

Huippu-urheilun ulkoinen arviointi (2017)

Lähde: Kimmo J. Lipponen: *Menestyksen polulla – huippu-urheilun ulkoinen arviointi* (VLN, 2017)

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

Ulkaisen arvioinnin olennaisimmat havainnot: **tavoitteet**

- Huippu-urheilun kokonaisuuden strategiselle johtamiselle ei tällä hetkellä ole yhtenäistä viitekehystä, käsitteistöä ja tavoitteita.
- 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.
- 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 hyväksytyjä, 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 silloissa. 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
- Ylätason johtaminen ei nykymuodossaan toimi systemaattisesti jatkuvaan kehittymisen seurantaan perustuen.

Ulkaisen arvioinnin olennaisimmat havainnot: **huippu-urheilun organisoituminen ja resursointi**

- 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.
- 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.
- Panosten ja tuotosten suhdetta ei ole juurikaan kuvattu.
- 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.

Ulkaisen arvioinnin **toimenpide-ehdotukset**

- Kokonaisuuden johtaminen
- Hyvä hallintotapa
- 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.
- Toimintatavat
- Resurssien hallinta
- Vaikuttavuusketjut
- Osaamisen kehittäminen
- Urheilijoiden toimeentulon polut
- Yhteiskunnallinen perustelu
- Huippu-urheilun tiedolla johtaminen