

HANKE- JA ARVIOINTIKÄYTÄNNÖT KUNTIEN LIIKUNTAPALVELUISSA
Kyselytutkimus kuntien liikuntapalveluista vastaaville yksiköille

Anni Kettunen

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma
Liikuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2022

TIIVISTELMÄ

Kettunen, A. 2022. Hanke- ja arviointikäytännöt kuntien liikuntapalveluissa. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 110s., 2 liitettä.

Hanketyön tekeminen on lisääntynyt yhteiskunnassamme ja myös liikunta-alalla työskennellään usein erilaisten hankkeiden ja ohjelmien parissa. Hanketyön lisäksi tilivelvollisuuden aikakaudella erilaiset arvioinnit ovat arkipäivää.

Tämän pro gradu -tutkielman päätavoitteena on selvittää, minkälaisia hanke- ja arviointikäytäntöjä kohderyhmä, eli kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt, ovat omaksuneet. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, millaisia hankkeita kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä on toteutettu, mikä on hankeosaamisen nykytila, millaisia näkemyksiä yksiköillä on hanketyöstä sekä millaista osaamista yksiköillä on arviointikäytäntöihin liittyen ja minkälaisia arviointikäytäntöjä hyödynnetään. Kirjallisuuskatsauksessa syvennyttiin liikuntapalveluihin osana julkishallintoa, hankkeeseen käsitteenä sekä erilaisiin rahoituskanaviin. Lisäksi muodostettiin yleiskuvaus yhteiskunnallisista muutoksista, jotka ovat vaikuttaneet hanke- ja arviointikäytäntöjen yleistymiseen. Näitä ovat esimerkiksi hallintouudistusten kolme aaltoa, tulohjaus ja tulosjohtaminen sekä tietojohtaminen. Teoriaosan viimeisessä kappaleessa käsitellään arviointia ilmiönä ja sen näkymistä kuntien toiminnassa.

Kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus. Tiedonkeruussa hyödynnettiin kyselylomaketta, joka lähetettiin kaikille Manner-Suomen kunnille. 294 kunnasta kyselyyn vastasi 131 kuntaa. Aineisto analysoitiin määrällisin menetelmin IBM SPSS Statistics -tilastointiohjelmaa käyttäen. Analyysivaiheessa hyödynnettiin määrälliselle aineistolle tyypillisiä tunnuslukuja, kuten muuttujien frekvenssejä, niistä muodostettuja prosenttiosuuksia, keskiarvoja sekä hajontalukuja. Tunuslukujen selvittämisen lisäksi jokaiselle otosjoukolle tehtiin korrelaatiotestejä sekä ristiintaulukointeja, joiden avulla pyrittiin selvittämään muuttujien välisiä yhteyksiä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että projektimuotoinen toiminta on yleistynyt ja vakiintunut kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä. Yksiköt myös hyötyisivät merkittävästi liikuntasektorin hanke- ja arviointikäytäntöihin liittyvästä koulutuksesta sekä liikuntasektorin arviointikäytäntöjä yhdenmukaistavista arviointimalleista ja -työkaluista.

Asiasanat: arviointi, hankearviointi, hankeosaaminen, liikuntapalvelut, projektisoittaminen

ABSTRACT

Kettunen, A. 2021. Project and evaluation practices in sport services of Finnish municipalities. Survey of the project and evaluation expertise to the units responsible for sport services in municipalities. University of Jyväskylä, Master's thesis in Social Sciences of Sport, 110 p., 2 appendices.

Working in different projects has increased a lot in our society, and also in the sports field working in projects and programs is quite common. In the era of accountability, in addition to project work, different evaluations are visible in everyday life.

The main goal of this masters' thesis is to find out what kind of project and evaluation practices the units responsible for sport services in municipalities have adapted. The aim of the study is to find out what kind of projects have been implemented in the target group, what is the current state of project expertise, what kind of opinions the units have about project work and what kind of expertise the units have considering evaluation practices as well as what kind of evaluation practices are used. The literature review of this study considers sports services as a part of public administration, the project as a concept and various funding channels. Also, an overview of the societal changes that have contributed to the proliferation of project and evaluation practices, is provided in the theoretical background. These include, for example, the three waves of administrative reforms, performance management and information management. The last chapter of the theoretical part deals with evaluation as a phenomenon and how it shows in the activities of municipalities.

The research was conducted as a survey to the Finnish' municipalities. From 294 municipalities 131 answered to the questionnaire. The data was analyzed with SPSS Statistic -program. In the analysis phase, the indicators typical of the quantitative data were used, such as the frequencies of the variables, the percentages formed from them, the means and the scatter figures. In addition to finding out the key figures, correlation tests and cross-tabulations were performed on each set of samples in order to find out the relationships between the variables.

Based on the results of this survey, it can be said that projecting has also taken place in the units responsible for sport services in municipalities. Respondents would benefit significantly from education related to project and evaluation practices in the sports sector, as well as from evaluation models and tools that harmonize evaluation practices in the sports sector.

Keywords: evaluation, project evaluation, project expertise, sports services, projecting

KÄYTETYT LYHENTEET

AVI	aluehallintovirasto
ELY-keskus	elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
EU	Euroopan unioni
Kihu	Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus
Likes	Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö
LTS	Liikuntatieteellinen seura
NPM	New Public Management
OKM	opetus- ja kulttuuriministeriö
VLN	valtion liikuntaneuvosto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
2 LIIKUNTAPALVELUT OSANA JULKISHALLINTOA	5
2.1 Valtion liikuntahallinto	5
2.2 Kuntien liikuntapalvelut	7
3 PROJEKTIT JA HANKKEET JULKISESSA LIIKUNTAHALLINNOSSA	11
3.1 Projektin ja hankkeen käsitteet	11
3.2 Projektityön mahdollisuudet	13
3.3 Projektityön haasteet	14
3.4 Hankkeet liikunnan kentällä	15
4 LIIKUNNAN HANKKEIDEN RAHOITTAJAT	19
4.1 Opetus- ja kulttuuriministeriö liikunnan hankkeiden rahoittajana	19
4.2 Liikunnalle tukea jakavat EU-ohjelmat	20
5 LIIKUNTAHALLINNON HANKETYÖN YLEISTYMISEEN VAIKUTTANEET YHTEISKUNNALLISET MUUTOKSET	24
5.1 Perinteinen julkinen hallinto ja uusi julkisen johtamisen malli	25
5.2 Julkisen hallinnan malli	26
5.3 Hallintouudistusten kolme aaltoa ja niiden näkyminen kuntien liikuntapalveluissa	27
5.4 Tulosohtaus ja tulosjohtaminen	28
5.5 Tietojohtaminen kuntien liikuntapalveluissa ja liikunnan tiedolla johtaminen	30
6 ARVIOINTI ILMIÖNÄ JA SEN NÄKYMINEN KUNTIEN TOIMINNASSA	32
6.1 Ohjelmateoria ja arviointitoiminta	33
6.2 Arviointi käsitteenä	35
6.3 Arviointitavat ja arvioinnin tekeminen	37
6.4 Arviointi valtion liikuntahallinnossa	40

6.5	Keskeiset liikunnan arviointitoimijat	42
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	45
7.1	Tutkimuskysymykset.....	47
7.2	Kyselylomakkeen suunnittelu	48
7.3	Aineistonkeruu	53
7.4	Tutkimusaineiston analysointi	54
7.5	Tutkimuksen etiikka	56
8	TULOKSET.....	58
8.1	Vastaajien taustatiedot.....	59
8.2	Hankeosaamisen työntekijät kunnissa.....	61
8.3	Yleisimmät hanketyypit, hankkeiden aihepiirit sekä rahoituskanavat	62
8.4	Kuntien liikuntapalveluista vastaavien yksiköiden näkemykset hanketyöstä	67
8.5	Arviointikäytännöt ja arviointiosaaminen organisaatioiden toiminnassa.....	68
8.6	Kokemukset arviointiosaamisen osa-alueista ja arviointitavoista	71
8.7	Hanke- ja arviointiosaamiseen liittyvä koulutus.....	73
8.8	Hanke- ja arviointiosaamisen avoimen kysymyksen vastaukset	75
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	76
10	POHDINTA	86
	LÄHTEET	89
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Liikunta-alan voidaan nähdä olevan keskellä murrosta, jonka myötä liikunta-alan rakenteissa on tapahtunut muutoksia (Stenvall 2014, 8). Murroksen taustalla vaikuttavat 1980-luvulla alkanut yleisen julkishallinnon uudistus, liikuntakulttuurin muutokset sekä vuonna 1998 voimaan tullut liikuntalaki. Kyseiset toiminnot ovat pyrkineet luomaan tilaa poikkihallinnolliselle yhteistyölle sektorikeskeisyyden, normien, hierarkioiden ja valvontaan perustuvien toimintatapojen sijaan. (Rikala 2012.) Samalla projektimainen työskentely on lisääntynyt suuresti, mistä voidaan nähdä, että yhteiskuntamme on projektisoitunut (Sjöblom, Löfgren & Godenhjelm 2013).

Projektien määrän lisääntymiseen on vaikuttanut selkeästi myös 1990-luvun alun taloudellinen lama. Laman vaikutus kuntien liikuntatoimen organisaatioihin ja liikuntapalveluihin näkyi erityisesti liikuntamäärärahojen pitkään kestäneen kasvun katkeamisena. Projektit on nähty ratkaisuna toimintaympäristön muutoksiin ja haasteisiin. (Vasara 2004, 361.) Hankerahoitukset, joita valtionhallinto myöntää liikuntaan, ovat yli kymmenkertaistuneet parin vuosikymmenen aikana. Rahoituksen myöntämisestä on vastuussa pääasiassa opetus- ja kulttuuriministeriö. (Rikala 2012.)

Työvälineinään ministeriö käyttää informaatio-ohjausta, tulosohejausta sekä liikuntaa edistävän toiminnan rahoittamista (Liikuntalaki 390/2015). Ohjelmat ja hankkeet ovat huomattava valtion liikuntapolitiittinen ohjausmenetelmä, jolloin resurssi- ja informaatio-ohjaus yhdistyvät (Rikala 2012). Näin ollen hankkeiden ja niihin myönnettävien rahoitusten voidaan nähdä olevan oleellinen osa valtion ja Euroopan unionin liikuntapolitiikkaa.

Tämän pro gradu -tutkimuksen aiheena ovat hanke- ja arviointikäytännöt kuntien liikuntapalveluissa. Kohderyhmäksi rajattiin kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt, sillä järjestöjen, seurojen ja yritysten hanke- ja arviointitoiminnan tutkiminen vaatii kokonaan oman, laajan tarkastelunsa. Hankemaaailmaa on tutkittu liikuntasektorilla erityisesti Saku Rikalan ja Liikuntatieteellisen Seuran toimesta vuosina 2012 ja 2013. Liikunnan arviointitoimintaa taas on kartoittanut muun muassa Valtion liikuntaneuvosto vuonna 2020. Ari Karimäki (2020) on tutkinut hallintouudistusten näkymistä kuntien liikuntapalveluissa ja Ahonen-Walker (2021) taas on kartoittanut kuntien ja liikunnan tilaa yleisellä tasolla. Muun muassa nämä tutkimukset yhdessä kirjallisuuskatsauksen muiden monipuolisten lähteiden kanssa tarjoavat hyvän pohjan

hanke- ja arviointikäytäntöjen tutkimiseen. On kuitenkin huomioitava, että yksikään aiemmin tehdyistä tutkimuksista ei keskity suoraan arviointi- ja hankekäytäntöihin kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä. Voidaan siis sanoa, että Suomessa ei ole tehty vastaavanlaisia tutkimuksia kuntien liikuntapalveluihin liittyen, vaikka esimerkiksi nuorisotyössä ja sosiaali- ja terveysalalla hanke- ja arviointikäytäntöjä on tutkittu (esim. Paakkunainen 2007; Rajavaara 2006, Soininen 2011).

Karimäen (2020) mukaan kuntien tarjoamien kohtuuhintaisten ja hyvien liikuntapalveluiden nähdään olevan oleellinen osa suomalaisen yhteiskunnan kehitystarinaa. Kuntien tehtävät liittyvät liikunnan ja terveyttä edistävän fyysisen aktiivisuuden edistämiseen sekä liikuntapalveluiden mahdollisimman tasa-arvoisen saatavuuden turvaamiseen kuntien asukkaille. Kuntien merkitys liikuntapalveluiden tuottajina ja toimintaedellytysten luojana on huomattava. Majoisen ja Antilan (2017) mukaan kuntien hyvinvoinnin edistämistehtävä on laaja, ja sen hoitaminen vaatii poikkihallinnollista yhteistyötä eri toimialojen välillä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kerrotaan tarkemmin tutkimuksen kohdejoukosta, eli kuntien liikuntapalveluista.

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsitellään myös julkishallinnon muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet hanketyön lisääntymiseen ja yhteiskunnan projektoitumiseen. Yleiseen julkishallinnon muutokseen liittyvät julkisen hallinnon teoriat voidaan jakaa julkiseen hallintoon, uuden julkisen johtamisen malliin sekä julkisen hallinnan malliin (Virtanen & Stenvall 2019, 36). Vedung (2004) on yksinkertaistanut uuden julkisen johtamisen mallin sisällöt kolmeen teemaan: usko johtamisen merkitykseen, siirtyminen välittömästä auktoriteetista hallinnon välilliseen ohjaukseen sekä keskittyminen kansalaisiin kuluttajiin. Suomessa uuden julkisen johtamisen mallin mukaisia uudistuksia olivat erityisesti tulosohjaus- ja valtiosuus uudistukset. Uudistuksilla tavoiteltiin palvelujen parantamista, hallinnon hajauttamista, byrokraattisen hallinnon joustavuuden lisäämistä sekä taloudellisen tehokkuuden kasvattamista. (Yliaska 2010.)

Myös Euroopan unioniin liittyminen nähdään merkittävänä tekijänä arviointitoiminnan vauhdittamisessa. Euroopan unionin jäsenyyden myötä Suomessa aloitettiin erilaisen rakennerahasto-ohjelmien organisointi. Rakennerahastoihin liittyvissä toimenpiteissä korostuivat toiminnan arvioinnin vaatimukset, sillä ohjelmat oli arvioitava ennen toteuttamisen

aloitusta, ohjelman aikana sekä ohjelmien päätyttyä. Arviointitoimenpiteillä pyrittiin ehkäisemään rakennerahastojen varojen väärinkäyttöä. (Virtanen 2007, 27.)

Talouselämyksen myötä 1980-luvulla laajentunut hyvinvointivaltio siirtyi 1990-luvulla hyvinvointiyhteiskunnaksi, jossa korostui painopisteajattelu. Julkisen toiminnan tilintekovastuu kasvoi roimasti, ja samalla julkisten varojen käyttämiseen liitettiin erityyppisiä raportointiin liittyviä vaatimuksia. (Virtanen 2007, 27.) Tilivelvollisuuden aikakausi velvoittaa seuraamaan, tarkastelemaan ja arvioimaan kaikkea toimintaa, joten arvioinnilta on tänä päivänä mahdoton välttyä (Aalto-Kallio ym. 2009, 9). Salmisen (2004, 116-117) mukaan useat valtionhallinnon hallinnonalat ovat määritelleet toiminnan arvioinnin pakolliseksi toimintatavaksi. Arviointitoiminta voidaan nähdä tukena valtioneuvoston strategiselle johtamiselle, tulohajautukselle ja tulosjohtamiselle sekä laajemmalle yhteiskuntapoliittiselle johtamiselle. Arvioinnilla voidaan mitata muun muassa julkisen organisaation toiminnan tehokkuutta. Hallintotieteilijä Pertti Ahosen (1998, 257) mukaan arviointi kohdistuu muun muassa hankkeisiin, toimintaohjelmiin sekä kokonaisiin organisaatioihin ja niiden työyhteisöihin.

Palveluihin ja toimintaan liittyvä arviointi ja laadun turvaaminen on tärkeää kuntien rakennemuutoksen keskellä. Arviointi muodostaa tärkeän osan kunnan systemaattisesta johtamisesta ja toiminnan tuloksellisuuden vahvistamisesta. Arviointi voi kunnissa tarkoitus huomioiden olla joko toimintaan, kehittämishankkeisiin ja projekteihin, palveluihin ja tuotteisiin tai henkilöstöön liittyvää arviointia. Arvioinnin tulisi olla kiinteästi yhteydessä kunnan toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen niin strategisella kuin operatiivisella tasolla. (Kuntaliitto 2021b.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön yksi strategisista tavoitteista on perustaa päätöksentekoa aiempaa voimakkaammin tutkittuun tietoon ja myös liikuntapolitiikan linjaamisessa tarvitaan entistä enemmän tutkimustietoa. (Liikunnan tiedolla johtamisen suunta-asiakirja 2020-2024). Liikuntaa edistävien toimenpiteiden vaikutuksia, vaikuttavuutta ja tehokkuutta koskevaa arviointitietoa ja analyysejä tehdään kohtalaisen vähän ja tiedon kokonaishallinta on puutteellista. (HE 190/2014 vp Hallituksen esitys eduskunnalle liikuntalaiksi.) Tällä hetkellä liikunnan keskeisiä arviointitoimijoita ovat erityisesti Valtion liikuntaneuvosto (VLN), aluehallintovirastot, LIKES-tutkimuskeskus, Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU,

Liikuntatieteellinen Seura ry (LTS) sekä korkeakoulut. (Liikunnan arviointitoiminta Suomessa -työpaperi 2020.)

Voidaan todeta, että hanke- ja arviointikäytännöt ovat ilmiönä laaja ja yhteiskunnan projektimuotoisen toiminnan yleistymisen taustalla on monia tekijöitä. Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, minkälaisia hanke- ja arviointikäytäntöjä kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt ovat omaksuneet. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, millaisia hankkeita kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä on toteutettu, mikä on hankeosaamisen nykytila, millaisia näkemyksiä yksiköillä on hanketyöstä sekä millaista osaamista yksiköillä on arviointikäytäntöihin liittyen ja minkälaisia arviointikäytäntöjä hyödynnetään. Kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, jonka aineisto koostuu 131 kunnan vastauksista. Tutkimuksen uusimisen avulla voidaan tarkkailla hanke- ja arviointikäytäntöjen muutoksia kohderyhmässä esimerkiksi viiden vuoden kuluttua.

Tämä työ alkaa kirjallisuuskatsauksella. Teorialukujen ja tutkimuskohteen esittelyn jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteutukseen liittyvät seikat, kuten tutkimuksen strategia ja tutkimuskysymykset, metodologiset valinnat sekä tutkimusaineiston analysointi. Tulososiossa esitellään tutkimuksen tulokset ja tehdään vertailua eri kokoisten kuntien välillä taulukoita ja kuvaajia hyödyntäen. Osiota seuraavat johtopäätökset, tutkimuksen arviointi sekä pohdinta, jossa esitetään muun muassa jatkotutkimusehdotuksia aihepiiriin liittyen.

2 LIIKUNTAPALVELUT OSANA JULKISHALLINTOA

”Julkishallinto” tai ”julkinen sektori” tarkoittaa hallintokoneistoa, jonka tehtävänä on tarjota kansalaisille erilaisia palveluja. Julkishallinto on laaja hallinnollinen kokonaisuus, johon kuuluvat esimerkiksi valtion hallinnon ja kunnan hallinnon eri tasot. Julkishallinnon tehtävien voidaan nähdä ulottuvan lähes kaikille ihmisen elämän osa-alueille, ja sen on aina pyrittävä julkisen edun tai julkisen intressin edistämiseen. (Minilex.fi.) Valtion liikuntahallinto on yksi osa julkishallintoa.

Julkisen hallinnon tehtäviin kuuluvat perinteiset valtion tehtävät, esimerkiksi maanpuolustus sekä yleinen järjestys ja turvallisuus. Myös infrastruktuurin rakentamisella ja ylläpidolla on oleellinen rooli julkisessa vallankäytössä. Julkisen vallan suurimmiksi tehtäväalueiksi lukeutuvat hyvinvointiin liittyvät tehtävät, sosiaaliturva, terveydenhoito sekä koulutus. Kuntasektorilla on merkittävä vastuu kyseisten hyvinvointiin liittyvien tehtävien hoitamisessa. (Salminen 2004, 12-13.)

2.1 Valtion liikuntahallinto

Valtion liikuntahallinto koostuu valtion keskushallinnosta eli valtioneuvoston ministeriöistä ja aluehallinnosta. Lisäksi näiden asiantuntijaeliminä toimii neuvostoja. (Aaltonen 2016, 43.) Valtion vastuu on säädetty liikuntalain neljännessä pykälässä. Opetus- ja kulttuuriministeriön tehtävänä on liikuntapolitiikan yleinen johtaminen, yhteensovittaminen ja kehittäminen sekä liikuntaan liittyvien yleisten edellytyksien luominen valtionhallinnossa. Aluehallintovirastojen vastuulla ovat liikunnan aluehallinnon tehtävät, joita säädellään yksityiskohtaisemmin valtioneuvoston asetuksella. Valtion on tarvittaessa tehtävä yhteistyötä kuntien, kansalaisjärjestöjen sekä muiden liikunta-alan toimijoiden kanssa. (Liikuntalaki 390/2015.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön ohella myös muut ministeriöt ajavat liikunnan ja urheilun edistämisen asiaa. Esimerkiksi terveyttä edistävän liikunnan parissa on lisätty poikkihallinnollista yhteistyötä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. Liikenne- ja viestintäministeriössä taas pyritään kehittämään arkiympäristöä, joka kannustaa terveellisiin liikkumistapoihin. (Aaltonen 2016. 43-44.)

Liikuntapolitiikan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet koostuvat liikuntaan ja urheiluun osallistumisesta, koko väestön liikunnan edistämisestä ja liikunnan osaamisen sekä tietopohjan kokonaisuuksista (Aaltonen 2016, 45). Työkaluinaan opetus- ja kulttuuriministeriö käyttää informaatio-ohjausta, tulosohjausta sekä liikuntaa edistävän toiminnan rahoittamista (Liikuntalaki 390/2015). Valtio on esimerkiksi ohjannut kuntien liikuntapaikkarakentamista suuntaamalla avustuksia niiden liikuntapaikkojen rakentamiseen, joita on pidetty tärkeänä kyseisenä ajankohtana. Näin ollen eri aikakausilla olennaisiksi arvioituja kohteita tarkastelemalla voidaan tutkia liikuntakulttuurin kehitystä ja ajanjaksoon liittyvän päätöksenteon painopisteitä. (Kokkonen 2010, 14.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö jakaa avustuksia kuntien liikuntatoiminnan ja liikuntapaikkarakentamisen lisäksi valtakunnallisille ja alueellisille liikunnan koulutuskeskuksille, valtakunnallisten liikuntajärjestöjen ja liikunnan aluejärjestöjen toiminnalle, liikuntaa edistäville järjestöille, seuratoiminnan kehittämiseksi, liikunnallisen elämäntavan hankkeisiin elämäntavan eri vaiheisiin, huippu-urheilun kehittämiseksi, soveltavalle liikunnalle, liikuntatieteeseen ja liikuntatieteelliseen tiedonvälitystoimintaan, antidoping-toiminnalle ja liikunnan eettiselle toiminnalle sekä liikunta-alan kansainväliselle toiminnalle. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.) Valtion liikuntaneuvoston, joka on opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelin, tehtäviin kuuluvat valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutusten arviointi liikunnan alueella, aloitteiden ja esityksien tekeminen liikunnan kehittämiseksi sekä lausuntojen antaminen kyseisen toimialan liikuntamäärärahojen käyttämisestä. (Liikuntalaki 390/2015.)

Liikunnan aluehallinnon tehtävät ovat aluehallintovirastojen vastuulla (Liikuntalaki 390/2015). Aluehallintovirastoja on kuusi: Etelä-Suomen, Länsi- ja Sisä-Suomen, Lounais-Suomen, Itä-Suomen, Pohjois-Suomen ja Lapin aluehallintovirastot. Aluehallintovirastot jakavat osan valtionavustuksista esimerkiksi hankerahoituksen kautta. (Aaltonen 2016, 55.)

Valtion liikuntamäärärahat jaetaan rahapelitoiminnan tuotoista sekä valtion yleiskatteisista budjettivaroista (Liikuntalaki 2015/390). Veikkaus Oy:n saamat rahapelituotot ovat valtiontalouden kehyksen ulkopuolelta saatavaa tuloa ja rahoitus perustuu arpajaislakiin (Arpajaislaki 2001/1047). Kunnat saavat liikuntatoiminnan käyttökustannuksiin rahoitusta valtionosuutena. Lisäksi kunnat voivat saada harkinnanvaraisia valtionavustuksia erilaisiin

liikuntatoiminnan kehittämisprojekteihin. Kuntien liikuntatoiminnan osuus valtion liikuntamäärärahoista on noin neljäsosa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021.)

Vuonna 2020 valtion liikuntatoimelle suunnatut määrärahat muodostuivat 91-prosenttisesti veikkausvoittovaroista. Rahapelituottojen on ennakoitu alenevan, ja koronakriisin myötä lasku tulee olemaan erityisen suuri. Marraskuussa 2020 neljä eri ministeriötä, opetus- ja kulttuuriministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, maa- ja metsätalousministeriö sekä valtiovarainministeriö, muodostivat yhteistyössä työryhmän, jonka tehtävänä on selvittää, kuinka rahapelitoiminnan tuottojen vähenemiseen voidaan varautua tulevaisuudessa. Lausunnossa työryhmä tuo esiin ajatuksen liikunnan rahoitusmalliratkaisun muutoksista tulevien vuosien aikana. (Valtion liikuntaneuvosto 2021.)

2.2 Kuntien liikuntapalvelut

Kunnan liikuntahallinnon asiantuntijan Ari Karimäen (2020) mukaan kuntien tarjoamien kohtuuhintaisten ja hyvien liikuntapalveluiden nähdään olevan oleellinen osa suomalaisen yhteiskunnan kehitystarinaa. Kuntien tehtävät liittyvät liikunnan ja terveyttä edistävän fyysisen aktiivisuuden edistämiseen sekä liikuntapalveluiden mahdollisimman tasa-arvoisen saatavuuden turvaamiseen kuntien asukkaille. Kuntien merkitys liikuntapalveluiden tuottajina ja toimintaedellytysten luoja on huomattava. Suomen yli 33 000 liikuntapaikasta kunnat omistavat, ylläpitävät ja hoitavat yli 70 prosenttia. Kuntien liikuntatoimet työllistävät noin 5000 ihmistä ja ylläpitävät liikuntapalveluja vuosittain yli 800 miljoonalla eurolla. (Aaltonen 2016, 78, 84.)

Suomessa eri kunnat eroavat toisistaan monin tavoin, mutta tästä huolimatta kaikkien kuntien vastuulla on samojen lakisääteisten tehtävien hoitaminen. Liikunnan edistämistä ohjaavaan sääntelyyn liittyy kolme keskeistä lakia. (Ahoon-Walker 2021.) Perustuslaki (731/1999) turvaa ihmisten sivistykselliset perusoikeudet ja määrittelee kuntien itsehallinnon. Kuntalaki (410/2015) puolestaan säätelee kuntalaisten hyvinvoinnin ja alueen elinvoiman edistämisen kuntien tehtäväksi. Laki linjaa myös palveluiden järjestämiseen ja tuottamiseen liittyviä periaatteita. Kuntien liikunnan edistämisen vastuu tarkentuu edelleen liikuntalaissa (390/2015). Laki määrittelee kuntien tehtäväksi liikunnan yleisten edellytyksien luomisen. Tällä viitataan

liikuntapalveluiden ja terveyttä ja hyvinvointia edistävän liikunnan organisointiin, kansalaistoiminnan tukemiseen sekä liikuntapaikkojen rakennuttamiseen ja ylläpitoon. (Liikuntalaki 390/2015.)

Liikuntalain kunnille muodostama kehys liikunnan edistämiseen liittyen on joustava. Laki ohjeistaa kuntia laajaan keskinäiseen sekä hallinnonalojen välillä tapahtuvaan yhteistyöhön sekä paikallistason olosuhteet ja tarpeet huomioiviin toimintatapoihin. (Ahonen-Walker 2021.) Yhteiskunnan monimutkaistuminen ja sirpaloituminen on tuonut paikallistasolle projekteja ja hankkeita, joita hyödyntämällä on toteutettu valtakunnallista liikuntapolitiikkaa kuntatasolla. (Karimäki 2020.)

Kuntien hyvinvoinnin edistämistehtävä on laaja, ja sen hoitaminen vaatii poikkihallinnollisten yhteistyön tekemistä eri toimialojen välillä (Majoinen & Antila 2017). Hyvinvoinnin edistämistä käsitteenä ei kuitenkaan ole Paahtaman (2016) mukaan täsmällisesti määritelty. Liikuntalaissa (Liikuntalaki 390/2015) liikunta nähdään yhtenä keskeisenä tekijänä terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä. Kunnan asukkaiden hyvinvointiin liittyvät siis luonnollisesti liikuntapalvelut (Majoinen & Antila 2017). Koska hyvinvoinnin edistäminen on kuntayhteisöllinen asia, lasketaan kumppaneiksi myös vapaaehtoistyöntekijät, erilaiset yhteisöt ja järjestöt, yritykset sekä seurakunnat. (Majoinen & Antila 2017.)

Tulevaisuuden kunnissa, maakunnissa sekä valtion tehtävissä ja vastuissa tulee tapahtumaan muutoksia, sillä tulossa on yksi suomalaisen kunnallishistorian merkittävimmistä muutoksista, kun sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuu siirtyy kunnilta maakunnille (Jäntti 2017). (Jäntti 2017, Majoinen & Antila 2018). Kuntien vastuu kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäjänä säilyy, jolloin kunta muutoksesta huolimatta vastaa edelleen muun muassa liikunta- ja nuorisotoimen palveluista (Paahtama 2016). Maakunta- ja sote-uudistus merkitsee erityisesti sitä, että hyvinvoinnin edistämistehtävä nähdään myös kunnan muiden toimialueiden kuin sosiaali- ja terveystalouden vastualueena (Majoinen & Antila 2018).

Liikunta osana sivistyspalveluja sekä sen rooli ennaltaehkäisevänä hyvinvointipalveluna voi vaikuttaa liikunnan asemaan myös positiivisesti. Tähän vaikuttaa myös paikallisessa liikuntatoimessa oleva osaaminen ja aktiivisuus. Kumppanuuksien ja yhteistyön korostuessa

uuden osaamisen kerääminen, hyödyntäminen ja jakaminen on erityisen tarpeellista. (Karimäki 2020.)

Uudistusten myötä liikunnan edistämisen tiedontuottamisen prosesseissa tulisi vahvistaa poikkihallinnollisuutta ja kansalaisten osallisuutta. Tiedon avulla voidaan sitouttaa viranhaltijoita sekä päätöksentekijöitä laaja-alaiseen liikunnan edistämiseen. Erilaisilla liikkumisen edistämishjelmilla ja -strategioilla voidaan kannustaa yhteistyöhön. Tärkeää on saada liikunnan rooli mukaan kuntastrategiaan, sillä liikunnan edistäminen koskettaa koko kuntaa. Tulevaisuudessa hallinnon ja liikunnan viranhaltijoiden työssä näkyy selvemmin moniääninen kehittämisverkosto, jossa johtajuutta vaihdellaan tilanne ja asetetut tavoitteet huomioiden. Liikuntatoimen onnistumiseen liittyy viranhaltijoiden kyky kokonaisuuden hahmottamisessa ja verkostoissa toimimisessa. (Karimäki 2020.)

Kunnan poliittisen organisaation muodostavat valtuusto, kunnanhallitus ja lautakunnat. Kuntalain mukaan ylintä päätösvaltaa käyttää valtuusto, joka muun muassa päättää kuntastrategiassa kunnan toimintaan ja talouteen liittyvistä pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen. (Kuntalaki 410/2015.) Kunnissa johtamisen ja ohjauksen välineenä voidaan hyödyntää sähköistä hyvinvointikertomusta, joka tehdään kerran valtuustokauden aikana. Valtuustolle on myös raportoitava vuosittain eri väestöryhmien terveydestä ja hyvinvoinnista sekä niihin liittyvistä tehdyistä toimenpiteistä. (Paahtama 2016.)

Kunnallishallinnon uudistumisella on väistämätön vaikutus myös liikunnan edistämässä. Hallinnossa esimerkiksi substanssilautakunnat on korvattu laajemmilla hallinnollisilla kokonaisuuksilla. Liikunnan edistämiseen liittyvä päätöksenteko tapahtuu yleisesti sivistys-, hyvinvointi tai vapaa-aikalautakunnassa. (Ahonen-Walker 2021.) Eri kokoisissa kunnissa liikuntatoiminta organisoidaan eri tavoin, joten ei ole itsestään selvää, että kunnasta löytyy liikuntatoimi itsenäisenä toimialana. Liikuntalautakunta löytyy enää vain neljästä prosentista kuntia, pääasiassa suurista kaupungeista. (TEAviisari 2020.)

Hallinnon muutoksien myötä kuntien eriytyminen vahvistuu. Väestötappiokunnissa kustannukset ja palvelut karsiutuvat minimiin, jolloin kustannukset ja palvelujen turvaaminen tuottavat ongelmia (Meklin & Pekola-Sjöblom 2012). Myös Karimäen (2020) mukaan kuntien

eriytyemisellä on vaikutusta liikuntapalveluiden organisoimiseen ja tuottamiseen. Pienissä kunnissa liikunnan tehtävissä ei ole viranhaltijaa, kun isoissa kaupungeissa henkilöstöä on paljon. Muutos näkyikin erityisesti pienissä kunnissa, jossa keskitytään talouden sopeuttamiseen ja selviytymistaisteluun.

Kuntien liikuntapalveluiden tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet (2020) -selvityksen mukaan kuntien liikuntatoimien vastaavat yksiköt ja kunnan johto kokevat, että kuntien liikunnan edistäminen voi vahvistua parantamalla kunnan poikkihallinnollista yhteistyötä sekä kasvattamalla työn suunnitelmallisuutta ja strategisuutta. Vastaajat arvioivat myös, että alueiden eri toimijoiden välistä hankeyhteistyötä pitäisi lisätä entisestään. (Norra, Karimäki & Pekkala 2020.) Kunnissa tehdäänkin jo laajaa ja monimuotoista yhteistyötä esimerkiksi paikallisten yritysten, seurojen ja järjestöjen kanssa osana liikunnan edistämistä. (Ahonen-Walker 2021.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, kuntien rooli kansalaisten liikkumista edistävänä tahona on kiistanalainen. Muuttuvan toimintaympäristön vuoksi tarvitaan kuitenkin uusia keinoja, joilla kuntalaisten tarpeisiin on mahdollista vastata. Liikuntatarpeiden kasvun ja voimavarojen rajallisuuden ymmärtämisen myötä on paine uusien mallien etsinnälle voimistunut. (Karimäki 2020.) Hallinnan mallin mukaisesti kuntatasolla liittoutumien ja uusien kumppanuussuhteiden lisäksi kuntalaisten osallisuutta palveluiden kehittämisessä on parannettava esimerkiksi palautekanavien avulla ja valitsemalla kuntalaisia mukaan johtokuntiin (Haveri & Anttiroiko 2009, 200).

Myös Majoisen ja Antilan (2017) tutkimuksen mukaan kuntien hyvinvoinnin edistämistehtäviä tarkastellessa olisi otettava kuntalaiset huomioon ja erityisesti se, minkälaisien asioiden kuntalaiset arvioivat edistävän heidän hyvinvointiaan. Keskeistä tällöin on hyödyntää monipuolisia yhteistyöverkostoja sekä erilaisia projekteja aktivoivan toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja vakiinnuttamisessa. Varsinaista hallinnan mallia käsitellään tarkemmin luvussa 5.2: ”Julkisen hallinnan malli”.

3 PROJEKTIT JA HANKKEET JULKISESSA LIIKUNTAHALLINNOSSA

Edeltävien vuosikymmenten aikana julkisessa liikuntahallinnossa on kiinnitetty huomiota hankkeisiin ja ohjelmiin sekä strategisuuden ja arviointitiedon tarpeeseen. Liikunnan hanketoimintaa tutkineen Saku Rikalan (2012) mukaan tämä ilmiö juontuu 1980-luvulla alkaneesta julkishallinnon uudistuksesta, liikuntakulttuurin moninaistumisesta ja laajentumisesta sekä vuonna 1998 voimaan tulleesta liikuntalaista. Uudeksi tavoitteeksi on muodostunut tilan luominen poikkihallinnolliselle yhteistyölle sektorikeskeisyyden, normien, hierarkioiden ja valvontaan perustuvien toimintatapojen sijaan. Tähän tavoitteeseen tähtäävät uudistukset ovat vaikuttaneet valtion liikuntahallinnon sekä muiden liikuntakulttuurin avaintoimijoiden, etenkin kuntien ja muiden ministeriöiden suhteeseen. Esimerkiksi lisääntyneen kuntien itsehallinnon myötä opetus- ja kulttuuriministeriön ohjausvalta on vähentynyt ja ministeriön mahdollisuudet kerätä tietoa paikallistason toiminnasta ovat heikentyneet.

Projektien yleistymisen selitykseksi on esitetty esimerkiksi työelämän muutosta (Virtanen 2000, 35–48), uutta julkishallintoajattelua (Sulkunen 2006, 17–38) sekä Suomen liittymistä Euroopan unioniin (Nupponen 2000, 5; Silfverberg 2007, 15). Valtion hallinnon taustaintresseinä kehittämisprojektien tukemisessa ovat julkisen sektorin palveluntuotannon aukkojen täydentäminen ja uusien toimivien ratkaisujen tuottaminen hyvinvointipolitiikan haasteisiin. (Warpenius 2007, 148.) Muutoksia hanketyön yleistymiseen liittyen käydään läpi tarkemmin luvussa 5: ”*Liikuntahallinnon hanketyön yleistymiseen vaikuttaneet yhteiskunnalliset muutokset*”.

3.1 Projektin ja hankkeen käsitteet

Projekti voidaan määritellä tarkkaan suunnitelluksi toimenpidekokonaisuudeksi, jonka tarkoituksena toivottavien asiaintilojen saavuttaminen. Projektissa korostuvat toimijuus, suunnitelmat, tavoitteet, tahto sekä päämäärän saavuttaminen. (Rantala & Sulkunen 2007, 9.) Organisaatiot pyrkivät hyödyntämään projekteja muun muassa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja toimintojen kehittämisessä. Projektit tuovat organisaatioihin lisää resursseja. (Sjöblom 2007, 73, 78.) Projektille tyypillistä on kertaluontoisuus. Tietyn tehtävän

suorittamiseksi kerätään kasaan määrätty joukko ihmisiä sekä muita resursseja. (Rosacker, Zuckweilwer & Buelow 2010.)

Paasivaaran, Suhosen ja Virtasen (2011) mukaan projektista voidaan käyttää synonyymia kehittämishanke, hanke tai kehittämisprojekti. Joissakin tilanteissa synonyyminä voi olla myös kehittämisohjelma, ohjelma, pilotti, reformi tai kehittämistyö. Ohjelmissa tavoitteet ovat kuitenkin usein laajempia sekä abstraktimpia kuin projekteille määritellyt tavoitteet. Ohjelma voi olla esimerkiksi ohjausväline, joka on syntynyt valtakunnallisen päätöksenteon kautta. Ohjelman kautta voidaan toteuttaa laajempia kehittämishankkeita, joiden sisällä toteutetaan pienempiä projekteja. (Paasivaara ym. 2011.) Ohjelmien voidaan nähdä tarjoavan strategisen viitekehyksen, jonka pohjalta hanketyön avulla toteutetaan varsinaista ohjelmaa (Keränen 2012, 22; Sjöblom 2007, 78).

Projektit mahdollistavat omaksutuista käytännöistä poikkeamisen ja tarjoavat joustavuutta sekä tehtäväorientoituneisuutta totuttujen tapojen rinnalle. Toisaalta tarjolla olevien rahoitusmekanismien voidaan nähdä myös houkuttelevan perustyön ”projektoimiseen”. (Seppänen-Järvelä 2003.) Projektista on tullut myös osittain muotisana, ja kaikenlaista työtä saatetaan kutsua projektiksi. Työtehtäviä tarkastelemalla voidaan osoittaa, että kaikki työt eivät kuitenkaan ole varsinaisia projekteja, vaikka työtä tehtäisiin totutusta tavasta poikkeamalla. (Löow 2002, 16.)

Rantalan & Sulkusen (2007, 8) mukaan niin sanotussa ”projektiyhteiskunnassa” projektien voidaan nähdä muodostavan uudenlaisen valtajärjestelmän ytimen. Projektiyhteiskunnalle tyypilliseksi piirteiksi luetellaan muun muassa suunnittelu ohjelmapohjaisesti, puitelainsäädäntöön turvautuminen, vallan lisääntyminen ministeriöissä, tulosjohtaminen, yksityisen ja julkisen sektorin uudellinen nivoutuminen, verkostojen käyttöönottoaminen byrokraattisten hierarkioiden sijaan, ihmisten kasvava vastuu elämän jäsentelystä sekä työelämän joustavuus. Projekti on siis tapa organisoida toimintaa ja hallintaa. (Rantala & Sulkunen 2007, 8-9.) Warpenius (2007, 144) viittaa projektiyhteiskunnan käsitteellä pitkäjänteisen hyvinvointipolitiikan sirpaloitumiseen ja muuntumiseen verkostojen hyödyntävään projektityöhön. Sjöblomin, Löfgrenin ja Godenhjelmin (2013) mukaan projektimaisen työskentelyn suuren lisääntymisen myötä voidaan nähdä, että yhteiskuntamme on projektisoitunut.

3.2 Projektityön mahdollisuudet

Projektihallinnon kasvu ilmiönä on moniulotteinen. Siihen liittyy niin vastaaminen hallinnon rakenteellisiin tehostamisongelmiin kuin osallistuvien toimijoiden strategisten tavoitteiden saavuttaminen. (Sjöblom 2007, 73.) Projektioorganisaatioiden avulla on mahdollista saada uutta tietoa tai osaamista, joita pysyvä organisaatio ei muuten onnistuisi löytämään. Projektien avulla voidaan myös tehostaa julkisen hallinnan päätöksentekoa. Sjöblomin näkemyksen mukaan valtion on paikannettava synergiaetuja ja tehokkuutta edistäviä yhteistyö- ja koordinaatiomalleja, joiden avulla eri sektoreita ja toimijoita yhdistäviä teemoja on mahdollista hallita. (Sjöblom 2007, 74-76.)

Sjöblomin (2007, 72-73) mukaan projektioorganisaatioiden lisääntymisen julkisessa hallinnossa nähdään liittyvän ohjaus- ja hallintajärjestelmien yleiseen muutokseen ja projektit toimivat myös välineenä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Sjöblom 2007, 73). Suomessa tapahtuneeseen julkisen hallinnon periaatteiden muuttumiseen projektiyhteiskuntaa kohti on mahdollista käsitellä niin kansallisesta kuin globaalista näkökannasta. (Alasuutari & Lampinen 2007, 56.) Näitä tekijöitä käydään tarkemmin läpi luvussa 5.

Projektit ovat yksi väline taloudellisten voimavarojen ja muiden resurssien hankinnassa. (Sjöblom 2007, 76, 79). Ohjelmien resurssien turvaaminen tapahtuu rahastojen avulla. Projektit rahoitetaan määrärahoista eikä kiinteistä budjettivaroista. Tällöin tarvitaan uudenlaista hallintamuotoa eli sopimusta. Sopimusta valvomaan tarvitaan arviointia ja arvioinnin sekä sopimuksen tavoitteita määrittelemään vaaditaan ohjelma. Sulkunen (2007) kuvaa tätä ilmiötä ja siihen liittyvää käsitekuusikkoa, projekti, sopimus, ohjelma, rahasto, arviointi ja kumppanuus, projektiyhteiskunnan käsitteellä. (Sulkunen 2007, 17-18.)

Projektioorganisaatioiden syntymisen taustalla oleviin muutostarpeisiin kuuluu myös yhteistyön tehostaminen ja joustavuuden tavoittelu. Projektit vaativat toimijoita, joiden välillä vallitsee kumppanuus. (Sjöblom 2007, 78.) Projektit toimivat työvälineinä erityisesti sektorit ylittävässä toiminnassa ja silloin, kun tehdään yhteistyötä ulkopuolisten kumppaneiden kanssa. Koska projektien toteuttaminen tapahtuu pääasiassa tiimeissä ja verkostoissa, tapahtuu organisaatioissa ja yksittäisten henkilöiden kohdalla toisiltaan oppimista. Lisäksi ymmärrys omasta toiminnasta paranee. (Yli-Knuutila 2012, 14.)

Projektin tarkoitus voi olla erilaisten tapojen toimimisen testaaminen, uudenlaisten tuotteiden tai palveluiden kehittäminen, ratkaisujen etsiminen tai tapa muutoksen organisoinnille. Parhaimmillaan projekti voi mahdollistaa asioita tai toimia kehittämisen foorumina, kun esiin nousee asioita, jotka vaativat aiempaa suurempaa huomiota. (Yli-Knuutila 2012, 12.) Toiminnan projektointi kokonaan ei ole mielekästä, vaan on pohdittava, mitä asioita voidaan kehittää muita organisointitapoja hyödyntämällä. Kehittämistoiminnalle on aina laadittava selkeät ja realistiset tavoitteet. (Rikala 2012.)

Keräsen (2012) mukaan projektien eli hankkeiden suunnittelu, hallinta ja arviointi on aiempaa tärkeämpää. Projekteihin liittyvän arvioinnin merkityksen nähdään korostuvan kaikessa kehittämistyössä, sillä esimerkiksi toiminnan suuntaus ja ohjaus toteutuu arvioinnin avulla. (Keränen 2012.) Lisäksi kokonaisuuksien toteuttamisen roolit tulisi selkeyttää, jotta päällekkäisyyksiä ei pääse syntymään. Laadukkaalla kehittämistoiminnan vaikutusten arvioinnilla ja mittaamisella resursseja voidaan kohdentaa paremmin. Myös yhteistyötä olisi lisättävä ja tiedonkulkua parannettava eri tasoilla ja niiden välillä päällekkäisyyksien poistamiseksi. (Rikala 2012.) Alasuutarin ja Lampisen mukaan hyvien käytäntöjen löytämisessä kokeilut ovat tärkeässä roolissa, jolloin kehittäminen tapahtuu yrittämällä ja erehtymällä (Alasuutari & Lampinen 2007, 58).

Hyvien käytäntöjen jakaminen on tärkeää, mutta lisäksi huonoista käytännöistä tulisi puhua. Toistaiseksi niihin on kiinnitetty huomiota melko vähän osana projektioppimista ja projektikulttuurin kehittymistä. Huonojen käytäntöjen esiin tuomisella edistetään oppimista ja lisätään avoimuutta tuomalla virheet esiin. Usein huonot käytännöt dokumentoidaan hyviä käytäntöjä heikommin. (Saarinen & Putkonen 2012, 36.)

3.3 Projektityön haasteet

Edellä määriteltyihin projektien ominaisuuksiin, eli määräaikaaisuuteen ja kertaluontoisuuteen, erikseen määriteltyihin resursseihin, tavoitteellisuuteen, suunnitelmallisuuteen ja luovuuteen liittyy projekteissa myös haasteita. Moni kokee projektiyhteiskunnan luvanneen vanhojen valtajärjestelmien murtumista, luovuuden voittamista ja uudentyypisiä ratkaisuja. Onnistumisen lisäksi projektit voivat lisätä byrokratiaa, kontrollin tunnetta, epäonnistumisia

sekä pettymystä. Aihetta tutkineet sanovat projektikriisin syntyvän erityisesti silloin, kun haaveiden ja todellisuuden kohtaaminen epäonnistuu. Projekteille voidaan laatia liian kunnianhimoiset ja sisällöllisesti epärealistiset tavoitteet rahoituksen varmistamiseksi. Tällöin projektin toteuttaminen on hankalaa, sillä projektien tulisi pystyä saavuttamaan niille asetetut tavoitteet. (Rantala & Sulkunen 2007, 13, 69-70.)

Projektit lisäävät myös haasteita työntekijöille. Projektityöntekijöiltä vaaditaan valmiutta oppia uutta, halua sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja analyttistä kykyä oman työn kehittämiseksi ja arvioinnille. (Yli-Knuutila 2012, 10.) Joskus projektissa työskentelevien ihmisten välisissä suhteissa voi kuitenkin ilmetä haasteita ja eri ammattiryhmien välille voi muodostua valtataistelua, kun ajoittain erilaisten intressien sekä aikomusten sovittaminen yhteen voi olla hankalaa. (Suhonen & Paasivaara 2015.)

Luovuuden uhka muodostuu projekteihin liittyvästä byrokratiasta, joka vie varsinaisen kehittämistyön aikaa. Julkisen sektorin projektien toiminnoista ja niissä käytetystä rahasta on tehtävä raportti säännöllisesti rahoittajalle. Projektityön tekijän vastuulla on raporttien kirjoittaminen, kustannusseuranta, ohjausryhmän kokoukset, kilpailuttaminen ja moni muu projektityöhön liittyvä hallinnollinen toimenpide. (Yli-Knuutila 2012, 16.) Laajan koordinoimattoman hankemassan ja löysän projektikulttuurin nähdään myös aiheuttaneen toiminnallista ja hallinnollista päällekkäisyyttä hanketoimintaan. Toiminnallinen päällekkäisyys on tullut esiin, kun eri hankkeet ovat kehittäneet samoja asioita sen sijaan, että aiemmin saavutettuja tuloksia olisi hyödynnetty kehittämistyössä. Paikallistasolla taas on tehty päällekkäisiä toimenpiteitä. Hallinnollinen päällekkäisyys on tullut esiin, kun hankkeita on avustettu eri lähteistä ja eri hakujärjestelmien kautta. (Rikala 2013.)

3.4 Hankkeet liikunnan kentällä

Liikunta-alalla on ollut projekteja jo 1960-luvulta asti. 1990-luvulla opetusministeriössä alkoi liikunnan perustukijärjestelmien lisäksi muodostua ohjelmaperusteisuuden sekä määräaikaisuuden pohjautuvia hankkeita. Suomessa ohjelmaperusteisen toiminnan voidaan

katsoa alkaneen 1990-luvun vaihteessa Liikuntatieteellisen Seuran Liikunta Suomi -projektin (1989-1993) myötä. (Rikala 2021.) Projektin pääteemoja (mm. kuntayhteistyötä, lasten liikuntaa, terveystoimintaa, erityisryhmien sekä ikääntyneiden liikuntaa) edistämään muodostui 94 erillistä hanketta eri puolille Suomea. Projektin avulla saatiin edistettyä eri liikunta-alan toimijoiden välistä yhteistyötä aiempaa monipuolisemmaksi. Yhteistyöverkostoon osallistui liikunta-alan toimijoiden lisäksi liikuntatoimen sekä sosiaali- ja terveyssektorin yhteishankkeita. Useilla 1990-luvulla toteutetuilla hankkeilla ylitettiin perinteisiä sektorirajoja. Liikunta Suomi -projekti toimi osoituksena siitä, että uusien toimintatapojen syntymiseen tarvitaan ulkopuolelta erikseen resurssoitua tukea, jonka avulla onnistutaan toteuttamaan vanhasta eroavaa toimintaa. (Rikala 2012.)

Kansainvälisellä tasolla ohjelma- ja hanketyön yleistyminen Suomessa on ollut muita maita hitaampaa. Ruotsissa kehittämisessä ja paikallisen liikuntatoiminnan tukemisessa on hyödynnetty projekteja jo 1980-luvulta lähtien. Esimerkiksi vuosina 1984-1989 Ruotsissa oli käynnissä satoja hankkeita. Liikuntaohjelmista ja -hankkeista on saatu siellä positiivisia kokemuksia. (Rikala 2012.)

Vasaran mukaan 2000-lukua voidaan pitää Suomessa liikuntahallinnon hankkeiden ja laajojen ohjelmien kultakautena. Liikuntahallinnon valtakunnalliset ohjelmat sekä kehittämishankkeet ovat laajentuneet ja niiden määrä on kasvanut. (Vasara 2004, 361.) Projektien määrää on lisännyt selkeästi 1990-luvun alun taloudellinen lama, jonka myötä projektiorganisaatioilla on pyritty täydentämään ja korvaamaan muita mekanismeja muun muassa alibudjetoinnin vuoksi (Sjöblom 2007, 79). Laman vaikutus kuntien liikuntatoimen organisaatioihin sekä liikuntapalveluihin näkyi erityisesti liikuntamäärärahojen pitkään kestäneen kasvun katkeamisena. Projektit nähtiin ratkaisuna toimintaympäristön muutoksiin sekä haasteisiin. (Vasara 2004, 361.) Kuntien taloudellisen niukkuuden helpottamiseksi on hyödynnetty projektirahoituksia (Sjöblom 2007, 79).

2010-luvulla hankkeiden rooli oli Suomen julkisessa liikuntahallinnossa keskeinen, sillä ne toivat merkittäviä lisäresursseja liikuntahallintoon (Rikala 2012; Rikala 2013). Liikunnan ja urheilun laajalla toimijakentällä on satoja käynnissä olevia hankkeita ja niiden hallinnoinnin on koettu olevan haastavaa. Puutteita on tuloksien ja vaikutusten seurannassa. Lisäksi ohjausta hankaloittavat valtionhallinnon eri toimialojen resurssien epäselvyydet. (Koski & Mäenpää 2018.)

Karkeasti jaoteltuna opetus- ja kulttuuriministeriö tukee kahdenlaisia hankkeita. Ensimmäinen kategoria sisältää valtakunnalliset ja alueelliset kehittämishankkeet, joiden kesto on ollut useita vuosia. Näissä hankkeissa budjetti on ollut useita kymmeniätuhansia euroja ja tavoitteena on ollut kehittää uusi toimintamalli tai saattaa valmis malli paikallistasolle. Hankkeita toteuttaneet organisaatiot ovat olleet isoja, kehittämishankkeista kokemusta omaavia tahoja. Valtakunnan tasolla hankkeet ovat koordinoineet verkostoja ja yhteistyötä. (Rikala 2013.) Valtakunnallisille ja alueellisille kehittämishankkeille haetaan avustusta opetus- ja kulttuuriministeriöstä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b).

Toinen kategoria sisältää paikalliset toimintaorientoituneet hankkeet, joiden kesto on ollut vuodesta pariin ja budjetti joitain tuhansia euroja. Tämän tyyppin hankkeiden määrä suhteessa ensimmäisen kategorian hankkeisiin on ollut moninkertainen. Toimintaorientoituneissa hankkeissa on keskitytty toiminnan järjestämiseen, eli käytännössä tulokset ovat keskittyneet sen hetkisen toiminnan kehittämiseen tai uuden toiminnan aloittamiseen. Hankkeissa on hyödynnetty yhteistyötä muiden alueen tai hankkeen toimijoiden kanssa. Näiden hankkeiden tulokset ovat olleet usein merkittäviä paikallistasolla. Toiminnallisiin hankkeisiin suunnatut avustukset ovat tarjonneet lisäresursseja sekä edistäneet paikallisia toimintaedellytyksiä. (Rikala 2013.) Tähän hanketyyppiin eli paikallisiin kehittämishankkeisiin, haetaan avustusta aluehallintovirastoista (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b). Puhtaasti liikuntapaikkarakentamiseen liittyvät hankkeet on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Liikunnan hankkeisiin liittyy erilaisia pohdittavia näkökulmia ja haasteita. Liikunnan hankkeiden voidaan nähdä olevan lisäresursseja tai tuovan sysäysrahaa paikallistason toiminnan käynnistämiseksi, ylläpitämiseksi ja palvelutarpeen tyydyttämiseksi. Hankkeet eivät aina tuota hyviä käytäntöjä, joita olisi mahdollista hyödyntää myös muualla. Hankerahan loputtua toimintojen tulisi kuitenkin jatkua organisaation omien resurssien avulla. Aina hankkeiden tuottamiin tuloksiin ei olla tyytyväisiä, etenkin jos tuloksia pyritään suhteuttamaan käytettyihin resursseihin. Tyypillisen toiminnan ja kehittämistoiminnan erottaminen voidaan nähdä ongelmallisena, sillä hankkeet voivat olla lähellä perustoimintaa siitä huolimatta, että niissä on oltava selkeä kehittämistavoite. (Rikala 2012.)

Kehittämistoiminnalle on laadittava selkeät ja realistiset tavoitteet. Toiminnan projektointi kokonaan ei ole mielekästä, vaan on pohdittava, mitä asioita voidaan kehittää muita organisointitapoja hyödyntämällä. Lisäksi kokonaisuuksien toteuttamisen roolit tulisi

selkeyttä, jotta päällekkäisyyksiä ei pääse syntymään. Laadukkaammalla kehittämistoiminnan vaikutusten arvioinnilla ja mittaamisella resursseja voidaan kohdentaa paremmin. Myös yhteistyötä olisi lisättävä ja tiedonkulkua parannettava eri tasoilla ja niiden välillä päällekkäisyyksien poistamiseksi. (Rikala 2012.) Hanketyössä hankkeiden huolellisemman valmistelun, arvioinnin sekä raportoinnin voidaan nähdä johtavan projektityön laadun ja kehittämisosaamisen parantumiseen (Seppänen-Järvelä 2003).

4 LIKUNNAN HANKKEIDEN RAHOITTAJAT

Tämän pro gradun tutkimusasetelman mukaisesti työssä pyritään selvittämään, kuinka kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt tuntevat erilaisia hankkeiden rahoituskanavia. Toiminnan rahoittamisen voidaan nähdä olevan huomattava liikuntapoliittinen ohjausmenetelmä (Liikuntalaki 390/2015; Rikala 2012). Näin ollen rahoituksen voidaan nähdä olevan oleellinen osa sekä valtion että Euroopan unionin määrittelemässä liikuntapolitiikassa. Seuraavaksi teoriaosuudessa käydään läpi yleisimpiä rahoituskanavia, joita kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt voivat hyödyntää toiminnassaan. Käsiteltäviksi rahoituskanaviksi rajattiin opetus- ja kulttuuriministeriön jakamat avustukset sekä tunnetuimmat Euroopan unionin ohjelmat. Tehdystä rajauksesta huolimatta on kuitenkin muistettava, että opetus- ja kulttuuriministeriön ja Euroopan unionin lisäksi liikunnan toimialan kehittämisprojekteja resursoivat monet muutkin tahot.

4.1 Opetus- ja kulttuuriministeriö liikunnan hankkeiden rahoittajana

Liikuntalain mukaisesti opetus- ja kulttuuriministeriön tehtävänä on vastata liikuntapolitiikan yleisestä johtamisesta, yhteensovituksista ja kehityksestä sekä liikunnan yleisten edellytysten luomisesta (Liikuntalaki 390/2015). Ohjelmat ja hankkeet ovat huomattava valtion liikuntapoliittinen ohjausmenetelmä, jossa yhdistyvät resurssi- ja informaatio-ohjaus. Hankerahoitukset, joita valtionhallinto myöntää liikuntaan, ovat yli kymmenkertaistuneet parin vuosikymmenen aikana. Rahoituksen myöntämisestä on vastuussa pääasiassa opetus- ja kulttuuriministeriö, jonka lisäksi sosiaali- ja terveysministeriö osallistuu rahoitukseen. (Rikala 2012.) Näistä liikunnan määrärahoista kohdistetaan yli 10 prosenttia kehittämisprojekteihin. (Rikala 2013). Myös elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY) myöntää hankerahoitusta, muun muassa kuntien lähivirkistysalueiden kunnostukseen ja kehittämiseen (ely-keskus.fi 2021).

Opetus- ja kulttuuriministeriö tukee erilaisten avustuksien kautta muun muassa koulutuksiin, tieteisiin, kulttuuriin, liikuntaan ja nuorisotyöhön liittyviä hankkeita. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a). Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa muun muassa liikunnallisen elämäntavan valtakunnallisten kehittämisavustusten jakamisesta Suomessa. Avustusta voidaan hakea kaikkien ikä- ja väestöryhmien hankkeisiin, valtakunnallisella ja alueellisella tasolla.

Hakijatahoiksi hyväksytään rekisteröityneet valtakunnalliset ja alueelliset yhteisöt ja säätiöt. Lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriö jakaa seuratoiminnan kehittämistukea. Opetus- ja kulttuuriministeriön liikuntatoimen hallinnonalalla hankkeiden avustuksia myöntävät myös aluehallintovirastot sekä Kunnossa kaiken ikää -ohjelma (KKI-ohjelma). (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b.) Aluehallintovirastojen kautta on jaettu kunnille avustuksia liikunnallisen elämäntavan kehittämishankkeisiin, Liikkuva koulu -ohjelmaan, maahanmuuttajien kotouttamiseen liikunnan avulla -hankkeisiin sekä liikuntapaikkarakentamisen hankkeisiin, joiden kustannusarvio on alle 700 000 euroa. (Aaltonen 2016, 55).

4.2 Liikunnalle tukea jakavat EU-ohjelmat

EU-rahoitus Suomessa on kasvanut, sillä rahoitus on yli kaksinkertaistunut verrattuna 2000-luvun alkuun (Olympiakomitea 2021). Vuosina 2014-2016 liikuntapalveluiden ja liikuntaorganisaatioiden toimintaan liittyviä EU-rahoitteisia kehittämishankkeita oli yli 640. Euroopan unionin myöntämien tukien ja hankkeisiin suunnatun yksityisen oman rahoituksen yhteenlaskettu kokonaisvaikutus liikunnalle 2014-2016 vuosien välillä oli yli 99 miljoonaa euroa (EU-eurot liikunnalle 2014-2016.)

Suomen liityttyä Euroopan unioniin vuonna 1995 julkisen sektorin organisaatiot, kolmannen sektorin yhdistykset ja järjestöt sekä yritykset ovat toteuttaneet suuren määrän osittain EU-rahoitteisia kehittämishankkeita. (Virtanen 2009, 45.) EU-rahoitus on huomattava lisäresurssi liikuntaa edistävien hankkeiden toteuttamisessa kansallisen rahoituksen, eli veikkausvoittovarojen, kuntien panostusten sekä yksityisten rahoituksen lisäksi. (EU-eurot liikunnalle 2014-2016.) EU-rahoitusta voi saada Erasmus+-rahoituskanavien, rakennerahastojen sekä kansallisesti toteutettavien EU-rahoitusten kautta. (Olympiakomitea 2021.)

Seuraavaksi käydään läpi rahoituskanavia, joita on hyödynnetty liikuntaa edistävien hankkeiden rahoituksessa EU-eurot liikunnalle 2014-2016 -raportin mukaan. Seuraavaksi tässä työssä muodostetaan yleiskatsaus vaihtoehtoista, jonka lisäksi tuodaan esiin, kuinka kunnat ovat tähän mennessä hyödyntäneet rahoituskanavia.

Euroopan unionin tukemia liikuntaa edistäneitä hankepäätöksiä toteutettiin ajanjaksolla 1.1.2014–31.12.2016 yhteensä 642 kappaletta. Enemmistö hankkeista (75 %) oli Leader-rahoitteisia hankkeita, 13 prosenttia ELY-hankkeita ja 12 prosenttia rakennerahastohankkeita. Rakennerahastohankkeet olivat siis euromääräisesti huomattavasti suurin rahoitussuunta. (EU-eurot liikunnalle 2014-2016.)

Maaseutuohjelmat

Maaseutuohjelmien kautta saatava rahoitus haetaan hankkeen koko huomioiden joko Leader-toimintaryhmiltä tai suoraan ELY-keskuksilta (Maaseuturahasto 2021). Vuosina 2014-2016 maaseutu-ohjelman kautta tukea sai 568 liikuntaa edistävää hanketta. Näistä 483 toteutui Leader-rahoituksen kautta ja 85 ELY-keskusten rahoittamina. (EU-eurot liikunnalle 2014-2016.)

Osassa maaseutuohjelmista edellytetään omaa rahoitusosuutta tuen saamiseksi. Tukien myöntämisten perusedellytyksinä ovat ympäristön tilan tukeminen, maaseudun elinkeinojen ja työllisyyden edistäminen tai harrastusmahdollisuuksien ja vireän toiminnan luominen maaseudulle. Suomen maaseutuvoittoisuuden vuoksi ainoastaan suurten kaupunkien keskustat rajautuvat maaseutuohjelman ulkopuolelle. (Maaseuturahasto 2021.)

Manner-Suomessa on 54 paikallista Leader-ryhmää. Leader-ryhmien kautta on mahdollista saada omalle alueelle rahoitusta hankkeiden toteuttamiseksi. Hakijoina voivat olla esimerkiksi yhdistykset, pienehköt yritykset, kunnat, oppilaitokset sekä säätiöt. Leader-rahoitusta voi hakea erilaisiin hanketyyppeihin. Näitä ovat yleishyödylliset kehittämishankkeet, investointihankkeet ja yrityshankkeet. (Leader Suomi 2021.)

EU-eurot liikunnalle 2014-2016 selvityksen mukaan toiseksi eniten Leader-hankkeita, joiden tavoitteena oli liikunnan edistäminen, toteutettiin kunnissa. Eniten hankkeita toteuttivat järjestöt ja urheiluseurat, joista valtaosa oli kyläyhdistyksiä.

Rakennerahastot

Maaseutuohjelman lisäksi liikuntaa edistäville hankkeille on myönnetty tukea EU:n rakennerahastoista. Rakennerahastoja on kaksi, Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) sekä

Euroopan sosiaalirahasto (ESR). Rakennerahastojen pyrkimyksenä on erityisesti työllisyyden, alueiden kilpailukyvyn sekä elinvoimaisuuden parantaminen. Rakennerahastot aloittivat toimintansa vuonna 1995 ja ohjelmakausia on ollut neljä. (Rakennerahastot.fi 2021.) Kunnat ja kuntayhtymät olivat rakennerahastohankkeissa euromääräisesti toiseksi suurimpia toteuttajatahoja 5,4 miljoonalla eurolla yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen jälkeen. (EU-Eurot liikunnalle 2014-2016).

Suomen rakennerahasto-ohjelma ”Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020” koostui viidestä toimintalinjasta ja 13 erityistavoitteesta. Ohjelmasta rahoitettavien hankkeiden on toteutettava jotakin ohjelman tavoitteista. (Rakennerahastot.fi 2021.) Vuosien 2014-2016 aikana rakennerahastojen kautta myönnetyn tuen avulla Suomessa operoitiin 74 liikunnan edistämisen hanketta. Näistä 43 sai aluekehitysrahaston tukea ja 31 sosiaalirahaston tukea. (EU-eurot liikunnalle 2014-2016.) Rahoitusta voivat hakea esimerkiksi kunnat, yritykset, erilaiset järjestöt tai tutkimus- ja oppilaitokset. Rakennerahastohankkeiden avulla tuetaan alueellista hyvinvointia ja mahdollisesti tuotetaan uusia innovaatioita, yrityksiä ja työpaikkoja. (Rakennerahastot.fi 2021.)

Euroopan sosiaalirahasto (ESR) tukee työllisyyttä ja työllistymisedellytyksiä kehittämällä osaamista ja palvelurakenteita. Euroopan sosiaalirahaston tuella voidaan esimerkiksi edistää tasa-arvoa ja kehittää osaamista sekä henkilöiden hyvinvointia, aktivoida ihmisiä osallistumaan ja tekemään työtä sekä ehkäistä syrjäytymistä. Rahoitusosuudesta noin kolmasosa on ESR-rahoitusta. Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) tukee hankkeita, jotka parantavat työllisyyttä sekä lisäävät alueiden kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta. Erityisesti EAKR-ohjelman avulla pyritään parantamaan työllisyyttä Suomen heikoimmin työllistävillä alueilla. Rahoitusosuudesta noin kaksi kolmasosaa on EAKR-rahoitusta. (Rakennerahastot.fi 2021.)

Euroopan unioni ei kuitenkaan rahoita alueellisia kehittämishankkeita yksin, vaan tavoitteena on kansallisten toimenpiteiden täydentäminen. Osa rahoituksesta on saatava kansallisilta ja alueellisilta viranomaisilta ja organisaatioilta sekä yksityisiltä rahoittajilta. (Karppi 2009, 144.)

Erasmus + Sport

Erasmus+ Sport tukee liikunta- ja urheilusektorin eurooppalaista yhteistyötä. Erasmus+ -hankemuotoja ovat eurooppalaiset yhteistyöhankkeet (partnerships for cooperation):

pienimuotoiset kumppanuushankkeet (small-scale partnerships) ja kumppanuushankkeet (partnerships) sekä voittoa tavoittelemattomat (non-profit) eurooppalaiset urheilutapahtumat: Euroopan laajuiset tapahtumat (European-wide event) ja eurooppalaiset paikalliset tapahtumat (European local event). Kumppanuushankkeille yhteistä on, että niiden toteuttamisessa on tehtävä yhteistyötä kansainvälisesti kahden tai useamman osallistujamaan kanssa. Myös tapahtumien yhteydessä mukana on oltava 3-10 osallistujamaata hankemuodosta riippuen. (Opetushallitus 2021a.)

Erasmus+ Sport -hankkeissa osallisina voivat olla urheilu- ja liikuntasektorilla vaikuttavat yleishyödylliset ja yksityiset tahot. Näitä ovat muun muassa julkisyhteisöt, kuten kaupunkien ja kuntien liikuntatoimet sekä lajiliitot, valmennusorganisaatiot ja pelaajayhdistykset. (Opetushallitus 2021a.) Erasmus+ Sport rahoituksen avulla järjestetään esimerkiksi vuosittainen yhteinen #BeActive – Euroopan urheiluviikko, jonka toimintojen järjestämiseen kunnat voivat saada avustusta. Kyseessä on Euroopan laajuinen tapahtuma. (Opetushallitus 2021b; Liikkuva koulu 2020.)

5 LIIKUNTAHALLINNON HANKETYÖN YLEISTYMISEEN VAIKUTTANEET YHTEISKUNNALLISET MUUTOKSET

Suomessa tapahtunutta julkisen hallinnon periaatteiden muuttumista projektiyhteiskuntaa kohti on mahdollista käsitellä niin kansallisesta kuin globaalista näkökannasta. (Alasuutari & Lampinen 2007, 56.) Rantalan ja Sulkusen mukaan (2007, 15) hallintasuhteissa on tapahtunut ja tapahtuu muutoksia. Hallintasuhteiden muutos näkyy sekä julkisessa hallinnossa että yksityisen sektorin puolella. Julkisen hallinnon muutos voidaan kuitenkin nähdä sisällöllisesti merkittävämpänä, sillä valtion, aluehallinnon ja kuntien on pitkään koettu olevan liike-elämän vastakohtia. Valtion tehtäviksi on perinteisesti määritelty kansalaisten oikeuksiin, tasa-arvoon ja solidaarisuuteen liittyvien asioiden mahdollistaminen ja tukeminen. Tällöin valtion toiminnassa ei ole näkynyt oman edun tai voiton tavoittelemisen. Nykyisin myös julkishallinnossa ilmenevät vahvasti tuottavuuden ja tehostamisen periaatteet. (Rantala & Sulkunen 2007, 15.)

Puiteohjaus ja tavoiteohjaus ovat synonyymi informaatio-ohjaukselle, joka on tyypillistä uudelle julkishallinnon toimintatavalle. Uudistuksen tavoitteiksi on lueteltu byrokratiaongelmien poistaminen, asiakaslähtöinen toiminta, hallinnon tehostaminen sekä EU-jäsenyyteen sopeutuminen. (Sulkunen 2007, 27-28.) Liikuntalaki, jossa muun muassa eri toimijoiden vastuunjako on säädetty, on esimerkki puitelaista. Laki määrittelee esimerkiksi kuntien kolme keskeistä tehtävää liikunnassa: liikuntapalveluiden organisointi, kansalaistoiminnan edistäminen sekä liikuntapaikkojen rakennus ja ylläpito. (HE 190/2014 vp Hallituksen esitys eduskunnalle liikuntalaiksi.)

Kuntien hallintouudistukseen liittyy vahvasti kolme aaltoa. Julkishallinnon uudistuksessa ensimmäisen aallon muodosti perinteinen julkishallinto (Public Administration, PA), toisen aallon uusi julkisjohtaminen (New Public Management, NPM) ja kolmannen uusi julkinen hallinta (New Public Governance, NPG). (Hakari 2013, Osborne 2006 & Peters 2011.) Uudenlaisten julkishallintomallien syntymisen taustalla on 1980-luvulla käynnistynyt kansainvälinen julkisen hallinnon reformi. Mallien avulla pyrittiin uudistamaan länsimaista julkista sektoria. (Pollitt & Bouckaert 2011, 6.) Kyseiset mallit kuvaavat julkisen hallinnon muutosta, ja niiden vaikutukset näkyvät Suomen julkisen hallinnon ajattelutavoissa. (Nyholm ym. 2016, 31-57). Julkinen hallinto on siirtynyt perinteisestä hallintotavasta sekä uuden

julkisjohtamisen käytäntöihin korostamaan tehokkuutta että julkisen hallinnan malliin, jossa korostuu verkostomainen toiminta. (Virtanen & Stenvall 2019, 36.)

5.1 Perinteinen julkinen hallinto ja uusi julkisen johtamisen malli

Pollittin ja Bouckaertin (2011, 9–11) mukaan uuden julkisjohtamisen mallin juuret ovat 1980-luvun Iso-Britanniassa, jossa tehtiin suuria uudistuksia julkishallinnon parissa. New Public Management -ajattelutavan myötä perinteinen malli, joka keskittyi hallintoon, panoksiin sekä byrokraattisiin toimintatapoihin, sai haastajan, jossa keskityttiin tuotoksiin, tuloksiin sekä vaikuttavuuteen. (Pollitt 2003; Lähdesmäki 2003.) Uuden julkisen johtamisen mallissa yrityssectorilta tulevat vaikutteet ja toimintatavat ovat laajentuneet julkisen sektorin toimintoihin (Pollitt 2003).

Uuden julkisen johtamisen yhdeksi tavoitteeksi nähdään kustannustietoisien hallinnon luominen eli kustannusperusteisen harkinnan käyttäminen, jolloin pyrkimyksenä on käyttää julkisia resursseja tehokkaasti. Tämän lisäksi ajattelutavalla tarkoitetaan yksityisen sektorin vaikutteiden ja toimintatapojen levittäytymistä myös julkisen sektorin toimintoihin. Hyvää julkista hallintoa voidaan tällöin osittain verrata toimivaan yritykseen. Myös johtamistavat sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa muistuttavat aiempaa enemmän toisiaan. (Pollitt 2003.) Uusi julkinen johtaminen korostaa vahvasti tuloksellista, aikaansaavaa ja vaikuttavaa toimintaa. Ajattelutavan myötä julkisen hallinnon suoritusten seuraamista varten on kehitetty erilaisia mittaamiseen ja arviointiin perustuvia järjestelmiä. Näitä ovat esimerkiksi tulos- ja tuottavuuskriteerit sekä vaikuttavuuden arviointiin liittyvät toimintamallit. (Stenvall & Virtanen 2019, 44.)

Virtasen ja Stenvallin (2019, 42) mukaan uudelle julkiselle johtamiselle on löydettävissä tiettyjä erityispiirteitä. Erityispiirteiksi luokitellaan politiikan tekemisen ja toimeenpanon erottaminen toisistaan, laajaa julkista sektoria ei pidetä itsestäänselvyytenä, julkisen hallinnon johdossa on ammattijohtajia, julkisessa toiminnassa korostetaan tehokkuutta ja tuloksellisuutta, standardit, tulostavoitteet ja arvioinnit ovat suuressa roolissa, yritysmäinen toimintatapa nähdään ensisijaisena toimintatapana, jonka lisäksi hyödynnetään markkinamekanismeja, kilpailua sekä sopimuksellisuutta.

5.2 Julkisen hallinnan malli

NPM-malliin kohdistuneen kritiikin pohjalta on kehitetty julkisen hallinnon ja yhteiskunnan eri sektoreiden muuttuneisiin suhteisiin soveltuva julkisen hallinnan malli (eng. New Public Governance) (Haveri & Anttiroiko 2009, 200). Osbornen (2006) mukaan New Public Management -malli ei huomioi eri toimijoiden merkityksellistä roolia ja osallistumista osana julkisyhteisöjen hallintaa. Hallinta eli governance -mallissa kansalaisten yhteiskunnallinen vaikuttaminen huomioidaan ja julkishallinnon toteuttamisessa osallistetaan yhteiskunnan eri osa-alueiden toimijoita, kuten poliittisia päätöksentekijöitä, yrittäjiä tai kansalaisjärjestöjä. Mallissa keskitytään organisaatioiden välisiin suhteisiin, prosesseihin ja palvelujärjestelmään. Julkisen hallinnon ei nähdä kykenevän ohjaamaan yksin yhteiskuntaa ja taloutta, vaan yhteisten asioiden hallinnan onnistumiseen liittyy yhteistyö yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten kanssa. (Osborne 2006, 384.)

Hallintatavan pyrkimyksenä on ymmärtää moninaisesti, kuinka yhteiskunnat toimivat entistä kansainvälisemmässä ympäristössä, jossa valtion, yritysten ja muiden toimijoiden välillä on riippuvuuksia (Meklin ym. 2009). Hallinnan näkökulman syntyyn on vaikuttanut myös päätöksentekoympäristön monimutkaistuminen (Karppi & Sinervo 2009, 8). Rajavaara (2006) ja Karppi (2009, 142) kuvaavat muun muassa ohjelmajohtamisen osana valtioneuvoston työskentelyä sekä Euroopan unionin rakennerahastoihin liittyvien toimeenpanojen olevan uudenlaiselle hallinnalle tyypillisiä toimenpiteitä.

Uudessa julkisessa hallinnassa tarkastellaan kuntaa ja kuntalaisia laajemmin kuin uudessa julkisjohtamisessa (Hakari 2013, 36). Opin mukaan julkisen hallinnon on tehtävä yhteistyötä eri sektoreiden, hallintotasojen, sidosryhmien ja kansalaisten kanssa (Lindell 2017, 62). Toiminnassa tärkeää on vuorovaikutus ja kuntalaisten luottamusta pyritään lisäämään läpinäkyviä prosesseja ja demokraattista dialogia hyödyntämällä (Hakari 2013, 38-39).

”Uudet hallinnan muodot” sisältävät ajatuksen, että yhteiskunta, alueet ja kuntien hallinto tekevät aiempaa enemmän yhteistyötä ja yhteistoimintaa muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa (Vartola 2009, 37). Hallinta näkyy vahvasti muun muassa Euroopan unionin aluekehityspolitiikassa, jossa paikallisia ja alueellisia voimavaroja mobilisoidaan kehittämishankkeita hyödyntämällä esimerkiksi Leader-ohjelmien kautta (Häkli 2009, 129).

5.3 Hallintouudistusten kolme aaltoa ja niiden näkyminen kuntien liikuntapalveluissa

Vuonna 1980 voimaan astunut liikuntalaki, jossa ensimmäistä kertaa jäsenettiin liikuntakulttuurin toimijoiden työnjakoa ja tehtäviä, voidaan nähdä esimerkkinä perinteisen julkishallinnon tavasta hallinnoida liikunnan moniulotteista toimijakenttää. Laissa on kirjattu liikuntatoiminnan yleinen johto ja valvonta opetusministeriön vastuulle. Siirtyminen perinteisestä hallinnosta moniäänisempään uuteen julkiseen hallintaan näkyy vuoden 2015 liikuntalaissa siirtymisenä valvonnasta ohjaukseen ja koordinointiin. Lain mukaan opetus- ja kulttuuriministeriön vastuulla on liikuntapolitiikan yleinen johtaminen, yhteensovittaminen ja kehittäminen. Laki korostaa valtion ja kuntien vastuuta liikunnan edellytysten luomisessa, ja liikuntapalveluiden organisointi kuuluu kuntien tehtäviin. Vuoden 2015 laki tuo esiin tavoitteet ja suuntaviivat, mutta liikuntapolitiikan käytännön toimet jäävät auki. (Karimäki 2020.)

1990-luvun lama vähensi liikuntapaikkojen rakentamista ja kasvatti kuntien halua tehdä yhteistyötä naapurikuntien kanssa. Kiinnostus palveluiden ulkoistamista kohtaan kasvoi. Uuden julkisjohtamisen oppeja seuraten kunnat alkoivat etsimään kustannustehokkaampia keinoja palveluiden järjestämiselle. 2000-luvun alkupuolella kuntien liikuntatoimet korostivat tuottavuutta ja palveluiden laatua. Yritysmailmasta omaksutun mallin haastajaksi nousi palvelulähtöisyys. Uusi julkisjohtaminen pyrki paikkaamaan byrokratiaa ja tehokkuutta yritysten oppeja hyödyntämällä. Kunnissa keinoina käytettiin oman toiminnan arviointia, tilaaja-tuottaja -malleja sekä sopimusohjausta. (Karimäki 2020.)

Kuntien rahoitusmahdollisuuksien kaventuminen on johtanut erilaisten hybridihankkeiden lisääntymiseen. Näillä hankkeilla on osittain korvattu omarahoitteista liikuntarakentamista. (Karimäki 2020.) Billis (2010) kuvaa hybridisaation tarkoittavan tilannetta, jossa julkinen, yksityinen ja kolmas sektori pyrkivät ottamaan vaikutteita toistensa toimintamalleista. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi rakentamisessa hyödynnetään yhä useammin yhteistyötä ja liikuntapaikkojen omistus- ja rahoittamismalleissa tapahtuu entistä suurempaa vaihtelua eri sektoreiden välillä. (Karimäki 2020.)

Varsinaisen uuden julkisen hallinnan voidaan nähdä korostavan monitoimijaisuutta sekä tasa-arvoista moniäänisyyttä. Tulevaisuudessa hallinnon ja liikunnan viranhaltijoiden työssä näkyy

selvemmin moniääninen kehittämisverkosto, jossa johtajuutta vaihdellaan tilanne ja asetetut tavoitteet huomioiden. Liikuntatoimen onnistumiseen liittyy viranhaltijoiden kyky erityisesti kokonaisuuden hahmottamisessa ja verkostoissa toimimisessa. (Karimäki 2020.)

Vireillä olevan maakuntaudistuksen voidaan nähdä olevan yhteydessä 2000-luvun reformijatkumoon. Hallintouudistukset näyttävätkin olevan arkipäivää suomalaisessa ja eurooppalaisessa julkishallinnossa. (Jäntti 2017.)

5.4 Tulosohtaus ja tulosjohtaminen

Uusi julkinen johtaminen korostaa vahvasti tuloksellista, aikaansaavaa ja vaikuttavaa toimintaa (Stenvall & Virtanen 2019, 44.) Käytännön työvälineeksi tulosohtausmenettelyyn osallistuville tahoille tarkoitettussa ”Tulosohtauksen käsikirjassa” (Valtiovarainministeriö 2005) tulosohtauksen tarkoitukset ja keskeiset osa-alueet määritellään seuraavasti:

Tulosohtaus voidaan käsittää vuorovaikutteiseksi ohtausmalliksi, joka perustuu sopimusajatteluun. Toiminnallisena ytimenä on oikean tasapainon löytäminen resurssien sekä tulosten välille. Tulosohtauksessa pyritään voimavarojen, tavoitteiden ja toiminnan tehokkuuden sekä laadun tasapainottamiseen ja kustannustehokkaaseen toimintaan haluttujen vaikutuksien saamiseksi. (Valtiovarainministeriö 2005, 9.)

Tulosohtauksen käsikirja määrittelee tulosajattelun lähtökohdaksi julkisen toiminnan tuloksien punnitsemisen ja arvioimisen yhteiskunnallisten hyötyjen sekä resurssien tehokkaan käytön perspektiivistä. Jotta toiminnasta sekä tuloksista saadaan oikea ja riittävä kuva, on tulostavoitteiden sekä mittareiden oltava monipuolisia ja kattavia. (Valtiovarainministeriö 2005, 9.)

Tuloksellisuuden peruskriteerit muodostuvat yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja toiminnallisesta tuloksellisuudesta. Näitä hyödynnetään tulostavoitteiden asettamisvaiheessa sekä tuloksellisuuden raportoinnissa. Toiminnallisen tuloksellisuuden perusteet sisältävät toiminnallisen tehokkuuden, tuotokset, laadunhallinnan sekä henkisten voimavarojen hallinnan. Toiminnalliset tulostavoitteet (outputs) painottavat tulostekijöitä, joihin organisaatio

ja sen johtamiskulttuuri voivat välittömästi vaikuttaa. Yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite (outcome) taas on usein organisaation toimintaan suunnattuna välillinen tavoite ja näin vaikeampi todentaa. (Valtiovarainministeriö 2005, 24.)

Erottelu yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden ja toisaalta tuotoksia tai suoritteita käsittelevien toiminnallisten tulostavoitteiden välillä on yksi koko tulosohjausajattelun keskeisimmistä lähtökohdista. Toiminnallisten tulostavoitteiden tarkoituksena on ohjata konkreettisia ja välittömiä suoritteita, joita organisaatio tuottaa. Vaikuttavuustavoitteiden tarkoituksena taas on kuvata asiakkaille laajemmin tuotettuja hyötyjä sekä aikaansaatuja vaikutuksia yhteiskunnassa. Tulosohjaukseen kuuluu myös ei-tarkoitettujen vaikutuksien, esimerkiksi toiminnan sivuvaikutuksien, tarkastelu. Esimerkiksi tuen myöntämisen ei tulisi heikentää organisaation oma-aloitteisuutta. (Valtiovarainministeriö 2005, 24-25.)

Tulosohjauksen ja tulosjohtamisen kulttuuri on johtanut uusien ilmiöiden kehittymiseen monien eri lähteiden mukaan. Virtasen (2007, 27) mukaan tulosohjauksekulttuuri on vaikuttanut osaltaan arviointitoiminnan syntyyn. Myös kansainvälisesti tunnettu, arviointia kehittänyt Evert Vedung (1997) kuvaa arvioinnin olevan keskeisessä roolissa tulossuuntautuneessa johtamisessa. Vedungin (2003, 3) mukaan julkisen sektorin ohjaamiseen ei ole aiemmin liittynyt tulosten perusteella tapahtuvaa ohjausta. Tämän takia arviointi on noussut polttavaksi puheenaiheeksi. Stenvallin ja Virtasen (2019, 44) mukaan arvioinnilla pyritään tuottamaan säännöllistä ja järjestelmällistä tietoa asianosaisten toimintaan, tuloksiin ja vaikutuksiin liittyen. Oleellista on huomioida sekä tulostiedon sisältö että se, kenelle tulostietoa tuotetaan.

Tulosohjauksessa kiinnitetään huomiota asioihin, joita verovaroilla saadaan aikaiseksi. Tavoitteena on value for money -tuloksellisuus, sillä verovaroista on saatava mahdollisimman hyvä vastike. Esimerkiksi tilivelvollisuusarvioinnin voidaan nähdä liittyvän ensisijaisesti tulosohjaukseen osana julkisen sektorin toimintaa. Tilivelvollisuusarviointia hyödyntämällä pyritään kohdentamaan verovaroja aikaansaannokset ja tulokset huomioiden. (Meklin 2002, 61.)

Tulosjohtamisella taas tarkoitetaan tietyn organisaation sisäistä prosessia, jolla pyritään edistämään organisaation tuottavaa ja taloudellista toimintaa. Tulostavoitteita käytetään johtamisen välineenä. (Treuthardt 2005, 209.) Salminen (2004, 92) kuvaa tulosjohtamisen

tarkoittavan toimintatapaa, tekniikkaa ja ajatusmallia, jossa organisaation toiminnan tavoitteet ja tulokset pyritään saavuttamaan. Tuloksellisuutta kehitetään neuvottelu- ja sopimusjärjestelyjä, motivointi- ja palkitsemisjärjestelmiä sekä valvonta- ja arviointimekanismeja hyödyntämällä. Hänen mukaansa tulosjohtaminen liittyy vahvasti myös henkilöstön kehittämiseen. Alasuutarin ja Lampisen (2007, 68) mukaan tulosjohtamisajattelun lisääntyminen liittyy vahvasti projektiyhteiskuntaan siirtymiseen.

5.5 Tietojohdaminen kuntien liikuntapalveluissa ja liikunnan tiedolla johtaminen

Kun julkisen hallinnon toimintaympäristö muuttuu nopeasti, nousee tieto aiempaa tärkeämpään rooliin osana julkishallinnon johtamisen lähtökohtia (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015). Maakunta- ja sote-uudistuksen myötä tarve poikkihallinnolliselle tiedolla johtamiselle kunnissa lisääntyy, sillä hyvinvoinnin edistämisen tulisi olla kunnan kaikkien toimialojen yhteinen tehtävä. (Majonen & Antila 2017.) Seppänen-Järvelän (2009, 17) mukaan pirstaloituneella ja lyhytkestoisella projektikehittämisellä on ollut negatiivisia vaikutuksia tiedon kumuloitumiseen ja menetelmien pitkäjänteiseen rakentamiseen.

Tietojohdamisen ilmiö on vahvassa yhteydessä tietoyhteiskuntaan. Tietoyhteiskunnassa taloudellinen kilpailukyky vaatii tiedon tuottamista, soveltamista sekä hyödyntämistä. Kasvua on mahdollista edistää ja ylläpitää tietoon pohjaavan talouden avulla. (Ojajärvi ym. 2013.) Liikuntasektorilla tietojohdamista on pyritty saamaan julkishallinnon toimivaksi käytännöksi. Hallinnon tieto-ongelmia on pyritty ratkaisemaan esimerkiksi strategioiden ja työryhmämuistioden avulla. Lisäksi on luotu erilaisia tietopankkeja sekä laadittu hyviä käytäntöjä, joiden avulla pyritään kuljettamaan tietoa aiempaa paremmin päätöksentekijöille. (Ojajärvi ym. 2013.)

Myös kunnissa tiedolla johtamisen tueksi on luotu prosesseja, joissa kunnan toimijat ja sidosryhmät keräävät ja jalostavat tietoa päätöksentekoprosesseja varten. Erilaisia työvälineitä käyttämällä voidaan edistää tiedolla johtamista. Yksi näistä johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvistä kuntien työvälineistä on hyvinvointikertomus, jota on mahdollista käyttää apuna kunnan strategian ja talouden suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. (Kuntaliitto 2021a.)

Tiedolla johtaminen perustuu systemaattisesti kerättyyn ja käsiteltyyn tietoon. Jotta toimintaa on mahdollista kehittää, päätöksenteon pohjana olevan tiedon on oltava luotettavaa, laadukasta ja ajankohtaista. Tietoa on oltava niin omasta toiminnasta kuin toimintaympäristöstäkin. Julkishallinnon kentällä tiedolla johtaminen yhdistetään muun muassa ohjaukseen sekä resurssien järkevään kohdistamiseen. (Liikunnan tiedolla johtamisen suunta-asiakirja 2020-2024.) Uusien julkisjohtamisen oppien perusteella tieto ja siihen pohjautuva päätöksenteko voidaan muuttaa mitattaviksi tuloksiksi (Ojajärvi ym. 2013).

Tällä hetkellä hallintokulttuurissa voidaan nähdä olevan käynnissä muutos, jonka myötä tutkimuksen ja arvioinnin merkitys päätöksenteossa on korostunut. Tiedolla johtamisen avulla tavoitellaan laadukasta päätöksentekoa, muutosten tunnistamista, tuottavuuden lisäämistä sekä toiminnan vaikuttavuuden jatkuvaa arviointia. (Opetusministeriö 2009.) Yksi opetus- ja kulttuuriministeriön strategisista tavoitteista onkin perustaa päätöksenteko aiempaa voimakkaammin tutkittuun tietoon (Liikunnan tiedolla johtamisen suunta-asiakirja 2020-2024). Opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualue rahoittaaakin tiedolla johtamisen kehittämiseen liittyviä hankkeita (Aaltonen 2016, 152).

Liikunnan tiedolla johtamiseen liittyy myös haasteita. Tutkimustiedon rooli liikunnan päätöksenteossa on epäselvä, sillä roolia ei ole selvitetty tarkasti. Tutkimusten tuottamat tiedot nähdään vain yhtenä osana poliittista päätöksentekoa, sillä päätöksiin vaikuttavat pääasiallisesti yleinen poliittinen tilanne, päätöksentekijöiden arvomaailmat, median johdattama julkinen keskustelu sekä priorisointi, jossa huomioidaan rajalliset voimavarat. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

6 ARVIOINTI ILMIÖNÄ JA SEN NÄKYMINEN KUNTIEN TOIMINNASSA

Arvioinnilta välttyminen on tänä päivänä mahdotonta. Tilivelvollisuuden aikakausi velvoittaa seuraamaan, tarkastelemaan ja arvioimaan kaikkea toimintaa. (Aalto-Kallio ym. 2009, 9.) Salmisen (2004, 116) mukaan useat valtionhallinnon hallinnonalat ovat määritelleet toiminnan arvioinnin pakolliseksi toimintatavaksi. Arviointitoiminta voidaan nähdä tukena valtioneuvoston strategiselle johtamiselle, tulosohjaukselle ja tulosjohtamiselle sekä laajemmalle yhteiskuntapoliittiselle johtamiselle. Hallintotieteilijä Pertti Ahosen (1998, 257) mukaan arviointi kohdistuu muun muassa hankkeisiin, toimintaohjelmiin sekä kokonaisiin organisaatioihin ja niiden työyhteisöihin.

Palveluihin ja toimintaan liittyvä arviointi ja laadun turvaaminen on tärkeää kuntien rakennemuutoksen keskellä. Arviointi muodostaa tärkeän osan kunnan systemaattisesta johtamisesta ja toiminnan tuloksellisuuden vahvistamisesta. Arviointi voi kunnissa tarkoitus huomioiden olla joko toimintaan, kehittämishankkeisiin ja projekteihin, palveluihin ja tuotteisiin tai henkilöstöön liittyvää arviointia. Arvioinnin tulisi olla kiinteästi yhteydessä kunnan toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen niin strategisella kuin operatiivisella tasolla. (Kuntaliitto 2021b.)

Talouselämyksen myötä 1980-luvulla laajentunut hyvinvointivaltio muuntui 1990-luvulla hyvinvointiyhteiskunnaksi, jossa korostui supistuva suunnittelu ja painopisteajattelu. Julkisen toiminnan, kuten hyvinvointipalveluja tuottavien organisaatioiden tilintekovastuu kasvoi roimasti, ja samalla julkisten varojen käyttämiseen liitettiin erityyppisiä raportointiin liittyviä vaatimuksia. (Virtanen 2007, 15, 27.) Arvioinnilla voidaan mitata julkisen organisaation toiminnan tehokkuutta (Salminen 2004, 117).

Myös Euroopan unioniin liittyminen nähdään merkittävänä tekijänä arviointitoiminnan vauhdittamisessa. Euroopan unionin jäsenyyden myötä Suomessa aloitettiin erilaisten rakennerahasto-ohjelmien organisointi. Arviointitutkimuksen tärkeys kehittämistyökaluna onkin selkeä muun muassa kuntien Euroopan sosiaalirahaston rahoittamissa hankkeissa. Rakennerahastoihin liittyvissä toimenpiteissä korostuivat toiminnan arvioinnin vaatimukset, sillä ohjelmat oli arvioitava ennen toteuttamisen aloitusta, ohjelman aikana sekä ohjelmien päättyttyä. Arviointitoimenpiteillä pyrittiin ehkäisemään rakennerahastojen varojen väärinkäyttöä. (Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004; Virtanen 2007, 27.)

Tässä tutkimuksessa selvitetään kuntien liikuntapalveluista vastaavien yksiköiden hanke- ja arviointiosaamista. Seuraavaksi käydään läpi arviointiin liittyviä käsitteitä, arviointitapoja, arviointia liikuntahallinnossa sekä liikunnan keskeisiä arviointitoimijoita. Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa selvitetään, kuinka nämä asiat näkyvät kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä.

6.1 Ohjelmateoria ja arviointitoiminta

Ohjelmateorian voidaan nähdä muodostavan pohjan arviointitoiminnalle. Dahler-Larsenin (2005) määrittelyn mukaan ohjelmateoria kuvaa arvioitavan toiminnan vaikuttavuutta sekä sitä, miten tulokset syntyvät kyseisen toiminnan myötä. Arvioinnin on kytkeydyttävä heti alusta lähtien ohjelmateoriaan, sillä teorian kautta perustellaan arviointitoimenpiteet. (Aalto-Kallio ym. 2009, 16-17.) Patton (2002, 164) kuvaa ohjelmateorian muotoilun ja selkiyttämisen yhdeksi arvioinnin tärkeimmistä tehtävistä. Tällöin keskiössä on tarkastelu toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta, loogisuudesta sekä siitä, mitä arvioidaan. Scriven (1995, 83) tuo esiin näkemyksen, että arvioinnin taustalla oleviin oletuksiin sekä ohjelmateoriaan perehtyminen vie käytäntöjä jo itsessään eteenpäin. Robsonin (2001, 123) mukaan ohjelmateoria pohjautuu suoriin ja epäsuoriin hypoteeseihin, sillä ne muodostavat ajatuksen siitä, miten jokin asia toimii.

Ohjelmateorialla tarkoitetaan teoriarunkoa, joka rakennetaan ohjelman taustalle. Teoriarungossa tuodaan esiin tekijöitä, jotka vaikuttavat hankkeen kohdeilmiöihin ja niihin liitettyjen tavoitetilojen saavuttamiseen. Näitä ovat muun muassa konteksti ja eri sidosryhmät. Lisäksi ohjelmateoriassa tarkastellaan aiempien hankkeiden teorioita ja arvioidaan minkälaiset muutokset, vaikutukset ja/tai tulokset ovat mahdollisia ohjelman myötä. (Dahler-Larsen 2005.) Teoriarunko tukee kokonaisuuksien hahmottamisen ja taustatekijöiden huomioimista. Täten sen voidaan nähdä olevan keino toiminnan etenemisen ja syy-seuraussuhteiden jäsentämiseen. Lisäksi teorian avulla voidaan muodostaa olettamuksia edellytyksistä, joiden avulla tavoitellut tulokset ja muutokset voidaan saavuttaa. (Aalto-Kallio ym. 2009, 16-17.)

Ohjelmateorian reflektion avulla voidaan tarkastella, onko mahdollisen epäonnistumisen syy liittynyt toiminnan suunnitteluun vai onko taustalla ollut muita muutosta hidastavia tekijöitä, joita ei ole osattu toiminnan yhteydessä huomioida. Ohjelmateorian ratkaiseva merkitys

pohjautuu siihen, että tällöin arvioinnin suunnitteluprosessissa huomioidaan ohjelmasta nousevat tarpeet ja argumentit, arvioinnin metodologisten lähtökohtien sijaan. (Dahler-Larsen 2005, 38–41; Aalto-Kallio ym. 2009, 18.)

Mäntysaaren (2004) mukaan ohjelma-arviointi voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, tiedontuotantoarviointiin ja kehittävään arviointiin. Tiedontuotantoon keskittyvän ohjelma-arvioinnin perusideana on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa. Kehittävän ohjelma-arvioinnin perustana on hyödynnettävyys. Tämän arviointityypin avulla voidaan muun muassa reflektoida hanketta sekä saada palautetta ja työkaluja sen toteuttamiseen. Lisäksi valtaistavan tai osallistavan arvioinnin keinoja hyödyntämällä voidaan kouluttaa sidosryhmiä. (Fetterman, Kaftarian & Wandersman 1996; Mäntysaari 2004.)

Ohjelmaperusteisen kehittämisen lisääntymisellä on pyritty löytämään ratkaisua muun muassa Suomen alueellisen kehittämisen ja aluepolitiikan keskeisiin ongelmiin. Huomio on kiinnittynyt erityisesti tavoitteiden ja strategioiden toimeenpanoa vaikeuttaneisiin kansallisen, alueellisen ja paikallisen tason toimien koordinaatio-ongelmiin. Ohjelmallisuuden perusajatuksessa yksittäiset hankkeet ja projektit muodostavat yhdessä usean vuoden kestäviä ohjelmia, jotta saataisiin luotua systemaattinen yhteys projektien ja niiden taustaorganisaatioiden välille. Ohjelmien laatimisessa ja toteutuksessa tavoitellaan kumppanuutta, eli korostetaan läheistä yhteistyötä eri tahojen välillä. (Karppi 2009, 143.)

Kunnissa toteutetuista liikunnan ohjelmista varsin tunnettuna esimerkkinä voidaan mainita ”Liikkuva koulu” -ohjelma. Liikkuva koulu -ohjelma oli yksi Juha Sipilän hallitusohjelman ”Ratkaisujen Suomi 2015” kärkihankkeista. Esimerkiksi vuonna Opetus- ja kulttuuriministeriö rahoitti veikkausvoittovaroista 17 kunnalle valtakunnallisena kehittämishankkeena erillisen Liikkuva koulu -kokeilun. Liikkuva koulu -ohjelma on toimillaan saavuttanut valtakunnallisen aseman ja edistänyt koulujen toimintakulttuurin muuttumista fyysiseen aktiivisuuteen kannustavaksi. (Aira, Turpeinen & Laine 2019.) Liikkuva koulu -ohjelmasta on toteutettu myös kärkihankekauden 2015-2018 laaja ulkoinen arviointi Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen eli Karvin toimesta (Isoaho & Summanen 2019).

6.2 Arviointi käsitteenä

Arvioinnin avulla pyritään selvittämään hankkeen tuomia hyötyjä ja lisäarvoa. Tätä kautta varmistetaan, että arvioitava projekti tai muu toiminta organisaatiossa pääsee sille asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi monet organisaatiot hyödyntävät arviointia työkaluna oman toiminnan kehittämisessä. (Kankare 2007, 122, 140.)

Termille arviointi on olemassa monia määritelmiä, joissa tuodaan esiin erilaisia näkökulmia arviointiin liittyen. Pelkistettynä arviointi tarkoittaa määrittelyä, jossa jokin asia, toiminnan arvo, merkitys tai ansio tuodaan esiin (Scriven 1991). Arvioinnin voidaan myös nähdä olevan ”arvottamisen tiedettä”, jossa arvioitsijan tehtävänä on selvittää arvioitavan toiminnan todellinen merkitys ja arvo. (Scriven 1995, 74-75).

Arviointi toimii ohjauksen sekä päätöksenteon välineenä, jonka avulla resursseja voidaan suunnata tarvittaviin toimintoihin. Lisäksi voidaan arvioida toiminnan vaikuttavuutta. Arviointi vahvistaa myös toimintojen läpinäkyvyyttä sekä toimii laadun kontrolloinnin välineenä. (Korhonen ym. 2007, 32.) Projektien arvioinnin perusteena on usein vastauksen saaminen kysymykseen ”mikä toimii?”. Useimmiten arviointeihin sisältyy kuitenkin hyvien hankkeiden kuvauksia ja ympäröivä kehittämissuosituksia yksiselitteisten vastauksien sijaan. (Kankare 2007, 139.)

Virtasen mukaan (2007, 33) arvioinnin teorian käsitteistöä ymmärtäminen on haastavaa osittain siksi, että arvioinnin käsite sekoittuu usein siihen läheisessä yhteydessä oleviin käsitteisiin. Arvioinnin asema tutkimuksen ja tieteen kentällä koetaan myös vaikeaselkoiseksi. Arvioinnin käsite vaihtelee näkökulman mukaan. Arviointitiedon metodologialla kuvataan, kuinka tutkimusmenetelmiä käytetään ja kuinka erilaisia tutkimusasetelmia sovelletaan osana arviointitehtävää. Arviointitiedon arvologiikassa luodaan kriteeristö, jota hyödyntämällä voidaan määrittää arvioitavan toiminnan hyvyys tai huonous. Arviointitiedon käyttöön sisältyy arviointitiedon hyödyntäminen osana päätöksentekoa. (Virtanen 2007, 32-39.)

Arvioinnin peruslähtökohtiin kuuluu systemaattinen tiedonkeruu. Aineisto, joka kerätään, on analysoitava ja tuloksien yhteydessä on tuotava esiin myös mahdollisia arviointiin liittyviä rajoituksia, puutteita ja muita sidoksia, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa tuloksiin.

Arvioinnin toteuttajan tulisi tuntea arviointiin liittyvät käsitteet sekä tutkimuksen tekemisen perustiedot, kuten tutkimusmenetelmien tuntemus, aineiston hankinnan periaatteet, aineiston analysointi sekä arviointitutkimuksen raportointi. (Robson 2001; Virtanen 2001.) Kunta voi joko kerätä tarvittavan aineiston ja tehdä analyysin itse tai ostaa palvelun ulkopuoliselta taholta. (Kuntaliitto 2021b.)

Arviointiin kuuluvat tilivelvollisuuden ja vastuullisuuden näkemykset, kehittämistyön edistämisen arviointi sekä arviointitutkimus, jolla tähdätään tiedon tuottamiseen. (Korhonen ym. 2007, 30.) Arviointi voi olla vastuullisuuteen liittyvää arviointia toiminnan tuloksien ja tehokkuuden mittaamisessa, liittyä kehittämiseen tai tiedon tuottamiseen. Tiedon tuottamiseen liittyvässä arvioinnissa pyrkimyksenä on syvemmän ymmärryksen löytäminen arvioitavasta asiasta. (Chelimsky 1997, 10.) Arviointi sisältää paljon syy-yhteyksiin liittyviä ilmaisuja. Näiden avulla tuodaan esiin jonkin toiminnan vaikutus tiettyyn kohteeseen tai kohteessa havaitut muutokset. (Pawson & Tilley 1997, 31.)

Arvioinnin olisi oltava systemaattista ja johdonmukaista. Hyvän arvioinnin kriteereihin kuuluvat myös luotettavuus ja toistettavuus eli tekijästä riippumatta saman aineiston ja menetelmien avulla tulee päätyä samaan tulokseen. Lisäksi arvioinnin on suuntauduttava toiminnan kannalta oleellisiin kysymyksiin sekä annettava hyödyllistä tietoa erityisesti päätöksentekoa ja toiminnan suunnittelua varten. (Pääkkönen & Makkonen 2003, 5.) Arvioinnilla ja tutkimuksella on paljon yhteisiä piirteitä, mutta ne eivät kuitenkaan ole synonyymejä. Arvioinnissa tietoa arvioidaan, otetaan kantaa ja pyritään vaikuttamaan. Tutkimuksessa esitetään neutraalia tietoa eikä pyritä vaikuttamaan samalla lailla kuin arvioinneissa. (Kivipelto 2008, 12.) Vataja (2009, 51-52) tuo esiin ajatuksen, että arvioinnin merkitys tulisi nähdä osana oppimis- ja kehittämisprosessia, ei ainoastaan tietona.

Systemaattinen arviointitoiminta kunnissa auttaa asioiden valmistelun, päätöksenteon ja palveluiden kehittämistä. Arvioinnin tulosten ja johtopäätösten voidaan nähdä vahvistavan tiedolla johtamista, ohjaavan kunnassa tapahtuvaa toimintaa, auttamaan uusien tavoitteiden asettelussa ja tarpeen mukaan tarkastelemaan käytettyjä toimintatapoja. (Kuntaliitto 2021b.) Kuntaliiton (2021b), Hyttisen (2006, 13) sekä Toikon & Rantasen (2009, 82) mukaan arvioinnin tulisikin olla jatkuvaa. Jatkuva arviointi toimii kehittämisen tukena ja esimerkiksi kehittämishankkeiden apuna useilla tavoilla: arvioinnin avulla voidaan jäsentää hanketta,

korjata sen suuntaa sekä kasvattaa projektiosaamista. Arvioinnin ei pitäisikään olla erillistä toimintaa, vaan arvioitavien prosessien toimijoiden välillä käytävää jatkuvaa neuvottelua.

Arvioinnin tekemiseen liittyy myös eettisiä näkökulmia. Kun arviointia tehdään, ollaan usein osana ilmiöitä ja toimintoja, jotka vaikuttavat ihmisiin. Eettisestä näkökulmasta katsottuna arvioinnin vähimmäisvaatimuksena on arvioinnin laadukas toteuttaminen. (Robson 2001, 50.) Arvioinnin monipuolisuutta ja luotettavuutta voidaan edistää muodostamalla arviointiaineisto laadullisista, määrällisistä sekä molempia yhdistelevistä aineistoista. Tällöin saadaan myös laajempaa tietoa jatkokehittämisen tueksi. (Virtanen 2007, 156.) Jokisen (2017, 29-30) mukaan arviointiajatteluun tarvitaan aiempaa enemmän laadulliseen kehittämiseen perustuvia arviointimetoodeja.

6.3 Arviointitavat ja arvioinnin tekeminen

Varsinaisia arviointikysymyksiä luotaessa tulee huomioida arvioinnin tarkoitus sekä ohjelmateoria, sillä nämä toimivat keskeisenä osana arvioinnin suunnittelussa. Arviointikysymykset voivat muotoutua käynnissä olevan arviointiprosessin aikana, ja niiden avulla saadaan vastauksia siihen, kuinka toiminta on onnistunut. Arvioinnin tarkoitus määrittää syyn, miksi arviointia tehdään, mitkä asiat kiinnostavat sekä kenelle arviointitieto on suunnattu. Arviointikysymysten pohjalta määritellään menetelmät, joita arvioinnissa käytetään ja joita hyödyntämällä lisätään arvioinnissa tarvittavaa tietoa. (Robson 2001, 122-123.)

Petri Virtanen (2007, 23-24) määrittelee viisi peruskysymystä, joita hyödyntämällä arviointia voidaan jäsenellä selkeämmin. Peruskysymykset ovat:

- 1) Milloin arviointia tehdään? Onko arviointi etukäteisarviointia (ex ante), jatkuvaa arviointia (ex nunc) vai jälkikäteisarviointia (ex post)?
- 2) Missä arviointia pitää tehdä ja miten se kannattaa kohdistaa, eli mikä on arviointiasetelma ja -tehtävä?
- 3) Kenelle arviointia tehdään?
- 4) Mitä täsmälleen arvioidaan?
- 5) Millaisia motiiveja arviointiin liittyy?

Rossi, Freeman & Lipsey (2004) kuvaavat arvioinnin kytkeytyvän hankesykliin kolmivaiheisen kokonaisuuden kautta. Ex ante -arvioinnilla tarkoitetaan ennakoarviointia, jonka avulla hanke ohjataan tukemaan ohjelman tavoitteita sekä taataan hankkeen laatu. Ex nunc -arvioinnilla tarkoitetaan toteutuksen aikaista arviointia tai väliarviointia. Tällöin arvioinnin tavoitteena on auttaa hankkeen toteutuksessa tukemalla seurantaan sekä hankkeen pääsyä tavoitteisiin. Ex post -arvioinnilla mitataan hankkeen loputtua sen tuloksellisuutta sekä vaikuttavuutta. (Atjonen 2014.)

Arviointi kokonaisuutenaan voidaan jakaa myös Eleanor Chelimskyn vuonna 1997 tekemän määrittelyn mukaisesti kolmeen erilaiseen tapaan: tilivelvollisuusarviointiin, kehittämisarviointiin sekä tiedontuotantoarviointiin. Tilivelvollisuuden nähdään pohjautuvan taloudellisen, tehokkaan ja vaikuttavan toiminnan tavoitteluun. Tilivelvollisuusarvioinnissa tuotetaan erilaisia seurantatietoja, sillä panoksena on aika ja raha. (Rajavaara 2006.)

Vaikuttavuuden käsitteitä ja arviointia tutkinut Marketta Rajavaara (2006) määrittelee nämä käsitteet Chelimskyä soveltaen seuraavasti. Tilivelvollisuusarvioinnilla tarkoitetaan arviointia, jossa organisaation tilivelvollisuus todennetaan ja täytetään. Arviointi on sisäistä ja se perustuu jatkuvaan toiminnan ja tuloksellisuuden seurantaan. Kehittävällä arvioinnilla tarkoitetaan arviointia, joka tapahtuu organisaation sisällä ja toisinaan tutkimusavusteisesti. Arvioinnin avulla saadaan tukea organisaatioiden ja työyhteisöjen muutostyöhön. Lisäksi sen avulla voidaan kehittää työmenetelmiä ja työ- sekä palveluprosesseja. Arviointitutkimuksella/tiedontuotantoarvioinnilla tarkoitetaan ulkoisesti tai sisäisesti tuotettuja arviointeja, jotka perustuvat tieteellisiin menettelyihin. Pyrkimyksenä on uuden tiedon tuottaminen.

Nämä osa-alueet täydentävät toisiaan, sillä sekä uuden tiedon tuottamiselle ja kehitystyötä tukevalle että tilivelvollisuutta todentavalle arvioinnille on tarve. Oleellista on tapojen painottaminen ja yhteensovittaminen. Esimerkiksi tilivelvollisuusarviointi, jossa todennetaan asioiden tilaa, ei aina ole riittävää uudistuksia ja ratkaisuja tehtäessä ja näkökulma yksistään on myös melko ahdas projektityön hyötyjen arviointiin. Toisaalta tutkimuksellisella arvioinnilla ei voida todentaa tilivelvollisuutta. (Rajavaara 2006; Myllymäki&Vakkuri 2001, 18-19; Paakkunainen 166.)

Arviointitavoista puhuttaessa on nostettava esiin myös realistinen arviointiteoria. Ray Pawson ja Nick Tilley julkaisivat vuonna 1997 realistista arviointia käsittelevän teoksen ”Realistic Evaluation”. Realistinen arviointiteoria on uudehko suuntaus, joka on saanut paljon huomiota arviointitutkimuksen kentällä. (Kuusela 2007, 62.) Realistisessa arvioinnissa pyritään selvittämään, miksi projekti on toiminut tai miksi se ei ole toiminut halutulla tavalla. Arvioinnissa keskitytään tavoitteiden ja tuloksien lisäksi itse toimintaan muodostamalla kokonaiskuva projektista, sen ympäristöstä sekä instituutioista ja rakenteista, jotka siihen vaikuttavat. (Pawson & Tilley 1997.) Yksinkertaistettuna kyseessä on kaava toimintaympäristö (eng. context) + vaikutusmekanismi (eng. mechanism) = vaikuttavuus (eng. outcome). Näistä sanoista juontuu lyhenne CMO. (Pawson & Tilley 1997, xv)

Lisäksi hankearviointia voidaan myös toteuttaa prosessiarvioinnin näkökulmasta. Aalto-Kallio ym. (2009, 27-36) kuvaavat kehittävän arvioinnin eli prosessiarvioinnin keskiöön hankeprosessin tehokkaan toteuttamisen, toiminnan hallinnoimisen sekä seuraamisen. Prosessiarviointiin sisältyvät myös tulosmittaukset, mutta keskiön muodostavat tapahtumaketjut, joiden avulla pyritään saavuttamaan tulokset.

Pattonin (2002, 160) mukaan prosessiarvioinnissa tarkastellaan myös ennakoimattomia tuloksia sekä kehittämisprosessia kokonaisuudessaan. Arviointi on monipuolisempaa, kuin varsinaisten suunniteltujen toimenpiteiden arviointia. Kehittämishankkeiden luomien tuloksien ja vaikutusten lisäksi olisi tutkittava myös, kuinka hankkeen kehittämistulokset tulevat osaksi käytännön toimintaa ja miten uudet toimintamallit saadaan pysyviksi ja leviämään. (Kajamaa, Kerosuo & Engeström 2008, 62). Rantalan & Sulkusen (2007, 119) näkökulman mukaan prosessiarvioinnin tulos voi kuitenkin usein muotoutua muodolliseksi ja kannustavaksi lausunnoksi hyvää tarkoittavalle projektille. Tällöin arvioinnilla ei onnistuta todistamaan, ovatko keskeiset tavoitteet toteutuneet.

Arviointia on mahdollista tehdä joko itsearvioidulla, kun arvioinnin kohteena on oma toiminta, organisaatio, ohjelma tai hanke, tai ulkoista arviointia hyödyntämällä, jolloin kyseessä on tilaajan toimeksianto. (Virtanen 2007, 25.) Arvioinnin kautta kerätyn tiedon hyödyntämissä oleellista on, onko käytetty sisäistä vai ulkoista arviointia, vai onko hyödynnetty molempia tapoja. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 128). Itsearviointiin liittyy ajatus oppivasta

organisaatiosta, silloin kun toiminnan arviointi on kriittistä ja uutta pyritään oppimaan avoimin mielin. Entisistä toimintatavoista voidaan tarpeen vaatiessa luopua. (Virtanen 2007, 177-178). Osana kuntien arviointityötä tehtävän arvioinnin avulla voidaan vaikuttaa päätöksenteon laatuun. Kunnallisen toimielimen työskentelyn kehittämiseksi on kehittämistarpeisiin liittyvien näkemysten oltava yhteisiä. Arviointiprosessin käynnistäminen voi tapahtua esimerkiksi päättyvässä olevan kauden hallitus- tai lautakuntatyöskentelyn tarkastelulla. Tällöin saadaan kartoitettua muun muassa valtuuston ja johtavien viranhaltijoiden näkemyksiä työn toimivuuteen ja kehittämistarpeisiin liittyen. (Kuntaliitto 2021b.)

6.4 Arviointi valtion liikuntahallinnossa

Yhteiskunnallisessa keskustelussa on korostettu toimintojen läpinäkyvyyttä, strategisuutta, toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaamista ja arviointia sekä tiedolla johtamista. Viimeisten vuosikymmenten aikana liikuntahallinnon toiminnassa onkin korostettu erityisesti hankkeiden, ohjelmien sekä strategisuuden ja arviointitiedon tarvetta. (Liikunnan arviointitoiminta Suomessa -työpäpaperi 2020.) Liikunnan toimialalta puuttuu kuitenkin toistaiseksi systemaattinen arviointimalli (Lipponen 2017, 9). Aaltosen (2016, 48) mukaan tutkimus- ja arviointitietoa käytetään päätöksenteon valmistelussa sekä toimeenpanossa ja politiikkatoimien arvioinnissa valitettavan satunnaisesti.

Pyykkösen, Lämsän ja Laineen (2016, 66) mukaan liikuntahallinnon arvioinnissa ja seurannassa tavoitteet liittyvät edelleen selvästi rahaan, esimerkiksi pohdintaan siitä, mihin ja miten määrärahat jaetaan. Rahan käyttöä on seurattava valtionavustuslain (668/2001) puitteissa, mutta seurannassa ja arvioinnissa voitaisiin sen lisäksi keskittyä monipuolisemminkin toimintakulttuurin kehittämiseen. Lisäksi he toteavat, että liikunnan arviointijärjestelmän toteuttaminen on haastavaa ja liikunta-alan toimijat kokevat arvioinnin nykytilan sekavaksi ja jäsentymättömäksi. Arviointien tasot ovat vaihdelleet ja raportteja on laadittu ripeästi.

Vaikka liikunnan arviointitiedon tuottaminen on ollut viime vuosina kasvussa, niin tietoa ja sen hyödyntämistä on kuitenkin kehitettävä entisestään. Liikuntaa edistävien toimenpiteiden vaikutuksia, vaikuttavuutta ja tehokkuutta koskevaa arviointitietoa ja analyyseja tehdään kohtalaisen vähän. Lisäksi tiedon kokonaishallinta nähdään puutteellisena. (HE 190/2014 vp

Hallituksen esitys eduskunnalle liikuntalaiksi.) Myös Valtiontalouden tarkastusvirastossa on reagoitu asiaan opetus- ja kulttuuriministeriön osalta. Tarkastusviraston (2016) näkemyksen mukaan ”Arviointiohjauksen mahdollisuuksia ei ole opetus- ja kulttuuriministeriössä vielä täysimääräisesti hyödynnetty. Arviointeja ei ole kyetty riittävän hyvin kytkemään ohjaukseen ja strategiseen suunnitteluun. Arvioinnin tulokset eivät myöskään riittävästi leviä eri tasoilla toimivien valmistelijoiden käyttöön ja hyödynnettäväksi.”

Liikunnan arviointitoiminnan vaikuttavuutta voidaan edistää erityisesti neljällä toimenpiteellä, joita ovat liikuntakulttuurin arvioinnista vastaavien tahojen yhteistyön tiivistäminen, aktiivisempi viestintä arvioinnin tuloksista arvioinnin kannalta oleellisille tahoille valtionhallinnossa sekä liikuntaa edistävien toimijoiden keskuudessa, arvioinnin tiiviimpi kytkeminen ohjaukseen ja strategiseen suunnitteluun sekä tehdyissä arvioinneissa olevien suositeltujen toimenpiteiden toteutumisen systemaattisempi seuranta. Toimenpiteiden lisäksi liikunnan arviointitoimijoiden osaamisen ja alan koulutuksen kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota. (Liikunnan arviointitoiminta Suomessa -työpaperi 2020.)

Lipposen (2017, 10) ja Aaltosen (2016, 49) mukaan liikuntasektorin arviointityön haasteena on ensisijaisesti liikuntapolitiittisten tavoitteiden yleisluontoisuus. Edellytysten luomisessa, kehittämisessä tai avustamisessa ei ole selkeitä määrällisiä ja mitattavissa olevia tavoitteita, jolloin epäonnistumisten tai onnistumisten osoittaminen on haastavaa. Aaltonen (2016, 49) listaa arviointityön haasteeksi myös arviointitiedon vähäisyyden ja hajanaisuuden. Lisäksi arviointiraportit ovat osoittaneet, että liikuntaan kohdistettujen toimenpiteiden ja odotettujen seurausvaikutusten väliltä ei välttämättä löydetä suoraviivaisia syy-seuraussuhteita.

Valtion liikuntaneuvostolla on ollut selkeä kiinnostus erilaisten indikaattoreiden luomista kohtaan, sillä mittareiden nähdään olevan sopivia lisäämään vakuuttavuutta politiikkapuheeseen. Toimiva evaluaatiojärjestelmä tulisikin rakentaa, ja mahdollisuuksien mukaan työhön olisi osallistettava arvioinnin kohteena olevia tahoja. (Pyykkönen 2015, 34).

Myös Kuntaliiton intresseihin kuuluu arviointi- ja laatutyön mallien kehittäminen. Kuntaliitto onkin yksi julkisen sektorin laatutyön kehittämisverkoston yhteistyökumppaneista. HAUS kehittämisskeskus Oy:n koordinoiman verkoston tavoitteena on sekä arviointityön

alkuvaiheessa että jo pidemmällä olevien kuntaorganisaatioiden tukeminen. (Kuntaliitto 2021b.)

6.5 Keskeiset liikunnan arviointitoimijat

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, onko kuntien liikuntapalveluista vastaavien yksiköiden toiminnan ja/tai toteuttamien hankkeiden arviointiin osallistunut ulkopuolisia tahoja. Seuraavaksi käydään läpi keskeisiä tahoja, jotka toteuttavat liikuntaan liittyviä arviointeja.

Valtion liikuntaneuvosto (VLN) on opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelin, jonka tehtävänä on muun muassa arvioida valtiohallinnon toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan kentällä, luoda esityksiä liikunnan kehittämisestä sekä tehdä lausuntoja liikuntamäärärahojen käyttöön liittyen. Arviointitehtävä säädettiin VLN:lle, kun liikuntalakia ensimmäisen kerran uudistettiin 1990-luvun loppupuolella. Arviointityö aloitettiin varsinaisesti kuitenkin vasta vuonna 2008. (Liikunnan arviointitoiminta Suomessa -työpaperi 2020.) Aaltosen (2016, 49) mukaan valtion liikuntaneuvoston arviointityössä ei ole vielä pystytty täyttämään liikuntalain mukaista arviointityön laajuutta.

Neuvoston arviointitoiminnan tavoitteena on tuottaa tietoa tukemaan liikuntapoliittista valmistelua ja päätöksentekoa. Arviointitoiminnan tehtävänä on kehittää toimintaa ja edistää toimenpiteiden vaikuttavuutta. Neuvoston tuottama arviointitieto on pääasiallisesti kehittävää arviointia, jonka tavoitteena on selvittää vaikuttavuussuhteita. Toimikaudella 2019-2023 arvioinnin suunnittelu ja valmistelu on tutkimus-, ennakointi- ja arviointijaoston vastuulla. Liikuntaneuvoston 13:sta julkaistusta arvioinnista neljä on keskittynyt koko valtiohallinnon liikunnan edistämisen toimenpiteiden kokonaisarviointiin. Lopuissa keskiössä ovat olleet liikuntakulttuurin ja -politiikan yksittäiset osa-alueet, toimijat tai teemat, kuten rahoitetut ohjelmat, järjestöt tai lasten ja nuorten harrastaminen. (Liikunnan arviointitoiminta Suomessa -työpaperi 2020.)

Liikuntaneuvoston lisäksi muita merkittäviä liikuntapolitiikan arviointia tekeviä toimijoita ovat aluehallintovirastot, Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö eli LIKES, Kilpa- ja huippu-

urheilun tutkimuskeskus KIHU sekä Liikuntatieteellinen Seura ry eli LTS. Valtion liikuntaneuvosto vastaa kokonaisarvioinneista ja yksittäisten osa-alueiden arvioinneista. LIKES:n tekemän arviointityön pääpainopisteissä ovat ohjelmat, hankkeet ja avustuskokonaisuudet. KIHU:n tehtäviin kuuluu kilpa- ja huippu-urheilun arviointi. Liikuntatieteellinen Seura ry arvioi liikuntahallinnon osa-alueita. (Liikunnan arviointitoiminta Suomessa -työpäpaperi 2020.)

LIKES-tutkimuskeskus pyrkii edistämään liikuntaa ja terveyttä sekä tukemaan niihin liittyvää tutkimusta. LIKES organisoii monitieteistä tutkimusta sekä vastaa useiden valtakunnallisten ohjelmien koordinoimisesta. LIKES:n vastuulla on ollut esimerkiksi seuratuksen seuranta- ja arviointityö vuodesta 2005 alkaen. (Oja, Inkinen & Lehtonen 2020.) LIKES-tutkimuskeskuksen Lasten ja nuorten elämäntavan tutkimusyksikkö LINET keskittyy erityisesti arviointitoimintaan, jossa keskiössä on liikuntapoliittinen päätöksenteko. LINET on tuottanut useita arviointeja ohjelmista ja avustuskokonaisuuksista, joita opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualue on rahoittanut. (Liikunnan arviointitoiminta Suomessa -työpäpaperi 2020.)

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU luo ja välittää tietoa valmentautumiseen, päätöksentekoon ja johtamiseen liittyen suomalaisessa urheilussa. KIHU toteuttaa tutkimus- ja arviointitoimintaa sekä itsenäisesti että verkostojensa kanssa. KIHU:n tuottaman seurannan ja arvioinnin keskipisteessä on suomalaisen kilpa- ja huippu-urheilun toiminta ja sen edistyminen suhteessa luotuihin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. 2010-luvulla arvioinnit ovat keskittyneet erityisesti valmentamiseen ja valmentajakoulutuksiin, urheiluakatemioiden sekä huippu-urheilun osa-alueisiin. Arviointitoiminta KIHU:ssa on pääasiallisesti yhteiskuntatieteiden ja käyttäytymistieteiden yksikön tutkijoiden ja asiantuntijoiden vastuulla, vaikkakin seuranta ja arviointi ovat KIHU:n toiminnan läpileikkaavia teemoja. (Liikunnan arviointitoiminta Suomessa -työpäpaperi 2020.)

Liikuntatieteellinen Seura ry (LTS) on kansalaisjärjestö ja tiedeviestintäorganisaatio, jonka muodostavat liikuntatieteistä, -kulttuurista ja -politiikasta kiinnostuneet henkilöt ja yhteisöt. LTS:n toiminnassa on kolme pääkokonaisuutta: tieteellisten seminaarien järjestäminen, tutkimustietoon perustuvien arviointien ja selvityshankkeiden tekeminen sekä monikanavainen tiedeviestintä. (Liikuntatieteellinen Seura ry 2021.) Liikuntatieteellisen Seuran selvityksiä ja arviointia on toteutettu sekä yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön ja valtion

liikuntaneuvoston kanssa että itsenäisesti. LTS:n tekemien selvityksien ja arviointien teemoina ovat olleet muun muassa julkisen hallinnon toimenpiteet ulkoilun ja luontoliikunnan edistämiseksi, liikunnan aluehallinto, liikuntalääketiede Suomessa sekä liikunnan hankemaaailma. (Liikunnan arviointitoiminta Suomessa -työpaperi 2020.)

Aluehallintovirastojen (AVI:t) tehtävinä on edistää perusoikeuksien ja oikeusturvan toteutumista. Lisäksi AVI:t keskittyvät peruspalveluiden saatavuuden edistämiseen, ympäristönsuojeluun, ympäristön kestäväen käytön edistämiseen ja sisäisen turvallisuuden sekä terveellisen ja turvallisen elin- ja työympäristön edistämiseen sen alueilla. (Aluehallintovirasto 2021.). Aluehallintovirastojen lakisääteisenä velvollisuutena on kuntien peruspalveluiden, esimerkiksi liikunnan, arviointi alueellisesti. Aluehallintovirastot suunnittelevat liikuntatoimen arvioitavat kohteet yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa. Esimerkiksi vuonna 2019 valtakunnallinen arviointi keskittyi liikunnan osalta liikuntapaikkojen fyysiseen saavutettavuuteen ja niiden esteettömyyteen. Vuonna 2017 sisältö taas keskittyi kunnan liikuntapalveluiden resursointiin eli kuntien liikuntapalvelujen järjestämiseen käyttämiin varoihin sekä kuntien liikuntapalvelujen järjestämisen henkilöstöön. Tehdyissä arvioinneissa käydään läpi palvelujen nykytilaa ja esitetään erilaisia johtopäätöksiä sekä toimenpide-ehdotuksia tulevaisuudelle. (Aaltonen 2016, 55-56; Liikunnan arviointitoiminta Suomessa -työpaperi 2020; Patio 2017.)

Liikunnan kentällä myös korkeakoulut ovat osallistuneet arviointitutkimusten tekemiseen. Esimerkiksi Jyväskylän yliopisto on toteuttanut arvioinnin, jossa selvitettiin liikuntatilojen maksuttomuuden vaikutuksia liikkumisen aktivoijana. (Liikunnan arviointitoiminta Suomessa -työpaperi 2020.) NykYTEknologian kehittymisen ja tiedonvälityksen muuttumisen myötä on olemassa myös erilaisia konsulttitoimistoja, ajatushautomoita ja viestintätoimistoja, joiden on mahdollista erikoistua kansallisen tason vaikuttamistyöhön. (Hämäläinen & Aro 2015, 247-248.) Liikuntalain (Liikuntalaki 390/2015) mukaisesti kuntien on myös itse arvioitava erityisesti asukkaiden liikunta-aktiivisuutta. Lisäksi terveydenhuoltolaki (Terveydenhuoltolaki 1326/2010) velvoittaa kunnat valmistelemaan hyvinvointikertomuksen, joka toimii hyvinvointipolitiikan arvioinnin työvälineenä.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen aihe nousi tutkijan mielenkiinnosta hanke- ja projektityöhön liikuntahallinnossa. Tarkoituksena on selvittää liikuntapalveluista vastaavien yksiköiden hanke- ja arviointitoimintaa sekä siihen liittyviä koulutustarpeita. Tutkimuksen taustalla on myös liikunnan hanke- ja arviointikäytäntöihin liittyvän koulutuksen tarve. Tutkimusta suunniteltiin tiiviissä yhteistyössä Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan kanssa. Myös Valtion liikuntaneuvosto avusti tutkimuskysymysten määrittelyssä sekä kyselylomakkeen muodostamisessa. Tutkimus on ajankohtainen liikuntatieteellisen tiedekunnan opetussuunnitelman päivittymisen takia. Tutkimusta ja sen tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää osana hanke- ja arviointiosaamisen kurssin toteutusta.

Aihepiirin hahmottelemisen jälkeen tutkimuksessa tulee tarkentaa näkökulmaa eli määritellä tarkemmat tavoitteet sekä tutkimusongelmat. Näkökulman tarkentamisessa auttaa perehtyminen teoriaan. Teoriaa käytetään pohjan luomisessa sekä tutkimuksen tekemisen suuntaamisessa (Eskola & Suoranta 1998, 80). Tutkimuksen kohderyhmäksi muotoutui teoriaan perehtymisen edetessä kuntien liikuntahallinnosta vastaavat yksiköt.

Teoreettinen viitekehys koostuu aiheeseen keskeisistä teorioista ja kokonaisuuksista. Teorian täytyy kytkeytyä tutkimusongelmaan, jotta saadaan muodostettua punainen lanka teorian ja empirian välille. (Eskola & Suoranta 1998, 80.) Teorian rooli tutkimuksessa on näyttää suuntaa sekä toimia jäsenvälineenä. Sen avulla saadaan kerättyä aiheeseen liittyviä käsitteitä, ohjattua tiedon etsimistä sekä voidaan peilata tehtyjä havaintoja. (Pihlaja 2001, 45.)

Tutkija rakentaa teoriasta yhteenvedollisen kokonaisuuden eli katsauksen siihen, miten aihetta on aiemmin lähestytty ja millaisia tuloksia on saatu. Teoreettisessa yhteenvedossa, jota tutkimuksessa hyödynnetään, käsitellään projektin ja hankkeen käsitteitä, yhteiskunnan ja julkishallinnon muutoksia hanketyön lisääntymisen taustalla, kuntien liikuntapalveluja ja liikunnan hankkeita rahoittavia tahoja. Koska tutkimus käsittelee kuntien liikuntahallinnosta vastaavien yksiköiden arviointikäytäntöjä, tärkeän osan viitekehyksestä muodostavat arviointitavat ja yleisimmät arviointikäytännöt.

Tutkimukset jaetaan yleisellä tasolla kahteen ryhmään. Tutkimus voi olla teoreettinen eli analyttinen tutkimus tai empiirinen tutkimus. Empiirinen tutkimus pyrkii yksittäistapauksia hyödyntämällä etsimään yleisiä lainalaisuuksia ja säännönmukaisuuksia. (Valli 2015, 11.) Tämä tutkimus edustaa empiiristä kvantitatiivista tutkimusta.

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan kokonaisuutta, johon sisältyvät tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut. Tutkimuksen tarkoitus ja ongelmat suuntaavat tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksen tavoitteena voi olla kartoittaminen, selittäminen, kuvaileminen tai ennustaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132, 137-139.)

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on ensisijaisesti ilmiön, eli liikuntapalveluiden hanke- ja arviointikäytäntöjen kuvaileminen. Asetelmaan sisältyy havaittujen korrelaatioiden selittäminen, jolloin pyrkimyksenä on sekä kuvaileminen, että selittäminen. Selittävässä tutkimuksessa pyritään etsimään selityksiä ilmiölle tai ongelmalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 138.) Selittävässä tutkimuksessa tavoitteena on lisätä tutkitun asian selkeyttä tai ymmärrettävyyttä. Tutkimuksessa voidaan esimerkiksi pyrkiä osoittamaan, millaisia eroja tai yhteyksiä tapahtumilla, käsityksillä, mielipiteillä tai asenteilla on. Aineiston keräämisessä hyödynnetään usein internet-kyselyä. (Vilka 2014, 19.) Tavoitteena on, että tämän tutkimuksen kysely toistetaan sovellettuna myöhemmin uudelleen, jotta hanke- ja arviointikäytäntöihin liittyviä käsityksiä ja niihin liittyviä muutoksia voidaan myöhemmin vertailla.

Selittävän tutkimuksen päätavoitteena voidaan nähdä olevan mekanismien löytäminen, joiden avulla löydetty syy-seuraussuhde selittyy. Aineistossa ilmeneviä säännönmukaisuuksia analysoimalla kuvataan eri asioiden välisiä riippuvuuksia eli kausaalisuhdetta ja todistetaan kausaalisuhteiden vahvuutta. Toisin sanoen selittävässä tutkimuksessa tutkitaan esimerkiksi sitä, miten säännönmukaisesti tutkimukseen osallistuneiden taustamuuttujat, kuten ikä, sukupuoli ja koulutus, ovat yhteydessä heidän ilmaisemiinsa käsityksiin ja kokemuksiin liittyen tutkimuksen kohteena oleviin ilmiöihin. Tuloksien esittäminen tapahtuu numeraalisesti. Esittämistapoihin kuuluvat esimerkiksi jakaumien, keskiarvojen ja keskihajontojen tarkastelut. (Vilka 2014, 23.)

7.1 Tutkimuskysymykset

Teoreettinen viitekehys ohjaa myös tutkimusmetodin valinnassa. Teoreettisessa tarkastelussa nousi esille melko nopeasti hanketyöhön liittyen neljä keskeistä aluetta, jotka ohjasivat tutkimuskysymysten muotoilua. Tutkimuskysymykset ovat lähtökohta niin aineiston hankinnalle kuin analyysillekin. Ne ovat tutkimuksen perusta ja tässä tutkimuksessa ne ovat:

- 1) Millaisia hankkeita kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä on toteutettu?
- 2) Mikä on hankeosaamisen nykytila kuntien liikuntapalveluissa?
- 3) Millaisia näkemyksiä kuntien liikuntapalveluista vastaavilla yksiköillä on hanketyöstä?
- 4) Minkälaista osaamista kuntien liikuntapalveluista vastaavilla yksiköillä on arviointikäytäntöihin liittyen, ja minkälaisia arviointikäytäntöjä yksiköt hyödyntävät?

Tämän tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkastelua ja aineiston muodostamista ohjaa kolme yksityiskohtaisempaa kysymystä. Nämä ovat: Millaisessa toimintaympäristössä kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt toimivat (mm. kunnan koko), millaisiin aihepiiriin hankkeet liittyvät ja mistä rahoitusta on haettu?

Toista tutkimuskysymystä tarkastellaan kysymyksien millainen koulutustausta vastaajilla on, onko yksiköissä työntekijä, jonka vastuulla ovat erityisesti hankeosaamiseen liittyvät tehtävät, esimerkiksi hankesuunnittelu ja hankehakemuksien valmistelu sekä kuinka paljon työntekijän työajasta on varattu projektiosaamisen tehtäviin, avulla.

Kolmannen tutkimuskysymyksen selvittämistä ohjaavat analyyttiset kysymykset yhteistyöstä eri toimijoiden välillä, organisaation strategian toteuttamisesta, hankkeiden tavoitteiden asettamisesta sekä tuloksien levittämisestä organisaation ulkopuolelle. Neljänteen, eli viimeiseen, tutkimuskysymykseen vastataan neljän yksityiskohtaisemman kysymyksen avulla. Nämä ovat: noudatetaanko yksikössä ennakoivaa arviointia, ajantasaista arviointia ja jälkiarviointia, ja minkälaista yksiköt kokevat osaamisen olevan, perustuuko arviointi systemaattisiin tiedonkeruumenetelmiin, missä määrin yksikössä on kokemusta eri arviointitavoista: tilivelvollisuusarvioinnista, kehittämisarvioinnista, tiedontuotantoarvioinnista, formatiivisesta arvioinnista ja jälkikäteisarvioinnista sekä onko hankkeiden arviointiin osallistunut ulkopuolisia tahoja?

7.2 Kyselylomakkeen suunnittelu

Kyselyä hyödynnetään usein, jos havaintoyksiköt koostuvat henkilöistä ja heitä koskevista asioista, kuten mielipiteistä ja asenteista. (Vilka 2014, 28.) Kyselyaineistonkeruumenetelmänä perustuu kysymysten ja niiden esittämisjärjestyksen vakioimiseen. Kysely on siis jokaiselle vastaajalle samanlainen. (Vilka 2007, 27.) Kyselyn etuja ovat mahdollisuus laajan tutkimusaineiston keräämiseen sekä menetelmän tehokkuus. Kyselytutkimuksen haittoiksi ilmaistaan esimerkiksi epäselvyydet siitä, kuinka huolellisesti ja rehellisesti kyselyyn on vastattu. Myös vastausvaihtoehtojen väärinymmärryksien kontrollointi on hankalaa. Aina ei myöskään tiedetä, kuinka perehtyneitä vastaajat ovat kyselyn aihepiiriin. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kun kyselylomaketta rakennetaan, tutkijan on operationalisoitava käytössä olevat käsitteet mittareiksi eli kysymyksiksi. (Valli 2018, 81.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kyselylomakkeen suunnittelussa teoreettiset käsitteet muutetaan arkikielen tasolle. Onnistuneen operationalisoinnin vaatimuksena on, että tutkijan on tunnettava monipuolisesti tutkimusongelmaan liittyvä teoria, mallit sekä aiemmat tutkimukset. Tärkeää on tuntea myös kohderyhmä ja arkikielessä olevat käsitteet, joita tutkittavat hyödyntävät. (Vilka 2014, 44.)

Kyselyn suunnitteluun saatiin apua Valtion liikuntaneuvoston henkilökuntaan kuuluvalta taholta sekä Jyväskylän yliopiston lehtorilta. Tämän jälkeen kysely pilotoitiin Jyväskylän yliopiston pro gradu -seminaariryhmäläisillä. Erityisesti kiinnitettiin huomiota siihen, että kyselyyn vastaamiseen ei kuluisi liikaa aikaa, joka voisi vaikuttaa vastausprosenttiin negatiivisesti. Opiskelijakollegoiden palautteiden pohjalta muokattu kysely lähetettiin yhden keskikokoisen kunnan ja yhden pienen kunnan liikuntapalveluiden johtoon kommentoitavaksi. Myös yksi järjestöpuolella työskentelevä liikuntasuunnittelija kommentoi lomaketta. Kysymykset pohjautuvat vahvasti teoriapohjaan, jota tutkija on kasvattanut ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista hanketyötä käsittelevän seminaarityön avulla. Tutkija on myös työskennellyt aihepiiriin parissa ja lisännyt osaamistaan työn kautta.

Tutkimuksen kyselylomake (liite 1) koostui kahdeksasta osiosta. Osiot yhdestä kolmeen pyrkivät vastaamaan ensimmäiseen ”Millaisia hankkeita kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä on toteutettu?” ja toiseen ”Mikä on hankeosaamisen nykytila kuntien

liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä?” tutkimuskysymykseen. Lomakkeen ensimmäisessä osiossa kartoitettiin taustamuuttujia. Osiossa kysyttiin edustettua kuntaa, sen asukasmäärää ja maantieteellistä sijaintia. Näiden avulla kartoitettiin toimintaympäristöä, jossa yksiköt toimivat. Kuntiin liittyvien taustamuuttujien muodostamisessa, esimerkiksi kokokategorian luomisessa, hyödynnettiin Kuntaliiton aiempia tutkimuksia.

Lisäksi taustamuuttujiin liittyen kartoitettiin vastaajan tehtävää tai asemaa organisaatiossa, koulutustaustaa sekä mahdollista liikunta-alan koulutusta. Näiden taustamuuttujien muodostamisessa hyödynnettiin useita aiemmin tehtyjä liikuntatieteellisen tiedekunnan pro gradu -tutkimuksia. Osion viimeisissä kysymyksissä selvitettiin, onko organisaatiossa työntekijää, jonka vastuulla ovat hankeosaamiseen liittyvät tehtävät. Jos työntekijä oli, kysyttiin, kuinka paljon työaikaa näihin tehtäviin on varattuna. Kyseiset taustamuuttujat liittyvät hankeosaamisen nykytilaan sekä henkilöstön osaamiseen hanketyöhön liittyen.

Osioissa kaksi ja kolme kysymyksien laatimisessa hyödynnettiin kirjallisuuskatsauksen osioita kolme ”Projektit ja hankkeet julkisessa liikuntahallinnossa” ja neljä ”Liikunnan hankkeiden rahoittajat”. Tärkeimmiksi lähteiksi voidaan mainita Keränen (2012), Koski ja Mäenpää (2018), Rantala ja Sulkunen (2007), Sjöblom (2007) sekä Yli-Knuutila (2012). Liikunnan näkökulmaa saatiin erityisesti Liikuntatieteellisen Seuran Saku Rikalan (2012, 2013) julkaisuista ”Kohti liikunnan pysyviä käytäntöjä. ”Liikunnan hyvät käytännöt” -hankkeen väliraportti” ja ”Liikunnan hanketoiminta – Ruusut, risut ja suositukset. Liikunnan hyvät käytännöt hankkeen loppuraportti”.

Lomakkeen toisessa osiossa selvitettiin, minkälaisia hankkeita eri organisaatioissa on toteutettu ensimmäinen tutkimuskysymys mielessä pitäen. Vastaajilta kysyttiin, onko organisaatio osallistunut hanketoimintaan viimeisen viiden vuoden aikana, ja jos on, minkälaisia hanketyyppejä on toteutettu. Jos hanketoimintaa ei ollut tehty, pyydettiin vastaajaa kertomaan mahdollisia syitä tähän, jolloin vastaajat pystyivät valitsemaan useita vaihtoehtoja valmiista listasta. Lisäksi kysymyksen vastausta oli mahdollista täydentää avoimeen kenttään. Osiossa selvitettiin myös hankkeiden budjettiluokkiin liittyviä asioita, toteutettujen hankkeiden aihepiirejä sekä sitä, miltä tahoilta liikunnan hankkeisiin oli haettu ja saatu rahoituksia viimeisen viiden vuoden aikana.

Kolmas osio keskittyi hankkeisiin liittyvien näkemysten selvittämiseen ja taustalla vaikutti tutkimuskysymys ”Millaisia näkemyksiä kuntien liikuntapalveluista vastaavilla yksiköillä on hanketyöstä?”. Osio koostui kymmenestä väittämästä. Väittämässä selvitettiin, koetaanko hankkeet hyvänä keinona yhteistyön tekemiseen, organisaation toiminnan kehittämiseen sekä organisaation strategian kehittämiseen. Lisäksi kysyttiin, ovatko hankkeet merkittävä lisäresurssi organisaatiolla ja ovatko ne lisänneet tietoa ja osaamista organisaatiossa. Kaksi väittämää keskittyi hankkeiden tavoitteisiin: koetaanko niiden olevan konkreettisia ja mitattavissa vai mahdollisesti ylimitoitettuja. Lisäksi kysyttiin, koetaanko hankkeiden koordinoinnin olevan vajavaista ja onko hankkeiden tulosten levittäminen, juurruttaminen ja arviointi vaatimatonta. Viimeisessä väittämässä selvitettiin, onko hankkeiden tuloksia levitetty organisaation ulkopuolelle muiden toimijoiden hyödynnettäväksi.

Osioissa kolme ja neljä jokaisen väittämän vastausvaihtoehtona käytettiin 5-portaista Likert-asteikkoa (1=täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=jokseenkin eri mieltä, 5=täysin eri mieltä). Likert-asteikon neutraaliluokka ilmoitetaan asteikon keskellä. Vaihtoehdon avulla suljetaan pois pakkovastaamisen ongelma eli vastaajan ei tarvitse valita vaihtoehtoa, jos hänellä ei ole asiasta mielipidettä. (Vilka 2014, 37.)

Neljännän ja viidennen osion tavoitteena oli tarkastella organisaation arviointiosaamisen tasoa ja pyrkiä vastaamaan tutkimuskysymykseen ”Minkälaista osaamista kuntien liikuntapalveluista vastaavilla yksiköillä on arviointikäytäntöihin liittyen ja minkälaisia arviointikäytäntöjä yksiköt hyödyntävät?”. Kyselylomakkeen arviointia koskevat kysymykset, eli osiot neljästä kahdeksaan, pohjautuvat suoraan kirjallisuuskatsauksen lukuun kuusi ”Arviointi ilmiönä ja sen näkyminen kuntien toiminnassa”. Kokonaiskuvan kannalta tärkeimmiksi lähteiksi voidaan nostaa esimerkiksi Aalto-Kallio ym. (2009), Chelimsky (1997), Kuntaliitto (2021b), Patton (2002), Pawson & Tilley (1997), Pyykkönen (2015), Rajavaara (2006), (Rossi ym. 2004), Valtion liikuntaneuvosto (2020) sekä Virtanen (2007).

Tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella useissa organisaatioissa arviointia hyödynnetään yleisellä tasolla apuvälineenä oman toiminnan kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa arviointiin liittyvät kysymykset rajattiinkin koskemaan organisaation arviointiosaamista yleisellä tasolla. Rajauksen taustalla vaikutti ajatus siitä, että arviointiosaaminen on aihepiirinä kuntien liikuntapalveluista vastaaville yksiköille todennäköisesti vielä melko tuntematon. Näin ollen

yksittäisten hankkeiden arviointitoimenpiteiden kartoittaminen ei olisi ollut kannattavaa. Lisäksi kysely olisi pitänyt suunnata tällöin nimenomaan kunnille, joiden tiedetään toteuttaneen liikunnan hankkeita, tai kysely olisi pitänyt rakentaa niin, että vain hanketyötä tehneet kunnat olisivat vastanneet arviointiin liittyviin osioihin.

Arviointiosaamiseen liittyvä kysymys sisälsi viisi väittämää, joiden tarkoituksena oli selvittää arviointikäytäntöjä ja -osaamista osana organisaation toimintaa yleisellä tasolla, niin sanotuissa perustoiminnoissa. Väittämissä kysyttiin, noudatetaanko organisaatiossa tiettyjä arviointimenetelmiä säännöllisesti. Lisäksi kysyttiin, tuottavatko organisaatiot säännöllisesti tietoa toimenpiteiden vaikutuksista, vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta sekä perustuuko arviointi organisaatiossa systemaattisiin tiedonkeruumenetelmiin. Neljännen osion toisessa kysymyksessä selvitettiin, onko organisaatiossa henkilö/henkilöitä, jotka hallitsevat hyvin edellä mainitut arviointimenetelmät.

Lisäksi osiossa kysyttiin, hyötyisikö organisaatio merkittävästi liikuntasektorin arviointikäytäntöjä yhdenmukaistavista arviointimalleista ja -työkaluista tai arviointikäytäntöihin liittyvästä koulutuksesta. Koulutukseen ja yhdenmukaistaviin arviointimalleihin liittyvät kysymykset nousivat työn kirjallisuuskatsaukseen liittyvien havaintojen pohjalta: erilaisia arviointiin liittyviä malleja, työkaluja ja käytäntöjä on paljon. Koulutuksen ja yhdenmukaistavien arviointimallien aihepiirejä käsitelivät erityisesti muun muassa Valtion liikuntaneuvosto ”Liikunnan arviointitoiminta Suomessa” -työpaperissa (2020) sekä Lipponen (2017).

Neljännen sekä viidennen osion arviointikäytäntöjä ja -osaamista koskevat kysymykset pohjautuivat suoraan kirjallisuuskatsauksen lukuun kuusi ”Arviointi ilmiönä ja sen näkyminen kuntien toiminnassa” (ks. lähteet yllä). Viides osio keskittyi arviointitoimenpiteisiin liittyviin asioihin. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, mitä tarkoitusta varten arviointitietoa hankkeista ja projekteista on tuotettu. Yllä mainittujen lähteiden lisäksi erityisesti arviointitiedon tekemisen syitä ja tarkoituksia ovat pohtineet muun muassa Aaltonen (2016), Aalto-Kallio ym. (2009), Kankare (2007), Kuntaliitto (2021b), Korhonen ym. (2007) sekä Pääkkönen & Makkonen (2003).

Osion toisessa kysymyksessä selvitettiin, missä määrin organisaatioissa on kokemusta seitsemästä hanke- ja arviointiosaamiseen liittyvästä osa-alueesta. Vastausvaihtoehtoina kysymyksessä oli 5-portainen Likert-asteikko (1=paljon, 2=melko paljon, 3=jonkin verran, 4=vähän, 5=ei lainkaan). Lisäksi vastausvaihtoehtona oli ”en osaa sanoa”. Kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin, kuinka paljon organisaatioissa on kokemusta kuudesta erilaisesta arviointitavasta.

Kuudennessa osiossa selvitettiin organisaatioiden kokemuksia ulkoisesta arvioinnista. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, onko organisaation toiminnan, toimenpiteiden ja/tai toteuttamien liikunnan hankkeiden arviointiin osallistunut ulkopuolisia tahoja. Liikunnan hankkeita arvioivia tahoja on koottu yhteen esimerkiksi Valtion liikuntaneuvoston ”Liikunnan arviointitoiminta Suomessa” -työpaperiin. Lisäksi tahot nousevat esiin useissa muissa aihepiiriä käsittelevissä teksteissä (ks. esim. Aaltonen 2016; Oja ym. 2020; LTS 2020; Hämäläinen & Aro 2015).

Jos ulkoista arviointia oli tehty, kysyttiin seuraavaksi, minkälaiseen tarkoitukseen ulkopuolisia tahoja on käytetty. Kysymykseen sisällytettiin suunnitteluun, toteutukseen ja jälkitoimenpiteisiin liittyvät kokonaisuudet, sillä teorian perusteella laadukkaalla suunnittelulla, toteutuksella ja arvioinnilla voidaan vaikuttaa projektityön laadun ja kehittämisosaamisen parantumiseen. (ks. esim. Keränen 2012; Rantala & Sulkunen 2007; Seppänen-Järvellä 2003; Virtanen 2007.) Seitsemännessä osiossa selvitettiin arviointiprosesseihin liittyviä eettisiä näkökulmia ja haasteita (ks. esim. Atjonen 2007).

Viimeisen eli kahdeksannen osion tarkoituksena oli selvittää aiheeseen liittyviä koulutustarpeita. Kuntien liikuntapalveluista vastaavien yksiköiden koulutustarpeet ovat osa hankkeisiin ja arviointiin liittyvää osaamista ja näin ollen oleellinen osa tutkimustehtävää. Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, onko organisaation henkilökuntaa osallistunut aihepiiriin liittyvään koulutukseen viimeisen viiden vuoden sisällä. Jos koulutukseen oli osallistuttu, selvitettiin, millaisessa koulutuksessa oli oltu mukana. Kysely loppui avoimeen kysymykseen ”Mitä muuta tahtoisit nostaa esille hanke- ja arviointiosaamista koskien?” Kaikki kysymykset, viimeistä lukuun ottamatta, olivat vastaajille pakollisia.

7.3 Aineistonkeruu

Kyselylomakkeen toteutuksessa hyödynnettiin Webropol 3.0 -kyselytyökalua. Verkkokysely voidaan välittää yksittäiselle vastaajalle suoraan esimerkiksi hyödyntämällä olemassa olevaa listaa, johon on kerätty koko tutkimuksen perusjoukon yhteystiedot. Kyselyä on mahdollista myös välittää ylempää tahoja hyödyntämällä. (Vilka 2014, 32.) Vastausprosenttia voidaan pyrkiä parantamaan karhukirjeitä lähettämällä. Tämä voi kuitenkin olla ongelmallista, silloin kun vastaajilla on mahdollisuus vastata anonyymisti, koska tällöin ei voida varmasti tietää ketkä ovat vastanneet ja ketkä eivät. (Vilka 2014, 30.)

Tutkimuksen kysely toteutettiin tammi-maaliskuussa 2021. Kyselylomake suunnattiin koko perusjoukolle eli kaikille Manner-Suomen kunnille. Tutkimuksen saatekirjettä ja kyselylomaketta välitettiin ensimmäiseksi kuntien kirjaamoihin. Kirjaamoja pyydettiin välittämään viesti liikuntapalveluista vastaaville yksiköille. Tämä idea saatiin Kuntaliitolta, sillä heidän nettisivuilleen on listattu kaikkien Suomen kuntien kirjaamoiden yhteystiedot. Kunnille lähetettiin tutkimuksesta lyhyt saatekirje sähköpostitse, josta ilmeni, että varsinaisesta kyselylomakkeesta löytyy tutkimukseen liittyviä lisätietoja. Näitä olivat erillinen tietosuojailmoitus ja tutkimustiedote. Jokaiselta vastaajalta kerättiin suostumus tieteelliseen tutkimukseen. Kyselystä lähetettiin useampi muistutusviesti.

Kun vastauksia oli saatu 105, suoritettiin Khiin neliö -testi (χ^2 -testi). Khiin neliö -testillä voidaan mitata muuttujien välistä riippumattomuutta (Metsämuuronen 2011, 358.) Testissä siis tutkitaan, miten havaitut ja odotetut frekvenssit eroavat toisistaan. Testin tuloksia tulkitaan p-luvun avulla. Jos p:n arvo on alle 0,05, voidaan todeta erojen olevan tilastollisesti merkitseviä. (KvantiMOTV 2004.) Testin avulla saatiin selville, että vastauksia olisi hyvä saada lisää alle 5000 asukkaan kunnilta sekä 5000–10 000 asukkaan kunnilta. Lisäksi vastauksia tarvittiin lisää tietyiltä maakunnilta, jotta alueellisen vertailun tekeminen olisi mahdollista. Näille alueille sekä kokoryhmille suunnattiin oma muistutusviestinsä suoraan liikuntapalveluista vastaavien yksiköiden johtajille. Vastaukset täydentyivät hyvin, ja lopulliseksi otannaksi saatiin 131.

7.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tämän tutkimuksen analysointi tapahtui pääasiallisesti määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Kyselylomakkeessa ollut yksi avoin kysymys analysoitiin laadullisin eli kvalitatiivisten menetelmien avulla. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tiedon tarkastelu tapahtuu numeerisesti. (Valli 2015, 10.) Määrällisessä tutkimusmenetelmässä haetaan vastauksia erityisesti kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkijan tehtävänä on tulkita ja selittää olennaista numerotietoa sanallisesti. (Vilka 2014, 14.) Määrällisen tutkimuksen aineistoksi kerätään usein suuri määrä vastauksia. Havaintoyksiköiden suositeltavaksi vähimmäismääräksi on määritetty 100, silloin kun tutkimus hyödyntää tilastollisia menetelmiä. (Vilka 2014, 17.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin SPSS Statistics -ohjelman versiolla 27. Analysoitavan otannan lopullinen suuruus oli 131. Analyysin perustana käytettiin määrällisen analyysin perusmenetelmiä, joiden avulla voidaan tuoda esiin yhden tai kahden muuttujan välisiä suhteita. Analyysissä hyödynnettiin määrälliselle aineistolle tyypillisiä tunnuslukuja, kuten muuttujien frekvenssejä, niistä muodostettuja prosentiosuuksia, keskiarvoja sekä hajontalukuja. (Vilka 2007, 119, 121.) Tulosten esittämisessä hyödynnettiin erilaisia taulukoita ja kuvioita. Taulukkojen ja kuvioiden avulla voidaan parantaa tekstin luettavuutta ja ymmärrettävyyttä (Hirsjärvi ym. 2009, 322).

Aineiston analysointia varten kuntien kokojakaumat luokiteltiin uudelleen. Lopullisiksi luokiksi muodostuivat alle 10 000 asukkaan kunnat, 10 001–50 000 asukkaan kunnat sekä yli 50 000 asukkaan kunnat. Alueellisesti kunnat luokiteltiin suuraluejaottelun mukaisesti Pohjois-Suomeen (Pohjois-Pohjanmaa, Lappi, Kainuu) Itä-Suomeen (Etelä-Savo, Pohjois-Karjala, Pohjois-Savo), Länsi-Suomeen (Etelä-Pohjanmaa, Keski-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Pirkanmaa, Pohjanmaa, Satakunta, Varsinais-Suomi) sekä Etelä-Suomeen (Etelä-Karjala, Kanta-Häme, Kymenlaakso, Päijät-Häme, Uusimaa, Varsinais-Suomi). Kaikista alueluokista ei kuitenkaan saatu riittävästi vastauksia, jotta ristiintaulukointi ja alueellinen tarkastelu olisi ollut luotettavaa maakunnan tai suuralueen perusteella.

Luokitteluiden jälkeen aloitettiin kokonaisaineiston tarkastelu. Lisäksi ryhmien vastauksia vertailtiin toisiinsa. Määrälliselle aineistolle tyypillisten tunnuslukujen selvittämisen lisäksi

jokaiselle otosjoukolle tehtiin korrelaatiotestejä sekä ristiintaulukointeja, joiden avulla pyrittiin selvittämään muuttujien välisiä yhteyksiä. Kyselyn kysymyksiä 20-22 analysoitaessa yhdistettiin Likert-asteikon vastausvaihtoehdot ”täysin samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” vaihtoehdoksi ”samaa mieltä” sekä ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä” vaihtoehdoksi ”eri mieltä”. Keskimäinen vaihtoehto, ”en samaa enkä eri mieltä”, pysyi ennallaan.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tilastollisen merkitsevyyden tarkastelussa käytetään p-arvoa. Kun $p < 0,05$, ero on tilastollisesti merkitsevä. Tämän tutkimuksen Likert-asteikollisten vastauksien keskiarvoja tulkittaessa 1,0 tarkoittaa vastaajan olevan samaa mieltä väitteen kanssa. 5,0 tarkoittaa, että vastaaja on eri mieltä väitteen kanssa. Näin ollen, kun väittämään annettujen vastausten keskiarvo on alle kolme, tarkoittaa se sitä, että vastaajat olivat keskimäärin samaa mieltä väittämän kanssa.

Useampaa keskiarvoa kuin kahta voidaan yhtäaikaisesti tutkia varianssianalyysin avulla (Metsämuuronen 2011, 398-399). Jos muuttujien väliltä löytyy tilastollinen eroavaisuus, selvitetään jatkotestin avulla, mitkä ryhmät eroavat toisistaan merkitsevästi. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Bonferroni-menetelmää. Yksisuuntaista varianssianalyysia (One-Way ANOVA) käytettiin kysymyksiä 20-22 väittämien keskiarvojen ja kuntien kokojen vertailuun, sillä ryhmiä oli kolme.

Kyselyn vastaajilla oli mahdollisuus nostaa esiin ajatuksia hanke- ja arviointikäytännöistä yhden avoimen kysymyksen avulla. Kysymyksen myötä vastaajille annettiin mahdollisuus tuoda aiheeseen liittyviä näkemyksiä ja kokemuksia esiin omin sanoin. Vastaukset toimivat muiden kysymysten tulosten tukena. Avointen kysymysten analysoinnissa voidaan hyödyntää laadullista tarkastelua, esimerkiksi teemoittelua. Avointen kysymysten etuihin kuuluu mahdollisuus saada vastaajan mielipiteitä selville perusteellisemmin. Huonona puolena voidaan nähdä vastaamatta jättäminen tai epätarkat vastaukset. (Vilka 2014, 46.)

Avoimet vastaukset käsiteltiin soveltaen sisällönanalyttisiä menetelmiä. Aineistolähtöisessä analyysissä analysoidut yksiköt valikoituvat tutkimuksen tarkoitus ja tehtävänasettelu huomioiden. Analyysissa teoria toimii apuna, mutta se ei välttämättä perustu suoraan teoriaan. Analyysista siis voidaan tunnistaa aiemman tiedon vaikutus, mutta teorian testaamisen sijaan

pyritään avaamaan uusia ajatuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79-81.) Vastaukset luokiteltiin ryhmiin, joista laskettiin frekvenssi- ja prosenttiosuuksia sen perusteella, kuinka teemat nousivat vastauksissa esiin. Luokittelussa hyödynnettiin Excel-taulukko-ohjelmaa. Luokittelua voidaan pitää kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. Aineisto määriteltiin luokittain, minkä jälkeen laskettiin, kuinka usein kukin luokka tuli esiin aineistosta eli aineisto kvantifioitiin. Luokiteltu aineisto on mahdollista ilmaista taulukkoja hyödyntäen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

7.5 Tutkimuksen etiikka

Suomessa tutkimusetiikan käsite on vakiintunut tarkoittamaan laajassa mittakaavassa kaikkia eettisiä näkökulmia ja arviointeja, jotka ovat yhteydessä tutkimukseen sekä tieteeseen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Tämän tutkimuksen tekemisessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä seuraamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimaa ohjetta ”Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa” (2012).

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimus on toteutettu rehellisesti, tarkasti ja yleistä huolellisuutta noudattaen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää myös, että tutkimukseen osallistuva on saanut etukäteen riittävästi tietoa tutkimuksesta ja voi tämän perusteella päättää halustaan osallistua tutkimukseen. Informoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi saatekirjettä. Saatekirjeestä tulisi käydä ilmi erityisesti, mistä tutkimuksessa on kysymys, ketkä ovat sen osapuolia, mikä on tutkimuksen tarkoitus, ketkä käyttävät tutkimustuloksia, mihin tuloksia käytetään, milloin tutkimus valmistuu ja missä siihen on mahdollista tutustua sekä miksi kyselyyn vastaaminen on tärkeää ja mistä on mahdollista saada lisätietoja tutkimuksesta. (Vilka 2015, 190 -191.)

Ennen tutkimukseen osallistumista vastaajilta pyydettiin suostumus tieteelliseen tutkimukseen. Suostumuksen yhteydessä osallistujien oli perehdyttävä tietosuojailmoitukseen sekä tutkimustiedotteeseen, jossa kerrottiin tarkasti tutkimuksesta, sen toteuttamisesta sekä vastaajan oikeuksista uuden tietosuojalain mukaisesti. Osallistujille annettiin myös tutkijan sekä tutkimuksen ohjaajan yhteystiedot mahdollisten lisätietojen kysymistä varten. Suostumuksen yhteydessä vastaajille kerrottiin tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista.

Osallistujilla oli koko tutkimuksen ajan oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tai peruttaa suostumus tutkimukseen missä vaiheessa tahansa ja syytä ilmoittamatta. Tutkimuksen keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu osallistujille kielteisiä seuraamuksia.

Tutkimuksen aineistonkeruu, käsittely ja analysointi tapahtui luottamuksellisesti. Tutkimuksessa kerätyt henkilötiedot koostuivat epäsuorista tunnisteista (koulutus, ammattiasema) ja yksittäistä vastaajaa ei ollut mahdollista tunnistaa vastauksista. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus olla kertomatta edustamaansa kuntaa heidän niin halutessaan. Tutkimuksen tulokset, aineistosta tehdyt päätelmät ja taulukot olivat tutkijan oman salasanan takana suojatulla tietokoneella ja yliopiston suojatuissa järjestelmissä ja yliopiston ohjeistuksen päivittymisen jälkeen tiedostot salattiin. Tutkimuksen päätyttyä tutkimusaineistoa säilytetään yliopiston toimesta mahdollista jatkotutkimusta varten. Tämä myös kerrottiin osallistujille tutkimustiedotteessa.

Tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan muiden tutkijoiden tekemää työtä ja saavutuksia on kunnioitettava ja arvostettava viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Lisäksi tieteellisen tiedon luonne sisältää avoimuutta ja vastuullisuutta osana tulosten julkaisua. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tässä tutkimuksessa noudatetaan tiedekunnan lähdeviittausohjeita ja tutkimus julkaistaan Jyväskylän yliopiston julkaisuarkistossa, jolloin se on vapaasti saatavissa. Tutkimuksen aihe on yhteydessä tiedekunnan tutkimusintresseihin, ja sen avulla tuotetaan uutta, vain vähän tutkittua tietoa hanke- ja arviointiosaamiseen liittyen. Tutkimus ei kuitenkaan ole tilaustutkimus.

8 TULOKSET

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu Manner-Suomen kuntien liikuntapalveluista vastaavien tahojen vastauksista. Kysely lähetettiin kokonaisuudessaan 294 kunnalle. Vastauksia saatiin 131. Vastausprosentiksi muodostui 44,6 prosenttia, jota voidaan pitää hyvänä kohderyhmä huomioiden. Tässä luvussa tutkimuksen tulokset esitetään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Seuraavassa luvussa eli johtopäätöksissä tärkeimpiä tutkimustuloksia analysoidaan suhteessa tutkimuksessa käytettyyn kirjallisuuteen.

Aineiston lopulliselle kuntien otannalle (n=131) suoritettiin Khiin neliö -testi, kuntien koon jakauman saamiseksi. Tutkimukseen osallistuneiden kuntien jakauma koon perusteella esitetään taulukossa 1. Taulukossa näkyvät sekä tutkimukseen osallistuneiden kuntien frekvenssit ja prosenttiosuudet että kaikkien Suomen kuntien prosenttiosuudet kokoluokkien mukaisesti. Taulukossa 2 näkyvät tutkimukseen osallistuneet kunnat maakunnittain. Tutkimuksen aineiston voidaan nähdä olevan hyvin luotettava kuntakoon ja alueellisen muuttujan kannalta. Eri kokoisten kuntien vastaamisprosentti ei poikkea tässä tutkimuksessa tilastollisesti merkitsevästi kuntien koon todellisesta jakaumasta ($p=0,292$). Tilanne on sama sijainnin suhteen ($p=0,946$).

TAULUKKO 1. Tutkimuksen kuntien frekvenssit, prosenttiosuudet aineistosta sekä koko Suomen kuntien prosenttiosuudet kokoluokkien mukaisesti

	Frekvenssi	%	Suomi %
alle 5000 asukasta	46	35 %	43 %
5001 - 10 000 asukasta	33	25 %	25 %
10 001 - 20 000 asukasta	24	18 %	14 %
20 001 - 50 000 asukasta	16	12 %	12 %
50 001 - 100 000 asukasta	5	4 %	4 %
yli 100 000 asukasta	7	5 %	3 %
Yhteensä	131		

TAULUKKO 2. Tutkimuksen kuntien frekvenssit alueittain, prosenttiosuudet aineistosta sekä koko Suomen kuntien prosenttiosuudet maakuntien mukaisesti

	Frekvenssi	%	Suomi %
Uusimaa	15	11 %	9 %
Etelä-Pohjanmaa	13	10 %	6 %
Pohjois-Pohjanmaa	12	9 %	10 %
Varsinais-Suomi	10	8 %	9 %
Pirkanmaa	10	8 %	8 %
Keski-Suomi	9	7 %	7 %
Lappi	8	6 %	7 %
Pohjois-Karjala	7	5 %	4 %
Päijät-Häme	6	5 %	3 %
Satakunta	5	4 %	6 %
Kanta-Häme	5	4 %	4 %
Pohjois-Savo	5	4 %	6 %
Pohjanmaa	5	4 %	5 %
Keski-Pohjanmaa	5	4 %	3 %
Kymenlaakso	4	3 %	2 %
Etelä-Karjala	4	3 %	3 %
Etelä-Savo	4	3 %	4 %
Kainuu	4	3 %	3 %
Yhteensä	131	100 %	100 %

8.1 Vastaajien taustatiedot

Osa kysymyksen vastanneista oli maininnut useamman tehtävän/aseman, joten vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 179. Eniten, 64 prosenttia vastanneista valitsi tehtäväkseen ja asemakseen esihenkilön, ja toiseksi eniten, eli 24 prosenttia, asiantuntijan. Vastaajista 10 prosenttia vastasi kysymykseen ”Muu, mikä?”. Näistä vastauksista 54 prosenttia (n=7) oli toimialajohtajia (liikuntapalvelut, vapaa-ajan palvelut) ja 39 prosenttia (n=5) suunnittelijoita/toimialan sihteereitä. Tutkimukseen vastanneista huomattava osa työskentelee johtoasemassa. Tulokset taustatiedoista on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Vastaajan tehtävä tai asema kunnassa.

Tehtävä tai asema kunnassa	Frekvenssi	%
Esihenkilö	84	64 %
Asiantuntija	31	24 %
Koordinaattori	25	19 %
Työntekijä	20	15 %
Muu	13	10 %
Toiminnanjohtaja	6	5 %
Yhteensä	179	

Vastaajista 44 prosentilla koulutuksen korkein suoritettu aste oli alempi korkeakoulututkinto ja 39 prosentilla ylempi korkeakoulututkinto. Tutkimukseen vastanneista yli 80 prosenttia oli suorittanut korkeakoulututkinnon.

TAULUKKO 4. Vastaajien koulutustausta korkeimman suoritettun tutkinnon mukaan

	Frekvenssi	%
Ylempi korkeakoulututkinto	51	39 %
Alempi korkeakoulututkinto	58	44 %
Ammattikoulu tai oppisopimuskoulutus	14	11 %
Lukio tai ylioppilas	7	5 %
Peruskoulu	1	1 %
Yhteensä	131	100 %

Tutkimukseen vastanneista lähes 90 prosentilla oli käytynä jokin liikuntaan liittyvä koulutus tai kurssi. Liikunta- ja/tai urheilualan alempi korkeakoulututkinto oli 25 prosentilla, ylempi korkeakoulututkinto 23 prosentilla, toisen asteen tutkinto tai oppisopimuskoulutus 7 prosentilla ja erilaisia liikunta-alan kursseja oli käynyt 12 prosenttia. Koulutusta liikunta-alalta ei ollut 12 prosentilla. Liikunta-alan koulutukseen liittyvät tulokset näkyvät taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Vastaajien liikunta-alan koulutus

	Frekvenssi	%
Alempi korkeakoulututkinto	33	25 %
Ylempi korkeakoulututkinto	30	23 %
Toisen asteen tutkinto tai oppisopimuskoulutus	22	17 %
Minulla ei ole koulutusta kyseiseltä alalta	16	12 %
Erilaisia liikunta-alan kursseja	16	12 %
Muu, mitä?	14	11 %
Yhteensä	131	100 %

8.2 Hankeosaamisen työntekijät kunnissa

Kunnan koko vaikutti tilastollisesti merkitsevästi siihen, onko organisaatiossa palkattuna työntekijä projektiosaamisen työtehtäviin liittyen, sillä p-arvoksi määräytyi 0,03. Tämä tulos on kuitenkin suuntaa antava, sillä kaikista kuntien kokoluokista ei saatu riittävästi vastauksia, jotta ristiintaulukointi olisi täysin luotettava. Taulukossa 6 esitetään saadut tulokset eli hanketyöhön palkattujen työntekijöiden määrä kuntakoon mukaisesti.

TAULUKKO 6. Projektihallinnon työtehtäviin palkatut työntekijät kunnissa

Työntekijä kunnassa	alle 10 000 as.	10 001-50 000 as.	yli 50 000 as.	Yht.
Ei palkattua työntekijää	71 %	42 %	50 %	61 %
Kyllä, yksi työntekijä	18 %	28 %	8 %	20 %
Kyllä, useita työntekijöitä	10 %	30 %	42 %	19 %
En osaa sanoa	1 %	0 %	0 %	1 %

Kokonaiskuvaa tarkasteltaessa 79 kunnassa (61 prosenttia) ei ollut palkattua työntekijää projektihallinnon työtehtäviin, 26 kunnassa (20 prosenttia) oli yksi työntekijä ja 25 kunnassa (19 prosenttia) työntekijöitä oli useampi.

TAULUKKO 7. Projektityöhön työntekijöiden käytettävissä oleva työaika

Työaika projektitehtäviin	alle 10 000 as.	10 001-50 000 as.	yli 50 000 as.
Kokoaikaisesti	4 %	13 %	43 %
Osa-aikaisesti	9 %	30 %	43 %
Muiden työtehtävien rinnalla	86 %	74%	43 %

Kuntakoon perusteella tarkasteltuna liikuntapalveluiden projektihallinnon henkilöstön määrää koskevat vastaukset jakautuivat yllä olevan taulukon mukaisesti. Ero yli 50 000 asukkaan kuntien ja alle 50 000 asukkaan kuntien välillä on tilastollisesti merkitsevä, sillä $p=0,01$. Tämän tutkimuksen perusteella suurissa kunnissa on todennäköisemmin kokoaikaisesti projektiosaamisen parissa työskentelevä henkilö kuin keskisuurissa ja pienissä kunnissa. Yli neljässä pienessä kunnassa viidestä (85%) liikuntapalveluiden projektihallintoa ja mahdollisesti muitakin projekteihin liittyviä työtehtäviä hoidetaan muiden työtehtävien rinnalla vastuuhenkilön toimesta, ja lähes joka toisessa suuressa kunnassa samoista tehtävistä vastaa yksi tai useampi päätoiminen työntekijä. Tulosten perusteella isoilla kunnilla on enemmän resursseja käytettävissä projektihallinnon työtehtäviin työntekijäkapasiteetin perusteella. Pienissä ja keskisuurissa kunnissa liikuntapalveluiden projektihallintoa tehdään pääasiassa muiden työtehtävien rinnalla vastuuhenkilön toimesta. Kyselyvastausten perusteella voidaan sanoa, että jokaisesta kokoluokasta kuitenkin löytyy palkattuja työntekijöitä, joiden vastuulla on liikuntapalveluiden projektihallintoon liittyvät työtehtävät. Tulos tukee kirjallisuudessa esitettyä näkemystä työn projektisoitumisesta nyky-yhteiskunnassa. Projektisoitumista voidaankin nähdä tapahtuneen myös kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä.

8.3 Yleisimmät hanketyypit, hankkeiden aihepiirit sekä rahoituskanavat

Hanketyyppejä koskevaan kysymykseen saatiin 205 vastausta. Vastausten mukaan ainoastaan neljä kyselyyn osallistunutta kuntaa ei ollut toteuttanut hankkeita viimeisen viiden vuoden aikana. Kokonaiskuvaa tarkasteltaessa kunnista 39,5 prosenttia ($n=81$) oli toteuttanut valtakunnallista/maakunnallista kehittämishanketta, 43,9 prosenttia ($n=90$) oli toteuttanut paikallishanketta ja 12,7 prosenttia ($n=26$) oli toteuttanut EU-hanketta. Muita hanketyyppejä

oli toteuttanut 2 prosenttia (n=5). Avoimeen ”Muu hanketyyppi, millainen?” -kenttään kirjoitetuista vastauksista kahden voidaan nähdä kuuluvan paikallishankkeisiin (Leader-hankkeet). Myös liikunnallisen elämäntavan paikallisen kehittämisavustuksen voidaan katsoa kuuluvan paikallishankkeisiin. Kahdesta avoimen kentän vastauksesta ei voida päätellä, mihin ryhmään toteutetut hankkeet kuuluvat.

Hanketyyppien ja kuntakoon vertailun tulokset näkyvät taulukossa 8. Kunnat, jotka eivät olleet toteuttaneet lainkaan hankkeita, olivat alle 10 000 asukkaan kuntia. Kuntakoon perusteella tehdyn ristiintaulukoinnin perusteella isot kunnat ovat osallistuneet aktiivisemmin valtakunnalliseen/maakunnalliseen kehittämishankkeeseen sekä paikallishankkeeseen. Tulosten perusteella on kuitenkin selvää, että kyselyn vastauksien perusteella lähes koko vastaajajoukko on ollut mukana toteuttamassa hanketta. Myös tämä tulos ilmentää yhteiskunnan projektisoitumisen näkymistä kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä.

TAULUKKO 8. Hanketyypit, joihin eri kokoiset kunnat ovat osallistuneet

Hanketyyppi	alle 10 000	10 001-50 000	yli 50 000
	asukasta	asukasta	asukasta
Paikallishanketta	67 %	68 %	82 %
Valtakunnallista/maakunnallista kehittämishanketta	60 %	71 %	73 %
EU-hanketta	22 %	27 %	9 %
Organisaatio ei ole osallistunut hanketoimintaan	4 %	0 %	0 %
Muu hanketyyppi, millainen?	4 %	3 %	9 %

Syitä, miksi hanketoimintaan ei ollut osallistuttu, olivat: organisaatiossa ei ole riittävä osaamista (n=1), taloudelliset resurssit ovat puutteellisia (n=2), ei mahdollisuuksia hakea rahoituksia (esim. aikataulusyyt ja resurssipula) (n=1), hankesuunnitteluun liittyvien haasteiden vuoksi (esim. hankesuunnitelman luominen) (n=2), toteutusvaiheeseen liittyvien haasteiden vuoksi (esim. resurssien puute) (n=2) sekä arviointiin liittyvien haasteiden vuoksi (esim. tulosten mittaamiseen liittyvät haasteet, raportointiongelmät) (n=1). Yksi vastaajista oli valinnut vaihtoehdon ”en osaa sanoa”.

Hankkeiden budjettiluokkia koskevaan kysymykseen saatiin 223 vastausta. Rikalan (2013) raportin mukaan pienehkön budjetin hankkeet ovat tarjonneet lisäresursseja sekä edistäneet paikallisia toimintaedellytyksiä liikunnan kentällä. Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot tukevat tuota käsitystä. Tämän tutkimuksen perusteella kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt toteuttivat eniten alle 30 000 euron budjettiluokan hankkeita. Budjettiluokat ”alle 15 000 euroa” ja ”15 000-30 000 euroa” muodostivat lähes puolet kaikkien toteutettujen hankkeiden määrästä. Budjettiluokkien perusteella pieniä paikallishankkeita on toteutettu huomattavasti enemmän kuin suuren rahoituksen saaneita hankkeita.

Tutkimustulosten perusteella pienet kunnat olivat eniten mukana alle 15 000 euron ja 15 000-30 000 euron budjettiluokan hankkeissa. Keskikokoiset kunnat olivat olleet mukana eniten 15 000–30 000 euron ja 30 001–50 000 euron hankkeissa. Myös suuremman kokoluokan hankkeita oli toteutettu enemmän pienempiin kuntiin verrattuna. Suuret kunnat olivat toteuttaneet enemmän isojen budjettiluokan hankkeita kuin muut kunnat.

Kokonaiskuvan mukaisesti kaikista kunnista viimeisen viiden vuoden aikana 21,5 prosenttia oli ollut mukana alle 15 000 euron hankkeessa, 22 prosenttia 15 000-30 000 euron hankkeessa, 14,8 prosenttia 30 001-50 000 euron hankkeessa, 14,8 prosenttia 50 001-100 000 euron hankkeessa, 10,3 prosenttia 100 001-250 000 euron hankkeessa, 7,2 prosenttia 250 001-500 000 euron hankkeessa ja 9,4 prosenttia yli 500 001 euron hankkeessa.

Kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt olivat hakeneet hankerahoituksia eniten aluehallintovirastoilta. Toiseksi eniten rahoitusta oli haettu opetus- ja kulttuuriministeriöltä, kolmanneksi eniten Euroopan unionilta ja neljänneksi eniten ELY-keskuksilta. Vähiten rahoitusta oli haettu yksityiseltä sektorilta. Lisäksi 2,2 prosenttia vastaajista (n=6) ilmoitti hakeneensa rahoitusta muualta. Näistä vastauksista kolme oli Leader-ryhmiä, minkä lisäksi rahoitusta oli haettu Maakuntaliitolta, S-ryhmän Ässäkentiltä, Kunnossa kaiken ikää -ohjelmalta ja ”yhdistykseltä”. Vastausten perusteella sekä pienet ja keskikokoiset että suuret kunnat olivat hakeneet rahoitusta suurin piirtein saman verran eri rahoituskanavista, kahta poikkeusta lukuun ottamatta.

TAULUKKO 9. Kuntien koko ja tahot, joilta on haettu rahoitusta viimeisen viiden vuoden aikana.

Tahot, joilta on haettu rahoitusta	alle 10 000 as.	10 001-50 000 as.	yli 50 000 as.
Aluehallintovirasto	81 %	83 %	100 %
Opetus- ja kulttuuriministeriö	51 %	63 %	92 %
ELY-keskus	27 %	30 %	8 %
Euroopan unioni	24 %	28 %	25 %
Emme ole hakeneet hankerahoitusta	6 %	7,5 %	0 %
Sosiaali- ja terveysministeriö	1 %	5 %	8 %
Yksityinen sektori	0,0 %	0 %	0 %

Euroopan unionin rahoitusten käsitteleminen yhtenä kokonaisuutena ei kuitenkaan tässä kohdassa ole relevanttia, sillä EU:n eri rahoitusten hakukelpoisuudet vaihtelevat. Esimerkiksi Leader-rahoitus on tarkoitettu maaseudun kehittämiseen ja suurten kaupunkien keskusta-alueet rajautuvat tuen ulkopuolelle. (Leader EMO ry 2021.) Erityisesti tämän kysymyksen vastauksia pyrittiin tarkastelemaan myös alueellisen muuttujan avulla, mutta koska kaikista alueluokista ei saatu riittävästi vastauksia, ei ristiintaulukointi ollut luotettava. Ristiintaulukoinnissa hyödynnettiin sekä maakunta- että suuraluejaottelua (Pohjois-Suomi, Itä-Suomi, Länsi-Suomi, Etelä-Suomi).

TAULUKKO 10. Kuntien koko ja tahot, joilta on saatu rahoitusta viimeisen viiden vuoden aikana.

Tahot, joilta on saatu rahoitusta	alle 10 000 as.	10 001-50 000 as.	yli 50 000 as.
Aluehallintovirastot	81 %	89 %	100 %
Opetus- ja kulttuuriministeriö	49 %	60 %	92 %
Euroopan unioni	26 %	30 %	17 %
ELY-keskus	16 %	27 %	0 %
Muu	8 %	8 %	8 %
Emme ole saaneet hankerahoitusta	3 %	0 %	0 %
Yksityinen sektori	3 %	0 %	0 %
Sosiaali- ja terveysministeriö	1 %	5 %	8 %

Ylivoimaisesti eniten rahoitusta oli saatu Aluehallintovirastoilta jokaisessa kunnan kokoluokassa. Myös opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä rahoitus on merkittävä. Yksityiseltä sektorilta rahoitusta ei oltu juurikaan haettu. Lisäksi avoimeen tekstikenttään annettujen vastauksien perusteella (n=9) rahoitusta oli saatu Maakuntaliitolta, Suomen Olympiakomitealta, Lions Klubilta, Kunnossa kaiken ikää -ohjelmalta, S-ryhmältä sekä yhdistykseltä. Kaksi avoimen kentän vastauksista oli Leader-ryhmiä, joten ne kuluvat Euroopan unionin rahoituksen alle.

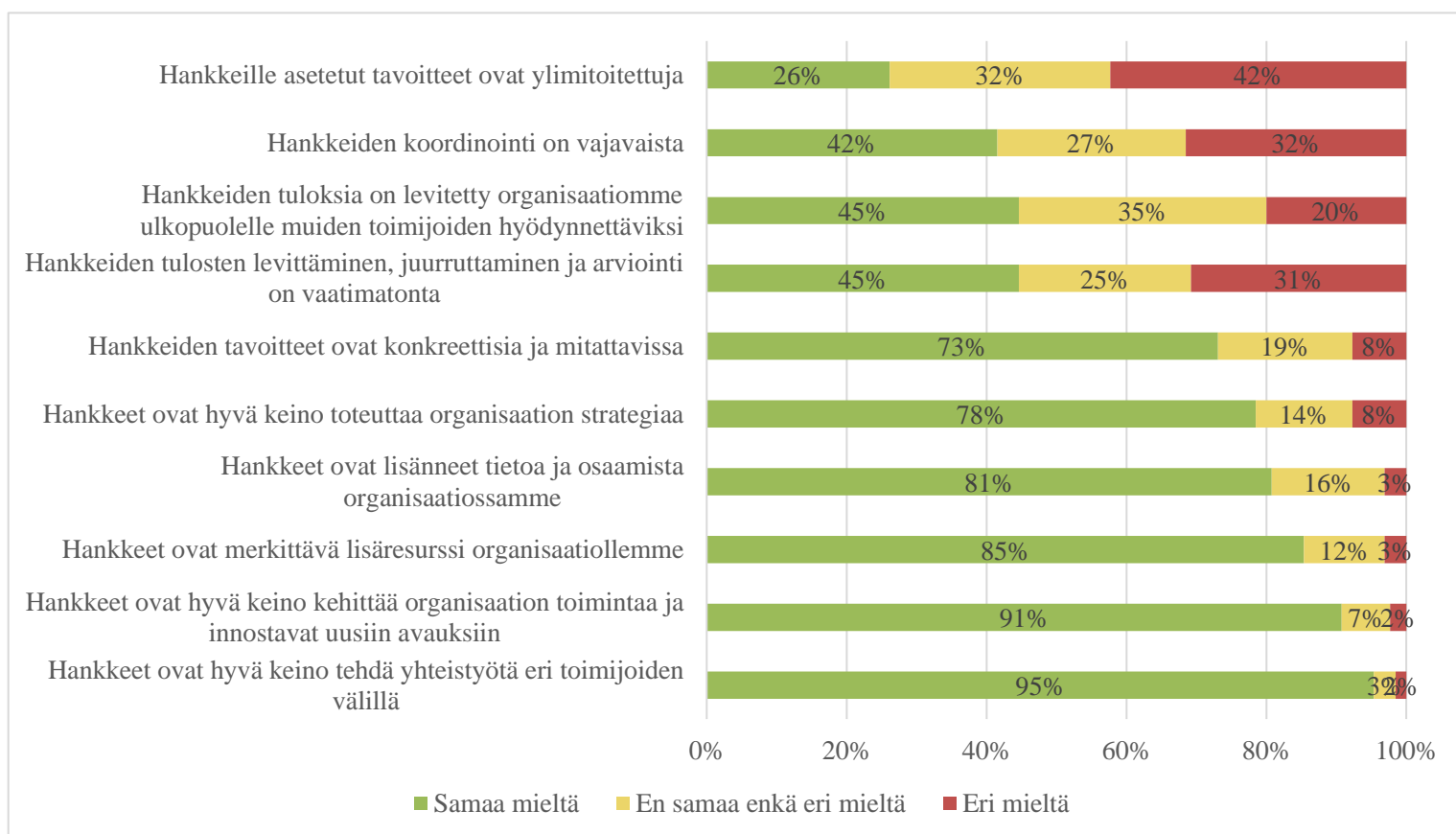
Hankkeiden aihepiirit jakaantuivat melko tasaisesti kuntien eri kokoluokkien välille. Ainoastaan terveystoiminnan hankkeita oli toteutettu huomattavasti enemmän suurissa kunnissa kuin pienissä ja keskisuurissa. Lasten ja nuorten liikunta on tämän tutkimuksen perusteella ollut teemaltaan ylivoimaisesti suosituin aihepiiri hankkeelle viimeisen vuoden aikana. Lisäksi ”muu, mikä/mitkä?” -kohtaan oli vastannut 13 prosenttia (n=36) vastaajista. Näistä vastauksista 86 prosenttia oli liikuntapaikkarakentamiseen liittyviä hankkeita. 1 prosentti kuului yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisen aihepiiriin. Yksi vastauksista oli ”harrastetoiminta”. Liikuntapaikkarakentamisen hankkeet ovat tärkeässä roolissa kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä, ja aihepiiri olisikin ehdottomasti vaatinut oman vastausvaihtoehdonsa kyselylomakkeeseen.

TAULUKKO 11. Aihepiirit, joiden hankkeille on saatu rahoitusta viimeisen viiden vuoden aikana.

Aihepiirit, joille on saatu rahoitusta viimeisen viiden vuoden aikana	alle 10 000 as.	10 001-50 000 as.	yli 50 000 as.
Lasten ja nuorten liikunta	86 %	89 %	92 %
Terveystoiminta	54 %	57 %	75 %
Muu	29 %	32 %	25 %
Erytysliikunta, yhdenvertaisuus	26 %	38 %	33 %
Kansainvälinen toiminta	11 %	8 %	4 %
Järjestö- ja seuratoiminnan kehittäminen	8 %	16 %	17 %
Huippu-urheilu	1 %	8 %	0 %
Antidoping/eettinen toiminta	0 %	0 %	0 %

8.4 Kuntien liikuntapalveluista vastaavien yksiköiden näkemykset hanketyöstä

Saatujen vastausten perusteella vastaajista 95 prosenttia näkee hankkeet hyvänä keinona tehdä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tämän lisäksi hankkeet nähdään hyvänä keinona organisaation toiminnan kehittämisessä sekä uusien avauksien innostamisessa. Hankkeet myös lisäävät tietoa ja osaamista organisaatioissa, ja niiden koetaan olevan merkittävä lisäresurssi organisaatiolle vastaajien mukaan. Hankkeiden kautta saatujen tulosten levittämisessä organisaation ulkopuolelle on kuitenkin kehittämistä, sillä samaa mieltä väittämän kanssa oli vastaajista vain 45 prosenttia. Toisaalta kysymys ja aihe koettiin vastaajien keskuudessa hankalaksi, sillä 35 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä kysymyksen kanssa. Väittämäpatteristoa ja sen kautta saatuja tärkeitä havaintoja käydään tarkemmin läpi johtopäätöksissä.



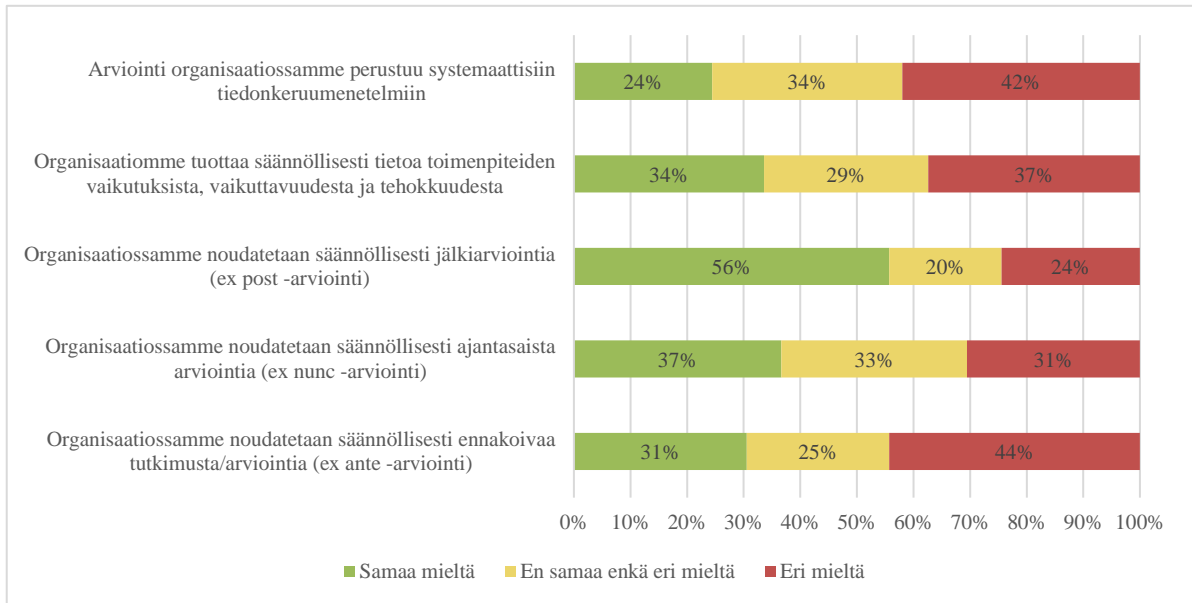
KUVIO 1. Vastaajien näkemykset hanketyöhön liittyen

Tämän tutkimuksen perusteella hankkeet ovat merkittävämpi lisäresurssi pienille ja keskisuurille kunnille kuin yli 50 000 asukkaan kunnille. Väittämän ”*Hankkeet ovat merkittävä lisäresurssi organisaatiollemme*” kohdalla yli 50 000 asukkaan kuntien vastaukset poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi alle 10 000 asukkaan ja 10 000–50 000 asukkaan kuntien vastauksien keskiarvoista ($p=0,019$). Yli 50 000 asukkaan kuntien vastauksien keskiarvo oli 2,25 ($n=12$), 10 000–50 000 asukkaan kuntien vastauksien keskiarvo 1,55 ja alle 10 000 asukkaan kuntien vastauksien keskiarvo 1,58 ($n=79$). Suurten kuntien edustajien vastaukset jakautuivat siis enemmän kuin pienten ja keskisuurten kuntien edustajien vastaukset. Jälkimmäisissä vastaajaryhmissä oltiin ensin mainittuun vastaajaryhmään verrattuna selkeästi yksimielisempiä siitä, että hankkeet ovat lisäresurssi liikuntapalveluille. Muiden väittämien kohdalla eri kokoisten kuntien vastaukset eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Alueellisen tarkastelun tekeminen ei onnistunut väittämien kohdalla, sillä kaikissa vastaajajoukoissa ei ollut riittävästi vastauksia ristiintaulukointia varten huolimatta siitä, että alueellisesti aineisto on jakautunut hyvin.

8.5 Arviointikäytännöt ja arviointiosaaminen organisaatioiden toiminnassa

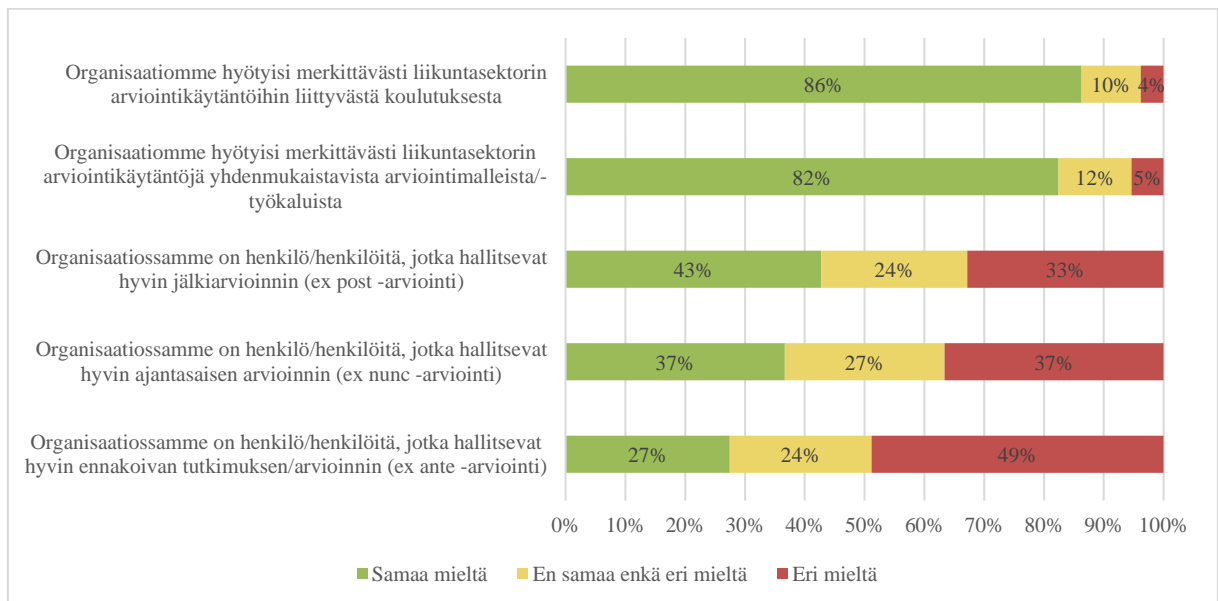
Tämän tutkimuksen perusteella kaikki kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt eivät noudata vakiintuneita arviointikäytäntöjä. Kunnissa arviointitietoa tuotetaan eniten jälkikäteen, kun taas ennakoivaa arviointia tuotetaan vähiten. Eniten kokemusta vastaajilla oli tilivelvollisuusarvioinnista, jälkikäteisarvioinnista ja kehittämisarvioinnista.

Arvioinnin yksi lähtökohdista on systemaattinen tiedonkeruu. Huomattavaa on, että arviointi organisaatioissa perustuu vastaajien mukaan ainoastaan 24 prosentilla systemaattisiin tiedonkeruumenetelmiin. Väittämien vastausten keskiarvot kuntakoon perusteella eivät poikenneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan ($p=0,1100,841$). Väittämät on koottu kuvioon 2.



KUVIO 2. Arviointikäytäntöjen säännöllinen noudattaminen organisaatioissa

Vastausten perusteella voidaan todeta, että yleisesti ottaen kuntien liikuntapalveluista vastaavissayksiköissä ei noudateta vakiintuneita arviointikäytäntöjä. Liikuntasektorin arviointikäytäntöjä yhdenmukaistavia arviointimalleja/-työkaluja kaipasi peräti 82 prosenttia vastaajista. Myös liikuntasektorin arviointikäytäntöihin liittyvää koulutusta kaipasi 86 prosenttia vastaajista. Väittämien vastaukset eivät poikenneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan kuntakoon perusteella ($p=0,2880,994$). Vastaukset on koottu kuvioon 3.



KUVIO 3. Organisaation henkilökunnan arviointimenetelmien osaaminen

Arviointitiedon tuottamisen tarkoitusta selvitettiin kyselylomakkeen kysymyksessä 23. Kuntien liikuntapalveluista vastaavista yksiköistä ainoastaan 4 prosenttia ei ollut tuottanut arviointitietoa hankkeista tai projekteista. Yleisin syy tuottaa arviointitietoa oli rahoittajan vaatimus, sillä syyn mainitsi 23 prosenttia vastaajista. Toiseksi yleisin syy arviointitiedon tuottamiselle oli päätöksenteon valmistelu, ja lähes yhtä yleisesti tietoa tuotettiin organisaation toiminnan kehittämiseksi. Vähiten arviointitietoa oli tuotettu uuden tiedon tuottamista varten, sillä syyn toi esiin vain 5 prosenttia kunnista.

TAULUKKO 13. Arviointitiedon tuottamisen tarkoitukset yksiköissä.

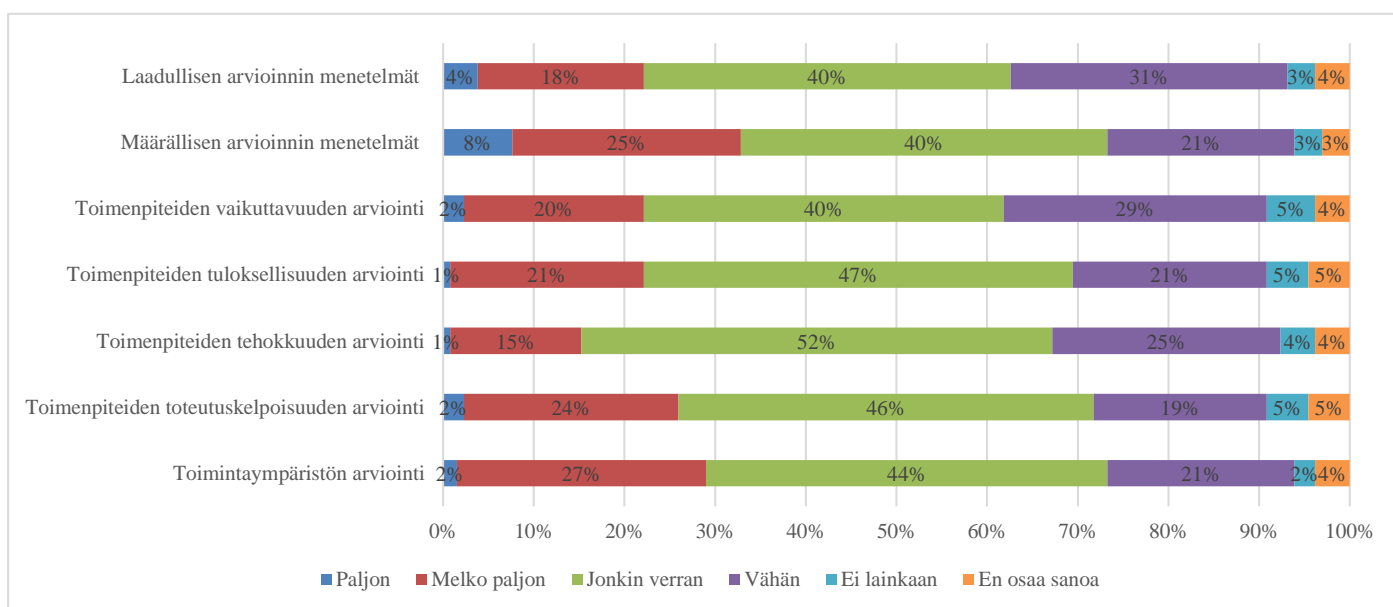
Arviointitiedon tuottamisen tarkoitus	alle 10 000 as.	10 001 - 50 000 as.	yli 50 000 as.
Rahoittajan vaatimus	67 %	80 %	67 %
Päätöksenteon valmistelu	61 %	65 %	83 %
Organisaation toiminnan kehittäminen	56 %	63 %	100 %
Oppiminen	35 %	30 %	42 %
Tilivelvollisuuden täyttäminen	33 %	33 %	25 %
Emme ole tuottaneet arviointitietoa	18 %	10 %	14 %
Osana ohjelmaa tai suurempaa hankekokonaisuutta	15 %	20 %	33 %
Uuden tiedon tuottaminen	11 %	18 %	42 %
Muu, mitä?	1 %	3 %	0 %

Väittämät eivät eronneet kuntakoon perusteella tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Kuitenkin on huomion arvoista, että kaikkien suurten kuntien liikuntapalvelut olivat tuottaneet arviointitietoa organisaation toiminnan kehittämistä varten. Lisäksi suurissa kunnissa oli tuotettu arviointitietoa varsin usein päätöksenteon valmistelua varten. Pienissä ja keskisuurissa kunnissa suurin syy arviointitiedon tuottamiselle oli rahoittajan vaatimus. Myös päätöksenteon valmistelu oli molemmissa kokoluokissa huomattava syy, vaikka vastausprosentit eivät yltäneetkään suurten kuntien prosentteihin asti.

8.6 Kokemukset arviointiosaamisen osa-alueista ja arviointitavoista

Tämän tutkimuksen vastauksien perusteella kunnat kokevat useimmiten, että yksiköissä on jonkin verran kokemusta arviointiosaamisen eri osa-alueista. Jokaiseen aihepiiriin väittämään kyseisen vastauksen antoi 4052 prosenttia vastaajista. Vain harva kunta koki omaavansa paljon tai toisaalta ei lainkaan kokemusta erilaisista arviointitavoista.

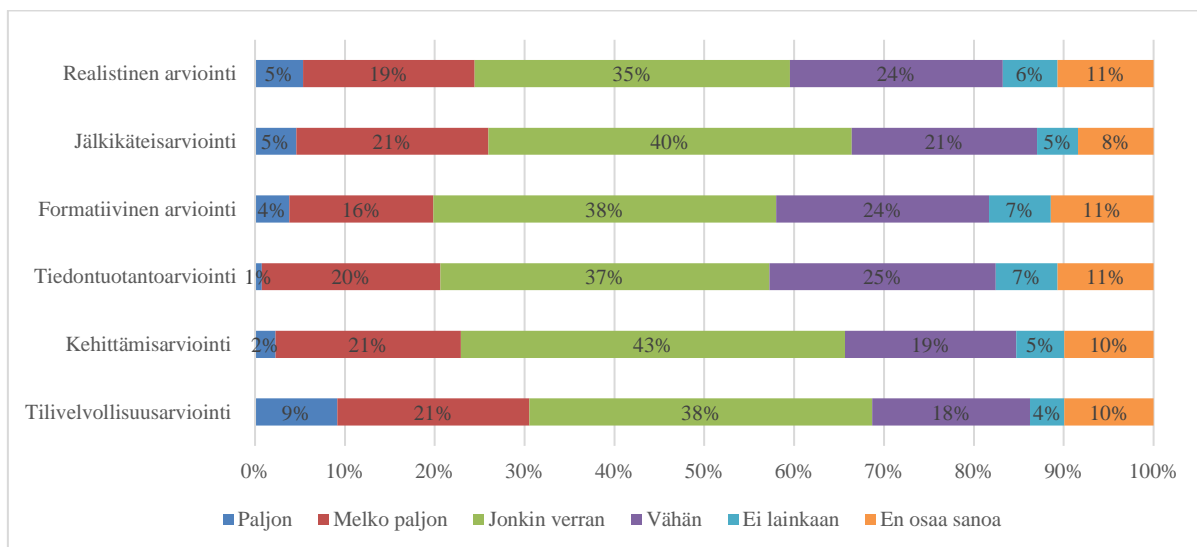
Eniten vastaajilla oli kokemusta toimintaympäristön arvioinnista, sekä määrällisen arvioinnin menetelmistä. Vähiten kokemusta omattiin laadullisen arvioinnin menetelmistä sekä toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnista. Kaikki vastaukset on koottu kuvioon 4.



KUVIO 4. Vastaajien kokemuksen määrät arviointiosaamisen osa-alueisiin liittyen

Kun tutkimuksessa selvitettiin arviointitapojen osaamista kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä, saatiin selville, että eniten kokemusta vastaajilla oli tilivelvollisuusarvioinnista sekä jälkikäteisarvioinnista. Vähiten tunnetuksi tavaksi nousi vastauksien perusteella tiedontuotantoarviointi sekä formatiivinen arviointi. Kokemusmäärät olivat kuitenkin varsin tasaisia eri arviointitapojen välillä. Tämän tutkimuksen perusteella liikuntapalveluista vastaavista yksiköistä löytyy arviointitapojen osaamista ja ilmiö tunnustetaan, sillä ainoastaan 57 prosenttia vastaajista ilmaisi, että heillä ei ole kokemusta kyselyssä mukana olleista arviointitavoista. Toisaalta on huomioitava, että lähes jokaisesta

tavasta neljäs- tai viidesosalla oli kokemusta vain vähän. Kuntakoko ei vaikuttanut tilastollisesti merkittävästi tämän kysymyksen vastauksiin.



KUVIO 5. Vastaajien kokemusten määrät eri arviointitavoista

Tutkimuksessa selvitettiin, ovatko kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt hyödyntäneet ulkopuolisia tahoja arvioinnissa. Vastaajista 22 prosentin toiminnan, toimenpiteiden ja/tai toteuttamien hankkeiden arviointiin ei ole koskaan osallistunut ulkopuolisia tahoja. 33 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, onko ulkopuolisia tahoja osallistunut arviointiin.

Yleisin arviointiin osallistunut taho oli aluehallintovirasto, sillä 17 prosenttia vastaajista kertoi AVIn osallistuneen arviointiin. Lisäksi 10 prosenttia oli hyödyntänyt konsulttiyrityksen palveluita. ”Muu, mikä?” -kohdan avoimen kentän vastauksissa esiin tuotiin liikuntaa edistävät järjestöt (esimerkiksi liikunnan aluejärjestöt), toiset hankkeet, kuntien sisäinen arviointi sekä valtiohallinnon taho ja maaseudun kehittämissrahasto. Järjestöjä lukuun ottamatta muut avoimen kentän vastaukset olivat kuitenkin yksittäisiä.

TAULUKKO 14. Arviointiin osallistuneet ulkopuoliset tahot

Arviointiin osallistunut ulkopuolinen taho	
En osaa sanoa	33 %
Ei ole koskaan osallistunut ulkopuolista tahoja	22 %
Aluehallintovirasto	17 %
Konsulttiyritys	10 %
Muu	9 %
LIKES	5 %
Korkeakoulu	3 %
Liikuntatieteellinen Seura ry	1 %
Valtion liikuntaneuvosto	1 %

Yli 50 000 asukkaan kuntien liikuntapalveluissa arviointiin oli osallistunut ulkopuolinen taho useammin kuin pienten ja keskisuurten kuntien arviointiin. Tulos ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä, sillä saatu p-arvo oli 0,367. Kuntakoko ei siis ole merkitsevä tekijä ulkopuolisen tahon hyödyntämisessä. Saatujen tulosten perusteella ulkopuolisia tahoja on käytetty erityisesti hanke- ja ohjelmasuunnitteluun, näin on tehnyt 41,5 prosenttia vastaajista. Jälkiarvioinnin kohdalla prosenttiosuus oli 30,5 ja toteutusvaiheen kohdalla 26,8.

Tutkimuksen kyselylomakkeessa kartoitettiin myös arviointiin liittyviä eettisiä haasteita. Vastaajista 35,2 prosenttia ei ollut kohdannut eettisiä haasteita. Yleisimmät haasteet olivat arvioinnin painotukseen liittyvät ongelmat sekä eri sidosryhmien välisiin intressiristiriitoihin liittyvät haasteet. Näitä molempia oli kohdannut 10 prosenttia vastaajista. Avoimessa kentässä esiin tuotuja yksittäisiä vastauksia olivat omaan työuraan liittyvät näkökulmat, arvioinnin tilaajan ja arvioitsijoiden ennakkoluulot sekä tuttujen kohderyhmien suosiminen. Lisäksi kaksi vastaajaa toi esiin anonymiteettiin liittyvän haasteen.

8.7 Hanke- ja arviointiosaamiseen liittyvä koulutus

Kokonaiskuvaa katsottaessa koulutuksiin ei ollut osallistunut yhteensä 37 prosenttia vastaajien kunnista. Toisaalta suuri osa, lähes 45 prosenttia, ei osannut sanoa, oliko koulutukseen osallistuttu. Noin 20 prosenttia eli 26 kuntaa, oli osallistunut koulutukseen. Vastaukset eivät poikenneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan kuntakoon perusteella ($p=0,052$). Kuntakoko

ei siis ole merkitsevä tekijä koulutuksiin osallistumisen kannalta. Kuntakoon perusteella tehdyn tarkastelun vastaukset näkyvät taulukossa 15.

Yksikään vastaajista ei ollut osallistunut pelkkään arviointiosaamisen koulutukseen, mutta pelkkään hanke- tai projektiosaamisen koulutukseen oli osallistunut 13 vastaajaa. Hanke- ja projektiosaamisen koulutus oli useimmiten rahoittajan järjestämä koulutus, 16 vastaajaa ilmoitti, että liikuntapalveluista vastaavan yksikön henkilöstöön kuuluva oli osallistunut rahoittajan järjestämään koulutukseen. Muu -kohdassa mainittiin viisi kertaa organisaation oma koulutus. Suosituin arviointiosaamisen koulutus oli julkisen sektorin järjestämä koulutus. Se mainittiin kahdeksassa vastauksessa. Toiseksi useimmin eli neljä kertaa mainittiin rahoittajan järjestämä koulutus. Muihin vastausvaihtoehtoihin oli vastannut kolme tai kaksi vastaajaa. Oleellinen huomio on, että hanke- ja arviointiosaamisen koulutuksiin osallistuneiden määrät ovat melko pieniä koko aineiston suuruus, 131 kuntaa, huomioon ottaen.

TAULUKKO 15. Kuntien hanke- ja arviointiosaamisen koulutukseen osallistuminen

Koulutuksiin osallistuminen	alle 10 000 as.	10 001-50 000 as.	yli 50 000 as.
En osaa sanoa	52 %	30 %	33 %
Ei ole osallistuttu	34 %	45 %	25 %
Kyllä, hanke- ja arviointiosaamisen koulutukseen	9 %	15 %	0 %
Kyllä, vain hanke-/projektiosaamisen koulutukseen	5 %	10 %	42 %

8.8 Hanke- ja arviointiosaamisen avoimen kysymyksen vastaukset

Kyselyn päättäneeseen avoimeen vastaustilaan tuli 13 vastausta. Vastaukset sijoittuivat selkeästi kahden pääteeman alle: koulutuksen ja osaamisen puutteeseen sekä resurssien puutteeseen. Taulukkoon 16 on kvantifioitu kysymyksessä esiin tulleiden teemojen mainintojen lukumäärät.

TAULUKKO 16. Vastaajien maininnat hanke- ja arviointiosaamiseen liittyen (n=13).

	n
Koulutuksen ja osaamisen puute	10
Resurssien puute	3

Vastauksissa tuotiin vahvasti esiin, että koulutukselle on suuri kysyntä. Vastauksissa koulutuksen tarve kohdistui sekä hanke- että arviointiosaamiseen. Koulutuksen ja osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi aiheeksi.

”Koulutusta kaivattaisiin, meillä hankerahoja haetaan liian vähän, kun siihen ei ole osaamista. Lisäksi ei ole tietoa tarpeeksi millaisia hankemahdollisuuksia olisi. Arviointiosaamista on liian vähän kaikilla tasoilla.”

”Tärkeät asiat, koulutusta kaivataan kovasti!”, ”Tällaiselle koulutukselle olisi suuri tarve kunnallisen liikuntasektorin puolella.”

Toinen teema sisälsi resursseihin liittyviä vastauksia. Vastaajat toivat esiin, että erityisesti aikaa on rajatusti arkityön ulkopuolisiin tehtäviin.

”Hanketyötä tehdään muun työn lomassa, joten resurssit hanke- ja arviointiosaamisen kehittämiseen ovat rajalliset”

”Pienessä organisaatiossa ei oikeasti ole aikaa eikä resursseja juuri muuhun kuin arkityöhön.” , ”Aika ei riitä hankkeisiin ja arviointiin.”

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuskysymysten kannalta oleellisimpia tutkimustuloksia sekä niihin liittyviä johtopäätöksiä. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tavoitteena oli erityisesti selvittää, millaisia hankkeita kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä on toteutettu, mikä on hankeosaamisen nykytila kuntien liikuntapalveluissa ja millaisia näkemyksiä kuntien liikuntapalveluista vastaavilla yksiköillä on hanketyöstä. Lisäksi selvitettiin, millaista osaamista näillä yksiköillä on arviointikäytäntöihin liittyen ja millaisia arviointikäytäntöjä yksiköt hyödyntävät. Liikunnan hankkeita on tutkittu muun muassa Liikuntatieteellisen Seuran toimesta Liikunnan hyvät käytännöt -hankkeen kautta vuosina 2012-2013 (Rikala 2012; 2013). Liikunnan arviointitoimintaa taas on koottu yhteen esimerkiksi Valtion liikuntaneuvoston laatimaan ”Liikunnan arviointitoiminta Suomessa” -työpaperiin (Valtion liikuntaneuvosto 2020).

Millaisia hankkeita kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä on toteutettu ja mikä on hankeosaamisen nykytila kuntien liikuntapalveluissa?

Tutkimustulosten perusteella kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt ovat toteuttaneet eniten paikallishankkeita, mutta lähes yhtä paljon on toteutettu valtakunnallisia/maakunnallisia kehittämishankkeita. EU-hankkeita oli toteuttanut lähes 13 prosenttia vastaajista. Tämän tutkimuksen perusteella kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt toteuttivat eniten alle 30 000 euron budjettiluokan hankkeita. Budjeteiltaan alle 15 000 euron ja 15 000-30 000 euron hankkeet muodostivat lähes puolet toteutettujen hankkeiden määrästä. Budjettiluokkien perusteella pieniä paikallishankkeita on toteutettu huomattavasti enemmän kuin suuren rahoituksen saaneita hankkeita. Tämä tulos on yhdenmukainen Rikalan (2013) havaintojen kanssa, joiden mukaan paikallishankkeiden määrä on moninkertainen suhteessa valtakunnallisiin kehittämishankkeisiin.

Hankkeita on toteutettu kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä eniten lasten ja nuorten liikunnan parissa. Vähiten hankkeita oli toteutettu huippu-urheiluun ja kansainväliseen toimintaan liittyen. Vastaajat nostivat aktiivisesti esiin liikuntapaikkarakentamiseen liittyvät hankkeet kohdassa ’muu, mikä?’, sillä yli 10 prosenttia rahoituksen saaneista hankkeista koski tätä aihepiiriä. Hankkeiden aihepiirit olivat samoja kuin esimerkiksi Rikalan (2012) raportissa esiin tuodut teemat. Liikuntapaikkarakentamisen lisäksi kunnat eivät tuoneet tässä

tutkimuksessa esiin muita lomakkeella mainitsemattomia aihepiirejä, joihin hanketoiminnassa olisi erityisesti keskitytty.

Vastausten perusteella sekä pienet ja keskikokoiset että suuret kunnat ovat hakeneet rahoitusta suurin piirtein saman verran eri rahoituskanavista. Eniten hankerahoituksia on haettu aluehallintovirastoilta ja toiseksi eniten opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Valtion liikuntatoimelle suunnatut määrärahat muodostuivat 91-prosenttisesti veikkausvoittovaroista. Koska rahapelituottojen on ennakoitu alenevan liikunnan rahoitusmalliratkaisu voikin muuttua huomattavasti tulevaisuudessa. (Valtion liikuntaneuvosto 2021.) Hankerahoitusten merkitys erityisesti kehittämistyössä voi kasvaa entisestään rahoitusmalliratkaisujen mahdollisten muutoksien myötä.

Kolmanneksi eniten hankerahoitusta on haettu Euroopan unionilta ja vähiten yksityiseltä sektorilta (alle 1%). EU-eurot liikunnalle 2014-2016 selvityksessä tuodaan esiin EU-rahoituksen merkitys tärkeänä lisäresurssina liikuntaa edistävien hankkeiden toteuttamisessa. Tämän tutkimustuloksen perusteella kuntien liikuntatoiminnasta vastaavat yksiköt eivät kuitenkaan hyödynnä EU:n rahoituskanavia yhtä usein kuin muita mahdollisuuksia. Rakennerahastohankkeet vaativat kunnilta melko paljon resursseja (esimerkiksi hankkeen taloushallinto), joten resurssien puute voi olla yksi syy siihen, miksi rakennerahastoja ei hyödynnetä aktiivisemmin. Tämän ilmiön selittäminen olisi kuitenkin edellyttänyt yksityiskohtaista tarkastelua, jollaiseen tämän tutkimuksen mitassa ei ollut mahdollisuuksia. Kyselyn johtajatuksena oli kokonaiskuvan muodostaminen ja siitä syystä kysely ei mahdollistanut paneutumista rahoituskanavien käyttöä määrittäviin kuntakohtaisiin tai kuntatyypikohtaisiin tekijöihin.

Osaaminen ja näkemykset hanketyöstä

Projektimaisen työskentelyn suuren lisääntymisen myötä voidaan nähdä, että yhteiskunta on projektisoitunut (Sjöblom, Löfgren & Godenhjelm 2013). Käsitystä liikuntahallinnon työn projektisoitumisesta kunnissa tukee kyselyn tuottama havainto, jonka mukaan kyselyyn osallistuneista kunnista melkein 40 prosentissa oli palkattuna työntekijä, jonka vastuulla olivat hankeosaamiseen liittyvät työtehtävät. Kuntakoolla oli tutkimustulosten perusteella vaikutusta

siihen, oliko organisaatiossa kokoaikaisesti projektiosaamisen työtehtävien parissa työskentelevä henkilö vai tehtiinkö työtä muiden työtehtävien rinnalla.

Suurissa kunnissa oli keskisuuriin ja pieniin kuntiin verrattuna useammin päätoiminen työntekijä, jonka työtehtävät koostuvat projektihallinnon työtehtävistä. Pienissä kunnissa yli 85 prosenttia henkilöistä, joiden vastuulla oli projektiosaamisen työtehtävät, tekivät niitä muiden työtehtävien rinnalla. Suurissa kunnissa lähes 45 prosenttia työntekijöistä, joiden vastuulla projektiosaaminen oli, työskenteli kokoaikaisesti projektiosaamisen työtehtävien parissa. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että pienistä, keskisuurista ja suurista kunnista kuitenkin löytyy työntekijöitä, joiden vastuulla ovat liikunnan projektiosaamiseen liittyvät työtehtävät. Työn projektisoitumista voidaankin nähdä tapahtuneen kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä kunnan koosta riippumatta.

Seppänen-Järvelän (2009, 17) mukaan pirstaloituneella ja lyhytkestoisella projektikehittämisellä on ollut negatiivisia vaikutuksia tiedon kumuloitumiseen ja menetelmien pitkäjänteiseen rakentamiseen. Lähes puolet tämän tutkimuksen vastaajista pitääkin hankkeiden koordinoitua vajavaisena esimerkiksi hankkeiden päällekkäisyyksien vuoksi. Esimerkiksi Norran, Karimäen ja Pekkalan (2020) tekemän tutkimuksen mukaan eri toimijoiden välistä hankeyhteistyötä tulisiikin lisätä entisestään.

Projektiyhteiskuntaan liittyy tyypillisesti verkostojen lisääntyminen (Rantala & Sulkunen 2007, 8). Projektien avulla voidaan edistää liikunta-alan toimijoiden välistä yhteistyötä aiempaa monipuolisemmaksi, ja useissa hankkeissa on ylitetty perinteisiä sektorirajoja (Rikala 2012). Uudessa julkisen hallinnan mallissa korostuu myös yhteistyön merkitys eri toimijoiden välillä (Osborne 2006, 384). Hankkeiden tärkeä rooli eri toimijoiden välillä tehtävässä yhteistyössä näkyi tässä tutkimuksessa, kun selvitettiin vastaajien näkemyksiä hanketyöhön liittyen. Lähes kaikki vastaajat kokivat hankkeet hyväksi keinoksi tehdä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, kehittää organisaation toimintaa ja innostaa uusiin avauksiin. Tulos vahvistaa Seppänen-Järvelän (2003) näkemyksen siitä, että projektit mahdollistavat omaksutuista käytännöistä poikkeamisen ja tarjoavat joustavuutta sekä tehtäväorientoituneisuutta totuttujen tapojen rinnalle.

Hankkeet ovat saatujen tulosten perusteella merkittävä lisäresurssi organisaatioille. Havainto on yhdenmukainen Rikalan (2012) ja Sjöblomin (2007, 79) esittämän näkemyksen kanssa. Sen mukaan hankkeet tuovat merkittäviä lisäresursseja organisaatiolle. Uusien toimintatapojen syntymiseen tarvitaan ulkopuolelta erikseen resursoitua tukea, jonka avulla onnistutaan toteuttamaan vanhasta eroavaa toimintaa. Toisaalta näkemys ja saatu tulos on haasteellinen, sillä tyypillisen toiminnan ja kehittämistoiminnan erottaminen voidaan nähdä ongelmallisena. Kuntakoon mukaan tehdyn vertailun perusteella hankkeet ovat merkittävämpi lisäresurssi pienille ja keskikokoisille kunnille kuin suurille kunnille.

Liikuntasektorilla tietojohdaminen näkyy strategioiden muodostamisessa ja hyvien käytäntöjen laatisemassa, joiden avulla tietoa pyritään kuljettamaan päätöksentekijöille (Ojajärvi ym. 2013). Saatujen vastausten perusteella hankkeet nähdään pääsääntöisesti hyvänä keinona organisaation strategian toteuttamisessa. Saatujen tulosten levittämisessä organisaation ulkopuolelle on kuitenkin tutkimuksen mukaan kehittämistä, sillä samaa mieltä väittämän kanssa oli vastaajista 45 prosenttia. Toisaalta kysymys ja aihe koettiin vastaajien keskuudessa hankalaksi, sillä 35 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa.

Tämän tutkimuksen perusteella kohderyhmä näkee hankkeet hyvänä keinona tehdä yhteistyötä eri toimijoiden välillä, sillä 95 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Tämä on merkittävä huomio, sillä poikkihallinnollisen työn merkitys on useiden aiempien tutkimusten perusteella äärimmäisen tärkeässä roolissa nyky-yhteiskunnassamme. Yhteistyötä tulisikin tehdä sekä eri sektoreiden välillä että organisaation sisällä. (esim. Aaltonen 2016; Karimäki 2020; Laulainen ym. 2017; Majoinen & Antila 2017; Rikala 2012.) Lisäksi hankkeet nähdään tulosten mukaan varsin hyvänä keinona organisaation toiminnan kehittämisessä ja uusien avauksien innostajana.

Liikuntasektorilla on luotu erilaisia tietopankkeja sekä laadittu hyviä käytäntöjä tiedon kuljettamisen parantamiseksi (Ojajärvi ym. 2013). Liikunnan tiedolla johtamisen suunta-asiakirjan 2020-2024 mukaan toimijoilla tulisi olla tietoa niin omasta toiminnasta kuin toimintaympäristöstäkin. Tämän tutkimuksen perusteella hankkeiden tuloksien levittäminen, juurruttaminen ja arviointi on kuitenkin vielä vaatimatonta. Asiaa koskeneen väittämän kanssa oli samaa mieltä 45 prosenttia kyselyyn osallistuneista. Myös hankkeiden tulosten levittäminen

muille toimijoille on melko vähäistä, sillä tämänkin väittämän kanssa samaa mieltä oli ainoastaan 45 prosenttia vastaajista.

Tulosohjauksen ja -johtamisen näkökulmasta tavoitteiden ja mittareiden on oltava monipuolisia ja kattavia toiminnan ja tulosten oikean kuvan saamiseksi. (Valtiovarainministeriö 2005, 9.) Tämän tutkimuksen perusteella yli 70 prosenttia vastaajista kokee hankkeiden tavoitteiden olevan konkreettisia ja mitattavissa. Toisaalta tutkimuksessa nousevat esiin myös tavoitteiden asettamisen haasteet, sillä kun selvitettiin ovatko hankkeille asetetut tavoitteet ylimitoitettuja, mielipiteet jakautuivat ja lähes kolmasosa ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Kuitenkin yli 42 prosenttia vastaajista oli tämän väittämän kanssa eri mieltä.

Millaista osaamista kuntien liikuntapalveluista vastaavilla yksiköillä on arviointikäytäntöihin liittyen ja millaisia arviointikäytäntöjä yksiköt hyödyntävät?

Liikunnan tiedolla johtamisen suunta-asiakirjassa 2020-2024 tuodaan esiin tiedolla johtamiselle tyypillisiä piirteitä. Toiminnan kehittämisen kannalta päätöksenteon pohjana on oltava tietoa sekä omasta toiminnasta että toimintaympäristöstä. Lisäksi tiedolla johtaminen perustuu systemaattisesti kerättyyn ja käsiteltyyn tietoon. Virtanen, Stenvall & Rannisto (2015) tuovat esiin näkemyksen, jonka mukaan toimintaympäristön muuttuessa nopeasti on tieto aiempaa tärkeämmässä roolissa.

Tämän tutkimuksen mukaan tehokkuuden korostuminen, tulosohjaukulttuurin yleistyminen sekä tietojohdamisen lisääntyminen kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä näkyvät muun muassa siinä, että ainoastaan alle 5 prosenttia kyselyyn vastanneista ei ollut tuottanut arviointitietoa toiminnastaan. Noin joka viides vastaajista on tuottanut arviointitietoa päätöksenteon valmistelua ja organisaation kehittämistä varten. Yli 80 prosenttia kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että hankkeet ovat lisänneet tietoa ja osaamista organisaatiossa. Suurimmalla osalla vastaajista oli kokemusta sekä toimintaympäristön arvioinnista että tiedontuotantoarvioinnista jonkin verran tai melko paljon. Seitsemässä prosentissa kyselyyn osallistuneista organisaatioista ei ollut lainkaan kokemusta näistä arviointitehtävistä.

Kyselyvastausten perusteella on perusteltua väittää, että tiedolla johtamiseen kuuluvissa arviointikäytännöissä on vielä kehitettävää kuntien liikuntapalveluissa. Tämä tulkinta sisältyy

myös Opetus- ja kulttuuriministeriön (2013) ”Liikuntatiedon saavutettavuuden kehittäminen” - julkaisuun. Kehitettävää on ainakin niillä kyselyssä käsitellyillä arviointiosaamisen osa-alueilla.

Rikalan (2012) ja Lipposen (2017) näkemysten mukaan tavoitteet ovat suuressa roolissa kehittämistyössä ja niiden tulisi olla selkeitä ja realistisia. Liikuntasektorilla arviointityön haasteena on esimerkiksi tavoitteiden yleisluontoisuus. Lisäksi tavoitteiden ei nähdä olevan selkeitä ja mitattavissa olevia. Tämän tutkimuksen perusteella yli 70 prosenttia vastaajista kuitenkin kokee hankkeiden tavoitteiden olevan konkreettisia ja mitattavissa. Toisaalta tutkimuksessa nousevat esiin myös tavoitteiden asettamisen haasteet. Vastaajien näkemykset jakautuivat hankkeille asetettujen tavoitteiden ylimitoitusta koskevan väitteen kohdalla. Sen lisäksi lähes kolmasosa ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä.

Sekä Koski & Mäenpää (2018), Suhonen & Paasivaara (2015) että Rikala (2013) ovat tuoneet esiin hankkeiden koordinointiin ja päällekkäisyyteen liittyviä haasteita. Projektityö voi lisätä haasteita arkityöhön esimerkiksi intressien yhteen sovittamiseen liittyen. Koordinoimaton hankemassa aiheuttaa toiminnallisia ja hallinnollisia päällekkäisyyksiä hanketoimintaan. Tämä tutkimus on osittain linjassa näkemysten kanssa, sillä lähes puolet vastaajista on samaa mieltä siitä, että hankkeiden koordinointi on vajavaista esimerkiksi hankkeiden päällekkäisyyksien vuoksi.

Tehokkuuden korostuminen, tulosohjauskulttuurin yleistyminen sekä tietojohdamisen lisääntyminen kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä näkyvät tutkimuksen tulosten perusteella muun muassa siinä, että ainoastaan alle 5 prosenttia kyselyyn vastanneista ei ollut tuottanut arviointitietoa toiminnasta. Pyykkösen, Lämsän ja Laineen (2016, 66) mukaan liikuntahallinnon arvioinnissa ja seurannassa tavoitteet liittyvät edelleen selvästi rahaan. Myös tässä tutkimuksessa oli huomattavissa samaa trendiä, sillä arviointitietoa tuotetaan useammin rahoittajan vaatimuksesta kuin esimerkiksi organisaation toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Liikuntasektorin arviointikäytäntöjä yhdenmukaistavia arviointimalleja/-työkaluja kaivataan, ja organisaatiot hyötyisivät merkittävästi liikuntasektorin arviointikäytäntöihin liittyvästä koulutuksesta.

Tutkimusten perusteella (mm. Hyttinen 2006, 13; Rossi, Freeman & Lipsey 2004; Toikko & Rantanen 2009, 82) arvioinnin tulisi olla jatkuvaa ja kytkeytyä toiminnan eri vaiheisiin. Tämän

tuotteen perusteella arviointitietoa tuotetaan eniten jälkikäteen, kun taas ennakoivaa arviointia tuotetaan vähiten. Tietoa toimenpiteiden vaikutuksista, vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta tuotetaan melko vähän, sillä ainoastaan joka kolmannessa kyselyyn osallistuneista kunnista sitä tuotettiin säännöllisesti.

Saatujen tulosten mukaan vaikuttaa siltä, kyselyyn osallistuneet eivät lähtökohtaisesti koe, että niissä hallittaisiin hyvin eri vaiheisiin liittyvät arviointitavat. Vastaajajoukon mukaan arviointi yksikössä ei ensisijaisesti perustu systemaattisiin tiedonkeruumenetelmiin. Kyselyyn annettujen avointen vastausten perusteella myös syyt, miksi hanketoimintaan ei osallistuttu, pohjautuivat pitkälti osaamisen puutteeseen. Arviointiosaamiseen liittyvät tulokset ovat linjassa *Hallituksen esitys eduskunnalle liikuntalaiksi* -esityksen kanssa, jonka mukaan arviointitietoa tuotetaan kohtalaisen vähän ja liikunnan arviointitiedon hyödyntämistä on kehitettävä entisestään. Arvioinnin kehittäminen on myös yhteydessä projektityön laadun ja kehittämisosaamisen parantumiseen (Seppänen-Järvelä 2003), joten arviointiosaamisen lisääminen olisikin monella tapaa tärkeää kuntien liikuntapalveluista vastaaville yksiköille.

Vastaajilla oli arviointiosaamiseen liittyvistä eri osa-alueista kokemusta suurin piirtein saman verran, sillä erot vastauksien välillä olivat kohtalaisen pieniä. Vähiten osaamista oli laadullisen arvioinnin menetelmistä sekä toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnista. Eniten osaamista oli määrällisen arvioinnin menetelmistä sekä toimintaympäristön arvioinnista. Arviointitavat täydentävät tutkimusten mukaan toisiaan (Rajavaara 2006; Myllymäki & Vakkuri 2001, 18-19; Virtanen 2007, 156). Jokisen (2017, 29-30) näkemyksen mukaan arviointiajatteluun tarvitaan aiempaa enemmän laadulliseen kehittämiseen perustuvia arviointimetoja, ja tämä tuli esille myös tässä tutkimuksessa.

Eniten kokemusta vastaajilla oli tilivelvollisuusarvioinnista, jälkikäteisarvioinnista ja kehittämisarvioinnista. Vatajaa (2009, 51-52) mukailleen arvioinnin merkitys organisaatioissa tulisi nähdä oppimis- ja kehitymisprosessina, ei ainoastaan tiedon tuottamisen käytäntönä. Vastaajat toivat tutkimuksessa esiin, että hanketyöhön ei ole riittävästi aikaa ja resursseja. On mahdollista, että myös arviointityötä tehdään muun arkityön rinnalla eikä resursseja arviointiin ole riittävästi.

Arviointia on mahdollista tehdä sekä itsearvioimalla, kun arvioinnin kohteena on oma toiminta, organisaatio, ohjelma tai hanke, että ulkoista arviointia hyödyntämällä, jolloin kyseessä on

tilaajan toimeksianto. (Virtanen 2007, 25.) Arvioinnin kautta kerätyn tiedon hyödyntämisessä oleellista on, onko käytetty sisäistä vai ulkoista arviointia vai onko hyödynnetty molempia tapoja. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 128). Tutkimustulosten perusteella noin 45 prosenttia vastaajista oli hyödyntänyt ulkopuolisia tahoja arviointiin ja kolmasosa ei osannut sanoa, onko ulkoista arviointia tehty. Suuntaa antavasti voidaan kuitenkin sanoa, että ulkoista arviointia on hyödynnetty eniten isoissa ja keskisuurissa kunnissa. Eniten ulkopuolisia tahoja oli hyödynnetty hanke- ja ohjelmasuunnitteluun ja vähiten toteutusvaiheeseen.

Hanke- ja arviointiosaamisen koulutukselle on tämän tutkimuksen perusteella suuri kysyntä. Tutkimuksen vastaajien kunnista alle 20 prosenttia oli osallistunut viimeisen viiden vuoden sisällä hankeosaamisen tai arviointiosaamisen koulutukseen. Toisaalta yli 40 prosenttia ei osannut sanoa, oliko koulutuksiin osallistuttu. Koulutuksiin osallistuneista kunnista suurin osa oli osallistunut hankeosaamisen koulutukseen. Yleisimmin organisaatiot olivat osallistuneet rahoittajan järjestämään koulutukseen. Korkeakoulujen järjestämiin koulutuksiin oli osallistunut vain kourallinen kunnista. Koulutuksen tarve tuli vahvasti esiin myös kyselyn avoimeen vastaustilaan kirjatuihin vastauksiin. Koulutusta tarvitaan sekä hanke- että arviointiosaamiseen liittyen.

Tämän tutkimuksen tuloksien tarkastelu monipuolisempaan kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen olisi voinut tuoda mielenkiintoisia havaintoja projektityön lisääntymiseen liittyen. Uudenlaisten julkishallintomallien syntymisen taustalla on 1980-luvulla käynnistynyt kansainvälinen julkisen hallinnon reformi. Mallien avulla pyrittiin uudistamaan länsimaista julkista sektoria. (Pollitt & Bouckaert 2011, 6.) Kyseiset mallit kuvaavat julkisen hallinnon muutosta, ja niiden vaikutukset näkyvät Suomen julkisen hallinnon ajattelutavoissa. (Nyholm ym. 2016, 31-57). Esimerkiksi uuden julkisjohtamisen mallin juuret ovat 1980-luvun Iso-Britanniassa, jossa tehtiin suuria uudistuksia julkishallinnon parissa (Pollitt & Bouckaert 2011, 9–11). Näin ollen tämän tutkimuksen tuloksien tarkastelun laajentaminen kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen olisi voinut olla perusteltua.

Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetin ja reliabiliteetin avulla muodostetaan tutkimuksen kokonaisluotettavuus. (Metsämuuronen 2011, 65; Vilkkä 2015, 194.) Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä, eli ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä koskemaan laajaa joukkoa ja jos näin on, mitkä ovat nämä ryhmät. Sisäisellä validiteetilla taas

tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksella on tarkoitettu mitattavan. Tutkimuksen sisäiseen validiteettiin liittyvät pohdinnat siitä, onko käsitteet ja teoria valittu oikein, onko mittari muodostettu oikein ja mittaako se asioita, joita on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2011, 65.) Tutkittavan tulisi ymmärtää mittari, kyselylomake ja kysymykset kuten tutkija on olettanut. (Vilka 2015, 193.)

Tämän tutkimuksen validiteetin voi vaikuttaa tutkijan itse laatima kyselylomake. Kun tutkija operationalisoi käytössä olevia käsitteitä mittariksi, siitä voi puuttua jokin oleellinen asia tai siinä voi olla tutkimuksen kannalta turhia osia. Onnistuneen operationalisoinnin vaatimuksena on, että tutkijan on tunnettava monipuolisesti tutkimusongelmaan liittyvä teoria sekä aiemmat tutkimukset. (Vilka 2014, 44.) Tässä tutkimuksessa haasteellista oli käsitteiden ja teorian valinta, sillä esimerkiksi arviointitapoja ja -menetelmiä on monenlaisia eikä liikunnan kentällä ole systemaattista arviointimallia. Tämän vuoksi taustalla olevaan teoriaan tutustuttiin käyttäen 2000-luvun alkuperäislähteitä sekä liikuntahallinnon uusimpia lähteitä vuoteen 2021 saakka.

Kyselyn suunnittelu toteutettiin tutkimuskysymysten pohjalta ja siihen saatiin apua Valtion liikuntaneuvoston henkilökuntaan kuuluvalta taholta sekä Jyväskylän yliopiston lehtorilta. Tämän jälkeen kysely pilotoitiin Jyväskylän yliopiston pro gradu -seminaariryhmäläisillä. Erityisesti kiinnitettiin huomiota siihen, että kyselyyn vastaamiseen ei kuluisi liikaa aikaa, mikä vaikuttaisi siihen, että kysely koetaan liian työlääksi eikä siihen vastata lainkaan. Testaus ja korjauksien tekeminen edistää mittarin validiteettia (Vilka 2007, 153), joten kyselylomake testattiin ennen varsinaisen aineiston keräämistä. Opiskelijakollegoiden palautteiden pohjalta muokattu kysely lähetettiin yhden keskikokoisen kunnan ja yhden pienen kunnan liikuntapalveluiden johtoon kommentoitavaksi.

Testauksesta huolimatta kyselylomakkeessa oli kuitenkin kysymyksiä, jotka eivät lopulta olleet tutkimuskysymysten kannalta täysin relevantteja. Esimerkiksi arvioinnin etiikkaan liittyvä kysymys jätettiin lopulta pois varsinaisesta pohdinnasta, sillä vastaukset jakaantuivat tasaisesti eikä esiin noussut tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ilmiöitä.

Kyselylomake oli kuitenkin pääsääntöisesti ymmärretty, kuten tutkija oli olettanut. Muutamissa kysymyksissä näkyi vastaajien pohjatietojen heikkous, erityisesti rahoitukseen liittyen, minkä vuoksi muu-kohtaan kirjatut vastaukset olivat päällekkäisiä valmiiden vastausvaihtoehtojen

kanssa. Tutkija olisi voinut olla myös tarkempi rahoitukseen liittyvän kysymyksen kanssa jakamalla EU-rahoituksen pienempiin osiin. Rahoituksen tarkasteleminen ei ole validia, sillä kaikki kunnat eivät ole hakukelpoisia jokaiseen rahoitusinstrumenttiin (erityisesti Leader-rahoitus).

Tutkija sai useita kertoja arvokasta tukea Jyväskylän yliopiston tilastotiimin työntekijältä analyysien tekemisessä. Tämä lisäsi tutkimuksen analyysien luotettavuutta, sillä analyysit tarkastettiin SPSS-ohjelman toiminnot osaavan työntekijän kanssa.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Mittaus tulisi pystyä toistamaan niin, että saman henkilön kohdalla saadaan sama mittaustulos, riippumatta siitä kuka tutkii. (Metsämuuronen 2011, 74; Vilkka 2015, 194.) Tämän tutkimuksen realibiliteettia edistää hyvä vastausprosentti suhteessa perusjoukkoon. Vastausprosentiksi muodostui 44,6 prosenttia, jonka voidaan nähdä olevan hyvä kohderyhmä huomioiden. Tutkimuksen aineiston voidaan nähdä olevan luotettava myös kuntakoon ja sijainnin kannalta, sillä vastaajajoukot ovat hyvin edustettuina. Aineiston perusteella tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä melko hyvin kuntien liikuntapalveluista vastaavien yksiköiden hanke- ja arviointiosaamiseen liittyen.

10 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia hanke- ja arviointikäytäntöjä kohderyhmä, eli kuntien liikuntapalveluista vastaavat yksiköt, ovat omaksuneet. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, millaisia hankkeita kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä on toteutettu, mikä on hankeosaamisen nykytila, millaisia näkemyksiä yksiköillä on hanketyöstä sekä millaista osaamista yksiköillä on arviointikäytäntöihin liittyen ja minkälaisia arviointikäytäntöjä hyödynnetään. Tehdyn tarkastelun avulla pyrittiin myös selvittämään, onko kuntien liikuntapalveluista vastaavissa yksiköissä tapahtunut projektisoitumista. Saatujen tuloksien perusteella yksiköt ovat projektisoituneet, sillä projektimainen työskentely on yleistä kohderyhmän parissa.

Kuntaliiton tutkimuksessa (Majoinen & Antila 2017) nousi esiin kuntapäättäjien keskeinen huoli siitä, ovatko kuntien taloudelliset resurssit riittäviä hyvinvoinnin edistämistehtävän suorittamiseksi sote-uudistuksen jälkeen. Huoli myös liikuntahallinnon taloudellisista resursseista ja niiden rajallisuudesta on mitä ilmeisin, sillä vuonna 2020 valtion liikuntatoimelle suunnatut määrärahat muodostuivat 91-prosenttisesti veikkausvoittovaroista. Rahapelituottojen alentuminen on todennäköistä, ja koronakriisin myötä lasku tulee olemaan erityisen suuri. Liikunnan rahoitusmalliratkaisu tulee hyvin todennäköisesti kohtaamaan tulevaisuudessa muutoksia. (Valtion liikuntaneuvosto 2021.) Näin ollen hankkeiden rooli voi kasvaa, sillä ne toimivat merkittävänä keinona lisäresurssien saamiselle.

Kuntaliiton raportissa tuodaan esiin myös voimavaroja antavia tekijöitä, jotka kumpuavat toimivasta yhteistyöstä, kumppanuuksien rakentamisesta sekä paikallisesta kulttuurista. Erityisesti painotettiin kuntien ja järjestöjen välistä yhteistyötä sekä toivotaan, että kuntien ja hyvinvointialueiden välinen yhteistyö saadaan toimivaksi uudessa tilanteessa sote-uudistuksen toteutuessa. (Majoinen & Antila 2017.) Myös tässä tutkimuksessa lähes kaikki vastaajat kokivat hankkeet hyväksi keinoksi yhteistyön tekemisessä eri toimijoiden kanssa, organisaation toiminnan kehittämisessä ja uusiin avauksiin innostamisessa. Tämän vuoksi voisi olla paikallaan selvittää, miten mahdolliset yhteistyökumppanit, kuten kolmas sektori ja yksityinen sektori, näkevät kuntien liikuntapalveluiden roolin hanketyössä sekä tällä hetkellä että sote-uudistuksen jälkeen. Lisäksi kyseisten sektorien oman hanke- ja arviointiosaamisen tilan tarkastelu olisi tarpeellista. Tässä tutkimuksessa kerättiin kuntien lisäksi empiirinen aineisto

kaikilta valtionavustusta saavilta liikuntaa edistävilta järjestöiltä (n=50). Tätä aineistoa ei kuitenkaan käsitelty tämän pro gradu -tutkielman yhteydessä.

Lähivuosina sote-uudistus muodostaa haasteen muutosvaiheen hallinnalle. Muutosvaiheissa on aiempien tapauksien perusteella läsnä riski hyvien käytäntöjen rapautumiselle. Esiin on tullut myös huoli siitä, onko kunnilla jatkossa riittävää asiantuntijuutta hyvinvointitehtävän hoitamiseen. (Majoinen & Antila 2017.) Kun julkisen hallinnon toimintaympäristö muuttuu nopeasti, nousee tieto aiempaa tärkeämpään rooliin osana julkishallinnon johtamisen lähtökohtia (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015). Tulevaisuudessa onkin tärkeää, että tiedon ja hyvien käytäntöjen levittämistä edistetään ja kunnat pyrkivät löytämään ratkaisuja asiantuntijuuden säilyttämiseksi. Kuntiin on palkattu esimerkiksi hyvinvointikoordinaattoreita tukemaan muutosvaiheen tuomia haasteita.

Tässä tutkimuksessa lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että hankkeiden koordinointi on vajavaista hankkeiden päällekkäisyyksien vuoksi. Pienissä kunnissa yli 85 prosenttia henkilöistä, joiden vastuulla olivat projektihallinnon työtehtävät, tekivät näitä tehtäviä muiden työtehtävien rinnalla, kun taas suurissa kunnissa lähes 45 prosenttia projektien parissa työskentelevistä tahoista työskenteli kokoaikaisesti projektiosaamisen työtehtävien parissa. Hankkeiden koordinointi on siten haaste erityisesti pienille kunnille, joissa tarvittaisiin sekä lisää osaamista että resursseja.

Hanke- ja arviointiosaamisen koulutukselle on tämän tutkimuksen perusteella suuri kysyntä. Yleisin koulutus, johon osallistuttiin, oli vastausten perusteella rahoittajan järjestämä koulutus, ja korkeakoulujen koulutuksiin osallistuminen oli taas hyvin vähäistä. Ylipäänsä koulutuksiin osallistuneiden määrät olivat pieniä verrattuna siihen, kuinka paljon hankkeita toteutetaan. Koulutusta tarvitaan kuntien liikuntapalveluihin tämän tutkimuksen mukaan sekä hanke- että arviointiosaamiseen liittyen.

Oppimiskokemus

Työmäärän, käytetyn ajan sekä lopullisen aiheen rajaaminen oli haasteellista myös tässä pro gradussa. Kyselylomakkeen suunnittelussa taustateoriaa olisi voinut kerätä loputtomasti, metodiosaamista olisi voinut kehittää reilusti enemmän ja korjausehdotuksia olisi voinut viilata

viikkokausia. Tietyissä pisteissä tärkeää oli kuitenkin hyväksyä keskeneräisyys ja mennä eteenpäin, jotta työ ja opiskelija valmistuu.

Pro gradussa minulle luontevinta oli kirjallisuuskatsauksen muodostaminen ja tiedon hankkiminen erityisesti projekti- ja hankeosaamiseen liittyen. Aihepiiri tuntui käytännönläheiseltä ja helposti ymmärrettävältä. Vastakohtana arviointiosaamiseen liittyvä teoria tuntui ajoittain haastavalta, sillä selkeää ja opiskelijalle riittävän konkreettista mallia ei alkuun löytynyt. Tästä huolimatta tärkeä aihepiiri haluttiin pitää mukana tutkimuksessa.

Työn edetessä minun oli erityisesti keskityttävä tutkimuskysymysten mielessä pitämiseen, sillä käsitteiden operationalisointi sekä perustelemisen jäi välillä ajatusten ja tekstin välille. Näin ollen tutkimusasetelma ei aina tullut riittävästi esiin tekstissä. Tämä puute näkyy valitettavasti edelleen osassa tätä työtä ja on korjattava, jos tulevaisuuden työelämä sisältää tutkimuksen tekemistä.

Korona-aika toi toki myös tämän työn tekemiseen omat haasteensa. Työ tuntui usein varsin yksinäiseltä puurtamiselta, kun yliopiston tilat ja kirjasto olivat suljettuina ja sosiaaliset kontaktit oli minimoitava. Toisilta opiskelijoilta saatu tärkeä sparraus oli vähäistä.

Erityisen ylpeä olen aineiston keruusta ja sen lopullisesta koosta. Alkuperäisen suunnitelman mukaan kyselylomakkeen levittämiseen toivottiin apua eri tahoilta. Apua kuntapuolelle ei kuitenkaan saatu ja jokainen yhteydenotto oli tehtävä itse. Aineiston kasaan saaminen vaati pitkäjänteisyyttä, sinnikkyyttä ja useita muistutusviestejä. Vastauksien saatu määrä kertoo siitä, että kysely on ollut riittävän napakka ja siihen on ollut helppo vastata. Vastauksien perusteella kyselyn vastaaminen onnistui keskimäärin 8 minuutissa, mikä oli asettamani tavoiteaika.

Viimeisiä korjausehdotuksia läpikäydessä ja viilauksia tehdessä eteenpäin veivät erityisesti vanhemmiltani saatu kannustus sekä rakkaan isoveljeni Villen sanat: *”Paljon tsemppiä sinne. Loppurutistuksen kun jaksat puskea niin sitten helpottaa. Koville se otti omankin tutkinnon lopussa, mutta läpi se meni. Hyvin se menee sullakin, siitä oon satavarma.”*

LÄHTEET

- Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla – matka teoriasta käytäntöön. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu 7/2009.
- Aaltonen, K. 2016. Liikuntalakiopas. Tietosanoma Oy.
- Ahonen, P. 1998. Jotta arviointi olisi jotakin, se ei voi olla kaikkea. Artikkelit. Hallinnon tutkimus 4.
- Ahonen-Walker, M. 2021. Kunnat ja liikunta. Liikunta & Tiede. 2021:3. Viitattu 27.8.2021. <https://www.lts.fi/liikunta-tiede/artikkelit/kunnat-ja-liikunta-2021>
- Aira, A., Turpeinen, S. & Laine, K. 2019. Valtakunnallinen verkosto koulujen toiminnan tukena. Liikkuva koulu -ohjelman kehittyminen ja kärkihankkeen toteutus. LIKES-tutkimuskeskus. Viitattu 29.8.2021. <https://liikkuvakoulu.fi/sites/default/files/khr-2019-web.pdf>
- Alasuutari, P. & Lampinen, M. 2007. OECD ja suomalaisen projektityhteiskunnan synty. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) Projektityhteiskunnan käänköpuolia. Helsinki 2007. 17-38. 121-142.
- Aluehallintovirasto. 2021. Tietoa meistä. Viitattu 27.3.2021. <https://avi.fi/tietoa-meista>
- Arpajaislaki 2001. 23.11.2001/1047.
- Aro, T., Kuoppala, M. & Mäntyneva P. 2004. Hyvästä paras. Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt -käsikirja. Helsinki.
- Atjonen, P. 2007 Hyvä paha, arviointi. Viitattu 23.8.2020 <https://wiki.uef.fi/pages/viewpage.action?pageId=33656978>
- Atjonen, P. 2014. Kehittävän arvioinnin periaatteiden ilmeneminen opetus- ja kasvatusalan arviointiraporteissa vuosina 2005–2012. Kasvatus 45(3), 212–227.
- Billis, D. 2010. Towards a theory of hybrid organizations. Teoksessa D. Billis (toim.) Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 46–69.
- Brunila, K. 2009. Parasta ennen: Tasa-arvotyön projektitapaistuminen. Väitöskirja. Helsinki: Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 222.
- Chelimsky, E. 1997. The Coming Transformations in Evaluation. Teoksessa E. Chelimsky & W. Shadish (ed.) Evaluation For The 21st Century A Handbook. Thousand Oaks: Sage Publications. 1-26.

- Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. "Hyvät käytännöt"-sarjan menetelmä-käsikirja. FinSoc. Helsinki: Stakes.
- Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus 2021. Kuntien lähivirkistysalueiden kunnostus- ja kehittämisavustus. Viitattu 29.4.2021. <https://www.ely-keskus.fi/virkistysalueavustus-kunnille>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan rakennerahastojen sivusto 2021. Viitattu 28.3.2021. www.rakennerahastot.fi
- Fetterman D. M., Kaftarian S. J., Wandersman A. 1996. Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability. Englanti: Sage Publications.
- Hallituksen esitys liikuntalaista. 190/2014. Hallituksen esitys eduskunnalle liikuntalaiksi. Viitattu 30.6.2020
https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_190+2014.pdf
- Hautala, T., Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) 2012. Työelämää kehittämässä: Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 67.
- Haveri, A. & Anttiroiko A. 2009. Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa I. Karppi & LM. Sinervo (toim.) Governance: uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden keskus.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.
- Hyttinen, N.K. 2006. Arviointi avuksi projektityöhön. Helsinki: Sininauhaliitto
- Häkli, J. 2009. Alueellinen muutos ja sen hallinta. Teoksessa I. Karppi & LM. Sinervo (toim.) Governance: uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden keskus. 127-159.
- Hämäläinen, R. & Aro, A. 2015. Terveysttä edistävän liikunnan politiikkatoimet ja tutkimustieto. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, R. & Rannisto P. (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopisto, 234-258.
- Isoaho K., Summanen, A-M. Liikkuva koulu -ohjelman kärkihankekauden 2015-2018 ulkoinen arviointi. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2019:4.

- Jokinen, E. 2017. Näkökulmia arviointitutkimukseen – henkilöstö kuntauudistuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Julkunen, R. 2004. Hyvinvointipalvelujen uusi politiikka. Teoksessa Henriksson, L. & Wrede, S. (toim.) Hyvinvointityön ammatit. Helsinki: Gaudeamus, 168–186
- Jäntti, A. 2017. Kunta on elämisen edellytyksiä luova itsehallinnollinen paikallisyhteisö. *Lectio praecursoria*. 4.11.2016. *Hallinnon tutkimus* 36. 2:2017. 141-144.
- Kankare, I. 2007. ”Syntinen liitto – arviointi ja Euroopan sosiaalirahaston itse aiheutettu monimutkaisuus. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen. *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino. 121-142
- Karimäki, A. 2020. Kuntien liikuntapalveluiden tulevaisuus: laaja-alainen yhteistyö korostuu. Viitattu 19.8.2021. <https://www.lts.fi/liikunta-tiede/artikkelit/kuntien-liikuntapalveluiden-tulevaisuus-laaja-alainen-yhteistyö-korostuu.html>
- Karppi, I. 2009. Alueellinen muutos ja sen hallinta. Teoksessa I. Karppi & LM. Sinervo (toim.) *Governance: uuden hallintatavan jäsentymisen*. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden keskus, 127-159.
- Karppi, I. & Sinervo, LM. 2009. *Governance: uuden hallintatavan jäsentymisen*. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden keskus.
- Keränen, H. 2012. Tavoitteena aluevaikutus: aluekehityshankkeen suunnittelu- ja arviointiprosessit projektisyklin hallinnassa. Oulun yliopisto. *Nordia Geographical Publications* 41(3).
- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. *Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin*. Helsinki: Stakes.
- Kokkonen, J. 2010. Valtio liikuntarakentamisen linjaajana. Helsinki: Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 165.
- Korhonen, S., Julkunen, I., Karjalainen, P., Muuri, A. & Seppänen-Järvelä, R. 2007. Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa: asiantuntijoiden pohdintoja tulevasta. *Stakesin raportteja* 16/2007..
- Koski, P. & Mäenpää, P. Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. *Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160926/okm25.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Kajamaa, A., Kerosuo, H. & Engeström, Y. 2008. Työelämän kehittämisprojektien seuraamusten jäljillä – uusi näkökulma arviointitutkimukseen. Hallinnon tutkimuksen seura. Hallinnon tutkimus 27 (4), 61-79.
- Kuntalaki 2015. 10.4.2015/410
- Kuntaliitto 2021a. Tiedolla johtaminen ja sen työvälineet. Viitattu 28.8.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/johtaminen/kuntajohtaminen>
- Kuntaliitto 2021b. Arviointi ja laatutyö. Viitattu 29.8.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/arviointi-ja-laadunhallinta>
- KvantiMOT. 2004. Ristiintaulukointi. Viitattu 1.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>
- Laulainen, S., Taskinen, H., Rajaniemi J., Rappe, E., Topo, P. & Rissanen, S. 2017. KUMPPANUDELLE KUNTOON – kuntien ja järjestöjen yhteistyö iäkkäiden terveyden edistämiseksi. Kunnallisalan kehittämissäätiön julkaisu 9:2017. Viitattu 12.9.2021. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/09/kumppanuudella-kuntoon.pdf>
- Leader Suomi 2021. Mitä on Leader? Viitattu 28.3.2021. <https://www.leadersuomi.fi/fi/mita-on-leader/>
- Leader EMO ry. 2021. Kartat. Viitattu 30.8.2021 <https://www.emory.fi/index.php?page=kartat-2>
- Liikkuva koulu 2020. School Action Day – Let’s #BeActive. Viitattu 30.8.2021. <https://www.liikkuvakoulu.fi/ewos>
- Liikunnan aluejärjestöt, Olympiakomitea & Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. EU-eurot liikunnalle 2014-2016. Raportti Manner-Suomen maaseutuohjelmasta ja EU:n rakennerahastoista tukea saaneista liikuntaa edistäneistä hankkeista. https://storage.googleapis.com/valo-production/2017/01/eu-euroja-liikunnalle-2014-2016_web.pdf
- Liikunnan tiedolla johtamisen suunta-asiakirja 2020-2024. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:42.
- Liikuntalaki 2015. 10.4.2015/390.
- Liikuntatieteellinen Seura ry. 2021. LTS-Liikunnan tiedeviestintää vuodesta 1933. Viitattu 27.3.2021. <https://www.lts.fi/lts.html>
- Lipponen, K. 2017. Menestyksen polulla: huippu-urheilun ulkoinen arviointi. Valtion Liikuntaneuvoston julkaisuja 2017:1.

- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelmistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Väitöskirja. Vaasa: Acta Wasaensia No 113.
- Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja –suunnittelun käsikirja. Tietosanoma Oy.
- Maaseuturahasto 2021. Rahoitusopas. Viitattu 28.3.2021. <https://www.maaseutu.fi/rahoitusopas>
- Majoinen K. & Antila A. 2017. Hyvinvoinnin edistäminen kunnassa. Sisältö mahdollisuudet ja haasteet. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja 2017:12. Viitattu 23.8.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1880-hyvinvoinnin-edistaminen-kunnassa-arttu2-tutkimusohjelman-julkaisu-nro-122017>
- Majoinen K. & Antila A. 2018. Miten johdetaan hyvinvoinnin edistämistä kunnissa? ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja 2018:4. Viitattu 23.8.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1913-miten-johdetaan-hyvinvoinnin-edistamista-kunnissa-arttu2-tutkimusohjelman>
- Meklin, P. 2002. Valtiontalouden perusteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Meklin, P., Rajala, T., Sinervo, M. & Vakkuri, J. 2009. Kunta hyvinvointipalvelujen järjestäjänä – rajallisten voimavarojen tehokkaan hallinnan ongelma. Teoksessa I. Karppi & LM. Sinervo (toim.) Governance: uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden keskus. 237-278.
- Meklin, P. & Pekola-Sjöblom, M. (toim.). Parasta Artun mitalla II. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 23. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 27.8.2021. <https://docplayer.fi/17274939-Parasta-artun-mitalla-ii-acta-242-pentti-meklin-marianne-pekola-sjoblom-toim-paras-arttu-ohjelman-tutkimuksia-nro-23.html>
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. Opiskelijalaitos. E-kirja. Helsinki: International Methelp
- Minilex. 2020. Mitä julkishallinnolla tarkoitetaan? Viitattu 14.2.2021. <https://www.minilex.fi/a/mit%C3%A4-julkishallinnolla-tarkoitetaan?fbclid=IwAR23LeFnLUgfMsR88pDiOa-joEri3OpzzU-GrWGg-J6LOOw649bQfCN1iYw>
- Myllymäki, A. & Vakkuri, J. 2001. Tulos, normi, tilivelvollisuus. Näkökulmia tilintarkastukseen ja arviointiin. Tampere University Press.

Mäntysaari, M. 2004. Johdantoa evaluaatiotutkimukseen. Sosnet Evaluaatiotutkimus-luentosarja. Viitattu 20.3.2018.

<http://moniviestin.jyu.fi/sisalto/movie/sosnet/showProgram>

Norra, J., Karimäki, A. & Pekkala, J. 2020. Kuntien liikuntapalveluiden tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet -selvitys. Viitattu 27.8.2021.

Nupponen, M. 2000. Projektit uudistajina. Teoksessa Viirkorpi P. (toim.) Onnistunut projektiopas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Kuntaliitto. Viitattu 28.8.2021.
<https://docplayer.fi/17722382-Paavo-viirkorpi-onnistunut-projekti-opas-kunta-alan-projektityoskentelyyn.html>

Nyholm, I. & Stenvall, J. & Airaksinen, J. & Pekkola, E. & Haveri, A. & af Ursin, K. & Tiihonen, S. 2016. Julkinen hallinto Suomessa. Helsinki: Tietosanoma.

Oja, S., Inkinen, V. & Lehtonen, K. Seuratukihankkeiden hakemuserviointi 2020: Yhdenvertaisten, tasa-arvoisten ja saavutettavien liikuntamahdollisuuksien edistäminen liikunta- ja urheiluseuroissa. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 396.

Ojajärvi, S., Valtanen, S. & Pyykkönen, T. 2013. Liikuntalaiva tietomerellä – Navigointia politiikan ja julkisuuden tuulissa. Liikuntatieteellisen Seuran Impulssi nro 27, 13.

Olympiakomitea 2021. Eurooppalainen liikuntapolitiikka. Viitattu 21.1.2021.
<https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/liikuntapolitiikka/eurooppalainen-liikuntapolitiikka/>

Opetushallitus 2021a. Erasmus+ liikunnalle ja urheilulle -Sport. Viitattu 29.3.2021.

<https://www.oph.fi/fi/kehittaminen-ja-kansainvalisyys/erasmus-ohjelma-2021-2027/erasmus-liikunnalle-ja-urheilulle-sport>

Opetushallitus 2021b. #BeActive – Euroopan urheiluviikko. 30.8.2021.

<https://www.oph.fi/fi/ohjelmat/beactive-euroopan-urheiluviikko>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013. Liikuntatiedon saavutettavuuden kehittäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2013 :4.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a. Avustukset. Viitattu 29.3.2019.

<https://minedu.fi/avustukset>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b. Keskeiset terveyttä ja hyvinvointia edistävän liikunnan avustusmuodot opetus- ja kulttuuriministeriön liikuntatoimen hallinnonalalla vuonna 2019. Viitattu 9.4.2019.

<https://minedu.fi/documents/1410845/4288839/2019+hakuohje-liite+1.pdf/753ee18d-5f9a-46a4-8887-995d3f253ceb/2019+hakuohje-liite+1.pdf.pdf>

- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Liikuntatoimi tilastojen valossa. Perustilastot vuodelta 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2020:5. Helsinki. Viitattu 26.8.2020
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162002/OKM_2020_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021. Liikunnan rahoitus. Viitattu 16.8.2021.
<https://minedu.fi/liikunta/rahoitus>
- Opetusministeriö 2009. Uusi suunta liikuntatutkimukseen. Opetusministeriön julkaisuja 2009:18. Viitattu 28.8.2020.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78861/opm18.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osborne, S. 2006. The New Public Governance? Public Management Review 8:3, 377–387.
- Paahtama, S. 2016. Hyvinvoinnin edistämisen käsite ja sisältö. ARTTU2 -tutkimusohjelman julkaisusarja 2016:7. Viitattu 23.8.2021.
<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2016/1776-hyvinvoinnin-edistamisen-kasite-ja-sisalto-arttu2-tutkimusohjelman>
- Paakkunainen, K. 2007. Arvioija uuden poliittisen kumppanuuden synnyttäjänä – nuorisotyön verkostoprojektit ja toinen asiantuntijuus. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen. Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino. 161-175.
- Paasivaara L, Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma.
- Patio.fi / Aluehallintovirasto 2017. Kunnan liikuntapalveluiden resursointi. Viitattu 29.8.2021.
<https://www.patio.fi/web/pepa-2017-valtakunnallinen/liikuntapalvelut>
- Patio.fi / Aluehallintovirasto 2019. Vuotta 2019 koskeva arviointi. Viitattu 29.8.2021.
<https://www.patio.fi/suodatus?e=396828,396800&m=18751&t=18756&y=378045&op=and>
- Patton, M. 2002. Qualitative research & evaluation methods. Sage cop. 3rd edition.
- Pawson, R. & Tilley N. 1997. Realistic Evaluation. Englanti: Sage Publications.
- Peters, G.B. 2011. Comparative public administration : after new management, what ? Teoksessa E. Hyyryläinen & O.-P. Viinamäki. Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Vaasa. Acta Wasaensia No 238. 20-32.
- Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Lahti: Soceda.
- Pollitt, C. 2003. The Essential Public Manager. Maidenhead: Open University Press.

- Pollitt, C. & Bouckaert, G. 2011. Public Management Reform. A Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. New York: Oxford University Press Inc.
- Pyykkönen, T. 2015. Lausuntoja, esityksiä, arviointeja... Tuttu ja tuntematon valtion liikuntaneuvosto. *Liikunta & Tiede* 52(6), 28-36.
- Pyykkönen, T., Lämsä, J. & Laine, K. 2016. Eurojen valvontaa ja liikkujien laskentaa – liikunnan arviointi voisi olla paljon muutakin. *Liikunta & Tiede* 53(4), 65-70.
- Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. *Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia* 69. Kelan tutkimusosasto. Helsinki 2006.
- Rakennerahastot.fi. 2021. Mitä rakennerahastot ovat? Viitattu 28.3.2021. <http://www.rakennerahastot.fi/mita-rakennerahastot-ovat>
- Rantala, K. & Sulkunen, P. 2007. Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino.
- Rikala, S. 2012. Kohti liikunnan pysyviä käytäntöjä. ”Liikunnan hyvät käytännöt” –hankkeen väliraportti. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 4.
- Rikala, S. 2013. Liikunnan hanketoiminta – Ruusut, risut ja suositukset. Liikunnan hyvät käytännöt hankkeen loppuraportti. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 6.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.
- Rosacker K., Zuckweiler, K. & Buelow J. 2010. An Empirical Evaluation of Hospital Project Implementation Success. *Academy of Health Care Management Journal* 6(1):
- Rossi, P. H., Freeman, H. E. & Lipsey, M. W. 2004. Evaluation. A Systematic Approach. Sage Publications.
- Saarinen, J. & Putkonen, A. 2012. Jatkuva arviointi projektitoiminnan kehittäjänä. Teoksessa Hautala, T., Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) *Työelämää kehittämässä: Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina*. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print Oy. 2012. 32-46.
- Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Scriven, M. 1991. Evaluation thesaurus. California: Sage Publications.

- Scriven, M. 1995. The science of valuing. Teoksessa W R. Shadish, T. D. Cook, L. C. Leviton. Foundations of program evaluation: theories of practice. California: Sage Publications, 73-118.
- Seppänen-Järvelä, R. 2003. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. Helsinki: Stakes, FinSoc, Työpapereita 1/2003.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen. Kehittämistyön risteyskohtia. Stakes. 17-34.
- Sjöblom, S. 2007. Kohti projektoitunutta julkishallintoa. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) Projektiyhdistyksen kääntöpuolia. Helsinki 2007. 71-86.
- Sjöblom S, Löfgren, K. & Godenhjelm, S. 2013. Projectified politics-Temporary organisation in public context. Introduction to the special issue. Scandinavian Journal of Public Administration 17(2):3-12.
- Soininen, T. 2011. Yhteistyö ja julkinen palvelutuotanto. Muutoksen mekanismien käsitteellistäminen. Licensiaatin tutkielma, Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 22.1.2021. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110071/urn_nbn_fi_uef-20110071.pdf
- Suhonen, M. & Paasivaara, L. 2015. Project work in Finnish KASTE projects. Scandinavian Journal of Public Administration 19(1):45-61.
- Sulkunen, P. 2007. Projektiyhdistys ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) Projektiyhdistyksen kääntöpuolia. Helsinki 2007. 17-38.
- TEAvisari 2020. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, opetus- ja kulttuuriministeriö, Suomen Kuntaliitto ja Valtion liikuntaneuvosto. Liikunta kunnan toiminnassa 2020 - tiedonkeruun perustaulukot. Viitattu 27.8.2021. https://teaviisari.fi/teaviisari/content/file/304/Liikunnan_perustaulukot_2020
- Terveydenhuoltolaki 2010. 30.12.2010/1326
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Treuthardt, L. 2005. Tulohajautus yliopistossa – muotia ja seurustelua. Teoksessa H. Aittola & O-H. Ylijoki (toim.) Tulohajautusta autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt. Helsinki: Gaudeamus. 207-226.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

- Turpeinen, S. 2021. Tiedolla johtaminen liikuntaan liittyvässä päätöksenteossa. Kuntavaalipaneeli 20.5.2021. Viitattu 28.8.2021. https://www.kesli.fi/@Bin/1346449/Kuntavaalipaneeli_Tiedolla+johtaminen_Likes.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 1.4.2021 https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 92–116.
- Valtion liikuntaneuvosto 2020. Liikunnan arviointitoiminta Suomessa. Työpaperi. Viitattu 30.6.2020. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2020/06/Liikunnan-arviointitoiminta-Suomessa-ty%C3%B6paperi-Valtion-liikuntaneuvosto-2020-1.pdf>
- Valtion liikuntaneuvosto 2021. Rahapelitoiminnan tuoton alenemisen vaikutuksia selvittäneen työryhmän ehdotukset. Lausunto. Viitattu 29.3.2021. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/lausunnot-ja-julkaisut/lausunto-rahapelitoiminnan-tuoton-alenemisen-vaikutuksia-selvittaneen-tyoryhman-ehdotukset/?fbclid=IwAR0Uiu6o-QT1RdlrFRhMOy9SQIJUFz6l5QH9gyltHSmtUwuH058mT3oB94>
- Valtiontalouden tarkastusvirasto 2016. Tuloksellisuustakastuskertomus. Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjausjärjestelmä. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 4/2016.
- Valtiovarainministeriö. 2005. Tulosoikeuden käsikirja. Valtiovarainministeriön hallinnon kehittämisosasto julkaisuja 2/2005. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Vartola, J. 2009. Byrokratia modernin hallinnon muotona. Teoksessa I. Karppi & LM. Sinervo (toim.) Governance: uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden keskus. 13-43.
- Vasara, E. 2004. Valtion liikuntahallinnon historia. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 157.
- Vataja, K. 2009. Arvioiva työote – kehittämisen peruslähtökohta. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus. 51-68.

- Vedung, E. 1997. *Public Policy and Program Evaluation*. Piscataway, NJ and London: Transaction Publishers.
- Vedung E. 2003. *Arviointiaalto ja sen liikkeelle panevat voimat*. Helsinki: Stakes, FinSoc, Työpapereita 2, 2003.
- Vedung, E. 2004. *Arviointiaallon muodot ja suunnat*. *Yhteiskuntapolitiikka* 69, 242-250.
- Vilkka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.
- Virtanen, P. 2007. *Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtanen, P. 2009. *Projekti strategian toteuttajana*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto P-H. 2015. *Tiedolla johtaminen käytännössä. Teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere University Press.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. *Julkinen johtaminen*. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Warpenius, K. 2007. *Näkymätön näyttö – vaikuttavuusarvioinnin pulmat paikallisprojekteissa*. Alasuutari, P. & Lampinen, M. 2007. *OECD ja suomalaisen projektiyhteiskunnan synty*. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*. Helsinki 2007. 143-160.
- Yliaska, V. 2010. *Hajautuiko valtion valta?: New Public Management ja hallinnon murros (1983-1993)*. *Yhteiskuntapolitiikka* 75 (4), 361–376.
- Yli-Knuutila, H. 2012. *Projektit uuden luojina ja oppimisen mahdollistajina*. Teoksessa Hautala, T., Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) *Työelämää kehittämässä: Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina*. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 67.

LIITE 1. Saatekirje

Arvoisa liikunta-alan toimija,

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää liikunta-alan toimijoiden hanke- ja arviointikäytäntöjä sekä niihin liittyviä osaamistarpeita. Kyseessä on Jyväskylän yliopiston tutkimus, jota on valmisteltu yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa. Tutkimusta hyödynnetään hanke- ja arviointiosaamisen koulutuksen kehittämässä liikuntatieteellisessä tiedekunnassa.

Tutkimusaineistoa käytetään liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielmassa. Tulokset julkaistaan Jyväskylän yliopiston kirjaston sähköisessä kokoelmassa tutkielman valmistuttua.

Kysely kohdennetaan **kuntien liikuntapalveluista vastaaville yksiköille** (kaksikieliset sekä suomenkieliset kunnat) sekä liikuntaa edistäville järjestöille. Mikäli et ole oikea henkilö vastaamaan kyselyyn, ohjaathan kyselyn organisaatiossasi oikealle henkilölle.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10-15 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita noudattaen.

Kysely on avoinna osoitteessa <https://webropol.com/s/liikunnanhankearviointikunnat> **tiistaihin 9.2.2021 saakka**. Kiitos jo etukäteen arvokkaasta vastauksestasi!

Lisätietoa tutkimuksesta ja sen toteutuksesta:

Anni Kettunen

Liikunnan yhteiskuntatieteiden opiskelija

anni.m.kettunen@student.jyu.fi

040*****

Opinnäytetyön ohjaaja

Mikko Simula

Yliopiston lehtori

Jyväskylän yliopisto

mikko.simula@jyu.fi

LIITE 2. Kyselylomake

Kysely liikunta-alan toimijoiden hanke- ja arviointikäytännöistä (kuntien liikuntapalvelut)

Arvoisa liikunta-alan toimija,

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää liikunta-alan toimijoiden hanke- ja arviointikäytäntöjä sekä niihin liittyviä osaamistarpeita. Kyseessä on Jyväskylän yliopiston tutkimus, jota on valmisteltu yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa. Tutkimusta hyödynnetään hanke- ja arviointiosaamisen koulutuksen kehittämisessä liikuntatieteellisessä tiedekunnassa. Kaikki kokemukset hanke- ja arviointityöstä ovat hyödyllisiä.

Tutkimusaineistoa käytetään liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielmassa. Tulokset julkaistaan Jyväskylän yliopiston kirjaston sähköisessä kokoelmassa tutkielman valmistuttua.

Kysely kohdennetaan suomenkielisten sekä kaksikielisten kuntien liikuntapalveluista vastaaville yksiköille sekä liikuntaa edistäville järjestöille. Mikäli et ole oikea henkilö vastaamaan kyselyyn, ohjaathan kyselyn organisaatiossasi oikealle henkilölle (yksi vastaus/organisaatio).

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita noudattaen. Kysely on avoinna **pidennetysti maanantaihin 29.3.2021 saakka**.

Kiitos jo etukäteen arvokkaasta vastauksestasi!

Lisätietoa tutkimuksesta ja sen toteutuksesta:

Anni Kettunen

Liikunnan yhteiskuntatieteiden opiskelija

anni.m.kettunen@student.jyu.fi

Opinnäytetyön ohjaaja

Mikko Simula

Yliopiston lehtori

Jyväskylän yliopisto

mikko.simula@jyu.fi

Suostumus tieteelliseen tutkimukseen

Sinua on pyydetty osallistumaan liikunta-alan toimijoiden hanke- ja arviointikäytäntöjä koskevaan tutkimukseen.

Olen perehtynyt tutkimusta koskevaan [tietosuojailmoitukseen](#) (aukeaa linkistä erilliseen ikkunaan) ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta ([linkki tutkimustiedotteeseen](#)).

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tai peruuttaa suostumukseni tutkimukseen milloin tahansa ja syytä ilmoittamatta. Tutkimuksen keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

1. Olen ymmärtänyt tietosuojailmoituksen kirjatut asiat ja hyväksyn tietojeni käytön tietosuojailmoituksessa kuvattuun tutkimukseen *

Kyllä



Kysely liikunta-alan toimijoiden hanke- ja arviointikäytännöistä
(kuntien liikuntapalvelut)

Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

PERUSTIEDOT

Tämän osion tarkoituksena on selvittää perustietoja organisaatioista.

2. Edustamasi organisaatio? *

Yhden edustajan vastaus / organisaatio

Kunta

4. Mitä kuntaa edustat? *

Kunnan ilmoittaminen on vapaaehtoista. Kuntien nimiä ei tuoda esiin julkaisuissa.

Edustamani kunta on

En halua vastata kysymykseen

6. Missä maakunnassa edustamasi kunta sijaitsee? *

Uusimaa

Varsinais-Suomi

Satakunta

Kanta-Häme

Pirkanmaa

Päijät-Häme

Kymenlaakso

Etelä-Karjala

Etelä-Savo

Pohjois-Savo

Pohjois-Karjala

Keski-Suomi

Etelä-Pohjanmaa

Pohjanmaa

Keski-Pohjanmaa

Pohjois-Pohjanmaa

Kainuu

Lappi

Ahvenanmaa

7. Mikä on tehtäväsi tai asemasi edustamassasi organisaatiossa? *

Voit valita useamman vaihtoehdon

Asiantuntija

Koordinaattori

Esimies

Toiminnanjohtaja

Projektityöntekijä

Työntekijä

Hallituksen jäsen

Muu, mikä?

8. Koulutustaustasi (Valitse korkein suoritettu aste) *

Peruskoulu

Lukio tai ylioppilas

Ammattikoulu tai oppisopimuskoulutus

Korkeakoulututkinto

Ylempi korkeakoulututkinto

9. Millaista liikunta- ja/tai urheilualan koulutusta sinulla on? (Valitse korkein suoritettu aste) *

Minulla ei ole koulutusta kyseiseltä alalta

Erilaisia liikunta-alan kursseja

Toisen asteen tutkinto tai oppisopimuskoulutus

Korkeakoulututkinto

Ylempi korkeakoulututkinto

Muu, mitä?

10. Onko organisaatiossanne työntekijä, jonka vastuulla ovat erityisesti hankeosaamiseen liittyvät tehtävät, esimerkiksi hankesuunnittelu tai hankehakemuksien valmistelu? *

Ei

Kyllä, yksi työntekijä (esim. hankesuunnittelija, projektiasiantuntija, esimies, liikuntasuunnittelija ym.)

Kyllä, useita työntekijöitä (esim. hankesuunnittelija, projektiasiantuntija, esimies, liikuntasuunnittelija ym.)

En osaa sanoa

11. Kuinka paljon em. työntekijän/työntekijöiden työajasta on varattu projektiosaamisen työtehtäviin? *

Kokoaikaisesti, työnkuva koostuu projektiosaamisen työtehtävistä

Osa-aikaisesti, työaikaan on merkattu tietty prosenttiosuus hanke- ja arviointiosaamisen työtehtäville

Muiden työtehtävien rinnalla

PROJEKTIT & HANKKEET

Tämän osion tarkoituksena on selvittää minkälaisia hankkeita erilaisissa organisaatioissa on toteutettu.

12. Onko organisaationne toteuttanut alla lueteltuja hanketyyppejä viimeisen viiden vuoden aikana? *

Voit valita myös useamman vaihtoehdon

Organisaatio ei ole osallistunut hanketoimintaan

Valtakunnallista/maakunnallista kehittämishanketta

Paikallishanketta

EU-hanketta

Muu hanketyyppi, millainen?

13. Miksi organisaatio ei ole osallistunut hanketoimintaan? *

Organisaatiossa ei ole riittävä osaamista

Taloudelliset resurssit ovat puutteellisia

Ei mahdollisuuksia hakea rahoituksia (esim. aikataulusyyt ja resurssipula)

Negatiiviset kokemukset hanketyöhön liittyen

Hankesuunnitteluun liittyvien haasteiden vuoksi (esim. hankesuunnitelman luominen)

Toteutusvaiheeseen liittyvien haasteiden vuoksi (esim. resurssien puute)

Arviointiin liittyvien haasteiden vuoksi (esim. tulosten mitttaamiseen liittyvät haasteet, raportointiongelmät)

Muu syy, mikä?

En osaa sanoa

14. Tähän tilaan voit täydentää edelliseen kysymykseen antamaasi vastausta

15. Minkä budjettiluokan hankkeissa organisaationne on ollut mukana viimeisen viiden vuoden aikana? *

Alle 15 000 €

15 000 – 30 000 €

30 001 – 50 000 €

50 001 – 100 000 €

100 001 – 250 000 €

250 001 – 500 000 €

yli 500 001 €

16. Miltä tahoilta olette hakeneet rahoitusta liikunnan hankkeille viimeisen viiden vuoden aikana?

Emme ole hakeneet hankerahoitusta

Opetus- ja kulttuuriministeriö

Sosiaali- ja terveysministeriö

Aluehallintovirasto

Kunnan jakamat avustukset

ELY-keskus

Euroopan unioni, esim. Erasmus+, ESR-, EAKR-, tai LEADER -rahoitus

Yksityinen sektori eli yritys

Muu, mikä?

17. Miltä tahoilta olette saaneet rahoitusta liikunnan hankkeille viimeisen viiden vuoden aikana? *

Emme ole saaneet hankerahoitusta
Opetus- ja kulttuuriministeriö
Sosiaali- ja terveysministeriö
Aluehallintovirasto
Kunnan jakamat avustukset
ELY-keskus
Euroopan unioni, esim. Erasmus+, ESR-, EAKR-, tai LEADER -rahoitus
Yrityksen kautta saatu rahoitus
Muu, mikä?

18. Minkä aihepiirin hankkeille olette saaneet rahoitusta viimeisen viiden vuoden aikana? *

Lasten ja nuorten liikunta
Työikäisten ja ikääntyneiden liikunta/terveysliikunta
Huippu-urheilu
Erityisryhmien liikunta, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen
Järjestö- ja seuratoiminnan kehittäminen
Antidopingtoiminta/urheilun eettinen toiminta
Kansainvälinen toiminta
Muu, mikä/mitkä?

19. Tähän tilaan voit täydentää edelliseen kysymykseen antamaasi vastausta

HANKEOSAAMINEN

Tämän osion tarkoituksena on selvittää hanketyöhön liittyviä näkemyksiä organisaatiossa.

20. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä? *

Seuraavien väittämien tarkoituksena on selvittää näkemyksiä hanketyöstä sekä vaikutusten arvioinnin ja tavoitteiden asettamisen käytäntöjä.

Valitse jokaisen väittämän kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Hankkeet ovat hyvä keino tehdä yhteistyötä eri toimijoiden välillä					
Hankkeet ovat hyvä keino kehittää organisaation toimintaa ja innostavat uusiin avauksiin					
Hankkeet ovat hyvä keino toteuttaa organisaation strategiaa					
Hankkeet ovat merkittävä lisäresurssi organisaatiollemme					
Hankkeet ovat lisänneet tietoa ja osaamista organisaatiossamme					
Hankkeiden tavoitteet ovat konkreettisia ja mitattavissa					

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Hankkeille asetetut tavoitteet ovat ylimitoitettuja					
Hankkeiden koordinointi on vajavaista (esim. hankkeiden päällekkäisyyksien vuoksi)					
Hankkeiden tulosten levittäminen, juurruttaminen ja arviointi on vaatimatonta					
Hankkeiden tuloksia on levitetty organisaatiomme ulkopuolelle muiden toimijoiden hyödynnettäviksi					

ARVIOINTIOSAAMINEN

Tämän osion tarkoituksena on selvittää organisaatioiden arviointiosaamisen tasoa. Vastaukset tuottavat tutkijoille tietoa arviointikäytäntöjen ja -menetelmien osaamisesta organisaatioiden toiminnassa.

21. Arviointikäytännöt organisaation perustoiminnoissa *

Seuraavien väittämien tarkoituksena on selvittää arviointikäytäntöjä ja -osaamista osana organisaation toimintaa yleisellä tasolla (perustoiminnot).

Valitse jokaisen väittämän kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Organisaatiossamme noudatetaan säännöllisesti ennakoivaa tutkimusta/ arviointia, esim. toimintaympäristön odotuksien kartoittaminen (ex ante -arviointi)					
Organisaatiossamme noudatetaan säännöllisesti ajantasaista arviointia, esim. toimeenpanon väliarviointi tai prosessiarviointi (ex nunc -arviointi)					
Organisaatiossamme noudatetaan säännöllisesti jälkiarviointia , esim. tulosten ja vaikuttavuuden arviointi (ex post -arviointi)					
Organisaatiomme tuottaa säännöllisesti tietoa toimenpiteiden vaikutuksista, vaikuttavuudesta (=aikaansaaduista muutoksista) ja tehokkuudesta					
Arviointi organisaatiossamme perustuu systemaattisiin tiedonkeruumenetelmiin					

22. Arviointimenetelmien osaaminen organisaatiossa *

Seuraavien väittämien tarkoituksena on selvittää arviointimenetelmien osaamista organisaatioissa.

Valitse jokaisen väittämän kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Organisaatiossamme on henkilö/henkilöitä, jotka hallitsevat hyvin ennakoivan tutkimuksen/arvioinnin, esim. toimintaympäristön odotuksien kartoittaminen (ex ante -arviointi)					

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Organisaatiossamme on henkilö/henkilöitä, jotka hallitsevat hyvin ajantasaisen arvioinnin, esim. toimeenpanon väliarviointi tai prosessiarviointi (ex nunc -arviointi)					
Organisaatiossamme on henkilö/henkilöitä, jotka hallitsevat hyvin jälkiarvioinnin , esim. tuloksien ja vaikuttavuuden arviointi (ex post -arviointi)					
Organisaatiomme hyötyisi merkittävästi liikuntasektorin arviointikäytäntöjä yhdenmukaistavista arviointimalleista/-työkaluista					
Organisaatiomme hyötyisi merkittävästi liikuntasektorin arviointikäytäntöihin liittyvästä koulutuksesta					

ARVIONTITOIMENPITEET

Tämän osion tarkoituksena on selvittää arviointitoimenpiteisiin liittyviä asioita. Vastaukset tuottavat tutkijoille tietoa siitä, että miksi ja minkälaista arviointia tehdään.

23. Mitä tarkoitusta varten olette tuottaneet arviointitietoa hankkeista ja projekteista? *

Emme ole tuottaneet arviointitietoa
Rahoittajan vaatimuksesta
Organisaation toiminnan kehittämiseen
Oppimiseen
Tilivelvollisuuden täyttämiseen
Uuden tiedon tuottamiseen
Päätöksenteon valmistelua varten
Osana ohjelmaa tai suurempaa hankekokonaisuutta
Muu, mitä?

24. Missä määrin organisaatiossanne on kokemusta seuraavista hanke- ja arviointiosaamiseen liittyvistä osa-alueista? *

	Paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Toimintaympäristön arviointi						
Toimenpiteiden toteutuskelpoisuuden arviointi						
Toimenpiteiden tehokkuuden arviointi						
Toimenpiteiden tuloksellisuuden arviointi						
Toimenpiteiden vaikuttavuuden (=millaisen muutoksen toimenpide on saanut aikaan) arviointi						
Määrällisen arvioinnin menetelmät (esim. sähköiset kyselyt)						
Laadullisen arvioinnin menetelmät (esim. raportit, haastattelut)						

25. Missä määrin organisaatiossanne on kokemusta seuraavista arviointitavoista? *

	Paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Tilivelvollisuusarviointi (esim. määrällinen mittaaminen, toimenpiteiden panoksien ja tuotoksien seuranta)						
Kehittämisarviointi (esim. suunnittelun, päätöksenteon, johtamisen ja tiedottamisen arviointi)						
Tiedontuotantoarviointi (esim. uusien näkökulmien muodostaminen kerätyn arviointitiedon avulla)						
Formatiivinen arviointi (esim. projektin heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen prosessin ollessa käynnissä)						
Jälkikäteisarviointi (esim. vaikutuksien arviointi, kehittämissuosituksen ja -ehdotuksien linjaaminen tietyn toiminnan päätyttyä)						
Realistinen arviointi (= toimintamekanismit + toimintaympäristö = vaikuttavuus. Kokonaiskuvan muodostaminen projektista, sen toimintaympäristöstä, siihen vaikuttavista instituutioista ja rakenteista)						

ULKOINEN ARVIOINTI

26. Onko organisaatiossanne toiminnan, toimenpiteiden ja/tai toteuttamien hankkeiden arviointiin osallistunut ulkopuolisia tahoja? *

Ei koskaan

En osaa sanoa

LIKES -tutkimuskeskus

Aluehallintovirasto

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU

Liikuntatieteellinen Seura ry (LTS)

Valtion liikuntaneuvosto

Korkeakoulu

Konsulttiyritys

Muu, mikä?

27. Minkälaiseen tarkoitukseen ulkopuolisia tahoja on hyödynnetty? *

En osaa sanoa

Hanke- tai ohjelmasuunnitteluun

Toteutusvaiheeseen

Jälkiarviointiin

EETTISET NÄKÖKULMAT

28. Millaisia eettisiä haasteita olette kohdanneet arviointiprosesseissa? *

Emme ole kohdanneet eettisiä haasteita arviointiprosesseissa

En halua vastata kysymykseen

Negatiivisten tulosten esiin nostamiseen liittyvät ongelmat

Tulosten ja raportoinnin avoimuuteen liittyvät ongelmat

Omaan työuraan liittyvät näkökulmat

Projektissa mukana olevien henkilöiden välisten sosiaalisten suhteiden vaikuttaminen tuloksiin

Arvioinnin tilaajan ja arvioitsijoiden ennakkoluulot

Tuttujen kohderyhmien suosiminen

Arvioinnin tekijöiden turhan myönteiset käsitykset toiminnasta

Eri sidosryhmien väliset intressiristiriidat

Arvioinnin painotukseen liittyvät ongelmat, esim. kysymyksen asettelu, tulosten hyödyntäminen

Muu, mikä?

KOULUTUSTARPEET

29. Oletko/onko joku organisaatiostasi osallistunut hanke-/projektiosaamiseen tai arviointiosaamiseen liittyvään koulutukseen viimeisen viiden vuoden sisällä? *

Ei

En osaa sanoa

Kyllä, hanke- ja arviointiosaamisen koulutukseen

Kyllä, vain hanke-/projektiosaamisen koulutukseen

Kyllä, vain arviointiosaamisen koulutukseen

30. Millaiseen hanke- tai projektiosaamisen koulutukseen? *

En osaa sanoa

Rahoittajan järjestämä koulutus, esim. ELY-keskuksen hankekoulutus

Yksittäinen yrityksen tarjoama koulutus (esim. valmennuskoulutus PMP tai IPMA-C sertifikaattia varten)

Yrityksen tarjoama koulutuskokonaisuus (esim. PMP tai IPMA-C sertifikaatti)

Yksittäinen opintojakso korkeakoulussa (esim. projektinhallinnan perusteet)

Useampi opintojakso korkeakoulussa

Ylempi korkeakoulututkinto (esim. projektijohtamisen YAMK-tutkinto)

Muu, mikä?

31. Millaiseen arviointiosaamisen koulutukseen? *

En osaa sanoa

Yhdistyksen järjestämä koulutus, esim. Suomen arviointiyhdistyksen keskustelutilaisuus

Rahoittajan järjestämä koulutus

Julkisen sektorin toimijan (esim. AVI) järjestämä koulutus

Yrityksen tarjoama koulutus

Korkeakoulun tarjoama koulutus

Muu, mikä?

32. Mitä muuta tahtoisit nostaa esille hanke- ja arviointiosaamista koskien?