

VALTION LIIKUNTANEUVOSTO
Statens idrottsråd

Menestyksen polulla
–huippu-urheilun ulkoinen arviointi

Kimmo J. Lipponen

VALTION LIIKUNTANEUVOSTON JULKAISUJA 2017:1

VALTION LIIKUNTANEUVOSTO
Statens idrottsråd

Opetus- ja kulttuuriministeriö/
Undervisnings- och kulturministeriet
Valtion liikuntaneuvosto/Statens idrottsråd
PL/PB 29
00023 Valtioneuvosto/Statsrådet
www.liikuntaneuvosto.fi

Ulkoasu ja taitto: Pirjo Uusitalo-Aura

ISBN (PDF) 978-952-263-447-4
ISBN (nid.) 978-952-263-446-7
ISSN-L 2242-4563
ISSN 2242-4571 (verkkojulkaisu)

Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2017:1

Valtion liikuntaneuvosto on liikuntalaissa (2015) määritelty opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelin. Neuvoston tehtävänä on käsitellä liikunnan kannalta laajakantoisia ja periaatteellisesti tärkeitä asioita ja erityisesti arvioida valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan alueella, tehdä aloitteita ja esityksiä liikunnan kehittämiseksi sekä antaa lausuntoja toimialansa liikuntamäärärahojen käytöstä. Neuvostolla on jaostoja asioiden valmistelua varten.

Menestyksen polulla
–huippu-urheilun ulkoinen arviointi

Kimmo J. Lipponen

VALTION LIIKUNTANEUVOSTON JULKAISUJA 2017:1

ESIPUHE

Huippu-urheilu saa aikaan meissä suomalaisissa voimakkaita tunteita. Olemme itse kukin olleet milloin toreilla ja TV:n ääressä juhlimassa, marssimassa sateessa kyynel silmässä pois Olympiastadionilta, muistelemassa kaiholla niitä aikoja, kun keikuimme mitalitilastojen kärjessä, tai kannustamassa lapsiamme yrittämään uudestaan ja uudestaan ja kehittymään heille rakkaassa harrastuksessa vieläkin paremmaksi.Olen ollut etuoikeutettu saadessani perehtyä tähän äärimmäiseen kiinnostavaan elämänalueeseen niin nuorten valmentajana, innokkaana opiskelijana, tutkijana kuin operatiivisen johtamisen ja luottamustehtävienkin kautta. Viime vuosien etäisyys niin kentille kuin kabinetteihinkin ei ole vähentänyt kiinnostusta huippu-urheilua kohtaan, päinvastoin. Siksi olin äärimmäisen kiitollinen mahdollisuudesta perehtyä uudelleen, vaikkakin vain suhteellisen lyhyen hetken, syvällisemmin tähän kiinnostavaan ilmiöön ja sen johtamiseen.

Monimutkaisten asioiden arvioiminen ja erilaisten näkökulmien tiivistäminen mahdollisimman tiiviiksi kokonaisuudeksi ei ole helppo tehtävä. Matkalla tulee yleensä eteen myös odottamattomia asioita; alkuperäinen suunnitelma ja rakenne osoittautuu joiltain osin vääräksi heti alussa, kriittistä tietoa ei löydy, kun sitä tarvitaan, uutta tietoa nousee esiin, kun sitä vähiten odottaa. Niin kävi tämänkin työn edetessä.

Olen kuitenkin pyrkinyt löytämään, kehittävän arvioinnin hengessä ja avoimin mielin, sellaisia tapoja käsitellä huippu-urheilun johtamista, jotka toivottavasti auttavat näiden monimutkaisten asioiden yksinkertaistamisessa. Ja auttavat hektisessä päivittäisessä työssään raatavia toimijoita tekemään entistä laadukkaampia päätöksiä. Kuulen mielelläni palautetta miltä osin se on onnistunut tai epäonnistunut ja mistä meidän pitäisi oppia vielä lisää.

Haluan lämpimästi kiittää Valtion liikuntaneuvostoa ARVO-liitolle ja allekirjoittaneelle osoitetusta luottamuksesta tehdä tämä vaativa työ, työnantajaani ARVOa mahdollisuudesta irrottautua hetkeksi päivittäisistä tehtävistä, neuvoston jaostoja, Olympiakomiteaa ja sen huippu-urheiluyksikköä sekä opetus- ja kulttuuriministeriötä erinomaisesta yhteistyöstä ja rakentavista kommenteista prosessin varrella, Minnaa, Tonia, Jaria ja Liisaa huikeasta määrästä työtunteja taustaselvityksissä, sekä ennen kaikkea kaikkia haastateltavia ja kirjallisesti kuultuja: opin teiltä kaikilta erittäin paljon uutta. Niin paljon, etten valitettavasti kaikkea pysty tässä lyhyessä raportissa välittämään eteenpäin.

Vaikka tekstiä raportissa on paljon, paljon jäi vielä sanomatta ja seuraavissa arvioinneissa selvitettäväksi. Toivon kuitenkin, että se mitä raportissa on sanottu, auttaa rakentamaan entistä parempia huippu-urheilun menestyksen polkuja. Sellaisia polkuja, joilla jokainen suomalainen huippu-urheilija voi ylpeänä ja muiden tukeen luottaen tavoitella oman elämänsä unelmaa.



Kimmo J. Lipponen
toimitusjohtaja
ARVO

TIIVISTELMÄ

Arvo-liiton toimitusjohtaja Kimmo J Lipponen on arvioinut suomalaisen huppu-urheilun kokonaistilan. Arvioinnin toimeksiannosta vastasi valtion liikuntaneuvosto. Sen lakisääteisenä tehtävänä on arvioida valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan alueella.

Arviointi painottui huippu-urheilun strategisen kokonaiskuvan, ohjauksen, resursoinnin kysymyksiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Suomen Olympiakomitea ovat näissä avaintoimijoita. Lisäksi selvitettiin 2010-luvulla käynnissä olleen huippu-urheilun muutostyön tuloksellisuutta ja vaikutuksia. Arviointi on kokonaisesitys huippu-urheilua koskevista kehittämistarpeista ja vahvuuksista kansallisella tasolla.

Huippu-urheilun johtamisjärjestelmän tehtävänä on parantaa urheilijoiden menestymisen edellytyksiä ja voittamisen todennäköisyyttä. Nykymuodossaan järjestelmä ei edesauta kaikilta osin tavoitteen saavuttamista. Lipposen arvioinnin tulokset osoittavat, että huippu-urheilun kokonaisuuden strategiselle johtamiselle ei tällä hetkellä ole yhtenäistä viitekehystä, käsitteistöä ja tavoitteita. Ylätason johtaminen ei nykymuodossaan toimi systemaattisesti jatkuvaan kehittymisen seurantaan perustuen. Riskienhallinta koko liikunnan toimialan johtamisessa on toistaiseksi satunnaista.

Arvioinnin tulokset osoittavat, että huippu-urheilun ylimmän tason toimijat eivät ole yhdessä kyenneet löytämään selkeitä ylätason tavoitteita, jotka ohjaisivat vaikuttavasti pirstaleista urheilutoimijoiden kenttää. Tästä syystä keskeisten huippu-urheilutoimijoiden yhteistyö ei johda toimenpiteiden ja resursoinnin yhdensuuntaisuuteen.

Toimijoiden rooleja on pyritty selkeyttämään huippu-urheilun muutosprosessin myötä, mutta työ on edelleen kesken. Huippu-urheiluyksikön ja verkoston tavoitteet ovat täsmentyneet huippu-urheiluyksikön ja -verkoston työskentelyn aikana. Kolme strategista tavoitetta (kansainvälinen menestys, korkeatasoinen osaaminen ja arvostettu urheilu) ovat yleisesti hyväksyttyjä, kuten myös tarve toimintatapojen muutokseen. Huippuvaiheen valmennustoiminta suurimmissa lajiliitoissa ja akatemiatoiminnan organisointi on hoidettu tavoitteellisesti ja ammattimaisesti. Kaikille lajeille yhteiset toimintamallit ja osaamisen jakaminen ovat kuitenkin vielä pirstaleisia ja työn alla.

Suomessa toimitaan monella tapaa tehottomasti järjestöjohtoisen ja valtiojohtoisen mallin välimaastossa. Arvioinnin mukaan on kriittisen tärkeää määritellä pikaisesti, kuka johtaa suomalaisen huippu-urheilun kokonaisuutta, millä strategialla ja työnjaolla se tapahtuu ja mistä resurssit tulevat. Strategiaa on tehtävä kirkkaammaksi ja siitä johdettuja käytännön tavoitteita on yksinkertaistettava. Tavoitteiden täytyy olla kaikille selkeitä, mitattavia ja aikaan sidottuja, jotta tarvittava ohjausvaikutus on mahdollinen.

Huippu-urheilu tarvitsee tutkimustietoon pohjautuvan selvityksen, jossa huippu-urheilun yhteiskunnalliset perusteet ja vaikutukset systemaattisesti avataan. Huippu-urheilutietoa tuottavien tahojen yhteistoiminta tulee varmistaa jatkossa johdetulla prosessilla. Nykyinen tapa tuottaa, välittää ja hyödyntää huippu-urheilua koskevaa tietoa ei mahdollista sitä, että tieto olisi läsnä toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä.

Huippu-urheilun resursoinnin nykykokonaisuus, toimintalogiikka ja uudet mahdollisuudet on selvitettävä huolellisesti. Yksityisen sektorin rahoitusta tarvitaan kipeästi lisää. Uudet rahoitusmallit, kuten vaikuttavuusinvestoiminen ja joukkorahoitus, ovat selvittämisen arvoisia. Myös Urheilijoiden taloudellisen toimeentulon tukeminen vaatii silti lisätoimia.

Urheilujohtamiseen liittyvää osaamista tulee kehittää määrätietoisesti, jotta se vastaisi nykymaailman osaamistarpeisiin. Eettinen ja vastuullinen johtaminen on kaiken kestävän toiminnan edellytys. Toiminnan läpinäkyvyys ja eri toimijoiden osallisuus tulee varmistaa aktiivisella viestinnällä ja jatkuvalla vuoropuhelulla eri osapuolten kanssa.

SISÄLLYSLUETTELO

Esipuhe 4
Tiivistelmä 5

1
Arvioinnin lähtökohdat, tavoitteet, menetelmät ja toteutus 7
1.1 Arvioinnin lähtökohdat ja tavoitteet 7
1.2 Yleistä liikuntakulttuurin arviointitoiminnasta 8
1.3 Tietopohja arvioinnin toteuttamisen reunaehtona 10
1.4 Arvioinnin kohde, arviointimenetelmät ja aineisto 11
1.5 Huippu-urheilun sisäisen ja ulkoisen arvioinnin välinen suhde 13

2
Huippu-urheiluun kohdentuva valtionohjaus osana liikuntakulttuuria 16
2.1 Valtionhallinnon kosketuspinta liikunnan ja huippu-urheilun edistämiseen 18

3
Arvioinnin tulokset 26
3.1 Tavoitteet ja toimenpiteet 27
3.2 Tavoitteet ja toimenpiteet huippu-urheilun kokonaisuudessa 40
3.3 Huippu-urheilun organisoituminen ja resursointi 48
3.4 Huippu-urheilun kokonaisuuden strateginen johtaminen 52
3.5 Toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi 55
3.6 Suomalaisen huippu-urheilujärjestelmän koetut vahvuudet ja kehittämiskohteet 60

4
Toimenpide-ehdotukset 63
4.1 Kokonaisuuden johtaminen 63
4.2 Hyvä hallintotapa 63
4.3 Rakenteet 64
4.4 Toimintatavat 64
4.5 Resurssien hallinta 65
4.6 Vaikuttavuusketjut 65
4.7 Osaamisen kehittäminen 65
4.8 Urheilijoiden toimeentulon polut 66
4.9 Yhteiskunnallinen perustelu 66
4.10 Huippu-urheilun tiedolla johtaminen 67

LÄHTEET JA LIITTEET 68

1 ARVIOINNIN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITTEET, MENETELMÄT JA TOTEUTUS

1.1 ARVIOINNIN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

”Suomessa on pirstaleinen urheilujärjestelmä, jossa kommunikaation ja koordinaation puute johtaa aukkoihin ja päällekkäisyyksiin. Urheilujärjestöjen ja sponsoreiden tuet ovat pääosin vaatimattomia. Suomalaisen urheilun toimintatavoista ja tunnusluvuista on heikosti julkista tietoa. Vallitsevana toimintatapana eri lajeissa on kapea, urheilulajin vaatimuksista lähtevä ominaisuuksien kehittäminen. Lajeihin siiloutuminen alkaa liian aikaisin. Vain muutamalla lajiliitolla on resursseja ja osaamista kokonaisvaltaiseen suunnitteluun ja kehitysprosessiin.”[1]

Näillä havainnoilla päätyi silloisen opetusministeriön (nyk. opetus- ja kulttuuriministeriö) asettama ja Risto Niemisen puheenjohtajama työryhmä kuvaamaan huippu-urheilun nykytilaa ja kehittämistarpeita yhteenvedossaan *Sanoista teoiksi*. Työryhmä näki kokonaisvaltaisen muutoksen olevan välttämätöntä suomalaisen huippu-urheilun edistämisessä.

Työryhmä päätti esittää esittämiensä linjausten toimeenpanoa varten erillisen huippu-urheilun muutosprojektin käynnistämistä. Askelmerkit olivat seuraavanlaiset. ”Opetusministeriö rahoittaa ja Suomen Olympiakomitea perustaa huippu-urheilun toimintatavan muutosprojektin, joka seuraavan 3–4 vuoden aikana johtaa toimintatavan muutosprosessia yhdessä siihen sitoutuvien urheilun lajiliittojen kanssa. Opetusministeriö asettaa muutosprojektille seurantaryhmän, jonka tehtävänä on arvioida muutostyön vaikuttavuutta sekä antaa lausunto opetusministeriölle muutosprojektin tekemistä huippu-urheilun resursointiesityksistä. Muutosprojekti toimii Suomen Olympiakomitean yhteydessä”.[2]

Suomen Olympiakomitea palkkasi huippu-urheilun muutosprojektiin viisi huippu-urheilun asiantuntijaa. Muutosryhmä toimi noin kaksi vuotta[3] Se julkaisi loppuraporttinsa[4] vuonna 2012. Ensimmäiset rakenteelliset muutokset suomalaisessa huippu-urheilussa tapahtuivat vuoden 2013 alussa, kun huippu-urheiluyksikkö perustettiin Suomen Olympiakomitean yhteyteen.

Vaikka huippu-urheilun kokonaisvaltainen uudistaminen on ollut yhtäjaksoisesti esillä viimeisen vuosikymmenen ajan, todellinen toimeenpanovaihe on vasta aluillaan. Tarve arvioida muutokselle asetettujen tavoitteiden eteneminen, toteutuminen ja oikeasuuntaisuus tunnistettiin jo huippu-urheilun muutosryhmän toimesta. Se esitti loppuraportissaan, että ”muutostyössä asetettujen tavoitteiden ja mittareiden seuranta ja arviointi vuosina 2013–2020 varmistetaan työprosessilla, joka sisältää sekä sisäisen että ulkoisen arvioinnin. Työstä tulee sopia yhteistyössä Valon ja valtion liikuntaneuvoston arviointityön kanssa”.[5]

Systemaattista ja vakiintunutta käytäntöä arvioida suomalaisen huippu-urheilun rakenteita, toimintatapoja ja ohjauspolitiikan toimivuutta ei ole olemassa. Sen sijaan huippu-urheilun eri osa-alueita, kuten valmennuskeskusten ja liikuntatieteellisten yhteisöjen toimintaa, suurtapahtumien vaikutuksia, urheiluakatemioita ja olosuhteita on ajoittain selvitetty ja arvioitu yksityiskohtaisestikin. Huippu-urheilun kehittämistä koskevat strategiatyöt ovat tyypillisesti sisältäneet nykytilan kuvauksen huippu-urheilujärjestelmän toimivuudesta ja toiminnallisista erityispiirteistä olemassa olevaa tietopohjaa hyödyntäen.

Valtion liikuntaneuvostolla on liikuntalain mukaisesti tehtävänään arvioida valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan alueella. Neuvosto on vuodesta 2011 eteenpäin julkaissut arviointeja liikuntapolitiikan eri osa-alueilta.[6] Toistaiseksi julkaistuissa laajemmissa arviointiraporteissa huippu-urheilu on esiintynyt yhtenä liikuntapolitiikan osa-alueena muiden, kuten lasten ja nuorten liikunnan tavoin tai vastaavasti yhtenä toiminnan osa-alueena, jota yksittäiset arvioinnin kohteet, kuten liikuntalääketieteen keskukset edistävät.[7]

Kokonaisvaltaisempi arviointi – keskittyen nimenomaan huippu-urheilun strategisiin kysymyksiin – nähtiin näin ollen perustelluksi tehdä. Valtion liikuntapolitiikan näkökulmasta sen toteuttamista puolsi myös se, että huippu-urheiluun kohdennettujen valtionavustusten määrä on viime vuosina merkittävästi kasvanut.

Käynnistyi siis kaksi huippu-urheilun tilaa käsittelevää arviointiprosessia: sisäinen ja ulkoinen arviointi. Suomen Olympiakomitean hallitus käynnisti sisäisen arviointiprosessin joulukuussa 2015. Sisäinen arviointi kohdistui huippu-urheilun muutosprosessia seuranneeseen huippu-urheiluyksikön ja verkoston toimintaan vuosina 2013–2016.[8]

Valtion liikuntaneuvosto ja Arvo-liitto[9] allekirjoittivat puolestaan syyskuun lopussa 2016 toimeksiantosopimuksen huippu-urheilun ulkoisen arvioinnin toteuttamiseksi. Toimeksiannon toteuttamisesta vastasi Arvo-liiton toimitusjohtaja Kimmo J Lipponen. Arvioinnin keskeisenä tavoitteena oli huippu-urheilun rakenteen, organisoitumisen ja valtionohjauksen toimivuuden selvittäminen erityisesti seuraavista näkökulmista:

1. arvioida huippu-urheilun edistämiselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen,
2. tuottaa näkemys suomalaisen huippu-urheilun organisoitumisen ja ohjauksen tilasta sekä keskeisistä kehitystarpeista ja
3. antaa esitys huippu-urheilua koskevan tietopohjan kehittämistarpeista jatkossa tehtävää arviointitoimintaa koskien.

Toimeksiantoon kirjattiin, että arviointi taustoitetaan laaja-alaisesti olemassa olevaa tutkimus-, arviointi- ja seurantatietoa hyödyntäen sekä huippu-urheilutoimijoita että huippu-urheilujärjestelmästä riippumattomia asiantuntijoita kuulemalla. Toimeksiantosopimuksen mukaisesti aikatauluksi asetettiin, että työ valmistuu joulukuun puolivälissä 2016.

1.2 YLEISTÄ LIIKUNTAKULTTUURIN ARVIOINTITOIMINNASTA

Liikunnan arviointikulttuuri on kehittynyt hitaasti. Suomalainen liikuntakulttuuri on rakentunut enemmän perinteiden ja autonomisten järjestötoimijoiden valintojen kuin julkisen ohjauksen ja arviointien pohjalta.[10]

Toimintojen läpinäkyvyys, strategisuus, toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi sekä tiedolla johtaminen korostuvat yhteiskunnallisessa keskustelussa.[11] Liikunnan toimialalle ei toistaiseksi ole saatu luotua systemaattista arviointimallia. Tämä ei sinänsä johdu tahtotilan puutteesta. Jo vuonna 1976 liikuntalakikomitea korosti, että liikuntakulttuurin kehittäminen edellyttää *”toteuttavien toimenpiteiden kiinteää seuraamista ja tämän pohjalta suoritettavaa arviointia”*.[12]

Keskeinen vastuu liikuntaa koskevista arviointitoiminnoista on valtion liikuntaneuvostolla. 1990-luvun lopun liikuntalakiuudistuksen yhteydessä neuvostolle säädettiin arviointitehtävä, joka koskee koko valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan alueella. Viimeisimmän liikuntalain uudistuksen yhteydessä arviointitehtävän vahvistaminen neuvoston toiminnassa sai kannatusta.[13] Uuden liikuntalain (390/2015) mukaisesti neuvoston tehtävänä onkin *erityisesti* arvioida valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan alueella.[14]

Liikuntaneuvosto julkaisi ensimmäisen[15], lakisääteisen tehtävän mukaisen, arviointinsa vasta vuonna 2011. Tällöin Ramboll Management Consulting laati valtion liikuntapoliittisten toimenpiteiden arviointi -hankkeessa toistettavan tulos- ja vaikutusperusteisen arviointijärjestelmän valtion liikuntaneuvoston käyttöön. Luodun mallin avulla arvioitiin myös takautuvasti opetus- ja kulttuuriministeriön liikuntayksikön liikuntapoliittisten toimenpiteiden vaikutuksia vuosina 2003–2009.

Toisen[16] arviointinsa neuvosto julkaisi loppuvuodesta 2013 tarkastellen hallituskauden 2007–2011 kasvaneiden liikuntamäärärahojen tuloksia liikunnan edistämisessä. Raportti voidaan nähdä liikunnan toimialaa käsittelevän keskeisen tietopohjan koosteena, ei varsinaisena arviointina.

Neuvoston kolmas[17] arviointi julkaistiin kesällä 2015. Raportissa tarkasteltiin hallituskauden 2011–2015 liikuntapolitiikan tuloksellisuutta jatkumona edelliselle arvioinnille. Raportti voidaan nähdä päänavauksena hahmottaa valtion liikuntapoliittisten toimenpiteiden yhteyttä väestön liikuntakäyttäytymiseen, huippu-urheilumenestykseen ja liikunnan kansalaistoimintaan myös muiden hallinnonalojen kuin opetus- ja kulttuuriministeriön johtaman liikuntapolitiikan osalta. Arvioinnin yhteydessä lähdettiin rakentamaan arviointimallia, joka mahdollistaa jatkossa valtionhallinnon eri toimialojen säädös-, resurssi- ja informaatio-ohjauksen tarkastelun liikunnan edistämisessä.

Liikuntaneuvoston arviointityö ei siis ole toistaiseksi onnistunut täysimääräisesti täyttämään lain mukaista laajuuttaan, sillä vuoden 1998 liikuntalakiin kirjattu arviointitehtävä tarkoitti kaikkien valtionhallinnon toimialojen toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan alueella. Käytännössä tämä tarkoittaa opetus-, sosiaali- ja terveys-, liikenne-, nuoriso- ja ympäristöpolitiikan vaikutuksia liikunnan edistämisessä.

Edellä mainituissa arvioinneissa, kuten muutoinkin[18] , on tehty yleisiä havaintoja siitä, miksi arviointien toteuttaminen liikunnan toimialalla on koettu haasteelliseksi.

Ensinnäkin valtion asettamat liikuntapoliittiset tavoitteet ovat yleisluonteisia: luodaan edellytyksiä, kehitetään tai avustetaan ilman tarkkoja määrällisiä tavoitteita. Ilman operationalisoituja, konkreettisia ja mitattavia tavoitteita ja toimenpiteitä, onnistumisen ja vastaavasti epäonnistumisen osoittaminen on mahdotonta.

Toiseksi liikuntakulttuurin tilaa kuvaava tietopohja (akateeminen tutkimus, tilastotieto, arviointiraportit, selvitykset jne.) näyttäytyy kokonaisuudessaan repaleiselta tilkkutäkiltä, jonka aukkoja on usein päädytty parsimaan kiireessä ja kertaluonteisesti yksittäisillä projekteilla ja hankkeilla.[19] Tämä hankaloittaa vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointia. Tämän vuoksi yksittäisissä arviointihankkeissa onkin usein päädytty toteamaan, että arviointia ei täysimääräisesti kyetty toteuttamaan puutteellisesta tietopohjasta johtuen.[20] Jos liikuntajärjestelmästä, sen toimijoista, toiminnan volyymista, rahoituksesta ja strategisista painotuksista on riittämättömästi tietoa, on helppo ajautua yksioikoisesti tarkastelemaan panostuksia suhteessa lopputuloksiin, kuten huippu-urheilumenestykseen. Sen sijaan arviointi suhteessa avustettavien tahojen toiminnan kehitykseen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Asiaa on avattu tarkemmin luvussa 1.3.

Kolmanneksi tärkeää on mieltää, että merkittävä osa suomalaisten liikunnasta, liikkumisesta ja huippu-urheilusta tapahtuu valtionohjauksen ”ulkopuolella”. Näin ollen valtion liikuntapoliittisten toimenpiteiden ja odotettujen seurausvaikutusten välillä ei välttämättä ole suoraviivaista syy–seuraussuhdetta, esimerkiksi niin, että ihmisten liikkuminen lisääntyisi tai huippu-urheilumenestys paranisi automaattisesti, jos valtionavustusten määrää lisätään.[21]

Vaikka matkaa on siis edelleen siihen, että asioiden valmistelu, arviointi ja toimenpiteiden seuranta perustuisivat systemaattiseen tiedolla johtamisen otteeseen, olisi kuitenkin väärin väittää, että liikuntakulttuuria ei olisi lainkaan kehitetty arviointia, seurantaa tai tiedolla johtamisen menetelmiä hyödyntäen. Arviointeja on toteutettu yksittäisistä hankkeista, ohjelmista, tapahtumista, järjestöistä ja tutkimusyhteisöistä. Sen sijaan paine saada aikaan systemaattinen arviointijärjestelmä ja vastaavasti edesauttaa toimintakulttuuria, jossa arviointi ja tieto olisivat kiinteä osa liikunnan käytännön toteuttamista, on kaiken aikaa kasvanut.[22] Arviointi tulisi nähdä aitona ja arkipäiväisenä kehittämisen työkaluna. ”Arviointi ei ole arvostelua, vaan se tuottaa havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia arvioitavan kohteen vahvuuksista ja parantamisalueista.”[23]

1.3 TIETOPOHJA ARVIOINNIN TOTEUTTAMISEN REUNAEHTONA

Toimenpiteiden valmistelu, toimeenpano ja arviointi edellyttävät kaikki jäsenneltyä tietotuotantoa ja sen käyttöä. Systemaattiseen tiedon käyttöön on kyetty vain satunnaisissa tapauksissa. Tätä kuvastavat seuraavat sitaatit:

”Ymmärtääkseni kärkipään liikunnan järjestelmissä maailmalla (esimerkiksi Kanadassa, Norjassa ja Hollannissa) tutkimusta ja käytännön toimintaa nivotaan yhteen saumattomasti. En väitä, etteikö Suomessakin liikuntatieteellistä osaamista hyödynnettäisi, mutta usein tutkimukseen suhtaudutaan kuin johonkin ulkoiseen työkaluun, joka otetaan käyttöön vasta erityistilanteissa, eikä se näin ollen ole itsestään selvänä osana kokonaisuutta ja kehitystyötä. Asiassa olisi parantamisen varaa.” [24]

”Urheilujärjestelmää tulisi aidosti kehittää tutkimustiedon pohjalta, eikä pyrkiä uusintamaan vanhoja rakenteita liimaten tutkimustietoa niiden päälle.”[25]

Syitä tutkimus- ja muun tiedon niukkaan hyödyntämiseen ja vastaavasti tiedon saavutettavuuden ongelmiin on pohtinut mm. opetus- ja kulttuuriministeriön asettama työryhmä[26] , jonka johtopäätökset osoittivat, että

- Liikuntaa käsittelevää tutkimustietoa on paljon, mutta se on hajanaisesti saatavilla.
- Päätöksenteko tarvitsee usein täsmätietoa tiiviissä muodossa ja nopealla aikataululla. Akateemisen tutkimuksen raportointikäytännöt eivät tue tiedon aktiivista välittymistä päätöksenteon käyttöön.
- Eri toimijoiden ja tieteenalojen välinen vuoropuhelu on vähäistä.
- Liikuntakulttuurissa kaivataan roolitusta ja vastuuta tiedonvälitystehtävän terävöittämiseksi.
- Liikuntakulttuurissa on tilausta arviointi- ja analyysitoiminnalle, jossa tietotuotantoa järjestelmällisesti tulkitaan päätöksenteon näkökulmasta.

Jotta päätöksentekijöiden, käytännöntoimijoiden ja toimintaa arvioivien tahojen tietotarve tyydyttyisi, tarvitaan moniulotteista tietopohjaa: akateemista tutkimusta, seurantatietoa eri toimijoiden, kuten lajiliittojen, valmennuskeskusten, kuntien ja tutkimusyhteisöjen toiminnan volyymista, strategisista painopisteistä, tilastoaineistoa, arviointitietoa toiminnan kehittymisestä ja kehittämistarpeista sekä yksityiskohtaisia raportteja esimerkiksi yksittäisten kehittämishankkeiden tuloksista. Tiedon tuottamistapoja ei tulisi nähdä toisistaan irrallisina saati vastakkaisina.[27]

Huippu-urheilutoimintaa tukeva tietotuotannon tila ei tällä hetkellä palvele riittävästi huippu-urheilun strategista kehittämistä, käytännön huippu-urheilutoimintaa tai sen yhteiskunnallista asemointia.[28]

Osana Niemisen johtaman työryhmän työtä, OKM antoi kesäkuussa 2009 Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU:lle tehtävän laatia selvitys suomalaisen huippu-urheilun tutkimus- ja kehittämistoiminnan tilasta.[29] Selvityksen mukaisesti 26 eri organisaation toiminnasta on löydettävissä merkkejä siitä, että niissä tehdään kilpa- ja huippu-urheiluun liittyvää tutkimus- tai kehittämistoimintaa. Toiminta on kuitenkin pitkälti satunnaisen projektirahoituksen varassa ja jokainen taho toimii pääosin omista lähtökohdista ja tutkimusintresseistä käsin.

Vuonna 2013 julkaistun ohjelman[30] mukaisesti Suomessa tehdään paljon liikuntatieteellistä tutkimusta, mutta huippu-urheiluun liittyvän tutkimus- ja kehittämistoiminnan osuus siitä on varsin vähäistä. Suomesta puuttuu myös huippu-urheilun tutkimus- ja kehittämistoiminnan kokonaisjohto, vastuunottorakenne on määrittelemättä ja eri toimijoiden välinen yhteistyö on puutteellista. Valtakunnallinen strategia on myös puuttunut. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että tutkimustiedon kenttä on pirstaleinen ja kokonaiskuva siitä mitä ja miksi tutkitaan, puuttuu. Tutkimus- ja kehittämistoiminta lepää yksittäisten tutkijoiden ja tahojen omien intressien varassa, se on liian hajanaista ja lyhytjänteistä ja projektit ovat pieniä.

Edellä mainituista syistä tämän arviointiraportin yhteydessä ei katsottu aiheelliseksi kuvata suomalaisen huippu-urheilujärjestelmän tilaa olemassa olevan hajanaisen tiedon varassa, vaan sen sijaan toimeksiantoon kirjattiin tehtävä antaa esitys huippu-urheilua koskevan tietopohjan kehittämistarpeista jatkossa tehtävää arviointitoimintaa koskien. Tässä yhteydessä on tarkoituksenmukaista puhua myös siitä, miten tiedon haettavuutta ja yhdisteltävyyttä jatkossa parannetaan sekä samalla karsitaan päällekkäisyyksiä tietojen luonnissa, hallinnassa ja välittämisessä.[31]

Arviointi sisältää myös elementtejä varsinaista arviointia edeltävästä vaiheesta, arvioitavuuden tutkimisesta.[32] Arvioitavuuden arvioiminen on laadullinen selvitys, jossa tuotetaan tietoa arvioinnin kohteen tavoitteista, toimintalogiikasta ja käytännön toimenpiteistä. Tarkoituksena on selvittää arvioinnin kohteen uskottavuus, ohjelmien toteutettavuus, pitkäjänteisyys ja hyväksyttävyys.

1.4 ARVIOINNIN KOHDE, ARVIOINTIMENETELMÄT JA AINEISTO

1.4.1 Arvioinnin pääkohteena organisoitumisen ja ohjauksen tila

Tämän arvioinnin päätehtävänä on luoda kokonaisnäkemys suomalaisen huippu-urheilun rakenteen, organisoitumisen ja valtionohjauksen toimivuuden tilasta sekä selvittää keskeiset kehittämistarpeet. Tavoitteeseen pyritään kuviossa 1 esitetyn arviointikehikon avulla.



Kuvio 1. *Arviointikehikko*

Teemaa lähestytään ylätason eli huippu-urheilua johtavien kansallisten kattojärjestöjen ja opetus- ja kulttuuriministeriön strategisten tavoitteiden sekä niistä johdettujen toimenpiteiden kautta. Tarkastelukulma on siis ennen kaikkea näiden ylätason avaintoimijoiden strategisissa tavoit-

teissa, niistä johdetuissa toimenpiteissä, mittareissa, toiminnan organisoitumisessa ja resurssien hallinnassa. Arvioinnissa tarkastellaan myös asetettujen tavoitteiden yhtenäisyyttä toimijoiden välillä sekä tavoitteiden toteutumista asetettujen mittareiden valossa.

Taustalla ovat yleiset muutoksen teorian[33] sekä vaikuttavuuden IOOI-mallit (Input-Output-Outcome-Impact). Muutoksen teoria linkittää pitkän tähtäimen tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat askeleet. Myöhemmin esiteltävät Doz & Kososen (2008)[34] strategisen ketteryyden elementit auttavat arvioimaan johtamisen herkkyyttä reagoida muutoksiin, resurssien joustavuutta ja yhteisen sitoutumisen tärkeyttä. Green & Oakley (2001)[35] ovat puolestaan tutkineet menestyneiden urheilujärjestelmien erityispiirteitä. Heidän viitekehystään ja SPLISS-verkoston kansainvälisen vertailututkimuksen löydöksiä käytetään myös arvioinnin pohjana.

Arvioinnissa on tarkasteltu sekä tavoitteita että toimenpiteitä (tehdäänkö oikeita asioita), prosesseja (tehdäänkö asiat oikein), miten ja millä resursseilla toiminta on organisoitu, kenelle (lisä)arvoa tuotetaan sekä riskien hallintaa: miten toimintaympäristön (uusiin) vaatimuksiin on reagoitu.

Näin on pyritty luomaan mahdollisimman selkeä kokonaisnäkemys suomalaisen huippu-urheilun organisoitumisen ja ohjauksen tilasta sekä keskeisistä kehitystarpeista. Arviointimenetelmät (kirjallinen materiaali, haastattelut, kirjalliset kuulemiset) on valittu siten, että sekä objektiiviset että subjektiiviset näkökulmat pystytään tuomaan tässä raportissa mahdollisimman hyvin esiin. Arviointi on luonteeltaan asiantuntija-arviointi ja arvioinnin tekijä vastaa kaikista johtopäätöksistä.

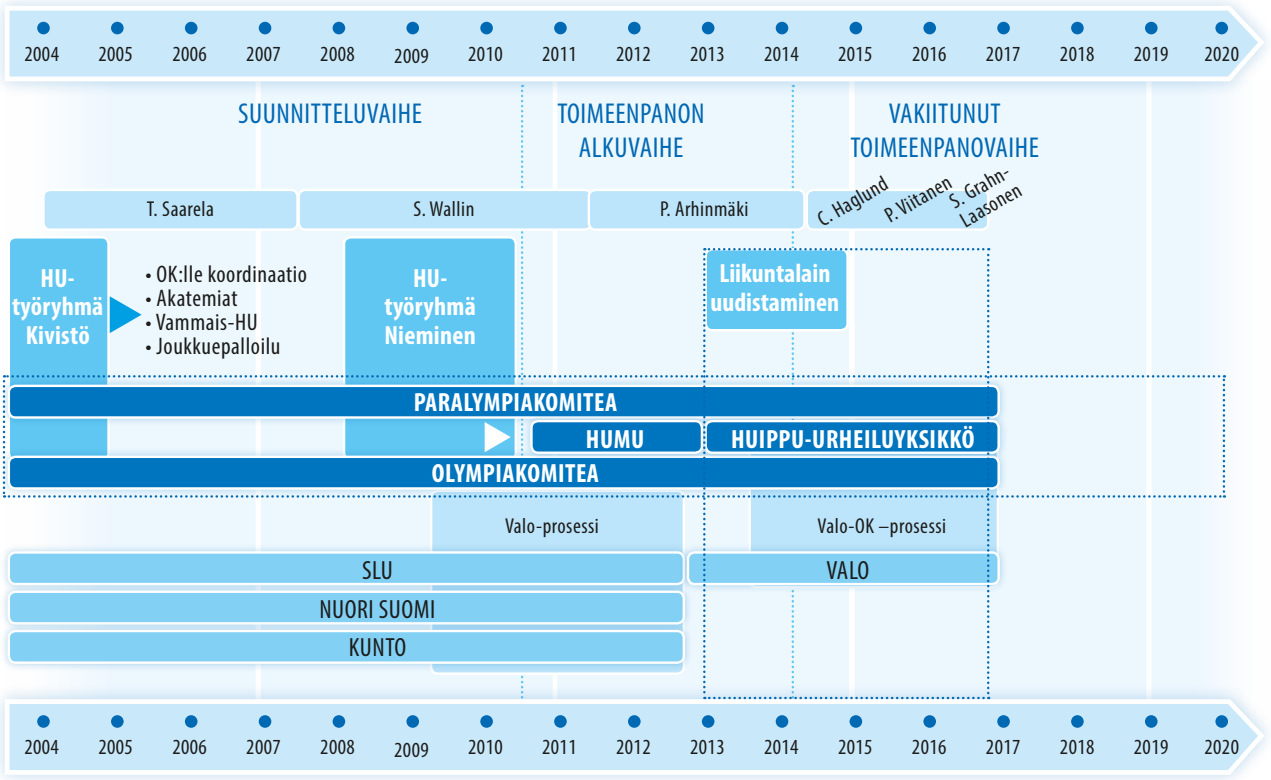
Arviointiote on ollut kehittävä ja sen vuoksi arvioinnin tavoitteet, prosessi, olennaiset havainnot ja johtopäätökset on käyty läpi avoimesti keskustellen sekä toimeksiantajan (valtion liikuntaneuvosto ja sen jaostot) että arvioinnin kohteiden (ennen kaikkea Suomen Olympiakomitea ja opetus- ja kulttuuriministeriön) kanssa.

1.4.2 Arvioinnin aikajänne

Vuonna 2004 Kalevi Kivistön työryhmästä[36] käynnistynyt ja vuosina 2008–2010 Risto Niemisen työryhmän [37] työllä jatkunut laajamittainen muutosprosessi on ollut ensisijaisesti strateginen ja tähdännyt selkeään toimintatavan muutokseen. Tiivistelmä prosessin olennaisista vaiheista on esitetty seuraavan sivun kuviossa 2.

Yksityiskohtainen kuvaus muutosprosessin vaiheista löytyy Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen (KIHU) ja Suomen Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikön tekemästä sisäisestä arvioinnista.[38] Ulkoisen arvioinnin pääpaino on vuonna 2013 käynnistyneessä huippu-urheilun muutoksen toimeenpanovaiheessa.

HUIPPU-URHEILUN MUUTOSPROSESSI ISOSSA KUVASSA



Kuvio 2. *Huippu-urheilun muutosprosessin vaiheet. Lähde: Huippu-urheilun sisäinen arviointi*

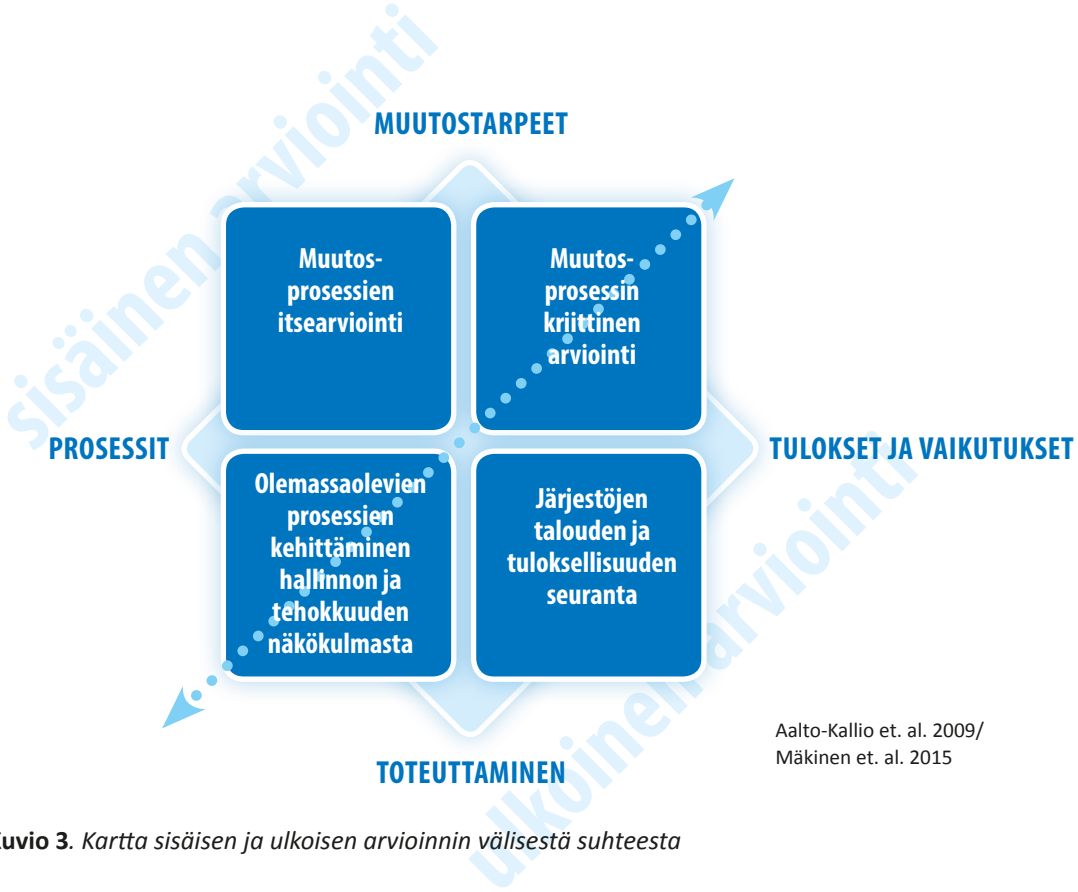
1.5 HUIPPU-URHEILUN SISÄISEN JA ULKOISEN ARVIOINNIN VÄLINEN SUHDE

Kuten aiemmin on todettu, ulkoinen arviointi on tehty osin samaan aikaan vuoden 2016 aikana toteutetun huippu-urheilun sisäisen arvioinnin kanssa. Seuraavan sivun kuvio 3 kuvaa sisäisen ja ulkoisen arvioinnin välistä suhdetta ja painopisteitä. Katkoviivan yläpuolelle keskittyvä sisäinen arviointi tarkastelee itsearvioinnin keinoin ensisijaisesti muutostarpeita ja -prosesseja, toteuttamisen yksityiskohtia hallinnon ja tehokkuuden näkökulmasta sekä asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Ulkoinen arviointi pyrkii puolestaan luomaan kokonaisnäkemyksen huippu-urheilun tilasta ja muutostyön lopputulemista taloudellisuuden ja tuloksellisuuden näkökulmista sekä tarkastelemaan rakenteiden, hallintomallin ja rahoituksen toimivuutta.

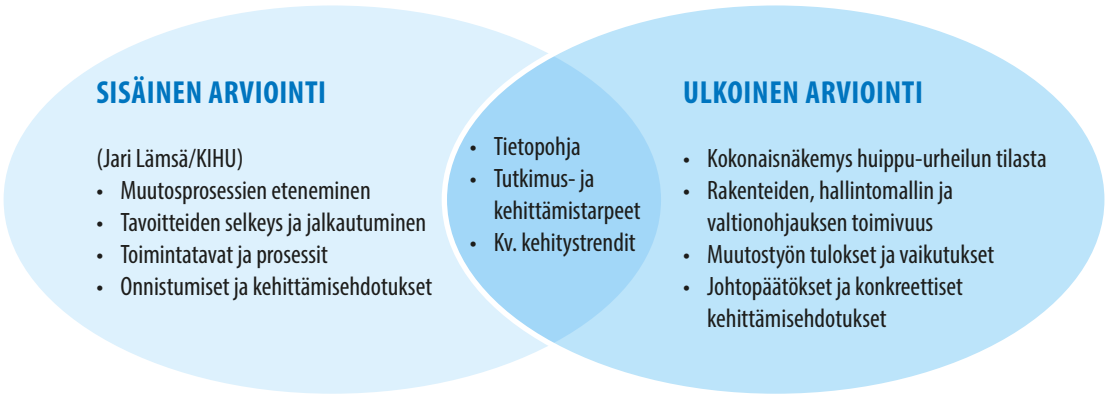
On tärkeää huomata, että sisäinen arviointi keskittyy huippu-urheiluyksikön ja -verkoston toimintaan. Ulkoinen arviointi tarkastelee koko huippu-urheilun johtamisen kokonaisuutta ja tuo siihen liittyviä kehittämisehdotuksia. Sisäinen arviointi tuo tätä raporttia selkeämmin esiin yksittäiset toimenpiteet ja niissä onnistumisen, joten tästä näkökulmasta raportit täydentävät toinen toisiaan.

Sisäisen ja ulkoisen arvioinnin leikkauskohdassa (kuvio 4 seuraavalla sivulla) on lisäksi yhteinen tavoite määritellä huippu-urheilun johtamiseen olennaisesti liittyvät tietotarpeet. Tätä määrittelyä on tehty tiiviissä yhteistyössä sisäisestä arvioinnista vastaavan KIHU:n kanssa.



Aalto-Kallio et. al. 2009/
Mäkinen et. al. 2015

Kuvio 3. *Kartta sisäisen ja ulkoisen arvioinnin välisestä suhteesta*



Kuvio 4. *Huippu-urheilun sisäisen ja ulkoisen arvioinnin lähtökohdat ja leikkauspinta*

LUVUN 1 LÄHTEET:

[1] Otteita opetusministeriön Sanoista teoiksi - Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi yhteenvedosta. Opetusministeriö (2010). Helsinki. Työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:13.
[2] Opetusministeriö. (2010) Sanoista teoiksi. Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Helsinki. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:13.
[3] Ryhmän jäseniä olivat alkuvaiheessa Kuortaneen valmennuskeskuksen johtaja Tapio Korjus, jääkiekkovalmentaja Erkka Westerlund, ampujien valmennusjohtaja Leena Paavolainen, mäkihyppyvalmentaja Mika Kojonkoski ja SLU:n pääsihteeri Jukka Pekkala. Westerlundin tilalle tuli myöhemmin Lentopalloliiton valmennuspäällikkö Antti Paananen.
[4] Huippu-urheilun muutostyöryhmä (2012). Suomalaisen huippu-urheilun muutos. Huippu-urheilun muutosryhmän loppuraportti. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.
[5] Huippu-urheilun muutostyöryhmä (2012). Suomalaisen huippu-urheilun muutos. Huippu-urheilun muutosryhmän loppuraportti. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.
[6] ks. mm. Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011). Valtion liikuntaneuvoston arvioinnit 2010. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:3. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. Luettavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/OKM3.pdf?lang=fi.; Valtion liikuntaneuvosto (2013). Arviointi valtion liikuntatoimen määrärahojen kasvun tuloksista hallituskaudella 2007–2011. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:8. Helsinki. Luettavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/281/vln_arviointiraportti_lowres.pdf.; Valtion liikuntaneuvosto (2015). Valtionhallinto liikunnan edistäjänä 2011–2015. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2015:4. Helsinki. Luettavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/367/Arviointi_20112015_1606.pdf.

[7] ks. Valtion liikuntaneuvoston julkaisut, jotka ovat luettavissa osoitteessa www..liikuntaneuvosto.fi/julkaisut.
[8] Lämsä, J., Mäkinen, J., Nieminen, M. & Paavolainen, L. (2016). Huippu-urheiluverkoston ja -yksikön sisäinen arviointi. KIHU ja Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö. Luettavissa: http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTYvMTIvMjIvMTJfNDZfNTNfNjQwX1Npc19pbmVuX2FydmlvaW50aV9yYXBvcnR0aS5wZGYiXV0/Sis%C3%A4inen_arviointi_raportti.pdf.
[9] Arvo on yhteiskunnallisten yritysten etujärjestö. Lisää luettavissa osoitteessa http://www.arvoliitto.fi.
[10] Pyykkönen, Teijo; Lämsä, Jari ja Laine, Kaarlo. Eurojen valvontaa ja liikkujien laskentaa – liikunnan arviointi voisi olla paljon muutakin. Liikunta&Tiede 53 4/2016.
[11] ks. mm. Virtanen Petri, Stenvall Jari, Rannisto Pasi-Heikki (toim.): Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere, Tampere University Press, 2015.; Valtioneuvoston kanslia (2010) Politiikan johtaminen 2010-luvulla. Valtioneuvoston kanslian tulevaisuuskatsaus. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2010; Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. www.sitra.fi.
[12] Pyykkönen, Teijo; Lämsä, Jari ja Laine, Kaarlo. Eurojen valvontaa ja liikkujien laskentaa – liikunnan arviointi voisi olla paljon muutakin. Liikunta&Tiede 53 4/2016.
[13] Hallituksen esitys eduskunnalle liikuntalaiksi. HE 190/2014 vp. Luettavissa https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_190+2014.pdf.
[14] Pyykkönen, Teijo 2015: Tuttu ja tuntematon valtion liikuntaneuvosto. Liikunta & Tiede 6/2015. Luettavissa: http://www.lts.fi/sites/default/files/page_attachment/lt_6-15_28-34_lowres.pdf.; Aaltonen, Kimmo (2016) Liikuntalakiopas. Helsinki. Tietosanoma.; Valtion liikuntaneuvosto: linjoja liikuntaan vuodesta 1920. 2010. Kirjoittaja Pyykkönen, Teijo. Valtion liikuntaneuvosto, opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsinki. Luettavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/VLN90esite.pdf?lang=fi.
[15] Valtion liikuntapoliittisten toimenpiteiden vaikutusten arviointi http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/OKM3.pdf?lang=fi.
[16] Arviointi valtion liikuntatoimen määrärahojen kasvun tuloksista hallituskaudella 2007-2011 http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/valtion_liikuntaneuvoston_julkaisusarja/arkisto/arviointi_valtion_liikuntatoimen_maararahojen_kasvun_tuloksista_hallituskaudella_2007-2011.579.news .
[17] Valtionhallinto liikunnan edistäjänä 2011–2015 http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/valtion_liikuntaneuvoston_julkaisusarja/arkisto/valtionhallinto_liikunnan_edistajana_2011_2015.657.news.
[18] ks. esim. Pyykkönen, Teijo; Lämsä, Jari ja Laine, Kaarlo. Eurojen valvontaa ja liikkujien laskentaa – liikunnan arviointi voisi olla paljon muutakin. Liikunta & Tiede 53.4/2016.; Pyykkönen, Teijo. Liikuntapolitiikka sai ensimmäisen arviointinsa. 1.12.2011. Luettavissa http://www.lts.fi/ajassa/aiheita-ja-arvioita/liikuntapolitiikka-sai-ensimm%C3%A4isen-arviointinsa?theme=mobi.
[19] ks. esim. Pyykkönen, Teijo; Lämsä, Jari ja Laine, Kaarlo. Eurojen valvontaa ja liikkujien laskentaa – liikunnan arviointi voisi olla paljon muutakin. Liikunta & Tiede 53.4/2016.; Lämsä, Jari & Lehtonen Kati. Esitys: Tiedolla johtaminen. Luettavissa http://www.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2015_lms_tiedollajo_sel98_92279.pdf.
[20] Arviointi valtion liikuntatoimen määrärahojen kasvun tuloksista hallituskaudella 2007–2011. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:8. Helsinki. Luettavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/281/vln_arviointiraportti_lowres.pdf.
[21] Arviointi valtion liikuntatoimen määrärahojen kasvun tuloksista hallituskaudella 2007–2011. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:8. Helsinki. Luettavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/281/vln_arviointiraportti_lowres.pdf.
[22] Lehtonen, Kati & Mäkinen, Jarmo (2015). Liikuntajärjestöjen valtionavustusjärjestelmän kehittäminen ja tietopohjan vahvistaminen. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 310.
[23] Virtanen, Petri (2007). Arviointi; arvioinnin luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita.
[24] Pasi Koski, FT, Liikunta ja Tiede –lehden pääkirjoitus 4/2011.
[25] Salasuo, Mikko; Piispa, Mikko & Huhta, Helena. Huippu-urheilijan elämänkulku. Tutkimus urheilijoista 2000-luvun Suomessa. Helsinki. Nuorisotutkimusseura Julkaisuja 166.
[26] ks. Opetus- ja kulttuuriministeriö (2013). Liikuntatiedon saavutettavuuden kehittäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2013:4. Helsinki.; Pyykkönen, Teijo; Lämsä, Jari ja Laine, Kaarlo. Eurojen valvontaa ja liikkujien laskentaa – liikunnan arviointi voisi olla paljon muutakin. Liikunta & Tiede 53.4/2016.
[27] Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011). Liikuntatiedon Liikuntatiedon saavutettavuuden kehittäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2013:4.
[28] Salasuo, Mikko; Piispa, Mikko & Huht, Helena. Huippu-urheilijan elämänkulku. Tutkimus urheilijoista 2000-luvun Suomessa. Helsinki. Nuorisotutkimusseura Julkaisuja 166.; Paavolainen, Leena; Mononen, Kaisu; Aarresola, Outi; Nummela, Ari ja Viitasalo, Jukka. Tutkimuksesta käytäntöön ja päinvastoin: Tutkimus- ja kehittämistoiminta suomalaisen huippu-urheilumenestyksen vahvistajana 2013–2016.
[29] Haarma, Maarit; Lämsä, Jari; Viitasalo, Jukka; Paajanen, Minna. (2010). Kilpa- ja huippu-urheilun T&K-toiminta Suomessa. Jyväskylä. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.
[30] Paavolainen, Leena; Mononen, Kaisu; Aarresola, Outi; Nummela, Ari ja Viitasalo, Jukka. Tutkimuksesta käytäntöön ja päinvastoin: Tutkimus- ja kehittämistoiminta suomalaisen huippu-urheilumenestyksen vahvistajana 2013–2016.
[31] Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011). Liikuntatiedon Liikuntatiedon saavutettavuuden kehittäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2013:4.
[32] Evaluability assessment, Wikipedia.
[33] ks. esim. Theory of Change, kts esim. Clark & Taplin 2012
[34] Doz, Y. & Kosonen, M. (2008) Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Talentum.
[35] Green, M. & Oakley, B. (2001) "Elite Sport Development Systems and Playing to Win: Uniformity and Diversity in International Approaches", Leisure Studies, Vol. 20, pp.247–267.
[36] Opetusministeriö (2004). Huippu-urheilutyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:22
[37] Opetusministeriö. (2010) Sanoista teoiksi. Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Helsinki. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:13.
[38] Lämsä, J., Mäkinen, J., Nieminen, M. & Paavolainen, L. (2016). Huippu-urheiluverkoston ja -yksikön sisäinen arviointi. KIHU ja Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö. Luettavissa: http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTYvMTIvMjIvMTJfNDZfNTNfNjQwX1Npc19pbmVuX2FydmlvaW50aV9yYXBvcnR0aS5wZGYiXV0/Sis%C3%A4inen_arviointi_raportti.pdf.; Mäkinen, Jarmo; Lämsä, Jari; Puska Maija ja Mononen Kaisu (2016). Huippu-urheilun muutos tekijöiden silmin. Kyselyt urheilijoille ja huippu-urheiluverkoston jäsenille. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Luettavissa: http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTYvMTIvMjIvMTJfNDlfNTJfMTFfSHVpcHB1X3VyaGVpbHVuX211dXRvc190ZWtpal9pZGVuX3NpbG1pbi5wZGYiXV0/Huippu-urheilun%20muutos%20tekij%C3%B6iden%20silmin.pdf.

2 HUIPPU-URHEILUUN KOHDENTUVA VALTIONOHJAUS OSANA LIIKUNTA-KULTTUURIA

Huippu-urheilu on liikuntajärjestelmän kiinteä ja monessa mielessä myös sen näkyvin osa. Huippu-urheilun kokonaisvaltainen arviointi edellyttäisi siis tietopohjaista asemointia siihen viitekehykseen, miten liikunta- ja urheilutoimintoja yhteiskunnassamme yleisesti edistetään, resursoidaan ja kehitetään, kuten myös sen kanssa mikä on liikuntakäyttäytymisen tila yleisemmin väestötasolla. Urheilijauran eri vaiheissa urheilija kohtaa liikuntajärjestelmän ja sitä koskevat rahoitusjärjestelmät eri tavoin (kuvio 5).

5 500 000
Suomen väestö
1 250 000
lajiliittojen jäsentä
200 000
13–35 -vuotiasta lisenssiurheilijaa
11 600 urheiluakatemiaurheilijaa
5 000 maajoukkueurheilijaa
1 200 ammattiurheilijaa
147 apurahaurheilijaa
197 olympia- ja paralympia-urheilijaa kesä- ja talvikisoissa

Kuvio 5. *Arvio urheilijoiden määristä Suomessa. Tiedot on kerätty lajiliittojen tuloskorteista vuodelta 2014 (KIHU) ja pyöristetty suuruusluokkaan. Ammattiurheilijoiden määrä on vuodelta 2013 (KIHU). Urheilija-apurahat ovat vuodelta 2015. Suomen joukkueessa Sotšin olympialaisissa 2014 oli 104 ja paralympialaisissa 13 urheilijaa, Rio de Janeirossa 2016 olympiajoukkueessa oli 54 ja paralympiajoukkueessa 26 urheilijaa.*

Tätä taustaa vasten esimerkiksi lasten ja nuorten riittämätön fyysinen kokonaisaktiivisuus suosituksiin nähden, murrosikäisten liikunnan väheneminen ja seuraharrastamisen lopettaminen, kuten myös liikunnan ja fyysisen toimintakyvyn polarisaatio asettavat myös jatkossa reunaehtoja huippu-urheilumenestykselle. Urheilijan polun eri vaiheiden, sisältöjen ja liikunnan sisältöjen merkitystä huippu-urheilumenestyksen näkökulmasta on tutkittu lukuisissa yhteyksissä. Niitä ei kuitenkaan käsitellä tämän raportin yhteydessä, vaan arviointi keskittyy nimenomaisesti huippuvaiheen toimintoihin ja niiden strategiseen kehittämiseen.[39]

Liikuntakulttuuri on laajentunut paitsi toiminnan, mutta myös siitä käytettyjen käsitteiden muodossa. 2010-luvulla liikuntakulttuuri-käsitteen alle ulottuvat liikunnan eri muodot arkiliikunnasta aina kansainväliseen menestykseen tähtäävän huippu-urheiluun asti (kuvio 6). Samalla yhtymäpinnat yhteiskunnallisesti merkityksellisiin asioihin, kuten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen, yhteisöllisyyteen, elinkeinotoimintaan, kilpailukykyyn, osaamiseen ja viihdeteollisuuteen ovat lisääntyneet.[40] Liikuntakulttuuri on yhteiskunnallistunut, viihteellistynyt, kaupallistunut, teknologisoitunut ja globalisoitunut.[41]

Näillä asioilla on merkitystä myös huippu-urheiluun kohdistuvan valtionohjauspolitiikan näkökulmasta. Liikuntakulttuuri toimi pitkään kilpa- ja huippu-urheiluvetoisesti.[42] Toiminnan sisältöjen ja tavoitekentän laajentuminen vaikuttaa ennen kaikkea eri toimijoiden rooleihin, tavoitteisiin ja resurssien kohdentumiseen.[43]



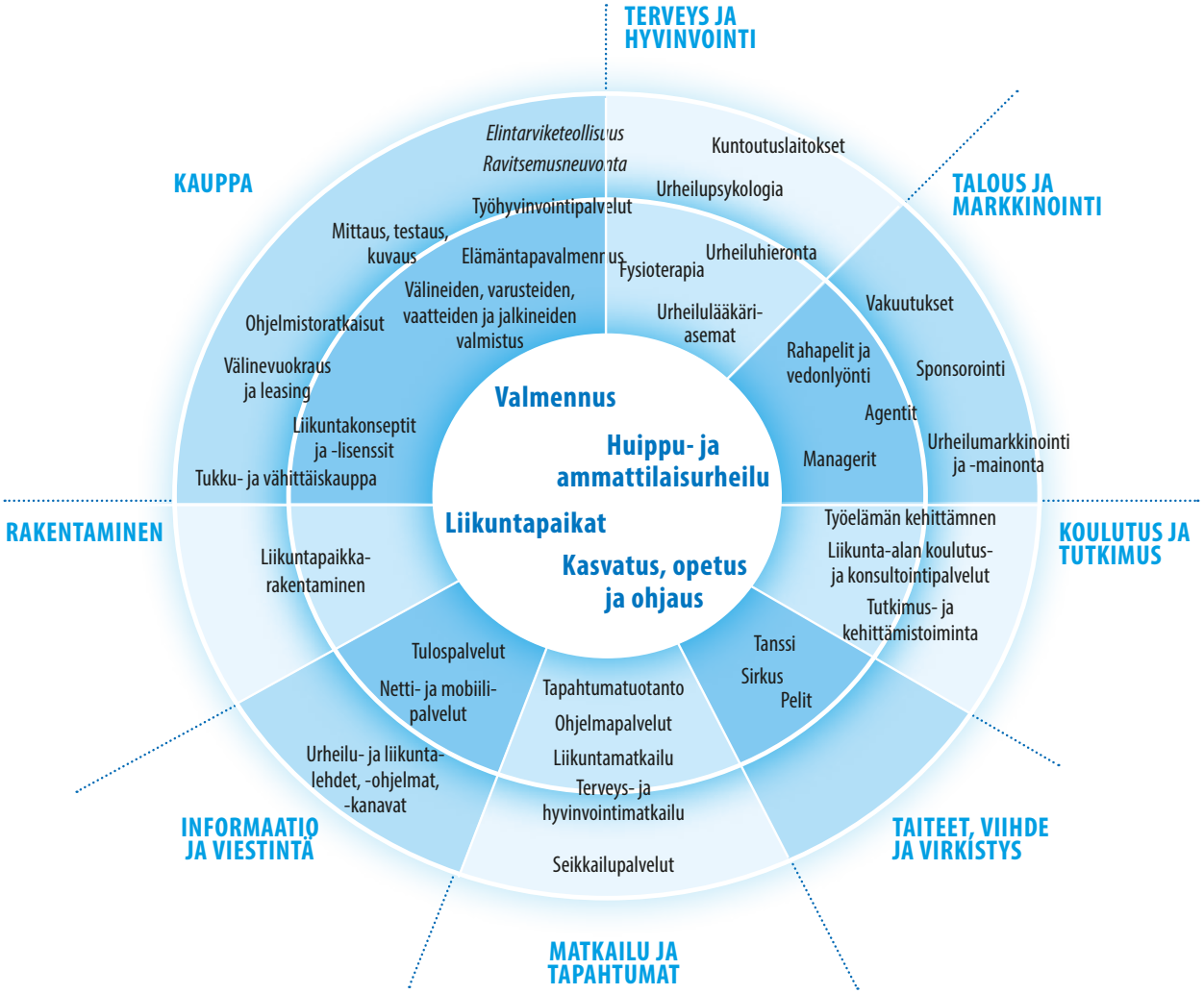
Kuvio 6. *Liikuntaan ja huippu-urheiluun liittyviä käsitteitä*

Liikuntaa ja huippu-urheilua edistävät Suomessa julkinen, yksityinen ja kolmas sektori. Liikunnan ja urheilun rahavirtojen ja toimenpiteiden tarkastelu on usein rajattu pitkälti julkisen sektoriin ja ns. perinteisesti miellettyjen liikuntakulttuurin toimijoihin. Puhutaan sitten julkisen sektorin, yritysten tai kolmannen sektorin toimijoista, toiminnan kokonaisuutta kuvaava tietopohja on vaillinaista ja vähintäänkin hajallaan eri hallinnonalojen, raporttien, arviointien ja tutkimusportaalien yhteydessä.

Liikunnan ja huippu-urheilun kokonaisvaltaisen arvioinnin näkökulmasta oleellista olisi kuitenkin kyetä tunnistamaan myös yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin toiminnan merkitys ja vaikuttavuus. Tämän arvioinnin yhteydessä esitetään muutaman näkökulman kautta huippu-urheilutoimintaan liittyvää vaikuttavuutta ja toimijoiden kokonaisuutta.

Esimerkkinä läpileikkaavasta tarkastelusta, vaikkakin liikunta-alan yrittäjyyttä painottaen, on työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2014 julkaisema selvitys,[44] jonka mukaan liikuntatoimialan koko on Suomessa vähintään 5,5 miljardia euroa. Ala on ollut Suomessa jo useita vuosia voimakkaassa kasvussa ja sillä on enemmän nuoria kasvuyrityksiä kuin muilla aloilla. Liikunta-alalla kasvavia segmenttejä ovat terveyteen sekä hyvinvointiin liittyvät tuotteet ja palvelut, liikuntamatkailu ja urheilutapahtumat sekä liikuntalähtöiset viestintä-, viihde- ja lifestyle-tuotteet sekä -palvelut (kuvio 7 seuraavalla sivulla).

Mitä on liikunta-alan yrittäjyys?



Kuvio 7. *Liikunta-alan yrittäjyys. (Lähde: TEM raportteja 20/2014)*

2.1 VALTIONHALLINNON KOSKETUSPINTA LIIKUNNAN JA HUIPPU-URHEILUN EDISTÄMISEEN

Valtioneuvoston 12 ministeriöstä kukin vastaa toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon asianmukaisesta toiminnasta. Liikuntapolitiikan yleisestä johdosta, yhteensovittamisesta ja kehittämisestä sekä liikunnan yleisten edellytysten luomisesta valtionhallinnossa vastaa opetus- ja kulttuuriministeriö.

2.1.1 Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus

Liikuntapoliittisella päätöksenteolla tarkoitetaan tässä yhteydessä liikuntaa edistävien toimenpiteiden, kuten säädösten ja resurssikohdennusten valmistelua ja toimeenpanoa sekä liikuntapoliittisen ohjauksen toteuttamista. Ministeriöllä, kuten muillakin ministeriöillä, on käytössään kolme keskeistä ohjauksen muotoa: säädös-, resurssi- ja informaatio-ohjaus (kuvio 8 seuraavalla sivulla).

Liikunta- ja urheilumahdollisuudet



Kuvio 8. *OKM:n keskeiset ohjausmuodot*

Säädösohjauksen keskeisin ja pysyvin muoto liikuntapolitiikassa on liikuntalaki. Liikuntalain lisäksi toimialan keskeisiä ohjaavia dokumentteja ovat valtiontalouden kehykset, josta valtioneuvosto päättää neljäksi vuodeksi kerrallaan sekä valtion talousarvio. Talousarviokäsittelyssä eduskunta päättää, mihin liikuntatoimen talousarvion määrärahat varainhoitovuosittain kohdennetaan. Liikuntatoimen osalta valtion talousarvio valmistellaan liikunnan vastuualueella liikuntayksikössä ja ministeriön ehdotuksena se etenee valtiovarainministeriön kautta hallituksen käsittelyyn ja edelleen hallituksen esityksenä eduskunnalle. Eduskunnan tehtävänä on säätää lait ja päättää valtion talousarviosta.

Opetus- ja kulttuuriministeriössä tehdään talousarvion puitteissa väestötason päätöksiä liikunnan edistämiseksi ja liikuntaedellytysten luomiseksi. Tämä tarkoittaa mm. valtionosuuksien osoittamista kunnille (laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 1705/2009) ja liikunnan koulutuskeskuksille (laki vapaasta sivistystyöstä 632/1998). Suurin osa ministeriön kautta kanavoituvasta rahoituksesta on harkinnanvaraisia avustuksia, kuten avustukset liikuntaa edistäville järjestöille sekä erilaisten liikuntaa edistävien hankkeiden ja projektien avustukset. Harkinnanvaraisten valtionavustusten myöntämiseen sovelletaan valtionavustuslakia (688/2001), joka on yleislaki. Eri avustusten myöntämistä ohjataan kutakin avustuskokonaisuutta varten laaditulla ja ministeriön julkistamalla hakuohjeella.

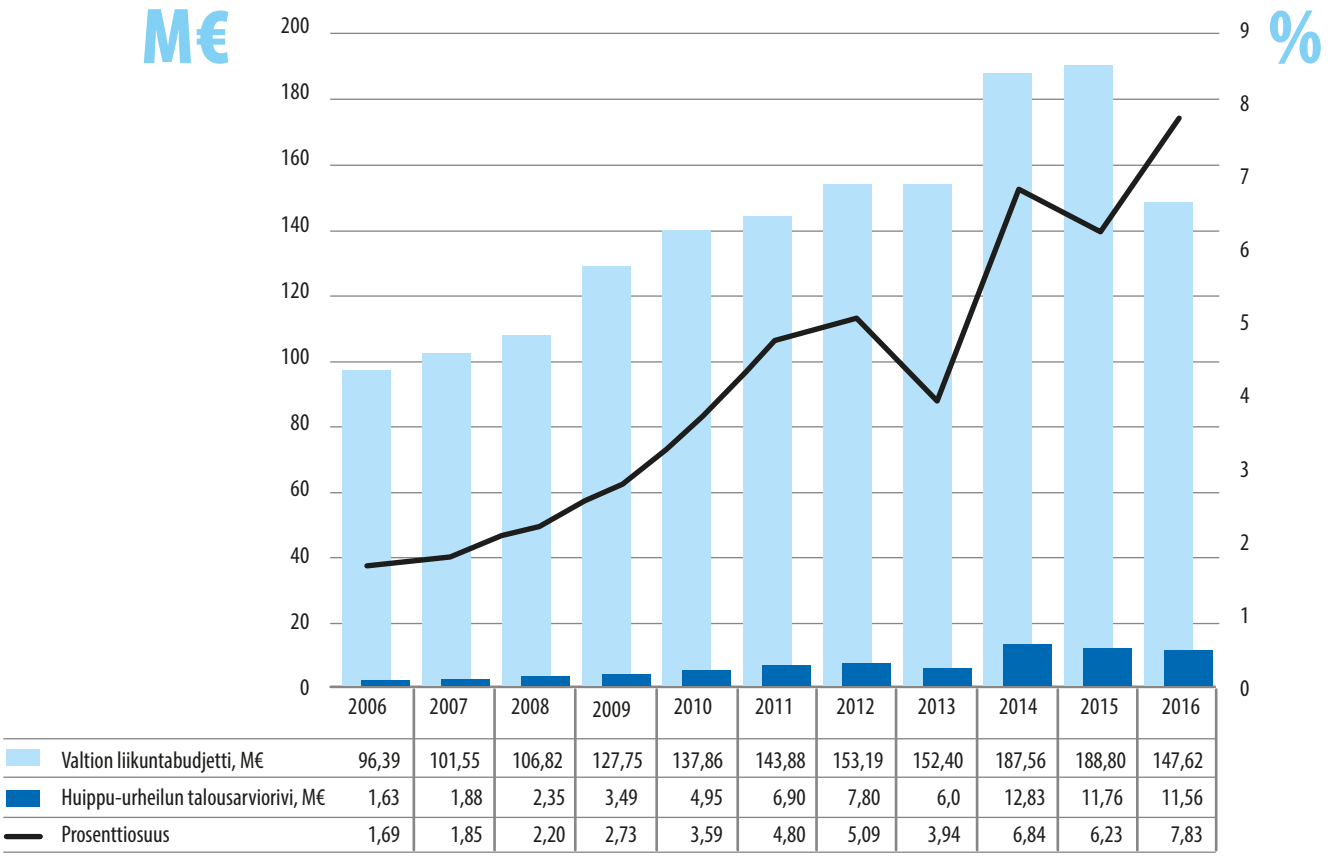
Valtion liikuntabudjetista huippu-urheiluun kohdentuvien resurssien määrästä on esitetty erilaisia tulkintoja. Kokonaistuen määrään vaikuttaa ennen kaikkea se, miten laajasti huippu-urheilu määritellään ja kuinka täsmällisesti ja millä painoarvoilla muuhun liikunta- ja urheilutoimintaan kohdennettavista avustuksista kyetään erittelemään huippu-urheilua palveleva toiminta. Myöskään keskeisten liikunta- ja urheilujärjestelmän (kuvio 9) kokonaisresursoinnista huippu-urheiluun ei ole systemaattisesti kerättävää tietopohjaa.



Kuvio 9. *Liikuntajärjestelmän toimijoita*

Asiaa on avattu kattavasti valtion liikuntaneuvoston arvioinnissa vuonna 2015[45], Jari Lämsän ja Jarmo Mäkisen artikkelissa ”kolme tulkintaa huippu-urheilurahoituksesta[46] sekä opetus- ja kulttuuriministeriön vuosittaisessa Liikuntatoimi tilastojen valossa julkaisussa.[47]

Valtion talousarvion mukaisesti huippu-urheilun tuki on 2010-luvulla vaihdellut 4,95 miljoonan euron ja 12,83 miljoonan euron välillä. Vertailu eri vuosien välillä on mahdotonta, sillä määrärahariv on vuosittain pitänyt sisällään eri asioita. Pääasiassa momentti on koostunut urheilijoiden apurahoista sekä Olympiakomitean, Paralympiakomitean, huippu-urheiluyksikön, urheiluakatemioiden ja KIHUn määrärahoista (kuvio 10).

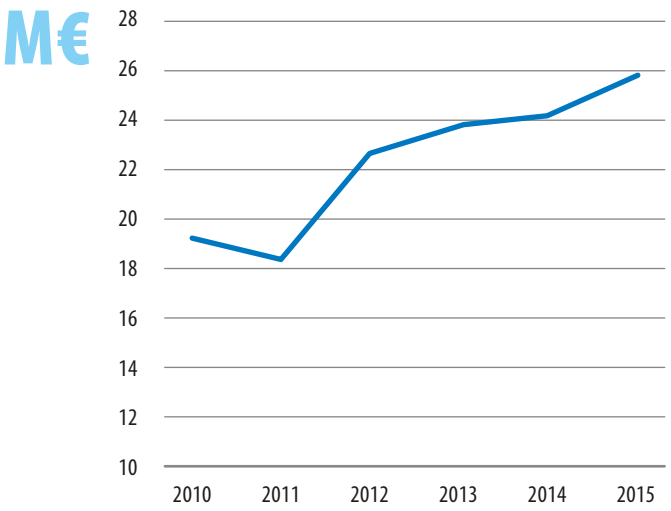


	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Valtion liikuntabudjetti, M€	96,39	101,55	106,82	127,75	137,86	143,88	153,19	152,40	187,56	188,80	147,62
Huippu-urheilun talousarviorivi, M€	1,63	1,88	2,35	3,49	4,95	6,90	7,80	6,0	12,83	11,76	11,56
Prosenttiosuus	1,69	1,85	2,20	2,73	3,59	4,80	5,09	3,94	6,84	6,23	7,83

Kuvio 10. *Valtion talousarvio, huippu-urheilumäärärahat. Lähde: Huippu-urheilun sisäinen arviointi 2016****

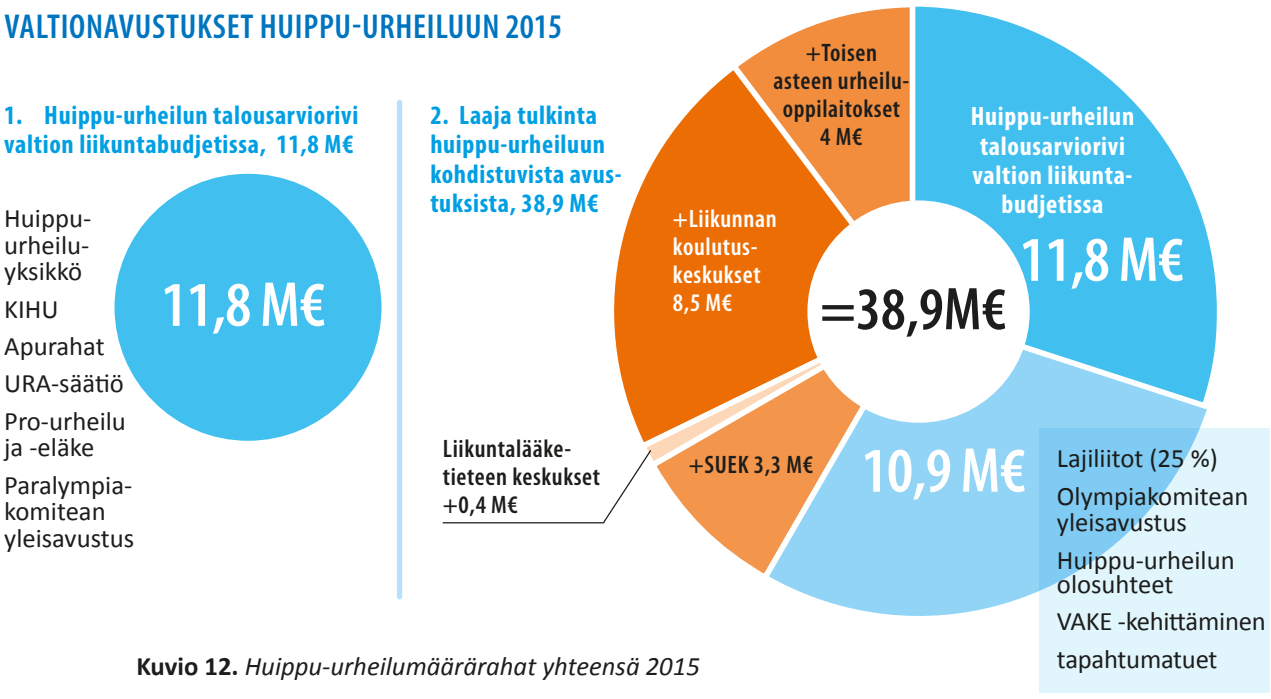
**** Liikuntabudjettiin sisältyy Helsingin olympiastadionin perusparannukseen myönnettyjä valtionavustuksia: v. 2013 yht. 6,3 m€, v. 2014 yht. 40 m€ ja v. 2015 yht. 40 m€.*

Valtion liikuntamäärärahoista myönnetään kuitenkin myös muita avustuksia, jotka osittain kohdentuvat huippu-urheiluun. Huippu-urheilun sisäisen arvioinnin yhteydessä toteutettu vertailukelpoinen tarkastelu seuraavien tukimuotojen (Suomen Olympiakomitea, huippu-urheiluyksikkö, Suomen Paralympiakomitea, urheiluakatemiat, KIHU, URA-säätiö, urheilijoiden apurahat, suurtapahtumat, Lajiliitot: laskennallinen osuus 25 %, valtakunnalliset olosuhteet, valmennuskeskusten kehittämismääräraha, ADT/SUEK sekä Pro -urheilu ja urheilijaeläkkeet) osoittaa, että valtion tuki huippu-urheilulle on tällä hetkellä noin 26 miljoonaa euroa ja kasvanut vuosien 2010–2015 välisenä aikana yli 6,6 miljoonaa euroa (34 prosenttia).[48]



Kuvio 11. *Huippu-urheilumäärärahojen vertailu 2010–2015*

Jos huomioidaan kaikki OKM:n valtionavustusmuodot, voidaan valistuneesti arvioida, että kokonaisuudessaan valtionavustuksia huippu-urheiluun kohdentuu vuositasolla noin 40 miljoonaa euroa (kuvio 12).



Kuvio 12. *Huippu-urheilumäärärahat yhteensä 2015*

2.1.2 Muiden hallinnonalojen yhtymäpinta huippu-urheiluun

Kun tarkastelemme liikuntaa ja urheilua osana yhteiskuntaa, yhteiskunnan rakenteita ja organisaatioita, huomaamme niiden koskettavan lähes jokaista hallinnonalaa. Tämä tarkoittaa, että suuria hyötyjä on saavutettavissa aikaisessa vaiheessa tapahtuvasta yhteistyöstä yli rakenteellisten rajojen.[49]

Liikuntalain (2015) lähtökohtana onkin, että muut ministeriöt edistävät liikuntaa toimivaltansa rajoissa. Tästä näkökulmasta liikunta-käsitteen merkittävä laajentuminen on keskeisessä asemassa. Vuoden 1998 liikuntalain perusteluissa (HE 236/1997) liikunnalla tarkoitettiin ensisijaisesti harrastuksenomaista fyysistä rasitusta aiheuttavaa toimintaa. Harrastuksenomaiseksi luonnehtiminen rajasi liikunnan käsitteen liikuntakulttuurin sisälle. Myös huippu-urheilun katsottiin liikuntalain perusteluissa sisältyvän liikunnan käsitteeseen, vaikka se on useimmiten ammattimaisesti harjoitettua. Urheilulla tarkoitettiin lähinnä kilpailujärjestelmiin perustuvaa liikuntaa.

Opetus- ja kulttuuri-ministeriö

OKM

- Liikuntapolitiikan yleinen johto, yhteensovittaminen ja kehittäminen sekä liikunnan yleisten edellytysten luominen
- Valtion liikuntabudjetti n. 150 M €, **huippu-urheilu kokonaisuudessaan** noin 40 M€ (urheilija-apurahat, liikuntaa edistävien järjestöjen avustukset, urheiluakatemiat, liikuntapaikkarakentaminen, liikunnan koulutuskeskukset jne.)

OKM, koulutus, tiede, nuoriso, kulttuuri

- Varhaiskasvatus, esi- ja perusopetus, toisen asteen koulutus, aamu- ja iltapäivätoiminta, aikuiskoulutus, vapaasivistystyö, korkeakoulut, tieteellinen tutkimus, nuorisotyö, kulttuuri- ja taidepolitiikka
- **Huippu-urheilun näkökulmasta** keskeistä mm. urheilulukioiden rahoitus (3,9 M€), liikunnan opetus peruskouluissa, urheilijoiden kaksoisura toisella asteella ja korkeakouluissa

Liikenne- ja viestintäministeriö

LVM

- Liikenneväylät ja viestintäpolitiikka
- **Huippu-urheilun näkökulmasta** keskeistä mm. Televisio- ja radiotoiminnasta annettu laki (yhteiskun nallisesti merkittävät tapahtumat)

Puolustusministeriö
Försvarsministeriet
Ministry of Defence

PM

- Puolustusvoimien liikuntakasvatus, ”Suomen suurin kuntokoulu”
- **Huippu-urheilun näkökulmasta** keskeistä Puolustusvoimien Urheilukoulu on nuorten huippu-urheilijoiden ja sotilasurheilijoiden valtakunnallinen valmennuskeskus, joka palvelee ammattiurheilijoita, Puolustusvoimien edustusvalmennusryhmiä sekä toimii ikäluokkansa parhaiden urheilijoiden varusmiespalveluspaikkana.

TEM

- Alueiden kehittäminen, elinkeinopolitiikka, innovaatio- ja teknologiapolitiikka, yritysten kansainvälistyminen, työllisyys, työttömyys, maahanmuuttajien kotouttaminen
- **Huippu-urheilun näkökulmasta** keskeistä mm. liikuntaan ja urheiluun liittyvä liiketoiminta, liikuntamatkailu ja -tapahtumat, liikunta-alan yrittäjyys

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ

STM

- Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, sosiaali- ja terveyspalvelut, naisten ja miesten välinen tasa-arvo
- **Huippu-urheilun näkökulmasta** keskeistä mm. urheilijoiden, apurahansaajien ja opiskelijoiden sosiaaliturva

Ympäristöministeriö
Miljöministeriet
Ministry of the Environment

YM

- Yhdyskuntasuunnittelu, kaavoitus, luonnon virkistyskäyttö, rakentaminen ja sen laadun valvonta

VALTIOVARAINMINISTERIÖ

VM

- Veropolitiikka, valtion talous, kuntarakenteen ja -ohjauksen kehitys

OIKEUSMINISTERIÖ
JUSTITIEMINISTERIET

OM

- Keskeisimpien lakien valmistelu, oikeuslaitoksen toimintakyky ja tuomioiden täytäntöönpano

ULKOASIAINMINISTERIÖ
UTRIKESMINISTERIET

UM

- Ulko- ja turvallisuuspolitiikka, kansainväliset suhteet, kauppa- ja kehityspolitiikka, Suomen ulkomaan edustus

VALTIONEUVOSTON KANSLIA

VNK

- Valtioneuvoston yleinen johtaminen, yhteinen tilannekuva, sektoritutkimus

SISÄMINISTERIÖ
INRIKESMINISTERIET

SM

- Rahapelien valvonta, Poliisihallitus

mmm.fi

MMM

- Luonnon monimuotoinen käyttö, luonnossa liikkuminen, metsästys, kalastus, luontomatkailu

liikunta ja huippu-urheilu

Kuvio 13. *Valtionhallinnon eri toimialojen yhtymäpinta liikuntaan ja huippu-urheiluun*

Uusi liikuntalaki (2015) laajensi merkittävällä tavalla liikunnan, urheilun ja huippu-urheilun tarkastelua. Lain mukaan käsitteillä tarkoitetaan seuraavaa:

1. liikunnalla kaikkea omatoimista ja järjestettyä liikunta- ja urheilutoimintaa paitsi huippu-urheilua;
2. huippu-urheilulla kansallisesti merkittävää sekä kansainväliseen menestykseen tähtäävää tavoitteellista urheilutoimintaa; sekä
3. terveyttä ja hyvinvointia edistävällä liikunnalla elämänkulun eri vaiheissa tapahtuvaa kaikkea fyysistä aktiivisuutta, jonka tavoitteena on terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja parantaminen.

Uuden liikuntalain myötä valtionhallinnon eri toimijoilla voidaan tunnistaa lukuisia yhtymäpinto-ja laaja-alaisen liikunnan ja huippu-urheilun tukemiseen. Kokonaiskäsitystä koko valtionhallinnon suuntaamasta resursoinnista tai toimenpiteiden kirjosta liikuntaan tai huippu-urheiluun ei ole toistaiseksi olemassa. Valtion liikuntaneuvoston arviointi on tarkoitus kevään 2017 laajentaa muihin ministeriöihin aikaisempaa kattavamman tiedonkeruun muodossa.

Jotta strategista valtionohjausta jatkossa voisi toteuttaa, vaatii se ponnistuksen huippu-urheilua koskevan kokonaiskuvan piirtämisessä. Käytännössä tämä tarkoittaa koherentisti johdettua tiedonkeruumallia, jossa eri toimialojen ja toimijoiden toiminnan sisältö, strategiset painotukset, resurssit ja toiminnan volyymit systemaattisesti kartoitettaisiin eri toimijoiden käyttöön.

Myös tämä tarkoittaa sitä, että toimijoiden tavoitteista juonnetaan indikaattorit, joiden seuraamiseksi tuotetaan tietoa. Perustiedot, kuten kansainvälinen menestys, suomalaisten ammattiurheilijoiden lukumäärä, ammattivalmentajien määrä, valmentajakoulutuksen volyymi, resursoinnin kokonaismäärä, urheilutapahtumien ja sponsoroinnin määrä, olosuhdetilanne yms. tulisi olla vaivattomasti saatavilla.

LUVUN 2 LÄHTEET:

[39] ks. mm. Kokko, Sami: Mehtälä, Anette (2016). Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016:4.: Lasten ja nuorten liikunta Suomessa –tuloskortti. http://www.likes.fi/tuloskortti; Salasuo, Mikko; Piispa, Mikko & Huhta, Helena. Huippu-urheilijan elämänkulku. Tutkimus urheilijoista 2000-luvun Suomessa. Helsinki. Nuorisotutkimusseura Julkaisuja 166

[40] Liikuntalaki (2015); Valtion liikuntaneuvosto (2015) Valtionhallinto liikunnan edistäjänä 2015. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2015:5.

[41] Zacheus, Tuomas. Liikuntaan ja urheiluun liittyvät merkitykset suomalaisten elämän aikana. Kasvatus & Aika 4 (2) 2010.; Kokkonen, Jouko (2013). Liikuntaa hyvinvointivaltiossa. Suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Keuruu. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia nro 2.; Salasuo, Mikko; Piispa, Mikko ja Huhta, Helena (2015) Huippu-urheilijan elämänkulku. Tutkimus urheilijoista 2000-luvun Suomessa. Nuorisotutkimusseuran julkaisuja 166.

[42] Kokkonen, Jouko (2013). Liikuntaa hyvinvointivaltiossa. Suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Keuruu. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia nro 2

[43] Ks. esim. Aaltonen, Kimmo. Liikuntalakiopas 2016.

[44] Työ- ja elinkeinoministeriö. (2014) Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. TEM raportteja 20/2014.

[45] Valtionhallinto liikunnan edistäjänä 2011–2015
Luettavissa http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/valtion_liikuntaneuvoston_julkaisusarja/arkisto/valtionhallinto_liikunnan_edistajana_2011_2015.657.news.

[46] Lämsä, Jari; Mäkinen Jarmo. Kolme tulkintaa huippu-urheilurahoituksesta. http://www.sport.fi/uutiset/uutinen/kolme-tulkintaa-valtion-huippu-urheilurahoituksesta. Luettu 3.1.2017.

[47] Opetus- ja kulttuuriministeriö. Liikuntatoimi tilastojen valossa. Perustilastot vuodelta 2014.

[48] Lämsä, J., Mäkinen, J., Nieminen, M. & Paavolainen, L. (2016). Huippu-urheiluverkoston ja -yksikön sisäinen arviointi. KIHU ja Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö. Luettavissa: http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTYvMTIvMjIvMTJfNDZfNTNfNjQwX1Npc19pbmVuX2FydmlvaW50aV9yYXBvcnR0aS5wZGYiXV0/Sis%C3%A4inen_arviointi_raportti.pdf

[49] Aaltonen, Mika (2016). Ei vain urheilua. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016:2.



3 ARVIOINNIN TULOKSET

3 ARVIOINNIN TULOKSET

Seuraavissa kappaleissa läpikäytävät keskeiset tulokset ja johtopäätökset perustuvat arvioitsijan kokonaisnäkemykseen kirjallisesta tausta-aineistosta, haastattelumateriaaleista (haastattelurungot, liite 1.) ja kirjallisista kuulemisista (liite 2). Aina kun mahdollista, materiaalista nousevissa havainnoissa on viitattu yksittäisiin kirjallisiin lähteisiin tai haastatteluihin. Kaikki haastattelut olivat etukäteen sovitusti luottamuksellisia ja nauhoitettiin ainoastaan arvioitsijan käyttöön. Mitään viittauksia yksittäisiin henkilöihin ei tehdä eikä henkilöityjä sitaatteja käytetä.



Kuvio 14. *Arvioinnin tulosten ja johtopäätösten tausta*

Haastattelut olivat luonteeltaan teema- ja taustahaastatteluja ja niissä kerätty aineisto on siten kvalitatiivista. Kattavan käsityksen muodostamiseksi organisaatioiden vuorovaikutusta koskeviin kysymyksiin haettiin näkökulmia useammasta eri haastattelusta.

Ulkoisessa arvioinnissa on erotettu havainnot, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset toisistaan. Havainnoilla tarkoitetaan arvioitsijan näkemystä yksittäisistä arvioinnin teemoista, johtopäätöksillä materiaalista nousseita kehittämiskulman sisältäviä päätelmiä ja toimenpide-ehdotuksilla konkreettisia esityksiä mahdollisiksi toimenpiteiksi. Toimenpide-ehdotukset on koostettu lukuun 4.

Kunkin luvun lopussa esiteltävien johtopäätösten apuna on käytetty myös tuoretta sisäisen arvioinnin raporttia[50] , urheilija- ja verkostokyselyä[51] sekä julkaisematonta selvitystä Suomen väestön (18–69 v) luottamuksesta Olympiakomiteaan.

3.1 TAVOITTEET JA TOIMENPITEET

OLENNAISIMMAT HAVAINNOT

Tavoitteiden relevanssi, yhdenmukaisuus, asetannan prosessi ja vuorovaikutus

- Huippu-urheilun kokonaisuuden strategiselle johtamiselle ei ole yhtenäistä viitekehystä ja käsitteistöä.
- Huippu-urheiluyksikön ja verkoston tavoitteet ovat täsmentyneet huippu-urheiluyksikön ja - verkoston työskentelyn aikana sekä rakentuvat Sanoista Teoiksi -työryhmämuistion ja Huippu-urheilun muutosryhmän johtopäätösten loogisena jatkona.
- Kolme strategista tavoitetta (kansainvälinen menestys, korkeatasoinen osaaminen ja arvostettu urheilu) ovat yleisesti hyväksyttyjä, kuten myös tarve toimintatapojen muutokseen.
- Ministeriön virkamiehet ja järjestöjen toimijat tekevät työtään useimmiten itsenäisesti. Tiivistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä on omilla erityisalueilla, mutta toiminta tapahtuu pääasiassa siiloissa. Yhteisesti sovittuja ja dokumentoituja ylätason strategisia tavoitteita ei käytännössä ole.
- Tavoitteiden ohjausvaikutus jää prosessien vaillinaisuuden takia satunnaiseksi tai niitä on vaikea todentaa.
- Huippuvaiheen valmennustoiminta suurimmissa lajiliitoissa ja akatemiatoiminnan organisointi on hoidettu tavoitteellisesti ja ammattimaisesti. Sen sijaan kaikille lajeille yhteiset toimintamallit ja osaamisen jakaminen ovat vielä pirstaleisia ja työn alla.

A. TOIMENPITEIDEN SUHDE TAVOITTEISIIN: AUTONOMISET TOIMIJAT, VALTIONHALLINTO

- Huippu-urheilun muutostyöstä johdetut ylätason (tulos)tavoitteet ohjaavat lähinnä Huippu-urheiluyksikön toimintaa.
- Strategisia tavoitteita ja toimenpiteistä vastaavien (HUY:n ohjelmat) tehtäviä ja omia tavoitteita ei ole suoraan linkitetty, eikä niiden luomiselle/päivittämiselle ole selkeää prosessia.
- Tavoitteista johdetut toimenpiteet ovat harvoin yksityiskohtaisia, mitattavia tai aikaan sidottuja.
- Jotkut yksittäiset toimijat, kuten Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry ja suurimmat lajiliitot, ovat hyödyntäneet laatujärjestelmiä tai niiden kaltaisia toimintamalleja.

Tässä kappaleessa arvioidaan sekä valtionhallinnon että autonomisten järjestöjen (erityisesti Olympiakomitea ja sen Huippu-urheiluyksikkö) huippu-urheilulle asettamia tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita sekä niiden määrittelemissä käytettyjä prosesseja ja vuorovaikutusta.

3.1.1 Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteet huippu-urheilussa

Liikuntapolitiikan yleisestä johdosta, yhteensovittamisesta ja kehittämisestä sekä liikunnan yleisten edellytysten luomisesta valtionhallinnossa vastaa opetus- ja kulttuuriministeriö liikuntalain mukaisesti. Ministeriöllä on käytössään kolme keskeistä ohjauksen muotoa: säädös-, resurssi- ja informaatio-ohjaus.

Säädökset: Liikuntalaki (1998 ja 2015)

- Liikuntalain (1998) tarkoituksena on edistää liikuntaa, kilpa- ja huippu-urheilua sekä niihin liittyvää kansalaistoimintaa, edistää väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä tukea lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä liikunnan avulla.
- Liikuntalaissa (2015) säädetään liikunnan ja huippu-urheilun edistämisestä. Lain yhtenä tavoitteena on edistää huippu-urheilua ja liikunnan ja huippu-urheilun rehellisyyttä ja eettisiä periaatteita. Lain mukaisesti huippu-urheilulla tarkoitetaan kansallisesti merkittävää sekä kansainväliseen menestykseen tähtäävää tavoitteellista urheilutoimintaa.

Pääministeri *Kataisen* (2011) ja pääministeri *Stubbin* (2014) ja pääministeri *Sipilän* (2015) hallituksen ohjelmat:

- Katainen (2011) ja Stubb (2014) Turvataan eettisesti kestävän, yhdenvertaisen ja moniarvoisen huippu-urheilun toimintaedellytykset, mukaan lukien vammaisurheilu, ja mahdollistetaan urheilijan urapolku.
- Sipilä (2015): Ei kirjauksia huippu-urheilusta.

Yhteenveto OKM:n toiminta- ja taloussuunnitelmien ja valtion talousarvioiden tavoitteista ja toimenpiteistä hallituskaudella 2011–2015 huippu-urheilua koskien:

- Huippu-urheilumenestyksen lisääminen
- Yhteiskuntavastuullisen ja eettisen huippu-urheilun tukeminen
- Vammaishuippu-urheilun integraatio
- Suurtapahtumien järjestäminen kumppanuudessa järjestöjen ja kaupunkien kanssa
- Osaamisen vahvistaminen

Toimenpiteet:

- Luodaan toimintaedellytyksiä menestyvälle ja eettisesti kestävälle huippu-urheilulle
- Tuetaan huippu-urheilun rakenneuudistuksen toteuttamista
- Tuetaan huippu-urheiluyksikön toimintaa
- Seurataan huippu-urheilun muutostyötä ja sen vaikuttavuutta
- Parannetaan huippu-urheilijaksi tähtäävien valmentautumismahdollisuuksia
- Tuetaan urheilijoiden kaksoisuraa
- Edistetään vammaishuippu-urheilun integraatiota
- Vahvistetaan järjestöjen edellytyksiä hakea ja järjestää kansainvälisiä urheilun suurtapahtumia
- Tuetaan huippu-urheilun osaamisen kehittämistä
- Vahvistetaan urheilun eettisyyttä ja rehellisyyttä mm. tukemalla dopingin ja ottelutulosten manipuloinnin vastaisia toimia sekä tekemällä kansainvälistä yhteistyötä

Kuvio 15. *Yhteenveto opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteista ja keskeisistä toimenpiteistä huippu-urheilussa 2011–2016*

Säädösohjauksen keskeisin ja pysyvin muoto liikuntapolitiikassa on liikuntalaki. Liikuntalain lisäksi toimialan keskeisiä ohjaavia dokumentteja ovat valtiontalouden kehykset, josta valtioneuvosto päättää neljäksi vuodeksi kerrallaan sekä valtion talousarvio.

Esimerkkinä opetus- ja kulttuuriministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2016–2019
Vuonna 2015 julkaistu opetus- ja kulttuuriministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2016–2019 kuvaa huippu-urheilun edistämiselle asetetut lähtökohdat, tavoitteet sekä niitä toteuttavat toimenpiteet seuraavasti:

> ”Liikuntapolitiikan tavoitteita ovat liikunnan yhdenvertaisen saavutettavuuden ja liikunnallisen elämäntavan edistäminen, väestön osallisuuden vahvistaminen sekä liikunta-alan osaamisen ja tietopohjan vahvistaminen. Liikuntapolitiikan keinoin vaikutetaan ennaltaehkäisevästi hyvinvointi- ja terveysongelmien syntyyn, työ- ja toimintakyvyn ylläpitoon ja vahvistetaan kansalaisyhteiskuntaa. Liikunnan ja huippu-urheilun kansantaloudellinen painoarvo on nouseva.
>
> Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa liikuntapolitiikan yleisestä johdosta yhteensovittamisesta ja kehittämisestä sekä liikunnan yleisten edellytysten luomisesta valtionhallinnossa. Kunnat luovat edellytyksiä paikallistasolla kunnan asukkaiden liikunnalle järjestämällä liikuntapalveluja eri kohderyhmät huomioon ottaen, tukemalla kansalaistoimintaa ja rakentamalla ja ylläpitämällä liikuntapaikkoja. Liikunnan järjestämisestä vastaavat liikunta- ja urheiluseurat sekä muut paikalliset toimijat. EU:n koulutus-, nuoriso- ja liikunta-alan Erasmus+ -ohjelman puitteissa eurooppalainen yhteistyö urheilun alalla lisääntyy.
>
> Huippu-urheilu synnyttää elämyksiä, esikuvia ja fanikulttuuria. Urheilun suurtapahtumat ovat näyteikkuna suomalaiselle tapahtumaosaamiselle ja kansalaistoimijuudelle. Suomalaisen huippu-urheilun toimintamalleja on uudistettu vastaamaan yhteiskunnan muutosta. Euroopan unioni vaikuttaa aiempaa enemmän huippu-urheiluun liittyviin kysymyksiin. Tavoitteena on lisätä suomalaisten urheilijoiden menestymistä huippu-urheilussa, vammaishuippu-urheilun integroitumista sekä parantaa Suomessa järjestettävien urheilun suurtapahtumien vaikuttavuutta. Aktiivisella kansainvälisellä toiminnalla edesautetaan liikunnan ja huippu-urheilun eettisen perustan vahvistamista.”[52]

Toiminta- ja taloussuunnitelmassa esitetyt toimenpiteet:
”Tukemalla liikunnan kansalaistoiminnan osaamisen ja ammattimaisuuden kehittämistä sekä toimintatapojen uudistumista varmistetaan kansalaistoiminnan houkuttelevuus kaikilla toiminnan tasoilla. Kansalaistoiminnan tukemisessa otetaan huomioon liikunnan harrastusmahdollisuuksien yhdenvertaisuus ja tasa-arvo.

- Tuetaan liikuntajärjestöjen rakenneuudistuksen toteutumista.
- Tuetaan paikallistason järjestötoiminnan edellytyksiä.
- Tuetaan liikuntajärjestöjen suoria kansainvälisiä yhteistyömahdollisuuksia ja kansainvälisiä luottamustehtäviä.

Tuetaan kansainvälisesti tavoitteellisen huippu-urheilun menestymisedellytyksiä ja huippu-urheilun osaamisen kehittämistä. Edistetään kansainvälisten urheilun suurtapahtumien haku- ja järjestämisedellytyksiä.

- Edistetään huippu-urheilun menestymismahdollisuuksia tukemalla huippu-urheiluyksikön toimintaa.

- Osallistutaan urheilun ja liikunnan kansainvälisten suurtapahtumien haku- ja järjestämisprosesseihin sekä olosuhteiden kehittämiseen kumppanuusajattelun mukaisesti. Suunnitelmakaudella varaudutaan Suomen itsenäisyyden 100-vuotisjuhlavuonna järjestettävien suurtapahtumien tukemiseen.
- Tuetaan urheilun eettisyyden ja rehellisyyden vahvistamiseksi toteutettavia hankkeita."[53]

EDELLÄ MAINITUT VALTIONHALLINNON TAVOITTEET JA TOIMENPITEET VOIDAAN LUOKITELLA SEURAAVASTI:

Lisätään suomalaisten urheilijoiden menestymistä huippu-urheilussa

- Tuetaan liikuntajärjestöjen rakenneuudistuksen toteutumista
- Edistetään huippu-urheilun menestymismahdollisuuksia tukemalla huippu-urheiluyksikön toimintaa
- Tuetaan paikallistason järjestötoiminnan edellytyksiä

Lisätään vammaishuippu-urheilun integroitumista

Parannetaan Suomessa järjestettävien urheilun suurtapahtumien vaikuttavuutta

- Osallistutaan urheilun ja liikunnan kansainvälisten suurtapahtumien haku- ja järjestämisprosesseihin sekä olosuhteiden kehittämiseen kumppanuusajattelun mukaisesti. Suunnitelmakaudella varaudutaan Suomen itsenäisyyden 100-vuotisjuhlavuonna järjestettävien suurtapahtumien tukemiseen.
- Tuetaan liikuntajärjestöjen suoria kansainvälisiä yhteistyömahdollisuuksia ja kansainvälisiä luottamustehtäviä.

Aktiivisella kansainvälisellä toiminnalla edesautetaan liikunnan ja huippu-urheilun eettisen perustan vahvistamista.

- Tuetaan urheilun eettisyyden ja rehellisyyden vahvistamiseksi toteutettavia hankkeita.

Painotukset näyttäytyvät sinällään selkeinä: suomalaisten urheilijoiden menestyksen turvaaminen on delegoitu käynnissä olevan rakenneuudistuksen tukemisen ohella toiminnallisesti huippu-urheiluyksikölle ja paikallistason järjestötoimijoille. Epäselväksi jää, ovatko nämä toimenpiteet (esim. huippu-urheiluyksikkö/ paikallistaso) valtionhallinnon kannalta tiukasti yhteydessä toisiinsa ja kuka tekee niiden yhdistämiseen liittyvät linjaukset.

Haastattelujen pohjalta näyttää siltä, ettei näitä linjauksia ole tehty viime vuosina riittävän selkeästi ja läpinäkyvästi. Jää myös epäselväksi miten erittäin pirstaleinen avustusjärjestelmä auttaa huippu-urheiluyksikölle delegoidun toiminnallisen vastuun käytännön toteutumista.

Vammaisurheilun integraatiolle ei ole valtionhallinnon toimesta päätetty erityisiä toimenpiteitä, joten myös niiden voidaan tulkita olevan delegoitu huippu-urheiluyksikölle. Huippu-urheiluyksiköllä on ollut siten vastuu vammaisurheilun integroimisesta. Tästä ei ole kuitenkaan löydettävissä määriteltyjä tavoitteita. Vammaisurheilun integraatio on ollut valtionhallinnon tavoitteena jo vuosia, mutta lajiliittojen ja muun huippu-urheilutoiminnan osalta integraatiokehitykselle ei ole siis muodostunut selkeitä tavoitteita: ei ministeriön eikä huippu-urheiluyksikön toimesta.

Kansainvälisten tapahtumien tukeminen on looginen kokonaisuus ja edellyttää jatkossakin tiivistä yhteistyötä valtiovallan, järjestöjen ja kaupunkien välillä.

Eettisyys ja rehellisyys ovat näkyvissä eri tason tavoitteissa suurella painotuksella. Se on monen huippu-urheilua koskevan skandaalin myötä ymmärrettävää. Toiminnan vastuullisuuden ja korkean moraalin tulisi kuitenkin olla niin ehdottomia toiminnan perusedellytyksiä, ettei niitä tulevaisuudessa enää tarvitsisi erikseen vuosittaisessa tavoiteasetannassa kerrata. Asian painotus tavoitteissa näkyy mm. valtion talousarvioesityksessä 2017.[54]

- Tuetaan eettistä ja vastuullista huippu-urheilutoimintaa ja urheilijoiden valmentautumismahdollisuuksia,
- Vahvistetaan urheilu-uran ja opiskelun tai koulunkäynnin yhdistämisen toimenpiteitä,
- Autetaan liikunnan ja urheilun eettisiä toimenpiteitä ja integriteettiä avustamalla SUEK:in toimintaa

Päätavoitteesta, ”Huippu-urheilua kehitetään tuloksellisesti ja yhteiskuntavastuullisesti”, johdetut alatavoitteet osoittavat yhteiskuntavastuun olevan tärkeämpi tavoite kuin toiminnan tuloksellisuus. Lähtökohtaisesti yhteiskunnallinen painotus on ymmärrettävä, koska näin halutaan varmistaa julkisen resurssin vastuullinen käyttö. Huippu-urheilun päätavoitteen tulisi olla selkeästi menestyminen, jonka tavoittelemisessa otetaan yhteiskuntavastuutekijät huomioon. Tällä hetkellä kuitenkin näyttää siltä, että yhteiskuntavastuu on asettunut päämääräksi ja sitä osataan toiminnan osalta johtaa. Tämän pitäisi kuitenkin koskea toimintatapaa, ei päätavoitetta. Päätavoitteen eli menestymisen mahdollistamisen johtamisessa ja voittamisen edellytysten rakentamisessa on tällä hetkellä epäselvät roolitukset, konkreettiset tavoitteet ja mittarit puuttuvat, ja siksi myös toimenpiteiden käytännön toteutus jää tehottomaksi.

Mistä tämä voisi johtua? Myöhemmin tarkemmin esiteltävän Kososen & Dozin (2014) strategisen johtamisen viitekehyksen mukaan[55] vastaus löytyy suurelta osin julkisen sektorin yleisemmistäkin haasteista. Yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamisessa ei ole omaksuttu tehokkaan johtamisen ja tulosvastuullisen toiminnan periaatteita. Näissä haastatteluissakin selkeästi esiin nousseita haasteita on karkeasti ottaen kolmenlaisia: vajaateholla toimiminen, resurssien lukkiutuminen ja eriytyneet sitoumukset.

1. **Vajaateholla toimiminen.** Poliittiset suhdanteet, lyhytjänteisyys, siiloutuminen, kykenemättömyys kriittiseen arviointiin, johtopäätöksiin ja jatkuvaan oppimiseen
2. **Resurssien lukkiutuminen.** Omien vastuualueiden mustasukkainen vahtiminen, nolla-summa budjetointi, erikoistuminen pieniin kokonaisuuksiin, horisontaalisen yhteistyön puute, henkilöstön vähäinen liikkuvuus; byrokratia säilyy, vaikka poliitikot vaihtuvat, osaamisvajeet, /-viiveet
3. **Eriytyneet sitoumukset.** Siilot, menneen menestyksen ansat (hyvinvointivaltio, koulutus), kuka ’heiluttaa venettä’, aikapaineet, taistelu resursseista, vahvat johtajat estävät dialogin, erikoistuneet työpolut, tiukka tulkinta laeista ja asetuksista uran varmistamiseksi, hallinnon tehokkuus vs. maan menestys

Poliittiset suhdanteet ja niistä johtuvat avainhenkilöiden vaihtumiset näkyvät urheiluun liittyvässä päätöksenteossa. Erityisesti ne näkyvät kansalaisten hyvinvointiin tähtäävän liikunnan ja huippu-urheilun välisissä painotuksissa.

Siiloutumista tapahtuu urheilun ja liikunnan alalla kahdella tavalla; osa-optimointina tai pienten kokonaisuuksien johtamisena ja henkilöiden valtakeskittyminä. Horisontaalista yhteistyötä kaivataan sekä ministeriön sisällä että muiden hallinnonalojen kanssa.

’Nolla-summa -budjetointi’ on yleinen julkisen sektorin haaste. Rahaa ei voi jäädä yli vuoden lopussa, vaikka se toiminnallisesti olisikin järkevää. Tämä on johtanut eri avustusmuodoilla kikkai-

luun, jonka tarkoituksena on varmasti ollut joustavuuden lisääminen hyvää tarkoittaen. Kun pelisäännöt eivät ole olleet selvät, epäselvyyksiä on luonnollisesti syntynyt (vrt. Halila 2016). New Public Management -ajattelun[56] mukanaan tuoma tulosohjaus on jäänyt monelta osin näennäiseksi ja johtanut pikemminkin pieniin kokonaisuuksiin erikoistumiseen.[57] Raportointi- ja seurantamekanismit ovat vaillinaisia, joka on puolestaan johtanut siihen, ettei rahoitusta ole todellisuudessa sidottu tavoiteltuihin saati toteutuneisiin tuloksiin ja vaikutuksiin.

Olematon tulosvastuu johtaa toiminnassa kuin toiminnassa helposti keskinkertaiseen tekemiseen ja vanhoissa toimintatavoissa pitäytymiseen. Tulosvastuun puuttuminen ei myöskään edesauta selkeiden strategisten valintojen ja niistä johdettujen systemaattisten toimenpiteiden syntymistä. Näin ollen toimenpiteiden tehokas käytäntöön vieminen, jatkuva seuranta ja arviointi ja tavoitteen lopullinen saavuttaminen jäävät puuttumaan. Toimenpiteiden jatkuvan kehittämisen ja parantamisen ote puuttuu helposti tilanteissa, joissa toiminnalta ei edellytetä mitattua tuloksellisuutta, vaan tyydytään siihen, että toimitaan julkisen resurssinkäytön osalta vastuullisesti.

Nicolaj Eijer & al. (2016)[58] kuvaavat selvityksessään julkisen hallinnon tehtävien toteutuksen erilaisia vaatimustasoja ja sudenkuoppia kolmen erilaisen mallin kautta. Helpoimmillaan toteutus on kuin ruokareseptin seuraamista, tehtävä on ennalta selkeä ja todennäköisyys onnistua siten varsin suuri.

Ns. 'Raketti kuuhun' toteutus on teknisesti haastava, mutta lopputulema kohtalaisen hyvin ennakoitavissa ja jokaisella yrityksellä oppii jotain uutta seuraavaa kertaa varten. (Toim. huom. tämä malli on erotettava ns. Moonshot-ajattelusta, jossa johdetaan mahdottomalta tuntuvan unelman kautta). Vaikeustasoltaan haastavin skenaario on kuin lapsen kasvatus, sillä jokainen lapsi on ainutkertainen sekä taustaltaan että vaatimuksiltaan. Valmiita malleja ei tässä vaikeimmassa skenaariossa juurikaan ole, joten vahvuuksien ja kyvykkyyksien tunnistaminen, pysyvä menestyksen edellytysten ylläpitäminen sekä vahva kommunikaatio ovat huippusuorituksen kannalta kaiken edellytyksiä.

Huippu-urheilun johtaminen, sen kehittäminen ja parhaiden toimintamallien rakentaminen vaativat vahvaa luottamuskulttuuria, erityisesti luottamusta alan parhaiden ammattilaisten harkintakykyyn ja jatkuvaa avointa dialogia.

3.1.2 Urheiluliikkeen tavoitteet

Suomalaista huippu-urheilua on uudistettu 2010-luvulla varsin voimakkain toimin. Opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman ja Risto Niemisen johtaman työryhmän (toimi vuosina 2008–2010) ehdotuksesta käynnistettiin huippu-urheilun muutosprosessi syksyllä 2010. Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa (2010–2012) rakennettiin suomalaisen huippu-urheilun strategia ja käynnistettiin toimintatapojen muutos. Vuoden 2013 alusta toimintatapojen muutosta jatkettiin ja strategisia tavoitteita lähdettiin jalkauttamaan Olympiakomiteaan perustetun Huippu-urheiluyksikön johdolla.[59]

Niemisen työryhmä[60] evästi muutosprosessia hahmottelemalla viisi ensisijaista muutosaskelta, jotka tulisi jatkotyössä huomioida:

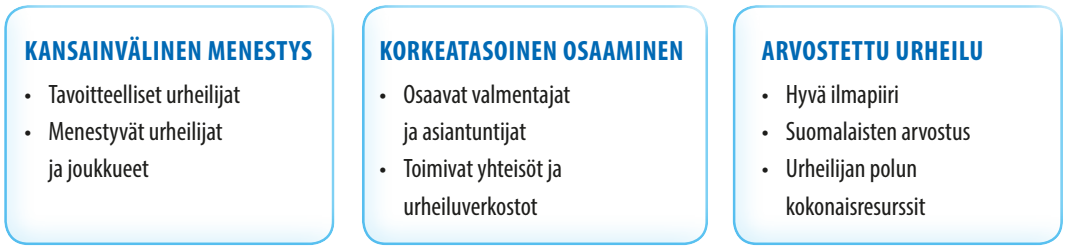
1. *Valtakirja huippu-urheiluverkoston johtamiseen tulee hakea ja saada lajiliitoilta.*
2. *Huippu-urheilun asema ja yhteiskunnallinen perustelu tulee rakentaa yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.*
3. *Urheilijan polun suomalainen malli tulee rakentaa koordinoimaan eri lajien ja eri toimijoiden yhteisiä sisältötavoitteita.*
4. *Käynnistetään toimenpiteet suomalaisen osaamisen kokoamiseksi ja jakamiseksi.*
5. *Uudistetaan suomalaisen urheilun rakenteita ja toimintatapoja.*

Niemisen työryhmän esityksen pohjalta perustettu Huippu-urheilun muutosryhmä (HUMU) aloitti työnsä vuonna 2010.[60] Muutosryhmän väliraportissa muutostyö kiteytettiin kolmeen päätee-maan: 1) urheilija on lähipiireineen keskiössä, 2) osaamista kehitetään ja viedään käytännön val-mennukseen, 3) yhteistyötä vahvistetaan.

”Raportissa kuvataan yhteinen visio, toimintamalli, rakenne ja strategiset ohjelmat suomalaisen huippu-urheilun (sis. vammaishuippu-urheilu) kehittämiseksi. Muutosryhmän työtä laajennettiin väliraportin jälkeen myös jalkautuksen ja verkostoyhteistyön käynnistykseen.

Suomalaisen huippu-urheilun muutoksen keskiöön on nostettu urheilija, jonka kehitystä kuvaa yksilölähtöinen Urheilijan Polku. Urheilijan polun laatua parannetaan huippu-urheiluverkoston saumattomalla yhteistyöllä, kunnianhimoisella osaamisella ja kaikkien toimijoiden tavoitteelliseen intohimoon luottavalla kehitysotteella.”[61]

Raportissa tuotiin esiin myös suomalaisen huippu-urheilun pitkän aikavälin tavoitteet: menestys, osaaminen ja arvostus. Lisäksi esitettiin rakenteellisena ratkaisuna Huippu-urheiluyksikön perus-tamista osaksi Olympiakomiteaa (vrt. Tarasti, 2012[62]) sekä kolmea ohjelmaa yksikön operatiivisena nyrkkinä.[63]



Kuvio 16. *Menestyvän huippu-urheilun strategiset tavoitteet*

*** Päivitetyt tavoitteet ja mittarit kokonaisuudessaan liitteenä 3.*
(Materiaali: Jari Lämsä, KIHU ja Leena Paavolainen, Huippu-urheiluyksikkö)

Käytännössä Huippu-urheiluyksikön työ alkoi vuoden 2013 alussa Mika Kojonkosken johdolla, mutta huippu-urheilun 15 tulostavoitetta ja niiden indikaattorit hyväksyttiin Suomen Olympiako-mitean hallituksessa vasta 9.2.2016.[64] Indikaattorien käyttöönotto on kuitenkin vielä pahasti kes-ken; ainoastaan kuusi 22 indikaattorista on aktiivisessa seurannassa ja niistäkin osa löyhästi, jos ollenkaan, sidoksissa asetettuun tavoitteeseen.

Huippu-urheilun 15 tulostavoitetta on jaettu kolmeen strategiseen tavoitteeseen ja joista kustakin on johdettu viisi tulostavoitetta. Esimerkiksi kansainvälisen menestyksen tavoiteltavat tulokset ovat seuraavat:

Kansainvälinen menestys (tavoitteelliset urheilijat, menestyvät urheilijat ja joukkueet)

1. Parhailla urheilijoilla on kansainvälisen vertailun kestävä päivittäisvalmennus ja toimintaympäristö
2. Kansainvälisesti menestyviä urheilijoita on enemmän. Urheilijoiden onnistumisprosentti kasvaa. Joukkuelajeissa on enemmän menestyviä pelaajia lajien kansainvälisissä huippu-liigoissa/seuroissa
3. Urheilijoiden terveet harjoituspäivät lisääntyvät
4. Yläkoulu- ja lukioikäisillä toteutuu kaksi laadukasta harjoitusta päivässä
5. Huippu-urheiluun on syntynyt keskittämisen ratkaisuja

Näitä tavoitteita, kuten kahden muun strategisen tavoitteen yhteensä kymmentä tulostavoitetta, on ollut tarkoitus viedä käytännön toimenpiteiksi kaikkien kolmen ohjelman (Huippuvaihe, Akatemia ja Osaaminen) kautta.

Esimerkiksi Huippuvaiheen ohjelman kirjatut tavoitteet ovat seuraavat:

- Parantaa suomalaisen huippu-urheilun menestystä yhdessä lajien, huippu-urheilijoiden ja joukkueiden kanssa.
- Vahventaa ajattelu- ja toimintamallia, jossa kaiken toiminnan keskiössä on urheilijan, valmentajan ja taustatiimin toimintaedellytysten varmistaminen ja edelleen kehittäminen.
- Koota, kehittää ja jakaa huipputason osaamista ja talousresursseja huipulla olevien urheilijoiden ja joukkueiden valmentautumisen tueksi.
- Yhdessä lajien kanssa turvata päivittäinen harjoittelu parhaassa mahdollisessa toimintaympäristössä ja olosuhteissa. Tunnusomaista tällaiselle toimintaympäristölle on toimintatapa, josta heijastuu ammattimaisuus, sitoutuminen, jatkuvan kehittymisen tarpeiden etsintä, intohimo ja osaamisen keskittyminen valmentautumisen tueksi.
- Luoda ja jakaa huippuvaiheen valmennustietoa kansainvälisen kehityksen kärjessä.
- Vahvistaa yhteistyötä lajien sisällä, välillä ja huippu-urheiluverkostossa.
- Koota ja vahvistaa yhteistä, riittävän laajaa ja ammattimaista asiantuntijayhteisöä, jonka osaaminen kehittyy jatkuvan toisilta oppimisen avulla.

Akatemiaohjelman tavoitteet puolestaan ovat seuraavat:

- Valmennusosaamisen kehittäminen/ valmennusyhteisöt paikallisesti
- Urheilun yläkoulurakenne (neljä erilaista mallia, 150 koulua)
- Toisen asteen oppilaitosten erityislukioiden järjestämisluvat
- Urheilijoiden kaksoisura toisen asteen opintojen jälkeen (kokonaisvaltaisesti)
- Urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten yhteinen toimintasuunnitelma

Akatemiaohjelma nojautuu toiminnassaan vahvasti urheilijan kaksoisuran edistämiseen. Akatemiaohjelman johtaja on myös pääkaupunkiseudun urheiluakatemian, URHEAn vetäjä, joten linkki päivittäiseen työhön urheilijoiden kanssa on vahva.[65]

Osaamisohjelman johtamisessa on vastaavanlainen kaksoisrooli kuin Akatemiaohjelmassa, sillä KIHUn johtaja on samalla myös Osaamisohjelman vetäjä. Vastaavasti KIHUn puheenjohtajana toimii Huippu-urheiluyksikön johtaja. Päivittäisessä työssä näitä rooleja on vaikea erottaa. Osaamisohjelma palvelee matriisinomaisesti kahta muuta ohjelmaa ja sen tavoite on selkeä:[67]

> *Huippu-urheilun strategiassa osaamisohjelman tavoitteeksi asetettiin varmistaa viimeisimmän tiedon välittyminen urheilijalle, valmentajalle ja lajille ja että tieto ja osaaminen kehittyvät osaamisen pinnassa (Sisäinen arviointi 2016).*

Toiminnassa käytetään ’osallistuvien asiantuntijoiden’ (biomekaniikka, fysiologia, jne.) palveluja, jotka keskitetään lajiryhmävastaavan koordinoimana valmennuksen tueksi valittuihin kärkilajeihin ja tukiurheilijoille (menestyspotentiaalin ja ko. lajin oman osallistumismotivaation perusteella). KIHU pyrkii olemaan linkki tieteellisen tutkimuksen ja käytännön toiminnan välillä.

Suomen Olympiakomitean ja Huippu-urheiluyksikön ohjelmien asettamat tavoitteet ovat kaikki sinällään tärkeitä ja niillä on kytköksiä toistensa kanssa, mutta niitä ei ole selvästikään rakennettu kokonaisuutena ja suoraan toisiaan tukeviksi. Vaikka tavoitteet on asetettu pikemminkin tekemi-

**** Raportin liitteenä 4 on kooste kaksoisuraan liittyvästä tutkimuksesta. Artikkelissa kuvataan myös suomalainen versio huippu-urheilijan uramallista.*[66]

sen ja toimenpiteiden suuntaa osoittaviksi (kuin selkeästi mitattaviksi), niiden sekavuus aiheuttaa johtamisen ja seurannan kannalta ongelmia ja tekee myös strategisten tavoitteiden toteutumisen arvioinnin käytännössä mahdottomaksi. Tämä on näkynyt sekä mittareiden rakentamisen että raportoinnin vaikeutena ja epäloogisuutena niin ajallisesti kuin sisällöllisestikin.

Koska asetetut tavoitteet ovat pääosin laadullisia, on mittareiden rakentaminen haastavaa. Kaikkea voidaan kuitenkin periaatteessa mitata. Ylätasolla yksittäisiä määrällisiä mittareita toki löytyy. Olympiakomitea raportoi niistä osan vuosikertomuksessaan kuvion 17 mukaisesti.



Kuvio 17. *Lähde Olympiakomitean vuosikertomus 2015*

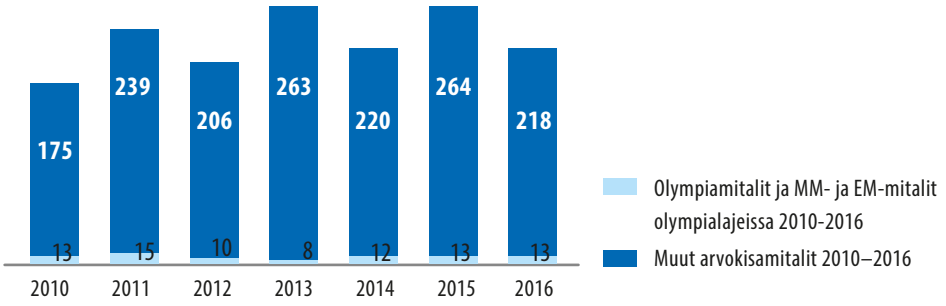
Nämä tunnusluvut kuvaavat sitä tavoitteellisten urheilijoiden kenttää, jossa Olympiakomitean toimin luodaan menestymisen edellytyksiä. Vaikka voitot ja mitalit ovat varsinaisesti tavoiteltavia lopullisia saavutuksia, urheilujohdon ensisijainen velvollisuus on keskittyä edellytysten luomiseen ja luoda sille työlle tarvittavat mittarit. Urheilujärjestelmän menestystä ovatkin ne yksittäisille urheilijoille ja joukkueille luodut edellytykset ja edellytysten luomisen tehokas johtaminen.

Arvioinnin kannalta on erittäin harmillista, että käytettyjä tunnuslukuja ja mittareita on harvoin suoraan sidottu asetettuihin tavoitteisiin. Yksi syy sille on varmastikin se, että varsinaiset tulostavoitteet on virallisesti päätetty vasta helmikuussa 2016, eli kolme vuotta käytännön työn käynnistämisen jälkeen.

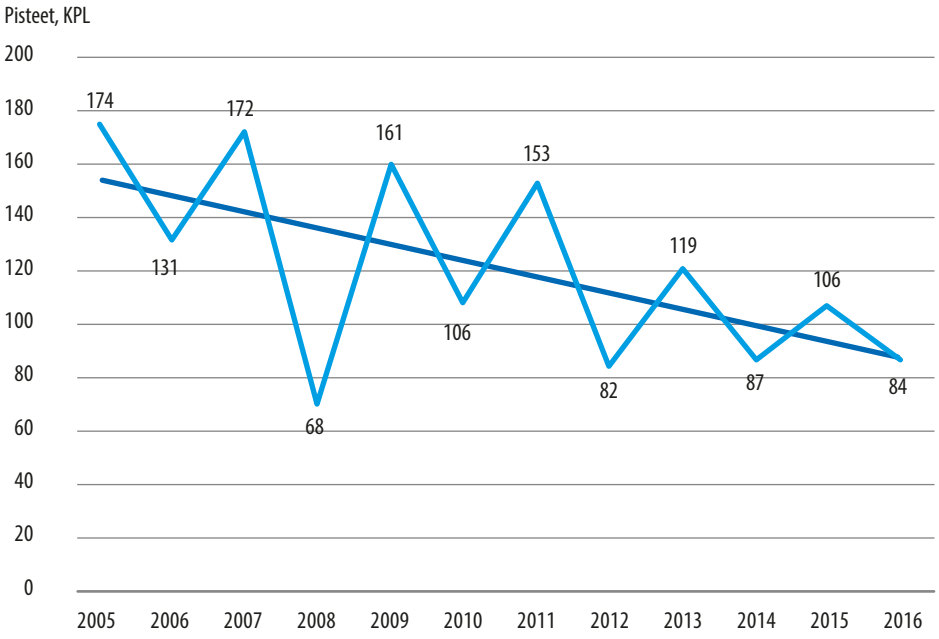
Kuten asiaa läheltä seurannut onkin todennut:

> *”Tavoitteiden jäsentymättömyys on osaltaan kuvannut huippu-urheilun muutosprosessia, jossa muutosta on toteutettu enemmän toimintatapojen, vuorovaikutuksen ja puheen kuin konkreettisten tavoitteiden kautta.”*

Lopullisten saavutusten eli mitalien ja kärkisijojen suhteen viime vuosien kehitys on ollut varsinkin olympialajeissa laskeva. Valtaosa Suomen vuosittain saavuttamista arvokisamitaleista saavutetaan muissa kuin olympialajeissa (kuvio 18). Laajempi kuvaus suomalaisesta huippu-urheilumenestyksestä on raportin liitteenä 5.



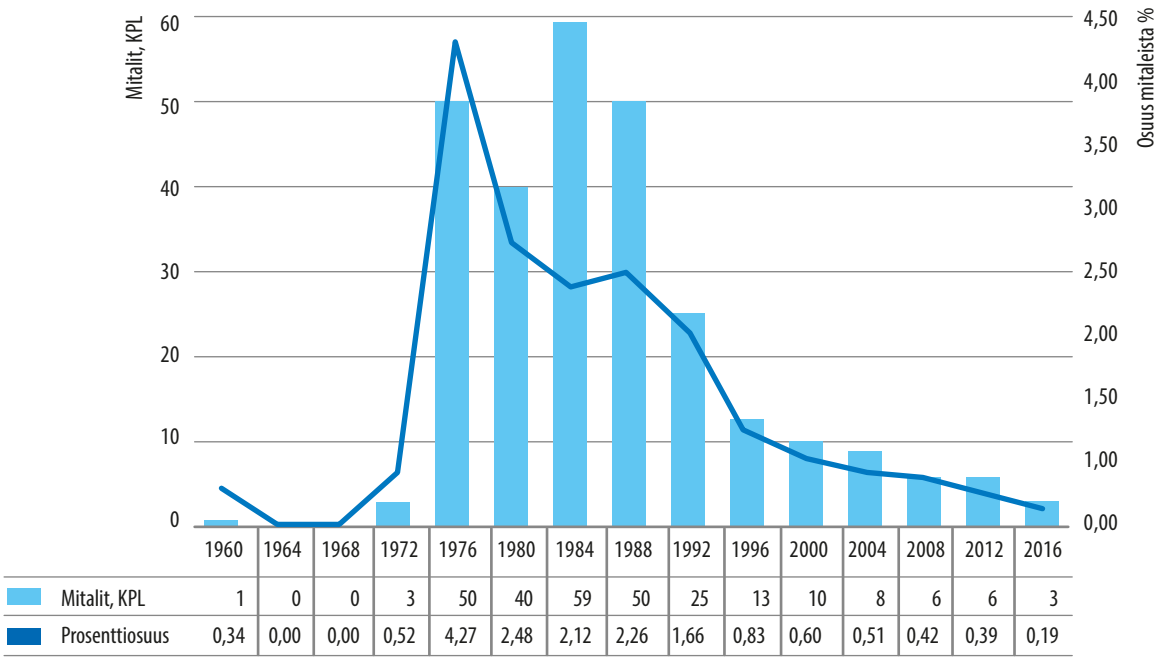
Kuvio 18. *Suomalaisten saavuttamat olympia-, MM- ja EM-mitalit 2010–2016. Lähde: Suomen Urheilukirjaston tietopalvelu*



Kuvio 19. *Suomalaisten huippu-urheilijoiden TOP 8 pisteet olympiakisoissa ja MM-kisoissa olympialajeissa vuosina 2005–2016. Lähde: Suomen urheilukirjaston tietopalvelu ja KIHU*

Vammaisurheilussa ei tällä hetkellä ole tilastointia kaikista saavutetuista mitaleista, joten kokonaiskuva on tältä osin puutteellinen. Sekä talvi- että kesäparalympialaisissa saavutettu menestys on laskusuunnassa (kuviot 20 ja 21).

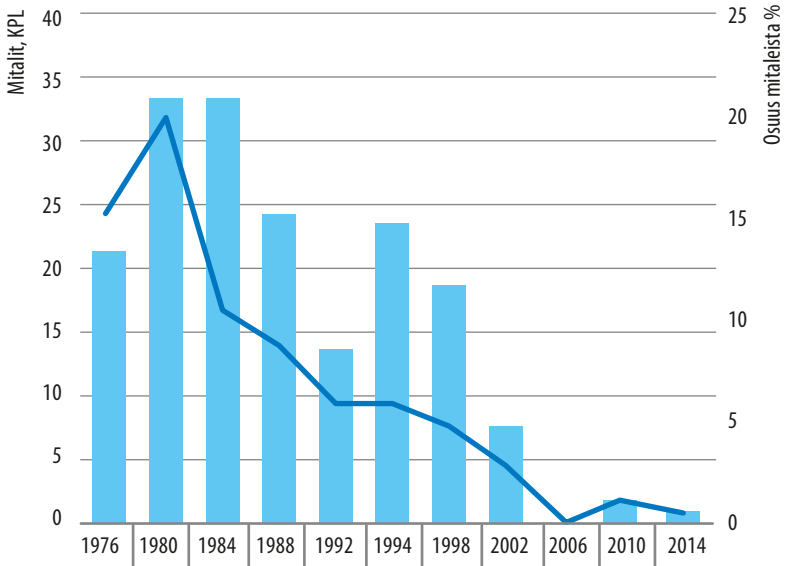
PARALYMPIALAISET



	1960	1964	1968	1972	1976	1980	1984	1988	1992	1996	2000	2004	2008	2012	2016
Mitalit, KPL	1	0	0	3	50	40	59	50	25	13	10	8	6	6	3
Prosenttiosuus	0,34	0,00	0,00	0,52	4,27	2,48	2,12	2,26	1,66	0,83	0,60	0,51	0,42	0,39	0,19

Kuvio 20. *Suomen paralympiamenestys kesäkisoissa 1960–2016. Lähde: KIHU*

PARALYMPIALAISET



	1976	1980	1984	1988	1992	1994	1998	2002	2006	2010	2014
Mitalit, KPL	22	34	34	25	14	24	19	8	0	2	1
Prosenttiosuus	15,60	20,24	10,79	8,96	5,96	6,02	5,18	2,90	0,00	1,04	0,46

Kuvio 21. *Suomen paralympiamenestys talvikisoissa 1976–2014. Lähde: KIHU*

3.1.3 Vammaishuippu-urheilun edistäminen osana huippu-urheilun kehittämistä ja tavoitteenasettelua

Vammaishuippu-urheilua on pyritty toteuttamaan luontevana osana huippu-urheilun kokonaisuutta. Käytännön tason toteutuksen onnistumisesta saa hyvän kuvan huippu-urheilun sisäisessä arvioinnissa.[68] Vammaishuippu-urheilun kokonaiskuvan luomista, ulkoista sekä myös sisäistä arviointia vaikeuttavat merkittävät tietoaukot, jotka on välttämätöntä selvittää jatkossa. Tietoaukkoja ovat mm. vammaisurheilijoiden määrät, vammaisurheilun pariin pääsemisen toimivuus ja tukitoimet mukaan lukien muiden hallinnonalojen tukitoimet (liikunta-/urheiluvälineet, kuljetus, avustajat). Vammaishuippu-urheilu tarvitsisi oman selvityshankkeensa näiden tietoaukkojen selvittämiseksi.

Vammaishuippu-urheilu ja sen kehittäminen yhdessä muun huippu-urheilun kanssa on ollut huippu-urheilun muutostyön kirjauksissa jo Kivistön työryhmästä lähtien.[69] Vammaisurheilun integraatio on tuotu esiin jo vuosia myös valtionhallinnon tavoitteissa. Vammaisurheilun integroinnille on siten ollut yhteinen, hyväksytty tahtotila.

Vammaisurheilun integraation osalta edistymistä on tapahtunut, mutta toiminta lajiliitoissa on käynnissä hyvin eritasoisesti. Vuonna 2015 valmistuneessa Aija Saaren tekemässä selvityksessä arvioitiin, että Suomessa olisi 38 lajiliittoa, joiden toimintaan oli integroitunut vammaisia urheilijoita ja/tai liikkujia. Lajiliitoista vain kolme: ampumaurheilu, uinti ja judo – ilmoittivat kantavansa kokonaisvastuun lajiliiton alaisuuteen kuuluvista lajeista ja toiminnasta. 13 lajiliittoa kantoi vastuun vammaiskilpaurheilusta. Yhteensä lajiliitot arvioivat toiminnan piiriin kuuluneen 148 vammaishuippu-urheilijaa, 601 kansallisen tason vammaisurheilijaa sekä noin 3 800 vammaisharrasteliikkujaa.[70]

Järjestelmän ulkopuolisten, potentiaalisten vammaisurheilijoiden joukkoa ei ole juurikaan arvioitu. Suuntaa antavasti arvioiden Suomessa on noin 700 000 verotuksen invalidivähennykseen oikeuttavaa kansalaista, joista noin puolet on alle 50-vuotiaita. Lain mukaan verovelvollinen saa vähennystä maksamastaan verosta, jos hänellä on ”sairaudesta, viasta tai vammasta aiheutunut pysyvä haitta”. Tätä taustaa vasten potentiaalisten vammaisurheilijoiden saattamisessa huippu-urheilun piiriin parhaalla mahdollisella tavalla ja vammaisurheilijan polussa näyttäisi olevan ratkaisevia esteitä. Vammaisurheilijoiden määrää olisi mahdollista nostaa tuntuvasti. Kokonaisuudessaan integraation toteutuminen vaatii vielä paljon.[71] Akatemiatoiminnasta saadut hyvät kokemukset tukevat seikkaa, jolla vammaisurheilijoita saataisiin mukaan huippu-urheiluun. Vuoden 2013 lopulla yhteensä 13 vammaisurheilijaa harjoitteli seitsemässä urheiluakatemiassa. Huhtikuun alussa 2015 yhteensä 50 vammaisurheilijaa harjoitteli 12 eri akatemiassa.[72]

3.1.4 Arvioitsijan havainnot tavoitteiden määrittelystä

Tavoitteiden auki kirjaaminen mitattaviksi ja seurattaviksi toimenpiteiksi ei ole mahdoton tehtävä ja niitä on verkoston eri toimijoiden toimesta pyrittykin miettimään. Työ vaatii kuitenkin syvällisempää pohdintaa: tavoitteiden, toimenpiteiden ja tuotosten välisten suhteiden ymmärrystä, tavoiteltavan tuloksen kannalta oikeiden mittareiden asettamista sekä jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistamista.

Esimerkiksi kansainvälisen menestyksen ensimmäinen tulostavoite *”Parhailla urheilijoilla on kansainvälisen vertailun kestävä päivittäisvalmennus ja toimintaympäristö”* vaatisi ensin määrittelyn siitä ketä nämä ’parhaat urheilijat’ tässä tapauksessa ovat, montako heitä on tällä hetkellä, missä lajeissa he urheilevat, millä paikkakunnilla, minkä ikäisiä he ovat ja niin edelleen.

Nyt voidaan epäsuorasti päätellä heidän olevan Olympiakomitean tukiurheilijoita. Myös *”kv. vertailun kestävä”* vaatii selkeän määrittelyn kriteereistä ja arvion siitä, missä toimintaympäristöissä niihin tällä hetkellä päästään. Joissain tapauksissa on mahdollista, että ko. ympäristöä ei omalta alueelta, tai maasta edes löydy, mikä asettaa resursoinnille ja organisoinnille uudenlaisen haasteen. Tämä määrittely on ensiarvoisen tärkeää erityisesti silloin, jos resursseja ruvetaan keskitetysti kohdentamaan kovin pienelle joukolle urheilijoita.

Suomalaiset lumilajit ovat:

1. MENESTYVIÄ

- Saavutamme vähintään yhden olympiamitalin v. 2018 kussakin lajissa.
- Saavutamme vähintään yhden MM-mitalin vuosittain kussakin lajissa.
- Valmennuksemme tuottaa uusia TOP 15 joukkoon yltäviä urheilijoita (MM, maailmancup)

Kuvio 22. *Hiihtoliiton menestystavoitteet Strategia 2020 mukaisesti*

Menestystavoitteista

Osalla toimijoista on jo olemassa myös selkeät menestystavoitteet. Esimerkiksi Hiihtoliitto (Strategia 2020) kuvaa menestystavoitteensa ja -mittarinsa kuvion 22 mukaisesti.

Jo yksittäisen esimerkin kautta voi havaita, että näin kommunikoiduista tavoitteista ei olisi kovin vaikea johtaa yhteisiä mittareitakaan. Jos tavoitteita ei ole lajeittain vielä koostettu – kuten vaikuttaa – tarvetta vastaavalle katsaukselle kaikkien lajiliittojen huippu-urheilun ylätavoitteiden suhteen on: minkälaista menestystä eri lajeissa tavoitellaan sekä ennen kaikkea miten sen saavuttamista tukevia toimenpiteitä jatkuvasti seurataan ja mitataan.

Lajiryhmävastaavan osaaminen ja aktiivisuus on olennaisen tärkeä tavoitteiden ja päivittäisen toiminnan linkityksen kannalta. Hiihdossa myös KIHUn osallistuvan asiantuntijuuden käyttö valmennuksen tukena toimii palautteesta päätellen hyvin ja tiedolla johtamisen käytännöt ovat sujuvia. Muillakin lajiryhmävastaavilla on varmasti hyvä tuntuma jo nyt muidenkin vastuulajiensa ja -urheilijoiden vastaaviin tavoitteisiin. Ovatko tavoitteet julkisia, on kokonaan oma keskustelunsa.

Huippu-urheilujärjestelmän tuloksellisuuden, toimivuuden ja sen arvioinnin kannalta olennaisinta on määritellä urheilijan polulla tehtävät toimenpiteet, joilla menestyminen aikuisten arvokisoissa mahdollistuu: mitä lapsuusvaiheen jälkeen konkreettisesti tapahtuu ja kenen toimesta, miten näitä eri vaiheita sekä ennen kaikkea niihin liittyviä toimenpiteitä tunnistetaan ja mitataan, mitkä toimet keskitetään, mitkä hajautetaan jne.

3.2 TAVOITTEET JA TOIMENPITEET HUIPPU-URHEILUN KOKONAISUUDESSA

Strategisen tason huomioivia vaihtoehtoisia tarkastelumalleja on useita, mutta erityisesti modernin huippu-urheilun vaatimustason, monimutkaisuuden ja nopeiden muutosten tarpeellisuuden takia Dozin ja Kososen 'Nopea strategia' (2008) tarjoaa toimivan viitekehyksen tarkastella huippu-urheilun muutosprosessin kykyä johtaa menestykseen tähtääviä toimia ja aikaansaada tarvittavia muutoksia. Kyseisen viitekehyksen valintaa tuki myös se, että sama kaksikko on sittemmin soveltanut viitekehystä valtionhallintoon.[73]

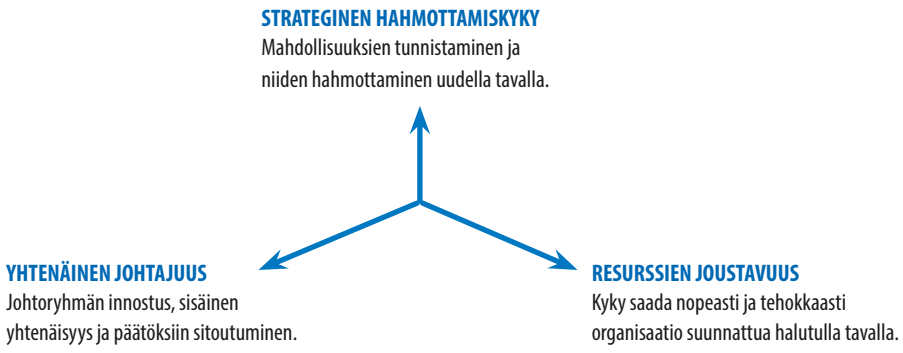
Toiseksi, Doz & Kosonen näkevät ketterän strategian elementtien käyttökelpoisuuden erityisen tärkeänä nyky-yhteiskunnassa, jota leimaavat suurista yhteiskunnallista muutoksista (teknologinen kehitys, nopea globalisaatio, väestön ikääntyminen sekä kestävän kehityksen ja hyvinvointiyhteiskunnan haasteet) johtuvat erittäin haastavat ja kompleksit ongelmat (wicked problems) yhdistettynä hitaaseen talouskasvuun.

Vaikka huippu-urheilua ei sinällään voi suoraan rinnastaa näihin viheliäisiin ongelmiin, tarve löytää uudenlaisia ratkaisuja, arvioida jatkuvasti toimintaa suhteessa toimintaympäristön muutoksiin sekä luoda toimivia mittareita edistymisen arvioimiseksi on yhteinen. Toimenpiteiden tuloksellisuuden arviointi on pitkien vaikutusketjujen ja erilaisten väliin tulevien muuttujien takia entistäkin vaikeampaa. Tässä ajassa menestyminen edellyttää jatkuvan arvioinnin, riskien tunnistamisen ja joustavaa toiminnan parantamisen kulttuuria.

Kolmas tärkeä tekijä eri sektoreiden näkökulmien mukaan ottamisessa perustuu tarpeeseen löytää uudenlaisia ratkaisuja. Mika Aaltonen[74] nostaa esiin olennaisia hyötyjä yli organisaatiorajojen tapahtuvassa tarkastelussa. Aaltosen mainitsemat uusien näkökulmien esiintuominen, ongelmanratkaisukyvykkyyden lisääntyminen sekä strategioiden yhteinen rakentaminen ja johtamisen tehokkuuden/osuvuuden parantuminen auttavat osaltaan kehittämään omaa toimintaansa ja perustelemaan urheilun roolia yhteiskunnan laajemmassakin uusiutumisessa.

Aaltosen mainitsemiin tekijöihin tarvitaan konkreettisia työkaluja, jotka yhdistävät strategisen johtamisen, päivittäiset käytännön toimet sekä tulosten läpinäkyvän ja systemaattisen arvioinnin. Toiminnan suunnan tarkistamisen, resurssien allokoinnin ja sen ohjausvaikutusten takia, arvioinnin tulee olla jatkuvaa sekä perustua yhdessä sovittuihin ja tarkistettaviin mittareihin. Näihin palataan myöhemmin ns. vaikuttavuusketjun kautta.

Doz & Kososen mukaan strategiselle ketteryydelle on toimintapolitiikan (policy) tasolla kolme päätekijää ja mahdollistajaa: Strateginen hahmotuskyky/herkkyys, yhtenäinen johtajuus ja resurssien joustavuus (kuvio 23). Niiden on jo osoitettu toimivan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, joten on kiinnostavaa testata niiden toimivuutta huippu-urheilussa kolmannen sektorin ja miksei kaikkien kolmen sektorin yhteistoiminnan analysoinnissakin.



Kuvio 23. *Strategisen ketteryyden mahdollistajat. Lähde Doz, Y. ja Kosonen, M. Fast Strategy 2008.*

Käytän näitä tekijöitä analyysin taustana tiedostaen, että kaikkien kolmen tekijän yhteisvaikutus on muutoksen johtamisen kannalta olennaista. Malli perustuukin näiden kolmen välisiin suhteisiin ja samanaikaiseen johtamiseen. Edellä jo tarkastellut toiminnalle asetettujen tavoitteiden ja niistä johdettujen toimenpiteiden selkeys, priorisointi ja suhde strategiaan ankkuroituvat tässä ennen kaikkea '*strategiseen herkkyyteen*' tai '*strategiseen hahmotuskykyyn*'. Organisoitumista, johtamista ja resursointia koskevat kysymykset seuraavassa kappaleessa käsitellään puolestaan ensisijaisesti *Yhtenäisen johtajuuden* ja *Resurssien joustavuuden* kautta. Riskien hallinta on kriittisen tärkeä osa kaikki kolmea strategista tekijää huomioivaa tarkastelua.

3.2.1 Lähtökohdat muutokseen

Huippu-urheilun muutoksen lähtökohdat 2010-luvun alussa olivat poikkeuksellisen hyvät. Tarve muutoksille oli laajasti tiedostettu, valtiovallan myöntämät taloudelliset resurssit olivat kasvussa, asenne kokonaisvaltaiseen kehitystyöhön ja sen avoimuuteen juuri oikea. Työryhmiin, prosesseihin, työpajoihin ja taustakeskusteluihin osallistui erittäin laaja joukko eri alojen asiantuntijoita. Päätavoitteissa painotettiin laajamittaista ja avointa keskustelua, yhteistyön lisäämistä ja yhteiskunnallisen perustelun tärkeyttä.

Kaikesta päätellen strategisen muutoksen olennaisimmat edellytykset olivat avoimen strategiaprosessin ja osallistavan sisäisen dialogin kautta kunnossa. Prosessi nojautui vahvasti myös kunnianhimoisen vision kaltaisiin Kososen & Dozin (2014) esiin nostamiin *strategisen herkkyyden työkaluihin*. Kansainvälisten tulosten laskeva trendi olivat osoittaneet myös sen, ettei aiemmin vallinneilla toimintatavoilla tulla kovenevassa kilpailussa pääsemään haluttuihin lopputuloksiin. Jälkikäteen tarkasteltuna muutosprosessin jatkovaiheissa ei sen sijaan käytetty riittävästi hyväksi näkökulmien moniarvoisuutta (input diversity) tai organisaatiorajat ja -tasot ylittävää dialogia (high-quality dialogue), vaan toiminta rakentui sekä kielellisesti että toimintatavallisesti ns. HuMu-ideologian varaan.[75]

3.2.2 Huippu-urheilun muutoksen johtaminen

Vaikka edellä esitetyt Huippu-urheiluyksikön työstämät toimintastrategian ylätason valinnat ovat varsin yleisesti hyväksyttyjä, niistä johdettujen toimenpiteiden täsmentyminen sekä kehittymisen ja toteutumisen seuranta ovat vielä pahasti kesken. Erään valmistelussa vahvasti mukana olleen mukaan varsinainen muutostyö pääsikin käyntiin vasta vuonna 2013. Siis muutostyö, jota oli tehty jo vuosia.

Haastatteluissa nousi esille erityisesti kaksi kriittistä näkökulmaa, joiden taustasyyt voidaan johtaa puutteelliseen dialogiin tai käsiteltyjen näkökulmien yksipuolisuuteen. Ensiksikin, käsitys kansainvälisen menestyksen edellytysten luomisen todellisesta vaatimustasosta vaikutti puutteelliselta ja toiseksi, huippu-urheilun kokonaisuuden johtaminen epämääräiseltä ja sekavalta. Huippu-urheiluyksikkö on yhdessä KIHUn kanssa pyrkinyt osaltaan näitä epäkohtia korjaamaan, mutta työ verkostossa ja lajien kanssa on vielä varsin alkuvaiheessa.

Toimijoiden palaute vaatimustason ymmärtämisestä, muutoksen toteutuksesta ja nykytilanteesta huippu-urheilun johtamisessa on varsin kriittistä:

"Ymmärretäänkö [lajeissa] mitä maailman huipulla vaaditaan?" (H5)
"Tavoitteiden jalkautus ei ole edennyt asetettujen tavoitteiden suunnassa" (H15)
"Tuntuu, ettei kukaan johda kokonaisuutta" (H22)

Suomen kansainvälinen huippu-urheilumenestys on ollut viime vuosina vaatimatonta, eikä meillä ole täysin aukotonta kuvaa siitä, onko kyse lahjakkuuksien puuttumisesta (niitä ei tunnisteta ja/tai pystytä kehittämään systemaattisesti), satunnaisvaihtelusta vai toiminnan tason laskemisesta suhteessa kilpailijoihin.

Tavoitteiden ja niistä johdettujen toimenpiteiden näkökulmasta tärkeintä on löytää ne keinot, joilla urheilijoiden kansainvälisiä menestymisen edellytyksiä voidaan johtaa ja omin toimenpitein parantaa. Samaan johtopäätökseen kehittymisen esteistä päätyi myös joukkuepelien oma menestyssuunnitelma: *”Kansainvälisestä tavoitteesta johdettu systemaattinen pitkäjänteinen tekeminen puuttuu”.*

3.2.3 Ylätason tavoitteet

Jotta systeemisen kehityksen tasolle päästään, tulisi huippu-urheilun ylimmän tason toimijoiden kyetä yhdessä löytämään mahdollisimman kirkkaat ylätason tavoitteet ja viestimään niiden suunnassa etenemisestä selkeästi. Toiminnan suunnittelun ja siitä viestimisen kannalta yksi olennaisimpia haasteita näyttää olevan se, että vain harva toimija ajattelee kokonaisuutta pitkällä aikavälillä. Tällainen *toiminnan likinäköisyys* on johtanut tiukkaan edunvalvontapolitiikkaan ja sitä kautta vain osin toimiviin ratkaisuihin.

On erityisen hämmentävää, miten juuri huippu-urheilussa, jossa urheilijat ja valmentajat ovat usein huippu-ammattilaisia tavoitteiden ja välitavoitteiden määrittelyssä, harjoitusohjelmien rakentamisessa, jatkuvassa kehittymisen seurannassa ja palautteen antamisessa, ainakin ylätason johtamisesta vastaava systematiikka, analytiikka ja kehittymisen seuranta näyttää puuttuvan lähes täysin.

Kuitenkin haastatteluissa tuli ilmi, että osa haastatelluista koki, että tavoitteita on määrällisesti jo liikaa:
”Meillä on ihan liikaa tavoitteita (suhteessa resursseihin)” (H5)

Koska kyseessä on jo valmiiksi monitahoinen ja kompleksinen kokonaisuus, siitä ei kannata tehdä vieläkin sekavampaa ja monimutkaisempaa kovin monitasoisella tavoitteiden asetannalla. Keskustelu tavoitteista näyttää olevan käymistilassa; ei ole edes selvyyttä siitä mitä ja kenen onnistumista esimerkiksi mitali mittaa (järjestelmän vai yksilön vai molempien onnistumista). Menestyksen sattuessa näistä ’vastuunkantajista’ tuskin on puutetta, menestymättömyyden aikaan on hiukan hiljaisempaa. Siitä, että potentiaalisten menestyjien joukko on kaikkein tärkein panostuksen kohde, on kohtalaisen hyvä yhteisymmärrys. Miten tuo joukko määritellään ja millaisin menetelmin sitä tuetaan, onkin jo mielipiteet vahvasti jakava kysymys.

Haastattelujen ja kuulemisten perusteella voi todeta, että tavoitteita on kyllä olemassa sekä ylätasolla että yksittäisillä toimijoilla, mutta varsinkin strategisten tavoitteiden ohjausvaikutus itse toimintaan ja resurssien allokointiin on korkeintaan ohjeellinen. Isommat lajiliitot ovatkin määrittäneet omat toimintastrategiansa varsin itsenäisesti ja toteavat päätavoitteiden olevan linjassa huippu-urheilun muutostyön tavoitteiden (kansainvälinen menestys, urheilun arvostus, korkeatasoinen osaaminen) kanssa.

Varmastikin osin sekavista tavoitteista johtuu, että valtionhallinnon nykyisetkään tukitoimet eivät ole kohdentuneet huippu-urheilun strategian toteuttamisen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla, mitenkään väheksymättä edellä esiin nostettuja julkisen sektorin yleisempiä haasteita.

3.2.4 Indikaattoreista ja tulosten seurannasta

Menestyksen edellytysten luomiseksi ja tuloksellisuuden varmistamiseksi tarvitaan sekä lopullista tasoa että välivaiheiden tavoitteita seuraavia mittareita. Lopullisia ja välitason mittareita tavoitteiden ja toimenpiteiden onnistumisen seuraamiseksi ei ole huippu-urheiluyksikön tai valtiovallan toimesta tai tiiviissä yhteistyössä juurikaan luotu. Voikin kysyä miksi näin ei ole tehty? Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan Olympiakomitea on linjanvetäjä, mutta selkeää suuntaa

ei kuitenkaan pystytä osoittamaan. Myös valtion tuki on pirstaloitunut, eikä tuki kanavoidu tavoitteiden ja strategian suunnassa, ainakaan läpinäkyvästi ja kaikille osapuolille ymmärrettävästi. Kati Lehtonen[77] toteaa toimintakulttuurista osuvasti: *”Rahaa ja valtaa kommunikaation välineinä käytettiin toimijatasolla hajautuneesti, jolloin osasysteemit eivät toimineet yhteistyössä, systeemiä uusintaen ja kehittäen.”*[76]

Myöskään koko huippu-urheilun äänivaltaa käyttävää tahoa ei ole aina ollut helppo löytää: vaikka Olympiakomitean sisällä hallitus periaatteessa vastaakin kaikesta, huippu-urheiluyksikölle annettu autonomia on vahva. Silti huippu-urheiluyksikön suhde lajiliittoihin on osin määrittelemätön. KIHU toimii osana järjestelmää, joskin sillä on säätiönä itsenäinen asema, mutta suhde Osaamisohjelman vetämisvastuuseen on päättämättä.

Olympiakomiteassa puolestaan painotetaan, että roolit ja vastuut rahoittajan kanssa ovat epäselvät, eikä sillä ole selkeää kuvaa, mikä opetus- ja kulttuuriministeriön tahtotila ja tavoitteet huippu-urheilussa ovat. Sama on havaittu myös ulkopuolisten asiantuntijoiden toimesta:

> *”[Valtiovallan] tavoitteen asettelu on varsin epämääräistä ja ylimalkaista, rahaa jaetaan, koska sitä on ennenkin jaettu” (H19)*

Roolien ja sitä kautta tavoitteiden ja mittareiden epäselvyys ei ole suuri yllätys, kun selviää, ettei todellisia tavoitekeskusteluja ole käyty vuoden 2013 jälkeen käytännössä lainkaan. Kun Valon ja Olympiakomitean rakennemuutos saadaan vuodenvaihteessa seuraavaan vaiheeseen, on toivottavasti näiden elintärkeiden keskustelujen uudelleen käynnistämisen aika. Tulosten seuranta ja oikeat mittarit edellyttävät selkeitä yhteisiä tavoitteita ja niiden muodostaminen johtajuutta sekä ministeriössä että Olympiakomiteassa.

Kosonen & Doz (2014) listasivat strategisen ketteryyden ja hahmottamiskyvyn kannalta olennaisimpien riskien olevan: strateginen sokeutuminen, kapeakatseisuus, ytimen tyrannius, oletettu ylivoimaisuus, yli-itsevarmuus oman osaamisen suhteen, häviämisen pelko, liian nopea päätöksenteko, keskeneräiset toimintatavat ja prosessit. Jos asiaa katsoo huippu-urheilun kokonaisuuden kannalta, ne ovat valitettavan hyvin toteutuneet.

Varsinkin keskeneräisten toimintatapojen ja prosessien suhteen on välittömästi ryhdyttävä toimiin. Pitkäjänteinen kehittäminen edellyttää roolien pikaista selkeytystä ja useamman vuoden raamitavoitteiden sopimista sekä niiden systemaattista seurantaa.

3.2.5 Aikajänteet

Koska urheilijan kehittymisen aikajänteet ovat pitkiä, myös välitavoitteet ja niiden mittarit on viestittävä selkeästi. Pitkäkestoisten tavoitteiden näkyviksi tekeminen yli lajirajojen ja niin, että ne koskettavat koko tavoitteellisten urheilijoiden kenttää on vaikea tehtävä, eikä sitä ole pystytty ainakaan vielä riittävän hyvin tekemään. Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä ja dialogia strategisen johdon, päivittäisvalmennuksesta vastaavien valmentajien, maajoukkuevalmentajien lajiryhmävastaavien ja ennen kaikkea itse urheilijan kanssa. Esimerkiksi Akatemiajärjestelmän Tavoitetilakaavio ja Urheilijan polkujen kuvaus näyttävät tarjoavan tähän erinomaisia työkaluja jo nyt.

Aikajänteiden pitkäkestoisuuden lisäksi toiminnassa tulisi huomioida ainakin osin sen evolutiivinen luonne, sillä hyvin harvaa toimintamallia voidaan rakentaa tyhjästä. Rakentaminen vanhojen toimintamallien päälle vaatii johtamiselta erityistä herkkyyttä ja hahmottamiskykyä. Esimerkiksi nykyisen järjestelmän erityisiin vahvuuksiin kuuluva kaksoisura (Dual Career) -ajattelu linjattiin urheilijan elämänuran kehittämisenä Suomen Olympiakomitean, opetusministeriön ja Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n asettaman työryhmän toimesta jo vuonna 1998 ilmestyneessä muistiossa

Huippu-urheilu 2000 -luvulle – Strategia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Vuosien kehittämistyö on saanut todellista vauhtia vasta, kun akatemiaohjelman uusi johto on havainnut sen strategisen merkityksen ja lähtenyt viemään sitä voimakkaasti eteenpäin.

3.2.6 Lajianalyysi

Kansainvälisen kilpailun todellisen tason ja tilanteen hahmottamiseksi perusteellinen lajianalyysi on ennakkoehto. Lajien (ja joissain tapauksissa yksittäisten urheilijoiden) lähtökohdat analyysin tekemiseen ovat olleet varsin erilaisia. Valmennuksen ja tukitoimien vaikuttavuuden ja sitä kautta menestyksen turvaamiseksi analyysien, niistä johdettujen toimenpiteiden ja seurannan laatutaso on pyritty varmistamaan aktiivisella tiedonvaihdolla erityisesti lajiryhmätasolla.

Urheilijan polkuja on eri lajeissa kuvattu noin 40 ja jotkut lajit ovat läpikäyneet vastaavan prosessin omatoimisesti. Seurantajärjestelmät näyttävät kuitenkin olevan pääsääntöisesti lajien vastuulla, eikä etenemisestä ja vaikutuksista ole selkeää kokonaiskuvaa edes lajiryhmittäin. Syvälliseen lajianalyysiin pohjautuva urheilijan, tai pelaajan, polku on lajin huippu-urheilutoiminnan johtamisessa toimiva työkalu. Hyvien käytäntöjen jakamisessa niin seurantajärjestelmien kuin muidenkin tukitoimien suhteen huippu-urheiluyksiköllä ja Akatemia/Valmennuskeskus -yhteistyöllä olisi luontainen rooli.

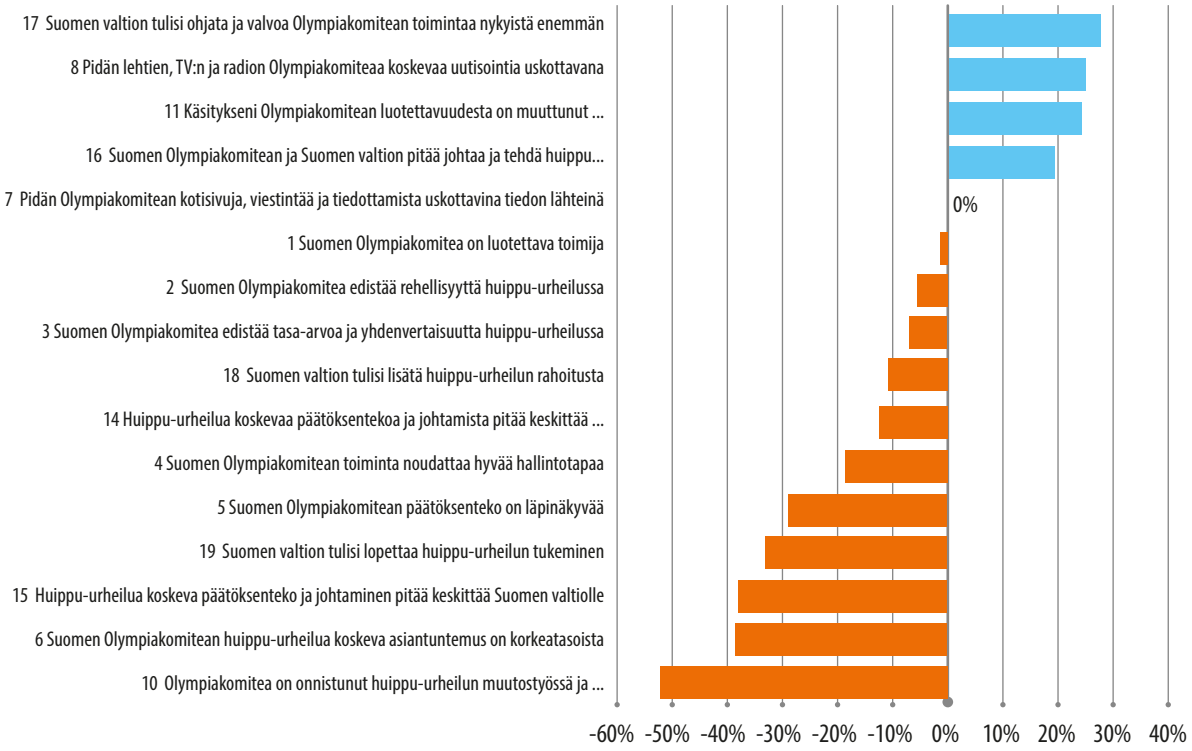
Tiedolla johtamisen käytännöt ovat muutoinkin erittäin hajanaisia. Käytännössä tietojen systemaattinen kerääminen niin lajeista kuin yksittäisistä urheilijoistakin on erittäin harvinaista ja useimmiten olemassa ainoastaan, jos urheilija (tai valmentaja tai joku muu yksittäinen toimija) on koonnut niitä itse.

3.2.7 Arvostuksesta

Päätavoitteet muodostavasta Osaaminen–Menestys–Arvostus -ketjusta ja tekijöiden välisistä korrelaatioista ei ole huippu-urheilussa selkeää yhteistä ymmärrystä. Olympiakomitea on kuitenkin satsannut paljon resursseja arvostuksen nostamiseen eri tasoilla, sillä arvostuksen puutteen on arveltu näkyvän erityisesti yksityisen sektorin tuen tasossa.

Arvostettu urheilu oli nostettu kaikkein keskeisimmäksi tavoitteeksi ja suomalaisten antama arvostus huippu-urheilulle on yksi tämän strategisen tavoitteen osatekijöistä. Siksi väestön Suomen Olympiakomiteaa kohtaan tuntemaa luottamusta mittaava kysely marraskuussa 2016[77] on erittäin tärkeä mittari kuvaamaan arvostuksen nykytilannetta. Tutkimus julkaistaan kokonaisuudessaan keväällä 2017.

Seuraavan kuvion nettotulos kertoo tutkimuksessa esitettyjen väittämien positiivisten ja negatiivisten vastausten määrän erotuksen. Esim. väittämään *'Olympiakomitea on luotettava toimija'* negatiivisia vastauksia oli 1 % enemmän kuin positiivisia.



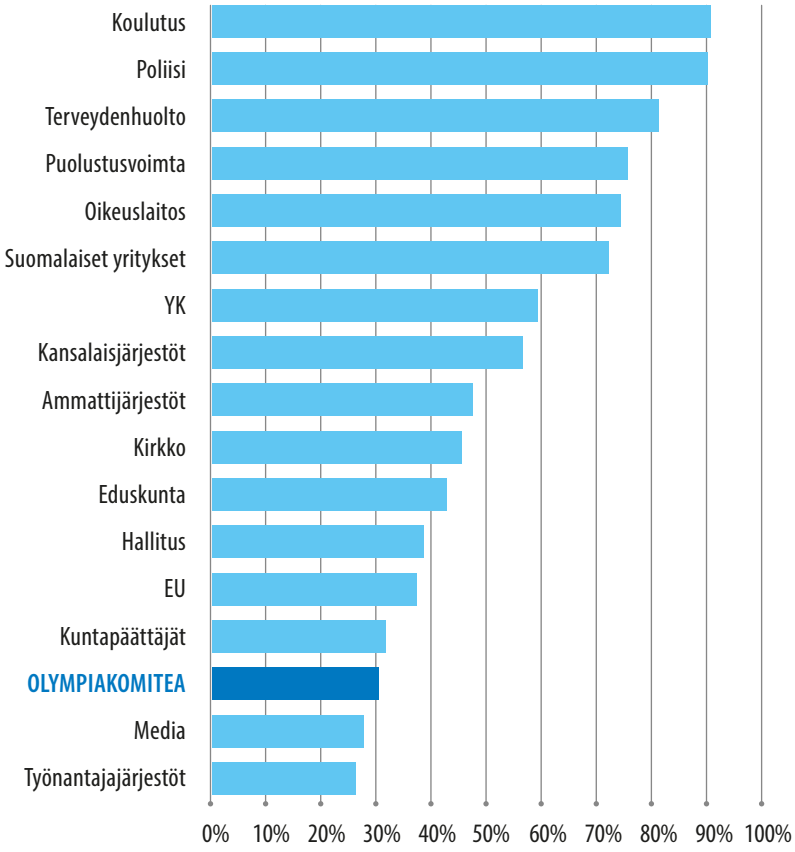
VÄITTÄMÄT:

1 Suomen Olympiakomitea on luotettava toimija
2 Suomen Olympiakomitea edistää rehellisyyttä huippu-urheilussa
3 Suomen Olympiakomitea edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta huippu-urheilussa
4 Suomen Olympiakomitean toiminta noudattaa hyvää hallintotapaa
5 Suomen Olympiakomitean päätöksenteko on läpinäkyvää
6 Suomen Olympiakomitean huippu-urheilua koskeva asiantuntemus on korkeatasoista
7 Pidän Olympiakomitean kotisivuja, viestintää ja tiedottamista uskottavina tiedon lähteinä
8 Pidän lehtien, TV:n ja radion Olympiakomiteaa koskevaa uutisointia uskottavana
9 Olen seurannut Olympiakomiteaa tai huippu-urheilun muutosta (HUMU) koskevia asioita mediassa
10 Olympiakomitea on onnistunut huippu-urheilun muutostyössä ja huippu-urheilun johtamisessa
11 Käsitykseni Olympiakomitean luotettavuudesta on muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana
12 Onko jokin yksittäinen tapahtuma vaikuttanut käsitykseeni Olympiakomitean luotettavuudesta tai uskottavuudesta, nimeä tapahtuma:
13 Mikä tapahtuma?
14 Huippu-urheilua koskevaa päätöksentekoa ja johtamista pitää keskittää vielä enemmän Suomen Olympiakomitealle
15 Huippu-urheilua koskeva päätöksenteko ja johtaminen pitää keskittää Suomen valtiolle
16 Suomen Olympiakomitean ja Suomen valtion pitää johtaa ja tehdä huippu-urheilua koskevat päätökset yhdessä
17 Suomen valtion tulisi ohjata ja valvoa Olympiakomitean toimintaa nykyistä enemmän
18 Suomen valtion tulisi lisätä huippu-urheilun rahoitusta
19 Suomen valtion tulisi lopettaa huippu-urheilun tukeminen

Kuvio 24. *Tuloksia kyselystä, jossa tarkasteltiin väestön Suomen Olympiakomiteaa kohtaan tuntemaa luottamusta 2016.* [79]

Kyselyn vastausten mukaan Olympiakomitean arvostus suomalaisten keskuudessa on varsin heikko. Suuren yleisön mielestä Olympiakomitea on epäonnistunut huippu-urheilun muutostyössä ja huippu-urheilun johtamisessa eikä sen asiantuntemusta liiemmälti arvosteta. Huolestuttavaa on myös se, ettei hyvää hallintotapaa tai päätöksenteon läpinäkyvyyttä juurikaan tunnisteta. Kyselyn perusteella suuri yleisö ei kuitenkaan pidä ajatuksesta huippu-urheilun johtamisen keskittämisestä valtiolle.

Verrattuna T-median tutkimukseen eri instituutioiden luotettavuudesta, Olympiakomitean tulos ei sekään imartele (Kuvio 25). Erityisen huolestuttavaa on yli 25 % ero muihin kansalaisjärjestöihin.



Kuvio 25. *T-median tutkimus eri instituutioiden luotettavuudesta*

Julkinen keskustelu rahan käytöstä ja talouden läpinäkyvyydestä yleensäkin ovat leimanneet Rion heikon menestyksen ohella olympiaurheilun ympärillä pyörinyttä julkisuutta, mikä varmasti näkyy myös kansalaisten arvostuksessa.

Ulkopuolisten asiantuntijoiden silmin arvostuksen rakentamismisyrityksiä on vaivannut sisäänpäin kääntyneisyys 'liikkeen' sisällä ja ulospäin suuntautuvia aloitteita on jopa odotettu.

"Aika vähän on mitään kommunikointia.. ei ole sieltä tullut meidän suuntaan aktiivista syötettä" (H27)

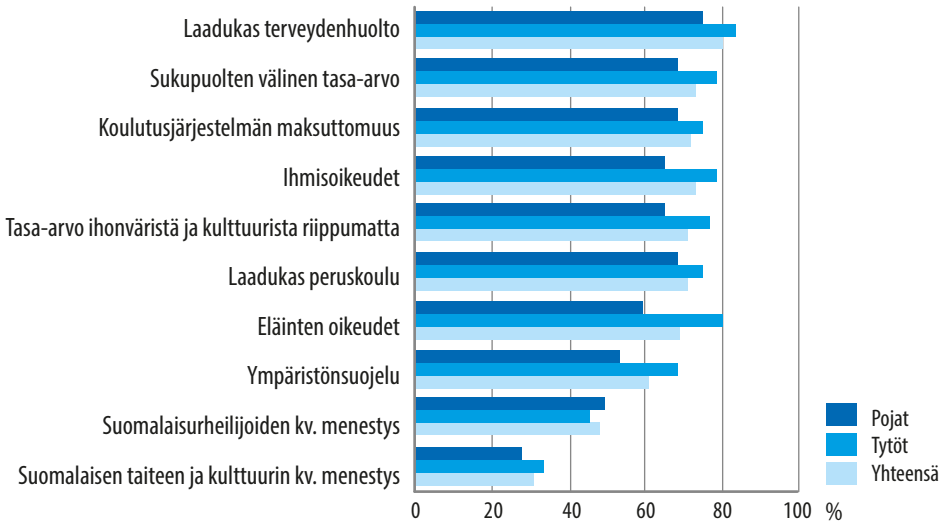
"Tärkeimpiä onnistumisia [konkreettiset yläkouluhankkeet] ei ole pystytty tuomaan julkisuuteen juuri lainkaan" (H19)

Mika Aaltonen (2016)[78] peräänkuuluttaa liikunnan ja urheilun sosiaalisesti ja moraalisesti kestäviä käytäntöjä, mikä edellyttää toimijoilta heidän oman vaikutusvaltansa ja esikuvaroolinsa tiedostamista ja käytäntöjen jatkuvaa parantamista. Aaltosen mukaan ’Läpinäkyvä ja rehellinen toiminta rakentaa yhteiskuntaa. Päinvastainen toiminta ei.’

Huippu-urheilun merkitys näyttää myös olevan murroksessa myös lasten ja nuorten kohdalla. Omaan elämään liittyvien asioiden tärkeyden ohella 11-, 13- ja 15-vuotiailta lapsilta ja nuorilta kysyttiin suhtautumista yhteiskunnallisiin arvoihin liittyviin asioihin. Suomalaisurheilijoiden kansainvälistä menestystä lukuun ottamatta tytöt kokivat kaikki yhteiskunnallisiin arvoihin liittyvät asiat poikia tärkeämmiksi. Molemmilla sukupuolilla suomalaisurheilijoiden kansainvälinen menestys jäi joka tapauksessa suomalaisen taiteen ja kulttuurin kansainvälisen menestyksen ohella tärkeysjärjestyslistauksen hännille. Suomalaisurheilijoiden kansainvälisen menestyksen koki tärkeäksi 47 prosenttia ja suomalaisen taiteen ja kulttuurin kansainvälisen menestyksen tärkeäksi 30 prosenttia.

Suomalaisen taiteen ja kulttuurin kansainvälisen menestyksen koki täysin yhdentekeväksi 16 prosenttia ja melko yhdentekeväksi 15 prosenttia. Suomalaisurheilijoiden kansainvälisen menestyksen osalta vastaavat lukemat olivat 12 ja 11 prosenttia. Minkään muun asian osalta täysin yhdentekevää ja melko yhdentekevää luokkien osuudet eivät kohonneet yli kymmeneen prosenttiin.

Perinteet ja historian menestyksen tuomat painotukset ovat osin hidastaneet uuden, monimuotoisemman urheilukulttuurin esiin nostamista. Elämäntapalajit (skeittaus, lumilautailu, kiipeily, parkour), paralympialajit, suunnistus ja autourheilu ovat perinteiselle olympialiikkeelle uusia tuttavuuksia ja niiden rooli arvostuksen nostamisen osana on jäänyt varmasti siksikin laimeaksi.[79]



Kuvio 26. *Melko ja hyvin tärkeäksi koetut yhteiskunnallisiin arvoihin liittyvät asiat sukupuolen mukaan (pojat n = 1 401–1 429; tytöt n = 1 456–1 490) (%).*

3.3 HUIPPU-URHEILUN ORGANISOITUMINEN JA RESURSOINTI

Olennaisimmat havainnot

Roolit, vastuut, velvoitteet

- Rooleja on pyritty selkeyttämään muutosprosessin myötä; suunta on oikea, mutta edelleen rooleista on paljon sekaannusta joka tasolla.
- Sopimuskulttuuri perustuu pitkälti hyviin henkilösuhteisiin ja verkostomaiseen toimintaan, ei niinkään kirjallisiin sopimuksiin tai selkeästi artikuloituihin vastuisiin ja velvoitteisiin

Kokonaisresurssit ja niiden kannustin- ja ohjausvaikutukset

- Olympiakomitea ja huippu-urheiluyksikkö pyrkivät toimimaan pitkälti yksityisen sektorin logiikan mukaan ja samalla julkiseen tukeen nojaten.
- Valtion tuki toimii pitkälti 'vanhan mallin' mukaisesti ja on pilkottu pieniin osiin, jolloin se on ohjausvaikutukseltaan heikko: resurssiohjaus ei myöskään 'delegoidu' HUY:lle.

Läpinäkyvyys: panokset ja tuotokset

- Panosten ja tuotosten suhdetta ei ole juurikaan kuvattu

Riskien (taloudelliset, toiminnalliset, poliittiset, eettiset) hallinta

- Riskien hallinta on erittäin satunnaista, koko toimialan johtamisessa se on varsin tuntematon käsite
- Virheitä ja epäonnistumisiin johtavia tekijöitä ei kyetä oikea-aikaisesti tunnistamaan, eikä niiden korjaamiseen siten riittävän nopeasti ryhdytä

3.3.1 Rakenteista

Huippu-urheilun muutosprosessi on muuttanut rakenteellisia peruslähtökohtia radikaalisti. Ensinnäkin Huippu-urheiluyksikölle rakennettu itsenäinen rooli sisältöjen johtamisessa ja koordinoinnissa on suomalaisessa urheilussa poikkeuksellisen vahva mandaatti. Toiseksi, suhde sekä päärahoittajan, opetus- ja kulttuuriministeriön, että lajiliittojen kanssa on osoittautunut alun perin kuviteltua vaikeammaksi. Resurssien niukkuuden vuoksi myös Olympiakomitean sisäinen työn- ja resurssien jako on ollut vaikeaa.

Yhtenäinen johtajuus (Collective commitment) koostuu Doz & Kososen (2008) mukaan yhtäältä rakenteellisista peruslähtökohdista ja toisaalta johtajuuden perustekijöistä (innostus ja osaaminen, johtoryhmän yhtenäisyys, päätöksiin sitoutuminen).

Aivan kuten Doz & Kosonenkin ovat kuvanneet, sekaannus ja epäselvyydet rakenteissa ja työnjaoissa ovat vaikeuttaneet sinällään oikeansuuntaista pyrkimystä tiiviiseen yhteistyöhön yli vanhojen sektorirajojen sekä yksilö- että organisaatiotasoilla. Jos todellista sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ei ole, taustalla kummittelee pelko omasta asemasta ja oman viiteryhmän intressien eteenpäin viemisen tarve, vaikka yhtenäisyyttä ulospäin vakuutellaankin.

Lehtonen (2015) tuo asiaa valaisevan näkökulman: *"Urheiluliikkeen sisäinen koheesio tai rakenteellinen keskittäminen ei kuitenkaan riitä kehittämään edes urheiluliikettä itseään, koska taloudellinen sidos valtioon on vahva."* Juuri tästä syystä yhteisten ylätason tavoitteiden ja mittareiden sopiminen on elintärkeää muutoksen eteenpäinviemiseksi.[80]

Rakenteellisesti esiin nousi useita selkiinnyttämistä vaativia kohtia:

- Akatemioiden suhde valmennuskeskuksiin ja seuratyöhön/ -tukeen? Akatemioissa johdetaan toiminnan kautta, tiimit on selkeästi roolitettu, yläkoulutavoitteet sovittu yhdessä OPH:n kanssa, kaksoisura keskeinen, lajiliittoyhteistyö akatemioiden kanssa pääosin tiivis (vs. HUY). Akatemioiden ja valmennus/koulutuskeskusten keskinäinen roolitus on silti epäselvä; samoin joissakin tapauksissa suhde seuratyöhön; urheilijan kannalta olennaisinta on tietää mitkä perus- ja tukipalvelut tulevat keneltäkin ja miten vältetään turhat päällekkäisyydet. Erityisesti alueellisten päällekkäisyyksien purkamiseen on akuutti tarve.

- Toimiiko Osaamisohjelma läpileikkaavana tukitoimintana vai omana ohjelmanaan (vrt. Huippuvaiheen ja Akatemiaohjelmat)? Johtaako KIHU koko ohjelmaa, tulisiko kaikkien osaamisverkostojen raportoida Osaamisohjelman vetäjälle? Ja mikä on Valmennuskeskusten rooli? OKM ohjaa rahaa valmennuskeskusten huippu-urheilun erityistehtäviin, joista ei ole sovittu yhdessä HUY:n kanssa, eikä valmennuskeskuksilla ja HUY:llä ole yhteistä sopimusta, vaikka sitä on työstetty jo kolme vuotta. Ministeriö joutuu tällaisessa tilanteessa helposti operatiivisten epäselvyyksien selvitysmieheksi, eikä pääse toteuttamaan sille kuuluvaa strategista roolia. Käynnissä olevassa Akatemioiden ja Valmennuskeskusten valtakunnallista roolia pohtivassa selvityksessä tähän ja edelliseen kohtaan on odotettavissa tilannetta selkeyttäviä toimenpide-ehdotuksia.
- Yksilö- ja palloilulajien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja sekä niistä johdettuja eroja toiminnan ohjauksessa ei ole kyetty määrittelemään. Miesten palloilujoukkueet ovat monessa lajissa osa viihdeteollisuutta ja rahoitetaan yksityisin varoin, mutta yksilöt, nuoret, naiset ja vammaisurheilijat ovat enemmän riippuvaisia julkisesta tuesta; kaikissa tapauksissa tarvitaan seurayhteisöjen ja kasvavaa yksityisen sektorin tukea. Joukkuepalloilun menestyssuunnitelmassa ’Parempaa peliä joka päivä’ nostetaan olennaisia teemoja hyvin esiin ja siitä on saatu apua usean palloilu- ja joukkuelajin käytännön työhön.
- Paikallisella tasolla uudenlaiset seuratoimintamallit tekevät tuloaan: erikoistuminen (huippu/kilpa/harraste), palvelutuotanto (julkiset/ yksityiset ostajat), kysyntäpohjaisuus ja asiakasohjaus (vs. jäsenpalvelut) ovat tekijöitä, jotka vaativat ymmärrystä kaikkien kolmen sektorin toimintalogiikoista ja niiden yhteensovittamisesta
- Ei ole olemassa yhtä keskittämis-/hajauttamismallia; paikallistason (seurat ja/tai akatemiat) toiminta kaikille tärkeä osa päivittäisvalmennusta ja osa lajeista on keskittänyt huippuvaiheen valmennustaan kokonaan tai osin yhdessä valmennuskeskusten kanssa.

3.3.2 Toimintatavoista

Nopea muutos edellyttää Doz & Kososenkin mukaan ylimmän johdon johtajuuskykyjen lisäksi johtoryhmän innostusta, sisäistä yhtenäisyyttä ja päätöksiin sitoutumista, johtoryhmän työskentelytavoilta palvelualttiutta ja nöyryyttä. Tällainen arvopohjaiseen johtajuuteen (vs. managerialistinen tavoite- tai resurssiohjaus) perustuva johtamisjärjestelmä vie aikaa ja on erittäin henkilösidonnainen. Päivittäinen työ verkostossa ja toimintatapojen muuttaminen ei onnistu puolipäiväisillä tai muutoin puolittaisilla resursseilla. Prosessia on siksi varmasti hidastanut käytännön pakko turvautua yksittäisten henkilöiden kaksoisrooleihin. Vaikka uusien asioiden tekeminen lisäisikin osaamista ja ymmärrystä, hallintomallin kannalta ja muutoksen tässä vaiheessa se ei ole ollut paras mahdollinen ratkaisu.[81]

Kuten aiemmin on jo tullut ilmi, tässä arvioinnissa on käytännön syistä pakko erottaa huippu-urheilun kokonaisuus ja Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikön ja -verkoston toiminta. Olympiakomitea/HUY on määrätietoisesti pyrkinyt toimintatapojen muutokseen, kun taas kokonaisuuden vastuiden ja velvoitteiden selkeässä sopimisessa on vielä eri toimijoiden välillä paljon tehtävää. Tämän pitäisi olla jatkossa ykköstavoite, muutoin Olympiakomitea/HUY ei pysty suuntaamaan toimintaansa tehokkaasti.

Toimintatapojen muutos ja sen ilmentymät ovat herättäneet olennaisen kysymyksen: mitä se tarkoittaa konkreettisesti urheilijan menestymisedellytysten ja taloudellisen selviytymisen kannalta? Tämän Urheilija keskiössä -ajattelunkin primääritavoitteen tuloksellisuutta tulisi kyetä jatkossa arvioimaan.

SPLISS-tutkimuksenkin viittaama meso-tason järjestelmä, jota HUY edustaa, on velvollinen kertomaan läpinäkyvästi, mitä sellaista järjestelmä tekee yksittäisen urheilijan hyväksi, jota muiden toimijoiden puolesta ei olisi tapahtunut. Vaikka ilmapiirin koetaan parantuneen, taloudellisen ja

sosiaalisen aseman kehitykseen ja päätöksenteon läpinäkyvyyteen urheilijat eivät ole tällä hetkellä tyytyväisiä.[82]

Toinen olennainen haastatteluissa esiin noussut kysymys liittyy aiemminkin mainittuun evolutiiviseen prosessiin: Rakennetaanko muutosta aidosti jo olemassa olevien hyvien toimintatapojen päälle?

> *”Lajit ovat rakentaneet urheilijan polun, jota toteuttavat yhteistyössä verkostonsa kautta seuratoiminnasta ”ylöspäin” maajoukkuetoimintaan. Nyt samanaikaisesti OK:n suunnasta rakennetaan mallia ylhäältä alaspäin, jos karrikoidaan. Ensiarvoisen tärkeää on, että kokonaisuutta katsotaan pitkäjänteisesti lajien tarpeiden ja toimivien yhteistyöverkostojen kautta, riippumatta siitä ketä toimijat ovat.” (K5b)*

Työ on tässä suhteessa kaikkea muuta kuin helppo ja vaatii edellä jo käsiteltyä organisaatiorajat ylittävää dialogia ja moniarvoisten näkökulmien huomioon ottamista.

3.3.3 Resursseista ja kannustimista

Resurssien joustavuus on yksi Doz & Kososen strategisen ketteryyden avainteemoista. Tällä viitataan kykyyn saada nopeasti ja tehokkaasti organisaatio suunnattua halutulla tavalla. Joustava investointi (/rahoitus-) päätösprosessi, sisäisten resurssien tehokas hyödyntäminen sekä yksilöiden liikkuvuus ja dynaaminen ilmapiiri ovat resurssien joustavan käytön avaintekijöitä.

Resurssien joustava käyttö on järjestössä huomattavasti paljon haasteellisempaa kuin yrityksessä. Olympiakomitea ja huippu-urheiluyksikkö pyrkivätkin toimimaan pitkälti yksityisen sektorin logiikan mukaan ja samalla julkiseen tukeen nojaten. Toimintaa on mitoitettu odotettujen resurssien mukaan, mutta kun resurssitoiveet eivät ole toteutuneet, järjestö ei ole voinut paikata rahoituksen vajeita yksityisen sektorin tapaan. Ainut tapa on mitoittaa toiminta resurssien mukaiseksi. Näin ei ole riittävän nopeasti tehty.

Resurssien kohdentaminen herättää vahvoja tunteita. Resurssien kontrollista luopuminen edellyttää vahvaa luottamusta ja neuvottelutaitoja, siis ominaisuuksia, joita ei välttämättä järjestöissä tai hallinnossa aina ole.

Huippu-urheilun työnjako on lähtökohtaisesti selkeä: julkinen sektori luo olosuhteet ja edellytykset, autonomiset järjestöt toteuttavat. Haastattelujen perusteella resurssien määrä, niiden kohdentaminen ja niiden toivottu ohjausvaikutus aiheuttavat suurimmat väärinkäsitykset. Väärinkäsitykset ovat joissakin tapauksissa seurausta sektorien välisen dynamiikan heikkouksista, vuoropuhelun vähyydestä ja siten ohuesta ymmärryksestä, mistä seuraavassa joitakin esimerkkejä.

DILEMMA NUMERO 1. Järjestöjen dynaaminen toiminta on helpompaa, jos resurssipohja on edes valtaosin ennakoitavissa. Ministeriö puolestaan odottaa, että toiminnan (strateginen) suunta, aiotut toimenpiteet ja muualta tuleva rahoitus ovat etukäteen tiedossa, jotta vastuullinen virkamies voi varmistua valtionavun kohdentumisesta oikealla tavalla.

DILEMMA NUMERO 2. Mahdollistavan ympäristön luomiseen kuuluu, että julkisella rahalla on positiivinen kannustinvaikutus muun rahoituksen hankkimiseen. Varsinkin lukkiutuneiden julkisten resurssien tilanteessa se on järjestöille elintärkeää. Tällä hetkellä eri avustusmuodot ja päätösten hajanaisuus ovat aiheuttaneet yliriippuvuuden pieniin osiin pilkotusta julkisesta tuesta.

DILEMMA NUMERO 3. Tilanteessa, jossa kokonaisresurssit eivät kasva ja keinot ulkopuolisen rahoituksen hankkimiseen ovat taloudellisten suhdanteiden takia heikot, liikunnan ja urheilun eri

avustusmuotoja pitää pystyä katsomaan kokonaisuutena. Esimerkiksi Seuratukijärjestelmän erinomainen ajatus matalasta kynnyksestä ja kulujen pitämisestä alhaalla ei toteudu, jos seurojen elinvoimaisuutta ei kokonaisuutena kyetä turvaamaan. Se edellyttää myös muuta varainhankintaa. Tukien pitäisikin auttaa seuraa rakentamaan oma toimintamallinsa taloudellisesti vahvalle pohjalle, jotta pystytään tasapainottamaan kilpa- ja harrasteurheilun välisiä intressejä, tukemaan ammattitoimijoiden ja vapaaehtoisten yhteistyötä, auttamaan osin yksityisillä markkinoilla toimivia seuroja varainhankinnassaan jne. Ei mikään helppo tehtävä, sillä se vaatii monipuolista osaamista resurssien hankinnassa ja allokoinnissa.

DILEMMA NUMERO 4. Järjestöjen sisäinen dynamiikka käyttää julkisia avustuksia oman päätöksentekonsa tukena välttääkseen ns. valtuustosyndrooman. Jos vaarana on, että erään haastatellun sanoin 'amatöörit johtavat ammattilaisia', valtionapuja voidaan käyttää vipuna järjestön sisäiseen resurssien allokointiin. Niin kauan kuin järjestön strategiset intressit ja valtionavun periaatteet ovat yhtenevät, suurta ongelmaa ei ole. On myös tapauksia, jossa järjestön yksikkö tai toiminto pyrkii edistämään omia tarkoitusperiään saman logiikan mukaisesti. Tästä syystä järjestön tulisi osallistua kokonaisuutena valtionapu-/ tavoitekeskusteluun, ei yksittäisten osatekijöidensä kautta!

DILEMMA NUMERO 5. Järjestöjen monopolistinen asema ja ilman tulostavoitteita jaetut julkiset tuet ovat osin saaneet aikaan tilanteita, jossa toimimattomia rakenteita/malleja tuetaan ja pidetään yllä eikä tuki saavuta täysimääräisesti sitä kipeästi tarvitsevaa urheilijaa tai valmentajaa. Ammattimaiset joukkuelajit (jotka ovat luoneet pääosin yksityisen rahan varassa toimivan järjestelmän) poikkeavat amatööriurheilusta ja liittojohtoisista yksilölajeista (joissa tasapainoillaan yksityisen ja julkisen tuen välillä). Suora 'asiakasohjaus' (urheilija keskiössä) ei näissä tilanteissa toimi, eikä korjaavia mekanismia tai vaihtoehtoja juurikaan ole. *[vrt. Paul Lillrank: Sotesta puuttuu potilas (NHG 2016)]*

RISKIEN HALLINNASTA

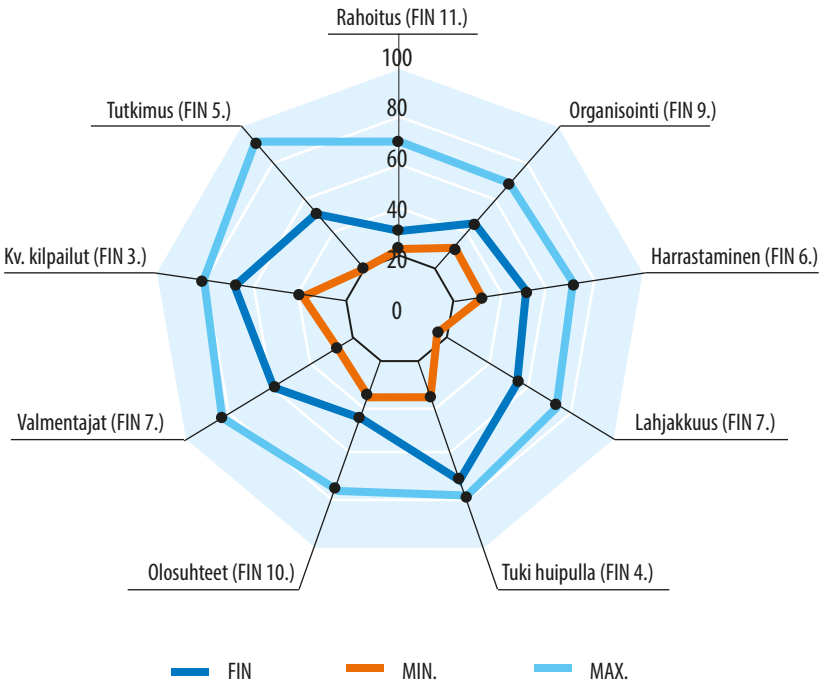
Kunnianhimoisten tavoitteiden toteuttaminen edellyttää myös rohkeutta johtaa ja valita, ottaa tietoisia riskejä ja parantaa toimintaa jatkuvasti sen kuluessa. Tämä puolestaan edellyttää menestykselle suotuisien toimintaedellytysten pysyvää ylläpitämistä ja kehittämistä toimintaympäristön muutoksiin reagoiden.

Haastattelujen perusteella systemaattinen riskien hallinta on huippu-urheilun johtamisessa harvinaista eikä sitä ole paljoakaan mietitty. Huippu-urheilun strategisessa johtamisessa voitaisiinkin ottaa oppia esimerkiksi korkean riskin organisaatioiden virheiden tunnistus- ja korjausprosesseista. Tällaiset organisaatiot laativat tuloksellisuuden ja tehokkuuden edistämiseksi analyysi- ja kehittämisjärjestelmän, jonka avulla vaativaan asiantuntemukseen perustuvaa toimintaa voidaan parantaa. Tällainen vaatimus on asetettu erityisesti korkean luotettavuustason organisaatioille lentoturvallisuuteen, sairaala- ja pelastustoimeen mutta myös parhaimpaansa pyrkivien yritysten toimintaprosesseihin. Miksei huippu-urheilukin voisi profiloitua vastaavaksi korkean suoritus- ja luotettavuustason ja huippuunsa viedyn riskienhallinnan toiminnaksi, jossa jatkuvasti arvioidaan ja parannetaan toimintaa tulosten perustella. Epäonnistumiset ja virheet asettuvat tässä ajattelussa resurssiksi, joka mahdollistaa oppimisen ja jatkuvan toiminnan kehittämisen. Tunnistamalla johtamisjärjestelmän ja toteutusprosessien riskikohdat ja epäonnistumisiin johtaneet syyt voidaan suoritusta merkittävästi parantaa.

3.4 HUIPPU-URHEILUN KOKONAISUUDEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

3.4.1 Menestyvän urheilujärjestelmän erityispiirteitä

Kansainvälisen SPLISS-tutkimuksen mukaan[83] urheilussa menestyneet maat ovat kyenneet organisoimaan huippu-urheilunsa tehokkaimmin. Taustalla on joko yksi kansallinen huippu-urheiluorganisaatio tai vähintäänkin selkeä työnjako kansallisista vastuista ja velvoitteista. Myös lajien ansaittu autonomia tarkoittaa selkeästi asetettuja tavoitteita ja niiden arvioimista läpinäkyvästi. Suomi sai tältä osin tutkimuksessa (2009–2012) heikot arvosanat, joten huippu-urheilun muutokselle on senkin perusteella ollut tarve (kuvio 27).



Kuvio 27. *Suomen sijoittuminen vertailumaiden joukossa eri menestystekijöissä sekä kyseisten tekijöiden minimi- ja maksimipisteet*

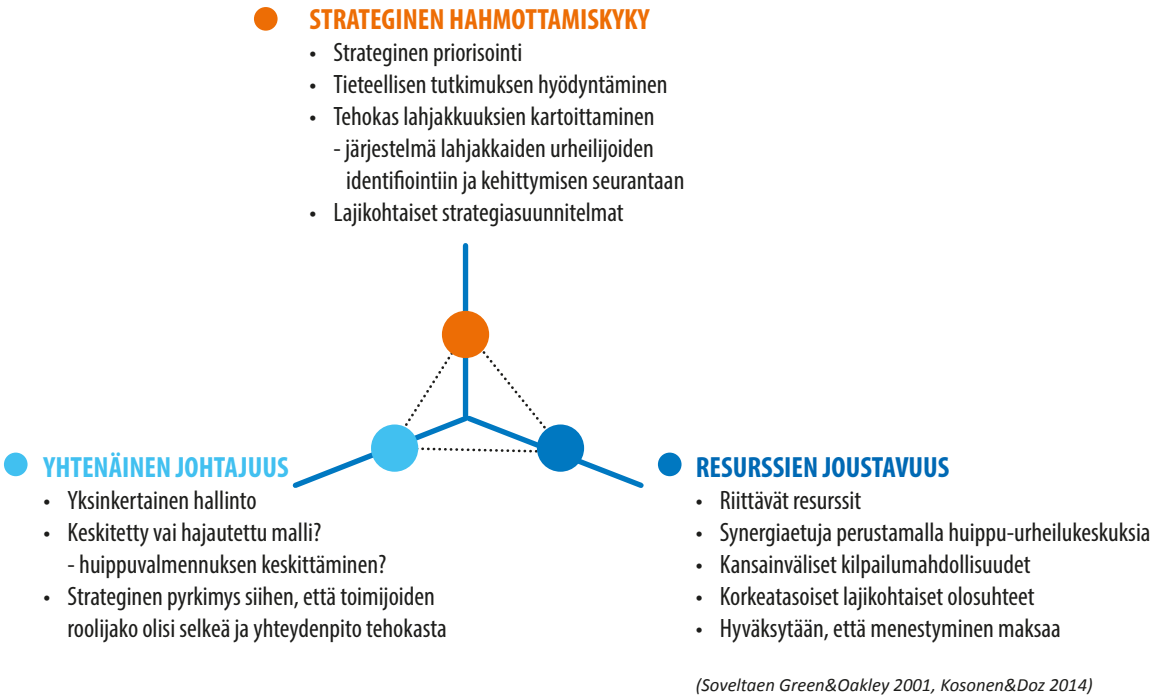
SPLISS-tutkimuksessa tarkastelun keskiöön asettui valtion ohjauksen ja huippu-urheilun välinen suhde. Tutkimuksen viitekehys on rakennettu yhdeksän pilarin päälle ’panos (-prosessi)-tuotos’ -mallin mukaisesti (kts. esim. Lämsä 2016). Mallin pohjalla ovat panoksia kuvaava Pilari 1. Taloudellinen tuki ja Pilari 2. Hallintomalli, rakenteet ja organisointi. Pilari 2. on tekijöiden mukaan (de Bosscher et al 2015) kaikkein haasteellisin arvioitava suurten kansallisten erojen takia. Tämän arvioinnin kannalta juuri hallintomalliin ja rakenteisiin liittyvät kysymykset ovat keskeisiä.

Muutostyön toteuttamisen arvioinnin kannalta SPLISS-tulokset ovat valitettavasti vanhoja, siksi päivitetty tarkastelu on paikallaan. Tarkastelen menestyvän urheilujärjestelmän tunnustettuja erityispiirteitä edellä esitetyn toimintapolitiikan ja strategisen johtamisen viitekehyksen (Doz & Kosonen 2008) kautta ja yhdistän sen SPLISS- tutkimuksenkin taustalla olevaan Green & Oakleyn (2001) kriittisten menetystekijöiden määrittelyyn. Uskon, että tämä yhdistelmä auttaa arvioimaan entistä selkeämmin kokonaiskuvaa.[84]

Suomen tilanne näyttää kriittisten menestystekijöiden kannalta seuraavalta:
(Green & Oakley 2001):

- Toimijoiden roolijako on selkeä ja yhteydenpito tehokasta **(EI)**
- Yksinkertainen hallinto **(EI)**
- Järjestelmä lahjakkaiden urheilijoiden identifiointiin ja kehittymisen seurantaan **(Osin OK)**
- Kv. kilpailumahdollisuudet **(OK)**
- Korkeatasoiset lajikohtaiset olosuhteet, joihin urheilijoilla ensisijainen pääsy **(Osin OK)**
- Synergiaetuja huippu-urheilukeskuksissa **(Osin OK)**
- Resursseja kohdennetaan vain niihin lajeihin, joissa realistiset menestysmahdollisuudet **(EI)**
- Lajikohtaiset suunnitelmat **(OK)**
- Hyväksytään, että menestyminen maksaa **(Osin OK)**
- Tuetaan 'Dual Career' -mallia **(OK)**

Kun nämä tekijät yhdistetään, Dozin ja Kososen strategisen johtamisen viitekehykseen tilanne näyttää seuraavan kuvion kaltaiselta.



(Soveltaen Green&Oakley 2001, Kosonen&Doz 2014)

Kuvio 28. *Strategisen johtamisen viitekehys*

Kuvion perusteella voidaan todeta aivan kuten Lämsä SPLISS-tutkimuksen[85] pohjalta päättelee: Suomalainen huippu-urheilujärjestelmä näyttää keskinkertaiselta. Jos kansainvälistä menestystä tulevaisuudessa tosissaan halutaan, se ei valitettavasti riitä.

Aivan kuten kentillä ja laduillakin, kokonaisuus ratkaisee myös hallinnossa. Ja tässä "Pisassa" emme tällä hetkellä valitettavasti pärjää. Vaikka liikunnallisen elämäntavan pohjatyön tuleekin perustua mahdollisimman matalalle kynnykselle ja tasavertaisille mahdollisuuksille, huippu-urheilua ei voida kokonaisuudessaan johtaa samalla tavoin kuin koulujärjestelmämme menestystä, jonka voidaan tulkita perustuvan tasa-arvoisten edellytysten luomiselle. Huippu-urheilussa on oltava rohkeutta tehdä valintoja, oikea-aikaisesti tunnistaa lahjakkuuksia ja luoda heille parhaimmat

mahdolliset edellytykset kehittyä omaan huippusuoritukseensa. Eri alojen huipuilla on paljon opittavaa toisiltaan ja niin on myös huippusuoritusta tukevilla järjestelmillä. Kunnianhimoisten tavoitteiden ohjaamaa 'Excellence'- ajattelua tuleekin entistä enemmän kehittää 'ristiin' eri toimialojen kesken (urheilussa, taiteessa, tieteessä, yrittäjyydessä, jne.), sillä sillä menestymisen edellytykset paranevat lahjakkuuksia parhaiten tukevissa ympäristöissä.

Kokonaisuuden tuloksellinen johtaminen edellyttää selkeää omistajuutta. Suomessa huippu-urheilun kokonaisuus pyritään johtamaan Huippu-urheiluyksikön ja sen rakentaman verkoston kautta. Käytännössä kokonaisuus on kuitenkin jakautunut huomattavasti laajemmalle toimijajoukolle, eikä yksiköllä ole todellista mandaattia tai suoraa vaikutusmahdollisuutta tämän kokonaisuuden resurssien hallintaan tai allokointiin. Lajien kirjo sekä koon että osaamisen suhteen on laaja ja auttaakseen urheilijoita parhaalla mahdollisella tavalla lajiryhmävastaavat tarvitsevat rinnalleen sekä lajiliiton että useimmiten lajin kärkiseurojen tukea.

Tällainen moderneihin verkostoihin ja joustavaan yhteistyöhön perustuva toimintamalli tuo toisaalta parhaimmillaan toimintaan kaivattua joustavuutta. Monimutkaisessa toimintaympäristössä (julkinen sektori, järjestöt, yksityiset toimijat) se edellyttää kuitenkin toimiakseen mm. Lehtosen (2015) esiin nostaman hybridisaation lainalaisuuksien ymmärrystä.[86]

Kuvaavaa asioiden kokonaisuuden johtamiselle ja etenemisen hitaudelle on ministeriön asettaman HUMU:n seurantaryhmän lausunto koskien HUMU:n väliraporttia 2012.

> *"Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti strategiaryhmän ehdotuksen mukaisesti muutostyön seurantaryhmän täydentämään muutosryhmän osaamisvajetta yhteiskunnallisen vaikuttamisen, urheilusponsoroinnin, mediavaikuttamisen, muutosjohtamisen sekä urheilijalähtöisen toiminnan osalta. Seurantaryhmän tehtävänä on arvioida muutostyön vaikuttavuutta sekä muutosprojektin tekemien huippu-urheilun resursointiesitysten realistisuutta. Seurantaryhmän asettamiskirjeessä on todettu, että se antaa lausunnon huippu-urheilun muutostyöryhmän esityksistä."*

Seurantaryhmä totesi palautteessaan selkeästi:

> *"Esityksistä puuttuu vielä realistiset talouslaskelmat, priorisoidut tehtävät sekä toiminnan tuloksellisuuden arviointikriteerit"*
>
> *"Seurantaryhmän mielestä olisi tärkeää koota muutosryhmän toimesta yksikön perustamiseen liittyvät konkreettiset esitykset kokonaisuudeksi, josta käy selkeästi ilmi se, miten uudistus aikataulutetaan, millä resursseilla eri toiminnot rahoitetaan sekä se, miten kaikki tarvittavat eri tahot saadaan sitoutettua muutoksen läpivientiin."*

Näissä kommenteissa esitettyjen ja muutoksen johtamisen kannalta olennaisten teemojen (aikataulutukset, resursointi, sitouttaminen) suhteen on edelleen kaikkein suurimmat epäselvyydet. Doz & Kosonen listasivat tutkimuksessaan joukon johtajuutta ja resurssien joustavuutta koskevia riskejä: johdon riitaantuminen, menestyksen huuma, 'asiantuntijajohtajuus', kasvun vähittäisen hidastumisen synnyttämä innostuksen väheneminen, ennalta sidotut resurssit, toimintatapojen jäykkyys ja joustamattomuus, rajoittavat sidossuhteet, kasvavat suorituskyky ja ennustettavuuspaineet, johdon osaamisvajeet ja hyvän johdon saatavuuteen liittyvät ongelmat.

Materiaalin ja haastattelujen perusteella on ilmeistä, että valtaosa edellä mainituista koskettaa myös huippu-urheilun kokonaisuuden johtamista. Aktiivisella riskien hallinnalla ja jatkuvan parantamisen toimintakulttuurilla näihinkin on mahdollista ajoissa puuttua.

Lehtonen (2015) kuvaa samaa johtajuuden ja yhteisten tavoitteiden problematiikkaa hiukan toisin sanoin:

> *”Millaiseksi verkostot ja kumppanuudet todellisuudessa muodostuvat, muovautuuko resurssiohjaus niiden mukana vai jäävätkö jäljelle tiukat tulostavoitteet, joiden saavuttamista tavoitellaan epämääräisellä verkostomaisella toimijarakenteella, jossa ei kyetä osoittamaan selkeitä syy-seuraussuhteita tai ”tuloksentekijöitä”. Keskeinen kysymys tulevaisuudessa on, pystyvätkö urheiluliike ja valtio vastavuoroiseen ja toistuvaan kommunikaatioon, jonka edellytyksenä on toisaalta urheiluliikkeen autonomian ja erillisyyden kunnioittaminen ja toisaalta valtion ja urheiluliikkeen ainakin osittain yhteisesti jakamat tavoitteet, joiden toteutumista edesauttavat riittävät taloudelliset resurssit paikallistaso huomioiden.”*[87]

Haastattelujen perusteella tähän ei ole vielä pystytty. Yksi ratkaisu kommunikaation helpottamiseksi ja yhteisten tavoitteiden luomiseksi voisi olla huippu-urheilun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden selkeämpi mallintaminen, josta lisää seuraavassa kappaleessa.

3.5 TOIMINNAN VAIKUTUSTEN JA VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

Vaikka SPLISS-tutkimus ei *vaikutuksia* (outcomes) tai *vaikuttavuutta* (impact) suoraan tutkinutkaan, loppuraportissa todetaan vaikutusten arvioinnin olevan tärkeä osa kokonaisuuden johtamista. Poliitikot ja virkamiehet pyrkivät vakuuttamaan ja vakuuttumaan huippu-urheilun positiivisista vaikutuksista sekä maan menestykseen, kansalliseen itsetuntoon että urheilua seuraavan yleisön elämyksiin ja kansalaisten liikunnan harrastamiseen. Vaikuttavuutta (sekä taloudellisesti, yhteiskunnallisesti että yksittäisten ihmisten lahjakkuuksien kehittymisen kannalta) on esitetty perusteluksi kv. menestyksen tavoittelun ja isojen tapahtumien järjestämisen rahoittamisen. Osin samaan viitataan Sisäisen arvioinnin (2016) johtopäätöksissä yhteiskunnallisen perustelun tarpeellisuuden kautta. Tutkimuksia aiheesta on kuitenkin vähän, eikä laaja SPLISS-projektikaan tuo siihen apua.[88]

Huippu-urheilua arvioitaessa on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää pystyä erottelemaan tekijöitä, jotka edesauttavat menestystä ja auttavat saavuttamaan asetetut tavoitteet. Muuten urheilussa menestyminen jää vain tahdonilmaukseksi ilman strategisempaa tai todellisuudessa johdettua voittamisen kulttuuria.

Seuraavaksi esitellään vaikuttavuuden arvioinnin mallinnusta ja sovelletaan vaikutusketjun käsitteitä huippu-urheilun vaikuttavuuden johtamiseen ja tuloksellisen toiminnan tekijöiden erittelemiseen.

3.5.1 Huippu-urheilun arviointi ja vaikuttavuusketju

Vaikuttavuutta ja vaikuttavuustiedon tuottamista pidetään yhä tärkeämpänä keinona pyrkiä tehostamaan eri aloilla sekä systeemistä että resurssitehokkuutta. Myös huippu-urheilussa siihen on alettu kiinnittää uudella tavalla huomiota. Huippu-urheilua voidaan pitää jo lähtökohtaisesti erittäin päämäärä- ja tulosorientoituneena alana: tavoite on menestyä ja sen johtamiseksi pyritään luomaan parhaat mahdolliset olosuhteet. Suomalaisen huippu-urheilun johtamisessa täsmällisempi strateginen tavoiteorientoituneisuus ja keinojen toimeenpanon arviointi ovat kuitenkin jääneet aivan liian vähälle huomiolle.

Vaikka tehtävä on vaikea, tulee huippu-urheilun johtamisessa pyrkiä syy-seuraussuhteiden ja vaikutusten yhä täsmällisempään todentamiseen. Erityisesti silloin, kun julkinen sektori rahoittaa toi-

*** Syvällisempi katsaus Pohjoismaisiin järjestelmiin löytyy teoksesta Nordic Elite Sport: Same ambitions, different tracks (Andersen & Ronglan (eds.), 2012)*

mintaa merkittävästi, on pystyttävä läpinäkyvästi osoittamaan, mihin resurssit suunnataan ja mitä niillä todellisuudessa saadaan aikaiseksi. Kohdentamalla huomio toimija- ja valtatahojen rooleihin ja parhaisiin keinoihin päämäärien saavuttamiseksi voidaan täsmällisemmin arvioida strategisen ohjauksen onnistumista ja osoittaa niitä kohtia, joissa suoritustasoa voidaan parantaa.

Vaikuttavuusketjun avulla voidaan osoittaa, miten huippu-urheilun ylimmän johdon strateginen ohjaus, resurssien kohdentaminen ja menestykselle suotuisien olosuhteiden luominen vaikuttavat todellisuudessa saavutettuihin tuloksiin. Vaikuttavuusketju tarjoaa siis yhdenlaisen tulkintakehyksen, jonka avulla voidaan erotella tavoitteiden sekä toimenpiteillä aikaansaatujen vaikutusten että toimijoiden vuorovaikutuksen suhteita toisiinsa.

Huippu-urheilun johtamisen päämääränä on, että huippu-urheilu -järjestelmä pystyy parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan yksittäisiä urheilijoita saavuttamaan kansainvälisen huipputason. Tästä syystä vaikutusketjun eri tasojen kuvaaminen huippu-urheilua johtavalta ylimmältä tasolta aina yksittäiseen urheilijaan asti tarjoaa konkreettisen jäsennyksen arvioida koko prosessin tuloksellisuutta: tavoiteasetannan, valittujen keinojen ja osoitettujen vaikutusten suhdetta toisiinsa. Vaikuttavuuden arvioimista mutkistaa usein se, että eri osapuolilla on erilainen käsitys strategisen ohjauksen mekanismeista, resurssien ohjauksen ja taloudellisten päätösten, yksittäisten urheilijoiden toiminnan ja liikunnan eri muotojen, koko liikuntakulttuuria koskevien uskomusten merkityksestä.

Huippu-urheilussa menestymisen ja tehokkaan strategisen johtamisen välillä voidaan kuitenkin maakohtaisten vertailujen avulla osoittaa olevan selkeä yhteys. Näitä tekijöitä on tarkemmin arvioitu luvussa 3.3.1.

Mitä arvostetaan, mitä resursoidaan ja miksi?
Vaikka suoraa kausaalista yhteyttä menestykseen ei kaikissa toimenpiteissä voida aina osoittaa, niin strategisella ohjauksella on kiistattomasti vahva merkitys niin huippu-urheilun kuin koko liikuntaa koskevan arvo- ja asenneilmapiirin kannalta. Huippu-urheilu on omiaan ruokkimaan kansallista menestymisen kulttuuria tai vastaavasti heikentämään sitä. Kun julkista rahaa suunnataan johonkin kansallisesti merkittävään asiaan tai hankkeeseen, on kansalaisilla oikeus tietää miksi, miten ja mihin resursseja käytetään ja mitä niillä saadaan aikaiseksi.

Huippu-urheilua johtavan ylimmän tahon kannalta on erityisen tärkeää pystyä vakuuttamaan toimijatahot ja kansalaiset resurssien tarkoituksenmukaisesta ja tehokkaasta käytöstä. Lopultakin juuri huippu-urheilun kyseessä ollessa tulokset ratkaisevat saako huippu-urheilu kansallisen tuen. Mikäli tuloksilla ei pystytä osoittamaan minkäänlaista vaikutussuhdetta strategiseen johtamiseen ja resursoimiseen herää kysymys, miksi kyseistä instituutiota ylläpidetään ja sitä rahoitetaan julkisin varoin. Miksi resursseja lisäämällä ei saavutetakaan tulosta tai vastaavasti resursseja heikentämällä tilanne pysyy yhtä huonona? Tämänkaltainen epäselvyys johtamisen, toimeenpanon ja resurssien ja tuloksellisuuden suhteista on kestämätön. Koko huippu-urheilun prosessilta edellytetään selkeää vastuunjakoa, vaikutussuhteiden läpinäkyvyyttä ja vahvaa tulosorientoituneisuutta.

On kuitenkin huomioitava, että erilaisten vaikutusanalyysien esittäminen on aina myös jossain määrin luonteeltaan ideologista. Huippu-urheilua koskevaa päätöksentekoa ja resurssien jakamista määräävät monet poliittiset, historialliset mutta myös kansansuosioon tai sattumanvaraiseen menestykseenkin perustuvat johtopäätökset.

Vaikuttavuusketju

Yksittäisten toimenpiteiden tuloksellisuutta voidaan havainnollistaa seuraavan vaikuttavuus-ketjun avulla. Logiikka on yksinkertainen: käytännön tarpeista ja toimintastrategiasta johdetut tavoitteet, käytetyt panokset, toimenpiteillä syntyneet tuotokset, vaikutukset kohderyhmässä ja laajemmat (yhteiskunnalliset) vaikuttavuudet muodostavat ketjun. Vaikuttavuusketju (sovellettu Hyvän Mitta 2016 Workshopista) on esitetty kuviossa 29 ja 30.



Kuvio 29. *(Jussi Pyykkönen, Hyvän Mitta Workshop 2016)*

Vaikuttavuusketju voidaan pelkistää viideksi peruskysymykseksi:

- Mikä on toiminnan tavoite (ja kuka sen määrittää)?
- Mistä resurssit?
- Mitä tehdään ja kenelle?
- Mitä välittömiä muutoksia tapahtuu?
- Mitä pysyvämpiä muutoksia tapahtuu?

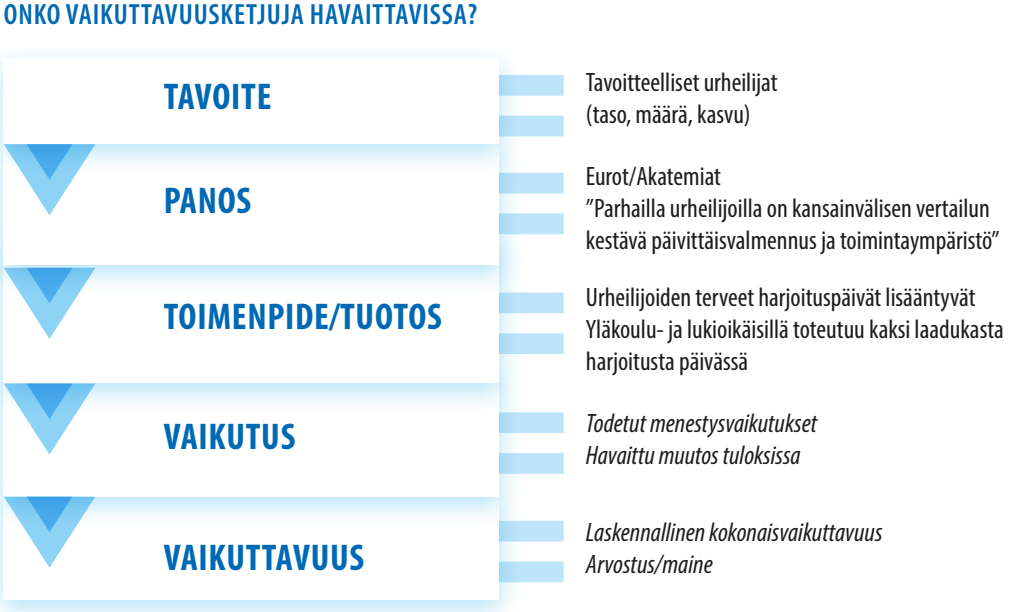
Vaikuttavuusketjun pohjalta voidaankin muotoilla seuraavia huippu-urheilun laatuun vaikuttavia tekijöitä:

1. **Kuka johtaa:** osoittamaan eri toimijatahot, niiden väliset valta- ja vaikutussuhteet eri tasoilla
2. **Ketkä ovat toimijoita:** olennaisten toimijatahojen (organisaatiot, lajiliito?) kanssa yhdessä määrittelemään tavoitteet, eksplikoimaan johtavan tahon (Olympiakomitea?) asettamat pää määrät,
3. **Toimenpiteet:** pystytään asettamaan päämäärän saavuttamiseksi keinot, joita lähdetään toteuttamaan
4. **Kohderyhmä:** keiden odotetaan toimivan toimenpiteiden/keinovalikoiman mukaisesti?
5. **Jatkuva arviointi:** Keinoja on pystyttävä jatkuvasti arvioimaan suhteessa tavoiteltaviin päämääriin (keinovalikoiman jatkuva kehittäminen, keinojen toteuttamiseksi tarvittavien edellytysten luominen ja ylläpitäminen)

Suomalaisen huippu-urheilun johtamisessa on löydettävissä elementtejä vaikuttavuusketjuista, vaikka niitä ei sellaisenaan johtamisen työkaluina ole käytettykään. Seuraavassa esitetään esimerkinomaisesti kaksi huippu-urheilun johtamiseen liittyvää tavoitetta vaikuttavuusketjun kautta. Kuviossa 30 kuvataan valtion tavoitteissa vahvasti painotettua eettisen ja vastuullisen huippu-urheilun tukemista. Kuviossa 31 avataan tavoitteellisuuden ja resursoinnin vaikutussuhteita urheilun maineelle ja arvostukselle.



Kuvio 30. *Vaikuttavuusketjun soveltaminen teemasta urheilun eettisyys*



Kuvio 31. *Vaikuttavuusketjun soveltaminen teemasta tavoitteelliset urheilijat*

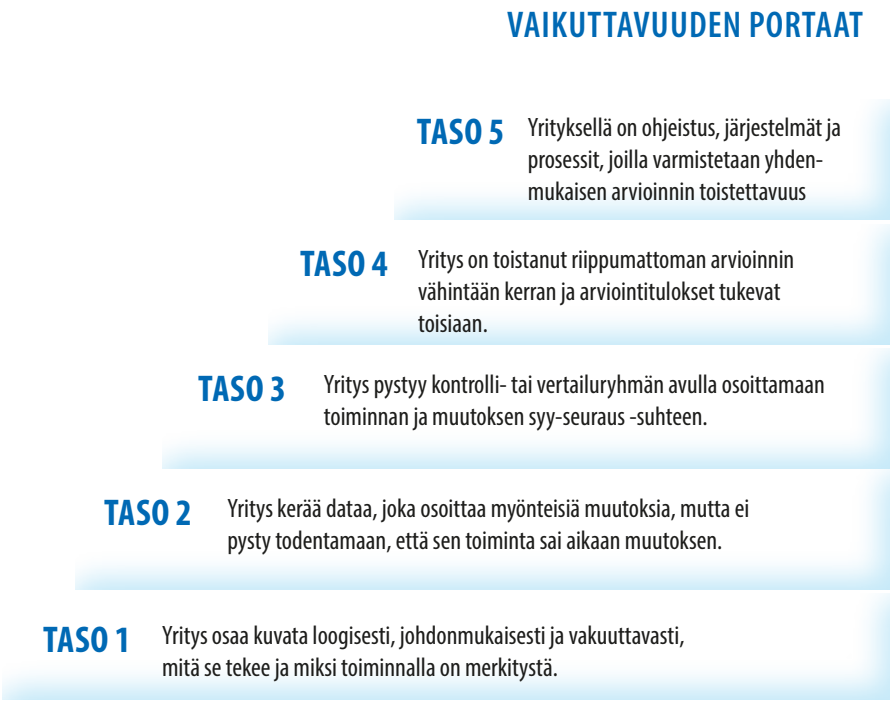
3.5.2 Huippu-urheilun systemaattisen arvioinnin mittarit ja vaiheet

Toimiva tapa kuvata vaikuttavuuden arvioinnin systematiikkaa kokonaisuutena on seuraavan sivun kuviossa 32 esitetty Vaikuttavuuden portaat: (Sitra 2016, ’Hyvinvoinnin vaikuttavuusketjut esiin!). Portaiden tarkoituksena on helpottaa toiminnan myönteisten vaikutusten kommunikointia, tilannearvion tekemistä sekä auttaa muodostamaan realistinen kuva kehityspolusta tulevina

vuosina. Tämän arvioinnin perusteella suomalaisessa huippu-urheilussa otetaan vaikuttavuus ajattelun suhteen vielä ensiaskelia. Vaikuttavuuden mallintamisella, sitä tukevalla tutkimustoiminnalla, toistettavalla arvioinnilla ja ennen kaikkea muuttuviin tilanteisiin reagoivalla päätöksenteolla ja riskien hallinnalla voidaan portailla tulevina vuosina nousta ylemmäs.

Huomioi, että termillä 'yritys' viitataan portaissa sekä yrityksiin, järjestöihin että niiden mahdollisiin hybrideihin. Tämä on toimiva katsantokanta siitäkin syystä, että Lehtonen (2016) kertoo liikuntasektorin hybridisaatiota kuvaavassa osa-artikkelissaan järjestöjohtajien pyrkimystä rakentaa legitimiteettiä pitkälti yksityisen sektorin logiikalla.

Vaikuttavuuden portaat antavat kuvan vaikuttavuuden arvioinnin systematiikasta kokonaisuutena.



Lähde: Puttick, R. & Ludlow, J. 2013. Standards of Evidence: an Approach that Balances the Need for Evidence with Innovation. London: Nesta.

Kuvio 32. *Vaikuttavuuden portaat. Yrityksen tai järjestön oma arvio tilanteesta nyt ja kolmen vuoden päästä.*

Vaikuttavuuden portaita voidaan tarkastella myös yhdessä muutoksen teorian kanssa. Siinä tarkastelussa asiantiloissa tapahtuvaa muutosta pyritään arvioimaan täsmällisesti ja kysytään, miksi ja miten muutos saatiin aikaiseksi ja miten se voidaan todistetusti osoittaa (tasolta 1- tasolle 5). Muutoksen teoria kohdistaa huomiota myös '*puuttuviin kohtiin*', jotka eivät selkeästi ole havaittavissa kausaalisuhteina ts. johdettavissa suoraan tehdyistä toimenpiteistä. Vaikutusten ja muutosten arvioinnissa pyritään osoittamaan ne aktiviteetit tai interventiot, jotka saivat aikaan päämäärän saavuttamisen, mutta myös ne kohdat, jotka ovat johtaneet epäonnistumisiin. Prosessissa olevien 'virheiden' tunnistamisen avulla voidaan tehdä tarvittavia kehittämis- ja parantamistoimenpiteitä tuloksellisuuden varmistamiseksi.

Muutoksen teoriassa todetaan oikeutetusti myös, että muutoksia osoittavien indikaattorien määrittely on tärkeä osa arviointiprosessia. Ilman vaikutusten todennettua mittaamista, jää irralliseksi tai arvailujen varaan, mitkä teot johtivat epäonnistumiseen tai menestymiseen.

3.6 SUOMALAISEN HUIPPU-URHEILUJÄRJESTELMÄN KOETUT VAHVUUDET JA KEHITTÄMISKOHTEET

Haastatteluissa ja kirjallisissa kuulemisissa kartoitettiin varsinaisten arviointikysymysten lisäksi suomalaisen huippu-urheilujärjestelmän koettuja vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Seuraavassa on kuvattu sanapilvi-tekniikalla suuntaa-antavasti ryhmitellyt tulokset (kuviot 33 ja 34.)



Kuvio 33. *Suomalaisen huippu-urheilun vahvuudet haastattelujen ja kirjallisten kuulemisten mukaan*

Koetut vahvuudet ja tulevaisuuden menestyksen tukipilarit ovat selkeät: ensinnäkin seura- ja vapaaehtoistyö on kiistatta keskeisin koettu vahvuus. Alati ammattimaistuvassa ja kansainvälistyvässä huippu-urheilussa paikallinen seuratyö tuo mukaan toimintaan kaivattua laajuutta, jota ammattilaiset puolestaan voivat työllään tukea.

Huomionarvoista on olosuhde- ja osaamisresurssien suuri painoarvo. Akatemioissa ja valmennuskeskuksissa nämä molemmat yhdistyvät erinomaisella tavalla, joten näiden neljän tekijän yhteisvaikutuksen päälle voi jatkossa rakentaa paljon. Yli laji- ja sektorirajojen tapahtuvan yhteistyön merkitystä on viime vuosina painotettu paljon, joten on ilahduttavaa nähdä se myös koettujen vahvuuksien joukossa.

Kehittämiskohteiden kuva on vahvuuksia hajanaisempi, mutta yksi tekijä on ylitse muiden. Vaikka muutostyötä on takana jo useampi vuosi, roolit koetaan edelleen sekavina. Kun tähän yhdistetään muut johtamiseen ja hallintoon liittyvät tekijät (valtapelit, osaoptimointi, päätöksentekoprosessit, siiloutuminen jne.), kabinettien kehittämistoimille on kiireellinen tarve.

Tiedolla johtaminen on tärkeä hallinnon tukitoimi ja (tieto)teknologian hyödyntämisestä voi parhaimmillaan olla apua prosessitehokkuuden mutta myös yksityisen rahoituksen lisäämisessä. Valmennusosaaminen nousee yllättäen myös kehityskohteeksi, vaikka edellä se todettiin vahvuudeksi. Tämä selittyy todennäköisesti koetuilla osaamisvajeilla seuratasolla.

Mielenkiintoista on se, että menestystä, tai sen puutetta,ei koeta primäärinä kehittämiskohteena, vaan katse kääntyy ilahduttavasti menestyksen edellytysten luomiseen.



Kuvio 34. *Suomalaisen huippu-urheilun kehittämiskohteet haastattelujen ja kirjallisten kuulemisten mukaan*

LUVUN 3 LÄHTEET:

[50] Lämsä, J., Mäkinen, J., Nieminen, M. & Paavolainen, L. (2016). Huippu-urheiluverkoston ja -yksikön sisäinen arviointi. KIHU ja Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö

[51] Mäkinen, Jarmo; Lämsä, Jari; Puska Maija ja Mononen Kaisu (2016). Huippu-urheilun muutos tekijöiden silmin. Kyselyt urheilijoille ja huippu-urheiluverkoston jäsenille. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.

[52] OKM:n toiminta- ja taloussuunnitelma 2016-2019.

[53] OKM:n toiminta- ja taloussuunnitelma 2016-2019.

[54] Valtion talousarvioesitys 2017. Luettu 3.1.2017. Luettavissa osoitteessa: http://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2017&lang=fi&maindoc=/2017/tae/valtiovarainministerionKanta/valtiovarainministerionKanta.xml&id=/2017/tae/valtiovarainministerionKanta/YksityiskohtaisetPerustelut/29/90/90.html

[55] Kosonen, M. & Doz, Y. (2014): Governments for the Future: Building the Strategic and Agile State. Sitra Studies 80/ 2014.

[56] Uusi julkisjohtamisen oppi on Yhdysvalloissa 1970-80 -luvuilla kehitetty julkisten organisaatioiden muutosoppi, jonka tavoitteena on siirtää yksityiseltä puolelta omaksuttuja toimintatapoja julkisen hallinnon organisaatioihin ja toimintamalleihin, Wikipedia.

[57] Ks. Mäkinen, Jarmo (toim.) (2012) Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:6. Helsinki

[58] Ejler, N. et. al. (2016). New Approaches to Policy Implementation. Ramboll.

[59] Lämsä, J., Mäkinen, J., Nieminen, M. & Paavolainen, L. (2016). Huippu-urheiluverkoston ja -yksikön sisäinen arviointi. KIHU ja Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö

[60] Opetusministeriö. (2010) Sanoista teoiksi. Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Helsinki. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:13.

[61] Uudistuva huippu-urheilu Suomessa 2010–luvulla. Muutosryhmän väliraportti suomalaisen huippu-urheilun uudistamiseksi 17.11.2011.

[62] Tarasti, Lauri (2012). Selvitys huippu-urheiluyksikön sijoittumisesta Olympiakomiteaan.

[63] Lämsä, J., Mäkinen, J., Nieminen, M. & Paavolainen, L. (2016). Huippu-urheiluverkoston ja -yksikön sisäinen arviointi. KIHU ja Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö; Uudistuva huippu-urheilu Suomessa 2010–luvulla. Muutosryhmän väliraportti suomalaisen huippu-urheilun uudistamiseksi 17.11.2011.

[64] Lämsä, J., Mäkinen, J., Nieminen, M. & Paavolainen, L. (2016). Huippu-urheiluverkoston ja -yksikön sisäinen arviointi. KIHU ja Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö.

[65] Ryba, Tatiana V. (ym). Urheilijoiden kaksoisuraan liittyvän tutkimuksen tilanne Suomessa. Liikunta ja tiede -lehti 2–3/2016. (Liite 5).

[66] Lämsä, J., Mäkinen, J., Nieminen, M. & Paavolainen, L. (2016). Huippu-urheiluverkoston ja -yksikön sisäinen arviointi. KIHU ja Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö.

[67] Lämsä et al. 2016.

[68] Opetusministeriö 2004.

[69] Saari, A. (2015). Vammaisurheilu ja -liikunta lajiliitoissa. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2015:1.

[70] Savtschenko et al. 2010

[71] Lämsä et al. 2016.

[72] Lämsä et al. 2016.

[73] Kosonen & Doz, 2014: Governments for the Future: Building the Strategic and Agile State.

[74] Aaltonen, Mika (2016). Ei vain urheilua. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016:3.

[75] Doz & Kosonen (2008)

[76] Lehtonen, Kati 2015: Suomalaisen urheiluliikkeen muutosprosessi systeemiteoreettisesti tulkittuna. Hallinnollinen tutkimus 34(4).

[77] Mäkinen, Jarmo (2016). Väestön (18-69 -vuotiaat) luottamus Olympiakomiteaan. Sisäinen kirjallinen tiedonanto väestölle suunnatusta kyselystä. KIHU Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.

[78] Aaltonen, Mika (2016). Ei vain urheilua. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016:3.

[79] Mikko Salasuo ja Pertti Matilainen 2016: Arvot, syrjintä ja kiusaaminen. Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2016. Sami Kokko ja Anette Mehtälä (toim.). Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016:4. sivut 57–61.

[80] Lehtonen, K. (2015): Suomalaisen urheiluliikkeen muutosprosessi systeemiteoreettisesti tulkittuna. Hallinnollinen Tutkimus 34(4).

[81] Doz & Kosonen 2008.

[82] Mäkinen, Jarmo; Lämsä, Jari; Puska Maija ja Mononen Kaisu (2016). Huippu-urheilun muutos tekijöiden silmin. Kyselyt urheilijoille ja huippu-urheiluverkoston jäsenille. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.

[83] Lämsä, Jari (2016). Menestyvä maa on hyvä myös huippu-urheilun toimintapolitiikoissa. Liikunta&Tiede –lehti 1/2016.

[84] Green & Oakleyn 2001.

[85] Lämsä, Jari (2016). Menestyvä maa on hyvä myös huippu-urheilun toimintapolitiikoissa. Liikunta&Tiede –lehti 1/2016.

[86] Lehtonen 2015.

[87] Lehtonen 2015.

[88] de Bosscher et al. 2015.

4 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

4.1 KOKONAISUUDEN JOHTAMINEN

Huippu-urheilun kokonaisuuden johtaminen on vaativa ja erittäin monimutkainen tehtävä: siksi strategiaa on tehtävä kirkkaammaksi ja siitä johdettuja käytännön tavoitteita on yksinkertaistettava. Tavoitteiden täytyy olla kaikille selkeitä, mitattavia ja aikaan sidottuja, jotta tarvittava ohjausvaikutus on mahdollinen. Roolit, vastuut ja velvoitteet erityisesti opetus- ja kulttuuriministeriön, olympiakomitean, lajiliittojen ja paralympiakomitean (vammaisurheilun lajiliittointegraatio) välillä on pikimmiten selkeytettävä.

Kehittymisen aikajänteet urheilijan polulla ovat pitkäkestoisia, joten kauemmaksi asetetut visiomaiset tavoitteet ovat perusteltuja. Tavoitteiden asetannassa tulee kuitenkin huomioida toiminnan vaiheistus lyhyempien aikavälien realistisiin välitavoitteisiin ja viedä ne päivittäisen tekemisen tasolle. Kun pitkän tähtäimen tavoitteet ovat selkeät, niiden toteuttamisen ja kehittymisen seuranta jatkuvaa, hetkittäiset tai satunnaiset menestykset ja pettymykset eivät pääse liiaksi ohjaamaan toimintaa. Tällöin rahoittavalla tahollakin on mahdollisuus täsmällisesti arvioida toiminnan tuloksellisuutta suhteessa asetettuihin vuotuisiin välitavoitteisiin.

Valtiovallan, Olympiakomitean ja muiden huippu-urheilun linjauksista vastaavien tahojen tulisi sopia toimintaa konkreettisesti ohjaavat nelivuotistavoitteet (tai vastaavat), niitä tukeva raamibudjetti sekä periaatteet toimenpiteiden ja tulosten vuosittaiselle arvioinnille.

Valtion liikuntaneuvoston (VLN) tulee olla mukana linjauksien valmistelussa ja varmistaa toimenpiteiden yhteys muihin ministeriöihin ja poliittisiin sidosryhmiin sekä tuoda tarvittava arvioinnin osaaminen jo linjausten valmisteluvaiheessa. Ilman toimintaa arvioivia indikaattoreita tämä ei ole mahdollista, joten oikeiden mittareiden valinta asettuu strategisessa työssä keskiöön.

Huippu-urheilun johtamisen fokus tulisi keskittää nuoruus- ja valintavaiheeseen sekä sen jälkeiseen huippuvaiheeseen. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö huippu-urheilun tarpeita tule huomioida lasten liikunnan kokonaisuudessa. Olennaisia asioita huippu-urheilunkin kannalta on päivittäisen arkitekemisen laatu, liikunnan lisääminen lasten ja nuorten koulupäivän yhteydessä (myös aamu- ja iltapäivätoiminta), alle 12-vuotiaiden liikunnan tasavertaisuus, liikkujien ja urheilijoiden eriytyvien polkujen huomioiminen ja tiivis yhteistyö isojen liikuntalajien kanssa.

4.2 HYVÄ HALLINTOTAPA

Eettinen ja vastuullinen johtaminen on kaiken kestävän toiminnan edellytys. Varsinkin nykytilanteessa, jossa suomalaista ja kansainvälistä huippu-urheilua on viimeisen 15 vuoden aikana ravistellut ennen näkemätön määrä luottamusta heikentäviä skandaaleja. Urheilun ja liikunnan perimmäiset arvot on nostettava myös johtamisen lähtökohdiksi ja työkaluiksi.

Kun edellä mainitut omistajuus, vastuut ja velvoitteet on saatu riittävän selkeiksi, toiminnan läpinäkyvyys on varmistettava aktiivisella viestinnällä ja jatkuvalla vuoropuhelulla eri osapuolten kanssa.

Luottamuskulttuurin palauttamiseksi ja uskottavuuden vahvistamiseksi sopimisen kulttuurista on siirryttävä sopimusten kulttuuriin. Päätöksentekoelimiin on tuotava laajapohjaisesti yhteiskuntaa edustavaa näkemystä nykyistä enemmän. Avainhenkilöiden osaamisen jatkuvaan kehittämiseen tulee kannustaa. Päällekkäisiä ja ristikkäisiä rooleja on vältettävä intressiriitojen takia. Esimerkiksi työnkierrolla voidaan lisätä strategista ketteryyttä ja tunnistaa menestystekijöitä yli organisaatiorajojen.

Valtion liikuntaneuvosto toimii riippumattomana asiantuntijana ja varmistaa yhteyden muihin ministeriöihin. Neuvoston oikea organisatorinen sijainti on harkittava uudelleen puolueettomuuden ja riittävän laaja-alaisen näkemyksen varmistamiseksi.

Urheilijoita on aidosti osallistettava heitä koskevaan päätöksentekoon esim. Urheilijavaliokunnan kautta. Yksittäisten urheilijoiden osallisuus ja luottamus huippu-urheilun johtamisjärjestelmään on voittamisen kulttuurin luomisen välttämätön ehto.

4.3 RAKENTEET

Tällä hetkellä Suomessa toimitaan monella tapaa tehottomasti järjestöjohtoisen ja valtiojohtoisen mallin välimaastossa. Huippu-urheilun johtamisessa on päätettävä yksiselitteisesti mitkä asiat keskitetään, kenelle ja millä reunaehdoilla.

Kokonaisuuden johtamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että ministeriö, olympiakomitea ja lajiliitot ovat yhdessä sopineet keskittämisen periaatteista (erityisesti valtakunnallisella tasolla), eri toimijoiden vastuista sekä niitä tukevista rakenteista ja toimenpiteistä useamman vuoden raamisopimuksella. Valmennuskeskusten, akatemiaohjelman ja osaamisohjelman välinen työnjako on tässä suhteessa kriittinen ja ratkaistava pikaisesti.

Keskittämisen ja hajauttamisen ratkaisuja tehdään myös muualla kuin ylätasolla. Malleissa on sekä sisältöjen, maantieteellisen toteutuksen että rahoituksen suhteen suuria lajikohtaisia eroja. Koska lajien tarpeet ovat erilaisia, keskittämisen ja hajauttamisen ratkaisut tulee räätälöidä lajien tarpeiden mukaan. Turhat päällekkäisyydet tulee purkaa niin valtakunnallisesti, alueellisesti kuin paikallisestikin.

4.4 TOIMINTATAVAT

Menestys on mahdollista myös sattumalta. Huippu-urheilun johtamisjärjestelmän tehtävänä on parantaa urheilijoiden menestymisen edellytyksiä, voittamisen todennäköisyyttä ja siten minimoida sattumien merkitystä.

Huippu-urheilun muutos on lähtenyt liikkeelle ensisijaisesti toimintakulttuurin muutoksesta, jossa ilolla ja intohimolla on ollut korostunut rooli. Kestävä menestys syntyy intohimon, kunnianhimoisten tavoitteiden, kovan työn, epäonnistumisista oppimisen ja jatkuvan tuloksellisuuden arvioinnin kautta. Monitahoisen muutoksen johtaminen tarvitseekin intohimon seuraksi myös aitoa vuoropuhelua eri osapuolten välillä, systemaattista johtamista ja selkeitä toimintaprosesseja. Sertifioitujen johtamis- ja laatujärjestelmien hyödyntämistä tulee harkita, mutta ne eivät saa olla itsetarkoitus.

Historiallisista ja kulttuurisista syistä erittäin pirstaleisessa urheilutoimijoiden kentässä muutoksen johtaminen on erityisen haastavaa. ’Meidän talon tapoja’ on monenlaisia ja kaikilta edellytetään oman näkökulmansa avaamista ja kyseenalaistamista. Sitä edellytetään myös itse muutoksen vastuuvetäjiltä, sillä parhaiten Suomessa toimivan mallin löytyminen edellyttää toimivien vanhojen toimintarakenteiden ja -tapojen ravistelua, mutta myös jo osoitettujen vahvuuksien päälle rakentamista.

Käynnissä oleva eri sektoreiden toimintalogiikoiden monimuotoistuminen - yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin roolien uudistuminen - vaatii aktiivista toimintaympäristön muutoksiin reagoimista. Tämä tarkoittaa tiivistä vuoropuhelua eri toimijoiden välillä, systemaattista riskianalyysia sekä tutkimustiedon hyödyntämistä. Itsenäiset organisaatiot (esimerkiksi lajiliitot ja urheiluopistot/ valmennuskeskukset) haluavat oikeutetusti ymmärtää millaista lisäarvoa muutokset tuovat heidän omaan toimintaansa.

4.5 RESURSSIEN HALLINTA

Huippu-urheilun resursoinnin (talous, olosuhteet, osaaminen) nykykokonaisuus, toimintalogiikka ja uudet mahdollisuudet on selvitettävä huolellisesti. Erityisesti taloudellisen resursoinnin avaaminen läpinäkyvästi sekä julkisen että yksityisen rahoituksen osalta on kriittisen tärkeä huippu-urheilun kokonaisuudessa (OK, lajiliitot, kansalliset sarjat, tapahtumat).

Mitä suurimmalla todennäköisyydellä julkisen sektorin (valtio, kunnat) panostukset huippu-urheiluun eivät ole merkittävästi lisääntymässä lähitulevaisuudessa, joten yksityisen sektorin rahoitusta tarvitaan kipeästi lisää. Myös urheiluopistojen olemassa olevien olosuhde- ja osaamisresurssien hyödyntäminen tulee varmistaa. Kaikissa oloissa tavoitteet ja toiminta pitää mitoittaa olemassa oleviin resursseihin.

Yhteistyö yksityisen sektorin kanssa ei voi enää tulevaisuudessa rajoittua pelkästään perinteisiin yritysyhteistyö- ja TV-sopimuksiin tai pääsylippujen ja fanituotteiden myyntiin vaan katse on suunnattava kaupallisen toiminnan edistämiseen laajemmin. Kaupallinen liikunta- ja urheilubisnes on kaiken kaikkiaan kasvava ala. Urheilussa on kaupallista ja yhteiskunnallista toimintaa yhdistäviä ’hybridimalleja’ toteutettu niin ammattimaisissa palloilusarjoissa, golfkenttien ylläpidossa, urheiluopistoilla jne. jo vuosikymmeniä, joten hyviä esimerkkejä ja osaamista Suomessa on.

Uudet rahoitusmallit, kuten vaikuttavuusinvestoiminen ja joukkorahoitus, ovat selvittämisen arvoisia myös huippu-urheilun resurssien turvaamiseksi ja menestyksen myötä niiden kasvattamiseksi.

Uutta kokeilevat start-up-henkiset johtamis- ja toimintamallit myös teknologian hyödyntämisessä (vrt. SMASH) voivat auttaa huippu-urheilua itse urheilun menestyskulttuurin ja kilpailuedun kasvattamisessa. Urheiluliikkeen tulee kuitenkin olla itse aktiivinen teknologisessa yhteistyössä ja hyödyntää kumppanuuksia niin Suomessa kuin kansainvälisestikin.

4.6 VAIKUTTAVUUSKETJUT

Vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden seuranta edellyttää kokonaisuuden kannalta olennaisten tavoitteiden nykyistä selkeämpää määrittelyä ja omistajuutta. Kun tavoitteet ovat riittävän kirkkaat, voidaan vaikuttavuusketjuja tai vastaavaa toimintalogiikkaa käyttää vaikutusten todentamisessa ja toiminnan parantamisessa. (ks. edellä luku 3.5.1 Huippu-urheilun arviointi ja vaikuttavuusketju). Vaikutusten todentaminen auttaa myös huippu-urheilun yhteiskunnallisessa perustelussa sekä sen itseisarvon (menestys) että välineellisten arvojen (esim. liikuntaharrastuksen edistäminen) osalta. Huippu-urheilun yhteiskunnallista vaikuttavuutta on siksi tutkittava ja vaikuttavuus olisi otettava keskeisemmäksi osaksi rahoituspäätöksiä.

4.7 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Maailmanluokan tulokset vaativat maailmanluokan osaamista ja vahvan voittamisen kulttuurin synnyttämistä. Korkeatasoista valmennusosaamista Suomesta jo löytyy, silti kansainvälisen vaatimustason ymmärrystä ja monipuolista valmennuksen modernit suuntaukset ymmärtävää osaamista tarvitaan valmennuksessakin lisää.

Urheilujohtamisessa meillä on paljon kehitettävää. Erityisesti kaupallisen urheilun lainalaisuuksien ymmärtäminen ja hyödyntäminen vaatii osaamista, jota perinteisellä järjestökentällä on vähän. Päätöksenteossa ja operatiivisessa johtamisessa tarvitaan entistä enemmän osaajia, jotka kykenevät auttamaan sekä kaupallisen että yhteiskunnallisen lisäarvon tuottamisessa tai kapeamman erityisosaamisen kysymyksissä kuten juridisissa tekijänoikeus- ja IPR-kysymyksissä, brändimarkkinoinnissa, big datan hyödyntämisessä tai ammattilaisten ja vapaaehtoisten toiminnan yhteensovittamisessa.

Monitieteiseen urheilujohtamisen ja -valmennuksen kehittämiseen on panostettava entistä enemmän; peruskoulutuksen sisältöjä ja tutkintoja jatkuvasti kehittämällä, jatkuvalla täydennyskoulutuksella, vertaistuella ja mentoroinnilla sekä itse työssä oppimisen tukemisella.

4.8 URHEILIJOIDEN TOIMEENTULON POLUT

Huippu-urheilun johtamisjärjestelmän tavoitteena on auttaa yksittäistä urheilijaa (tai joukkuetta) paitsi menestymään myös pärjäämään elämässään. Vaikka ns. kaksoisuran toimenpiteisiin on Suomessa panostettu jo suhteellisen paljon, urheilijoiden taloudellisen toimeentulon tukeminen vaatii silti lisätoimia.

Tukemisen keinojen suunnittelussa on huomioitava erilaiset urheilijoiden polut. Polkuja on kuvattu itse urheilun näkökulmasta kohtalaisen hyvin sekä lajikohtaisesti että laajemmissa tutkimuksissa (esim. Aarresola 2016, Salasuo et al. 2015, Ryba, T.V. et al 2016). Koska urheilijan taloudellisen toimeentulon edellytykset poikkeavat merkittävästi esimerkiksi lajien ja urheilijan sukupuolen suhteen, myös erilaiset ’urheilijan talouden polut’ tulee kuvata nykyistä selkeämmin. Selkeiden typologioiden kautta avustukset ja oman varainhankinnan tukitoimet on helpompi kohdentaa ja siten parantaa toimenpiteiden vaikuttavuutta.

Tällainen tutkimustietoon perustuva tukijärjestelmien suunnittelu luo pohjan paitsi itse tukitoimille ja koulutukselle myös selkeämmälle tilastoinnille ja seurannalle sekä tiedolla johtamiselle. Urheilijan päivittäiset valmennusympäristöt urheiluakatemioissa tarjoavat hyvän alustan myös tällaiselle tukijärjestelmälle varsin kustannustehokkaasti.

4.9 YHTEISKUNNALLINEN PERUSTELU

Huippu-urheilun legitimaatio ei ole itsestäänselvyys vaan sen hyväksyttävyys julkisesti rahoitettuna toimintanakin saavutetaan lopulta menestyksen kautta. Huippu-urheilun tulee palauttaa itselleen vahva integriteettiasema ja uuden Olympiakomitean lunastaa roolinsa sovittujen toimintatapojen ja periaatteidensa mukaisena instituutiona voidakseen vahvistaa suomalaista voittamisen kulttuuria.

Yhteiskuntavastuuta toteutetaan kaikessa liikunnassa ja urheilussa ensisijaisesti itse tekemisen kautta. Pyrkimys huippusuoritukseen on jo sinällään arvokas tekemisen päämäärä ja samalle asenteelle on käyttöä yhteiskunnassa muuallakin. ”Urheilu antaa työelämään juuri niitä ominaisuuksia, joita työelämä kaipaa”, totesi elinkeinoministeri Olli Rehnkin URA-säätiön tilaisuudessa 8.12.

Huippu-urheilu tarvitsee tutkimustietoon pohjautuvan selvityksen, jossa huippu-urheilun yhteiskunnalliset perusteet ja vaikutukset systemaattisesti avataan. Tällainen ’White Paper for Societal Impact of High Performance Sports in Finland’ tuo parhaimmillaan tarvittavaa lisävalaistusta kansainvälisestikin kiinnostavaan teemaan.

4.10 HUIPPU-URHEILUN TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tieto asemoidaan osaksi huippu-urheilun johtamista ja kehittämistä. Tämä edellyttää kansallisen tason asiantuntija- ja johtotason (OKM, VLN, OK) toimenpiteitä yhteisesti asetettujen tavoitteiden ja niitä kuvaavien mittareiden osalta. Huippu-urheilutietoa tuottavien tahojen yhteistoiminta tulee varmistaa johdetulla prosessilla, joka johtaa tiedon hallittavuuden lisäämiseen teknisten ratkaisujen kautta. Jatkossa tulisi pyrkiä työskentelytapaan, jossa suomalaisen huippu-urheilun tila säännöllisesti kuvattaisiin päivittyvän ja selkeän tietoperustan valossa vuosianalyysin muodossa.

Tietoperustaa tulee vahvistaa erityisesti kolmessa suunnassa:

1. **Makrotaso:** Esim. Yhteiskunnallinen perustelu (White Paper), hybridisaation tutkimus, julkisen sektorin kannustejärjestelmien toimivuuden arviointi
2. **Mesotaso:** Esim. Kokonaisrahavirrat (ml. ammattilais- ja amatööriurheilu), lajiliittojen ja HUY:n strategioiden linkitys, Kv. benchmarking (vrt. SPLISS)
3. **Mikrotaso:** Esim. Urheilijoiden perustiedot (ominaisuudet, testidata, motivaatio, hyvinvointi, koulutus, talous, etc.), valmentajien ja tukitoimintojen määrää ja laatua kuvaavat tilastot

LOPUKSI

Sanoista Teoiksi -**raportin loppusanoissa todetaan ytimekkäästi:**
'Toimintatapa ei muutu, ellei muutosta systemaattisesti johdeta!'

Se on myös tämän arvioinnin keskeinen tulos. On kriittisen tärkeää määritellä pikaisesti, kuka johtaa suomalaisen huippu-urheilun kokonaisuutta, millä strategialla ja työnjaolla se tapahtuu ja mistä resurssit tulevat. Samanaikaisesti on kyettävä kuvaamaan mahdollisimman selkeästi menestymisen edellytysten luomisen käytännön toimenpiteet ja niiden vaikuttavuus: mitä tehdään ja kenelle, mitä välittömiä muutoksia havaitaan ja mitä pysyvämpiä muutoksia tapahtuu.

Huippu-urheilijalta vaaditaan vastaavaa kurinalaisuutta koko ajan, joten menestyäkseen myös huippu-urheilujärjestelmämme on kyettävä vähintään samaan.

LÄHTEET

Teemahaastattelut

Nimi	Organisaatio, tehtävä (haastatteluhetkellä)	Haastateltu
Arhinmäki, Paavo	Kansanedustaja	1.12.2016
Dettmann, Henrik	Koripallovalmentaja	17.11.2016
Hakola, Tero	Helsingin Sanomat, toimittaja	23.11.2016
Halila, Heikki	Helsingin yliopisto, siviilioikeuden professori	23.11.2016
Haltia, Jaakko	Turku amk, lehtori	25.11.2016
Japisson, Teemu	Valo, pääsihteeri	18.11.2016
Kanerva, Juha	Urheilutoimittaja	22.11.2016
Kojonkoski, Mika	Olympiakomitea, Huippu-urheiluyksikön johtaja	28.11.2016
Korjus, Tapio	VLN, pj, Kuortaneen urheiluopisto, rehtori	4.11.2016
Kulmala, Mika	Hiihtoliitto, toiminnanjohtaja	29.11.2016
Kupila, Jari	Urheilulehti, toimittaja	17.11.2016
Lajunen, Viivi	OKM, tarkastuspäällikkö	11.11.2016
Lehikoinen, Anita	OKM, kansliapäällikkö	30.11.2016
Lehtimäki, Mika	Olympiakomitea, Huippuvaiheen ohjelman johtaja	29.11.2016
Nieminen, Risto	Olympiakomitea, ex- puheenjohtaja	24.11.2016
Niemi-Nikkola, Kari	OKM, ylitarkastaja	11.11.2016
Paavolainen, Leena	Olympiakomitea, varajohtaja, kisayksikön johtaja	17.11.2016
Pekkala, Jukka	Valo, asiantuntija	2.11.2016
Piispanen, Toni	OKM, suunnittelija	14.11.2016
Pokkinen, Panu	Yle, urheilun päällikkö	18.11.2016
Purontakanen, Jouko	Suomen Olympiakomitea, ex-pääsihteeri	12.12.2016
Ranto, Esko	OKM, ylijohtaja	14.11.2016
Rautakorpi, Jukka	Olympiakomitea, palloilulajien vastuuvalmentaja	28.11.2016
Ritakallio, Timo	Olympiakomitea, puheenjohtaja	21.11.2016
Salasuo, Mikko	Nuorisotutkimus, vastaava tutkija	28.11.2016
Syväsalmi, Harri	Suomen urheilun eettinen keskus, pääsihteeri	11.11.2016
Tarasti, Lauri	Ministeri	17.11.2016
Tarvonen, Simo	Olympiakomitea, urheiluakatemiaohjelman johtaja	25.11.2016
Tiihonen, Arto	Tutkija	29.11.2016
Tolonen, Hannu	OKM, ylitarkastaja	14.11.2016
Wallin, Stefan	Kansanedustaja	29.11.2016
Vertainen, Jorma		17.11.2016
Vuolle, Jouko	Yle, urheilutoimittaja	22.11.2016

Taustahaastattelut

Puronaho, Kari	Yliopettaja, HAAGA HELIAN amk 12.10.2016	
Pihlakoski, Antti	Hallituksen jäsen, IAAF	20.10.2016
Jalava, Janne	Kehitysjohtaja, Ramboll	2.1.2017
Koski, Pasi	Professori, Turun yliopisto	8.11.2016
Lajunen, Samppa	Yrittäjä	9.12.2016
Lehtonen, Kati	Tutkija, LIKES-tutkimuskeskus	9.12.2016
Lämsä, Jari	Johtava asiantuntija, KIHU	9.11. ja 9.12.
Mäkinen, Jarmo	Erikoistutkija, KIHU	9.12.2016
Tihinen, Hannu	Pelaajakehityspäällikkö, SPL	29.11.2016
Harkimo, Leena	Suomen Turkiseläinten kasvattajien liitto	15.11.2016
Tammivaara, Ari	valmennusjohtaja, Koripalloliitto	21.11.2016
Vapaavuori, Jan	pääjohtaja, Euroopan investointipankki	11.11.2016
Puumala, Tuomo	Kansanedustaja	25.11.2016
Kivisaari, Tiina	johtaja, OKM	15.11.2016
Paajanen, Minna	pääsihteeri, valtion liikuntaneuvosto	

Kirjalliset lähteet

Aaltonen, K. (2016): Liikuntalakiopas. Helsinki. Tietosanoma.

Aaltonen, M. (2016): Ei vain urheilua. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016:3.

Aarresola, O. (2016). Nuorten urheilupolut. Tutkimus kilpaurheiluun sosiaalistumisen normeista, pääomista ja toimijuudesta. Studies in sport, physical education and health 246. University of Jyväskylä.

Andersen, S. & Ronglan, L. (2011). Nordic Elite Sport. Same ambition -Different tracks. Universitetsforlaget.

de Bosscher, V. Shibli, S., Westerbeek, H. & van Bottenburg, M. (2015) Successful elite sports policies. An international comparison of the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations. Meyer & Meyer Sport.

Clark & Taplin (2012). Theory of Change

Doz, Y. & Kosonen, M. (2008) Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Talentum.

Ejler, N. et. al. (2016). New Approaches to Policy Implementation. Ramboll.

Kosonen, M. & Doz, Y. (2014): Governments for the Future: Building the Strategic and Agile State. Sitra Studies 80/ 2014.
Haarma, M., Lämsä, J., Viitasalo, J., Paajanen, M., (2010). Kilpa- ja huippu-urheilun T&K-toiminta Suomessa. Jyväskylä. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.
KIHU ja Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö & Mäkinen, J., Lämsä, J., Puska M., Mononen K. (2016). Huippu-urheilun muutos tekijöiden silmin. Kyselyt urheilijoille ja huippu-urheiluverkoston jäsenille. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.
Halila, H. (2016). Liikuntajärjestöjen valtionavustukset. Selvitys valtionavustusjärjestelmän kehittämisestä. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:32.
Huippu-urheilun muutostyöryhmä (2012). Suomalaisen huippu-urheilun muutos. Huippu-urheilun muutosryhmän loppuraportti. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.
Kokkonen, J. (2013). Liikuntaa hyvinvointivaltiossa. Suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Keuruu. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia nro 2.
Lehtonen, K. (2015): Suomalaisen urheiluliikkeen muutosprosessi systeemiteoreettisesti tulkittuna. Hallinnollinen Tutkimus 34(4).
Lillrank, P. (2016): Sotesta puuttuu potilas (NHG 2016)
Lämsä, J. (2016). Menestyvä maa on hyvä myös huippu-urheilun toimintapolitiikoissa. Liikunta & Tiede 1/2016.
Lämsä, J., Mäkinen, J., Nieminen, M. & Paavolainen, L. (2016). Huippu-urheiluverkoston ja -yksikön sisäinen arviointi. KIHU ja Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö.
Mäkinen, J., Lämsä, J., Puska M. ja Mononen K. (2016). Huippu-urheilun muutos tekijöiden silmin. Kyselyt urheilijoille ja huippu-urheiluverkoston jäsenille. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.
Mäkinen, J. (2012) Hajauttamisesta keskitettyyn. Uusi-Seelanti ja urheilun organisaatiomuutos. Liikunta & Tiede 4/2012.
Mäkinen, Jarmo (2014). Vahvuutena voimakas lajipriorisointi. Uusi-Seelanti on luonut toimivan huippu-urheilujärjestelmän. Valmentajalehti 1/2014.
Mäkinen, Jarmo (toim.) (2012) Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:6.
Opetusministeriö (2004). Huippu-urheilutyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:22.
Opetusministeriö. (2010) Sanoista teoiksi – Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:13.
Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011). Valtion liikuntaneuvoston arvioinnit 2010. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:3. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. Luettavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/OKM3.pdf?lang=fi.
Opetus- ja kulttuuriministeriö (2013). Liikuntatiedon saavutettavuuden kehittäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2013:4. Helsinki.
Opetusministeriö. (2011) Valtion liikuntaneuvoston arvioinnit 2010. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:3. Luettavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/OKM3.pdf?lang=fi
Paavolainen, L., Mononen, K., Aarresola, O., Nummela, A. ja Viitasalo, J. (2013) Tutkimuksesta
käytäntöön ja päinvastoin: Tutkimus- ja kehittämistoiminta suomalaisen huippu-urheilumenestyksen
vahvistajana 2013–2016.
Pyykkönen, T. (2015): Tuttu ja tuntematon valtion liikuntaneuvosto. Liikunta & Tiede 6/2015. Luettavissa: http://www.lts.fi/sites/default/files/page_attachment/lt_6-15_28-34_lowres.pdf
Pyykkönen, T., Lämsä, J. ja Laine, K. (2016) Eurojen valvontaa ja liikkujien laskentaa – liikunnan arviointi voisi olla paljon muutakin. Liikunta&Tiede 4/2016.
Ryba, T. V. (ym). Urheilijoiden kaksoisuraan liittyvän tutkimuksen tilanne Suomessa. Liikunta ja tiede -lehti 2–3/2016.
Saari, A. (2015). Vammaisurheilu ja -liikunta lajiliitoissa. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2015:1.
Salasuo, M. ja Matilainen P. (2016): Arvot, syrjintä ja kiusaaminen. Lasten ja nuorten iikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2016. Sami Kokko ja Anette Mehtälä (toim.). Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016:4.
Salasuo, M.; Piispa, M. & Huhta, H. (2015) Huippu-urheilijan elämänkulku. Tutkimus urheilijoista 2000-luvun Suomessa. Helsinki. Nuorisotutkimusseura Julkaisuja 166.
Tarasti, L. (2012): Selvitys huippu-urheiluyksikön sijoittamisesta Olympiakomiteaan.
Team Danmark (2016). Stöttekoncept 2017–2020.
Valtion liikuntaneuvosto: linjoja liikuntaan vuodesta 1920. 2010. Kirjoittaja Pyykkönen, Teijo. Valtion liikuntaneuvosto, opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsinki. Luettavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/VLN90esite.pdf?lang=fi.
Valtion liikuntaneuvosto (2013) Arviointi valtion liikuntatoimen määrärahojen kasvun tuloksista hallituskaudella 2007–2011. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:8. Luettavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/valtion_liikuntaneuvoston_julkaisusarja/arkisto/arviointi_valtion_liikuntatoimen_maararahojen_kasvun_tuloksista_hallituskaudella_2007-2011.579.news
Valtion liikuntaneuvosto (2013). Arviointi valtion liikuntatoimen määrärahojen kasvun tuloksista hallituskaudella 2007–2011. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:8. Helsinki. Luettavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/281/vln_arviointiraportti_lowres.pdf
Valtion liikuntaneuvosto (2015). Valtionhallinto liikunnan edistäjänä 2011–2015. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2015:4. Helsinki. Luettavissa:
http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/367/Arviointi_20112015_1606.pdf.
Virtanen, P. (2007). Arviointi; arvioinnin luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita.
Virtanen P., Stenvall J., Rannisto P-H. (toim.): Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere, Tampere University Press, 2015.
Zacheus, Tuomas (2010). Liikuntaan ja urheiluun liittyvät merkitykset suomalaisten elämän aikana. Kasvatus & Aika 4 (2) 2010.

INTERNET

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen internetsivut osoitteessa www.thl.fi. Luettu 22.12.2016.
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran internetsivut osoitteessa www.sitra.fi. Luettu 22.12.2016.
Valtion talousarvioesitys 2017. Luettu 3.1.2017. Luettavissa osoitteessa: http://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2017&lang=fi&maindoc=/2017/tae/valtiovarainministerionKanta/valtiovarainministerionKanta.xml&id=/2017/tae/valtiovarainministerionKanta/Yksityiskohtaiset-Perustelut/29/90/90.html

LIITTEET

LIITE 1. Taustahaastattelujen rungot

A. Huippu-urheilutoimijat (järjestöt)

Taustatiedot: kuka, organisaatio, rooli(t), tietojen luottamuksellisuus

1. Tavoitteet ja toimenpiteet

- Mitkä ovat huippu-urheiluun liittyvät tavoitteenne?
- Miten tavoitteet on asetettu?
- Onko tavoitteet, niihin liittyvät toimenpiteet ja mittarit dokumentoitu? Jos on, miten?
- Miten yhteistyö tavoitteiden kannalta olennaisten sidosryhmien (ketkä) kannalta on mielestäsi toiminut?

2. Organisoituminen ja Resursointi

- Ovatko suomalaisen huippu-urheilun roolit ja vastuut mielestäsi selkeät?
- Mistä oman organisaatiosi kokonaisresurssit muodostuvat? Onko niissä tapahtunut viime vuosina merkittäviä muutoksia?
- Millaisia ovat eri rahoittajien odotukset huippu-urheiluun liittyvän toimintanne suhteen?
- Millaisia ovat toimintanne olennaisimmat riskit? Millaisia toimenpiteitä olette tehneet riskien hallitsemiseksi?

3. Toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi

- Mittaatteko huippu-urheiluun liittyvän toimintanne vaikutuksia ja/tai vaikuttavuutta? Jos kyllä, miten?

4. Mitkä ovat mielestäsi suomalaisen huippu-urheilun kolme keskeisintä vahvuutta ja kehittämistarvetta?

B. Huippu-urheilutoimijat (julkinen sektori)

Taustatiedot: kuka, organisaatio, rooli(t), tietojen luottamuksellisuus

1. Tavoitteet ja toimenpiteet

- Mitkä ovat huippu-urheiluun liittyvät tavoitteenne?
- Miten tavoitteet on asetettu?
- Onko tavoitteet, niihin liittyvät toimenpiteet ja mittarit dokumentoitu? Jos on, miten?
- Miten yhteistyö tavoitteiden kannalta olennaisten sidosryhmien (ketkä) kannalta on mielestäsi toiminut?

2. Organisoituminen ja resursointi

- Ovatko suomalaisen huippu-urheilun roolit ja vastuut mielestäsi selkeät?
- Miten huippu-urheilun edistäminen on näkynyt organisaatiosi sisäisessä toiminnassa? Onko siinä tapahtunut viime vuosina merkittäviä muutoksia?
- Miten oma organisaatiosi tukee huippu-urheilua ja mistä resurssit muodostuvat? Onko niissä tapahtunut viime vuosina merkittäviä muutoksia?
- Millaisia odotuksia teillä on rahoittamanne huippu-urheilutoiminnan suhteen?
- Millaisia kannustin – ja tulosohjauksen keinoja käytätte? Ovatko ne mielestäsi toimivia?

3. Toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi

- Ovatko asettamanne tavoitteet huippu-urheilun suhteen toteutuneet? (Tarkenna miltä osin kyllä/ei, perustele)

- Oletteko mitanneet huippu-urheiluun liittyvän toimintanne vaikutuksia ja/tai vaikuttavuutta? Jos kyllä, miten?

4. Mitkä ovat mielestäsi suomalaisen huippu-urheilun kolme keskeisintä vahvuutta ja kehittämistarvetta?

C. Riippumattomat asiantuntijat

Taustatiedot: kuka, organisaatio, rooli(t), tietojen luottamuksellisuus

1. Tavoitteet ja toimenpiteet

- Ovatko suomalaiseen huippu-urheiluun liittyvät tavoitteet mielestäsi selkeät ja niistä viestiminen johdonmukaista? Perustele.
- Kenen tehtävä on mielestäsi asettaa huippu-urheiluun liittyvät tavoitteet?

2. Organisoituminen ja resursointi

- Ovatko huippu-urheiluun käytetyt panostukset (julkinen, yksityinen) mielestäsi läpinäkyviä? Mitkä ovat mielestäsi suomalaisen huippu-urheilun olennaisimmat tulokset ja miten niiden saavuttamisessa on onnistuttu?
- Mitkä näet olevan huippu-urheilun olennaisimmat riskit (taloudelliset, toiminnalliset, poliittiset, eettiset)?

3. Haastateltavan erityisalueen mukaan räätälöidyt teemat

4. Mitkä ovat mielestäsi suomalaisen huippu-urheilun kolme keskeisintä vahvuutta ja kehittämistarvetta?

LIITE 2. Kirjalliset kuulemiset

Vastaanottaja: Suuret lajiliitot 25.11.2016

Kirjallinen kuuleminen huippu-urheilun ulkoista arviointia varten

Huippu-urheilun kokonaistila arvioidaan. Arvioinnin toteuttaa valtion liikuntaneuvoston toimeksiannosta Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO:n toimitusjohtaja Kimmo J Lipponen. Valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutusten arviointi on liikuntalain mukaisesti keskeinen osa valtion liikuntaneuvoston toimintaa. Neuvosto on tuottanut viime vuosina selvityksiä ja arviointeja liikuntakulttuurin eri osa-alueilta. Huippu-urheiluarviointi on jatkoa tässä kokonaisuudessa.

Toimeksiannon tavoitteena on tuottaa kokonaisnäkemys suomalaisen huippu-urheilun tilasta ja keskeisistä kehitystrendeistä suhteessa kansainväliseen kehitykseen. Huippu-urheilun rakenteen, organisoitumisen ja valtionohjauksen toimivuus sekä kehittämistarpeet selvitetään. Lisäksi arvioidaan vuoden 2013 alusta toimeenpanovaiheeseen edenneen huippu-urheilun muutostyön saavutetut tulokset ja vaikutukset. Tavoitteena on myös määritellä huippu-urheilua koskevan tietopohjan ja tutkimustoiminnan kehittämistarpeet tulevaisuutta ajatellen.

Arviointi taustoitetaan laaja-alaisesti olemassa olevaa tutkimus-, arviointi- ja seurantatietoa hyödyntäen. Lisäksi sen yhteydessä kuullaan sekä huippu-urheilutoimijoita että huippu-urheilujärjestelmästä riippumattomia asiantuntijoita. Valtion liikuntaneuvoston jaostot, erityisesti tutkimus- ja arviointijaosto, tukevat arviointia omalla asiantuntemuksellaan.

Pyydämme suurilta lajiliitoilta kirjallista lausuntoa alla esitettyjä kysymyksiä koskien. Saatuja vastauksia hyödynnetään arvioinnin yhteydessä. Toivomme, että lähetätte vastaukset 7.12.2016 mennessä sähköpostilla osoitteeseen kimmo.lipponen@arvoliitto.fi ja minna.paajanen@minedu.fi.

Kysymykset:

1. Tavoitteet ja toimenpiteet

- Miten katsotte suurten lajiliittojen itselleen asettamien huippu-urheilutavoitteiden asemoituvan suhteessa huippu-urheilun muutostyössä asetettuihin tavoitteisiin?
- Miten suurten lajiliittojen omat tavoitteet on asetettu?
- Miten yhteistyö tavoitteiden kannalta olennaisten sidosryhmien (ketkä) kannalta on mielestäsi toiminut?

2. Organisoituminen ja resursointi

- Ovatko suomalaisen huippu-urheilun roolit ja vastuut mielestänne selkeät?
- Onko suurten lajiliittojen kokonaisresursointi huippu-urheiluun viime vuosina merkittävästi muuttunut?
- Millaisia ovat eri sidosryhmienne odotukset huippu-urheiluun liittyvän toimintanne suhteen?
- Millaisia ovat huippu-urheilua tukevan toimintanne olennaisimmat riskit? Millaisia toimenpiteitä olette tehneet riskien hallitsemiseksi?

3. Toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi

- Mittaatteko huippu-urheiluun liittyvän toimintanne vaikutuksia ja/tai vaikuttavuutta? Jos kyllä, miten?

4. Mitkä ovat mielestänne suomalaisen huippu-urheilun

a) kolme keskeisintä vahvuutta ja
b) kehittämistarvetta?

Vapaa sana
Vastaanottaja: Suuret kunnat 25.11.2016

Kirjallinen kuuleminen huippu-urheilun ulkoista arviointia varten

Huippu-urheilun kokonaistila arvioidaan. Arvioinnin toteuttaa valtion liikuntaneuvoston toimeksiannosta Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO:n toimitusjohtaja Kimmo J Lipponen. Valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutusten arviointi on liikuntalain mukaisesti keskeinen osa valtion liikuntaneuvoston toimintaa. Neuvosto on tuottanut viime vuosina selvityksiä ja arviointeja liikuntakulttuurin eri osa-alueilta. Huippu-urheiluarviointi on jatkoa tässä kokonaisuudessa.

Toimeksiannon tavoitteena on tuottaa kokonaisnäkemys suomalaisen huippu-urheilun tilasta ja keskeisistä kehitystrendeistä suhteessa kansainväliseen kehitykseen. Huippu-urheilun rakenteen, organisoitumisen ja valtionohjauksen toimivuus sekä kehittämistarpeet selvitetään. Lisäksi arvioidaan vuoden 2013 alusta toimeenpanovaiheeseen edenneen huippu-urheilun muutostyön saavutetut tulokset ja vaikutukset. Tavoitteena on myös määritellä huippu-urheilua koskevan tietopohjan ja tutkimustoiminnan kehittämistarpeet tulevaisuutta ajatellen.

Arviointi taustoitetaan laaja-alaisesti olemassa olevaa tutkimus-, arviointi- ja seurantatietoa hyödyntäen. Lisäksi sen yhteydessä kuullaan sekä huippu-urheilutoimijoita että huippu-urheilujärjestelmästä riippumattomia asiantuntijoita. Valtion liikuntaneuvoston jaostot, erityisesti tutkimus- ja arviointijaosto, tukevat arviointia omalla asiantuntemuksellaan.

Pyydämme suurilta kunnilta kirjallista lausuntoa alla esitettyjä kysymyksiä koskien. Saatuja vastauksia hyödynnetään arvioinnin yhteydessä. Toivomme, että lähetätte vastaukset 7.12.2016 mennessä sähköpostilla osoitteeseen kimmo.lipponen@arvoliitto.fi ja minna.paajanen@minedu.fi.

Kysymykset:

- Onko suurten kuntien kokonaisresursointi huippu-urheiluun viime vuosina merkittävästi muuttunut?
- Miten katsotte suurten kuntien itselleen asettamien huippu-urheilutavoitteiden asemoituvan suhteessa huippu-urheilun muutostyössä asetettuihin tavoitteisiin?
- Ovatko suomalaisen huippu-urheilun roolit ja vastuut mielestänne selkeät?
- Millaisia ovat eri sidosryhmienne odotukset huippu-urheiluun liittyvän toimintanne suhteen?
- Millaisia ovat huippu-urheilua tulevan toimintanne olennaisimmat riskit? Millaisia toimenpiteitä olette tehneet riskien hallitsemiseksi?
- Mittaatteko huippu-urheiluun liittyvän toimintanne vaikutuksia ja/tai vaikuttavuutta? Jos kyllä, miten?
- Mitkä ovat mielestänne suomalaisen huippu-urheilun
  a) kolme keskeisintä vahvuutta ja
  b) kehittämistarvetta?

Vapaa sana

Vastaanottaja: valmennuskeskusten johtajat 29.11.2016

Kirjallinen kuuleminen huippu-urheilun ulkoista arviointia varten

Huippu-urheilun kokonaistila arvioidaan. Arvioinnin toteuttaa valtion liikuntaneuvoston toimeksiannosta Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO:n toimitusjohtaja Kimmo J Lipponen. Valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutusten arviointi on liikuntalain mukaisesti keskeinen osa valtion liikuntaneuvoston toimintaa. Neuvosto on tuottanut viime vuosina selvityksiä ja arviointeja liikuntakulttuurin eri osa-alueilta. Huippu-urheiluarviointi on jatkoa tässä kokonaisuudessa.

Toimeksiannon tavoitteena on tuottaa kokonaisnäkemys suomalaisen huippu-urheilun tilasta ja keskeisistä kehitystrendeistä suhteessa kansainväliseen kehitykseen. Huippu-urheilun rakenteen, organisoitumisen ja valtionohjauksen toimivuus sekä kehittämistarpeet selvitetään. Lisäksi arvioidaan vuoden 2013 alusta toimeenpanovaiheeseen edenneen huippu-urheilun muutostyön saavutetut tulokset ja vaikutukset. Tavoitteena on myös määritellä huippu-urheilua koskevan tietopohjan ja tutkimustoiminnan kehittämistarpeet tulevaisuutta ajatellen.

Arviointi taustoitetaan laaja-alaisesti olemassa olevaa tutkimus-, arviointi- ja seurantatietoa hyödyntäen. Lisäksi sen yhteydessä kuullaan sekä huippu-urheilutoimijoita että huippu-urheilujärjestelmästä riippumattomia asiantuntijoita. Valtion liikuntaneuvoston jaostot, erityisesti tutkimus- ja arviointijaosto, tukevat arviointia omalla asiantuntemuksellaan.

Pyydämme valmennuskeskusten johtajilta kirjallista lausuntoa alla esitettyjä kysymyksiä koskien. Saatuja vastauksia hyödynnetään arvioinnin yhteydessä. Toivomme, että lähetätte vastaukset 7.12.2016 mennessä sähköpostilla osoitteeseen kimmo.lipponen@arvoliitto.fi ja minna.paajanen@minedu.fi.

Kysymykset:

1. Tavoitteet ja toimenpiteet

- Mitkä ovat urheiluopistosektorin keskeiset yhteiset tavoitteet liittyen huippu-urheilun edistämiseen?
- Miten tavoitteet on asetettu?
- Onko tavoitteet, niihin liittyvät toimenpiteet ja mittarit dokumentoitu? Jos on, miten?

- Miten yhteistyö tavoitteiden kannalta olennaisten sidosryhmien (ketkä) kannalta on mielestäsi toiminut?

2. Organisoituminen ja Resursointi

- Ovatko suomalaisen huippu-urheilun roolit ja vastuut mielestänne selkeät?
- Onko urheiluopistosektorin kokonaisresursointi huippu-urheiluun viime vuosina merkittävästi muuttunut?
- Millaisia ovat eri rahoittajien odotukset huippu-urheiluun liittyvän toimintanne suhteen?
- Millaisia ovat toimintanne olennaisimmat riskit? Millaisia toimenpiteitä olette tehneet riskien hallitsemiseksi?

3. Toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi

- Mittaatteko huippu-urheiluun liittyvän toimintanne vaikutuksia ja/tai vaikuttavuutta? Jos kyllä, miten?

4. Mitkä ovat mielestänne suomalaisen huippu-urheilun

a) kolme keskeisintä vahvuutta ja
b) kehittämistarvetta?

Vapaa sana


Yhteiset strategiset tavoitteet
Kansainvälinen menestys
Korkeatasoinen osaaminen
Arvostettu urheilu
Urheilijan polku
Liikunnallinen elämäntapa
Liikkujan polku
100 v
Liikkuva nuori ja aikuinen
Liikunnasta ja urheilusta innostunut lapsi
0 v
Liikkuva lapsuus
Elinvoimainen seura- ja järjestötoiminta


FINLAND
Kansainvälinen menestys
Tavoiteltavat tulokset:
• Tavoitteelliset urheilijat
• Menestyvät urheilijat ja joukkueet
Kansainvälinen menestys
1. Parhailla urheilijoilla on kansainvälisen vertailun kestävä päivittäisvalmennus ja toimintaympäristö.
2. Kansainvälisesti menestyviä urheilijoita on enemmän. Urheilijoiden onnistumisprosentti kasvaa. Joukkuelajeissa on enemmän menestyviä pelaajia lajien kansainvälisissä huippuliigoissa/ seuroissa.
3. Urheilijoiden terveet harjoituspäivät lisääntyvät.
4. Yläkoulu- ja lukioikäisillä toteutuu kaksi laadukasta harjoitusta päivässä.
5. Huippu-urheiluun on syntynyt keskittämisen ratkaisuja.

Korkeatasoinen osaaminen
Tavoiteltavat tulokset:

- Osaavat urheilijat, valmentajat ja asiantuntijat
- Toimivat yhteisöt ja urheiluverkostot

Korkeatasoinen osaaminen



1. Urheilijat, valmentajat ja asiantuntijat toimivat jatkuvan kehittymisen periaatteella.
2. Urheilijan polun eri vaiheessa toimivia osaavia ammattivalmentajia on enemmän.
3. Urheilijan valmentautumisympäristöissä toimii osaamista ja yhteistyötä vahvistavia valmentaja- ja asiantuntijayhteisöjä.
4. Huippu-urheiluverkosto toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti; keskeiset osaamis- ja kehittämisverkostot ovat toiminnassa.
5. Huippu-urheilun kehittymistä tuetaan systemaattisella seurannalla ja arvioinnilla.

Arvostettu urheilu
Tavoiteltavat tulokset:

- Innostava ilmapiiri
- Suomalaisten arvostus
- Urheilijan polun kokonaisresurssit

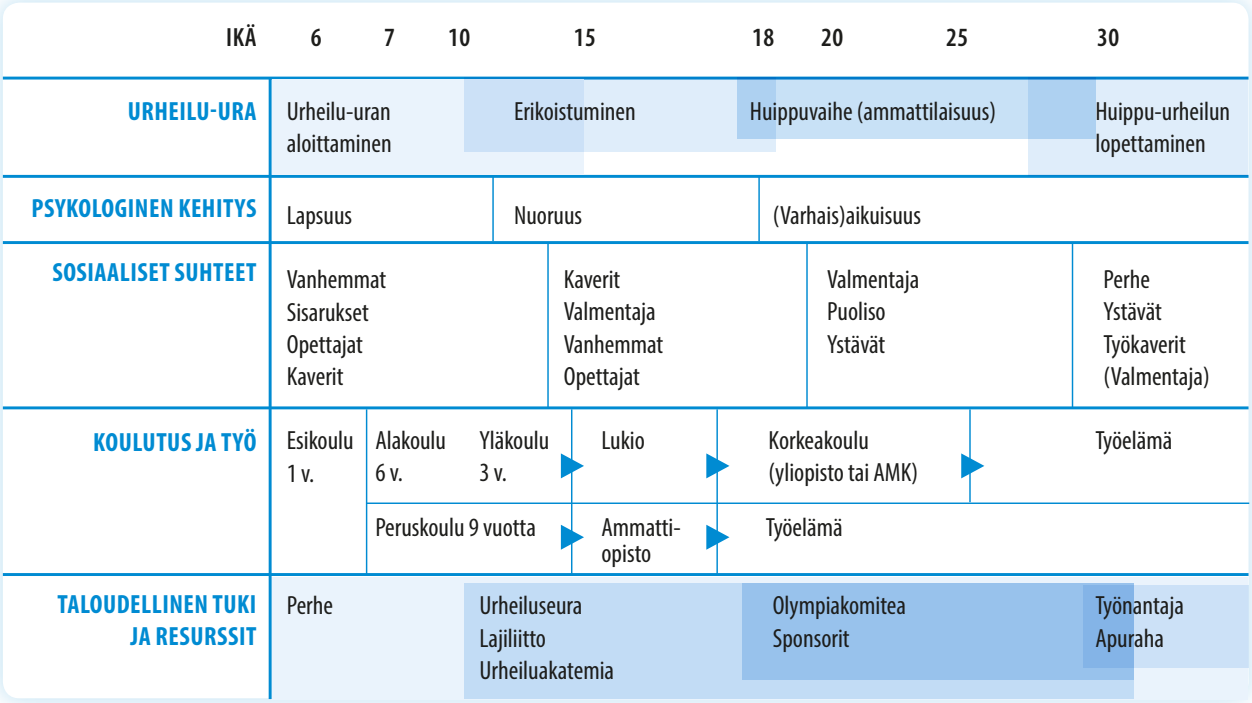
Arvostettu urheilu



1. Urheilijat ja valmentajat kokevat, että heidän panostustaan huippusuorituksen rakentamisessa arvostetaan.
2. Urheilun toimijat tekevät yhteistyötä ja arvostavat toisiaan.
3. Urheilun ilmapiiri on hyvä ja suomalaiset arvostavat huippu-urheilua.
4. Urheilijoiden ja valmentajien sosio-ekonominen asema on parantunut.
5. Urheilijan polun kokonaisresurssit kasvavat.

LIITE 4. Kaksoisura

SUOMALAINEN VERSIO HUIPPU-URHEILUN URAMALLISTA

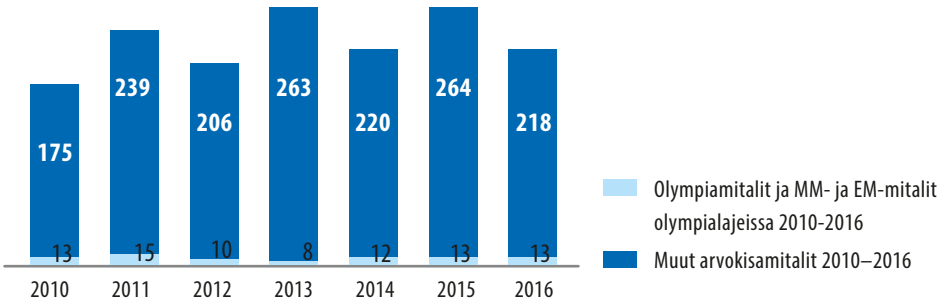


Lähde: Ryba, Tatiana V. (ym). Urheilijoiden kaksoisuraan liittyvän tutkimuksen tilanne Suomessa. Liikunta ja tiede -lehti 2–3/2016.

Suomalainen versio huippu-urheilun uramallista

SUOMALAISILLE URHEILIJOILLE NOIN 240 MITALIN VUOSISAALIS

Suomalaiset urheilijat saavuttivat vuosina 2010–2016 keskimäärin noin 240 arvokisamitalia vuosittain lajeissa, jotka kuuluvat opetus- ja kulttuuriministeriön toiminta-avustusta nauttivien lajiliitojen piiriin.



Suomalaisten saavuttamat olympia-, MM- ja EM-mitalit 2010–2016.
Lähde: Suomen Urheilukirjaston tietopalvelu

Suurimmat mitalisaaliit korjataan perinteisesti kilpailuissa, jotka eivät juuri ylitä uutiskynnystä kotimaassakaan. Listan kärjessä ovat siluettiampujat, pyöräsuunnistajat, koiravaljakkourheilijat, voimanosto, ampumasuunnistus sekä nousevina tekijöinä talvipurjehtijat, kahvakuulaurheilijat, thainyrkkeilijät ja ITF-liiton taekwondokat. Uutiskynnyksen ylittävistä lajeista mainittakoon kestomenestyjät suunnistus ja salibandy. Vammaisurheilussa ei tällä hetkellä ole tilastointia kaikista saavutetuista mitaleista, joten kokonaiskuva on tältä osin puutteellinen.

Olympiakisoista, paralympialaisista, MM- ja EM-kisoista olympia- ja paralympialajeissa on perinteisesti tullut niukasti menestystä. Vuosina 2010–2016 vuosittain on saatu keskimäärin 12 mitalia olympialajeissa ja 18 paralympialajeissa. Talvilajeista säännöllisesti menestystä tuovia lajeja ovat ampumahiihto, lumilautailu, maastohiihto ja jääkiekko. Kesälajeista mitalikantaan vuosittain yltävät ampumaurheilu, paini, purjehdus, uinti ja yleisurheilu. Vuoden 2016 pilkahduksia olivat arvokisamitalit nyrkkeilyssä ja pyöräilyssä.

Yhtenä huippu-urheilumenestyksen strategisten tavoitteiden indikaattorina on pidetty olympialajien arvokilpailuissa (Olympialaiset ja MM-kilpailut) saavutettujen pistesijojen yhteispisteitä. Voitosta saa siis kahdeksan pistettä, toisesta sijasta seitsemän ja lopulta kahdeksannesta sijasta yhden pisteet. Pisteindikaattorilla laskettuna suomalaisten huippu-urheilumenestys on vääjäämättä laskenut vuodesta 2005 lähtien.

Yksilölajien menestyksen hiipuessa on viime vuosina painotettu Suomen nousua palloilulajeissa. Säännöllistä menestystä on tullut vain jääkiekossa, jossa Suomi ja Ruotsi kilvoittelevat tasapäisesti Pohjoismaiden herruudesta. Sisäpalloilujen odotukset ovat pitkälti rajoittuneet miesten kori- ja lentopalloon, joiden MM- ja EM-otteluita on seurattu tiiviisti mediassa. Mitalitasolle ei Suomella ole ollut asiaa: lentopallomiesten EM-sijoitukset ovat 2010-luvulla olleet välillä 8–12, koripallomiesten välillä 9–16. Käsipallossa on lieviä piristymisen merkkejä, sillä perinteinen 30. huonommalla puolella kellunut EM-sijoitus on nyt 23–29. Miesten jalkapallossa suomalaisten FIFA-ranking on sukeltanut sijalta 36 (2007) sijalle 93 (24.11.2016), tosin heiluen vuosia noin sijan 80 tuntumassa.

Naisten palloilulajeissa Suomen menestys on pysynyt vaatimattomana. Tämä koskee myös jalkapalloa, jossa Suomen naisten FIFA-ranking on laskenut sijalta 16 (2010) sijalle 28 (ollen toki reilusti miesten rankingia korkeampi). Poikkeuksen muodostaa naisten jääkiekko, jossa Suomi on pysytellyt sijoilla 3–5 jo yli 20 vuoden ajan. Sisäpalloiluissa suomalaiset naisjoukkueet sijoittuvat 20–30 haarukkaan EM-tasolla.

Moottoriurheilijat ovat edelleen maailmalla näkyvimpiä suomalaisurheilijoita. Suomi on pysynyt kuvassa niin Formula 1-luokassa kuin rallin MM-sarjassakin, vaikka mestaruuksia ei ole voitettu pitkään aikaan.

Kansainvälisen näkyvyyden perusteella suomalaisten urheilijoiden merkittävimmät saavutukset (2009–2016)

1 KIMI RÄIKKÖNEN

F1 – 3 GP-voittoa; useita palkintosijoja 2009–2016;
MM-sarjan 3:s 2012

2 KAISA MÄKÄRÄINEN

Ampumahiihto – MCup-1., MM-kultaa (takaa-ajo) 2011

3 MIESTEN KEIHÄÄNHEITTO

Yleisurheilu – 8 arvokisamitalia 2009-2016
(Tero Pitkämäki 4, Antti Ruuskanen 3, Ari Mannio 1)

4 JARI-MATTI LATVALA

Ralli – MM-hopeaa 2010, 2014 ja 2015;
15 MM-rallin voittoa 2009–2016

5 JÄÄKIEKKOJOUKKUE (M)

Jääkiekko – MM-kultaa 2011

6 NAISTEN MAASTOHIIHTO

Hiihto – 13 arvokisamitalia 2009–2015
(Aino-Kaisa Saarinen voittamassa niistä 12)

7 ENNI RUKAJÄRVI

Lumilautailu – X-Games-voitto 2011, olympiahopea 2014,
TTR-rankingin 1. 2009–2010

8 TEEMU SELÄNNE

Jääkiekko – Sotši 2014, parhaan pelaajan palkinto

9 TUUKKA RASK

Jääkiekko – NHL:n parhaan maalivahdin Vezina Trophy 2014

10 MIKA KALLIO

Ratamoottoripyöräily – MotoGP2, MM-hopea 2014

Lähde: Suomen Urheilukirjaston tietopalvelu

VALTION LIIKUNTANEUVOSTO
Statens idrottsråd

Opetus- ja kulttuuri-ministeriö

LINJOJA LIIKUNTAAN VUODESTA 1920