäristöhallinnan tavoitteiden toimeenpanemiselle ja seurannalle oli julkisella sektorilla valtuustopäätös. Ympäristökasvatuksessa ja koulutuksessa tarvitaan jatkuvuutta ja pitkäjänteisyyttä. Johtamisen osalta vaaditaan vastaavien henkilöiden ympäristötietoisuutta ja motivaatiota, omistajuuden määrittelyä ja ympäristöhallinnan sisään rakentumista pakollisiin toimintoihin.

Resurssit ovat olennaisessa roolissa toimien toteutumisen osalta. Myös tiedollista, henkilövetoista ”edelläkävijyyden resurssia” tarvitaan. Seuranta edellyttää resursseja, eli rahoitusta, ja organisaation sitoutuneisuutta toimenpiteisiin. Seurantajärjestelmien olisi hyvä olla kuntatasolla valtakunnallisia, helposti täytettäviä ja niistä syntyvien tulosten tulisi olla hyödynnettävissä konkreettisesti toiminnassa. Haastatellut AVI:n edustajat nostivat esiin LIPAS-järjestelmän potentiaalin mahdollisena valtakunnallisena seurantajärjestelmänä.

Kolmannella sektorilla ympäristöjohtamisen toimivuus edellyttää niin ikään johdon sitoutumista ja strategiatyötä, konkreettisia ja selkeitä tavoitteita sekä tuloksia. Seurojen omaksuman jätteen kierrätyksen onnistumiseksi on kunnan järjestettävä edellytykset jätteenkäsittelyyn. Resurssien osalta edellytettiin erityisesti aika- ja talousresursseja. Sertifikaatin käyttöönotto koettiin suureksi projektiksi vapaaehtoistoimijoille, joka edellyttää vahvaa johdon sitoutumista, johtamisjärjestelmää sekä asiantuntijatukea.

### **6.2.3 Edistäjät ja esteet**

Toimenpiteiden toteuttamisen ja seurannan edistäjät julkisella sektorilla koostuivat niin kannustimista kuin sanktioista. Lainsäädäntö ja sen velvoittavuus, toimialakohtaiset tavoitteet ja toimintamallit, konkreettiset toimenpiteet ja seurantatiedon hyödynnettävyys, matalan

kynnyksen tieto ja toimenpiteiden toteutettavuus sekä rahoituksen tai taloudellisten resurssien vakaus edistivät toimia. Lisäksi yhteistyö ja aihepiirin yleinen yhteiskunnallinen näkyvyys koettiin edistäjinä.

Esteinä puolestaan koettiin resurssien tai valmiuksien puute, resurssiristiriidat, mahdollisesti kuntapolitiikka, yhteisten toimintamallien ja strategian sekä toimialalle ja kohdealueelle mukautettujen toimenpiteiden puute, mahdollisen strategian heikko ohjausvaikutus, kaupungin yleisten ympäristöohjelmien huono perehdytys työntekijöille sekä vastuuhenkilön yms. puutteesta tai omistajuuden sijainti muualla kuin omalla hallinnonalalla. Toimenpiteiden liika monimutkaisuus ja vaikeudet soveltaa omalle hallinnonalalle, käyttäytymismallien muuttamisen haasteet sekä lyhyellä aikajänteellä määrärahojen loppuminen asettivat haasteita toteutukselle. Lisäksi käytettävissä oleva tekniikka saattoi olla esteenä uusien parempien teknisten ratkaisujen ollessa liian kalliita

Yhdistysten edustajat arvioivat lainsäädännön, hankekannustimien, konkreettisuuden, seurannan sekä vapaaehtoisten osallistamisen heitä koskevaan päätöksentekoon ja toimenpiteiden suunnitteluun edistäneen toimenpiteitä. Lisäksi kunnan mahdollisen HINKU -statuksen koettiin olevan etu rahoituksen hakemisen osalta. Vastaukset olivat kuitenkin esteisiin verrattuna sisällöllisesti hajanaisia. Esteet koostuivat resurssien ja strategiatyön puutteesta, ylätasen ohjauksen puutteesta tai sen soveltumattomuudesta paikalliselle tasolle, tärkeiden yhteistyökumppanien tuen puutteesta (kuten jätteenkäsittelymahdollisuuksien puute kunnassa), ympäripyöreistä toimenpiteistä sekä toimenpiteisiin sitoutumattomuudesta. Vapaaehtoistoiminnan ominaispiirteisiin kytkeytyen esteiksi muodostuivat erityisesti resurssien riittämättömyys muun kuin ydintoiminnan mahdollistamiseen sekä mahdolliset ristiriidat ympäristöhallinnan ja lajinomaisten toimintamallien kesken.

#### **6.2.4 Seuranta**

Julkista sektoria edustavien vastaajien mukaan seurantaa tehtiin haastatteluhetkellä lähinnä kulutusseurannan muodossa suurien liikuntapaikkojen osalta. Osassa kunnista kulutusta ei myöskään seurattu tai siihen ei pyritty vaikuttamaan ympäristölähtökohdista. Kunnilla ei siis ollut kulutuksen osalta tehokasta seurannan ja sen pohjalta tehtävien toimenpiteiden strategiaa todellisessa käytössä. Mittareita ei ollut, tai ne olivat rakenteilla. Kuitenkin käytettävissä olevia indikaattoreita tunnistettiin. AVI:lla on käytössään valtionhallinnon vastuullisuusraportointi,

mutta kuntatasolla ei vastaavaa seurantaan vielä toteuteta AVI:n toimesta. Maakuntaliitto harjoittaa vuosittaista maakunnallisen ilmasto-ohjelman kriteeristön mukaista seurantaan, jonka perusteella myös otetaan uusia toimenpiteitä käyttöön toimenpidepankista. Kuntien edustajat ennakoivat päästölaskelmien tulevan vahvemmin osaksi kaiken rakentamisen ohella myös liikuntapaikkarakentamiseen. Mahdollisen HINKU -statuksen koettiin vaikuttavan seurantaan myönteisesti. Esteinä seurannalle olivat ajan tai muiden resurssien puute, toimintaohjelmien tai selkeiden toimenpiteiden puute, sitoutumattomuus, mittareiden puute, liika monimutkaisuus ja seurantavelvollisuuden sijainti muulla hallinnonalalla.

Kolmannella sektorilla sertifikaatin käyttö (Ekokompassi) edellytti seurantaan tapahtumissa. Kulutusseurantaan tehtiin sertifikaatin myötä tapahtumissa tai muissa yhteyksissä ensilumenlatuihin liittyen. Tyypillisesti velvoite seurantaan syntyi sertifikaattien ohella lajiliiton tai kunnan aktiivisuuden myötä, esimerkiksi HINKU -statuksen velvoittamana. Myös olemassa olevissa, muihin kuin ympäristöhallintaan liittyvissä seuranta-toimintatavoissa nähdään mahdollisuus seurannan laajentamiselle myös ympäristöhallintaan. Suurimalla osalla haastateltavista tahoista mittaristoja ei ollut käytössä tai mittaaminen pohjautui havainnointiin. Esteinä seurannalle koettiin mittaustapojen moninaisuus ja haasteet oikean mittaustavan valitsemisessa, resurssien puute, toiminnan hankeperustaisuus sekä ylätason velvoitteen puute.

### **6.3 Teema 3: yhteistyön kehittäminen**

Kolmannessa teemassa käsiteltiin yhteistyötä ja sen kehittämismahdollisuuksia ympäristöhallinnan näkökulmasta niin organisaatioiden ja sektorien sisäisesti kuin sektorirajat ylittäen. Rakenteet sektorien väliselle yhteistyölle ovat aineiston perusteella olemassa, mutta niitä ei juurikaan hyödynnetä ympäristöhallinnan edistämiseksi. Yhteistyön kehittämisen vähäisyyteen vaikuttaa myös linjauksen puute, johon nojaten ympäristöhallinnollisen yhteistyön voisi aloittaa. Tällä hetkellä yhteistyöaloitteiden taustalla ovatkin henkilövetoiset aloitteet sekä vakiintuneet kontaktit ja verkostot. Kuitenkin lainsäädännön, hankkeiden, strategisten linjojen ja jaetun arvopohjan koettiin poikivan yhteistyötä. Esteinä ympäristöhallinnan yhteistyölle koettiin resurssit sekä ympäristöhallinnan priorisoinnin puute organisaatiossa, mutta pääasiassa suuria esteitä yhteistyölle ei tunnistettu. Yhteistyön edistäjiksi nimettiin valmiit yhteistyörakenteet, strateginen selkäranka yhteistyölle, jatkuvuus sekä toiminnan kytkeytyvyys arkityöhön.

Julkisella sektorilla ympäristöpoliittinen ja kolmannella sektorilla ympäristöjohtamiseen liittyvä yhteistyö oli tyypillisintä. Yhteistyötä tehtiin julkisella sektorilla sisäisesti paikallisella ja kansallisella tasolla mm. muiden kuntien ja ministeriöiden kanssa sekä sektorirajat ylittäen tyypillisesti paikallisten liikunta- ja urheiluseurojen kanssa. Kolmannella sektorilla yhteistyö painottui edellä mainitulla tavalla kuntiin muiden kansalaisjärjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön ollessa vähäistä. Yhteistyötä olisi mahdollista kehittää sektorirajat ylittävän ohjauksen keinojen ja niiden tehostamisen, yhteistyön sisällyttävien strategiapohjaisten konkreettisten toimenpiteiden ja vastualueiden määrittelyn sekä avoimen keskustelukulttuurin edistämisen myötä.

#### **6.3.1 Yhteistyö**

Yleisesti ottaen yhteistyö julkisella sektorilla nähtiin rakenteiden ja verkostojen puolesta mahdolliseksi, mutta käytännössä niitä hyödynnetään liian vähän. Ilman yhteistä linjausta ja yleistä tahtotilaa ympäristöhallinnan yhteistyön kehittämiseksi jäävät olemassa olevat yhteistyökanavat hyödyntämättä. Tällä hetkellä yhteistyö on vahvasti henkilövetoista ja henkilökohtaisiin kontakteihin perustuvaa. Yhteistyö koetaan kuitenkin pienissä kunnissa hyvin olennaiseksi ja organisaation arvopohjaan kuuluvaksi. Myös paine järjestökentältä yhteistyön

kehittämiseen tunnustetaan. Aloite yhteistyölle kumpuaa tyypillisesti päättävien osapuolten tahtotilasta eli henkilövetoisesti.

*” Säädökset on merkittävin asia, joka ohjaa ympäristöhallinnan kehitystä. Mutta ketkä asian osalta ovat päättäjinä ja mahdollisina aloitteellisina tahoina, kyllä jos heidän ympäristönäkökulmat ovat voimakkaita niin kyllä se yleensä käytäntöön menee.” (J5)*

Julkisen sektorin edustajien haastatteluissa ympäristöpoliittinen yhteistyö oli alaluokista yleisin. Sektorin sisäisesti yhteistyötä tehtiin muiden kuntien ja ministeriöiden kanssa, maakunnallisissa verkostoissa mm. maakuntaliiton koordinoimana sekä liikuntaviranhaltijoiden tapaamisissa. Maakuntaliitto teki yhteistyötä myös kansallisen maakuntaliiton koordinoimana ilmastoyhteyshenkilöiden verkostossa ja Järvi- Suomen ilmasto-ohjelman puitteissa. Sektorirajat ylittäen yhteistyötä tehtiin julkisen sektorin näkökulmasta kaupunkistrategian ohjaamana, urheilun valtakunnallisessa ympäristövastuuverkostossa, liikuntaviranhaltijoiden, AVI:n ja POKALI:n tapaamisissa ja sidosryhmien, seurojen sekä esimerkiksi luonnonsuojelujärjestöjen, osallistamisessa liikuntapaikkasuunnitteluun.

Organisaatiokulttuuriin liittyvästä yhteistyöstä ilmeni vain yksi pelkistys, jossa AVI kertoo järjestävänsä ympäristöhallinnan koulutusta yhteisissä tilaisuuksissa. Johtamisen osalta sektorin sisäisesti niin ikään liikuntaviranhaltijoiden tapaamiset ja hallinnonalojen yhteistyö sekä sektorirajat ylittävä järjestöfoorumi ja tapahtumat nousivat yhteistyömuotoina esille. Julkisen sektorin tehtävänä nähtiin ”hoksauttaa” seuroja toimenpiteisiin ja auttaa niiden esittämisessä. Tekninen yhteistyö käsitti seuroille tehtävän olosuhdetyön.

Kolmannen sektorin edustajat kokivat julkisen sektorin edustajien tavoin, että yhteistyön rakenteet ovat olemassa, johon ohjaava linjaus puuttuu. Yhteistyö tapahtui pääasiassa kuntien kanssa seurojen keskinäisen ympäristöhallinnan yhteistyön puuttuessa. Aloite yhteistyölle syntyi niin ikään tyypillisesti henkilövetoisesti tai hankkeiden ja tapahtumien yhteydessä. Organisaatioiden kesken jaetut arvot ja päämäärät edistivät yhteistyöaloitteiden syntyä.

Pääasiallisesti ympäristöjohtamiseen linkittyvää seurojen yhteistyötä tehtiin järjestöryhmässä, tapahtumissa muiden järjestöjen kanssa ja aluejärjestötasolla muiden aluejärjestöjen kanssa sekä OK:n ja lajiliittojen kanssa. Yhteistyö liittyi usein koulutuksiin.



Sektorirajat ylittäen yhteistyötä tehtiin kuntien, ministeriöiden ja maakuntaliiton kanssa, tapahtumien noustessa uudelleen esiin tyypillisenä yhteistyöprojektina. Teknistä yhteistyötä toteutettiin sektorin sisäisesti yhteiskuljetusten ja välineistön jakamisen osalta sekä kattojärjestötasolla aluejärjestöjen tilastoinnin kehittämisen osalta. Sektorirajat ylittäen yhteistyö keskittyi kierrätykseen ja jätteenkäsittelyyn, välineistön jakamiseen sekä ulkoilureittien suunnitteluun.

### **6.3.2 Edellytykset yhteistyölle ja ympäristöhallinnan kehittämiseksi**

Edellytyksinä yhteistyölle koettiin julkisella sektorilla yhteistyöhön ja toimenpiteisiin rohkaiseva resurssiohjaus ja olemassa olevien ohjauskeinojen tehostaminen. Toimintojen kehittämissä vaiheissa tarvitaan konkreettisia esimerkkejä ja toimintamalleja, nimetty vastuhenkilö sekä yhteistyötä koko kuntaorganisaation sisällä. Sidosryhmät tulee tuntea hyvin, ja yhteistä keskustelua toimijoiden välillä olisi myös tärkeä ylläpitää säännöllisesti konkreettisista toimenpiteistä keskustellen. Toimintakulttuurin muutos sekä muutoksen johtaminen, johdon sitoutuminen ja ”tulisielut” muutoksen kannattajina nähtiin tärkeinä edellytyksinä myös vertaistuen ohella. Maaseutuolosuhteissa paikalliset olosuhteet ja toimijakenttä tulee tunnistaa ja esimerkiksi lähitoimijoita hyödyntää toimenpiteissä. Yhteistyöhön sitouttaminen vaatii osapuolten osallistamista yhteisten toimintojen suunnitteluun. Ympäristöhallinnan ei tulisi olla erillinen teema, vaan sisäänrakennettu ammattiosaamiseen sekä olemassa oleviin prosesseihin ja resursseihin.

Kolmannen sektorin edustajat kokivat kehittämisen edellytyksinä asiantuntijatuken organisaatiossa, johdon sitoutumisen, kunnan tuen sekä riittävien edellytysten luomisen ympäristöhallinnan toimille, esimerkiksi jätteenkäsittelyn osalta. Lisäksi resurssiohjauksella, avoimuudella, osallistamisella ja tiedotuksella nähtiin painoarvoa. Toimenpiteiden tulee olla paikalliselle tasolle soveltuvia, konkreettisia ja riittävän yksinkertaisia:

*”Vapaa-ajalla urheiluseuroissa liikkuvien ihmisten keskuudessa nämä asiat eivät kiinnosta, jos ne eivät kosketa just sitä omaa tekemistä tai liity konkreettisesti siihen arkeen.” (K2)*

### **6.3.3 Yhteistyön edistäjät ja esteet**

Julkisella sektorilla ympäristöhallinnan ja siihen liittyvän yhteistyön edistäjinä koettiin ympäristöohjelma- tai strategia, kaupunginvaltuuston tuki, resurssiohjaus ja tietopohjaan sekä keskusteluun pohjautuvat yhteistyömuodot. Valmis työkalupakki, yksinkertaiset toimenpiteet ja niiden kytkeytyvyys arkityöhön helpottavat toimien ja yhteistyön aloittamista. Selkeästi rajattu toiminta-alue, valmiit viestintäkanavat ja verkostot, sekä henkilöstön pysyvyys helpottavat yhteistyötä. Lisäksi vakaa rahoitus toiminnalle sekä taloudellisten säästöjen saavuttaminen toimenpiteillä edistivät yhteistyön käynnistymistä. Yhteistyötä tahojen välillä helpotti myös hyvien esimerkkien jakaminen ja yhteistyötahojen välillä jaettu arvopohja sekä asenteet.

Useat haastatelluista julkisen sektorin tahoista kokivat, ettei varsinaisia esteitä yhteistyön kehittämiseksi aiheen parissa ole. Nimettyjä esteitä kuitenkin olivat yhteistyön jäsentymättömyys tai puutteet sen priorisoinnissa, aikaresurssien puute, sisäänrakentumattomuus arkitoimintaan, rahoituksen aikarajat sekä uusissa projekteissa oikeiden ihmisten kokoamisen hitaus. Lisäksi asiantuntemuksen puute sekä henkilökohtaiset kannat voivat vaikeuttaa yhteistyötä.

Kolmannella sektorilla yhteistyötä julkisen sektorin suuntaan edistävät kunnan ympäristöohjelma- tai strategia, säännölliset keskustelutuokiot kunnan kanssa, kumppanuusillat sekä kunnan intressien mukaiset toimenpiteet ja tapahtumat. Järjestöjen välisesti järjestöryhmä koettiin merkittävänä yhteistyökanavana, lisäksi yleisesti kannustava lisärahoitus, selkeät ohjeet ja uusien ideoiden faktapohjainen, suunniteltu esilletuonti koettiin edistävinä tekijöinä. Esteet keskittyivät taloudellisten-, henkilöstö- ja aikaresurssien puutteeseen, sisäänrakentumattomuuteen, ohjattujen toimenpiteiden vaikeaselkoisuuteen, arvostiriitoihin sekä henkilövetoisuuteen. Lisäksi vieraiden toimijoiden kanssa yhteistyön aloittaminen koettiin työläämmäksi kuin entuudestaan tuttujen tahojen kanssa.

#### **6.4 Kehitysehdotukset ja hyvät toimintatavat**

Haastatteluissa esille nousseet kehitysehdotukset koskivat pääasiassa ohjauksen keinoja ja niiden tehostamista muun muassa seurannan avulla sekä yhteistyön ja keskustelukulttuurin kehittämistä. Lähtökohtana tulisi jatkossa olla ylätasen ohjauksen ja linjausten sekä ruohojuuritason tarpeiden ja konkreettisten toimien yhdistäminen. Jotta paikallisesti toimivia, konkreettisia ja matalan kynnyksen toimia voidaan toteuttaa, tarvitaan ylätasen linjaus, johon

nojata. Hyvät toimintatavat painoutuivat alue- tai lajikohtaisiin toimintoihin. Hyödylliseksi koettaisiin kunnalta seuroille kohdistettava avustuskriteeristö ja siihen sisällytyt ympäristöhallinnan kriteerit. Ympäristöhallinnan painoarvo resurssiohjauksessa voisi kulkea AVI:lta kuntien kautta seuroille, joille POKALI tarjoaisi tukea ja koulutusta aihepiiristä. Seuratyöpajat tai muut vastaavat säännölliset tapaamiset paikallisten ja maakunnallisten eri sektoreiden avaintoimijoiden välillä olisivat hyödynnettävissä aihepiirin ja yhteistyön käsittelyn alustana.

*”Tämähän voisi parhaassa maailman tapauksessa mennä siten, että kun AVI meitä ohjeistaa asiasta (ympäristöhallinnasta) niin me kunnissa herättäisiin ajattelemaan, että voisiko meillä olla liikuntapuolen avustuksissa vaikka jotakin ympäristöön liittyviä kriteereitä. Sitten se vähitellen valuisi kolmannelle sektorille ja POKALI:n olisi pakko kouluttaa seuroja ympäristöhallintaan liittyen, jotta seurat saisi meiltä avustusta.” (J1)*

Seurojen lähtökohdista POKALI:lla nähdään rooli ympäristöhallinnan kehittämisen ohjaajana ja yhtenäistäjänä. Haastateltujen mukaan hankkeille suunnattu seurantamalli olisi toimiva tapa ohjauksen ja toimenpiteiden kehittämiseen. Lisäksi hyviä toimintatapoja koskevien ohjeiden laatiminen ja jakaminen koettiin tärkeäksi etenkin seuratoimijoiden keskuudessa. Haastateltujen mukaan jatkossa olisi tärkeää lisätä OKM:n ohjausta ympäristöhallinnan kehittämisessä. Hankeille olisi syytä rakentaa seurantamalli. Mahdollisia rakenteita sen toteuttamiseen on jo olemassa. Esimerkiksi uimahalli- ja jäähalliportaali sekä LIPAS olisivat mahdollisia alustoja käyttötietojen keräämiseen ja tekniseen seurantaan. Ministeriötasolla liikunnan tulokortit olisivat toimiva alusta ympäristöhallinnan teemojen jalkauttamiseen ja seurantaan.

Esimerkkinä hyvästä toimintatavasta mainittiin valaistuksen uusiminen LED-valoihin. Toimenpide koettiin toimivaksi sen konkreettisuuden, taloudellisesti näkyvien hyötyjen ja hankerahoituksen kannustavuuden vuoksi. Nämä tekijät toistuivat hyväksi koettujen toimenpiteiden taustalla. Lisäksi lajikohtaiset, tyypillisesti vähintään osittain ylätasen ohjauksesta kumpuavat toimenpiteet, koettiin toimivina. Toimintamallien yhtenäistäminen esimerkiksi lajittelun osalta helpotti ympäristöhallinnan toimenpiteiden säännöllistä toetutusta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

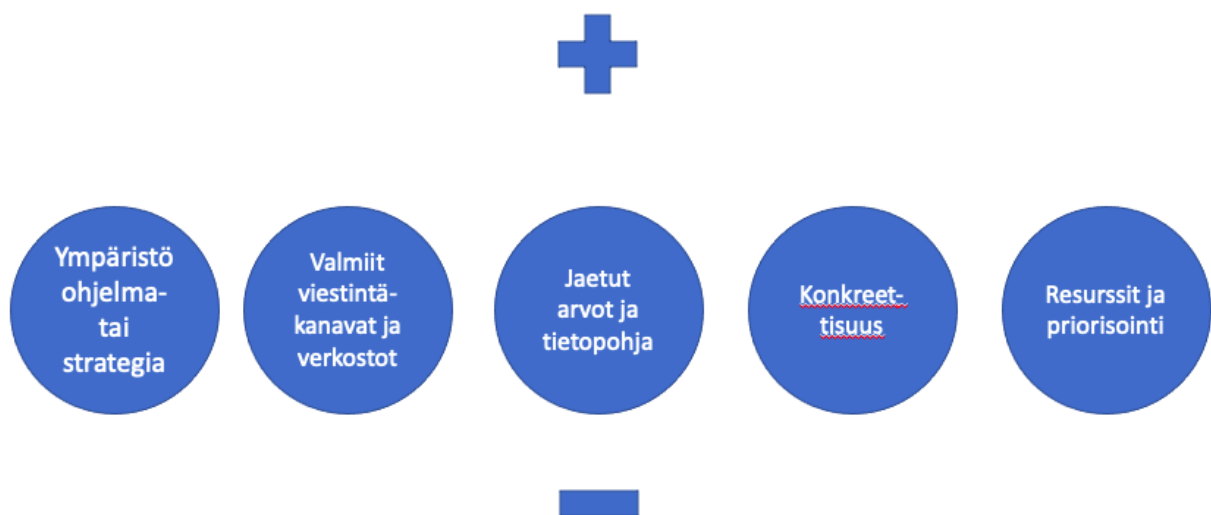
Tässä luvussa esitellään tutkimuskysymyksiin vastaavat sisällönanalyysin keskeiset tulokset ja muodostetaan niiden pohjalta ohjelmateoria, joka on hyödynnettävissä paikallisen ympäristöhallinnan ja yhteistyön kehittämisessä. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa keskeisistä toimenpiteistä ja erilaisten toimijoiden yhteistyömalleista ympäristöhallinnan edistämiseksi liikuntaorganisaatioissa alueellisella tasolla. Aineisto kuvaa haastatteluihin osallistuneiden ympäristöhallinnan ja siihen liittyvän sektorirajat ylittävän yhteistyön nykytilaa ja kehityskohteita. Aineiston ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta muodostuu ehdotus – toisin sanoen ohjelmateoria – ympäristöhallintaan liittyvän alueellisen yhteistyön kehittämiseksi.

### 7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

*1.) Millaisia julkisen liikuntahallinnon ja liikunnan kansalaisyhteiskunnan toimijoiden välisiä yhteistyömuotoja edellyttäisi yhteisistä ympäristöhallinnan kehittämistavoitteista sopiminen tutkimuksen kohdealueella?*

Aineiston pohjalta kohdealueella yhteistyöverkostot ovat jo olemassa, mutta niitä ei hyödynnetä ympäristöhallinnan kehittämiseen. Tämä johtuu pääasiassa toimintaan ohjaavan linjauksen tai päätöksen puutteesta. Samankaltaiseen tulokseen päätyivät myös yleisesti ylikunnallista yhteistyötä tarkastelleet Karimäki ym. (2023) todeten kuntien tunnistavan ylikunnallisen yhteistyön mahdollisuudet, mutta hyödyntävän niitä puutteellisesti. Yhteistyön vakiinnuttaminen vaatisi sen kirjaamista kunnan strategia-asiakirjoihin (Karimäki ym. 2023). Tutkimuksen kohdealueella sektorirajat ylittävä yhteistyöverkosto on jo vakiintunut ja toimijat ovat säännöllisesti yhteydessä toisiinsa mm. seuratyöpajojen tai ydintoiminnan käytännön asioihin liittyen. Nämä säännölliset tapaamiset nähdään sopivana alustana myös ympäristöhallinnan yhteiskehittämiselle. Aiemmassa kansallisessa tutkimuksessa on havaittu niin kunnan sisäisen yhteistyön hallintokuntien kesken kuin alueellisen yhteistyön ylikunnallisissa verkostoissa edistävän ympäristöjohtamista koko kuntaorganisaation tasolla (Simula ym. 2014, 44–45). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä havaintoa, sillä kuntien edustajat kokivat, ettei liikuntatoimi kykene yksin ympäristöhallinnan tehokkaaseen kehittämiseen.

Haastatellut kolmannen sektorin edustajat kokivat tarvetta ympäristöhallinnan käytäntöjen yhtenäistämiseksi kuntien ohjauksessa. Kunnat voisivat jo olemassa olevien yhteistyökanavien ja tapaamisten puitteissa toimia seurayhteisön ympäristöhallinnan ”luotseina”. Kunnat voisivat helpottaa toiminnan käynnistämistä kokoamalla seuratoimijat säännöllisesti yhteen, tarjoamalla alustan seuratoimijoiden ympäristötyölle ja tuomalla ilmi kehittämisen edellytykset kunnan puolelta. Tämä voisi vastaajien mukaan helpottaa seuratoimijoiden toimenpiteiden yhtenäistämistä ja kehittämistä sekä sektorirajat ylittävien yhteistyökäytänteiden vakiinnuttamista. Tämä tulos on niin ikään yhteneväinen Simulan ym. (2014, 84–85) ja VLN:n (2022) havaitsemien järjestötoimijoiden tarpeiden kanssa- järjestötoimijat peräänkuuluttavat valtionhallintotasolta yleistä, järjestöjen käytännön toimintamahdollisuuksia huomioon ottavaa toimenpideohjelmia sekä tukea sen toteuttamiseen taloudellisten- ja asiantuntijaresurssien muodossa. Yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät ovat tiivistetty kuvassa 6.



KUVA 6. Keskeiset ympäristöhallinnan yhteiskehittämistä edistävät ja estävät tekijät tutkimuksen aineiston pohjalta koottuina.

Haastateltujen verkostoissa esiintyy ohjausvaikutusmahdollisuuksia. Ohjausinstrumenttien valjastaminen niin ympäristöhallinnan kuin sen yhteiskehittämisen edistämiseen nähtiin mahdollisuutena, joka ajaisi koko verkostoa toimenpiteisiin. Myös Karimäen ym. (2023) mukaan ylikunnallisen yhteistyön kehittämistä ja vakiintumista vauhdittaisi sen sitominen valtakunnallisiin ja alueellisiin avustuskriteeristöihin.

Yhteiskehittämisen onnistumiseksi tulisi ympäristöhallinnan ja yhteistyön oltava mahdollisimman konkreettista ja arkitoimintaan sisään rakentunutta. Ympäristöpolitiikan

institutionaalisesta vakiintumisesta huolimatta sen sisällöt ovat laajoja ja sisältömääritelmät vakiintumattomia. Massa (2009, 286) esittääkin ympäristöpoliittisten ongelmien määrittelyn ja linjausten näkökulmien sekä roolitusten tuottavan haasteita keskushallinnon ja kuntien toimialojen välillä. Tilanne näyttäytyy tämän tutkielman aineiston valossa yhä osin samankaltaiselta. Tämä havainto perustelee tarvetta ympäristöhallinnan käytäntöjen yhteiskehittämiselle.

## *2.) Millaisia tavoitteita tulisi asettaa?*

Ympäristöhallinnan kehittämisen kannalta tarpeellisia tavoitteita käsitellään tutkimuksessa sektorikohtaisesti ja yhteiskehittämisen näkökulmasta. Lähtötilanteen tavoitteiden ja niitä tukevien toimenpiteiden kartoittamisen pohjalta haastatteluissa selvitettiin em. puutteita ja kehitystarpeita. Tyypillisimmin nimetyt tavoitteet kumpusivat erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa usein ylätasoin linjanvedoista tai lainsäädännöstä. Kuitenkin organisaatiotason tavoitteenasettelu oli useassa tapauksessa puutteellista strategiатыön tai ympäristöohjelman puutteesta tai sen vajavaisesta toteutuksesta johtuen. Ympäristöjohtamista liikuntatoimissa edistävät koko kuntaorganisaation tasolle muodostettu toimenpideohjelma, sen toimeenpano ja näiden myötä hallintokuntiin kohdistetut toimenpiteet (Simula ym. 2014), jotka ovat myös tämän tutkimuksen pohjalta keskeisiä tavoitteenasettelun työkaluja ja johdonmukaisten toimenpiteiden takaajia. Jos selkeitä ohjaavia asiakirjoja ei ollut, organisaation tavoitteita oli haastava määrittellä tai niitä ei koettu legitimeinä. Haastatellut kuitenkin totesivat, että tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman konkreettisia ja realistisesti toteutettavissa olevia, strategiaan tai muuhun yhteiseen linjaukseen pohjautuvia. Erityisesti kolmannen sektorin vastauksissa korostui tavoitteiden yhteensopivuus paikalliseen toimintaympäristöön ja lajikohtaisiin olosuhteisiin. Lisäksi organisaatiokulttuurin ja arvopohjan tulee olla yhdenmukaiset tavoitteisiin nähden. Tavoitteiden edellytykset tulee tunnistaa, jotta ne ovat toteutettavissa. Aineiston konkreettisten esimerkkien sekä haastateltujen esittämien ajatusten pohjalta voidaan todeta, että mitä selkeämmin tavoitteet olivat esillä ja läsnä arkityössä, sitä paremmin niitä edistävät toimenpiteet olivat toteutettavissa.

Aineiston analyysin pääluokkiin peilaten konkreettista tavoitteenasettelua tarvitaan jatkossa erityisesti ympäristöhallinnan legitimointiin, organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja ympäristöjohtamiseen liittyen. Teknisiin toimenpiteisiin liittyviä tavoitteita tulisi jatkossa seurata ja seurantatietoja hyödyntää tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelyssä sekä

organisaatiokulttuurin muutosvoimana. Ympäristöhallinnan yhteiskehittämiseen tulisi myös määrittellä selkeät tavoitteet. Yhteiskehittäminen on merkityksellistä, jotta ympäristötavoitteet saadaan jalkautettua yhtenäisesti alueelle ja ympäristöhallinnan käytännöt vakiintuneiksi. Maakunnan laajuisesti toteutettavan strategian tai ohjelman luominen on ensisijaisen tärkeää yhtenäisen toimintakulttuurin ja tavoitteenasettelun luomiseksi. On kuitenkin tärkeää huomioida, että siihen sisältyvät osatavoitteet ovat paikalliselle tasolle soveltuvia, konkreettisia ja yhteistyötä hyödyntäviä.

### *3.) Millaiset toimenpiteet ovat keskeisiä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?*

Toimenpiteitä tunnistettiin tarkemmin kuin tavoitteita, joita niiden pitäisi edistää. Tämä tulos ilmentää myös aiemman kirjallisuuden osoittamaa ympäristöhallinnan johdonmukaisuuden puutteellisuutta liikuntasektorilla (Simula ym. 2014; VLN 2022). Tekniset, tyypillisesti hyvin konkreettiset toimenpiteet olivat selvästi vaivattomammin tunnistettavissa kuin usein abstraktit, esimerkiksi ympäristöjohtamiseen- tai kasvatukseen liittyvät toimenpiteet. Jos nämä toimenpiteet eivät myöskään kytkeydy organisaation tavoitteisiin, ei niiden tunnistaminen tai toteuttaminen ole käytännössä mahdollista.

Toimenpiteiden tulee kohdistua selkeästi jonkin tavoitteen edistämiseen ja sen toimivuutta tulisi kyetä mittaamaan ja seuraamaan säännöllisesti. Jotta toimenpiteitä todellisuudessa toimeenpannaan, tulisi niiden kytkeytyä mahdollisimman konkreettisesti ydintoimintaan ja arkityöhön vaatien mahdollisimman vähän lisäresursseja (ellei sellaisia ole saatavilla esimerkiksi hanketoiminnan kautta). Organisaation arvopohja ja kulttuuri ovat keskeisessä roolissa, jotta ympäristöhallinta saadaan kytkeytyä perustoimintaan. Tämä edellyttää haastateltujen mukaan ympäristöhallinnan toimenpiteiden taustalle muutosjohtamista, avointa keskustelukulttuuria ja johdon sitoutumista. Samankaltaista toimintaa tarvitaan heidän mukaansa myös organisaatioiden yhteistyöverkostoissa yhteiskehittämisen taustalle, jolloin alueellinen toimintakulttuuri- ja käytännöt tukevat ja entisestään vahvistavat toisiaan.

## **7.2 Ohjelmateoria**

Seuraavaan taulukkoon ja kuvaan (TAULUKKO 3 ja KUVA 7) on kuvattu johtopäätöksenä muodostettu ympäristöhallinnan muutosmalli sekä alueellisen yhteiskehittämisen arvioinnin kehä. Muutosmalli pohjautuu Virtasen (2007, 17–18) esittämään teoreettiseen

lähestymistapaan, jossa panokset, muuntomekanismit ja tuotokset muodostavat systeemimallin, jonka kaikkiin osatekijöihin voidaan kohdistaa arviointia. Muuntomekanismit ovat toimenpiteitä, joilla panokset muutetaan tuotoksiksi. Toimintaan tai organisaatioon kohdennetut resurssit ovat panoksia, joiden arvioinnissa keskeistä on arvioida niiden tarvelähtöisyyttä, yhtenäisyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta. Muuntomekanismeja arvioidessa on olennaista toiminnan sisältö, eli mitä tehdään ja millaisin keinoin. (Virtanen 2007, 17–18) Sisällönanalyysin tulokset tuovat ilmi kohdealueella hyödynnetyt panokset, muuntomekanismit sekä tuotokset, joita kohti haastatellut pyrkivät tai kokivat tarpeelliseksi jatkossa pyrkiä. Tuotoksia voidaan niin ikään arvioida niiden olemassaolon ja laadun pohjalta. Tämä ei kuitenkaan kuulu tämän tutkimuksen tutkimustehtävään. Tässä muodostetun ohjelmateorian tarkoituksena on tukea alueellista ympäristöhallinnan kehittämistä, ja sen osana mahdollisesti tehtyjen toimien vaikutusten arviointia.

Tuotosten arviointi ja sen pohjalta mallin kehittäminen kytkeytyykin toiseen näkökulmaan, Pawsonin ja Tilley'n (1997, 85) realistisen arvioinnin kehään. Kehää hyödyntäen voidaan mallintaa, kuinka paikallista ympäristöhallinnan yhteiskehittämistä olisi mahdollista edelleen arvioida ja kehittää. Ympäristöhallinnan muutosmalli olisi tällöin siis osa kehää, teoria, josta johdettuja hypoteeseja testataan mm. mittaristoja hyödyntäen ja havainnoiden. Näiden havaintojen pohjalta ohjelmaa lopulta tarkennetaan, ja teoriaa kehitetään ja testataan uudelleen. Kehä on muodostettu induktiivisesti, eli tämän rajatun sisällönanalyysin tulosten pohjalta on pyritty muodostamaan malli, joka olisi laajemmin hyödynnettävissä kansallisesti alueellisen tason ympäristöhallinnan yhteiskehittämisen työkaluna (Kuva 7).

### *Ympäristöhallinnan muutosmalli*

Sisällönanalyysin teoreettinen viitekehys, liikuntaorganisaatioiden ympäristöhallinnan kehittäminen ja Virtasen (2007, 17–18) teoreettiset lähtökohdat yhdistyvät ympäristöhallinnan muutosmalliksi. Aineiston pohjalta tuotettiin käsitys muutostekijöistä eli muutosta määrittävistä edistävästä ja estävästä tekijöistä. Niin ikään tulosten, kirjallisuuden ja muutostekijöiden pohjalta määriteltiin toimenpide-ehdotukset, toisin sanoen muuntomekanismit, jotka hypoteettisesti johtaisivat kohdealueen kontekstissa haluttuihin tuloksiin. Tavoitetilan määritelmät ovat muodostettu kirjallisuuden ja aineiston pohjalta kuvaamaan sellaista toimintatapaa, jossa edellytykset ympäristöhallinnan kehittämiseksi olisivat otolliset kohdealueella.



TAULUKKO 3. Sisällönanalyysin tulosten pohjalta muodostettu ympäristöhallinnan muutosmalli. Käytetyt tunnukset merkitsevät ympäristöhallinnan kehittämistä tukevia tekijöitä (+) ja ympäristöhallinnan kehittämistä vaikeuttavia tekijöitä (-).

Ympäristöhallinnan muutosmalli										
	Ympäristöhallinnan legitimointi		Ympäristöhallinnan kehittämisen poliittinen ohjaus		Organisaatiokulttuurin kehittäminen		Ympäristöjohtaminen		Tekniset toimenpiteet	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
<b>Muutostekijät</b>	ympäristöhallinta tunnustetaan ja koetaan kehitysuuntana omassa organisaatiossa ja toiminta ympäristössä	arvopohjan ja toiminnan ristiriidat ympäristöhallinnan kokonaisuuden hahmot haasteet	ohjaus käytännöt luodaan	politiikan ja ohjauksen jalkautumisen tehot tomuus	ympäristötoimien tarve organisaatioissa ja toimintaympäristössä → paine toimenpiteille	muutoksen vastustaminen koulutuspuutteet organisaatio kulttuurin muuttamisen haasteet	Ympäristö strategia/ohjelma tai kokemus sellaisen tarpeellisuudesta hankkeet yhteistyö ja sen mahdollisuudet	strategian/toimenpide ohjelman jalkautumisen tehottomuus henkilö vetoisuus hajanaiset toimenpiteet	kulutus tietojen seuranta laji/liikuntapaikka kohtaisten epäkohtien tunnistaminen	toimintamahdollisuuksien asettamat rajoitteet ei hyödynnetä organisaatiokulttuurin muutoksessa
<b>Toimenpide-ehdotukset</b>	- ympäristökasvatukselliset toimenpiteet - muutoksen johtaminen - toimenpiteiden esilletuonti & aiheen esillä pitäminen		- ohjauskeinojen hyödyntäminen tematiikan edistämiseksi kokoverkoston laajuisesti		- tietoisuuden lisääminen & aiheen esilläpito - hyvien toimintatapojen kokoaminen ja jakaminen		- ympäristö ohjelman- tai strategian laadinta - vastuun määrittäminen - toimintatapojen yhtenäistäminen - seuranta - auditointi/sertifiointi		- seurantatietojen hyödyntäminen - konkreettisten toimien ”vaivaton”aloittaminen - hyödyntäminen viestinnässä	
<b>Tavoitteita</b>	- ympäristötoimien kokonaiskuva ja merkitys tunnustetaan organisaatiossa - arvopohja ja toiminta kohtaavat		- vaikuttavat ohjauskeinot poliittisten linjauksen pohjalta		- avoin keskustelutilapiiri - säännöllisyys - osa organisaatiokulttuuria		- konkreettinen strategia/toimenpideohjelma on olemassa ja se jalkautuu - yhtenäiset toimenpiteet alueverkostossa - selkeät toimenpiteet ja vastuu - jatkuvuus		- seurantatiedot ja toimenpiteet osana toimintakulttuurin muutosta	

### Muutostekijät

Ympäristöhallinnan kehittämisen legitimointi edellyttää ympäristöasioiden merkityksen tunnustamista omassa organisaatiossa ja toimintaympäristössä. Paine ympäristötoimien edistämiseksi syntyykin tyypillisesti organisaation sidosryhmien ja/tai sisäisten ryhmien tai johtohenkilöiden toiminnasta (Babiak & Trendafilova, 2011; Kellison & Hong 2015 McCullough & Cunningham, 2010; Trendafilova et al., 2013; Uecker-Mercado & Walker, 2012, Curyn ym. 2022 mukaan). Arvopohjan ja toiminnan ristiriitaisuus sekä ympäristöhallinnan kokonaisuuden hahmottamisen haasteet puolestaan ilmenivät aineistossa esteinä ympäristöhallinnan toimenpiteiden edistämiseksi.

Ympäristöhallinnan kehittämisen poliittisen ohjauksen osa-alueella edistäviksi muutostekijöiksi tunnistettiin ohjauksen eri tyylien ja tasojen moninaiset vaikutusmahdollisuudet ja niiden hyödyntäminen. Tämän ohjauksen jalkautumisen tehottomuus koettiin esteenä. Organisaatiokulttuurin kehittämistä edistäviä tekijöitä olivat toimenpiteille painetta aiheuttava tietopohja, joka johtaa parhaimmillaan omatoimiseen toimenpiteiden tarpeen tunnistamiseen organisaatiossa, toisin sanoen toimijuuden kokemukseen. Muutoksen vastustaminen, koulutuspuutteet sekä organisaatiokulttuurin muuttamisen haasteet hidastivat muutoksen tapahtumista. Kirjallisuudessa tuodaan ilmi rakenteellisen omaksumisen esteiden liittyvän juuri organisaation vastahakoisuuteen ja ympäristöhallinnan kehittämisen kulttuurin puutteeseen, kuin myös osaamisen puutteeseen. (Casper ym. 2012; Casper & Pfahl, 2015; Choi, 2016; Kellison & Hong, 2015; Mallen ym., 2010; Trendafilova ym., 2013; Trendafilova ym., 2014, Cury ym. 2022 mukaan)

Ympäristöjohtamisen osa-alueella organisaation näkökulmasta tarpeelliseksi koettu ympäristöstrategia ja- tai ohjelma, hankkeet sekä yhteistyö organisaatioiden sisäisesti sekä poikkisektoraaalisesti todettiin edistävän ympäristöhallintaa. Kuitenkin, jos ympäristöstrategiaa ja- tai ohjelmaa ei ollut, jäi jalkautuminen tehottomaksi, toimenpiteet hajanisiksi sekä toiminta henkilövetoiseksi. Ympäristöhallinnan kehittämisen nivoutuminen osaksi organisaation käytäntöjä ja strategisia suuntaviivoja konkretisoi ympäristönäkökulmat osaksi organisaation päätöksentekorakenteita (Lafferty & Hovden 2003; Ross & Dovers 2008, Cury ym. 2022 mukaan). Cury ym. (2022) tunnistavat niin ikään kirjallisuuskatsauksessaan strategian puutteen tai sen epäjohtonmukaisuuden, lähestymistapojen liiallisen moninaisuuden, yksiköiden välisen kommunikaation puutteen sekä seurannan puutteen ja näin ympäristötoimista saavutettujen hyötyjen esilletuonnin puutteen ympäristöhallinnan kehittämisen esteiksi.

Teknisten toimenpiteiden osalta merkityksellisiä toiminnan edistäjiä ovat kulutustietojen seuranta sekä mm. niiden pohjalta laji- tai liikuntapaikkakohtaisten epäkohtien tunnistaminen. Teknisillä toimenpiteillä on myös huomattava merkitys ympäristöhallinnan kokonaisuudessa, sillä haastattelujen perusteella ne olivat helpoiten tunnistettavia ja mitattavia toimenpiteitä. Esteitä toimille asettivat toimintamahdollisuuksien rajoitteet mm. liittyen liikuntapaikkojen omistus- ja huoltosuhteisiin sekä teknisten tietojen hyödyntämättä jättäminen.

*Toimenpide-ehdotukset ja tavoitetila*

Ympäristöhallinnan legitimaatioon liittyvät muuntomekanismit kohdentuvat organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Muutosjohtaminen sekä aiheen esillä pitäminen arkityössä mm. tuomalla esille toteutettuja toimenpiteitä ja niiden tuottamia tuloksia koettiin keskeisenä. Toimenpiteiden tuloksena organisaatiossa tunnistettaisiin ympäristötoimien kokonaiskuva ja merkitys niin arvojen kuin toiminnan tasolla. Kirjallisuudessa tunnistetaan niin ikään muutosta toimeenpanevana voimana sidosryhmien osallistaminen toimintaan, ja näin yhteistyöllä tehdyn panoksen kasvattamisen. (Pfahl ym., 2015; Trendafilova ym., 2014 Curyn ym. 2022 mukaan.)

Jotta ympäristöhallinnan kehittämisen poliittinen ohjaus olisi myös alueellisesti vaikuttavia ja yhä laajojen poliittisten linjausten pohjalta muodostettua, tarvitaan monipuolisten ohjauskeinojen hyödyntämistä nykyistä laajemmin koko verkostossa kansainvälisestä lainsäädännöstä paikalliselle seuratasolle saakka. Organisaatiokulttuurin kehittämiseen tähtäävien toimien osalta tarvitaan tietoisuuden lisäämistä, aiheen esilläpitoa arkityössä sekä hyvien toimintatapojen kokoamista ja jakamista, joka voisi johtaa avoimen keskustelukulttuurin syntymiseen, aiheen säännölliseen käsittelyyn ja organisaatiokulttuuriin sisään rakentumiseen. Ballardin (2005) kumppanuusverkostoissa vallitsevan toimijuuden ja toimintamahdollisuuksien ilmetessä, mutta tiedostuksen tason ollessa matala toimenpiteet jäävät tyypillisesti epäjohdonmukaisiksi ja irrallisiksi.

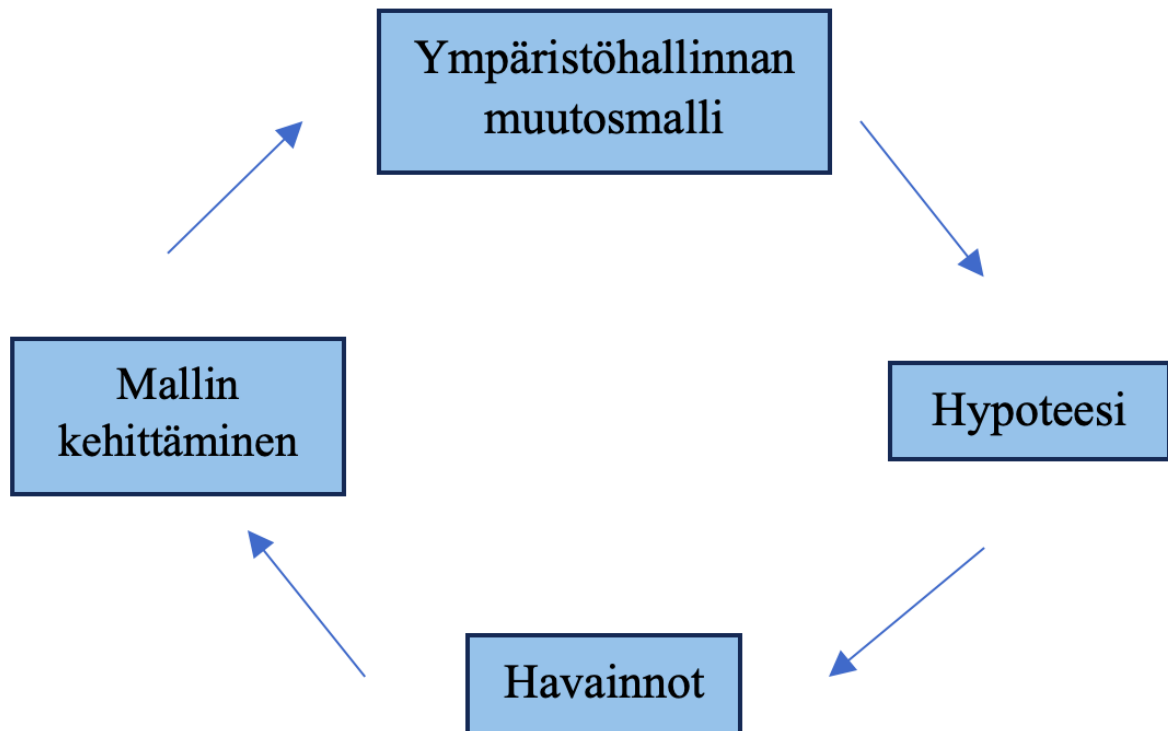
Ympäristöjohtamisen toimenpide-ehdotuksiksi muodostuivat realistisen ympäristöstrategian ja ohjelmien muodostaminen, sekä ympäristötoimien vastuutahojen määrittäminen ja toimenpiteiden yhtenäistäminen. Lisäksi toimenpiteiden seuranta ja mahdollinen toiminnan auditointi tai sertifiointi sisältyi toimenpide-ehdotuksiin. Tavoitetilaksi muodostui jatkuva ja pitkäjänteinen, konkreettiseen strategiaan ja toimenpideohjelmaan pohjautuva toiminta. Ohjaavien asiakirjojen linjaama toiminta jalkautuu käytäntöön selkeiden toimenpiteiden ja vastuualueiden myötä, muodostaen alueellisesti yhtenäisen toimintakulttuurin yhteistyöverkostoon. Aineistossa esiintyneitä toimenpide-ehdotuksia voidaan täydentää tutkimuskirjallisuudessa käsitellyillä toimenpide-ehdotuksilla. Näitä ovat resurssien turvaaminen (Casper ym., 2012, Curyn ym. 2022 mukaan), tavoitteiden toimeenpanon ja seurannan strateginen suunnittelu (Pfahl, 2010, Curyn ym. 2022 mukaan), proaktiivinen ja innovatiivinen strateginen suunnittelu esimerkiksi rahoituksen turvaamiseksi (Choi, 2016;

Kellison & Hong, 2015, Curyn ym. 2022 mukaan) ja organisaation yksikkörajat ylittävän kestävyystiimin muodostaminen (Pfahl, 2010, Curyn ym. 2022 mukaan).

Teknisten toimenpiteiden osalta kulutus- ja muita teknisiä seurantatietoja voisi hyödyntää ”muutosvoimana” mm. viestinnässä. Kulutuksen seuranta ja vähentäminen ovat konkreettinen ja vaivaton tapa aloittaa ympäristöhallinnan toimenpiteet. Nämä voisivat parhaimmillaan olla organisaatio- ja toimintakulttuurin muutosta kohti kulutustietoisuutta ajavia voimia, koska niistä on helppo päästä liikkeelle. Tämä voi herätellä myös muiden uusien toimintatapojen omaksumiseen. Kotterin (1995) muutosmallin mukaan pitkäkestoisen muutostyön aikana tulee varmistaa lyhyen aikavälin onnistumisia. Muutos tulee pilkkoa saavutettavissa oleviin välietappeihin, joiden onnistuminen tulee tehdä näkyväksi organisaatiossa.

#### *Alueellisen yhteiskehittämisen arvioinnin kehä*

Tässä tutkimuksessa muodostettiin malli ympäristöhallinnan alueellisen kehittämisen tueksi. Malli pohjautuu Pawsonin ja Tilley'n (1997, 85) realistisen arvioinnin kehään (ks. s. 42–43). Induktiivisen mallin tarkoituksena on tukea ympäristöhallinnan alueellisten kehittämistoimien suunnittelua ja niiden vaikutusten arviointia.



KUVA 7. Alueellisen yhteiskehittämisen arvioinnin kehä Pawsonin ja Tilley'n (1997, 85) realistisen arvioinnin kehää mukailleen.

Ympäristöhallinnan muutosmallin pohjalta toteutettujen toimenpiteiden ja niiden tuottamien todellisten tulosten vaikutusten arvioinnin jälkeen mallia parannetaan havaintojen mukaisesti. Jotta vastaavanlainen teoria olisi yleistettävissä muihin konteksteihin, tulee yhteistyöverkostoissa tuottaa perusteellinen nykytilanalyysi, jotta voidaan tunnistaa paikallisen ympäristöhallinnan kehittämisen determinantit. Niiden tunnistamisen pohjalta teoriaa kyetään jatkamaan määrittelemällä paikalliselle tasolle realistiset interventiot ja tavoiteltavat tulokset, toisin sanoen kehittämistyötä ohjaavat hypoteesit. Toimenpiteiden kehittävän arvioinnin avulla voidaan mallia kehittää edelleen.

## 8 POHDINTA

*”Toivottavasti tästä gradusta ei tule 42 sivuista manuaalia, muuten se menee näillä virkavuosilla mappi ö:hön” (J7a)*

Lainaus kiteyttää ehkä suurimman haasteen ympäristöhallinnan kehittämisen nykytilanteessa: aihepiirin jäädessä organisaatioiden ydintoiminnan ja arvopohjan keskiöstä ulos, kilpailee tematiikka jäljelle jääneistä resurssien rippeistä aiheuttaen pahimmillaan negatiivissävyytteistä, ”ylimääräistä” kuormaa työntekijöille (vrt. Kellison & Hong 2015, Pfahl 2010, Cury ym. 2022 mukaan). Myös Simulan ym. (2014) mukaan järjestöissä koettiin, ettei ympäristöjohtamisen mukaantulo tai integroitumispyrkimykset organisaatioiden ja tapahtumien hallintoihin ole johtanut perustavalaanlaatuiseen muutokseen tai rakenteiden uudistamiseen, vaan pikemminkin hallinnollisten tehtävien lisääntymiseen. Näin ollen organisaation todellista sitoutumisen ja toiminnan johdonmukaisuuden tasoa voidaan tarkastella aihepiirin kehittämisen sisäänrakentuneisuuden avulla (Boykoff & Mascarenhas 2016; Lafferty & Hovden 2003; Ross & Dovers 2008). Sisäänrakentuminen ydintoimintaan on siis niin aikaisemman tutkimuksen kuin tämänkin tutkimuksen mukaan hyvin keskeistä. Kuitenkin, jotta sen olisi mahdollista tapahtua, tarvitaan organisaatiokulttuurin muutosta. Ilman taustalla olevan kulttuurin ja arvojen tukea eivät johdonmukaiset ja sisäänrakentuneet toimenpidekokonaisuudet ole mahdollisia.

Tutkimusaineistossa on havaittavissa viitteitä niin manipulatiivisesta, evolutiivisesta kuin niiden yhteisvaikutuksesta syntyvistä muutospyrkimyksistä. Muutosta pyritään johtamaan manipulatiivisesti usealta tasolta, mm. erilaisten valtionhallinto, kunta- tai kattojärjestötason ohjauskeinojen sekä organisaatioiden tasolla esimerkiksi ohjaavien asiakirjojen avulla. Evolutiivinen muutos on tunnistettavissa aineistosta mm. kuvauksina toimintaympäristön vaatimuksista ympäristöystävälliselle toiminnalle ja tarpeesta sopeutua tähän vaatimukseen. Lisäksi intohimoiset toimijat ovat parhaillaan luoneet alueellisesti vaikuttavia käytäntöjä sekä levittäneet tietoisuutta ympärilleen yhteisöissään. Tämä ilmiö kytkeytyy Viitalan ym. (2019) esittämiin organisaation kehittämisen näkökulmiin. Organisaation sisäiset muutosagentit eli teemaan vihkiytyneet ja rohkeasti kehittämistoimien puolesta puhuvat henkilöt ovat keskeisessä roolissa muun henkilöstön laajamittaisessa sitouttamisessa muutokseen (Viitala ym. 2019). Haastatteluihin osallistuneista henkilöistä on tunnistettavissa muutosagenttien piirteitä. Heillä olisi mahdollisuus vauhdittaa ympäristöhallinnan yhteiskehittämisen toimintakulttuurin muodostumista. Haastateltujen omaavat vahvat, sektorirajat ylittävät alueelliset verkostot ja

osin vastuullisissa rooleissa toimiminen molemmilla sektoreilla luo otolliset olosuhteet muutoksen edistämiseksi organisaatioiden sisältä käsin. Ympäristöhallinnan yhteiskehittäminen edellyttää kuitenkin myös johdon sitoutumista ja näkyvää tuen osoittamista kehittämistoimille (Viitala ym.2019). Vaikka henkilövetoisia mahdollisuuksia kehittämiselle on, ilman johdon sitoutumista toiminta voi pahimmillaan olla muutosagenteille hyvin kuormittavaa (Ballard 2005). Pääasiassa aineiston muutospyrkimykset koostuivat yhdessä manipulatiivisista ja evolutiivisista piirteistä, ja aineiston perusteella vaikuttaakin, että keinojen yhteisvaikutus on suotuista.

Kallion (2001, 27) esittelemän Porterin ja van der Linden (1995, 131) uusien johtamisalojen sisäänajon mallin kehityspolku sovellettuna julkiselle ja kolmannelle sektorille on aineiston pohjalta käytännössä yritys kontekstista poikkeava, ulkopuolisen asiantuntijatuon usein puuttuessa. Aineistoon perustuen muutosprosessi yritettiin tyypillisesti aloittaa organisaation sisältä ilman asiantuntijatukea tai jopa ylimmän johdon sitoutumista, jolloin toimenpiteet ja käytännöt jäävät tyypillisesti irrallisiksi ja niiden sisäänrakentuminen pitkällä aikavälillä oli mahdotonta. Porterin ja van der Linden (1995, 131) kolmivaiheinen malli olisi sovellettavissa näille sektoreille, mutta todellisuudessa esimerkiksi taloudelliset- ja henkilöstöresurssit eivät mahdollista ulkopuolisen asiantuntijan palkkaamista tai asiantuntijuuden siirtymistä organisaation sisäiseksi. Kuitenkin, esimerkiksi Kontiolahden maailmancupin kisaorganisaation käyttöönotto Ekokompassi- järjestelmä on esimerkki kolmivaiheisen mallin sovelluksesta. Myös seuratoimijoiden haastatteluissa todettiin tarve ulkopuoliselle ohjaukselle.

Parhaimmillaan arviointityö ja organisaatiokulttuurin kehittäminen voivat olla toisiaan tukevia, yhteen nivoutuneita prosesseja. Tutkimuskirjallisuuden ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella arvioinnin ja seurannan tuottama tieto näyttyy oleellisena työkaluna muutoksen johtamisessa ja organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Arvioinnin ja muutosjohtamisen yhdyspintoja voi havaita useita. Jotta tarve muutokselle voidaan tunnistaa ja perustella koko organisaatiolle ja mahdollisille sidosryhmille, tulee ympäristöhallinnan kehittämisen perusteluiden olla vakuuttavia ja realistiseen tietoon pohjautuvia (Kotter 1995). Tämä muutoksen käynnistämisen osalta kriittinen vaihe on tuettavissa mm. nykytila-analyysin ja strategisten tavoitteiden yhteensopivuuden arvioinnin myötä. Strategian ja/tai ympäristöhallinnan kehittämiseen tähtäävän ohjelman konkreettisten tavoitteiden seuranta mahdollistaa tiedon tuottamisen muutoksen etenemisestä. Välitavoitteiden tarkastelu tukee niin

muutosmallin toimenpiteiden seurantaakin kuin myös pilkkoo muutosta saavutettavampiin etappeihin. Välietappien saavuttaminen ja tästä viestiminen luovat säännöllisiä onnistumisen kokemuksia ja näin helpottavat pitkäjänteistä motivoitumista muutoksen edistämiseen (Kotter 1995). Lisäksi säännöllinen viestintä edesauttaa jatkuvuutta sekä luo mahdollisuuksia viestiä mahdollisista epäkohdista ja muutosta haittaavista tekijöistä.

Ballardin (2005) mukaan toiminta ja sen reflektointi ovat keskeisiä oppimisen ja näin uusien toimintatapojen omaksumisen onnistumiseksi. Kehittävä arviointi voi toimia parhaimmillaan toiminnan reflektoinnin konkreettisena työkaluna. Tarkastelemalla toiminnan päämäärää ja siihen johtavia toimintamalleja sekä saavutettuja tuloksia, on mahdollista tarkastella myös toimijuuden tilaa sekä mahdollisuuksia sen kehittämiseksi (Ballard 2005). Toiminnan arviointi siis käytännössä tekee näkyväksi toiminnan tuottamat tulokset, ja täten vahvistaa muutoksen ja oppimisen kannalta keskeistä toimijuuden kokemusta. Käytännössä siis ympäristöhallinnan kehittämisen muutosmallin muodostaminen vastaa organisaatiokulttuurin kehittämisen tietotarpeisiin ja kehämäiset arviointisyklit muutosmallin kehittämiseksi tukevat muutoksen ylläpitoa ja vakiinnuttamista pitkällä tähtäimellä.

#### *Jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset*

Ympäristötoimia ei voi saada valmiiksi, vaan käytännöt ovat jatkuvassa kehityksen tilassa onnistumisten ja erehdysten muovatessa niitä (McCullough ym. 2016). McCullough ym. (2016) kuvaavat liikuntasektorin ympäristösuhteen laajoja kehityssuuntia aaltojen avulla. Kehitys kohti sisäänrakentunutta ympäristöhallintaa etenee kolmessa aallossa, joista pääasiassa ensimmäinen aalto koskettaa tutkimuksen kohdeorganisaatioita ja toteutettavaa yhteistyötä: pidempään kestänyt ympäristökeskustelu eri toimijoiden kanssa on luonut tarpeen toiminnalle, joka jää kuitenkin vielä irralliseksi organisaatioiden laajempiin strategisiin tavoitteisiin nähden (McCullough ym. 2016). Osa organisaatioista voidaan lukea siirtyneen tai olevan siirtymässä toiseen aaltoon, jossa toimenpiteiden tuottaman tiedon hyödyntäminen, toisin sanoen seurannan ja arvioinnin käynnistäminen, ja yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa muodostuvat keskeisiksi toimenpiteiksi. Parhaassa tapauksessa tämä pro gradu -tutkielma voisi seuraaviin vaiheisiin etenemistä.

Osaltaan myös Itä-Suomen AVI:n kiinnostus sekä aloitteellisuus kehittämistyölle ja muiden tutkimuksen kohdeorganisaatioiden edustajien halukkuus osallistua tutkimukseen kuvaavat kehitystä toisen ja kolmannen aallon piirteisiin soveltuena.



McCulloughin ym. (2016) kuvaamissa toisessa ja kolmannessa aallossa ulkopuolisten tahojen kanssa tehtävän yhteistyön merkitys tunnistetaan myös laajemmin liikuntasektorin potentiaalisiksi vahvuudeksi ympäristöhallinnan kehittämisessä (Beuler 2008; Ratten 2019; Giulianotti 2018). Liikunnan- ja urheilun toimijat tavoittavat monenlaisia toimijoita yhteiskunnissa. Tämä luo paljon mahdollisuuksia ympäristöasioiden laajamittaiselle edistämiseksi. Tästä syystä ympäristöhallinnan kehittämiseen liittyvän yhteistyön tutkimista tulisi jatkaa.

Kansainvälisten kirjallisuuskatsausten perusteella voidaan todeta, että ympäristöhallinnan vaikutuksia toimintakulttuureihin on tutkittu vain vähän. Lisäksi havaittiin puutteita tutkimuksen ja ympäristöpolitiikan vuoropuhelussa- merkittävät globaalit ympäristölinjaukset eivät heijastuneet tutkimuskentälle. (Cury ym. 2022) Näin ollen suurina linjoina jatkotutkimusehdotuksille voisi olla yhä vahvempi kytettyvyys yhteiskunnalliseen keskusteluun ja politiikkaan ympäristöteemojen äärellä, kuin myös ympäristöhallinnan toimintojen sisäänrakentuneisuuden tasoon kohdistuva tutkimus.

Liikunnan ympäristöhallintaan kohdistuvaa arviointitutkimusta olisi tarpeen tehdä lisää. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan päätyä tukemaan VLN:n (2020) toimenpide-ehdotuksia arviointitoiminnan kehittämiseksi liikuntasektorilla: vaikuttavuutta on mahdollista tehostaa tiivistämällä liikuntakulttuuria arvioivien toimijoiden yhteistyötä, viestimällä arviointien tuloksista niistä hyötyville toimijoille yhä aktiivisemmin, sisällyttämällä arviointi vahvemmin osaksi strategista suunnittelua ja ohjausta sekä seuraamalla arvioinneissa suositeltujen toimenpiteiden toteutumista systemaattisemmin. Näiden ohella myös liikunnan arviointitoimijoiden osaamisen ja alan koulutuksen kehittäminen ovat keskeisiä arviointitoiminnan tehostamiseksi. (VLN 2020)

Aiemmassa tutkimuksessa esitetyt kansallisen tason kehitystarpeet niin ympäristöhallinnan kehittämisen, yhteistyön kuin arviointitoiminnan suhteen ovat samansuuntaisia tämän tutkimuksen aineistossa esiintyneiden kehitysehdotusten kanssa. Järjestötoimijat ovat peräänkuuluttaneet valtionhallintotasolta tietoisuuden lisäämiseen ja ympäristökuorman vähentämiseen tähtäävä kokoavaa toimenpideohjelmaa sekä tukea sen toteuttamiseen (Simula ym. 2014, 84–85). On myös toivottu ympäristöhallintaan liittyvään yhteistyöhön kohdennettuja

resursseja. Lisäksi informaatio-ohjaus ja strategiatason sitoutuminen yhteistyöhön nähdään keskeisinä tekijöinä, jotta yhteistyön yleistyminen on mahdollista (Karimäki ym. 2023).

VLN kehottaa niin ikään OKM:tä käynnistämään sidosryhmien odotusten mukaisesti laajamittaisempaa liikuntasektorin toimijoiden yhteistyön koordinoitua ja kehittämistä kestävänsä kehityksen saralla. Kestävänsä kehityksen ulottuvuuksista erityisesti ympäristöön liittyvän toiminnan rahoittaminen esitetään keskeisenä ja kehoitetaan sen yhdistäminen mm. yhteistyön kehittämiseen. Tämän tutkimuksen pohjalta strategiaperusteisuus sekä yhteisten toimintatapojen linjaaminen ja kokoaminen ylätasolta on oleellista ympäristöhallinnan ja yhteistyön kehittämiseksi, erityisesti järjestötasolla. Myös resurssiohjauksella nähdään painoarvoa. Alueellisen yhteiskehittämisen pohjalle tulisi tulosten perusteella luoda yhteinen alueellinen strategia, joka huomioisi myös yhteisen toimintakulttuurin kehittämisen ulottuvuuden sekä määrittäisi toimenpiteiden vastuutahot olemassa oleviin rakenteisiin sopivalla tavalla. AVI voisi olla edellä mainitun kehityksen aloitteellinen taho, ja koordinoita toimintaa. Kunnat voisivat liikuntalain tehtäviä mukaillen luoda puitteet toiminnalle, eli edelleen koordinoita alueensa verkoston toimintaa mm. kutsumalla järjestötoimijat yhteen ja toimimalla verkostonsa ”luotsina”. Järjestötoimijat olisivat tällöin aktiivisia toimijoita verkostoissa ja vahvistaisivat toiminta-ulottuvuutta kuntien luomissa puitteissa. Tämä edellyttää kuitenkin vahvaa yhdenvertaisuutta ja toisten toimijoiden tarpeiden huomioimista omien toimintamahdollisuuksien puitteissa kehittämisen onnistumiseksi. Kunnille ja järjestöille kohdennettava resurssi- ja informaatio-ohjaus olisivat toteutettavissa verkostossa erityisesti AVI:en sekä muiden alueellisten järjestötoimijoiden, kuten maakuntaliittojen ja liikunnan aluejärjestöjen toimesta.

Keskeisin tämän tutkimuksen tuottama jatkotutkimusehdotus on luodun ohjelmateorian testaaminen realistisen arvioinnin kehää mukaillen, kuten sivulla 87 on kuvattu. Vastaavanlaista tutkimusta olisi hyödyllistä toteuttaa myös muilla alueilla, jolloin tutkimustietoa olisi kansallisella tasolla saatavilla kattavammin, ja ohjelmateoriaa olisi mahdollista soveltaa erilaisiin paikallisiin tarpeisiin sopivaksi.

### *Tutkimuksen luotettavuus*

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kiteytyy Aaltion ja Puusan (2020) mukaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden käsitteisiin. Luotettavuuden Aaltio ym. (2020)

määrittelee tutkijan onnistuneena tutkimusprosessin kuvauksena. Ammattitaitonsa tutkija osoittaa perustelemalla valitsemiensa menetelmien sopivuuden kohdeongelman analysoimiseksi jokaisessa tutkimusvaiheessa sekä tarkastelemalla kriittisesti omia valintojaan ja tuomalla ilmi mahdolliset harhapolut tutkimusprosessissa. Kollegoiden, tutkimuksen kohdehenkilöiden ja suuren yleisön kokemus tutkimuksen oikeellisuudesta, hyväksyttävällä tavalla tehdystä ja menetelmällisesti huolellisesti laaditusta tutkimuksesta muodostaa uskottavuuden ulottuvuuden. Tutkimuksen aineiston kerääminen ja analysointi sekä niistä syntyneet tulokset on kuvattava selkeästi ja todenmukaisesti niin, että ne ovat ymmärrettävissä, vaikka aihepiiri olisi muutoin erikoinen tai suurelle yleisölle vieras. Keksimisen logiikka on Tuomen ja Sarajärven (2018, 113–114) mukaan lopulta aineiston analyysin keskiössä. Keksimisen logiikkaan ei ole yleispätevää sääntöä tai ohjenuoraa, vaan lopulta tutkija oivaltaa ja löytää aineistostaan keskeisen omaan ymmärrykseensä pohjautuen työkaluinaan merkitykselliset metodit. Sisällönanalyysin ja oivaltamisen logiikan metodologisesta luotettavuudesta huolimatta niiden pohjautuessa tutkijan omaan ymmärrykseen, on keskeistä tuoda selkeästi ilmi tutkimusprosessin vaiheet uskottavuuden muodostamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113–114)

Tutkimuksen eettisyyttä on käsitelty aiemmin kappaleessa 5.4. Tämän tutkimuksen kontekstissa myös aineistosta ilmennyt kokemus aihepiirin oppaiden yms. monimutkaisuudesta ja liiallisesta laajuudesta loi tutkijalle tarpeen ilmaista keskeiset tulokset mahdollisimman tiiviissä ja käytännössä hyödynnettävissä olevassa muodossa, etenkin kun sisällönanalyysin tulokset olivat hyvin monimuotoiset. Tutkimuksen toteutusta kuvaavassa luvussa viisi on esitelty tutkimuskysymykset, teoreettinen viitekehys, aineiston keruuprosessi sekä sisällönanalyysin toteutustapa. Tutkielman ohjaajan suosituksesta toteutettu aineiston keruu ryhmähaastatteluiden muodossa oli niin aineiston laajuuden kuin tutkijan oppimiskokemuksen kannalta hyvin antoisa menetelmä, joka herätti myös jatkotutkimuspohdintoja. Haastattelutilanteet toimivat pääasiassa paikallisten toimijoiden positiivissävytteisinä aivoriihinä, lähes epävirallisina interventioina, jotka herättelivät haastateltavien mukaan uudelleenorientoitumaan aiheen pariin. Muutamia ristiriitoja haastateltavien välillä nousi esiin, mutta muutoin haastateltavat täydensivät toisiaan ja parhaimmillaan loivat uusia ideoita yhdessä haastattelun aikana. Tämä tuotti hyvin hedelmällistä sisältöä aineistoon. Huomionarvoista onkin pohtia, kuinka vastaukset poikkeaisivat yksilöhaastatteluissa saatavista vastauksista. Vastaavia yhteisiä oivalluksia ei olisi ilmennyt, mutta esimerkiksi toisen haastateltavan tullessa samasta organisaatiosta saattavat muut pehmittää vastauksiaan tai jättää

epäkohtia mainitsematta. Nämä tulkinnat ja pohdinnat eivät kuitenkaan perustu analyysiin, vaan tutkijan omaan tulkintaan. Vuorovaikutuksen sisällyttäminen analyysiin toisi ehdottomasti lisäarvoa tutkimukselle ja olisi aihepiirin kannalta relevanttia, mutta pro gradu -tutkielman asettamien työmäärällisten rajoitusten ja tutkijan kokemattomuudesta johtuen vuorovaikutuksen analyysi jäi tässä tutkielmassa pois. Jatkossa vastaavanlaisesti muodostettujen ryhmien vuorovaikutuksen analyysi ympäristöhallinnan yhteiskehittämisen ja kehittämiskulttuurin yhtenäisyyden tarkastelun keinona voisi tuottaa mielenkiintoisia ja hyödyllisiä tuloksia.

Sisällönanalyysiä ja tutkimuksen toteutusta kokonaisuudessaan ohjannut teoreettinen viitekehys soveltui aineiston käsittelyyn, ja se määriteltiin tarkemmin käsitetasolla kirjallisuuskatsauksen yhteydessä. Haastattelurungon teemoittelun pohjalta eriteltyihin analyysiosuuksiin kerääntyi haastatteluissa vaihteleva määrä aineistoa, jota voidaan pitää omanlaisenaan tuloksena. Eniten kerrottavaa haastateltavilla oli siis teemasta yksi ja vähiten teemasta kolme. Tämä ilmenee myös taulukossa 2, jossa kuvataan sisällönanalyysissä syntyneitä luokkia. Ensimmäisen teeman analyysin jälkeen teorialähtöisten ja aineistolähtöisten luokkien suhde muuttui aineistolähtöisestä tarpeesta. Tämä helpotti ja johdonmukaisti aineiston analyysiä teemojen piirteisiin nähden, mutta kokonaisuudessaan myös heikensi analyysin selkeyttä ja yhtenäisyyttä.

Analyysiprosessi noudatteli myös Tuomen ja Sarajärven (2018, 104) ilmi tuomia laadullisen tutkimuksen tyypillisiä pullonkauloja ja aloittelijan haasteita. Ensimmäisen teeman analyysi oli opettavainen, sillä analysoitavan, aineiston rajaus ei pysynyt täysin raameissaan. Aivan kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 104) tekstissään kuvailevatkin, aineistosta löytyi hyvin moniulotteisesti ennalta odottamatonta kiinnostavaa sisältöä, joka saattaa saada aloittelevan tutkijan hämilleen. Kiinnostuksen ennalta rajattu valokeila alkoi vaihkaa laajeta, mutta seurauksena olivat työmäärän lisääntymiseen liittyvät ongelmat. Tässä tapauksessa analyysin kolmiosainen toteutus soveltui myös käytännön oppimisprosessiin, sillä kahden seuraavan teeman analyysissä ymmärsin rajauksen merkityksen sekä kykenin pitämään siitä selkeämmin kiinni. Tämä oli niin tutkimuksen johdonmukaisuuden sekä tutkimusekonomian kannalta merkittävä oivallus.

Kokonaisuudessaan tutkimus kykeni vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja luomaan johtopäätöksenä alueellisesti sovellettavan ohjelmateorian. Ohjelmateorian testaaminen

käytännössä tuottaisi tarkempaa tietoa tutkimuksen luotettavuudesta ja onnistumisesta tutkimustehtävässään. Tutkielman vahvuutena voidaan pitää sen uutuusarvoa ja ainutlaatuisuutta ympäristöhallinnan liikuntasosiologisen tutkimuksen piirissä. Lisäksi tutkimuksen kaksiosainen toteutus kattavan aineiston sisällönanalyysin ja sen tulosten pohjalta muodostetun ohjelmateorian myötä on pro gradu -tutkielman mittakaavassa laaja. Tutkimus vastaa aiemman kirjallisuuden nimeämiin tietotarpeisiin, sekä tarjoaa selkeän jatkotutkimuskohteen ohjelmateorian testaamisen muodossa. Tutkimuksen tulokset ovat myös sovellettavissa käytäntöön tutkimuksen kohdealueella. Kirjallisuuskatsauksen paikallinen suppeus sekä hyödynnettyjen lähteiden yksipuolisuus ovat puolestaan tutkielman puutteita. Lisäksi aineistolainauksien vähäisyys sisällönanalyysin tulosten yhteydessä sekä tutkimuksen valmistumisen aikataulun venyminen lukeutuvat sen heikkouksiin. Tutkimuksen julkaisun odotetun ajankohdan myöhästyminen heikentää niin kirjallisuuskatsauksen kuin tulosten ajankohtaisuutta ja käytännön hyödynnettävyyttä. Kokonaisuudessaan tutkimuksen kirjallisuuskatsaus- ja tutkimusosuus eivät ole täysin tasapainoiset, joka johtuu osaltaan jälkimmäisen laajuudesta ja aikatauluhaasteista. Tutkija kuitenkin koki suurimmat, ja hyvin merkittävät oppimiskokemuksensa juurikin tutkimusta toteuttaessaan.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa (toim.) & P. Juuti (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 18.12.2023.
- Aaltonen, K. (2016). Liikuntalakiopas. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Alastalo, M., Åkerman, M., & Vaittinen, T. (2017). Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander, & J. Ruusuvuori (toim.), Tutkimushaastattelun käsikirja, 214–232. Tampere: Vastapaino.
- Aluehallintovirasto. (s.a.) Liikuntatoimi. Verkkosivusto. Viitattu 2.11.2023. <https://avi.fi/tietoa-meista/tehtavamme/opetus-ja-kulttuuri/liikuntatoimi>
- Ara Begum, R., R. Lempert, E. Ali, T.A. Benjaminsen, T. Bernauer, W. Cramer, X. Cui, K. Mach, G. Nagy, N.C. Stenseth, R. Sukumar, and P. Wester. (2022). Point of Departure and Key Concepts. Teoksessa H.-O. Change, D.C. Pörtner, M. Roberts, E.S. Tignor, K. Poloczanska, A. Mintenbeck, M. Alegría, S. Craig, S. Langsdorf, V. Löschke, A. Möller, B. Okem, Rama (toim.) Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 121-196. doi:10.1017/9781009325844.003
- Baker, S. (2006). Sustainable development. Lontoo; New York: Routledge.
- Ballard, D. J. (2005). Using learning processes to promote change for sustainable development. *Action Research*, 3(2), 135-156. doi: 10.1177/1476750305052138
- Billis, D. (2010). Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy. E-kirja. Lontoo: Palgrave Macmillan. Viitattu 23.9.2022
- Beutler, I. (2008). Sport serving development and peace: Achieving the goals of the United Nations through sport. *Sport in Society*, 11(4), 359–369. doi: 10.1080/17430430802019227
- Boykoff, J. & Mascarenhas, G. (2016) The Olympics, Sustainability, and Greenwashing: The Rio 2016 Summer Games, *Capitalism Nature Socialism*, 27:2, 1-11. doi: 10.1080/10455752.2016.1179473
- Clarke, A. & Dawson R. (1999). Evaluation research: An introduction to principles, methods and practice. Englanti: Sage Publications.

- Cury, R. Kennelly, M. & Howes, M. (2022). Environmental sustainability in sport: a systematic literature review. *European Sport Management Quarterly*, 23:1, 13–37, doi: 10.1080/16184742.2022.2126511
- Dahler-Larsen, P. (2005). Vaikuttavuuden arviointi. *Stakes*.
- Daly, H. (1990). Sustainable Development: From Concept and Theory to Operational Principles. *Population and Development Review* 16, 25-43.
- Dufva, M. Megatrendit 2024. (2024). Blogiteksti: Sitra. Viitattu 12.01.2024. <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>
- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta 2016/679. (2016). Viitattu 1.3.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>
- Evans, J. (2012). *Environmental Governance*. E-kirja. Lontoo; New York: Routledge. Viitattu 16.9.2022
- Fischer, F. (1995). *Evaluating public policy*. Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Giulianotti, R., Darnell, S., Collison, H., & Howe, P. D. (2018). Sport for development and peace and the environment: The case for policy, practice, and research. *Sustainability*, 10(7), 2241. doi:10.3390/su10072241
- Haila, Y., & Jokinen, P. (2008). *Ympäristöpolitiikka: Mikä ympäristö, kenen politiikka?* 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hannigan, J. (2006). *Environmental Sociology*. Toinen painos. Lontoo: Routledge.
- Hourdequin, M. (2015). *Environmental ethics: From theory to practice*. Lontoo; New York: Bloomsbury Academic.
- Huhtanen, K. (2020). Luentodiat. Liikkumisympäristöjen arviointi ja arviointitutkimus. LYTA 1007 Liikkumisympäristöjen suunnittelu. Jyväskylän yliopisto.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., Aho, A. L., & Granfelt, R. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Ilmastolaki 10.6.2022/423. (2022). Viitattu 4.12.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2022/20220423>
- IPCC. (2018). *Global Warming of 1.5 °C: Chapter 5*. Viitattu 24.9.2021. <https://www.ipcc.ch/sr15/chapter/chapter-5/>
- IPCC. (2023). *Summary for Policymakers. Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate*. doi: 10.59327/IPCC/AR6-9789291691647.001

- Kallio, T. J. (2001). *Moderni ympäristöjohtaminen: Historia, käsite ja organisatorinen kenttä*. Turun kauppakorkeakoulu.
- Karimäki, A., Huhtanen, K., Matilainen, P., Norra, J. (2022). Erilaiset liikuntatoimet yhteisellä asialla. *Liikunta ja tiede*, 59(3), 61–65. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/82388/Karimaki\\_L%26T\\_2022-3\\_61-65.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/82388/Karimaki_L%26T_2022-3_61-65.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Karimäki, A., Leskelä, I., & Norra, J. (2023). Ylikunnallinen yhteistyö vielä vähäistä liikuntapalveluissa. *Liikunta ja tiede*, 60(3), 18–20.
- Kestävä kehitys valtion liikuntaa ja urheilua edistävässä toimenpiteissä. (2022). Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2022:1. Viitattu 19.9.2022. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2022/01/Kestava-kehitys-valtion-liikuntaa-ja-urheilua-edistavissa-toimenpiteissa-loppuraportti.pdf>
- Kettunen, A. (2022). Hanke- ja arviointikäytännöt kuntien liikuntapalveluissa: kyselytutkimus kuntien liikuntapalveluista vastaaville yksiköille. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 4.10.2023. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/80547>
- Konttinen, E. (2020). Luentodiat. Environmental social movements: challenging environmental governance. SOSS3106 Ympäristösosiologia. Jyväskylän yliopisto.
- Kortetmäki, T. (2013). Anthropocentrism versus Ecocentrism Revisited: Theoretical Confusions and Practical Conclusions. *SATS: Northern European Journal of Philosophy*, 14 (1), 21-37. doi:10.1515/sats-2013-0002
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67. <https://search-ebshost-com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=9503281992&site=ehost-live>
- Kuitunen, K. (1991). *Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkkitapauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla*. Tampereen yliopisto.
- Lafferty, W. & Hovden, E. (2003) Environmental policy integration: towards an analytical framework. *Environmental Politics*, 12:3, 1-22, doi: 10.1080/09644010412331308254
- Liikunnan arviointitoiminta Suomessa. (2020). Valtion liikuntaneuvosto. Työpaperi. Viitattu 19.11.2021. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2020/06/Liikunnan-arviointitoiminta-Suomessa-tyopaperi-Valtion-liikuntaneuvosto-2020-1.pdf>
- Liikunnan ja liikkumisen edistäminen valtionhallinnossa- Ministeriöiden tulokortit. (2019). Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2019:6. Viitattu 23.3.2022.



- <https://www.liikuntaneuvosto.fi/lausunnot-ja-julkaisut/liikunnan-ja-liikkumisen-edistaminen-valtionhallinnossa-ministerioiden-tuloskortit/>
- Lipponen, K. (2017). Menestyksen polulla: huippu-urheilun ulkoinen arviointi. Valtion Liikuntaneuvoston julkaisuja 2017:1.
- Litmanen, T. (2020). Luentodiat. Environmental sociology 1. SOSS3106 Ympäristösosiologia. Jyväskylän yliopisto.
- Lockie, S. (2015). What is Environmental Sociology. *Environmental Sociology* 1(3), 139-142, doi:10.1080/23251042.2015.1066084
- Mallen, C. (2018). Robustness of the sport and environment sustainability literature and where to go from here. Teoksessa B. P McCullough & T. B. Kellison (toim.) *Routledge handbook of sport and the environment*. Lontoo; New York: Routledge.
- Mallen, C., Stevens, J., & Adams, L. J. (2011). A Content Analysis of Environmental Sustainability Research in a Sport-Related Journal Sample. *Journal of sport management*, 25(3), 240-256. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.3.240>
- Massa, I. (2009). Yhteiskuntatieteellisen ympäristötutkimuksen paradigmat ja keskeisimmät suuntaukset. Teoksessa I. Massa (toim.) *Vihreä teoria*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy, 9–44.
- McCullough, B. P. & Kellison, T. B. (2018). An introduction to environmental sustainability and sport. Teoksessa B. P McCullough & T. B. Kellison (toim.) *Routledge handbook of sport and the environment*. Lontoo; New York: Routledge.
- McCullough, B., Pfahl, M. & Nguyen, S. (2016). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in society*, 19 (7), 1040–1065. doi: 10.1080/17430437.2015.1096251
- Norra, J., Karimäki, P. & Pekkala, J. (2020). Kuntien liikuntapalveluiden tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet -selvitys. Viitattu 15.12.2021.
- Oksanen, M. (2012). *Ympäristöetiikan perusteet: Luonne, historia ja käsitteet*. Helsinki: Gaudeamus.
- Olympiakomitea (s.a.a). Ympäristö ja urheilu. Verkkosivu. Viitattu 21.3.2023. <https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/vastuullisuus/ymparisto-ja-ilmasto/>
- Olympiakomitea (s.a.b). Seuranta ja arviointi. Verkkosivu. Viitattu 21.3.2023 <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/osaaminen/seuranta-ja-arviointi/>
- Olympiakomitea. (2020). *Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma 2020–2024*. Viitattu 2.4.2023. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/02/ee3bcc3b-urheiluyhteison-vastuullisuusohjelma-2020-2024.pdf>

- Olympiakomitea. (2021). Olympiakomitean ympäristöohjelma 2021–2023. Viitattu 21.3.2023.  
[https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/10/fdafcde0-ok\\_ymparistoohjelma-2021-2023.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/10/fdafcde0-ok_ymparistoohjelma-2021-2023.pdf)
- Opetus ja kulttuuriministeriö. (s.a.). Liikunta. Verkkosivu. Viitattu 2.11.2023.  
<https://okm.fi/liikunta#>
- Pasquini, L., & Shearing, C. (2014). Municipalities, politics, and climate change: An example of the process of institutionalizing an environmental agenda within local government. *The Journal of Environment & Development*, 23(2), 271–296. doi: 10.1177/1070496514525406.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text*. Kolmas painos. Thousand Oaks: SAGE.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Lontoo: SAGE.
- Pietilä, I. (2017). Ryhmäkeskustelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 111–130.
- Pintér, L., Hardi, P., Martinuzzi, A. & Hall, J. (2012). STAMP: Principles for sustainability assessment and measurement. *Ecological Indicators* 17, 20-28.  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/106018/mod\\_resource/content/1/texto\\_3.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/106018/mod_resource/content/1/texto_3.pdf)
- Pyykkönen, T., Lämsä, J. ja Laine, K. (2016). Eurojen valvontaa ja liikkujien laskentaa – liikunnan arviointi voisi olla paljon muutakin. *Liikunta & Tiede* 53 4/2016.  
[http://www.lts.fi/sites/default/files/article\\_attachment/lt416\\_65-70\\_lowres.pdf](http://www.lts.fi/sites/default/files/article_attachment/lt416_65-70_lowres.pdf)
- Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma: osallistava ja osaava Suomi-sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. (2019). Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Viitattu 8.12.2022.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ratten, V. (2019). Social innovation in sport: The creation of Santa Cruz as a world surfing reserve. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 20–30. doi: 10.1108/IJIS-12-2017-0135
- Robson, C., & Kotiranta, T. (2001). *Käytännön arvioinnin perusteet: Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille*. Helsinki: Tammi.
- Ross, A., & Dovers, S. (2008). Making the harder yards: Environmental policy integration in Australia. *Australian Journal of Public Administration*, 67(3), 245–260. doi: 10.1111/j.1467-8500.2008.00585.x

- Rossi, P. H., Freeman, H. E., & Lipsey, M. W. (1993). *Evaluation: A systematic approach*. Seitsemäs painos. Thousand Oaks: SAGE.
- Sairinen, R. (2009). Ympäristöhallinnan monet teoriat. Teoksessa I. Massa (toim.) *Vihreä teoria*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy, 130–150.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. Neljäs painos. Newbury Park: Sage.
- Simula, M., Itkonen, H. & Matilainen, P. (2014). Ympäristöasioiden hallinta kuntien liikuntatoimissa ja valtakunnallisissa liikuntajärjestöissä. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2014:3. Viitattu 9.11.2020. [https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Ymparistoasioiden\\_hallinta\\_kuntien\\_liikun.pdf](https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Ymparistoasioiden_hallinta_kuntien_liikun.pdf)
- Simula, M. (2015). Liikuntaorganisaatiot ympäristöpoliittisten muutoshaasteiden edessä. Teoksessa H. Itkonen & A. Laine (toim.) *Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, liikuntakasvatuksen laitos, 201–219.
- Simula, M. & Oja, S. (2019). Liikuntakulttuuri ei pääse karkuun ympäristöpolitiikkaa. *Liikunta & Tiede* 56 (5), 26–29.
- Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. (1994). *Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla*. Kuopion yliopisto.
- Sitra. (2023). *Megatrendit 2023 päivitys: ymmärrystä yllätysten aikaan*. Verkkosivu. Viitattu 30.3.2023. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2023-paivitys-ymmarrysta-yllatysten-aikaan>
- Sitra. (2019). *Tässä ne nyt ovat: 20-luvun tärkeimmät kehityskulut*. Verkkosivu. Viitattu 30.3.2023. <https://www.sitra.fi/uutiset/tassa-ne-nyt-ovat-20-luvun-tarkeimmat-kehityskulut/>
- Stenbacka, W., Mäkinen, J., Lämsä, J. & Nieminen, M. (2018). *Liikunnan ja urheilun julkinen tuki ja rakenteet Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa*. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2022) *TEAviisari: ympäristöjohtaminen*. Verkkosivu. Viitattu 10.2.2023. <https://teaviisari.fi/teaviisari/fi/tulokset?view=LIIYdiF&r=KOKOMAA&r=ELY1509&y=2022&y=2020&y=2018&y=2016&y=2014&y=2012&y=2010&chartType=point&cmp=r>
- Thiele, L. 2016. *Sustainability*. Toinen painos. Cambridge: Polity Press.

- Trail, G. T. & Mccullough, B. P. (2020). Marketing sustainability through sport: Testing the sport sustainability campaign evaluation model. *European sport management quarterly*, 20(2), 109-129. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1580301>
- Trendafilova, S., Babiak, K. & Heinze, K. (2013) Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field, *Sport Management Review*, 16:3, 298-313, doi: 10.1016/j.smr.2012.12.006
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Turpeinen, S. (2012). *Ympäristökysymyksen hallinta liikuntajärjestöissä - Sisällön analyysi lajiliittojen asiakirjoista*. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Pro gradu - tutkielma.  
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/38501/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201209102354.pdf>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Viitattu 23.9.2022.  
[https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Ulkoministeriö. (2021). *Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet*. Verkkosivu. Viitattu 25.10.2021. <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 10.2.2023
- Virtanen, P. (2007). *Arviointi: Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen*. Ensimmäinen painos. Helsinki: Edita.
- Vuorela, T. (1990). *Toiminnan arvioinnin tutkimusotteiden kehitys*. Helsinki: VAPK-kustannus.
- YK. (1987). *Our Common Future*. Viitattu 27.9.2021.  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- YK. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Verkkosivu. Viitattu 25.9.2021. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Ympäristöministeriö (s.a.a). *Suomen kansallinen ilmastopolitiikka*. Verkkosivu. Viitattu 4.12.2023. <https://ym.fi/suomen-kansallinen-ilmastopolitiikka>
- Ympäristöministeriö (s.a.b) *Ympäristöhallinto*. Verkkosivu. Viitattu 2.11.2023.  
<https://ym.fi/ymparistohallinto>

## LIITE 1. Tutkimustiedote

### TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

18.1.2022

#### Tutkimuksen nimi ja rekisterinpitäjä

*Pro gradu -tutkielma: ”Liikuntaorganisaatioiden ympäristöhallinnan alueellinen kehittämisprosessi: ohjelmateorian muodostaminen Pohjois-Karjalan liikuntaorganisaatioille kehittävän arvioinnin menetelmään pohjautuen”*

Rekisterinpitäjä: **Laura Rajala (pro gradu -tutkielman tekijä)**

*Käsiteltäessä tutkittavien henkilötietoja rekisterinpitäjä on taho, joka on vastuussa tutkittavien henkilötietojen asiallisesta ja lainmukaisesta käsittelystä.*

#### Pyyntö osallistua tutkimukseen

**Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jonka tavoitteena** on tutkia keskeisiä toimenpiteitä ja erilaisten toimijoiden yhteistyömalleja ympäristöhallinnan edistämiseksi liikuntaorganisaatioissa. Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- **Millaisia julkisen liikuntahallinnon ja liikunnan kansalaisyhteiskunnan toimijoiden välisiä yhteistyömuotoja edellyttäisi yhteisistä ympäristöhallinnan kehittämistavoitteista sopiminen tutkimuksen kohdealueella?**
- **Millaisia tavoitteita tulisi asettaa?**
- **Millaiset toimenpiteet ovat keskeisiä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?**

Kerättyä aineistoa tullaan käyttämään Laura Rajalan pro gradu -tutkielmassa **”Liikuntaorganisaatioiden ympäristöhallinnan alueellinen kehittämisprosessi: ohjelmateorian muodostaminen Pohjois-Karjalan liikuntaorganisaatioille kehittävän arvioinnin menetelmään pohjautuen”**. Sinua pyydetään tutkimukseen, koska toimit kohdealueella joko julkisella- tai kolmannella sektorilla liikuntaan ja/tai

ympäristönhallintaan liittyvissä tehtävissä. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumistasi. Mukaan pyydetään yhteensä 15–20 tutkittavaa, jotka ovat täysi-ikäisiä.

**Osallistuvista henkilöistä ei kerätä tietoja muista lähteistä.**

### **Vapaaehtoisuus**

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit milloin tahansa kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisen. Kieltäytymisestä tai keskeyttämisestä ei aiheudu sinulle kielteisiä seuraamuksia.

### **Tutkimuksen kulku**

Haastatteluissa tutkitaan haastateltavien näkemyksiä siitä, millaisia keskeisiä toimenpiteitä ja yhteistyömalleja he tunnistavat, ja kokevat toimiviksi ympäristönhallintaan liittyen toimintaympäristössään. Haastattelut järjestetään tammikuu 2022 – helmikuu 2022 välisenä aikana. Jokainen haastattelu kestää arviolta noin tunnin ja toteutetaan pienryhmissä. Haastattelut tallennetaan äänitallenteiksi, jotka tutkija litteroi kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen äänitallenteet tuhoataan. Haastatteluun osallistuminen ei vaadi erityistä valmistautumista.

Haastattelut toteutetaan etänä käyttämällä Jyväskylän yliopiston Zoom- palvelua.

### **Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet**

Tutkimuksen aineisto kerätään asiantuntijahaastattelujen avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluissa pyritään kartoittamaan henkilön näkemyksiä aiheeseen oman asiantuntijuuden ja työnkuvan kautta. Haastatteluissa kartoitetaan haastateltavien näkemyksiä siitä, millaisia keskeisiä toimenpiteitä ja yhteistyömalleja he tunnistavat, ja kokevat toimiviksi ympäristönhallintaan liittyen toimintaympäristössään asiantuntijana. Haastattelurunko toimitetaan haastateltaville ennen haastattelua. Pienryhmätoteutuksen myötä osallistujille kerrotaan myös etukäteen oman haastatteluryhmän osallistujat. Tutkimukseen osallistumisesta aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet ovat siis asiantuntijahaastattelun luonteen sekä ennakkotiedotuksen myötä minimaaliset.

## **Tutkimuksen kustannukset ja rahoitus**

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota

## **Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset**

Tutkimuksesta valmistuu yksi pro gradu -tutkielma, joka julkaistaan Jyväskylän yliopiston julkaisuarkistossa: <https://jyx.jyu.fi/>. Lisäksi tutkimustulokset ovat tutkimuksen suunnitteluun osallistuneen Itä-Suomen aluehallintoviraston hyödynnettävissä.

## **Tutkittavien vakuutusturva**

Jyväskylän yliopiston henkilökunta ja toiminta on vakuutettu. 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.

## **Lisätietojen antajan yhteystiedot**

Lisätietoja tutkimuksesta antaa tutkimusentekijä: Laura Rajala, maisteriopiskelija, liikunnan yhteiskuntatieteet, Jyväskylän yliopiston Liikuntatieteellinen tiedekunta, [laura.k.rajala@student.jyu.fi](mailto:laura.k.rajala@student.jyu.fi)

## LIITE 2. Haastattelurunko

### Haastattelurunko

*Liikuntaorganisaatioiden ympäristönhallinnan alueellinen kehittämisprosessi: Ohjelmateorian muodostaminen Pohjois-Karjalan liikuntaorganisaatioille kehittävän arvioinnin menetelmään pohjautuen*

#### **Tutkimuskysymykset:**

- 1.) Millaisia julkisen liikuntahallinnon ja liikunnan kansalaisyhteiskunnan toimijoiden välisiä yhteistyömuotoja edellyttäisi yhteisistä ympäristönhallinnan kehittämistavoitteista sopiminen tutkimuksen kohdealueella?
- 2.) Millaisia tavoitteita tulisi asettaa?
- 3.) Millaiset toimenpiteet ovat keskeisiä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?

#### **Ympäristöhallinta käsitteenä (Sairinen 2009, 133-139):**

= Ympäristötoimien tarpeen tunnistaminen, suunnittelu ja toteutus

- Ympäristöhallinnan toteutumiseen vaikuttavat lait ja omaehtoinen toiminta
- Keskiössä yhteistyö – ympäristöongelmat ja ilmastonmuutos maailmanlaajuinen ja samalla alueellinen ongelma, joka koostuu monista vuorovaikutteisista tekijöistä
- Eri toimijoille hajaantuneen tiedon ja toiminnan yhdistäminen oleellista



**Alkukartoitus:**

Mikä on ammatti/tehtävänimikkeesi? Kuvaile työtäsi käytännössä lyhyesti.

Kuinka kauan olet työskennellyt tässä asemassa?

Millainen koulutus sinulla on?

Onko organisaatiossanne nimitetty ympäristöhallinnasta vastaava henkilö/työryhmä yms?

Jotakin muuta mitä haluat mainita ennen haastattelua?

**Teema 1: Ympäristöhallinnan lähtötilanne**

1. Millaisia ympäristöhallinnan toimenpiteitä on tehty organisaatiossanne?

2. Mitä koet ympäristöhallinnan/kestävän kehityksen tarkoittavan organisaatiossasi? Miten se näkyy päivittäisessä työssäsi?

3. Miten mahdolliset ympäristöhallinnan kehittämistoimenpiteet saavat alkunsa?

- Henkilövetoisesti vai nimitetyn työryhmän yms. aloitteesta?
- Miksi kyseiset toimenpiteet eivät toteudu organisaatiossanne?

4. Millainen ilmapiiri työympäristössäsi on ympäristöhallinnan kehittämistä kohtaan? Entä organisaatiosi toimintaympäristössä?

## Teema 2: Ympäristöhallinnan arviointi

1. Millaisia tavoitteita organisaatiossanne on asetettu ympäristöhallinnan suhteen?
  - miksi ei tavoitteita?
  - mihin tavoitteet pohjautuvat?
  
2. A Miten erilaiset ympäristöhallinnan sitoumukset tai linjaukset (esim. HINKU) näkyvät organisaatiossanne toiminnassa? Entä sinun työssäsi? (kunta)
  
2. B Miten kattojärjestöjen (esim. pokali, OK) linjaukset näkyvät organisaatiossanne suhteessa ympäristöhallinnan kehittämiseen? Entä sinun työssäsi? (seura)
  
3. Miten AVI:n ohjaus näkyy organisaatiossanne suhteessa ympäristöhallinnan kehittämiseen?
  
4. Miten tavoitteiden toteutumista seurataan?
  - millaisia mittareita on käytössä?
  
5. Millaisia esteitä ympäristöhallinnan tavoitteiden toteuttamiselle ja seurannalle on?
  
6. Mieti jotakin toimivaksi kokemaasi ympäristöhallinnan kehittämisen toimenpidettä. Miksi se on mielestäsi toimiva?
  - Millaiset toimenpiteet eivät toimi?

### **Teema 3: Yhteistyön kehittäminen**

1. Millaista yhteistyötä organisaationne on tehnyt muiden sektorillanne toimivien organisaatioiden/hallinnonalojen kanssa ympäristöhallinnan kehittämiseksi? Entä kolmannen/julkisen sektorin organisaatioiden kanssa?

- Onko yhteisiä tavoitteita asetettu?
- Miksi ei yhteistyötä?

2. Miten mahdollinen sektorirajat ylittävä yhteistyö on saanut alkunsa?

3. Millaisia esteitä sektorirajat ylittävän yhteistyön kehittämiseksi tunnistat?

4. Millaisia yhteistyömuotoja tarvittaisiin julkisen ja kolmannen sektorin välille ympäristöhallinnan kehittämiseksi? Millainen yhteistyö on ollut/olisi tehokasta?

- Mitä edellytyksiä ja resursseja yhteistyö vaatii?

+ Millaisia neuvoja antaisit vasta-alkajalle vastaavassa organisaatiossa ympäristöhallinnan kehittämisen avuksi? Entä yhteistyön kehittämisen avuksi?

#### **Lopuksi:**

Onko sinulla vielä jotakin mitä haluaisit sanoa haastatteluun liittyen?

Saako sinuun olla yhteydessä haastattelun jälkeen mahdollisiin lisäkysymyksiin/tarkennuksiin liittyen?

**Kiitos haastatteluun osallistumisesta!**