



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HEIDI VUORI

**Tuloskortti työkaluna
#UkiLiikkuu -liikuntaohjelman 2025
toteuttamisessa**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä Vuori Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2021
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Tuloskortti työkaluna #UkiLiikkuu -liikuntaohjelman 2025 toteuttamisessa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää, miten viedään #UkiLiikkuu liikuntaohjelma 2025 toimintaan. Kehittämishankkeen tavoitteena oli laatia liikuntaohjelman tavoitteiden onnistumista kuvaava tuloskortti. Tuloskortin tarkoituksena on edistää uuden liikuntaohjelman viemistä toimintaan sekä edesauttaa palvelukeskuksien sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin strategista johtamista, strategian toteuttamista sekä tuloskorttia strategian toteuttamisen välineenä. Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin myös organisaatiokulttuurin ja henkilöstön osallistamisen merkitystä strategiatyössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa sovellettiin kommunikatiivista toimintatutkimuksen suuntausta, hyödyntäen osallistavaa työpajatyöskentelyä. Työpajoja järjestettiin yhteensä viisi. Tutkimusaineistona hyödynnettiin työpajatyöskentelyssä tehtyjä muistiinpanoja sekä havainnointia, organisaation dokumentteja ja valtakunnallisten liikkumis- ja hyvinvointiohjelmien materiaaleja.</p> <p>Kehittämishankkeessa onnistuttiin laatimaan #UkiLiikkuu liikuntaohjelman 2025 strategista onnistumista kuvaava tasapainotettu tuloskortti. Tuloskortti koostuu arviointikriteeristä, joiden avulla pysytään ohjaamaan liikunnan edistämisen työtä ja sitä kautta vaikuttamaan tulevaan kehitykseen sekä todentamaan näiden toimenpiteiden vaikutusta. Prosessin aikana synnyttiin vuorovaikutuksellista keskustelua, jossa tunnistettiin uusia toimintatapoja ja yhteistyömuotoja.</p>		
Avainsanat strateginen johtaminen, julkinen sektori, tasapainotettu mittaristo, osallistaminen, liikunta-ala		

Author Vuori Heidi	Type of Publication Bachelor's thesis	Date December 2021
	Number of pages 41	Language of publication: Finnish
Title of publication Scorecard as tool for implementation of sports programme #UkiLiikkuu 2025		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
<p>The topic of this thesis was to find out how the sports programme #UkiLiikkuu 2025 will be implemented in practice. The aim of the development project was to create a scorecard describing the success of the objectives of the sports programme. The purpose of the scorecard is to help implementation the sports programme in practice and help contribute to the commitment of service centers to common objectives.</p> <p>The theoretical part of the research dealt with strategic management, strategy implementation and the scorecard as a tool for implementing the strategy. The theoretical section also discussed the importance of organisational culture and employee involvement in strategy work.</p> <p>The study was carried out as an activity analysis which applied a communicative action research, utilising participatory workshop work. A total of five workshops were organised. The research data utilised notes taken during the workshop work, as well as observation, organisational documents and materials from national mobility and wellbeing programmes.</p> <p>The development project succeeded in creating a balanced scorecard describing the strategic success of the sports programme #UkiLiikkuu 2025. The scorecard consists of evaluation criteria to guide the work of promoting physical activity and thus influence future development and to verify the impact of these measures. During the process, an interactive discussion was created identifying new ways of working and collaborating.</p>		
Keywords strategic management, public sector, balanced metrics, inclusion, physical exercise sector		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 KEHITTÄMISHANKKEEN TOIMEKSIANTAJA, TAUSTA JA TARKOITUS .	6
2.1 Kehittämishankkeen toimeksiantaja ja tausta	6
2.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja viitekehys.....	8
2.3 Kehittämishankkeen tehtävät	9
3 STRATEGINEN JOHTAMINEN	10
3.1 Strategia.....	10
3.2 Kunnan strateginen johtaminen.....	10
3.3 Strategian toteuttaminen ja henkilöstön osallistaminen.....	11
3.4 Organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutus strategiatyössä	12
4 TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI STRATEGIAN TOTEUTTAMISESSA	14
4.1 Yleistä tuloskortista.....	14
4.2 Tuloskortti strategian toteutuksessa	15
4.3 Tuloskortti julkisessa organisaatiossa ja tasapainoinen onnistumisstrategia ...	17
5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	22
5.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	22
5.1.1 Aineistoin kuvaus ja analyysi	23
5.2 Kehittämishankkeen toteuttaminen	25
5.2.1 Tuloskortin viitekehys ja näkökulmat	25
5.2.2 Tuloskortti työryhmien perustaminen.....	28
5.2.3 Työpajojen toteuttaminen	29
5.2.4 Mittareiden tasapainotus	31
5.2.5 Strategisen vastuun määrittäminen	31
6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	32
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	36
7.1 Tulosten arviointi	36
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	38
7.3 Jatkotutkimusaiheet.....	39
8 LOPPUSANAT.....	40
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Suomessa liikunnan käsitteet ovat muuttuneet viime vuosikymmenten aikana ja liikuntapalveluiden työ on laajentunut urheilun ja kuntoliikunnan lisäksi myös arjen fyysisen aktiivisuuden edistämiseen, mikä tekee siitä koko kaupungin asian. Laaja-alainen, tavoitteellinen ja strategiaan sidottu kehittäminen on tärkeä keino edistää kuntalaisten liikunta-aktiivisuutta. Kuntien liikuntatoimien vastaavat ja kuntajohto ovat arvioineet, että kuntien liikunnan edistämistä voidaan vahvistaa parantamalla kunnan poikkihallinnollista yhteistyötä sekä lisäämällä työn suunnitelmallisuutta ja strategisuutta (Norra & Karimäki, 2020, s. 16).

Uudenkaupungin liikunnan edistämisen työtä ohjaamaan on valmisteltu ensimmäistä kertaa toimenpideohjelma #UkiLiikkuu liikuntaohjelma 2025. Liikuntaohjelman tavoitteet ja toimenpiteet ulottuvat kaikkiin Uudenkaupungin palvelukeskuksiin ja ohjelman toiseksi päätavoitteeksi onkin kirjattu pääseminen yhteistyöstä yhteisiin tavoitteisiin. Tämän kehittämishankeen tavoitteena on rakentaa liikuntaohjelman tavoitteiden onnistumista kuvaava tulokortti. Tulokortin tarkoituksena on edistää uuden liikuntaohjelman viemistä toimintaan sekä edesauttaa palvelukeskusten sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Työn ensimmäisessä osassa selvitetään teorian avulla strategista johtamista sekä organisaatiokulttuurin ja henkilöstön osallistamisen vaikutusta strategian toteutumisessa. Lisäksi teorian avulla selvitetään mikä on tasapainotettu tulokortti ja sen soveltuvuus julkiseen organisaatioon ja työkaluksi strategian toteuttamisessa. Työn empirisessä osuudessa selvitetään työntekijöitä osallistavan työskentelytavan avulla, millä arviointikriteereillä liikuntaohjelmassa asetettuja tavoitteita voidaan todentaa ja mitata. Tavoitteena on samalla luoda strategista keskustelua ja sitä kautta edesauttaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TOIMEKSIANTAJA, TAUSTA JA TARKOITUS

2.1 Kehittämishankkeen toimeksiantaja ja tausta

Uudenkaupungin palveluorganisaatio jakaantuu viiteen palvelukeskukseen, jotka jakaantuvat edelleen palvelualueisiin ja -yksiköihin. Tämän kehittämishankkeen toimeksiantajana toimii Uudenkaupungin hyvinvointi- ja vapaa-aikapalvelujen palvelukeskus, johon kuuluu viisi palveluyksikköä, joista yksi on liikuntapalvelut. Kehittäminen tehdään liikuntapalvelujen yksikköön.

Kuntalain (Kuntalaki 410/2015 § 1) mukaan kunnan tehtävänä on edistää asukaidensa hyvinvointia ja liikuntalain (Liikuntalaki 390/2015 § 2) mukaan yleisedellytysten luominen liikunnalle on kuntien vastuulla. Liikuntalain (390/2015) tavoitteena on edistää väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä eri väestöryhmien mahdollisuuksia liikkua ja harrastaa liikuntaa. Kunnallisten liikuntapalveluiden sisällöstä ja muodoista ei säädetä erikseen, mutta kohderyhmän ajatellaan käsittävän kaikki kuntalaiset. Itsehallinnollisina yhteisöinä kunnat voivat itse määritellä palvelujen sisällön ja tason sekä tavat, joilla ne huolehtivat edellytysten luomisesta liikunnalle. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2010, s. 6.)

Liikunnan edellytysten luominen vaatii yhteistyötä kunnan eri toimialojen välillä. Sektorirajat ylittävällä yhteistyöllä vahvistetaan liikunnan asemaa osana kuntien hyvinvointi- ja terveyspolitiikkaa sekä strategista kehittämistä. (Kuntaliitto, 2020.) Uudenkaupungin sisällä liikuntapalveluiden työ kytkeytyy kaikkiin palvelukeskuksiin.

Uudenkaupungin hyvinvointi ja vapaa-aikapalveluissa on tehty päätös, että palvelukeskuksen toimintaa ohjaavan kulttuuri-, nuoriso- ja liikuntapalvelujen strategian päätyttyä 2020, palvelukeskukselle ei laadita enää omaa strategiaa. Jatkossa palveluyksiköille valmistellaan tarpeen mukaan toimenpideohjelmat, jotka laaditaan linjassa Uudenkaupungin #UKI20300 – Oikeenlaista kemiaa strategian kanssa ja sen tavoitteita tukemaan ja toteuttamaan.

Uudenkaupungin liikunnan edistämisen työtä varten on ensimmäistä kertaa valmisteltu oma toimenpideohjelma #UkiLiikkuu liikuntaohjelma 2025. Tässä opinnäytetyössä puhutaan liikuntaohjelmasta. Liikuntaohjelma konkretisoi Uudenkaupungin strategiaa #UKI20300 ja ohjelman tarkoituksena on mahdollistaa uusikaupunkilaisille aktiivisempi elämä liikkumisen ja liikunnan avulla, näin luodaan perustaa kaupunkilaisten hyvälle elämälle. Kuviossa 1 on kuvattu Uudenkaupungin #UKI20300 – Oikeenlaista kemiaa strategiasta johdetun liikuntaohjelman kokonaiskuva.



Kuvio 1. Uudenkaupungin strategiasta johdettu #UkiLiikkuu liikuntaohjelma 2025

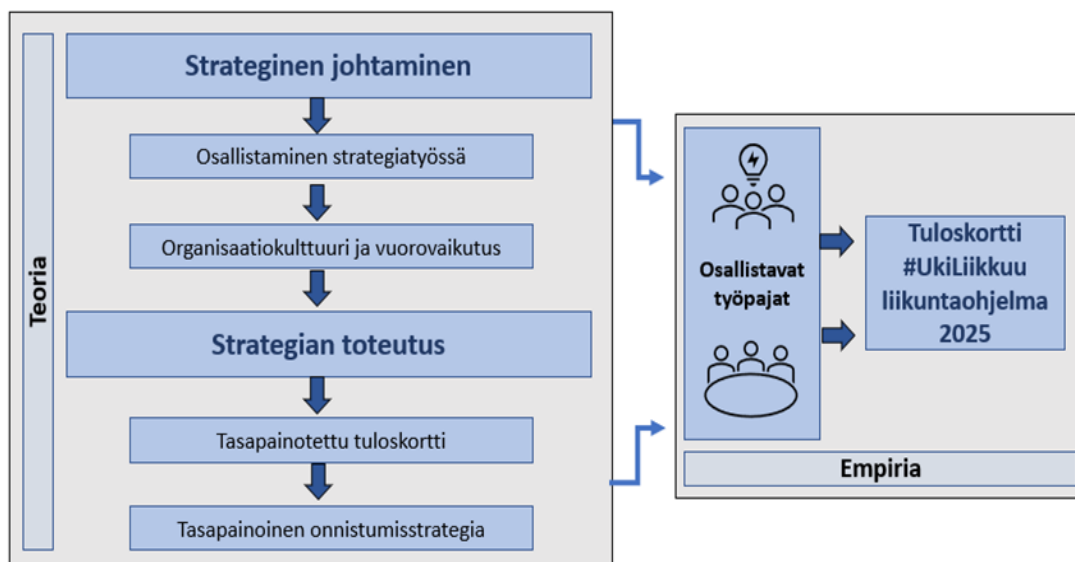
2.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja viitekehys

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on laatia liikuntaohjelman tavoitteiden onnistumista kuvaava tulokortti. Tulokortin tarkoituksena on edistää uuden liikuntaohjelman viemistä toimintaan sekä edesauttaa palvelukeskuksien sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Opinnäytetyön ajankohtaiseksi tekee se, että liikuntaohjelma valmistui keväällä ja kaupunginvaltuusto on hyväksynyt ohjelman 19.4.2021 § 22 (Uudenkaupungin kaupunki, 2021, s. 1). Liikuntaohjelman yhdeksi jatkotoimenpiteeksi on kirjattu tiedolla johtamisen ja ohjelman toteuttamisen tueksi tulokortin rakentaminen yhdessä eri toimijoiden kanssa. Tässä työssä keskitytään siihen, miten liikuntaohjelma muutetaan toiminnaksi. Työn laajuuden rajaamiseksi tiedolla johtaminen ja seuranta on jätetty tämän työn ulkopuolelle.

Työn merkityksellisyyttä korostaa se, että Uudessakaupungissa on ensimmäistä kertaa valmisteltu liikunnan edistämisen työlle oma toimenpideohjelman, ja tämän lisäksi uutena ajatusmallina on, että siirrytään yhteistyöstä yhteisiin tavoitteisiin. Tulokorttiprosessin aikana käytävä osallistava strateginen keskustelu luo edellytyksiä uusien toimintamallien ja yhteistyömuotojen ymmärtämiseen ja sitä kautta edesauttaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Kuviossa 2 on kuvattu tämän opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys, jonka tarkoituksena on antaa kokonaisvaltainen näkemys opinnäytetyön rakenteesta. Strategiatyö on laaja käsite ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tässä työssä keskitytään strategiatyön yleiseen kompastuskiveen eli strategian toteuttamiseen. Suunnitelman ja toteutuksen välille jää usein kuilu, johon vaikuttaa mm. se, miten strategialähtöinen organisaatio on sekä miten paljon organisaation henkilökuntaa on osallistettu prosessissa. Tämän työn tavoitteena on rakentaa julkisen liikuntaorganisaation tarpeita vastaava ja liikuntaohjelman tavoitteiden onnistumista kuvaava tulokortti, jolla pyritään viemään poikkihallinnollisella työotteella rakennettu liikuntaohjelma toiminnaksi. Tässä kehittämishankkeessa syntyy konkreettisena lopputuotoksena liikuntapalveluiden tulokortti, jonka arviointikriteerit pohjautuvat Uudenkaupungin liikuntaohjelman tavoitteisiin.



Kuvio 2. Käsitteellinen viitekehys.

2.3 Kehittämishankkeen tehtävät

Kaikkia kaupungin palvelukeskuksia koskevan liikuntaohjelman vieminen toiminnaksi on luonnollisesti sitä helpompaa mitä selkeämmin ohjelman toteutumista kuvaavat arviointikriteerit ja niiden tavoitetasot on määritelty tuloskorttiin. Uuden liikuntaohjelman myötä liikunnan edistämisen työ laajentuu entisestään sektorirajat ylittäväksi yhteistyön tekemiseksi. Mahdollisimman laajan kokonaiskuvan saavuttamiseksi tarvitaan eri toimialojen ammattinäkemysten ja osaamisen yhteen saattamista.

Tämän kehittämishankkeen tehtävänä on:

- valita tuloskortin näkökulmat, joilla ohjataan strategista johtamista
- selvittää, miten onnistutaan saattamaan yhteen eri toimialojen ammattinäkemykset ja osaaminen niin, että pystytään rakentamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti liikuntaohjelmaa kuvaava tuloskortti
- selvittää, millä arviointikriteereillä liikuntaohjelmassa asetettuja tavoitteita voidaan todentaa ja mitata?

3 STRATEGINEN JOHTAMINEN

3.1 Strategia

Vuosien saatossa strategialla on annettu useita eri määritelmiä kuten johdonmukainen malli, suunnitelma, tietoisesti päätetty toiminnan suuntaus, joka ohjaa päätöksiä ja toimintaa. Strategian avulla ennakoidaan tulevaisuutta sekä edesautetaan organisaation mahdollisuuksia selviytyä epävarmoissa toimintaympäristöissä. Parhaimmillaan strategia sisäistetään erityiseksi tavaksi ajatella asioista, joka vaikuttaa organisaation päätöksiin ja arkiseen toimintaan. (Sallinen, 2012, s. 136).

Kehusmaan (2010, s. 15) mukaan strategia tulisi nähdä osaksi organisaation työtä, johon kuuluu myös strategian toteuttaminen. Strategiatyötä ei nähdä vain johdon tehtäväksi, vaan siihen tulee koko organisaation osallistua omalla työpanoksellaan. Strategiajohtamisen tavoitteena on saada koko organisaatio osallistumaan ja tekemään työtä strategian onnistumiseksi. Myös Tienarin ja Harviaisen (2020, s. 17) mukaan, strategia ei ole suunnitelma vaan työtä, yhdessä tekemistä. Erilaisia käytäntöjä, joita voidaan tehdä koko ajan paremmin, työ nähdään jatkuvaksi kehittämiseksi.

3.2 Kunnan strateginen johtaminen

Kaupunkien ja kuntien johtaminen eroaa monella tavalla yritysten johtamisesta. Ne ovatkin erityisiä johdettavia, joilla on velvoitteita, joista ei voi luopua. Toimintaa kehystää johtamisjärjestelmä, josta päättävät kuntalaiset ja poliitikot. Strategiajärjestelmän laajemmat puitteet asettavat Suomen valtio ja lainsäädäntö. (Tienari & Harviainen, 2020, s. 8.)

Uudessa kuntalaissa korostetaan strategisen johtamisen tärkeyttä kunnissa. Strategiasäännös luo puitteet strategiatoiminnalle mutta johtaminen ratkaisee. Kuntien strategiajohtaminen tulisi nähdä kokonaisvaltaisena johtamisena, jossa eri tahoilla ja organisaatioilla on oma roolinsa. Johtamisessa korostetaan henkilöstön ja sidosryhmien osallistumista strategisten linjausten ideoinnissa ja määrittelemisessä. (Sallinen, 2017, s. 161–162.)

Kuntien lukuisista tehtävistä ja toimialoista kumpuava toiminnan laajuus tekee strategiajohtamisesta moniulotteisen. Kuntastrategioiden on käsitettävä laajasti kuntalaisten hyvinvoinnin, yhteisöllisyyden, paikallisen elinvoiman ja elinympäristön kehitystä. Kuntastrategiassa yhteensovitetään, arvioidaan ja priorisoidaan pitkällä tähtäyksellä erilaisia yhteiskuntapoliittisia kantoja ja linjauksia, mikä tekee strategiaprosessin läpiviennistä vaativan. Kunnalla on hyvä olla vain yksi varsinainen strategia -kunta- tai kaupunkistrategia - josta kaikki sen keskinen päätöksenteko, suunnittelu ja kehittäminen voidaan johtaa. Kuntastrategian toteuttamiseksi kunnissa laaditaan usein strategisia ohjelmia ja projekteja, joissa korostuu nykypäivänä yhä enemmän kunnan sektorien välinen poikkihallinnollisuus. (Kuntaliitto, 2021, Sallinen, 2017, s.160.)

3.3 Strategian toteuttaminen ja henkilöstön osallistaminen

Strategian toteuttaminen on organisaation sisäistä operaationaalista toimintaa, jonka tarkoituksena on strategian toteuttaminen sellaisenaan kuin se on alun perin suunniteltu, se on tehtyjen strategisten päätösten johtamista organisaation jokapäiväiseksi toiminnaksi. Strategian toteuttamiselle on olemassa erilaisia termejä kuten jalkauttaminen, implementointi, maastoutuminen. (Salminen, 2008, s. 17.)

Usein strategian toteutumisen esteenä on se, että strategisen tekemisen tavat ovat hukassa. Sisältö voi olla yleisesti hyväksytty mutta se ei muunnu käytännön toiminnaksi. Strategian toteutusvaihe vaatiikin paljon enemmän työtä kuin analyysi- ja suunnitteluvaiheet. Toteutuksessa onnistuminen edellyttää organisaatioilta tekemisen halua ja esimiehiltä taitoa sekä johdonmukaista, strategian suuntaista johtamista. Strategia toteutuu vain jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. (Lindroos, 2010, s. 45; Tienari & Harviainen, 2020, s. 23.)

Strategiaprosessin läpivientiin on monia eri tapoja. Nykyään on pyritty pois perinteisestä mallista, jossa organisaation johto on lähes yksin vastannut strategian toteuttamisesta. Strategian käytännön toteuttaminen on lukuisissa tutkimuksissa ja käytännön kokemusten kautta havaittu hyvin haastavaksi tehtäväksi. Tästä syystä viime vuosina on yhä laajemmin siirrytty monia eri henkilöstöryhmiä ja eri organisaatiosoja osallistaviin työpajoihin. Kun strategiaprosessiin osallistuu laaja joukko erilaisia

henkilöitä, osaavat esimiehet ja sitoutunut johto, niin luodaan parhaat edellytykset onnistuneelle toiminnalle ja strategia kirkastuu ja muuttuu jokaisen henkilön työn välineeksi. (Lindroos, 2010, s. 47; Tuomi, 2010, s. 95)

Strategiaprosessin jäädessä vain ylimmän johdon keskusteluihin ja papereiksi mappeihin, on prosessiin käytetty aika hukkaan heitettyä. Strategiaa voidaan toteuttaa vain henkilöstön kanssa yhdessä, samansuuntaisesti ja samoihin tavoitteisiin pyrkimällä. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö ei motivoitu ylhäältä tulevien ohjeiden kautta ymmärtämään niiden perusteita. Henkilöstö kokee myös omaavansa paremman ymmärryksen tilanteesta kuin asiakasrajapinnasta irtaantunut johto. Henkilöstöllä, joka toimii asiakasrajapinnassa, on paljon annettavaa strategiaan keskusteluihin, jos niihin annetaan mahdollisuus. (Mantere, 2011, s. 30; Tuomi, 2010, s. 20,22.) Kaplan & Nortonin (2002, s. 234) toteavatkin, että voidakseen saavuttaa tavoitteet on saatava kaikki työntekijät toteuttamaan strategiaa.

Liikunnan edistämisen työssä korostuu erityisesti kyky tehdä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Valtion informaatio-ohjauksessakin (Kuntatalouden ja -hallinnon neuvottelukunta, s. 102–103) kuntia kehoitetaan hallintorajat ylittävään yhteistyöhön, siinä korostuu eri hallintosektoreiden, kuten opetus-, ympäristö-, liikenne- ja sosiaali- ja terveystoimen merkitys liikunnallisemman arjen synnyttämisessä. Liikkumattomuuden ongelmat koetaankin nykyään koko kaupungin asiaksi, kullakin toimialalla on omat tehtävänsä ja mahdollisuutensa edistää kaupunkilaisten liikkumista. Eri ammattiryhmien kamppaillessa kuntalaisten liikkumattomuuden kanssa, keskinäisen vuorovaikutuksen avulla pystytään ongelmia tarkastelemaan ja ratkomaan monipuolisesti ja uutta luoden.

3.4 Organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutus strategiatyössä

Kuusela (2015, s. 16) kirjoittaa, että käytössä jo kulunut, mutta aina yhtä ajankohtainen on Peter Druckerin sanomaksi kerrottu toteama: ”kulttuuri syö strategian aamupalaksi” kuvastaa hyvin, miten hyvälläkään strategialla ei ole merkitystä, jos organisaation kulttuuri ei tue sen mukaista toimintaa. Jos ei kyetä synnyttämään innostusta ja yhteistä

tahtoa, mikään ei yhdistä ihmisiä strategian edelläkävijöiksi. Toisin sanoen voidaan todeta, että kulttuuri ratkaisee strategian onnistumisen.

Organisaatiokulttuurin johtaminen on sidoksissa johdon ja johdettavien välisiin suhteisiin sekä yleisesti kykyyn toteuttaa päämäärää, se on vuorovaikutusta johtajien ja organisaatioiden välillä. Organisaatiokulttuurilla on myös vahva vaikutus siihen, miten organisaation eri toimijat ovat tekemisissä toistensa kanssa. Onnistuneen vuorovaikutuksen kautta kaikilla on mahdollisuus omien mielipiteiden sekä ideoiden esittämiseen ja sitä kautta tulee rohkeutta luovuuteen ja uusien asioiden kehittämiseen. (Humala, 2019, s. 51–52; Kuusela, 2015, s. 133; Virtanen, 2014, s. 123–124.)

Myös oppiminen vaikuttaa vuorovaikutukseen vahvasti, sillä opimme toisilta ja toisten kanssa käydyistä keskusteluista. Toimivassa vuorovaikutuksessa jaetaan ja testataan ideoita ja pohditaan kehitysmahdollisuuksia. Silloin kun eri toimijat kuuntelevat toisiaan ja toimivat kuulemansa perusteella, strategia toteutuu paremmin. Kyky tehdä yhdessä organisaation kanssa korostuu, jos halutaan aidosti menestyä ja onnistua. Nyky maailmassa ei kenelläkään voi olla riittävää kokonaisnäkemystä ja ymmärrystä erilaisista muutosvoimista ja niiden välisistä yhteyksistä ja vaikutuksista. Asioiden yhdessä kehittäminen saa aikaan paremman lopputuloksen mihin kukaan olisi yksin kyennyt. Organisaatiossa tietoa luodaan ja välitetään vuorovaikutuksella. (Tienari & Harviainen, 2020, s. 26, 136; Virtanen, 2014, s. 120.)

Virtasen (2014, s. 124) mukaan jos ihmisten väliset suhteet ovat etäiset ja hierarkkiset, yhteistä ajattelua ei synny. Autoritääriäinen toimintakulttuuri estää asioiden ajattelemista yhdessä. Vuorovaikutuksellisuutta tukevan organisaation jäsenten on helpompi lähestyä toisiaan, jolloin syntyy yhteistä keskustelua.

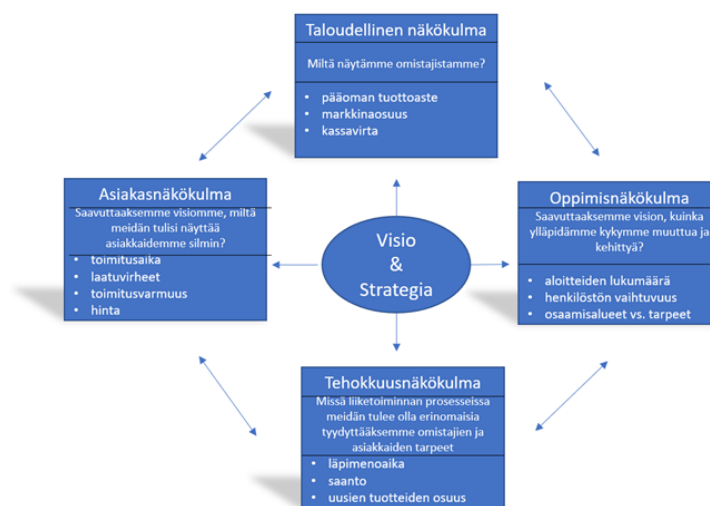
Vuorovaikutuksellisuus onkin keskeinen elementti strategisessa ajattelussa ja varsinaisen strategiaprosessin toteuttamisessa. Strategiaprosessin toteutuksessa vuorovaikutuksen merkitys korostuu siten, että - hieman kärjistäen - mitä osallistavampi prosessi on ollut, sen suurempi todennäköisyys on siihen, että keskeiset tahot myös sitoutuvat strategian toteuttamiseen. (Virtanen, 2016, s. 106–107.) Määrätietoisen johtamisen seurauksena organisaation kulttuuri muuttuu niin ikään strategiaa tukevaksi (Santalainen, 2006, s. 273).

4 TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI STRATEGIAN TOTEUTTAMISESSA

4.1 Yleistä tuloskortista

Tasapainotettu tuloskortti on suora suomennos Balanced Scorecardista (BSC). Suomen kielessä näkyy käytettävän myös tasapainotettu mittaristo, menestystekijä mittaristo ja tuloskortti. (Olve ym., 1998, s. 23.)

Tasapainoinen tuloskortti syntyi 1990-luvun alussa Robert Kaplanin ja David Nortnin suuryrityksille tekemässä yhteisprojektissa, jossa tavoitteena oli kehittää yritysten suorituskyvyn mittaamista. Valituissa organisaatioissa oli huomattu, etteivät laskenta-toimeen ja talouteen liittyvät mittarit auttaneet pitkän tähtäimen tulosten saavuttamisessa. Taloudellisten mittareiden tarkastelun koettiin antavan toiminnasta liian yksipuolisen kuvan. Kaplanin ja Nortonin kehitysprojektissa yhdistyi taloudelliset ja toiminnalliset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi. (Vuorinen, 2013, s. 52.) Näissä yrityksissä saatujen kokemusten perusteella Robert S. Kaplan ja David Nortten (1992) esittelivät tasapainotetun tuloskortin.



Kuvio 3. Alkuperäinen esimerkki tasapainotetusta tuloskortista. (Malmi ym., 2006, 17)

Perusideana on strategiasta ja visiosta johdettujen tavoitteiden asettaminen neljään eri näkökulmaan: taloudelliseen-, asiakas-, prosessi- sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Tulokortissa toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Organisaatio ottaa huomion kohteeksi ratkaisevia tunnuslukuja kultakin olennaiselta tavoitealueelta, mitkä ohjaavat seuramaan päivittäistä toimintaa, ja sitä kautta vaikuttaa tulevaan kehitykseen. Tarkoitus on kuvata niitä perusasioita, joista toiminnan onnistuminen riippuu. (Olve ym., 1998, s. 16, 23, 29.)

Alkuperäiset neljä näkökulmaa ei välttämättä palvele kaikkia yrityksiä tai organisaatioita yhtä hyvin. Tulokorttia suunnittelevan tulisi itse määrittää toimintaansa sopivat näkökulmat. Erilaiset organisaatiot ovatkin soveltaneet alkuperäistä tulokortin mallia ja vuosien aikana tulokorttia on rakennettu ja käytetty monin eri tavoin. Tulokortin ulkomuotoon ja toteutustapaan vaikuttaa mm. toimiala, organisaation koko ja organisaation kulttuuri. (Malmi ym., 2006, s. 16,24,34; Olve ym., 1998, s. 229.)

Tulokortti keskittyy näkökulmia kuvaavien mittareiden kehittämiseen ja valintaan. Käytettävien mittareiden määrä vaihtelee eri organisaatioissa, mittareiden määrästä oleellisempaa on kuitenkin tasapaino eri näkökulmien ja mittareiden välillä. Tasapainon tulisi vallita raha- ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä, tulostittareiden ja enakoivien mittareiden välillä, pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteiden välillä sekä ulkoisten ja sisäisten mittareiden välillä. Mittareiden välillä tulisi kiinnittää myös huomioita syy-seuraussuhteisiin. (Määttä & Ojala, 1999, s. 24; Malmi ym., 2006, s. 32-33, 59.)

Tasapainotetulla tulokortilla on useita rooleja ja sen hyödyt ovat vahvasti sidoksissa käyttötapaan ja organisaation asettamiin tavoitteisiin. Tulokortin avulla muunnetaan strategiaa toiminnaksi, tuetaan resurssien parempaa kohdentamista, parannetaan tiedonkulkua sekä tuetaan strategista oppimista. (Malmi ym., 2006, s. 50, 59.)

4.2 Tulokortti strategian toteutuksessa

1990-luvun alussa kehitetty tulokortti oli alkujaan kehitetty ratkaisemaan mittaamiseen liittyviä ongelmia eikä sitä liitetty strategiaan. Siitä tuli kuitenkin pian

strategiajohtamisen väline, jolla pyrittiin parantamaan strategian toteutumista. Parhaimmillaan mittaristot ilmaisevat organisaation strategian niin, että jokainen työntekijä ymmärtää strategian ja kuinka he voivat toimia sen mukaisesti. (Kaplan & Norton, 2002, s. 4, 116.)

Tuloskortin suurimpina vahvuuksina nähdään sen käyttöönottoprosessi, mikä toimii tehokkaimmin, kun se on osa jotain muutosprosessia. Prosessin avulla johtajat pystyvät viestimään muutosvisoista sekä valtuuttamaan työntekijät kehittämään uusia toimintatapoja ja sitä kautta tukemaan strategisten tavoitteiden toteutumista. Käyttöönotto tapahtuu usein ryhmätyönä tai projektiryhmissä. Tuloskortilla pyritään antamaan organisaatiosta mahdollisimman laaja kokonaiskuva, siksi on tärkeää, että prosessiin osallistetaan henkilöitä eri organisaatiotasoilta. Etenkin palvelutoiminnan kehittämisen arviointimenetelmien suunnittelussa työntekijöillä on keskeinen rooli, koska heillä on paras näkemys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat palvelujen laatuun ja vaikuttavuuteen. Projektiryhmissä tulisikin olla edustajia organisaation eri tasoilta sekä eri ammattiryhmistä. Projektiryhmien koolle ei ole yleispätevää sääntöä, tärkeintä on, että organisaation eri toimialat saavat äänensä kuuluviin. Tavoitteena onkin luoda laajaa keskustelua, miten strategiset tavoitteet vaikuttavat päivittäiseen työhön ja millä tavoin pystytään edesauttamaan menestystä niin yksilöinä kuin ryhminä. (Kaplan & Norton, 2002, s. 387–388; Niiranen ym., 2005, s. 108; Olve ym., 1998, s. 46-48, 230.)

Olven ym. (1998, 41) mukaan tuloskortin määrittämisprosessissa on mahdollisuus kuoroa umpeen strategisen määrittämisprosessin ja sen toteuttamisprosessin välillä oleva kuilu. Kaplan & Norton (1996, s. 122) kuvaavatkin, että tuloskortti ei ole ainoastaan malli, jossa laaditaan mittaristot, vaan tärkeimpänä elementtinä pidetään sen luomaa strategista keskustelua ja sitä kautta saavutettavaa johdon ja henkilöstön sitouttamista sekä strategista oppimista. Tuloskortti tulisikin nähdä vuorovaikutus järjestelmänä, josta syntyy keskustelua, kysymyksiä ja vuoropuhelua (Kaplan & Norton, 2002, s. 388).

Kyse on myös kokonaisnäkemyksestä ja yhdistelmästä organisaation toimintaan kuuluvista eri näkökulmista ja tehtävistä. Tuloskortti voi tarjota sateenvarjon ja yhteisen lähtökohdan organisaation eri tehtävissä toimiville ymmärtää kokonaisuutta ja sen osia strategiasta. Se antaa johdolle mahdollisuuden kuvata strategia kaikille tasoille sekä

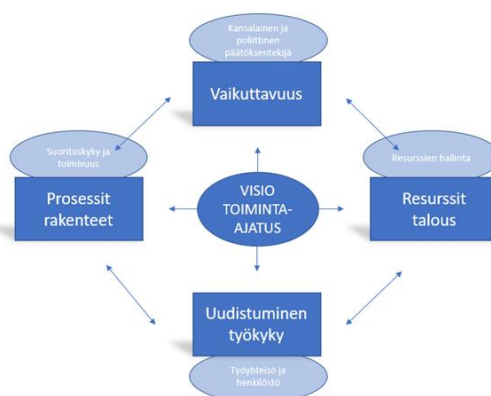
mitata kuinka hyvin on otettu huomioon eri yksiköiden välistä yhteistyötä vaativat päämäärät. (Kaplan & Norton, 2007, s. 296; Määttä & Ojala, 1999, s. 26–27.)

4.3 Tulokortti julkisessa organisaatiossa ja tasapainoinen onnistumisstrategia

Tasapainotetun tulokortin käyttö aloitettiin julkisen sektorin organisaatioissa 1996 ja sen jälkeen se on otettu käyttöön laajasti. Koska tulokortin perusajatus on, ettei olennaisia asioita saada aina parhaiten esiin taloudellisilla mittatareilla, sopii se erityisen hyvin julkishallintoon, jossa ei tavoitella voittoa. (Kaplan & Norton, 2002, s. 143; Olive ym., 1998, s. 216.)

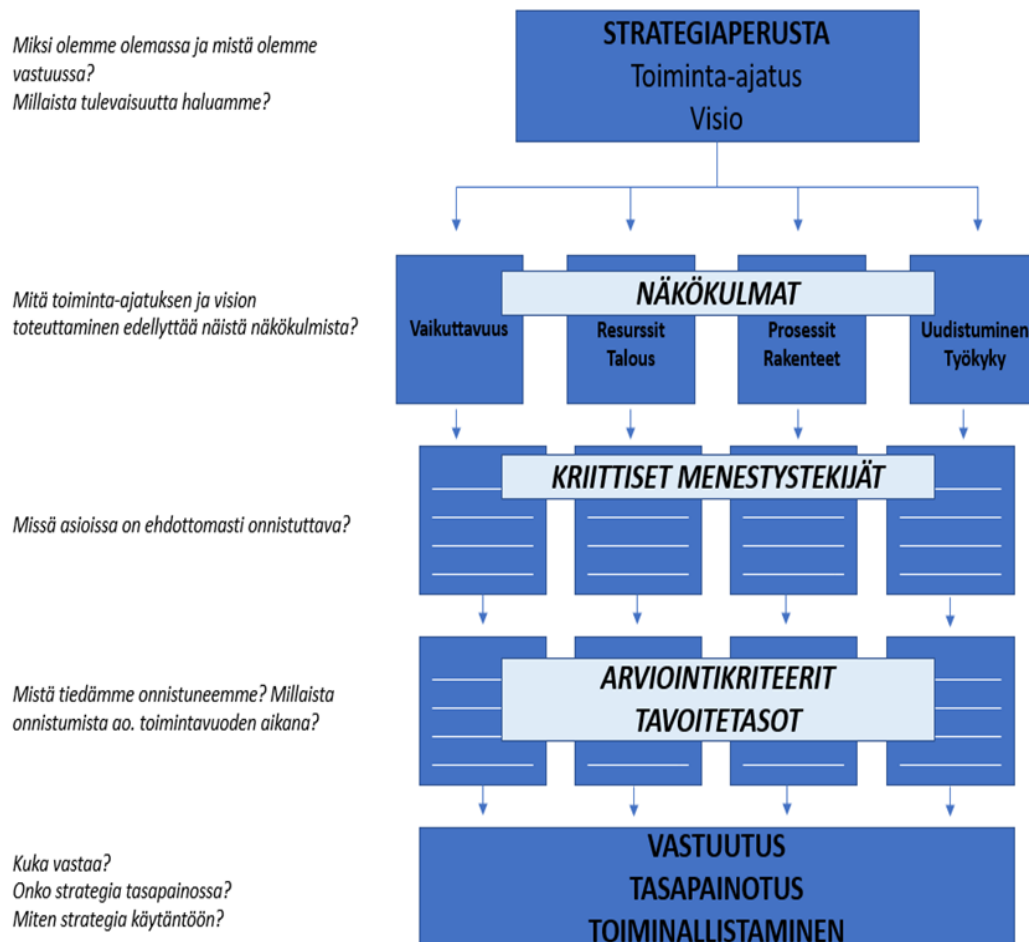
Kunnallinen toimintaympäristö muodostaa yrityksiä vaativamman viitekehksen tasapainotetun tulokortin mallin soveltamiselle. Kaplan ja Norton rakensivat alkuperäisen mallin liikeyrityksiä varten ja ovatkin todenneet, ettei mallia tulisi sellaisenaan siirtää julkiselle sektorille. Mallista on olemassa julkiselle sektorille erilaisia sovelluksia, erityisesti näkökulmien osalta. (Niiranen ym., 2005, s. 28–31.)

Määttä ja Ojala ovat esitelleet tasapainoisen onnistumisen käsitteen kirjassaan ”Tasapainoisen onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard”. Tasapainoinen onnistuminen on alkuperäisen tulokortti-mallin ja käytännön hankkeiden pohjalta kehitetty konsepti, minkä laadinnassa ja toteutuksessa peruslähtökohtina on julkisen toiminnan luonne ja erityispiirteet. Kirjoittajat puhuvat viitekehksestä, joka on ”julkisen toiminnan strategiaperustan (visio ja toiminta-ajatus) ja strategian laadinta-, toteuttamis- ja arviointiprosessi”. (Määttä & Ojala, 1999, s. 50, 52.)



Kuvio 4. Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys. (Määttä & Ojala, 1999, s. 53)

Seuraavaksi on kuvattu tasapainoisen onnistumisen strategiaproessi vaihe vaiheelta kuvion 5 mukaan.



Kuvio 5. Tasapainoinen onnistumisstrategia prosessina. (Määttä & Ojala., 1999, 54)

Toiminta-ajatuksen täsmentäminen ja visio luominen

Strategiaperustan tärkeimmät elementit ovat toiminta-ajatuksen täsmentäminen ja vision luominen. Toiminta-ajatus on koko strategiaproessin kulmakivi, joka kuvaa organisaation hyödyllisyyden ja tarpeellisuuden. Visiolla taas luodaan tulevaisuudenkuvaa. Se on yhteinen unelma ja paras näkemys tahtotilasta, joka motivoi tekemään tavoitteista totta. (Määttä & Ojala, 1999, s. 55–56.)

Strategisten näkökulmien valinta

Näkökulmien määrä ja sisältö on strateginen ratkaisu, joka ohjaa johtamista. Organisaation toiminnan luonne ja muut jo edelle mainitut näkökulmien valintaan liittyvät asiat tulee ottaa huomioon, jotta valittujen näkökulmien avulla pystytään jäsentämään pitkän aikavälin onnistumista vision ja strategian suunnasta. Tärkeää on ymmärtää näkökulmien välinen yhteys ja tasapaino. (Määttä & Ojala, 1999, s. 58.)

Määttän ja Ojalan (1999, 58–61) tasapainoinen onnistumisstrategia perustuu neljään strategiseen näkökulmaan:

Vaikuttavuus, kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma

Yhteiskunnalliseen vastuuseen perustuvien tavoitteiden saavuttamisaste eli vaikuttavuus kuvaa organisaation tuloksia ja ulkoisia aikaansaannoksia. Vaikuttavuuden näkökulmassa kuvataan niitä asioita, joiden kehityksen suuntaan on onnistuttava vaikuttamaan pitkällä aikavälillä, jotta poliittisen päätöksentekijän ja kuntalaisen odotukset sekä yhteiskunnalliset tavoitteet tyydyttyvät. Vaikuttavuuden näkökulma voidaan jakaa asiakasvaikuttavuuteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Asiakasvaikuttavuuden valinta näkökulmaksi on perusteltua silloin kun on tunnistettavissa selkeitä yksilö- tai yhteisöasiakkaita. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus soveltuu paremmin organisaatioille, joiden toiminnassa korostuu ohjausfunktio ja aito asiakassuhde puuttuu kuten ministeriöt.

Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma

Resurssien ja talouden näkökulman tavoitteena on osoittaa, että organisaatio käyttää yhteiskunnan taloudellisia panoksia ja muita voimavaroja (esim. henkilötön pääoma, tilat ja kiinteistöt) taloudellisesti, tuottavasti ja kustannustehokkaasti organisaation entistä paremman vaikuttavuuden varmistamiseksi.

Prosessit ja rakenteet, resurssien hallinnan ja toimivuuden näkökulma

Tällä näkökulmalla tarkoitetaan kaikkia organisaation omistuksessa ja hallinnassa olevia prosesseja ja rakenteita. Myös ulkopuolelta lähtevät (alihankkijat, yhteistyökumppanit) ja sinne päätyvät (kuntalaiset, asiakkaat, toiset julkiset tai yksityiset organisaatiot) luetaan prosesseiksi. Tavoitteen on tunnistaa ja kehittää niitä prosesseja ja

rakenteita, joilla on merkitystä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja toiminnan taloudellisuuden ja tuottavuuden toteutumisessa.

Uudistuminen ja työkyky, työyhteisön ja henkilöstön näkökulma

Tämä näkökulma kuvaa sellaisen työyhteisön uudistumista ja henkilöstön työkykyä, mikä mahdollistaa tavoitellun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, prosessien ja rakenteiden uudistumisen sekä resurssien taloudellisen ja tehokkaan käytön. Näkökulma kohdistuu työyhteisön kehittämiseen, henkilöstön terveyteen, toimintakykyyn, motivaatioon ja osaamiseen sekä työhön ja työympäristöön.

Kriittisen menestystekijöiden tunnistaminen

Kriittiset menestystekijät ovat asioita ja asiantiloja, joilla kiteytetään strategian ydin kuhunkin näkökulmaan. Niissä onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevimmin organisaation menestymisen. Strategisen tärkeyden lisäksi, valinnassa tulee huomioida, että organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa valittuihin menestystekijöihin. (Määttä & Ojala, 1999, s. 62.)

Arviointikriteerien määrittely

Perinteisesti julkishallinnossa on suhtauduttu kriittisesti tulosten mittaamiseen. Käytävissä ei ole täysin kattavia mittareita mitkä kattaisivat täydellisesti tarkasteltavan ilmiöalueen, ja tämän vuoksi se halutaan asettaa kyseenalaiseksi. Kriteerien määrittelyllä tavoitellaan mittareita, välineitä ja keinoja, joilla kuvataan onnistumista kriittisten menestystekijöiden suhteen ja haluttua muutosta organisaation toimenpiteiden seurauksena. Kuvauksia voidaan tehdä siitä mitä saadaan aikaan tai saavutetaan, tai sitä mikä vaikuttaa aikaansaannoksiin ja tuloksiin. Arviointikriteerien tavoitteet voidaan kirjata joko laadullisina (sanallinen) tai määrällisinä (lukuarvo) ja ne ovat kuvauksia olennaisista ominaisuuksista, joiden perusteella arvioidaan strategista onnistumista. (Määttä & Ojala, 1999, s. 63–64.)

Tulostavoitteiden asettaminen ja vastuun määrittely

Arviointikriteereille tulee asettaa tulostavoite, mikä kuvaa tavoitetilaa, jonka saavuttaminen on todennettavissa ja jonka saavuttaminen osoittaa lyhyellä aikavälillä etene mistä strategian suunnassa. Strategian käytäntöön viemisen varmistamiseksi tulee kunkin tavoitteen toteutumisen ja raportoinnin osalta määritellä vastuuhenkilöt tai yksiköt. (Määttä & Ojala, 1999, s. 64–66.)

Tasapainotus

Tasapainotus on koko prosessin keskeinen elementti ja samalla myös prosessin vaativin osuus. Haasteena on löytää kytkennät sekä tasapaino valittujen näkökulmien kriittisten menestystekijöiden välillä. Tarkastelun kohteena on menestystekijöiden tasapaino toiminta-ajatukseen ja visioon, sillä jokaisella menestystekijällä tulisi olla vähintään välillinen vaikutus mahdollisimman moneen strategiseen lupaukseen. Tasapainotuksen tavoitteena on myös tarkastella miten muiden kolmen näkökulman menestystekijät vaikuttavat vaikuttavuuden menestystekijöihin. (Määttä & Ojala, 1999, s. 66–67.)

Määttän ja Ojalan (1999, s. 65) mukaan, ”tärkeätä on tunnistaa tietyt perusriippuvuudet: uudistumisen ja työkyvyn yhteydet prosesseihin, resurssien taloudellisuuden ja tuottavuuden kiinteä yhteys prosessien ja rakenteiden toimivuuteen mahdollisimman suuren vaikuttavuuden aikaansaamiseksi”. Kuviossa 6 kuvattu strategisten näkökulmien yhteydet ja riippuvuussuhteet.



Kuvio 6. Strategisten näkökulmien yhteydet ja riippuvuussuhteet. (Määttä & Ojala, 1999, s. 65)

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen päälähestymistapaan; määrälliseen (kvantitatiivinen) ja laadulliseen (kvalitatiivinen) tutkimukseen. Tutkimusmenetelmän valinta määräytyy tutkimusongelman luonteesta, joten menetelmien vastakkainasettelu on turhaa. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu olemassa oleviin teorioihin, jotka selittävät ilmiötä. Se tutkii tapausten joukkoa ja perustuu lukuihin ja tilastoihin. Määrällisen tutkimuksen työvälineinä on mm. kyselyt. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä, lukujen sijaan käytetään sanoja ja lauseita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja ja se mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisemmän ymmärtämisen ja kuvaamisen. Laadullinen tutkimus antaa uuden tavan ymmärtää ilmiötä, siinä ollaan kiinnostuneita merkityksestä ja siitä, miten ihmiset kokevat asioita. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä ovat havainnointi, haastattelut, kirjalliset lähteet ja kyselyt. Havainnoin apuna voi käyttää mm. kenttämuistiinpanoja. Laadullisessa tutkimuksessa on suora kontakti tutkittavan ja tutkijan välillä, tutkija työskentelee kentällä haastattelemana ja havainnoimalla. Aineiston analyysi on syklinen prosessi, eikä sille ole tarkkaa viitekehystä tai tiukkoja sääntöjä. (Kananen, 2014, s. 21–22, 78, 85.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana ja tutkimusstrategiana käytettiin toimintatutkimusta. Kananen (2014, 20) mukaan toimintatutkimus luetaan kuuluvaksi laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston keräämisessä sovellettiinkin laadullisen tutkimuksen mukaista aineiston keruuta. Kehittämishankkeen tarkoituksena on tutkia prosesseja ja tapoja toimia, ja selvittää sekä kuvata, miten pystytään vaikuttamaan tavoitteiden saavuttamiseen laadullisen tutkimuksen mukaisesti.

Tarkan ja yksiselitteisen määritelmän antaminen toimintatutkimuksesta on vaikeaa, sillä se on sekoitus erilaisia tutkimusmenetelmiä eli kyseessä on enemmänkin tutkimusstrategia. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan mm. käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä, siinä toteutuvat nimensä

mukaisesti tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja se kohdistuu yksittäiseen tapaukseen, ja tulokset pitävät paikkansa vain tämän tapauksen kohdalla. Yhteistyö on oleellinen elementti toimintatutkimuksessa, sillä se ei ole vain tutkijoiden työtä vaan siinä on aina mukana myös ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimus nähdään toimijoista kumpuavana toimintana ja tässä piileekin sen voima, sillä henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät siihen ratkaisun yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen. Oleellisia elementtejä toimintatutkimuksessa on toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja toimijan eli tutkijan läsnäolo, sillä tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen. (Kananen, 2014, s. 11–14, 28–29.)

Toiminnan tutkimiseen voidaan soveltaa useita lähestymistapoja. Siinä korostetaan vuorovaikusta ja osallistujien tasavertaista keskustelua. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen avulla pyritään lisäämään työyhteisön osallistumista. Siinä työntekijä nähdään oman työnsä asiantuntijana, ei niinkään kehittämisen kohteena vaan aktiivisena muutoksen liikkeellepanijana. (Heikkinen ym., 2007, s. 39, 51.)

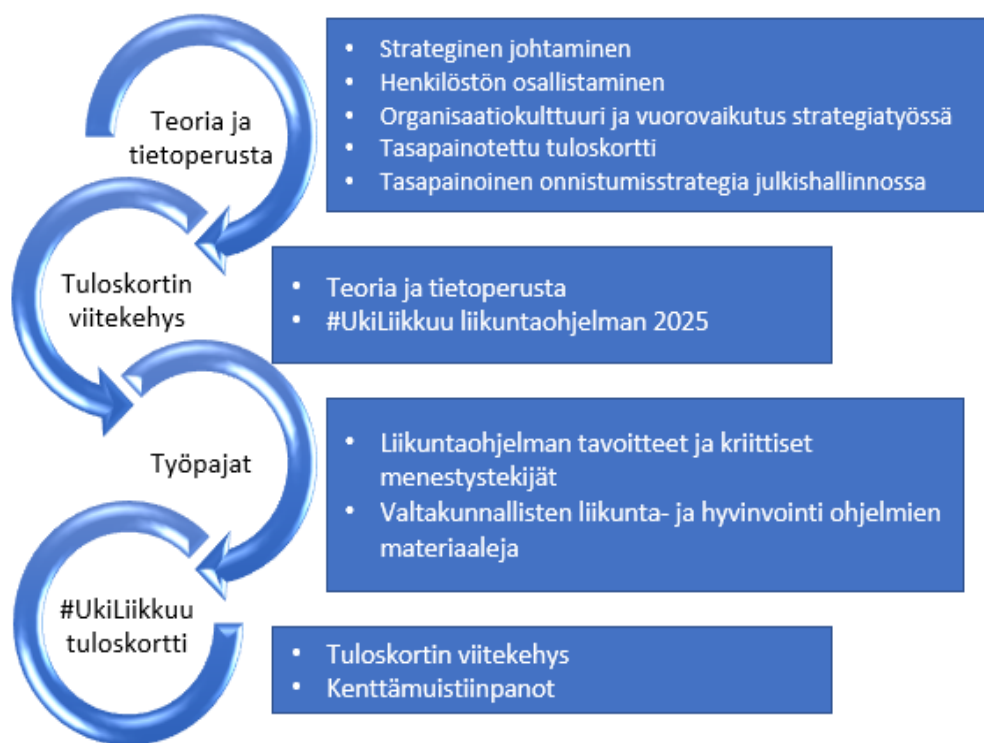
Tässä opinnäyttyössä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma, joka kohdistuu yksittäiseen tapaukseen eli siihen, miten Uudenkaupungin toimintaympäristöön rakennettu liikuntaohjelma viedään toimintaa. Parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi yhteistyön tekeminen eri toimijoiden kanssa on merkittävässä roolissa, jotta saadaan koko liikuntaohjelman kattava asiantuntemus esiin. Asioita yhdessä kehittämällä saadaan aikaan parempi lopputulos kuin mihin toimintatutkija yksin kykenisi. Toimijoiden keskinäiselle vuorovaikutukselle pystytään vahvistamaan yhteistyötä ja innovoimaan uusia asioita. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, jossa sovelletaan kommunikatiivista toimintatutkimuksen suuntausta.

5.1.1 Aineistoin kuvaus ja analyysi

Aineistoin analyysin määrittely on vaikeaa, koska tutkijoista riippuen käsite ymmärretään eri tavoin. Joidenkin mielestä kaikki tutkimusprosessina vaiheet tiedonkeruusta tulkintaan kuuluu analyysiin. Analyysi voidaan ymmärtää aineiston järjestelyksi, käsitteilyksi, muokkaamiseksi tai tiivistämiseksi. Aineistoa voidaan muokata mm.

seuraavilla menetelmillä litterointi, koodaus ja luokittelu. Näistä koodaus ja luokittelu tarvitsevat pohdintaa siitä, mitä aineiston osat tarkoittavat. (Kananen, 2014, s. 104–105.)

Tämän kehittämishankkeen tutkimusaineisto on kuvattu kuviossa 7. Pohja-aineistoina hyödynnettiin teoriaa ja tietoperustaa, minkä pohjalta muodostui toimintatutkijan toimesta tulokortin viitekehys ja näkökulmat mukautettuna liikuntaohjelman visioon ja päätavoitteisiin. Työpajojen aineisto koostuu liikuntaohjelmasta johdetuista materiaaleista ja valtakunnallisten liikunta- ja hyvinvointi ohjelmien materiaaleista. Työpajojen havainnointi ja keskustelu kirjattiin kenttämuistiinpanoiksi. Muistiinpanot analysointiin luokittelemalla ne viiteen eri kategoriaan; tulokortin näkökulmiin (4) sekä keskustelun ja ideoinnin kategoriaan, jonka pohjalta muodostui arviointikriteerit ja lopullinen tulokortti.

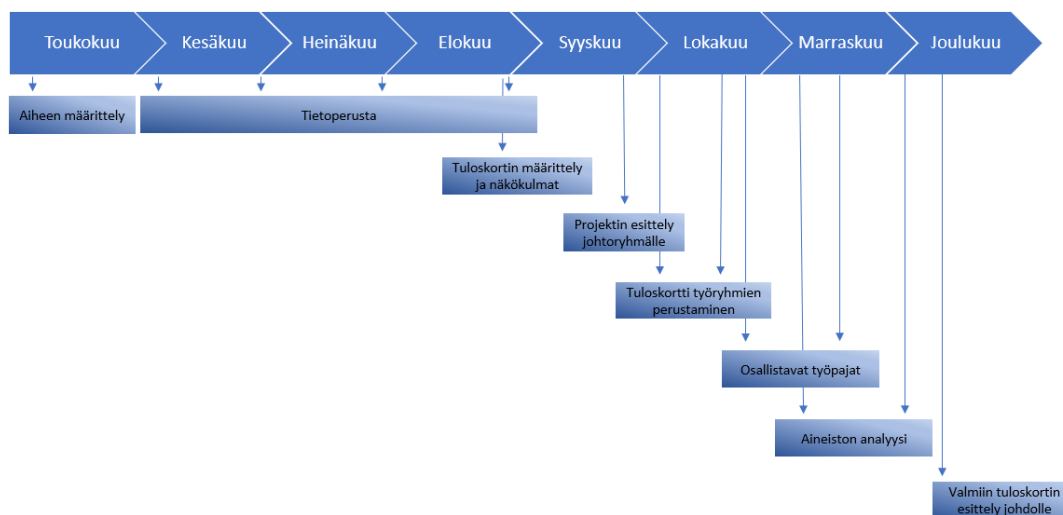


Kuvio 7. Tutkimuksen aineiston muodostuminen.

5.2 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Tämä kehittämishanke toteutettiin Uudenkaupungin hyvinvointi- ja vapaa-aikapalveluihin kuuluvaan liikuntapalvelujen palveluyksikköön. Toimin itse liikuntapalvelujen vastaavana ja vastaan liikuntapalveluiden johtamisesta ja toimialan kehittämisestä. Toimin tässä kehittämishankkeessa toimintatutkijana ja sitä kautta roolini on aktiivinen tulokortti-projektin edistäminen, koordinointi ja käytännön toteuttaminen.

Työn aihe on määritelty ja rajattu toukokuussa 2021. Tietoperusta on kerätty ja kirjoitettu touko-syyskuun aikana. Tulokortin viitekehys ja näkökulmat muodostui elokuussa. Tulokortti-projektin laajempi esittely ja projektin eteneminen käsiteltiin kaupungin johtoryhmässä 21.9.2021. Tulokorttityöryhmät perustettiin syyskuussa. Jokaiselle työryhmälle järjestettiin toiminnalliset työpajat loka-joulukuun aikana. Aineiston analyysi ja arviointikriteerien valinnat ajoittui marras-joulukuulle ja tulokortin esittely kaupungin johdolle tapahtui joulukuun alussa.



Kuvio 8. Kehittämishankkeen vaiheet

5.2.1 Tulokortin viitekehys ja näkökulmat

Tulokortti määritellään tässä kehittämishankkeessa Uudenkaupungin liikunnan edistämisen työn strategista onnistumista kuvaavaksi tulokortiksi. Tulokortin pohjana on liikuntaohjelma, jonka asetetut tavoitteet koskevat kaikkia kaupungin palvelukeskuksia. Liikuntaohjelmassa asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden pohjalta

määritellään strategista onnistumista kuvaavat arviointikriteerit, joita seurataan ja arvioidaan. Tulokortin määrittelytyössä tavoitellaan myös yhteistyön vahvistamista ja palvelukeskuksien sitoutumista liikunnan edistämisen työhön. Liikuntamyönteistä toimintakulttuuria vahvistetaan lisäämällä toimijoiden ymmärrystä omasta roolista sekä vaikutusmahdollisuuksista kuntalaisten liikkumisen edistämiseksi. Tämän kehittämishankkeen tulokortin viitekehys on kuvattuna kuviossa 9.



Kuvio 9. Liikuntaohjelman tulokortin viitekehys.

Strategisten näkökulmien valinta tulokorttiin oli toimintatutkijan tehtävä ja valintaprosessi pohjautui liikuntaohjelmaan. Tarkastelun perusteella valikoitui seuraavat neljä näkökulmaa, joissa on havaittavissa Määtän ja Ojalan (1999, s. 65) perusrippuvuussuhteet:

Vaikuttavuus

Kyseessä on liikuntapalveluiden yhteiskunnalliseen vastuuseen perustuvien tavoitteiden saavuttamisaste asiakasnäkökulmasta. Liikuntaohjelman tarkoitus on mahdollistaa uusikaupunkilaisille aktiivisempi arki liikkumisen ja liikunnan avulla. Tavoitteena on, että jokainen kuntalainen liikkuisi terveytensä kannalta riittävästi. Tästä näkökulmasta kuvataan asioita, joiden kehitykseen pyritään vaikuttamaan kaikilla liikuntaohjelman tavoitteilla ja toimenpiteillä.

Olosuhteiden ja palveluiden saavutettavuus

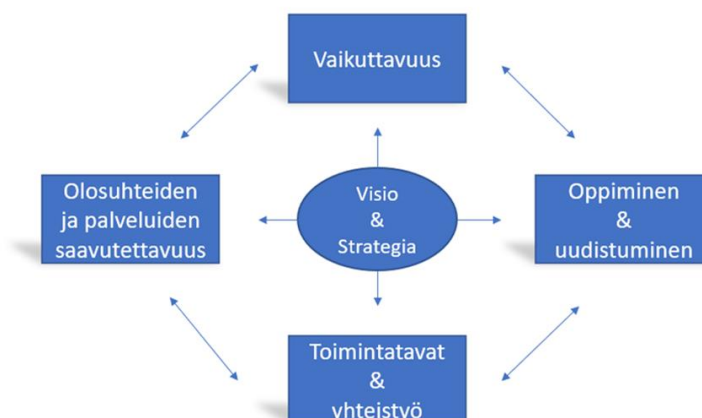
Liikuntaohjelmassa on kaksi päätavoitetta, joista ensimmäinen on lisää liikettä. Tavoitteessa onnistuminen mahdollistetaan saavutettavissa olevien olosuhteiden ja palveluiden avulla. Saavutettavuus pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen näkökulman. On siis tärkeää ottaa omaksi tarkastelun kohteeksi olosuhteiden ja palveluiden saavutettavuus, jolla varmistetaan organisaation parempi vaikuttavuus.

Toimintatavat ja yhteistyö

Toinen päätavoite on päästä yhteistyöstä yhteisiin tavoitteisiin. Tavoitteessa onnistuminen mahdollistetaan toimijoiden välisillä kumppanuuksilla ja toimivilla rakenteilla. Onnistuneella yhteistyöllä ja toimintaa tukevilla toimintatavoilla mahdollistetaan olosuhteiden ja palveluiden parempi saavutettavuus ja sitä kautta taas organisaation parempi vaikuttavuus.

Oppimien ja uudistuminen

Liikuntaohjelmassa korostui myös henkilökunnan ja eri toimijoiden liikunnallinen osaaminen ja liikuntamyönteisen toimintakulttuurin rakentaminen sekä kokeiluihin ja oppimiseen kannustava työote. Ammattitaitoisilla, liikuntamyönteisillä, motivoituilla ja kokeiluhaluilla toimijoilla mahdollistetaan yhteistyötä tukeva toimintaympäristö ja sitä kautta olosuhteiden ja palveluiden saavutettavuus paranee ja edelleen varmistetaan parempi organisaation vaikuttavuus.



Kuvio 10. Liikuntaohjelman tulokortin näkökulmat

5.2.2 Tulokortti työryhmien perustaminen

Tulokortin käyttöönotto tapahtuu usein projektiryhmissä, joissa osallistetaan henkilöitä eri organisaatio- ja toimintatasoilla mahdollisimman laajan kokonaiskuvan saamiseksi, niin lähdettiin myös liikkeelle tässä kehittämishankkeessa. Liikuntaohjelman tavoitteet koskevat kaikkia kaupungin palvelukeskuksia. Palvelukeskuksien organisaatiorakenteet ovat hyvin erilaisia, myös liikunnan edistämisen toimenpiteiden laajuus vaihtelee palvelukeskuksissa. Tämän vuoksi ei ollut mahdollista tehdä organisaatiorakenteisiin perustuvaa työryhmien jaottelua. Työryhmien asettamisessa tavoitteena oli löytää oikeat henkilöt palvelukeskuksista riittävän kokonaiskuvan saavuttamiseksi sekä paras asiantuntemus liikunnan edistämisen työhön. Liikunnan edistämisen mahdollisuudet kaupungin eri palvelukeskuksissa on kuvattu liikuntaohjelmassa kuvio 11 ja tämä kuvaus toimi työryhmien rakentamisen pohjalla.



Kuvio 11. Liikunnan edistämisen mahdollisuudet Uudenkaupungin eri palvelukeskuksissa. (Uudenkaupungin kaupunki, 2021, s. 6)

Tulokortti-työryhmien kokoonpanosta käytiin keskustelua toimintatutkijan johdolla kaupungin johtoryhmässä 21.9.2021. Kokouksessa päätettiin, että työryhmien perustaminen siirretään monialaisen HYTE-työryhmän (hyvinvoinnin ja terveyden

edistämisen) tehtäväksi. HYTE- työryhmässä asiaa käsiteltiin 22.9.2021. Osa työryhmistä perustettiin kokouksen aikana ja osa koottiin toimintatutkijan toimesta yhteistyössä eri palvelualueiden ja yksiköiden vastaavien kanssa. Työryhmien kokoonpanot hyväksyttiin vielä johtoryhmän jäsenillä. Työryhmiä perustettiin yhteensä viisi, joista osa oli yksiköiden omia ja osa eri yksiköiden yhdistelmiä. Riippuen palvelukeskuksen roolista liikkumisen edistämässä, työryhmässä oli jäseniä eri organisaatiotasoilta. Jokaisessa työryhmässä oli luonnollisesti liikuntapalvelujen edustus. Työryhmien koko vaihteli 6–12 henkilön välillä ja yhteensä työpajoissa mukana oli 37 henkilöä.

5.2.3 Työpajojen toteuttaminen

Uuden liikuntaohjelman tavoitteiden toteutuminen edellyttää toimijoilta strategista oppimista, uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja yhteistyön vahvistamista. Tässä kehittämishankkeessa päädyttiin järjestämään viisi työntekijöitä osallistavaa työpajaa. Työpajat nähdään vuorovaikutuksen edistämisen työkaluna, jolla synnytetään strategista keskustelua, kysymyksiä ja vuoropuhelua eri toimijoiden välillä. Näin mahdollistetaan uuden oppiminen, sitoutuminen uuteen liikuntaohjemaan ja yhdessä tekemiseen.

Työpajojen järjestäminen siirtyi kolmella kuukaudella Uudenkaupungin kaupungilla voimassa olevan maksimaalisen etätyösuosituksen vuoksi. Työpajojen järjestämisessä tavoitteena oli henkilöstöä osallistava ja avointa vuorovaikutusta tukeva työskentely, työpajojen järjestäminen etätyöskentelynä olisi merkittävästi heikentänyt tavoiteltua yhteisen keskustelun tasoa ja sitä kautta vaikuttanut lopputulokseen. Tämä perustuu toimintatutkijan omaan kokemukseen puolentoista vuoden etätyöskentelyn jälkeen. Marraskuun lopulla koronatilanne heikentyi jälleen ja viimeinen työpaja jouduttiin siirtämään etäyhteyksien välityksellä järjestettäväksi.

Liikuntaohjelma on laaja kokonaisuus ja työpajoihin käytetyn ajan tehostamiseksi jokaisessa työpajassa keskityttiin palvelukeskuksien omiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin, mitkä oli määritelty jo liikuntaohjelmassa. Jokaiseen työpajaan oli valmisteltu omat materiaalit, mitkä tukivat strategisen keskustelun aikaan saamista, toimialoja

koskevien tavoitteiden ja toimenpiteiden tunnistamista liikuntaohjelmasta sekä yleistä tietoa liikunnan edistämisen mahdollisuuksista jokaisen omassa työssä. Varhaiskasvatuksen työpajassa mukana oli myös valtakunnallisen Liikkuva Varhaiskasvatus -ohjelman koordinaattori. Ennen työpajojen toteuttamista kaikki osallistujat saivat ennakkomateriaalina liikuntaohjelman sekä tulokortti-projektin esittelyn tutustuttavaksi.

Työpajojen aikataulut:

- Kasvun ja oppimisen palvelut
 - varhaiskasvatus 28.10.2021
 - opetus 2.11.2021
- Hyvinvointi- ja vapaa-aikapalvelut & hallinto- ja elinvoimapalvelut 1.11.2021
- Tekniset- ja ympäristöpalvelut & kaupunkisuunnittelu 10.11.2021
- Sosiaali- ja terveystyöpalvelut 1.12.2021

Työpajoissa käytetty pohjamateriaali:

- #UkiLiikkuu liikuntaohjelma 2025
- Tulokortti-projektin esittelymateriaali
- Valtakunnallisten liikkumis- ja hyvinvointiohjelmien materiaaleja
- Liikunnan edistäminen kunnissa: hyviä käytäntöjä kuntien poikkihallinnolliseen yhteistyöhön yhdyskuntasuunnittelun kontekstissa
- Uudenkaupungin liikuntaneuvonnan prosessikaavio ja liikkumislähetteet

Työpajoissa korostettiin avointa ja vuorovaikutuksellista työskentelyilmapiiriä, jotta jokainen osallistuja rohkaistuisi yhteiseen keskusteluun. Jokaisen työpajan alussa käytiin läpi tarkemmin tulokorttiprojektin tavoitteet sekä kutakin palvelukeskusta koskevat tavoitteet ja toimenpiteet liikuntaohjelmasta, mitkä oli sijoitettu jo eri näkökulmien alle. Tällä pyrittiin lisäämään toimijoiden ymmärrystä tulokortista ja sen tavoitteista. Työskentelyssä huomioitiin myös edellä kuvattu pohja-aineisto. Työpajoissa käydyn keskustelun pohjalta esiin tulleet arviointikriteerit ja tavoitetasot kirjattiin kenttämuisiinpanoiksi. Kaikkiin työpajoissa esille tullessiin arviointikriteereihin ei ehditty määrittämään tavoitetasoja, näiden työstöä jatkettiin vielä sähköpostitse asianosaisten kanssa. Arviointikriteereiksi nousi myös täysin uusia asioita, joille ei pystytty määrittämään nykytilaa eikä tavoitetilaa. Työpajoissa syntyi myös paljon keskustelua erilaisista

yhteistyömuodoista ja toiminnan kehittämisestä, joille ei kuitenkaan löytynyt konkreettisia mittareita. Nämä kaikki kirjattiin ylös tulevaisuuden kehittämistyötä varten.

5.2.4 Mittareiden tasapainotus

Monesta eri teorialähteestä nousi esiin, että tuloskortin tasapainotus on koko prosessin keskeinen elementti ja samalla myös prosessin vaativin osuus. Mittareiden määrä vaihtelee eri organisaatioissa ja mittareiden määrästä oleellisempaa on löytää tasapaino eri näkökulmien ja mittareiden välillä. Tässä kehittämishankkeessa tuloskortin viitekehysten mukaisesti tavoitteena on antaa mahdollisimman laaja kokonaiskuva liikuntaohjelmasta, jonka toimenpiteet kohdentuvat kaikkiin väestöryhmiin. Tämän vuoksi tasapainon löytäminen tuloskortissa painottuu enemmän liikuntaohjelman päätavoitteiden ja kohderyhmien välillä vallitsevaan tasapainoon kuin esim. taloudellisten mittareiden tai ulkoisten ja sisäisten mittareiden väliseen tasapainoon.

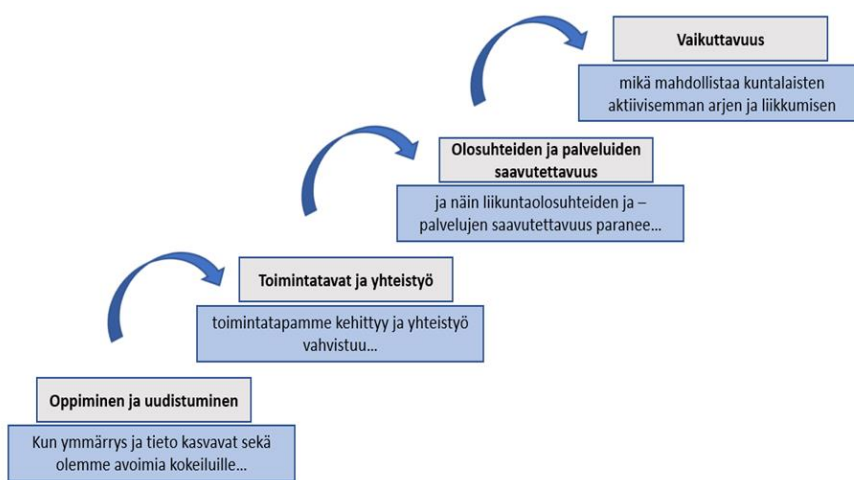
Toimintatutkijan rooliin kuului arviointikriteerien tasapainotus tuloskorttiin. Työpajojen materiaaleihin perustuen jokaiselle palvelukeskuksen johtajalle laadittiin esitys tuloskorttiin tulevista arviointikriteereistä. Jokainen palvelukeskuksen johtaja hyväksyi oman palveluyksikön osalta arviointikriteerit. Lopuksi tuloskortin kokonaisuus esiteltiin hyvinvointi- ja vapaa-aikapalvelukeskusta johtavalle hyvinvointijohtajalle sekä kaupunginjohtajalle.

5.2.5 Strategisen vastuun määrittäminen

Uudenkaupungin liikkumisen edistämisen työtä johtaa ja koordinoi liikuntapalvelut. Työn tukena toimii poikkihallinnollinen #UkiLiikkuu -työryhmä, jonka tehtävänä on edistää kaupunkilaisten liikkumista kaikki väestö- ja ikäryhmät huomioiden. Kokonaisvastuu liikuntaohjelman johtamisesta sekä tuloskortin seurannasta on liikuntapalveluilla. Toiminnan käytäntöön viemisen varmistamiseksi, jokaisella arviointikriteerille nimettiin työpajoissa vastuutahot.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Tämän kehittämishankkeen lopputuloksena syntyi liikuntaohjelman onnistumista kuvaava tuloskortti. Tuloskortti koostuu arviointikriteereistä, jotka on asetettu neljän strategisen näkökulman alle. Jokaiselle näkökulmalle muodostui oma kortti. Kuviosta 12 on nähtävissä, että tuloskortissa toteutuu hyvin strategisten näkökulmien yhteydet ja riippuvuussuhteet.



Kuvio 12. Liikuntaohjelman tuloskortin strategisten näkökulmien yhteydet ja syy-seuraussuhteet

Osa tuloskorttiin nousseista arviointikriteereistä löytyy suoraan valtakunnallisista tietokannoista ja Uudenkaupungin omista tietokannoista. Liikuntaohjelma on kuitenkin uusi ja sen myötä on syntynyt myös uusia toimintatapoja ja edelleen uusia arviointikriteerejä, joille ei ole nykytilan arviointia saatavissa ja sitä kautta myös tavoitetason asettaminen joihinkin arviointikriteereihin oli hankalaa. Näiden arviointikriteerien nykytilan ja tavoitetilan asettamiseen palataan ensimmäisen toimintavuoden jälkeen.

Työpajojen keskusteluissa nousi esiin myös laajempia, projektityyppisistä toimenpiteitä, joiden toteuttaminen tukee merkittävästi liikuntaohjelman tavoitteiden saavuttamista. Näille toimenpiteille muodostui alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen oma, näkökulmista irrallinen projektikortti.

Seuraavaksi on esitelty kehittämishankkeessa muodostunut tuloskortti.

Kuviossa 13 on esitetty *vaikuttavuuden* näkökulmaan asetetut arviointikriteerit, joilla todennetaan liikuntaohjelman tavoitteiden toteutuminen kuntalaisten näkökulmasta ja joiden kehitykseen pyritään vaikuttamaan kaikilla liikuntaohjelman toimenpiteillä.

Asiakas vaikuttavuus #UkiLiikkuu ohjelman tavoitteet:		
Liikuntaohjelman tarkoituksena on mahdollistaa uusikaupunkilaisille aktiivisempi arki liikkumisen ja liikunnan avulla niin, että mahdollisimman moni liikkuisi valtakunnallisten liikkumissuosituksen mukaan. Kaiken ikäisillä asukkailla on mahdollisuus omatoimiseen liikkumiseen turvallisessa ja houkuttelevassa ympäristössä sekä mahdollisuus monipuolisiin ja innostaviin liikuntapalveluihin. Kuntalaisten kuuleminen ja osallisuus tärkeänä arvona.		
Strategista onnistumista kuvaavat arviointikriteerit ja mittarit		
Arviointikriteeri	Nykytila / Tavoite	Vastuutaho
% -osuus 6 v. liikkuu suositusten mukaan	- / 80%	Liikuntapalvelut & Varhaiskasvatus
% -osuus 4. ja 5. lk. joilla on vähintään yksi harrastus	85,1% / 100	Liikuntapalvelut
% -osuus 8. ja 9. lk. jotka liikkuvat vähintään tunnin päivässä	26,4% / 30%	Liikuntapalvelut
% -osuus aikuisista, joilla liikuntasuositus toteutuu kaikilta osin*	37% / 60%	Liikuntapalvelut
% -osuus kuntalaisista, jotka ovat vähintään tyytyväisiä 3. sektorin tarjoamaan toimintaan*	- / -	Liikuntapalvelut
% -osuus arvioi Uudenkaupungin vähintään melko hyväksi liikunta- ja urheilukaupungiksi*	65% / 80%	Liikuntapalvelut
% -osuus kokee kuntalaisten kuulemisen ja osallisuuden liikuntaa koskeissa asioissa vähintään melko hyväksi*	38% / 80%	Liikuntapalvelut
*Tiedot päivitetään kahden vuoden välein		

Kuvio 13. Vaikuttavuus näkökulman arviointikriteerit

Kuviossa 14 on esitetty *olosuhteiden ja palveluiden saavutettavuuden* näkökulmasta arviointikriteerit, joilla varmistetaan ja todennetaan, että olosuhteet ja palvelut innostavat liikkumaan ja ovat helposti saavutettavissa.

Olosuhteiden ja palveluiden saavutettavuus #UkiLiikkuu ohjelman tavoitteet:		
Liikkumisen olosuhteet innostavat liikkumaan ja ovat helposti saavutettavissa. Eri ikäryhmien erilaiset tarpeet ja odotukset huomioitu sekä olosuhteissa että palveluissa.		
<ul style="list-style-type: none"> - Kuntalaisilla mahdollisuus osallistua monipuolisiin liikuntapalveluihin ja sekä löytää mieluisia omaehtoisen liikkumisen olosuhteita - Tunnistetaan seuratoiminnan merkitys hyvinvoinnin lisäämisessä, liikkumisessa ja urheilussa, kotoutumisessa ja yhteisöllisyyden lisääjänä - Liikuntamahdollisuudet tunnistetaan ja tieto niistä löytyy helposti. 		
Strategista onnistumista kuvaavat arviointikriteerit ja mittarit		
Arviointikriteeri	Nykytila / Tavoite	Vastuutaho
Sisäliikuntasalien käyttötunnit	14 127 / 18 000	Liikuntapalvelut
Ohjatun toiminnan käyntikerrat	8 626 / 12 000	Liikuntapalvelut & Ikäihmisten palvelut
Uimahallin käyttöaste	52 665 / 86 000	Liikuntapalvelut
Liikuntaseuratoimintaan osallistuneiden alle 20 vuotiaiden suhteellinen osuus	79 % / 85%	Liikuntapalvelut
Liikuntaseuratoiminnan ulkopuolella olevien lasten ja nuorten kohdennettujen liikuntaryhmien määrä	43 / 50	Liikunta- ja nuorisopalvelut, koulut
% -osuus Muuttajan Uki-sovelluksen ladanneista käyttänyt liikuntaetuden	Ei tiedossa / 70%	Elinkeinopalvelut
Sitoutuneisuus Facebook-julkaisuihin		
Uimahalli	1029 ↗	Liikuntapalvelut
Liikuntapalvelut	1820 ↗	
% -osuus liikuntapalvelujen Facebook päivityksistä julkaistu My life in Uusikaupunki sivulla	Ei tiedossa / 50%	Liikuntapalvelut

Kuvio 14. Olosuhteiden ja palvelujen saavutettavuuden näkökulman arviointikriteerit

Kuviossa 15 on esitetty *toimintatapojen ja yhteistyöverkoston* näkökulmasta arviointikriteerit, joilla varmistetaan ja todennetaan, että liikunnan edistämisen työ kehittyi sellaiseen suuntaan, että olosuhteet ja palvelut olisivat saavutettavissa.

Toimintatavat ja yhteistyö #UkiLiikkuu ohjelman tavoitteet:		
Yhteinen tekeminen luo yhteisöllisyyttä ja vahvistaa eri toimijoiden omaa toimintaa sekä yhdessä tekemistä. <ul style="list-style-type: none"> - Eri toimijoiden yhteistyön avulla synnytetään kiinnostavia uusia toimintamalleja - Kuntalaisten osallistaminen ja kuuleminen huomioidaan liikuntaolosuhteiden ja -palvelujen suunnittelussa 		
Strategista onnistumista kuvaavat arviointikriteerit ja mittarit		
Arviointikriteeri	Nykytila / Tavoite	Vastuutaho
Säännöllisesti toimivat yhteistyöverkostot (#UkiLiikkuu, liikkuva varhaiskasvatus, liikkuva koulu, voimaa vanhuuteen)	2 / 4 toteutunut	Liikuntapalvelut
Eri toimijoiden kanssa yhteistyössä järjestettyjen liikuntakampanjoiden kontaktit (perheliikunta, harrasteliikunta, työpaikkaliikunta, haaste pyöräily, ikääntyneiden liikunta)	- / -	Liikuntapalvelut
Ohjausta järjestävien koulutettujen liikunnan vertaisohjaajien määrä	2 / 15	Liikuntapalvelut & Ikäihmisten palvelut
Kirjoitettujen liikuntalähetteen määrä -> % -osuus ohjautunut neuvontaan	- / -	Liikuntapalvelut & sote
Avustusta hakeneiden seurojen määrä	22 / 25	Liikuntapalvelut
Liikuntaraatien osallistujamäärät	- / -	Liikunta-, nuoriso -ja ikäihmisten palvelut
Liikunnan edistämisestä vastaavat työntekijät osallistuvat toimielinten päätösten ennakoarviointiin	Ei toteutunut / Toteutunut	Hyvinvointi- ja vapaa-aikapalvelut

Kuvio 15. Toimintatapojen ja yhteistyön näkökulman arviointikriteerit

Kuviossa 16 on kuvattu *oppimisen ja uudistumisen* näkökulmasta sellaisia asioita, joilla lisätään kuntalaisten liikuntatietoutta sekä vahvistetaan eri toimijoiden ammattitaitoa, liikuntamyönteisyyttä, motivaatiota liikunnan edistämisen työssä.

Oppiminen ja uudistuminen #UkiLiikkuu ohjelman tavoitteet:		
Liikunnan edistäminen koetaan koko kaupungin asiaksi, vahvistetaan liikuntamyönteistä toimintakulttuuria ja toimintaympäristöä. <ul style="list-style-type: none"> - Lisätään toimijoiden liikuntamyönteisyyttä ja ymmärrystä liikunnan merkityksistä sekä oman toimialan mahdollisuuksista edistää liikuntamyönteisiä ratkaisuja - Kuntalaisten liikunnan tietojen ja taitojen kohentaminen siten, että ne eivät estä liikkeelle lähtöä ja parantavat turvallista liikkumista 		
Strategista onnistumista kuvaavat arviointikriteerit ja mittarit		
Arviointikriteeri	Nykytila / Tavoite	Vastuutaho
Liikkuva Koulu nykytilan arvioinnit tehty kaikissa kouluissa -> ka.	0 / 7 -> 0 / 3	Opetustoimi
Liikkuva Varhaiskasvatus nykytilan arviointi kaikissa päiväkodeissa -> ka.	9 / 9 -> 2,23 / 3	Varhaiskasvatus
Tähtimerkin saaneet urheiluseurat	0 / 10	Liikuntapalvelut
Toteutuneiden kokeilujen määrä vuodessa	0 / 3	Liikuntapalvelut
Liikuntaneuvojien jalkautuminen, kontaktien määrä	- / -	Liikuntapalvelut
Eri toimialojen toteutuneiden liikunta-alan koulutusten ja oppimisverkostojen määrä	- / -	Liikuntapalvelut
Liikunnan "tietoisuuden" % -osuus sosiaalisen median päivityksistä	- / -	Liikuntapalvelut

Kuvio 16. Oppimisen ja uudistumisen näkökulman arviointikriteerit

Projektit

Kuviossa 16 on esitetty erilliselle projektikortille nousseet toimenpiteet, jotka koettiin tärkeäksi liikuntaohjelman tavoitteiden toteutumisen kannalta.

Laajemmat toimenpiteet, jotka tukevat #UkiLiikkuu ohjelman tavoitteita	
Liikuntaohjelman tavoitteita tukevien toimenpiteiden toteutuminen 2025 mennessä	
Toimenpiteet	Vastuutaho
Liikuntaolosuhteiden konseptointi ja brändäys.	Liikuntapalvelut , kaupunkisuunnittelu ja elinkeinopalvelut
Eri toimijoiden kanssa sähköisen harrastekalenterin toteuttaminen	Hyvinvointi- ja vapaa-aikapalvelut
Avustusmuotojen ja painopisteiden päivittäminen.	Liikuntapalvelut ja seuratoimijat
Liikuntaolosuhteiden palveluverkkoselvityksen laatiminen. (kunto, käyttö, esteettömyys, investointitarpeet)	Liikuntapalvelut, tekninen toimi, kaupunkisuunnittelu, koulut, varhaiskasvatus, esteettömyystyöryhmä

Kuvio 17. Projektikortti

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa arvioidaan kehittämishankkeen tuloksia ja tehdään johtopäätöksiä, lisäksi arvioidaan kehittämishankkeen luotettavuutta. Lopuksi esitetään vielä mahdollisia jatkotutkimus aiheita.

7.1 Tulosten arviointi

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli rakentaa liikuntaohjelman tavoitteiden onnistumista kuvaava tulokortti. Tulokortin tarkoituksena on edistää uuden liikuntaohjelman viemistä toimintaan sekä edesauttaa palvelukeskuksien sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Kehittämishankkeen tehtävinä oli:

- valita tulokortin näkökulmat, joilla ohjataan strategista johtamista
- selvittää, miten onnistutaan saattamaan yhteen eri toimialojen ammattinäkemykset ja osaaminen niin, että pystytään rakentamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti liikuntaohjelmaa kuvaava tulokortti
- selvittää, millä arviointikriteereillä liikuntaohjelmassa asetettuja tavoitteita voidaan todentaa ja mitata?

Tasapainotetun tulokortin perusideana on strategiasta ja visiosta johdettujen tavoitteiden asettaminen neljään eri näkökulmaan. Määtän & Ojalan (1999, 58) mukaan organisaation kokonaisuonnistuminen riippuu näkökulmien keskinäisen yhteyden ymmärtämisestä ja tasapainoisesta toteuttamisesta. Liikuntaohjelman tulokortin näkökulmien määrittelyssä sovellettiin tasapainoisen onnistumisstrategian ideologiaa, joka mukautettiin liikuntaohjelman visioon ja päätavoitteisiin. Tulokorttiin valittujen näkökulmien yhteydet ja riippuvuussuhteet ovat selkeästi havaittavissa ja näin pystyttiin toiminnan lyhytaikainen ohjaus yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja päätavoitteisiin.

Olven ym. (1998, s. 230) mukaan tulokorttiprosessissa on tärkeää osallistaa työntekijöitä organisaation eri osista. Pohjana toiminut kuvio liikuntaohjelmasta, johon oli kuvattu liikunnan edistämisen mahdollisuudet Uudenkaupungin eri palvelukeskuksissa,

antoi hyvän lähtökohdan työryhmien kokoamiselle. Keskustelua työryhmien kokoonpanosta käytiin monessa eri foorumissa ja lopulta työryhmiin saatiin nimettyä toiminnan kehittämisen kannalta tärkeät henkilöt eri palvelukeskuksista. Kaplan ja Norton (2002, s. 388) ovat todenneet, että tulokortti tulisi nähdä vuorovaikutus järjestelmänä, josta syntyy keskustelua, kysymyksiä ja vuoropuhelua. Kaikissa viidessä työpajassa saatiin luotua keskustelua nykytilasta ja sen kehittämisestä sekä löydettiin uusia toimintamalleja ja yhteistyömuotoja. Keskustelu oli monipuolista ja eri organisaatiotasot huomioivaa.

Osallistamalla henkilöstöä ja luomalla vuorovaikutuksellista keskustelua, löydettiin arviointikriteerejä, joilla saatiin laaja kokonaiskuva liikuntaohjelmasta. Arviointikriteerien avulla pysytään ohjaamaan liikunnan edistämisen työtä ja sitä kautta vaikuttamaan tulevaan kehitykseen sekä todentamaan näiden toimenpiteiden vaikutusta. Liikuntaohjelman ollessa uusi, arviointikriteereiksi nousi myös uusia asioita, joille ei pystytty määrittämään nykytilaa eikä tavoitetilaa. Tulokorttia tullaan arvioimaan, seuraamaan ja kehittämään tarpeiden mukaan ja näihin palataan samalla kuin arvioidaan toiminnan toteutumista liikuntaohjelma vuosikellon mukaisesti. Olve ym. (1998, s. 234) kuvaakin, että tulokortti ei ole samanlaisena pysyvä tuotos, vaan alati muuttuva malli. Työpajoissa nousi esiin myös paljon sellaisia asioita, joille ei löytynyt riittävän selkeitä arviointikriteereitä. Keskustelut olivat kuitenkin tärkeitä toiminnan kehittämisen kannalta ja ne kirjattiin muistiin jatkokehittämistä varten.

Kaplan ja Nortonin (1996, 222) mukaan tulokortin tärkeimpänä elementtinä pidetään strategista keskustelua sekä oppimista. Työpajojen päätteeksi käydyn keskustelun ja toimintatutkijan havainnointiin perustuen voidaan todeta, että käyty keskustelu avasi monelle uusia näkökulmia, miten omassa työssä voi huomioida kuntalaisten liikkumista edistäviä toimenpiteitä.

Yhteenvedon voidaan päätellä, että valituilla tutkimusmenetelmillä pystyttiin tässä kehittämishankkeessa luomaan vuorovaikutuksellista keskustelua sekä strategista oppimista eri toimijoiden välillä, minkä johdosta pystyttiin määrittelemään liikuntaohjelman strategista onnistumista kuvaavia arviointikriteereitä. Tulokortin näkökulmien yhteydet ja riippuvuussuhteet huomioiden, pystyttiin arviointikriteerit asettamaan tulokorttiin niin, että niiden välitä löytyy selkeät kytkennät. Näin pystyttiin tuottamaan

liikuntaohjelman onnistumista kuvaava tuloskortti, minkä avulla edistetään liikuntaohjelman viemistä toiminnaksi sekä edesautetaan palvelukeskuksien sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus tulee aina varmistaa ja sitä arvioidaan kahden luotettavuusmittarin validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti kertoo, onko tutkittu oikeita asioita ja reliabiliteetti mittausten pysyvyyttä eli saadaanko sama tulos, jos tutkimus toistetaan. Luotettavuusmittarit ei sovellu sellaisenaan kaikkiin tutkimuksiin, mikä tekee luotettavuuden arvioinnista hankalaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin ne sopivat hyvin mutta kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin ne ei sellaisenaan sovellu. (Kananen, 2014, s. 125–126.)

Toimintatutkimukseen kuuluu, että tutkija on mukana itse kehittämiskohteessa ja tutkijan tulee olla objektiivinen kaikissa valinnoissaan. Tulkintojen tulee perustua vain aineistoon eikä tutkija voi sekoittaa omia oletuksia tai mielipiteitä tutkimustuloksiin tai tulkintoihin. (Kananen, 2014, s. 148, 154.) Tässä kehittämishankkeessa toimintatutkijan rooli organisaatiossa, saattoi hämärtää objektiivista suhtautumista päätettäviin asioihin. Mm. työpajojen aineistojen kokoamisessa, jossa pyrittiin lisäämään organisaation jäsenten ymmärrystä liikunnan edistämisen mahdollisuuksista. Aineisto kuitenkin pohjautui organisaatiossa olemassa oleviin ja valtakunnallisiin asiakirjoihin, joten ei voida ajatella toimintatutkijan omien mielipiteiden johdatelleen organisaation jäsenten toimintaa. Kehittämishankkeen etenemistä, työpajoissa tuotettua materiaalia ja kehittämishankkeen tuloksia on käyty läpi palvelukeskuksien johtajien sekä kaupungin johdon kanssa ja tultu yhteisymmärrykseen kehittämishankkeen aikana tehdyistä valinnoista. Tutkimuksen eri vaiheet on pyritty raportoimaan avoimesti ja selkeästi, jotta toimintatutkijan valinnat olisivat näkyvissä. Toimintatutkimukseen luotettavuuden lähtökohtana onkin aina riittävän tarkka dokumentaatio (Kananen, 2014, s. 134).

Luotettavuuden lähtökohtana voidaan pitää myös tutkimuksen tieteellisyyttä ja oikeiden sekä perusteltujen menetelmien käyttö tukee tieteellisyyttä (Kananen, 2014, s.

137). Tähän kehittämishankkeeseen valituilla menetelmillä päästiin tässä tutkimuksessa haettuun lopputulokseen. Osallistavalla työpajatyöskentelyllä saatiin yhteen eri toimialojen ammattinäkemykset ja osaaminen niin, että pystyttiin muodostamaan laaja kokonaiskuva liikuntaohjelmasta.

Toimintatutkimuksen tulosten arviointia voidaan tehdä vertaamalla tuloksia tutkimuksen omiin tavoitteisiin. Jos tutkimusongelma poistui tai vaikutukset pienenivät, niin voidaan sanoa, että toimintatutkimuksen sykli on onnistunut. (Kananen, 2014, s. 134, 137.) Tämän kehittämishankkeen tavoite saavutettiin, kun pystyttiin rakentamaan liikuntaohjelman tavoitteiden onnistumista kuvaava tulokortti. Tulokortti tulee varmasti muuttamaan muotoaan käyttöönoton jälkeen mutta kehittämishankkeen alkutilanteesta, ongelma on huomattavasti pienentynyt. Toimeksiantaja on myös osoittanut tyytyväisyytensä kehittämishankkeen tuloksiin, mikä kävi ilmi johdon antamasta palautteesta.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tulokortin viitekehyksen mukaisesti yhtenä tavoitteena on edistää palvelukeskuksien sitoutumista liikunnan edistämisen työhön sekä liikuntamyönteisen toimintakulttuurin vahvistaminen. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia, onko työntekijöitä osallistava prosessi ja eri arviointikriteerien pohjalta tuotettu tieto muuttanut ja kehittänyt toimintaa kohti liikuntamyönteisempää toimintakulttuuria.

Tämän kehittämishankkeen tuloksena muodostunut tulokortti on rakennettu liikuntaohjelman toiminnallistamisen näkökulmasta eikä sitä voi sellaisenaan yhdistää talousarvioprosessiin. Jatkokehittämistyönä tärkeää olisi tulokortin linkittäminen liikunta- palvelujen talousarvioon.

Malmin ym. (2006, s. 78) mukaan strategian viemistä toimintaan voidaan varmistaa yksikkökohtaisilla tulokorteilla. Liikuntaohjelman toimintaan viemistä voisikin tukea vielä eri palveluyksiyöiden omilla tulokorteilla. Liikunnan toimenpiteiden laajuus vaihtelee eri palvelukeskuksissa mutta niissä yksiköissä, missä erityisesti korostuu

liikuntamyönteisen toimintaympäristön ja -kulttuurin merkitys, voisi muodostaa toimialakohtaiset tulokortit.

8 LOPPUSANAT

Tasapainotetulla tulokortilla on useita rooleja ja sen hyödyt ovat vahvasti sidoksissa käyttötapaan ja organisaation asettamiin tavoitteisiin. Tässä kehittämishankkeessa muodostetun tulokortin tarkoituksena on edistää Uudenkaupungin liikuntaohjelman viemistä toimintaa sekä edesauttaa palvelukeskuksien sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Tietoa tai kokemuksia tulokortin hyödyntämisestä saman tyyppiseen toimintaan ei löytynyt mutta kehittämishankkeen tulosten arviointiin perustuen uskallan sanoa, että tulokortin malli toimi hyvin em. tarkoitukseen.

Tulokortin lähtökohtana oleva liikuntaohjelma on valmistunut keväällä 2021 ja olen ollut mukana valmistelemassa sitä. Ajatus tulokortin tekemisestä muodostui jo liikuntaohjelman valmisteluvaiheessa, kun esiin nousi tarve vahvistaa eri toimijoiden tietoisuutta liikuntamyönteisten ratkaisuiden mahdollisuuksista omassa työssä ja sitä kautta edistää eri toimijoiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Liikuntaohjelman valmistelutyön aikana omissa opinnoissani käytiin läpi tulokorttia osana strategista johtamista. Siitä lähti ensimmäinen ajatus, olisiko tulokortin ja sen valmisteluprossin avulla mahdollista vahvistaa eri toimijoiden sitoutumista liikuntaohjelman yhteisiin tavoitteisiin ja sitä kautta edistää liikuntaohjelman viemistä toimintaan. Liikuntaohjelman valmistelun edetessä päädyttiin tekemään kirjaus, että liikuntaohjelman toimintaan viemisen tukemiseksi, rakennetaan tulokortti yhdessä eri toimijoiden kanssa.

Tulokorttiprojektin aloittaminen ajoittui hyvin oman opinnäytetyön aikataulun kanssa, joten päädyin valitsemaan sen opinnäytetyöni aiheeksi. Oman toimialan ja työn kehittäminen motivoi omaa oppimisprosessia ja sitä kautta vei työtä eteenpäin, vaikka kehittämishankkeen läpivienti kokonaisuudessaan oli vaativa prosessi. Ajoittain ehkä tuntui, että olin liiankin lähellä omasta työstä lähtöisin olevaa ongelmaa, mikä näkyi tutkimuskysymyksien määrittelyn haasteena. Toki Kanasen (2014, s. 44)

mukaan tutkimuskysymykset muuttuvat ja täsmentyvät tutkimusprosessin edetessä ja joustavuus tutkimuskysymyksien asettelussa onkin tyypillistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Koko maailmaa ravisteleva koronaepidemia (COVID-19) ja siihen liittyvät rajoitustoimet ja suositukset vaikuttivat tämän kehittämishankkeen toteuttamiseen. Maksimaalisen etätyösuosituksen johdosta opinnäytetyön empiirinen osuus siirtyi kolmelle kuukaudella ja lopulta uudelleen pahentunut koronatilanne palautti maksimaalisen etätyösuosituksen. Hyvin epävarman koronatilanteen ja opinnäytetyön aikataulun vuoksi, ei ollut järkevää lähteä odottamaan etätyösuosituksen poistumista, joten yksi osallistavista työpajoista jouduttiin järjestämään etäyhteyksillä. Yleisesti kehittämishankkeeseen olisi voinut varata enemmän aikaa ja näin varmistaa kaikkien mukana olevien parempi ymmärrys tulokortin ydinajuksesta ja sitä kautta mahdollisesti vielä monipuolistaa keskustelua. Mutta niin kuin johtopäätöksissä on jo mainittu, tämä on jatkuvasti kehittyvä prosessi eikä toiminnan kehittäminen lopu tähän.

Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen ja kehittävä, niin oman ammattiosaamisen näkökulmasta kuin liikuntapalvelujen yksikön näkökulmasta. Kehittämishankkeen myötä liikuntapalvelujen strateginen johtaminen on vahvistunut ja samalla on luotu valmiuksia toiminnan edelleen kehittämiseen. Oma ammattiosaaminen on kehittynyt myös laajasti. Aiheina strateginen johtaminen, organisaation toimintakulttuuri ja tulokortti ovat sovellettavissa lähes mihin tahansa tehtävään ja organisaatioon ja uskon näiden osa-alueiden vastaavan tulevaisuuden oamistarpeita toimialasta riippumatta.

LÄHTEET

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (2007). Toiminnasta tietoon : toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat (2. tark. p). Kansanvalistusseura.

Humala, I. (2019). Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä : kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta. BoD - Books on Demand.

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona : miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard : translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). Strategialähtöinen organisaatio : tehokkaan strategiaproessin toteutus. Kauppakaari.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007). Strategian toteutus : synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Talentum.

Kehusmaa, K. (2010). Strategiatyö : organisaation voimanlähde. Helsingin Kamari.

Kuntalaki 410/2015 § 1. Haettu 2.12.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

Kuntaliitto. Haettu 26.5.2021 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/liikuntapalvelut>

Kuntaliitto. Kuntaliitto. Haettu 27.5.2021 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/kuntastrategia>

Kuntatalouden ja -hallinnon neuvottelukunta. Peruspalvelujen tila -raportti 2018. Teoksessa Valtiovarainministeriön julkaisu 13/2018. Haettu 27.5.2021 osoitteesta [moz-extension://1d0e5a6d-9830-4df2-a047-fd2468dab90f/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Fjulkaisut.valtioneuvosto.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F160753%2FVMM_13_2018_Peruspalvelujen_tila_2018.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410)

Kuusela, S. (2015). Organisaatioelämää : kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum.

Liikuntalaki 390/2015 § 2. Haettu 2.12.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>

Lindroos, J.-E. (2010). Onnistu strategiassa (3. uud. p.). WSOYpro.

Määttä, S. & Ojala, T. (1999). Tasapainoisen onnistumisen haaste : johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Edita.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivonen, J. (2006). Balanced scorecard : rakenna ja sovelta tehokkaasti (5. uud. p.). Talentum.

Mantere, S. (2011). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYpro.

Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (2005). Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi : tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. PS-kustannus.

Norra, J. & Karimäki Ari. (2020). Kuntien liikuntapalveluiden tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet -selvitys. Haettu 2.12.2021 osoitteesta https://www.smartsport.fi/uploads/1/2/1/5/121595256/kuntien_liikuntapalveluiden_haasteet_ja_mahdollisuudet_kysely__2020__-_paatulokset.pdf

Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, M. (1998). Balanced scorecard : yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY.

Sallinen, S. (2012). Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta (1. p.). Suomen Kuntaliitto.

Sallinen, S. (2017). Toimiva kunta : Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa! Suomen Kuntaliitto.

Salminen, J. (2008). 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum.

Santalainen, T. (2006). Strateginen ajattelu (2. tark. p.). Talentum.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2010). Suositukset liikunnan edistämiseksi kunnissa. Haettu 27.5.2021 osoitteesta <moz-extension://1d0e5a6d-9830-4df2-a047-fd2468dab90f/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Fjulkaisut.valtioneuvosto.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F72797%2FURN%253ANBN%253Afi-fe201504223231.pdf%3Fsequence%3D1>

Tienari, J. & Harviainen, J. T. (2020). Strategiaopas kuntien päättäjille : osallista ja hallitse. Alma Talent Oy.

Tuomi, L. (2010). Strategia arjessa : oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro.

Uudenkaupungin kaupunki. #UkiLiikkuu Uudenkaupungin liikuntaohjelma 2025.

Virtanen, P. (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma.

Virtanen, P. (2016). Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi. Tietosanoma.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja – 20 työkalua. talemum. Haettu 21.8.2021 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBEXDTEB#kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KALUA\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBEXDTEB#kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KALUA((20)/piste:b0)



Asiakas vaikuttavuus #UkiLiikkuu ohjelman tavoitteet:

Liikuntaohjelman tarkoituksena on mahdollistaa uusikaupunkilaisille aktiivisempi arki liikkumisen ja liikunnan avulla niin, että mahdollisimman moni liikkuisi valtakunnallisten liikkumissuosituksen mukaan. Kaiken ikäisillä asukkailla on mahdollisuus omatoimiseen liikkumiseen turvallisessa ja houkuttelevassa ympäristössä sekä mahdollisuus monipuolisiin ja innostaviin liikuntapalveluihin. Kuntalaisten kuuleminen ja osallisuus tärkeänä arvona.

Strategista onnistumista kuvaavat arviointikriteerit ja mittarit

Arviointikriteeri	Nykytila / Tavoite	Vastuutaho
% -osuus 6 v. liikkuu suositusten mukaan	- / 80%	Liikuntapalvelut & Varhaiskasvatus
% -osuus 4. ja 5. lk. joilla on vähintään yksi harrastus	85,1% / 100	Liikuntapalvelut
% -osuus 8. ja 9. lk. jotka liikkuvat vähintään tunnin päivässä	26,4% / 30%	Liikuntapalvelut
% -osuus aikuisista, joilla liikuntasuositus toteutuu kaikilta osin*	37% / 60%	Liikuntapalvelut
% - osuus kuntalaisista, jotka ovat vähintään tyytyväisiä 3. sektorin tarjoamaan toimintaan*	- / -	Liikuntapalvelut
%- osuus arvioi Uudenkaupungin vähintään melko hyväksi liikunta- ja urheilukaupungiksi*	65% / 80%	Liikuntapalvelut
% -osuus kokee kuntalaisten kuulemisen ja osallisuuden liikuntaa koskevissa asioissa vähintään melko hyväksi*	38% / 80%	Liikuntapalvelut
*Tiedot päivitetään kahden vuoden välein		

Olosuhteiden ja palveluiden saavutettavuus #UkiLiikkuu ohjelman tavoitteet:

Liikkumisen olosuhteet innostavat liikkumaan ja ovat helposti saavutettavissa. Eri ikäryhmien erilaiset tarpeet ja odotukset huomioitu sekä olosuhteissa että palveluissa.

- Kuntalaisilla mahdollisuus osallistua monipuolisiin liikuntapalveluihin ja sekä löytää mieluisia omaehtoisen liikkumisen olosuhteita
- Tunnistetaan seuratoiminnan merkitys hyvinvoinnin lisäämisessä, liikkumisessa ja urheilussa, kotoutumisessa ja yhteisöllisyyden lisääjänä
- Liikuntamahdollisuudet tunnistetaan ja tieto niistä löytyy helposti.

Strategista onnistumista kuvaavat arviointikriteerit ja mittarit

Arviointikriteeri	Nykytila / Tavoite	Vastuutaho
Sisäliikuntasalien käyttötunnit	14 127 / 18 000	Liikuntapalvelut
Ohjatun toiminnan käyntikerrat	8 626 / 12 000	Liikuntapalvelut & Ikäihmisten palvelut
Uimahallin käyttöaste	52 665 / 86 000	Liikuntapalvelut
Liikuntaseuratoimintaan osallistuneiden alle 20 vuotiaiden suhteellinen osuus	79 % / 85%	Liikuntapalvelut
Liikuntaseuratoiminnan ulkopuolella olevien lasten ja nuorten kohdennettujen liikuntaryhmien määrä	43 / 50	Liikunta- ja nuorisopalvelut, koulut
% -osuus Muuttajan Uki-sovelluksen ladanneista käyttänyt liikuntaetuden	Ei tiedossa / 70%	Elinkeinopalvelut
Sitoutuneisuus Facebook-julkaisuihin Uimahalli Liikuntapalvelut	1029 1820	Liikuntapalvelut
% -osuus liikuntapalvelujen Facebook päivityksistä julkaistu My life in Uusikaupunki sivulla	Ei tiedossa / 50%	Liikuntapalvelut

Toimintatavat ja yhteistyö #UkiLiikkuu ohjelman tavoitteet:

Yhteinen tekeminen luo yhteisöllisyyttä ja vahvistaa eri toimijoiden omaa toimintaa sekä yhdessä tekemistä.

- Eri toimijoiden yhteistyön avulla synnytetään kiinnostavia uusia toimintamalleja
- Kuntalaisten osallistaminen ja kuuleminen huomioidaan liikuntaolosuhteiden ja -palvelujen suunnittelussa

Strategista onnistumista kuvaavat arviointikriteerit ja mittarit

Arviointikriteeri	Nykytila / Tavoite	Vastuutaho
Säännöllisesti toimivat yhteistyöverkostot (#UkiLiikkuu, liikkuva varhaiskasvatus, liikkuva koulu, voimaa vanhuuteen)	2 / 4 toteutunut	Liikuntapalvelut
Eri toimijoiden kanssa yhteistyössä järjestettyjen liikuntakampanjoiden kontaktit (perheliikunta, harrasteliikunta, työpaikkaliikunta, haaste pyöräily, ikääntyneiden liikunta)	- / -	Liikuntapalvelut
Ohjausta järjestävien koulutettujen liikunnan vertaisohjaajien määrä	2 / 15	Liikuntapalvelut & Ikäihmisten palvelut
Kirjoitettujen liikuntaläheteiden määrä -> % -osuus ohjautunut neuvontaan	- / -	Liikuntapalvelut & sote
Avustusta hakeneiden seurojen määrä	22 / 25	Liikuntapalvelut
Liikuntaraatien osallistujamäärät	- / -	Liikunta-, nuoriso- ja ikäihmisten palvelut
Liikunnan edistämisestä vastaavat työntekijät osallistuvat toimielinten päätösten ennakoarviointiin	Ei toteutunut / Toteutunut	Hyvinvointi- ja vapaa-aikapalvelut

Oppiminen ja uudistuminen #UkiLiikkuu ohjelman tavoitteet:

Liikkumisen edistäminen koetaan koko kaupungin asiaksi, vahvistetaan liikuntamyönteistä toimintakulttuuria ja toimintaympäristöä.

- Lisätään toimijoiden liikuntamyönteisyyttä ja ymmärrystä liikunnan merkityksistä sekä oman toimialan mahdollisuuksista edistää liikuntamyönteisiä ratkaisuja
- Kuntalaisten liikkumisen tietojen ja taitojen kohentaminen siten, että ne eivät estä liikkeelle lähtöä ja parantavat turvallista liikkumista

Strategista onnistumista kuvaavat arviointikriteerit ja mittarit

Arviointikriteeri	Nykytila / Tavoite	Vastuutaho
Liikkuva Koulu nykytilan arvioinnit tehty kaikissa kouluissa -> ka.	0 / 7 -> 0 / 3	Opetustoimi
Liikkuva Varhaiskasvatus nykytilan arviointi kaikissa päiväkodeissa -> ka.	9 / 9 -> 2,23 / 3	Varhaiskasvatus
Tähtimerkin saaneet urheiluseurat	0 / 10	Liikuntapalvelut
Toteutuneiden kokeilujen määrä vuodessa	0 / 3	Liikuntapalvelut
Liikuntaneuvojien jalkautuminen, kontaktien määrä	- / -	Liikuntapalvelut
Eri toimialojen toteutuneiden liikunta-alan koulutusten ja oppimisverkostojen määrä	- / -	Liikuntapalvelut
Liikunnan "tietoisujen" % -osuus sosiaalisen median päivityksistä	- / -	Liikuntapalvelut

Laajemmat toimenpiteet, jotka tukevat #UkiLiikkuu ohjelman tavoitteita**Liikuntaohjelman tavoitteita tukevien toimenpiteiden toteutuminen 2025 mennessä**

Toimenpiteet	Vastuutaho
Liikuntaolosuhteiden konseptointi ja brändäys.	<i>Liikuntapalvelut</i> , kaupunkisuunnittelu ja elinkeinopalvelut
Eri toimijoiden kanssa sähköisen harrastekalenterin toteuttaminen	Hyvinvointi- ja vapaa-aikapalvelut
Avustusmuotojen ja painopisteiden päivittäminen.	Liikuntapalvelut ja seuratoimijat
Liikuntaolosuhteiden palveluverkkoselvityksen laatiminen. (kunto, käyttö, esteettömyys, investointitarpeet)	Liikuntapalvelut, tekninen toimi, kaupunkisuunnittelu, koulut, varhaiskasvatus, esteettömyysryhmä