

Osallistavalla johtamisella luontoliikunta keskeiseksi kehittämiskohteeksi Heinolan kaupungilla

**Luontoliikunnan strategia ja liikuntapaikkarakentamisen
investointisuunnitelma**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), Uudistava johtaminen

2022

Maria Kaikkonen

Tiivistelmä

Tekijä Kaikkonen, Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 65 + 14	
Työn nimi Osallistavalla johtamisella luontoliikunta keskeiseksi kehittämiskohteeksi Heinolan kaupungilla Luontoliikunnan strategia ja liikuntapaikkarakentamisen investointisuunnitelma		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Heinolan kaupunki		
Tiivistelmä <p>Luonnolla ja liikunnalla on merkittävä vaikutus ihmisen fyysiselle ja psyykkiselle hyvinvoinnille. Heinolassa on luontoliikunnalle hyvät mahdollisuudet niin kuntalaisille hyvinvoinnin lisääjänä, kuin myös matkailukohteena. Työn päätutkimuskysymyksenä on selvittää, miten Heinolan luontoliikuntaa ja liikuntaolosuhteita tulee kehittää.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus. Tutkimus toteutettiin osallistavalla johtamisella ja osallistamismenetelmänä käytettiin palvelumuotoilua.</p> <p>Opinnäytetyössä osallistettiin eri prosessien vaiheissa mm. kuntalaisia, liikuntaa järjestäviä seuroja ja yrityksiä sekä Heinolan kaupungin henkilökuntaa. Menetelminä oli kyselyjä, haastatteluja ja työpajoja. Työpajoja oli 20, joissa menetelminä käytettiin mm. ongelmakortteja, aivoriiheä, tulevaisuuden uutisia ja asiantuntijoiden arvioita.</p> <p>Prosessin tuloksena luotiin Heinolan luontoliikuntastrategia ja liikuntapaikkarakentamisen kehittämissuunnitelma vuosille 2022-2027. Strategiassa keskeiset keinot ovat olosuhteet, ekosysteemi ja tuotteistaminen. Luontoliikuntastrategiaan on nostettu neljä teemaa kehittämisen kärjiksi. Liikuntapaikkarakentamisesta luotiin investointisuunnitelmataulukko, joka ohjaa tulevien vuosien investointeja.</p>		
Asiasanat strateginen johtaminen, osallistava johtaminen, palvelumuotoilu, luontoliikunta, kehittämissuunnitelma		

Abstract

Author Kaikkonen, Maria	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 65 + 14	
Title of Publication Participative leadership nature sport as an essential development target in city of Heinola Nature sport strategy and investment plan for sport facilities		
Degree and field of study Master of Business Administration		
Name, title and organisation of the client City of Heinola		
Abstract <p>Nature and sports have a significant effect on person's physical and psychological well-being. Heinola can offer good opportunities for outdoor activities, bring increased well-being for the municipality's residents and as a tourist destination. The main research question for this thesis is to find out how Heinola's nature sport services and sport facilities should be developed.</p> <p>Qualitative research was used as the research method of the thesis and action research was used as the research strategy. The research was carried out with participative leadership and service design was used as the method of participation.</p> <p>The thesis involved e.g., municipal people, clubs and companies which organize sport activities, as well Heinola city staff at different stages of the process. The methods used were surveys, interviews, and workshops. There were 20 workshops in total and the methods used were e.g., problem cards, brainstorming, future news, and expert reviews.</p> <p>As a result of the process, Heinola's nature sports strategy and development plan for the construction of sports facilities for the years 2022-2027 were created. The main approach of the strategy are conditions, ecosystem and productization. Four themes have been put at the forefront for the development of the outdoor sports strategy. An investment plan table was created for the construction of the sports facilities, which guide investments in the coming years.</p>		
Keywords strategic management, participative leadership, service design, nature exercise, development plan		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Luonnon ja liikunnan vaikutus terveydelle ja hyvinvoinnille	1
1.2	Terveysliikuntakaupunki Heinola.....	2
1.3	Luontoliikunnan mahdollisuudet Heinolassa	6
2	Kehittämistyön johtaminen julkisella sektorilla.....	10
2.1	Julkisen sektorin strateginen johtaminen	10
2.2	Kuntalaisten osallistaminen kehitystyössä ja innovaatioprosessissa	16
2.3	Palvelumuotoilun hyödyntäminen innovaatioprosessien johtamisessa.....	21
3	Tutkimus.....	30
3.1	Tutkimusmenetelmä	30
3.2	Ymmärrys ja kiteytys.....	33
3.3	Ideointi ja konkretisointi	35
3.4	Jatkokehittäminen ja toteutus	44
4	Kehittämistyön tuotos.....	46
4.1	Luontoliikunnan strategia ja liikuntapaikkarakentamisen investointisuunnitelma	46
4.2	Johtamalla käytäntöön	48
5	Pohdinta ja jatkokehittämiskohteet.....	50
5.1	Yhteenveto	50
5.2	Prosessin reflektointia.....	52
5.3	Tutkimustuloksen eettisyys, luotettavuus ja vaikuttavuus.....	54
5.4	Jatkokehittämiskohteet	55
	Lähteet	57

Liitteet

Liite 1. Tärkeimmät liikuntapaikat

Liite 2. Yrittäjien ideointityöpajan tuotoksia

Liite 3. Liikuntapaikkarakentamisen kehittämissuunnitelma

Liite 4. Liikuntapaikkarakentamisen investointisuunnitelma

1 Johdanto

1.1 Luonnon ja liikunnan vaikutus terveydelle ja hyvinvoinnille

Maailma on kiihtyvällä vauhdilla kaupungistunut, mikä on vaikuttanut ihmisten vuorovaikutukseen luontoympäristön kanssa. Nämä kaupunkiympäristöt eroavat runsaasti siitä elinympäristöstä, jossa ihmiset ovat viettäneet suurimman osan evoluutiohistoriastaan. Kehittyneiden maiden väestöstä 85 % ennustetaan asuvan kaupungissa vuoteen 2040 mennessä. Luonnolla on useita arvoja, kuten maisemat, kasvisto ja eläimistö, jotka luovat ekosysteemin. Se edesauttaa hengitettävään ilmaan, vesistöön ja ruoantuotantoon. Luonto tarjoaa lisäksi myös virkistystiloja ja kulttuuripääomaa. (Williams 2022, 1-2.)

Metsä on suomalaisten yleisin luontoympäristö niin kaupunkiseudulla kuin maaseudulla. Suomessa metsät ovat matalankynnyksen liikuntapaikkoja. Suomalaiset menevät mielekkäisiin paikkoihin tyypillisesti selvittämään ajatuksiaan ja rauhoittumaan. Ihmiset arvostavat yleisesti helppokulkuista, luonnonmukaiselta näyttävää, vanhaa, järeää metsää. (Tyrväinen ym. 2018.)

Ahdistuksen ja mielialahäiriöiden kustannukset Euroopassa ovat jopa 187 miljardia euroa. Luontokokemukset tarjoavat monia mielenterveyshyötyjä erityisesti kaupunkialueilla asuville. Kaupungissa asuvien luonnolliset luonnon olosuhteet ovat todennäköisesti ratkaisevassa asemassa heidän luontoannoksensa määrittämisessä. Asuinalueen kasvillisuuspeite ja iltapäivien lintujen runsaus liittyvät positiivisesti masentuneisuuden, ahdistuneisuuden ja stressin alhaisempaan esiintyvyyteen. (Cox ym. 2017, 147.)

Luonnossa liikkumisen kaksi keskeisintä terveyshyötyä ovat stressitason laskeminen ja liikumisen tuomat terveyshyödyt. Lisäksi luonnossa liikkuminen parantaa mielialaa, auttaa irtautumaan arjesta ja parantaa itsetuntoa. Luontoympäristön koettu laatu, kauneus, melu, haju, lämpötila ja turvallisuus vaikuttavat hyötyihin. Iso osa luonnon hyvinvointivaikutuksista on tahdosta riippumattomia, koska ne koetaan eri aistien kautta. Metsän tai rakennetun puiston vaikutukset stressistä elpymiseen ja sykkeen laskuun ilmenevät jo 15 minuutissa. Metsissä on suuri mahdollisuus kansanterveyden parantamiseen. (Tyrväinen ym. 2018.)

Lähes 87 % suomalaisista pitää luontoaan itselleen tärkeänä. 65 % suomalaisista kertoo saavansa luonnosta mielenrauhaa, 62 % virkistystä ja energiaa. 56 % suomalaisista kokee luonnon auttavan palautumaan ja rentoutumaan. Marjat, sienet, kalat ja muut luonnon antiimet ovat tärkeitä 56 % suomalaisista. 84 % pitää tärkeänä erityisesti luonnossa liikkumisen ja arjessa luonnon havainnoinnin asutuksen keskellä. (Koistinen ym. 2021)

Liikkumattomuus vaikuttaa negatiivisesti ihmisen fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. Terveys heikkenee yhä nopeammin, kun liikkumattomuus yhdistyy ikääntymiseen tai muihin sairauksiin. Liikkumattomuus lisää riskiä sairastua mm. metaboliseen oireyhtymään, sydän- ja verisuonisairauksiin. Runsas istuminen liittyy ei tarttuvien kroonisten sairauksien puhkeamiseen, mikä johtaa terveysongelmiin ja kokonaiskuolleisuuteen muista riskitekijöistä huolimatta. Istumisen vähentäminen on kuitenkin helpoiten muutettava terveystekijä iästä riippumatta. (Pisot 2021.)

Säännöllinen ja monipuolinen liikunta edistää terveyttä ja hyvinvointia. Liikunta ennaltaehkäisee, hoitaa ja kuntouttaa monia sairauksia. Kestävyyskunnan parantumisella on merkittävä vaikutus sydämen ja verenkiertoelimistön kuntoon ja terveyteen. Liikunnalla on vaikutusta myös tuki- ja liikuntaelinten kuntoon. Säännöllisellä ja kohtuutehoisella liikunnalla on vaikutusta sairauksien ehkäisyssä, kuten paksusuolen syövän ja rintasyövän ehkäisyssä. (UKK-Instituutti 2021.)

Elintapoihin liittyvät terveysongelmat aiheuttavat suuria kustannuksia. Mielenterveysongelmat ja heikko fyysinen kunto ovat merkittäviä sairastavuuden syitä. Mm. vähäisen fyysisen aktiivisuuden on arvioitu aiheuttavan terveyden huoltoon suoria kustannuksia ja työpanoksen menetyksestä johtuvia kustannuksia yhteensä 1,5-4,4 miljardia euroa vuodessa. (Tyrväinen ym. 2018.) Liikkumattomuudesta aiheutuvat kustannukset ovat koko Suomessa 3,2-7,5 miljardia euroa. Heinolan kokoisessa kaupungissa liikkumattomuus aiheuttaa 10,8-25,3 miljoonaan euron kustannukset vuositasona. (Olympiakomitea.)

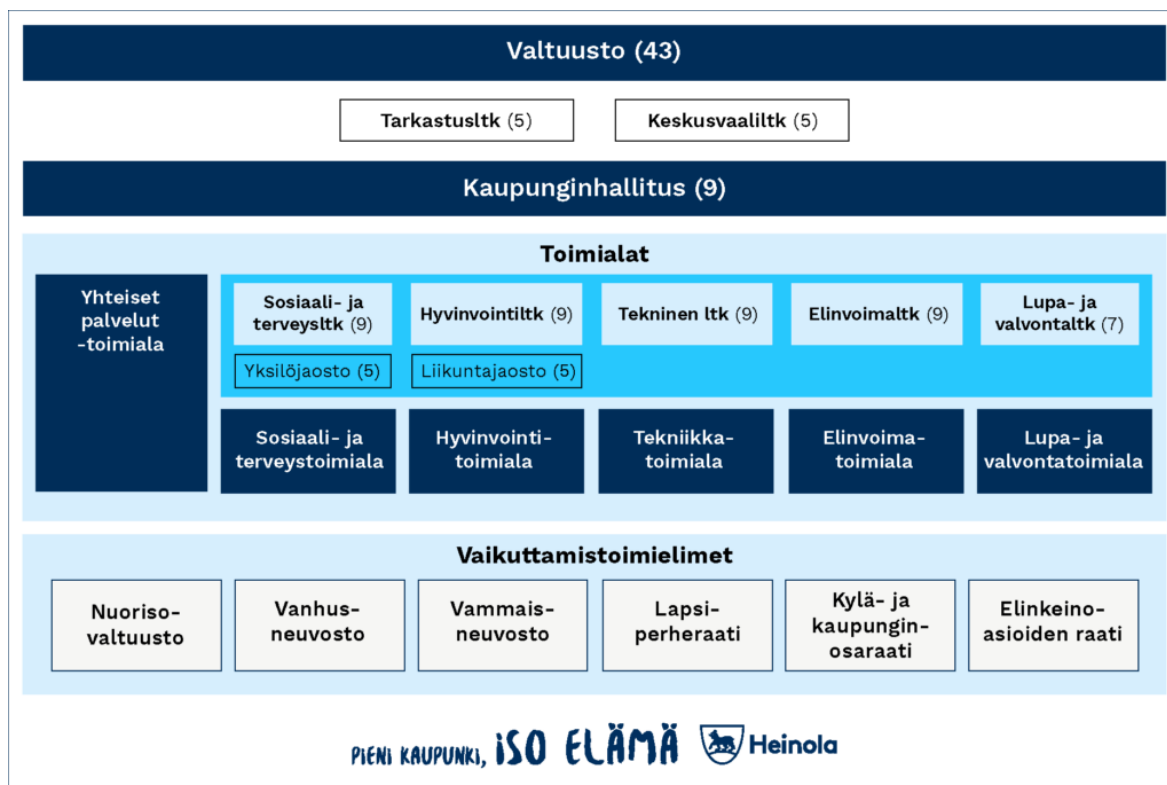
1.2 Terveysliikuntakaupunki Heinola

Heinolan kaupunki (jatkossa Heinola) on valtuuston päätöksellä profiloitunut terveystaikaupungiksi vuonna 2006. Heinolan liikuntapalvelut luovat monipuolisia liikunnallisia palveluja kaiken ikäisille. (Hyvinvointisuunnitelma 2018, 7.)

Heinolassa asui vuoden 2020 lopussa 18 667 henkilöä. Heinolalaisista lähes 35 prosenttia on 65 vuotta täyttäneitä. (Heinola a 2021.) Huoltosuhte Heinolassa on 85,6 kun se keskimäärin muualla Suomessa on 61,9. Huoltosuhte ilmaisee kuinka monta alle 15-vuotiasta ja 65-vuotta täyttänyttä asukasta on sataa 15–64-vuotiasta kohti. Mitä enemmän on lapsia ja eläkeikäisiä, sitä korkeampi huoltosuhteen arvo on. (Hyvinvointikertomus 2021, 14.)

Heinolan organisaatiossa on kuusi toimialaa, jotka ovat yhteiset palvelut, sosiaali- ja terveystaikaupunki, hyvinvointitoimiala, tekniikkatoimiala, elinvoimatoimiala, lupa- ja valvontatoimiala. Näiden toimintaa ohjaavat omat lautakunnat, lukuun ottamatta yhteiset palvelut, jotka toimivat suoraan hallituksen alaisuudessa. Isot strategiset linjaukset ja valvonta on kaupungin valtuustolla. Sen toimintaa valvovat tarkastuslautakunta ja

keskusvaalilautakunta. Lisäksi kaupungin toiminnassa on kuusi vaikuttamistoimielintä. Nämä ovat nuorisovaltuusto, vanhus- ja vammaisneuvosto, lapsiperheraati, kylä- ja kaupunkiosaraati sekä elinkeinoasioiden raati. Näissä vaikuttamistoimielimissä on sekä kaupungin virkahenkilöstöä että järjestöjen ym. valitsemia kuntalaisedustajia. Organisaatio on kuvattu kokonaisuudessa kuviossa 1. (Heinola b 2021.)



Kuvio 1. Heinolan kaupungin organisaatio (Heinola b 2021)

Heinolan strategian visiona on Hyvä kasvaa Heinolassa. Arvoina ovat välittäminen, uudistuminen ja tuloksellisuus. Strategia sisältää neljä tavoitetta; hyvinvoinnin kasvu, uudistuva työ ja asuminen, vahva kaupunkiyhteisö ja kestävä talous. Hyvinvoinnin kasvun mittareina ovat hyvinvointi lisääntyä, toimiva arki sekä hiilineutraali ja resurssiviisas Heinola. Uudistuvan työn ja asumisen mittareina ovat muuttovoiton vahvistaminen, dynaaminen ja uudistuva elinkeinoelämä, laadukas päätöksenteko ja monipaikkainen Heinola. Vahvan kaupunkiyhteisön tavoitteet ovat laadukas päätöksenteko, osallisuuden vahvistaminen sekä hyvinvoiva henkilöstö ja johtaminen. Kestävän talouden mittareita ovat velkamäärän vähentäminen, käyttötalouden tasapaino ja kasvua tukevat tulevaisuusinvestoinnit. Strategiaan tulee omia ohjelmia, suunnitelmia ja tiekarttoja, joita seurataan talousarvioiden kautta. Heinolan strategian tavoitteet ja mittarit on esitetty kuviossa 2. (Heinola e 2022.)



Kuvio 2. Heinolan kaupungin strategian tavoitteet ja mittarit (Heinola e 2022)

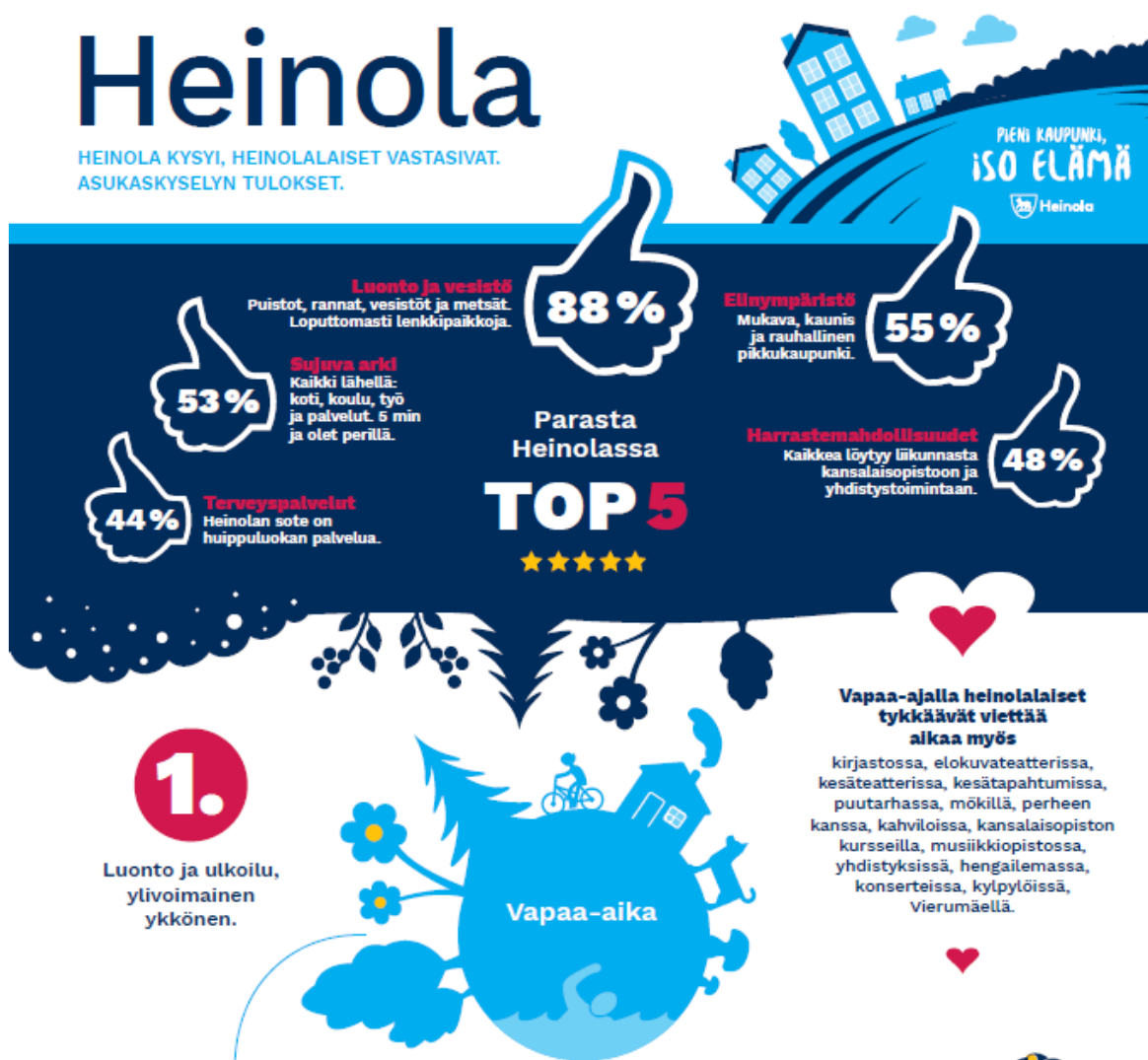
Kestävä kehitys on iso kokonaisuus erilaisia ohjelmia kuten esimerkiksi Hinku ja ilmastotiekartta (Houhala 2022). Heinola on osa Päijät-Hämeen Hinku-maakuntaa, joka tavoittelee hiilineutraaliutta 2030 (Päijät-Hämeen liitto). Kestävä kehitys on eri toimijoiden yhteistä työtä. Ilmastotiekartta liittyy esimerkiksi yritysten, yhdistysten ja kuntalaisten tavoitteet yhteen. Kestävä kehitys sisältää myös hyvinvoinnin vastuullisuuden ja sosiaalisuuden. (Houhala 2022.)

Luontoarvoja tulee tarkastella monista näkökulmasta kestävässä kehityksessä. Luonto tarjoaa tutustumista, lähivirkistystä, tapaa elää lähellä luontoa ja vuorovaikutusta. Esimerkiksi tekniikan ratkaisuilla luodaan puitteet, kuten valaistut ulkoilureitit. Näin saadaan ihmiset syksyllä ulos liikkumaan valaistuille ulkoilureiteille, jolloin ihmisten hyvinvointi lisääntyy. Heinolan luontoarvot pitää saada virkistys- ja harrastustoimijoiden yhteydessä esille, ei niistä muuten ole hyötyä. Luontoarvoja tulee pystyä kehittämään yhdessä, jotta ne pystytään säilyttämään niissä määrin, mitä on mahdollista. Ihmisille tulee olla mahdollisuus päästä nauttimaan luonnosta ja näkemään sen arvo. (Houhala 2022.)

Kävelyn ja pyöräilyn edistämiseen on tehty toimenpideohjelma. Tämän keskeinen tavoite on saada kaupunkia kehitettyä niin, että arkiliikunta lisääntyy, virkistysmahdollisuudet ja matkailu nousevat sekä ilmastotavoitteisiin pääsy edistyy. Keskeiset toimenpiteet ovat kehittää kävely- ja pyöräilyreittien laatua, turvallisuutta, esteettömyyttä, jatkuvuutta, kunnossapitoa ja liittämistä joukkoliikenteeseen. Yhteistyötä yritysten ja työnantajien kanssa tarvitaan. Kävelyn ja pyöräilyn toimenpideohjelman toimenpiteenä on hyödyntää luonnon vetovoima laadukkailla ulkoilureiteillä, jotka houkuttelevat liikkumaan. Opasteet ja materiaalit tulee saattaa uudelle tasolle. Seudullisia reittejä yli kuntarajojen tulee kehittää. Hyvillä liityntäyhteyksillä ja pysäköintipalveluilla edistetään joukkoliikenteen käyttöä.

Kasvattamalla kävelyn ja pyöräilyn osuutta kulkumuotojakaumassa edistetään Hinku-kunnan päästövähennystavoitteita. (Heinola c 2020.)

Heinolan kaupungissa tehtiin vuonna 2020 Parasta Heinolassa -kyselytutkimus. Kyselyssä selvitettiin, mitä heinolalaiset pitivät kotikaupunkinsa parhaina ominaisuuksina. Eniten ääniä sai 88 % luonto ja vesistö. Puistot, rannat, vesistöt ja metsät sekä lenkkipolut saivat kiitosta kyselyssä. Elinympäristö sai 55 % äänistä. Sujuva arki, jossa koetaan, että kaikki on lähellä, 53 % koki tämän parhaiksi asioiksi Heinolassa. Vastanneista 48 % koki harrastemahdollisuudet ja 44 % koki terveystalvelut parhaiksi. Kyselyn tuloksista on tehty kuvio 3. (Heinola d 2020)



Kuvio 3. Parasta Heinolassa -kyselyn tulokset (Heinola d 2020)

Heinolassa luontoliikuntaa järjestävät yritykset ja yhdistykset. Yrityksistä isoin palveluntuottaja on Vierumäki Sports Oy (jatkossa Vierumäki). Vierumäellä on oma luontoliikuntakeskus, jossa on tarjolla mm. maastopyöräilyä, SUP-lautailua sekä lumikenkäilyä. (Vierumäki

2020.) Heinola Travel järjestää aktiviteetteja ja matkapaketteja. Heinola Travelin kautta voi tilata opastetun retken esimerkiksi kansallisen kaupunkipuiston alueelle tai Salpausselkä Geoparkin kohteisiin. (Heinola travel 2021.) Heinolan Latu ry järjestää erilaisia retkiä yhdessä Heinolan kaupungin kanssa. Retkinä on mm. geokätköilyä, patikka- ja pyöräretkiä. (Heinola c 2022.) LDG ry on isoin frisbeegolfpalvelujen tuottaja. Heillä on yksilö- ja ryhmävalmennuksia eri tasoille harrastajille ja erilaisille kohderyhmille. Lisäksi seura järjestää maksuttomia tilaisuuksia naisille ja junioreille. (LDG b.)

1.3 Luontoliikunnan mahdollisuudet Heinolassa

Heinola tavoittaa 150 kilometrin säteellä 1,5 miljoonaa asukasta. Kokonaispinta-alasta lähes 20 prosenttia on vettä. (Heinola a 2021.) Heinolassa on 130 kilometriä merkattuja luontopolkuja ja ulkoilureittejä sekä laavuja, kotia ja tulipaikkoja reittien varrella. Heinolassa on 1000 kilometriä rantaviivaa puhtaiden ja kirkkaiden vesien äärellä. Virallisia yleisiä uimaran-toja on Heinolassa 10. (Heinola e 2022.)

Heinolassa sijaitsee monipuolinen Heinolan Discgolfpark World frisbeegolf alue. Vuonna 2022 alueen pro rata valittiin maailman 5. parhaaksi ja samalla Suomen parhaaksi radaksi. Alue on muodostunut monipuoliseksi frisbeegolfkohteeksi, jossa on ratoja kaiken ikäisille ja tasoille. (Williamson 2022.)

Europeanbestdestinations verkkosivusto valitsi Lahti Region 9. parhaaksi matkailukohteeksi vuonna 2022 yli 400 matkailukohteen joukosta. Vuonna 2022 kestävä kehitys oli matkailussa matkailukohteiden kärjessä. Lahti on vain yhden tunnin päässä Suomen pääkaupungista ja sen lentokentästä. Lahti on Euroopan vihreä pääkaupunki. Lahden seutu on yksi vilkkaimmista mökkilomakohteista Suomessa. Siellä on mahdollista uida puhtaissa järvissä, kävellä rauhassa metsässä sekä viettää yöt yksityisessä järvenrantahuvilassa. Parhaita kohteita äänesti yli puolimiljoonaa matkustajaa 182 maasta. (Europeanbestdestinations 2022.)

Salpausselkä Geopark sai Unesco statuksen yhdessä 7 muun kohteen kanssa toukokuussa 2022 (Unesco a 2022). Unesco on Yhdistyneiden Kansakuntien koulutus- tiede- ja kulttuurijärjestö. Se pyrkii rakentamaan rauhaa kansainvälisellä koulutuksen, tieteen ja kulttuurin yhteistyöllä. Unescon ohjelmat edistävät Yhdistyneiden Kansakuntien kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista. (Unesco b.)

Maailmassa on yhteensä 177 Unesco kohdetta 46 maassa. Unesco status tunnustaa kansainvälisen merkittävän geologisen perinnön. Unesco kohteet edustavat poikkeuksellista geologista monimuotoisuutta. Geoparkit palvelevat paikallisia yhteisöjä yhdistämällä

ainutlaatuisen geologisen perinnön suojelun julkisuuteen ja kestävään kehitykseen. (Unesco a 2022.)

Salpausselän UNESCO Global Geopark sijaitsee Etelä-Suomessa Järvi-Suomen eteläisimmässä osassa. Pinta-alaltaan 4 506 km² kokoisesta geoparkista noin 21 % on veden peitossa ja yli puolet metsiä. Geoparkin sadat järvet sekä pitkät, selkeät Salpausselän harjut ovat keskeinen osa maisemaa. Nämä harjut muodostavat Suomen tunnetuimman geologisen perinnön, joka sijoittuu sulavien jäätiköiden muodostamaan maisemaan. Nämä pinnanmuodot ja kalliomuodostelmat varastoivat runsaasti pohjavettä ja tarjoavat alueelle luonnollisesti laadukasta juomavettä. (Unesco a 2022.)

Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyö aloitettiin selvittämällä ja rajaamalla aihe. Aiheeksi valittiin Heinolan luontoliikunnan strategia ja liikuntapaikkojen kehittämissuunnitelma. Opinnäytetyötä tehtiin osallistavan johtamisen keinoin käyttäen palvelumuotoilua. Ymmärrystä kerättiin syyskuusta, tammikuulle kyselyjen ja työpajojen avulla. Tietoja kiteytettiin joulukuusta helmikuuhun käyttäen samankaltaisuuskaaviota. Ideointia tehtiin helmi-maalikuun ajan käyttäen soveltaen ongelmakortteja sekä aivoriihi ja tulevaisuuden uutiset menetelmiä. Maaliskuusta toukokuulle konkretisoitiin aihetta asiantuntijoiden arvioilla ja SWOT-analyysillä. Toukokuussa aiheita kehitettiin palvelutiekartan ja huomisen uutisten avulla. Kesäkuun aikana tehtiin selkeä suunnitelma. Opinnäytetyön menetelmät ja aikataulu on nähtävillä kuviossa 4.



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen menetelmät ja aikataulu

Tutkimuskysymykset määriteltiin yhteistyössä kaupunkisuunnittelun kanssa. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on:

- miten Heinolan luontoliikuntaa ja liikuntaolosuhteita tulee kehittää.

Alatutkimuskysymyksenä ovat:

- millainen on Heinolan luontoliikuntastrategia 2030
- mitä liikuntaolosuhteita rakennetaan ja kunnostetaan vuosina 2022-2027.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välisiä ja niiden muodostamia merkityksiä. Nämä näkyvät käytännössä toimintana, ajatuksina ja esimerkiksi yhteiskuntarakenteina. (Vilka 2021.) Tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus. Sen tavoitteena on saada aikaan sosiaaliseen käyttäytymiseen, ongelmien ratkaisuihin ja muutokseen johtavaa toimintaa (Jyrkämä). Tutkimuksessa hyödynnettiin myös määrällisiä mittareita. Nämä määrälliset mittarit perustuvat erilaisiin luokiteluihin, vertailuihin ja numeroihin perustuviin ilmiöihin. (Koppa 2015.) Yhdistämällä määrällistä dataa laadulliseen tutkimukseen saatiin varmistettua tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimus toteutettiin osallistavalla johtamisella. Osallistava johtaminen viittaa johtamistyyliin, jolla esihenkilö ottaa alaisiaan mukaan ongelmaratkaisu- ja päätöksentekoprosesseihin (Miao ym. 2013, 83). Osallistavassa johtamisessa johtaminen on enemmän avointa ja keskustelevaa kuin autoritaarista ja käskevää (Landstad ym. 2017). Osallistamismenetelmänä käytettiin palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu on lähestymistapa, joka tasapainottelee asiakkaan ja yrityksen tarpeiden mukaan yrittäen luoda läpinäkyvän ja laadukkaan palvelukokemuksen. Palvelumuotoilu tuo asiakkaan keskiöön parantaen palveluja ja luoden uusia palveluja. Aidolla asiakkaiden ja palvelutuottajien yhteistyöllä saavutetaan ymmärrys palvelusta, joka mahdollistaa kokonaisvaltaiset ja tarkoituspäiset parannukset. (Miller 2015.) Prosessissa hyödynnettiin Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessin mallia.

Tutkimuksen tarkoitus oli luoda luontoliikuntastrategia, jonka avulla Heinolasta luodaan luontoliikunnan keskus yhdessä luontoliikunnasta kiinnostuneiden yritysten ja liikuntaseurojen sekä kaupungin eri toimijoiden ja luottamushenkilöiden kanssa. Samalla päivitettiin liikuntapaikkarakentamisen viiden vuoden kehittämissuunnitelma. Suunnitelma painottuu ulko- ja luontoliikuntaolosuhteiden kehittämiseen.

Luontoliikuntastrategia sisältää konseptin. Konsepti pitää sisällään mission, vision ja toimintasuunnitelman kärjet. Konseptin ei ole tarkoitus rakentaa asiakkaisen palvelupolkuja tai asiakasprofileja.

Tutkimusprosessi tehtiin yhdessä kuntalaisten, liikuntaseurojen ja luontoliikunnasta kiinnostuneiden yritysten kanssa. Heinolan kaupungin liikuntapalvelujen liikuntapalvelupäällikkö vastasi tutkimusprosessista, mutta prosessi tehtiin mahdollisimman horisontaalisesti ja laajasti eri toimijoiden kanssa. Tavoitteena ei ollut kehittää vain Heinolan kaupungin organisaation tehokkuutta. **Tavoitteena** oli kehittää ekosysteemiajattelua ja kehittää Heinolassa yhteisen tavoitteen eteen toimivien toimijoiden tehokkuutta strategisesti johtamalla.

2 Kehittämistyön johtaminen julkisella sektorilla

2.1 Julkisen sektorin strateginen johtaminen

Suomessa valtionhallinto muodostuu valtion keskus-, alue- ja paikallishallinnosta. Valtion keskushallinto koostuu ministeriöistä sekä valtakunnallisista virastoista ja laitoksista. Aluehallintovirastoja on kuusi sekä 15 elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta. Valtion paikallishallinnon viranomaisia ovat poliisilaitokset, työ- ja elinkeinotoimistot. Kunnat ja kirkot kuuluvat muuhun julkiseen hallintoon. (Valtionvarainministeriö.) Hallinto tarkoittaa käsitteenä asioiden käsittelyä ja tehtävien hoitamista. Kunnallishallinnossa perustuslaki määrittää kuntalaisten osallistumisesta hallintoasioiden välittömään hoitoon. Muodollisessa merkityksessä julkishallinto tarkoittaa kaikkea julkisten viranomaisten toimintaa. Materiaalisessa mielessä julkishallinto tarkoittaa toimintaa, joka koostuu hallintoasioiden ja -tehtävien hoitamisesta. (Kulla & Salminen 2021, 19-21.)

Julkinen sektori tuottaa hyvinvointi- ja muita palveluja kuntalaisille, asukkaille ja muille palvelujen käyttäjille. Palvelut rahoitetaan pääsääntöisesti verovaroin. Palvelujen tulee olla kaikkien kansalaisten käytössä ja niiden tulee vastata mahdollisimman hyvin kansalaisten tarpeita. Julkisen sektorin johtajat tekevät työtään virkavastuullaan sekä poliittisen ohjauksen alaisuudessa. Johtamisen on oltava avointa ja läpinäkyvää. (Sydänmaalakka 2015.)

Suomessa on 309 kuntaa, joista 108 käyttää kaupunki nimitystä (Kuntaliitto 2022). Kunnissa toimii 434 000 työntekijää (KT 2022). Toimintaympäristöjen nopeat muutokset haastavat kuntia uudistamaan johtamistaan, toimintatapojaan ja rakenteitaan. Niiden on kyettävä kehittämään johtamis- ja organisaatorakenteitaan sekä löytämään innovatiivisia toimintatapoja. (Sydänmaalakka 2015.)

Johtajuus on tavoitteen saavuttamista avustajien ohjauksessa. Johtajaksi voidaan kutsua henkilöä, joka ohjaa onnistuneesti ihmisryhmän päämääräänsä. Suuri johtaja on sellainen, joka voi tehdä niin päivästä ja vuodesta toiseen, erilaisissa olosuhteissa. Hänen saavutuksensa ovat inhimillisiä ja sosiaalisia. Tämä johtuu hänen kyvystään ymmärtää työtovereitaan ja heidän yksilöllisistä tavoitteistaan suhteutettuna ryhmän tavoitteisiin, jota työryhmä toteuttaa. (Prentice 2004.)

Johtaminen liittyy kiinteästi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja se muuttaa muotoaan vuorovaikutuksen jatkuessa. Vuorovaikutuksessa mukana olevat osapuolet voivat vaikuttaa johtamisen kehittymiseen. Tietty henkilö ei aina johda, vaikka olisi muodollisesti johtaja. Johtaminen tarkoittaa myös sitä, että työyhteisön jäsenillä on yhteisiä näkökulmia, päämääriä ja mielikuvia. Johtaminen on monimutkainen ja ihmisten välisiin suhteisiin perustuva ilmiö. (Juuti 2013, 24.)

Strategia mielletään usein tulevaisuuteen tähtääväksi suunnitteluprosessiksi. Haasteena on, että organisaatio saattaa keskittyä liiaksi suunnitteluun sekä analysointiin ja välttämättä varsinainen käytännön toteutus ei onnistu. Strategia nähdään myös tietoisina valintoina tärkeistä asioista, mikä näkyy käytännössä organisaatiossa toimintana valintojen mukaan. (Laamanen 2005, 61.) Kamenskyn (2020) strateginen näkemys painottaa yrityksen strategisia tavoitteita ja valintoja suhteutettuna muuttuvaan toimintaympäristöön.

Strategiaan kuuluu missio, joka kertoo yrityksen olemassaolon syyn ja mitä se haluaa muuttaa maailmassa. Visio ohjaa strategiaa ja kertoo, mitä kohden yritys on menossa. Visio jakso määräytyy yrityksen strategiajakson mukaan. Yleisesti ottaen se on noin viisi vuotta. (Hämäläinen 2021, 64.)

Arvot ovat organisaation kulttuurin ydin ja ne kertovat mikä on arvokasta sekä tavoittelemisen arvoista. Arvot ovat pitkäaikaisia ja ne muuttuvat hitaasti. Jokaisella ihmisellä ja organisaatiolla on arvot. Todelliset arvot ohjaavat johdon ja organisaation tekemistä. Jos todellisissa arvoissa ja käytännön välillä on ristiriitaa, näkyy se nopeasti johtamisessa. Myös arvoriitaa aiheuttaa organisaation joka tasolla haasteita. (Kehusmaa 2010, 86-88.) Arvoja määriteltäessä organisaation tulee ottaa henkilöstön työhön liittyvät arvot huomioon. Näin saadaan selville, miten paljon tai vähän henkilöstön työarvot eroavat toisistaan. Mitä enemmän arvot eroavat toisistaan, sitä tärkeämpää on saada henkilöstö mukaan uusien arvojen luontiin. Näin parannetaan niiden määrittelyn onnistumista. (Harjamäki 2013, 132.)

Kuntalaki velvoittaa kuntia luomaan kuntastrategian. Valtuusto päättää strategiassa kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin suunnitelmista. Strategiassa tulee ottaa huomioon mm. kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, miten palvelut järjestetään ja tuotetaan, kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet ja kunnan asukkaiden osallistamis- ja vaikutusmahdollisuudet. Kuntastrategian tulee huomioida toimintaympäristön nykytilanne ja tulevaisuuden muutokset sekä miten ne vaikuttavat kunnan tehtävien toteutukseen. Strategiassa tulee olla myös suunnitelma, miten strategian toteutumista arvioidaan ja seurataan. Strategia tulee tarkistaa vähintään kerran valtuustokaudessa. (Kuntalaki 410/2015)

Strategisen ajattelun ja strategiaprosessin johtamisen välillä on eroa. Strateginen ajattelu on käsitteenä laajempi kokonaisuus, kun taas strategiaprosessin toteuttaminen on käytännön organisaation strategian laatimista. Kaikissa johtamisen tasoissa vaaditaan johtajilta strategisen johtamisen taitoa. Myös julkishallinnon johtamistyössä tulee hallita sekä strateginen ajattelu ja käytännön strategiaprosessin toteuttaminen. (Virtanen & Stenvall 2019, 103.)

Strateginen suunnittelu ja johtajuus edistävät organisaatioiden erinomaisuutta. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä kaikissa tapauksissa parantamaan organisaation ainutlaatuisuutta ja kohtaamaan liiketoiminnan haasteita. Johtajilta vaaditaan kykyä valmistella, suunnitella ja toteuttaa strategioita käytännössä. Strateginen suunnittelu antaa johtajille selkeät polut organisaation erinomaisuuden suunnittelemaan, toteuttamiseen ja valvontaan. Strategista suunnittelua pidetään keinona, jolla selitetään johtamisen ja yrityksen huippuosaamisen välisiä yhteyksiä. (Al-Dhaafri & Alosani 2021, 15.)

Strategiaprosessin johtaminen

Strategiaprosessin johtaminen sisältää monia eri vaiheita ja se alkaa usein toimintaympäristön analysoinnista. Analysoinnissa kiinnitetään huomiota organisaation ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Tarkoituksena on löytää muutostekijät, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Tämän avulla tiedetään, miten organisaation on uudistuttava, jotta se pystyy hoitamaan toimintaansa menestyksekkäästi muuttuvassa ympäristössä. (Virtanen & Stenvall 2019, 104.)

Organisaation sisäinen ympäristö voi edistää tai estää innovaatioita. Tämä riippuu siitä, miten strategiset johtajat pystyvät kohtaamaan inertiaa sekä riskin oton välttämistä ja, miten he pystyvät integroimaan tietoa ja edistämään muutosta. Ulkoinen ympäristö edistää tai estää innovaatioita. Tähän vaikuttaa se, ennakoivat strategiset johtajat teknologian muutokset oikein ja miten he ennustavat muutokset kilpailuympäristössä. (Cortes & Herrmann 2020, 235.)

Jo alkuvaiheessa on olennaista hahmottaa strategian aikajänne. Kuntapuolella tämä on yleisesti valtuustokausi. Julkishallinnon johtotehtävissä työskenteleviltä vaaditaan huomattavaa strategista osaamista mm. yhteyskunnallisten ilmiöiden kompleksisuuden, muutosten nopeuden ja hallinnon strategioiden epävarmuuksien vuoksi. (Virtanen & Stenvall 2019, 104.)

Cortesin ja Herrmannin (2020, 235) tutkimus osoittaa, että strategisen johtajuuden ja innovaatioiden yhdistävät olemassa olevat teoriat voidaan luokitella kahteen pääryhmään: harkinnanvaraiset ja rakenteelliset. Harkinnanvaraiset teoriat perustuvat olettamukseen, että innovaatiopolkujen etsiminen on yksi strategisten johtajien keskeisistä tehtävistä, ja siksi heidän strategisilla päätöksillään ja käyttäytymisellään on suora vaikutus innovaatioihin. Heidän tehtävänä on esimerkiksi päättää mihin innovaatiohankkeisiin kohdistetaan resursseja. Rakenteelliset teoriat perustuvat olettamukseen, että strategiset johtajat asettavat organisaation strategisen yhteyden päätöksillään ja käyttäytymisellään. Näin ollen he luovat organisaatioon mahdollisuuksia ja rajoituksia, jotka voivat edistää tai estää innovointia organisaation eri tasoilla ja alueilla.

Seuraavassa vaiheessa selvitetään strategisia vaihtoehtoja. Olennaista on selvittää organisaation strateginen liikkumavara. Kunnallisella puolella tämä on huomattavasti kapeampi kuin yrityspuolella. Kunta on velvollinen hoitamaan lakisääteisiä palveluja, mutta se harvemmin tuottaa näiden lakisääteisten peruspalvelujen lisäksi muita palveluita. Kunta voi miettiä asemaansa kuntakentällä profiloitumisen kautta. Tämä auttaa kuntia erottautumaan mielikuvan ja brändin avulla. Kunnan tulee ottaa huomioon taloudelliset edellytykset, kun se miettii strategisia linjauksia ja ei lakisääteisten palveluja. (Virtanen & Stenvall 2019, 104.)

Idean jalostuksessa strategian johtajat voivat vaikuttaa idean kehittämiseen arvioimalla ja kehittämällä innovaatioideoita. He voivat myös parantaa ympäristöä, jotta organisaation jäsenet voivat osallistua ideoiden kehittämiseen. Kaiken kaikkiaan johtajilta vaaditaan kykyä löytää aiheellisia ideoita. Strategian johtajien asema yrityksessä antaa heille mahdollisuuden integroida tietämyksen markkinoiden mahdollisuuksista ja yrityksen strategisesta suunnasta ja luoda ideoita, jotka sopivat yrityksen nykyisiin valmiuksiin ja strategiaan tavoitteisiin. (Cortes & Herrmann 2020, 231-232.)

Strategiset valinnat tehdään, kun vaihtoehdot on selvitetty. Strategisissa valinnoissa päätetään, mihin panostetaan. Samalla myös päätetään, mihin organisaatio ei keskity. Strategisista valinnoista organisaation on viestittävä niin sisäisesti henkilöstölleen kuin ulkoisesti sidosryhmilleen. Viestinnällä varmistetaan, että henkilöstö ja sidosryhmät tietävät, mitä organisaatio tavoittelee. (Virtanen & Stenvall 2019, 104-105.) Strategisen johtajien on hyödyllistä osallistua myös ideoiden toteutusvaiheeseen, koska heillä voi olla erityistä ja arvokasta tietoa aiheesta. Lisäksi heillä mahdollisuus vaikuttaa organisaation prosesseihin ja toimiin. (Cortes & Herrmann 2020, 233.)

Strategian prosessin seuraavassa vaiheessa pohditaan, miten organisaatio saavuttaa asetetut tavoitteet. Vaiheeseen liittyy oleellisesti organisaatorakenteen mahdolliset muutokset, jotta se pystyy tehokkaammin saavuttamaan strategiset tavoitteet. Organisaatorakenteen muutos edellyttää johtajilta muutosjohtamisen taitoa. Kuntaorganisaatiossa toimialat raportoivat strategian toteutumisesta luottamuselimiin aina valtuustoon asti. Tämän avulla arvioidaan strategian toteutumista. (Virtanen & Stenvall 2019, 105.)

Laihonen ja Mäntylä (2018, 219) tutkivat strategista tiedolla johtamista ja kehittyvää paikallista hallintoa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nykyisen julkisen johtamisen keskeiset elementit tietostrategiasta ja miten tiedolla johtaminen tukee julkista johtamista. Tutkimuksen kohteena oli Tampereen kaupunki.

Tiedolla johtaminen nähdään lupaavana keinona lisätä julkishallinnon ja laajemmin julkisten palvelujen tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Tiedolla johtaminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan toiminnasta itsestään syntyvän tiedon ja toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon

yhdistämistä toimintatilanteessa tavalla, joka vie organisaatiota toivottuun suuntaan. Tiedolla johtamisella ei ole itseisarvoa. Tiedolla johtamisen arvo tulee sen toimintaa parantavasta vaikutuksesta. (Jalonen 2015, 1.)

Kun strategia viedään käytäntöön, tarvitaan tietoa, jota tietoasiantuntijat käsittelevät. Palvelupäälliköt käyttävät tietoa tehdessään päätöksiä, joiden avulla kaupunki viedään kohti strategisia tavoitteita. Liian usein olemassa oleva tieto ja strateginen tietämys eivät kohtaa. Näissä tilanteissa tiedolla johtaminen ei johda strategisiin oivalluksiin. Tarvitaan yhteistä kieltä ja ymmärryksen kehittämistä. (Laihonen & Mäntylä 2018, 227.) Johtajuudella on merkitystä viestinnän sujuvuuden kannalta organisaatioissa. Julkisen sektorin johtajien tulee kiinnittää huomiota viestinnän sujuvuuteen ja harkita tarkasti mitä johtamistyyliä soveltaa missäkin tilanteessa joko erikseen tai yhdessä. Oikean johtamistyylin valinnalla vaikutetaan myös työntekijöiden motivointiin. (Jacobsenin & Salomonsenin 2020, 149.)

Yksi Laihosen ja Mäntylän (2018, 227-228) tutkimuksen päätuloksista oli, että julkishallinto tarvitsee tietoa kehittyäkseen muutosprosessin aikana. Muutosprosessissa sisäisesti johtamisen malli muuttuu avoimeksi ja asiakaslähtöiseksi malliksi, jossa painopiste siirtyy sisäisestä tehokkuudesta asiakkaan kokemaan arvoon. Tämä vaatii uutta tietoa päätöksen teon tueksi sekä uusia tavoitteita ja mittareita. Kehittämisen painopiste siirtyy yksittäisistä organisaatioista horisontaalisiin palveluprosesseihin, joiden seurauksena perinteisiä analyysejä on kehitettävä. Tiedonhallintatoimet ovat ratkaisevia tekijöitä julkisen organisaation tiedonhallinnassa. Organisaatioiden välisiä tietovirtoja ja yhteistyöprosesseja tulee parantaa. Prosesseissa tulee määrittää tavoitteet ja suorituskykyä tulee arvioida. Tutkimus osoitti myös, että tämä muutos organisaation sisäisestä tehokkuudesta horisontaalisiin palveluprosesseihin ei ole yksinkertainen prosessi. On tärkeää säilyttää strategiset tavoitteet ja keskittyä julkisen arvon luomiseen.

Henkilöstö strategiatyössä

Maarika Mauryn (2016) Vaasan yliopistolle tekemä tutkimus osoitti, että vain kaksi prosenttia työntekijöistä tunsi yrityksensä strategian. Tutkimuksessa oli mukana lähes 10 000 työntekijää 150 eri organisaatiosta Suomessa. Ylimmästä johdosta 13 % ja keskijohdosta kahdeksan prosenttia pystyi ilmaisemaan strategian yrityksen toivomalla tavalla. Jos yrityksen johto ei tunne strategiaa, eivät he pysty viemään sitä eteenpäin työntekijöilleen. Tämä olisi kuitenkin tärkeää, koska yritykset, joissa strategia tunnetaan, menestyvät paremmin.

Monien yritysten työntekijöiltä puuttuu yhteinen näkemys yrityksen tulevaisuudesta. Avaintekijä strategian tekemisessä on monimutkaisuuden yksinkertaistaminen. Johtajilla on tärkeä rooli omaksua monimuotoisuus ja osata tiivistää se yksinkertaiseksi. Johtajien on myös tärkeää osata kertoa strategia ymmärrettävästi ja miten organisaation jokaisen työpanos liittyy siihen. (Moore 2021.)

Strategian uudistaminen on yritysjohton ja strategia-ammattilaisten vastuulla. Strategiakäytännöt ja -johtaminen tulisi päivittää vastaamaan organisoitumisen uusien muotojen tarpeita. Yhteisön yhdessä luoman yhteisen päämäärän ja merkityksen kertovat strategian peruskäsitteet visio ja missio. Projektitiimit, jotka toimivat itsenäisesti luovat suunnitelman, miten strategia toteutetaan. Strategiaa seurataan läpinäkyvillä verkkoympäristöillä. Strategian ja sen johtamisen tulee olla osa koko organisaation kehittyvää todellisuutta sekä olemassa olevia aineistoja ja työkaluja. (Laine ym. 2016.)

Muutosjohtaminen lisää organisaation sisäistä kommunikaatiota. Myös vuorovaikutusjohtaminen vaikuttaa positiivisesti organisaation sisäiseen viestintään. Sanktiot tai rahalliset palkkiot eivät syrjäytä uudistavan johtamisen vaikutusta sisäisessä viestinnässä. Muutosjohtajuuden hyödyt voivat ilmetä suoraan tai epäsuorasti organisaatiossa. Siksi on tärkeää antaa tietoa siitä, miten erityyppiset johtamisstrategiat liittyvät positiivisesti tai negatiivisesti sisäiseen viestintään. Tehokas johtaminen on arvioitu olevan elintärkeää sisäinen viestinnän kannalta. (Jacobsenin & Salomonsenin 2020, 147-148.)

Johtajan tehtävä on olla kompassin suunnannäyttävä ja antaa työntekijöiden rakentaa tiekartta. Hän esittää strategian mallin, joka alkaa yhteenvedolla ja yrityksen tavoitteilla. Oleellista on tunnistaa ja löytää haasteet yhdessä ja miten yritys saavuttaa tavoitteet. Viimeisessä vaiheessa luodaan menetelmä, jolla arvioidaan edistystä. (Moore 2021.)

Strategia ei kerro vain päämäärää vaan se kertoo, miten se tavoitetaan. Strategiassa on tärkeää huomioida, miten se tukee yrityksen muutosta. Strategiasta kerrottaessa on kiinnitettävä huomiota, miten siitä puhutaan. Strategian ympärille on hyvä rakentaa tarina, jotta ihmisten on helpompi sisäistää sen sanoma. (Clearfield 2021.)

Oppi on yksi tärkeä tekijä johtamisessa ja se on aliarvotettu näkökulma organisaatioissa. Aikaa tulee käyttää reflektointiin. Yrityskulttuurit vastustavat kuitenkin tämän kaltaista harjoittelua. Oppimista on luokitella ja toteuttaa haluttavat muutokset. Pienissä yrityksissä muutos on helpompi toteuttaa. Isommissa yrityksissä muutoksissa henkilöstöhallinnan apu on oleellista. Kuuntelemalla ja yhdessä tekemällä saadaan muutos paremmin läpi koko ison yrityksen. (Clearfield 2021.)

Strategian johtamisessa johdetaan muutosta. Muutokset saattavat aiheuttaa organisaation henkilöstössä pelkoa, joka ilmenee epäluulona tai epävarmuutena, jopa muutosvastarintana. Näiden aiheuttamat tunnereaktiot voi jakaa neljään eri vaiheeseen; shokkireaktio, lamaantumisen, epäluulo ja suuttumus ja lopuksi hyväksyminen. Kaikissa vaiheissa on johtajan tärkeää osoittaa empaattista ymmärrystä, mutta kääntää katseet kohti tulevaan ja kannustaa pienistäkin onnistumisista. Tavoitteena on älykkäällä strategian johtamisella minimoida muutosvastarinta. (Kehusmaa 2010, 153-155.)

Strategian painopiste sekä resursointi tulee siirtää strategisiin asioihin. Mm. yritysten taloudellinen ahdinko on lyhentänyt strategisen suunnittelun aikajännettä, ja strategiat ovat painottuneet liiaksi jo olemassa olevan organisaation liiketoiminnan turvaamiseen. Käytännön yritystoiminta ei tule koskaan valmiiksi eikä se ole koskaan riskitöntä. Strategialla ja strategisella johtamisella on olennaista varmistaa organisaation pitkän aikavälin tasapainoinen kehittyminen sekä sen näkyminen organisaation käytännön arjessa. (Laine ym. 2016.)

2.2 Kuntalaisten osallistaminen kehitystyössä ja innovaatioprosessissa

Demokratiassa on oleellista, että päätöksen kohteena olevat henkilöt ovat aktiivisesti mukana päätöksenteon valmistelussa. Yhteiskunnassa on paljon erilaisia mielenkiinnon kohteita, tietoja ja näkemyksiä. Demokratian haasteena on näiden kaikkien yhdistäminen. Sitran tekemän Kansanvallan peruskorjaus -selvityksen mukaan moni päättäjä kokee, että menetetään iso voimavara, kun ei saada käyttäjien ääniä mukaan päätöksentekoon. Vuorovaikutus ja keskustelu ovat demokratian perusedellytyksiä. (Mustikainen & Nissinen 2018.)

Kansalaisten vahvempi osallistaminen nähdään keinona parantaa mm. julkisia palveluita sekä vahvistaa tuloksia esimerkiksi terveydenhuollon alalla, jossa palvelut ylittävät yksityisen ja kunnallisen puolen. Jos nuoret haluavat jatkossakin vahvaa sitoutumista heihin vaikuttaviin organisaatioihin, ja digitalisaatio tekee tiedoista entistäkin helpommin saavutettavaa, voidaan odottaa organisaatioiden ja yksilöiden yhteistuotannollisuuden lisääntyvän. (Fung 2015, 521.)

Viime vuosikymmeninä työntekijöiden osallistaminen on tullut työelämään voimakkaammin mukaan. Uusien osallistavien käytäntöjen tavoitteena on sitouttaa työntekijää työhönsä, saada kokemusta osallistumisesta sekä saada yritykseen taloudellista menestystä. Osallistavia menetelmiä ovat mm. tiimityöt, ongelmaratkaisu- ja tiedonjakomenetelmät sekä erilaiset kannustinjärjestelmät. (Böckerman ym. 2017, 24-25.)

Osallistavat keskustelut voivat olla suunniteltuja tai alati muuttuvia. Suunnitelluilla keskusteluilla on tietyt raamit, tavoitteet ja ihanteet. Samaan aikaan keskustelun kulkua ei voi ennakoida eikä kukaan osallistuja voi päättää sen etenemistä. Keskustelu ei ole lineaarista vaan se on polveilevaa. Siinä voidaan palata takaisin aiempiin aiheisiin ja löytää uusi asetelmia. Keskustelun ohjaajalta edellytetään keskustelun rakenteen hallitsemisen lisäksi vuorovaikutuksen seuraamisen taitoja ja kykyä jäsentää näiden ilmiöitä. Keskustelun johtaminen edellyttää kykyä edistää osallistavaa ja demokraattista keskusteluilmapiiriä. (Pohjola & Puutio 1018,108.)

Autoritääriset johtajat saattavat hoitaa paremmin kriittiset tilanteet osallistuviin johtajiin nähden. Vaikka johtajalla on valta-asema, on tärkeää, että sillä ei hallita työntekijöitä. Kunnioitus ansaitaan ja terve suhde työntekijöiden sekä johtajien välillä luo parempaa tulevaisuutta organisaatioille. (Landrum 2017.)

Osallistava johtaminen viittaa johtamistyyliin, jolla esihenkilö ottaa alaisiaan mukaan ongelmaratkaisu- ja päätöksentekoprosesseihin. Se on myös lähestymistapa johtamiseen, jossa alaisilta edellytetään tietyn määrän vastuunottoa työssään. (Miao ym. 2013, 83.) Osallistavassa johtamisessa johtaminen on enemmän avointa ja keskustelevaa kuin autoritaarista ja käskevää. Työntekijät voivat puhua vapaasti työnjohdolle. Avoimuus ja luottamus lisäävätkin työntekijöiden osallistumista ja siten työyhteisön hyvinvointia kokonaisuudessaan. (Landstad ym. 2017.)

Osallistavalla johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden tunnepitoiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen julkisella sektorilla. Osallistava johtaminen osoittaa julkisen sektorin työntekijöille, että esihenkilö arvostaa heidän osaamistaan, mielipiteitä, ehdotuksia ja on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan. (Miao ym. 2013, 85.)

Työntekijät suoriutuvat hyvin silloin, kun he huomaavat johtajien osallistavan heitä jatkuvasti ja he jakavat tietoa. Kun tiedon jakaminen on korkea ja osallistava johtaminen on matala, niin tällä ei ole vaikutusta johtamisen tehokkuuteen. Kun taas osallistava johtaminen on korkeampaa, on tällä positiivinen yhteys johtamisen tehokkuuteen. Kun taas tiedon jako on matalalla ei osallistavalla johtamisella ollut vaikutusta johtamisen tehokkuuteen. (Lam ym. 2015, 846-847.)

Valtionosuuskeskustelu toteutettiin vuosina 2016-2017. Sen tavoitteena oli selvittää, miten saadaan aikaan käyttäjien kannalta paras lopputulos sekä miten lainsäädäntöprosessia voitaisiin toteuttaa paremmin kaikkia sidosryhmiä huomioiden. Ohjeena tähän osallistavaan lainvalmisteluun on mm. selkeän päämäärän avaaminen kaikille osallistujille. Prosessin rakenne tavoitteineen on oltava ymmärrettävä ja siihen on varattava aikaa. Osallistamisprosessit aktivoivat eri toimijoita eri sektoreiden välillä. Riskinä on kuitenkin osallistamisinnon katkeaminen sekä prosessin näennäisyys. Kun uudistus tehdään vahvasti kohderyhmän näkökulmasta ja heitä osallistamalla, saadaan aidosti parempi lopputulos. Osallistamistilanteiden tulee olla saavutettavia mm. kielellisesti, viestintäkanavien valinnoilla. (Mustikainen & Nissinen 2018.)

Milleniaalien onnellisuus työssä on vähentynyt ja irtisanoutumiset työstä kasvaneet. Esihenkilöillä on 70 % vaikutus työhön sitoutumiseen. Sitoutuneet johtajat ovat valmiimpia sitouttamaan työntekijöitään. Johtajien kannustava käyttäytyminen ja sitouttaminen työhön sisälsi pääsyyntä keskusteluihin, vahvuuksien motivoinnin ja tavoitteiden asettamisen. Johtaja on valmis vaikuttamaan työntekijöiden onnellisuuteen, tyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja suorituskykyyn. Positiivisin sitouttamisen tekijä oli positiivisen palautteen saanti johtajalta. (Landrum 2017.)

Työn tuottavuus kasvaa nopeammin yrityksissä, joissa käytetään osallistavia johtamismenetelmiä, tämä ei kuitenkaan osoita vielä syy-seuraussuhdetta. Uusien johtamiskäytäntöjen käyttöönotto aiheuttaa yrityksille merkittäviä kustannuksia. Näin ollen niiden taloudellisten hyötyjen nettovaikutus vaihtelee yritystenvälillä. Tuottavuuteen vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten henkilöstön ikä- ja koulutustaso. Osallistavat johtamiskäytännöt kohdentuvat organisaatioihin, joissa on enemmän korkeasti koulutettua henkilöstöä ja organisaatiotasoa. (Böckerman ym. 2017, 27.)

Innovaatiojohtaminen

Johtajat on perinteisesti nähty henkilöinä, jotka asemissaan johtavat organisaatiota kohti sille asetettuja tavoitteita (Johannessen & Stokvik 2019, 1). Johtajilla tulee olla selkeä visio ja heidän odotetaan olevan suunnan näyttäjiä. Organisaatioiden tavoitteet haastavat tai sivuuttavat kokonaan nykyhetken olettamukset ja ajatusmallit. Evoluutio ei etene välttämättä lineaarisesti vaan toteutuneet tavoitteet saattavat johtaa sen yhtäkkiä toiseen suuntaan. Työelämässä johtajilta tarvitaan rohkeutta ottaa riskejä ja kokeilla uusia mahdollisuuksia, uskallusta ajatella isosti ja uudella tavalla. (Heinonen ym. 2011, 61-62.)

Nykyinen johtajuus vaatii innovatiivisuuden johtamista. Innovatiivisuuden johtajat ovat henkilöitä, jotka herättävät innostusta ja lisäävät luovaa energiaa. Nämä innovatiivisuuden johtajat keskittyvät uusiin tuotteisiin ja palveluihin, jotka ovat ainutlaatuisia sekä kilpailualueen

ulkopuolella. (Johannessen & Stokvik 2019, 1-2.) Kilpailualueen ulkopuolisia alueita kutsutaan sinisiksi meriksi. Hyödyntämällä uutta markkinatilaa, saadaan uutta kysyntää ja kannattavaa kasvua organisaatiolle. Punaiset meret edustavat kaikkia jo olemassa olevia toimialoja, joissa pelisäännöt on jo luotu, markkinat ovat tiukat ja voiton mahdollisuudet heikot. Sinisillä merillä ei ole vielä pelisääntöjä eikä kilpailijoita. Luomalla uusia sinisiä meriä organisaatioilla on mahdollisuus kasvaa ja saada voittoa. (Kim & Mauborgne 2015, 36-37.)

Hyvä johtaja on kiinnostunut henkilöstön ajatuksista ja käyttääkin aikaansa henkilöstön kanssa olemiseen. Hän on kiinnostunut henkilöstön johtamisen ja ajattelun parantamisesta. Johtajan tulee hallita strateginen ajattelu, tuntee alansa sekä ymmärtää taloutta. Nämä ovat kuitenkin helpommin opittavia taitoja kuin henkilöstön johtamiseen liittyvät taidot. Hyvin henkilöstönsä tunteva johtaja osaa valita paremmin toimintamallin eri prosesseihin. (Heinonen ym. 2011, 64.)

Organisaation tavoitteet sanoitetaan niin, että organisaation koko henkilöstö innostuu niistä ja lähtee edelleen jalostamaan tavoitteita. Tavoitteita toteutettaessa on oltava valmis luopumaan totutuista toimintatavoista. Innovaatiotyöhön tulee resursoida henkilöstön aikaa. Tätä työtä ei voi tehdä kaiken ennakkoon määrätyn perustyön päälle. Tavoitteiden on hyvä linkittyä organisaation arvoihin ja isoihin tavoitteisiin. (Heinonen ym. 2011, 62-63.)

Johtamisessa on hyödynnettävä organisaation luovaa osaamista kaikilla eri tasoilla. Innovatiivisuuden johtajien on osattava valmistaa organisaatio tuleviin muutoksiin luomalla luovaa energisyyttä, joka auttaa organisaatiota sinisille merille. Tämä edellyttää johtajilta uutta ajattelutapaa ja kykyä toimia yrittäjähenkisenä johtajana. Tarvitaan myös teoreettista ymmärrystä luovan energisyyden luomisesta organisaatioissa. (Johannessen & Stokvik 2019, 2.)

Luovuutta tarvitaan, kun halutaan tehdä asiat paremmin. Hallinnon ja johtajuuden erottaminen toisistaan saattaa johtaa luovuuden ja tuottavuuden erottamiseen toisistaan. Organisaatioissa tarvitaan sekä tuottavuutta sekä luovuutta ja näiden on tarkoitus täydentää toisiaan. Hallinnon ja johtamisen tuleekin yhdessä koordinoita ja tasapainottaa toisiaan edistämällä luovuutta, innovaatioita, tuottavuutta ja muutosta. Näin luodaan ilmapiiri, jossa yrittäjähenkisen johtajuus lisää luovien energioiden kehittymistä organisaatiossa. (Johannessen & Stokvik 2019, 2.)

Työterveyslaitos, Aalto-Yliopisto ja VTT tutkivat seitsemää aktiivisesti toimintaansa ja palvelujaan kehittävää julkista organisaatiota Inno-Vointi hankkeessa (Johtamisella innovaatioita ja hyvinvointia julkiselle sektorille). Hankkeen tulosten mukaan on tärkeää hyödyntää palveluiden käyttäjien asiantuntemusta, kun halutaan säilyttää julkisen sektorin palvelujen taso. On mahdollistettava nopea ja kokeileva kulttuuri työpaikoilla. Henkilöstöstä ja

kansalaisista lähtevät uudistukset tuottavat toimivia ratkaisuja. Nämä tekijät lisäävät myös henkilöstön työhyvinvointia. Hankkeesta saatiin innovaatiotyöhön uusi toiminta- ja johtamismalli, jota voivat hyödyntää julkisorganisaatioiden työntekijät, esihenkilöt ja johtohenkilöt. Keskeistä julkisen hallinnon johtamisessa ja uudistamisessa on organisaatioiden toimintakulttuuri, johtamisjärjestelmä sekä toimintaedellytyksien mahdollistaminen henkilöstölle. Tähän tarvitaan päteviä, ammattitaitoista ja kouluttautunutta henkilöstöä sekä heidän osaamistaan ja kykyä kehittää. (Sitra 2013.)

Yritysten ei tarvitse vain löytää innovaatioita tai innovatiivisia tapoja muuttaa liiketoimintaansa. Organisaatioiden tarvitsee myös löytää valmiuksia hyödyntää innovaatioita muuttuvassa maailmassa. (Nasiri ym. 2020.)

Julkisen palvelun motivaatio (PSM) lisää henkilöstön innovatiivista käytöstä lisäämällä eri puolia psykologisesta voimaantumista. Eli henkilöstö saadaan tuntemaan, että heidän työnsä on merkityksellisempää ja he ovat päteviä tekemään työnsä sekä he voivat hoitaa omaehtoisesti työnsä ja heidän työllään on merkitystä ympäristöönsä. Yrittäjähenkkinen johtajuus kannustaa henkilöstöä tunnistamaan ja hyödyntämään yrittäjyyttä työpaikalla. Henkilöstön PSM on tehokas tapa edistää sen innovatiivista käyttäytymistä parantamalla heidän psykologista voimaantumistaan. Tämä viittaa tarkemmin siihen, että yrittäjähenkkinen johtajuus lisää innovatiivista käyttäytymistä lisäämällä henkilöstön käsitystä työnsä vaikutuksesta ja merkityksestä. (Miao ym. 2018, 75-78.)

Inhimilliset, tekniset ja innovaatiokyvyn ominaispiirteet edistävät organisaatioiden digitaalisten markkinoiden tarjontaa. Digitaalisia liiketoimintaprosesseja edistävät puolestaan inhimilliset, yhteistyökykyiset ja tekniset ominaispiirteet. Henkilöstön ominaispiirteillä on merkittävä rooli organisaatioiden uudelleen muotoilussa ja digitalisoinnissa, mikä mahdollistaa digitaaliset innovaatiot. (Nasiri ym. 2020.)

Yrittäjähenkisessä johtajuudessa kannustetaan henkilöstöä olemaan riippumattomia ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. Organisaatiolle on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan innovaatiotoimintaan. Yrittäjähenkkinen johtajuus näyttää henkilöstölle, että heidän työtään arvostetaan ja heidän työnsä on merkityksellistä. Yrittäjähenkkinen johtaja keskittyy parantamaan henkilöstön psykologista voimaantumista sekä innovatiivista käyttäytymistä. (Miao ym. 2018, 74.)

Nasirin ym. (2020) tutkimustulokset auttavat johtajia näkemään organisaation ympäristön universaalina verkostona, jossa ihminen, innovaatio ja tekniset valmiudet voivat tuoda lisää mahdollisuuksia markkinoiden tarjonnan tehokkaaseen hyödyntämiseen. Digitaalisista innovaatioista vastaavien johtajien tulisi muovata digitaalista innovaatiohenkilöstöä.

Esimerkiksi digitaalisen innovaatiomarkkinoilla tarjontaan liittyy teknologisia toimia, eli tarvitaan teknologista ymmärrystä, jotka korostavat inhimillistä, innovatiivisuutta ja teknisiä taitoja.

2.3 Palvelumuotoilun hyödyntäminen innovaatioprosessien johtamisessa

Tuotteen tai palvelun innovaatioprosessi alkaa usein tiedon keruulla ja sen analysoinnilla. Tietoa kerätään mm. asiakkaista, markkinoista, kilpailijoista, jakelusta ja henkilöstöstä. Analysoidun tiedon pohjalta ideoidaan yhteistyöverkostossa, saadaan aihioita ja keksintöjä. Uudet ideat arvioidaan ja valitut ideat konseptoidaan jatkokehityksessä. Lopuksi tuote tai palvelu toteutetaan tai kaupallistetaan. Koko prosessiin vaikuttaa organisaation strategiset valinnat. (Ojasalo ym. 2014, 86.) Palvelumuotoilu soveltuu mm. ongelman asettelua, mahdollisuuksien monialaista ymmärtämistä ja vaihtoehtoisten ratkaisujen ideoimista korostavana kehittämisprosessina (Kälviäinen 2014, 31).

Luovuus on merkittävässä osassa innovointiprosessin alkuvaihetta, kun keskitytään mm. tuotteen tai palvelun ideointiin (Mandelin & Poutanen 2018, 56). Menestyvään innovaatioon ei ole yhtä ainoa tapaa vaan kaikki ovat ainutlaatuisia. Onnistuneeseen innovaatioprosessiin tarvitaan sitoutuneita ja innostuneita ihmisiä. Onkin oleellista, ketkä osallistuvat mukaan innovaatioprosessiin. Yleisesti monialainen ryhmä ja erilaisten ajatusten kuuleminen ja ymmärtäminen ovat tärkeitä innovaatioprosessissa. Ihmisten erilaisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi eri ammattilaisia, harrastuksia harrastavia tai eri-ikäisiä. (Ojasalo ym. 2014, 87.)

Työelämässä on monia erilaisia ryhmiä. Ryhmissä ja tiimeissä jokainen jäsen vaikuttaa toisiin ja on samalla muiden vaikutuksen alainen. Ryhmän viestinnällä, vuorovaikutuksella ja kokoonpanolla on keskeinen vaikutus ryhmän luovuuteen. Oleellista on, miten ryhmä osaa hyödyntää jokaisen osaamista ja tietoa sekä taitoa yhdistellä erilaisia näkökulmia. Ryhmän ilmapiiriin tulee olla avoin kaikkien mielipiteille ja näkemyksille. (Mandelin & Poutanen 2018, 47.)

Organisaatioissa on useampia syitä, miksi yhteistyötä ei ole riittävästi. Ensinnäkin ryhmien johtajat ja tiimit eivät myönnä oman tietämyksensä rajoja. Toiset taas voivat kokea itsensä uhatuksi, jos he joutuvat työskentelemään toisten kanssa. Lisäksi osa kokee, että he voivat ratkaista ongelman tai tehtävän ihan itse. Valitettavasti silloin päätös johtaa vain harvoin innovatiivisiin ratkaisuihin, koska päätökseen ei ole saatu erilaisia näkökulmia. (Goldgrab 2019.)

Hyödyntämällä ryhmän osallistujien kykyä ja osaamista synergisesti, päästään ryhmissä parempiin tuloksiin (Mandelin & Poutanen 2018, 48). Yksi tärkeimmistä asioista, joita johtajat voivat tehdä menestyäkseen liike-elämässä on avoin vuorovaikutus ja mentorointi

yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Yksi tapa vuorovaikuttaa ja mentoroida on esimerkiksi Mastermind ryhmä. Mastermind ryhmissä ammattilaiset kokoontuvat vaihtamaan ideoita ja etsimään ratkaisuja ongelmiinsa. Nämä ryhmät tarjoavat yhdistelmän koulutusta, aivoriihää ja vertaistukea. Ne ovat oivallinen ympäristö muilta oppimiseen sekä henkilökohtaisten ja liiketoiminnallisten taitojen kehittämiseen. (Lehne 2022.)

O'Connor (2022) mielestä mastermind-ryhmän menestyminen johtui useammasta tekijästä. Hänen ryhmässään jokaisella osallistujalla oli yli kymmenen vuoden kokemus työelämästä ja jokaisella oli edelleen nälkä kehittyä urallaan sekä halu saada kovia neuvoja. Lisäksi ryhmän henkilöiden välillä oli empatiaa. (Lehne 2022.)

Ryhmät, jotka eivät ole rajoittuneet yhteen asiakenttään, tuovat enemmän lisäarvoa innovaatioon. Jaettu kokemus lisää yhteistä sidettä, joka vauhdittaa luottamusta ryhmän kesken tehden yhteistyöstä tehokkaampaa ja nopeampaa. (Lehne 2022.) Luottamus lisää uudistumis- ja muutoskykyä sekä parantaa joustavuutta. Samalla optimismi paranee sekä haavoittavuus vähenee. (Heinonen ym. 2011, 113.)

Innovaatio ja luovuus sekoitetaan yleensä toisiinsa. Perinteisellä näkemyksellä luovuus keskittyy uusien ideoiden kehitykseen ja innovatiivisuus niiden tuotteistamiseen ja kaupallistamiseen. Luovuus nähdään myös osana koko innovatiivista prosessia. (Mandelin & Poutanen 2018, 56.)

Innovaatiotutkimuksessa prosessi nähdään lineaarisena, jossa luovuus on yhtenä osana innovaatiota. On kuitenkin selvää, että luovuutta tarvitaan koko innovaatioprosessin ajan. Innovaatioprosessi vaatii jatkuvaa luovaa ajattelua. Innovaatioprosessi tulee nähdä laajana kokonaisuutena palvelujen sekä tuotteiden kehittämisenä ja uudistamisen prosessina. Innovaatiotutkimukset ovat selvittäneet erityisesti innovaatioiden syntyä ja miten yrityksissä on tuettu tätä prosessia. Tutkimuksissa on myös keskitytty siihen, miten ihmiset ja organisaatiot ottavat uudet innovaatiot vastaan ja hyödyntävät niitä. Innovaatiolla on tärkeä rooli organisaatioiden uudistumiselle, menestymiselle ja kasvulle. (Mandelin & Poutanen 2018, 57-58.)

Palvelumuotoilusta on tullut suosittu kehittämismenetelmä yrityksille ja julkisen sektorille. Yritysten yhä tiukentunut taloustilanne ja asiakaslähtöinen arvoajattelu ovat vauhdittaneet palvelumuotoilun hyödyntämistä. Tuotteen ja palvelumuotoilun tavoitteena on mm. parantaa toimivuutta, taloudellisuutta, kestävyyttä, ekologisuutta ja esteettisyyttä. Palvelun muotoilu tähtää myös parhaaseen mahdolliseen palvelukokemukseen. Kehittämismenetelmää voidaan käyttää organisaation eri tasoilla, kuten strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristössä ja palvelutilanteissa. (Ojasalo ym. 2014, 71.)

Palvelumuotoiluun on useita määritelmiä. Millerin (2015) määritelmän mukaan palvelumuotoilu auttaa organisaatiota näkemään palvelun asiakkaan näkökulmasta. Se on lähestymistapa, joka tasapainottelee asiakkaan ja yrityksen tarpeiden mukaan yrittäen luoda läpinäkyvän ja laadukkaan palvelukokemuksen. Palvelumuotoilu lähtee palveluajattelusta (design thinking) ja tuo asiakkaan keskiöön parantaen ja luoden uusia palveluja. Aidolla asiakkaiden ja palvelutuottajien yhteistyöllä saavutetaan aito ymmärrys palvelusta, joka mahdollistaa kokonaisvaltaiset ja tarkoitukselliset parannukset.

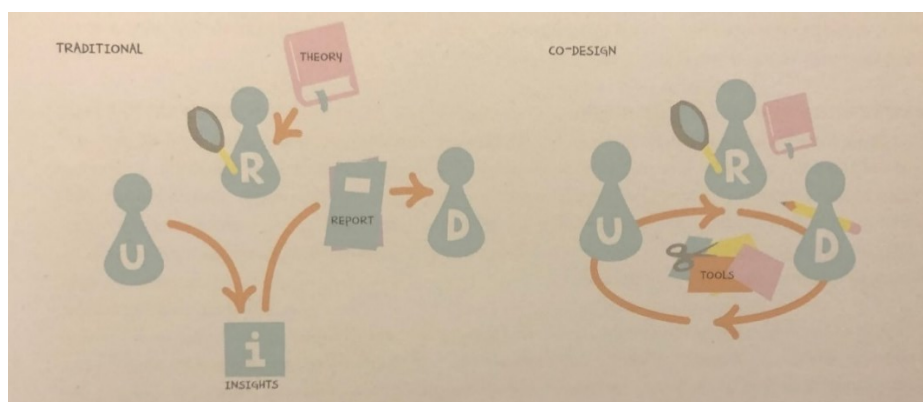
Hunterin (2015) näkemyksessä palvelumuotoilu on palvelukokemusten muokkaamista sellaisiksi, että ne todella toimivat ihmisille. Palveluista poistetaan turhat kokkareet ja lisätään ripaus taikua, jotta niistä tulee houkuttelevia.

Moritzin (2005, 40-41) mukaan palvelumuotoilu auttaa ymmärtämään kuluttajia, markkinoita, käytettävissä olevia resursseja sekä näkemään asiakkaiden odotuksia, tarpeita ja kokemuksia kaikissa palvelun kosketuspisteissä. Se auttaa innovoimaan ja parantamaan palveluita tehden niistä käytännöllisempiä ja ihailtavampia asiakkaille. Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita erottumaan kilpailijoista ja käyttämään resursseja paremmin.

Julkisen sektorin palvelumuotoilussa on löydettävä oikeat ongelmat ja oikeat hyödyt. Julkisen sektorin muotoilussa on tärkeää huomioida palvelun tarkoitus, toiminta ja luonne. Palvelumuotoilu on menetelmä kurinalaisuutta ei vain pehmeää sisustusta. (Roberts 2014.)

Stickdornin (2018, 27) lähestymistapa palvelumuotoiluun on ihmislähtöinen, yhteistyötä tekevä, poikkitieteellinen ja toistuva. Se käyttää tutkimuksia, prototyyppisiä ja helposti ymmärrettäviä toiminto- ja kuvitustyökaluja luodakseen kokemuksen, jossa kohtaavat yrityksen, käyttäjien ja osakkaiden tarpeet.

Palvelumuotoilun yhteissuunnittelussa käyttäjä on kehittämistyössä asiantuntija. Hänen näkemyksensä palvelun kehittämisestä, ideoinnista ja konseptoinnista on merkittävä. Käyttäjä kehittämistyön asiantuntijana on nähtävillä kuvassa 1. (Sanders & Stappers 2020, 23-24.)



Kuva 1. Käyttäjä kehittämistyössä asiantuntijana (Sanders & Stappers 2020, 23)

Menetelmien ja työkalujen avulla arviointi, parhaiden valinta ja lopullinen konseptin tekeminen on helpompaa. Selkeät konkretisoinnit, jotka syntyvät muotoiluprosesseissa, auttavat eri osallistujien keskustelua, yhteistä ymmärtämistä, yhteisesti tuotettujen ratkaisujen löytämistä sekä käyttäjävuorovaikutusta ja -testausta. (Kälviäinen 2014, 31.)

Empaattisen muotoilun tavoitteena on löytää piilevät asiakastarpeet. Nämä ovat tarpeita, joita asiakkaat eivät vielä edes tunnista tai eivät osaa kuvitella. Empaattisen muotoilulla laajennetaan ajattelua jo olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen ulkopuolelle. (Miettinen ym. 2011, 31.) Henkilöstön ja sidosryhmien osallistaminen on oleellinen toimintamalli palvelumuotoilussa. Muotoilun lopullisena tavoitteena on luoda käyttäjille helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja kiinnostavia palvelukokemuksia. Palvelua tuottavan organisaation tavoitteena on löytää vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja toisista erottuvia konsepteja. (Ojasalo 2014, 71-72.)

Strategisesta näkökulmasta palvelumuotoilu auttaa tuomaan oikean asiakasarvon kehittämistyön lähtökohdaksi. Tämä auttaa luomaan organisaatiolle kilpailuetua tai löytämään uusia liiketoimintamalleja tai jopa uuden aseman markkinoilla. Parhaiten tässä onnistutaan, kun yhdistetään palvelumuotoilun menetelmiä ennakoinnin menetelmiin. Tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys tulevaisuuden kehityskulusta ja käyttäjien tarpeista, joita he eivät vielä osaa toivoakaan. Näin pystytään luomaan organisaatiolle kasvustrategia. Organisaation kulttuuria pystytään luomaan asiakaskeskeisemmäksi tuomalla palvelumuotoilu arkipäivään organisaation eri tasoille. (Ojasalo 2014, 73.)

Goldgrabin (2019) tutkimus vertaili jatkuvasti yhdessä toimivien henkilöiden ryhmiä ja jaksottaisesti yhteistyötä tekeviä ryhmiä, jossa henkilöt työskentelevät myös itsenäisesti. Molemmat ryhmät pystyivät luomaan keskimäärin laadukkaita ratkaisuja, ilman että yhteisesti käytetystä ajasta oli hyötyä. Jatkuvasti yhdessä työskentelevät eivät löytäneet parhaita ratkaisuja niin usein kuin toinen ryhmä. Eri suoritustasoilla työskentelevien ryhmissä tapahtui enemmän oppimista, koska heidän työnsä ei ollut rajoittunut ryhmään. Ryhmä kannattaa koota erilaisten verkostojen työntekijöistä, jotka eivät työskentele muuten yhdessä. Näin saadaan todennäköisemmin parempia ratkaisuja.

Kim ym. (2017 212-224) tutkivat asiakkaiden käyttäytymistietojen hyödyntämistä palvelujen muotoilussa. Palvelumuotoiluprosessi piti sisällään tiedonkeruun suunnittelun, toteutuksen ja analysoinnin, palvelusisällön tuotannon ja palvelun konseptoinnin. Asiakkaiden käyttäytymistiedot auttavat merkittävästi suunnitteluprosessissa. Tutkimuksen havainnot ja tulokset kannustavat palvelumuotoiluun asiakkaiden käyttäytymisdatalla ja toimivat pohjana datalähtöiselle palveluinnovaatiolle nykyisessä datarikkaassa maailmassa. Palvelumuotoilu tarjoaa systemaattisen prosessin, joka linkittää datan, asiakkaan ymmärtämisen,

kohdeasiakkaan tunnistamisen ja palvelun sisällön luomisen. Lisäksi palvelumuotoilulla aikaan saadulla palvelukonseptilla voi olla arvokkaat vaikutukset yritykselle, kuten tässä tutkimuksessa ekoajopalvelulle.

Storey & Larbig (2018, 108-112) tutkivat miten asiakkaan osallistuminen parantaa palvelumuotoiluprossin menestymistä. Tutkimusaineisto kerättiin kansainvälisesti johtavilta yli 50 työntekijän palveluyrityksiltä. Tutkimuksessa keskityttiin organisaatioiden uusiin palveluihin, jotka olivat olleet markkinoilla puolesta vuodesta kolmeen vuoteen. Tulokset osoittivat, että uuden palvelun menestyminen ja asiakkaiden osallistuminen on täysin sidoksissa käytettyyn asiakastietoon ja konseptin muotoutumiseen. Asiakkailla on tärkeä rooli asiakasymmärryksen omaksumisessa ja mukautumisessa. Asiakastiedon omaksumisella on vahva vaikutus yrityksen menestymiseen.

Ryhmätyöskentelyssä on myös haasteita. Toisinajattelijat saattavat joutua muun ryhmän uhriksi erilaisten näkökulmien vuoksi. Muu ryhmä saattaa seurata mielipiteillään henkilöä, joka puhuu ensin tai tukeudutaan henkilöihin, jotka ovat olleet pisimpään töissä organisaatiossa. Ryhmä saattaa ajautua keskustelemaan asioista, jotka jo kaikki tietävät. Tämän seurauksena keskustelun ulkopuolelle jää asian kannalta kriittinen tieto, jonka vain muutama henkilö tietää. (Goldgrab 2019.)

Haasteet Kim ym. (2017, 222-223.) tutkimuksessa liittyivät asiakasymmärrykseen ja tiedon seulomiseen. Ensimmäisenä haasteena oli asianmukaisen tiedon keräys. Virheellisten tietojen keräys olisi johtanut epätarkkaan asiakasymmärrykseen. Datan keräyslaitteissa oli ajoittain virheitä, joten suuresta määrästä dataa tuli pystyä keräämään poikkeamat pois. Toisena haasteena oli tiedon analysoinnin suunnittelu. Data-analyysissä oli haasteena tiedon rajallinen saatavuus, kuten sää- ja tieolosuhteet. Kolmas haaste oli löytää asiakkaalle merkityksellinen tieto. Hyvin suunniteltu data-analyysi auttaa löytämään oleellisen tiedon suuresta määrästä dataa. Lisäksi erilaiset luokittelut, kuten toimitusajat, kanavat, auttavat tunnistamaan tärkeät tiedot asiakkaille.

Maailmassa on yli 25 miljoonaa pakolaista. Alkire ym. (2020) tutkivat kuinka luoda, ylläpitää kollektiivista hyvinvointia ja positiivisia sosiaalisia vaikutuksia. He hyödynsivät kolmea toisistaan täydentävää näkökulmaa; muuttuva palvelututkimus, palvelumuotoilu ja sosiaalinen yrittäjyys. Prososiaalista motivaatiota voidaan tukea osallistamalla organisaation toimijat palvelusuunnitteluun eri menetelmin, kuten havainnoimalla, kokemus protoryypeilla ja roolipeleillä. Yhteissuunnittelun pakolaisten kanssa auttaa ymmärtämään paremmin heidän päivittäisiä kokemuksiaan ja tämä ymmärrys voi johtaa prososiaalisen motivaation lisääntymiseen koko organisaatiossa.

Palvelumuotoilu tuo asiakaskokemukselle hyötyjä, sillä monilla palvelumuotoilun menetelmillä pyritään kuvaamaan palvelukokemus asiakkaan silmin. Haasteena tässä on erityisesti, skaalautuvissa palveluissa, joissa asiakasprofiilit vaihtelevat. Palvelumuotoilussa olennaista on ymmärtää asiakasta ja heidän tarpeitansa. Tämä on haasteellista, jos asiakaskunta on laaja. Ongelmaan voidaan saada tukea hankkimalla asiakasymmärrystä asiakassegmenteittäin. (Komulainen 2018, 89.)

Alkiren ym. (2020) tutkimuksessa palveluorganisaatiot voivat hyödyntää osallistavassa palvelusuunnitteluprosessissa kehitettyä toimijaverkostokarttaa. Kartta edustaa visuaalisesti kaikkia eri toimijoita, joiden tavoite on auttaa pakolaisia. Kartan avulla pystytään tunnistamaan mahdollisia yhteistyökumppaneita. Jos organisaatio myy pakolaisten suunnittelemlia tuotteita tai palveluita, jotka estävät työllistymisen. Palvelusuunnitelma auttaa kartoittamaan pakolaisten ja muiden välittäjien prosesseja. Nämä kartoittamalla organisaatio voi rakentaa ymmärrystä ihmisarvoisesta työstä ja jatkuvan osaamisen kehittämisen edellytyksistä ja mahdollisuuksista. Lisäksi asiakaskokemusta kartoittamalla organisaatio ymmärtää paremmin, miten viestiä sosiaalisesta tehtävästään asiakkaille ja lisätä siten kysyntää.

Palvelumuotoilu suhteessa perinteisiin palvelukehityksen menetelmiin edellyttää resurssointia organisaatiolta ja asiakkailta. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös säästää aikaa tunnistamalla varhaisemmin uudet palvelut, jotka eivät välttämättä ole asiakaslähtöisiä tai tarpeellisia asiakkaalle sekä asiakkaan lähtökohdista tarkasteltuna potentiaalisimmat hankkeet. Palvelumuotoilun avulla saatavien hyötyjen tunnistaminen sekä mittaaminen on kuitenkin haastavaa. (Komulainen 2018, 92.)

Laaja asiakkaiden osallistuminen saattaa herättää vastustusta projektitiimissä, koska palvelukonseptiin saattaa tulla muutoksia ja aiheuttaa toiminnallisia vaikutuksia. Jos uusi palvelukonsepti muuttuu, tulee organisaation varata riittävästi resursseja tähän. Resurssien puute on rajaehto, jonka mahdollistamalla asiakkailta kerättyä voidaan hyödyntää organisaation menestymiseen. (Storey & Larbig 2018, 112.)

Tiimien tulee ensin oppia irrottamaan vanhoista tiedoista, ennen kuin he voivat hyödyntää uutta asiakasymmärrystä. Erityisesti aineettomilla palveluilla on vaikeuksia omaksua hiljaista tietoa. Asiakkaiden kanssakäyminen auttaa tunnistamaan mahdollisuuksia, parantamaan konseptia, selvittämään vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä varmistaa, että palvelutarjonta on riittävän selkeää kohderyhmän markkinoinnille. Markkinointitutkimukset eivät sellaisenaan välttämättä paljasta piileviä tarpeita. Liian tiivis asiakasymmärryksen keräys ei taas tuo yritykselle suurta lisäarvoa ja aiheuttaa kuitenkin kuluja organisaatiolle. Riskinä on myös, että innokkaat asiakkaat saattavat keksiä yritykselle täysin uuden suunnan, jolloin investointikustannukset vaikuttavat kannattavuuteen. Asiakkailta osallistamalla kerättyä

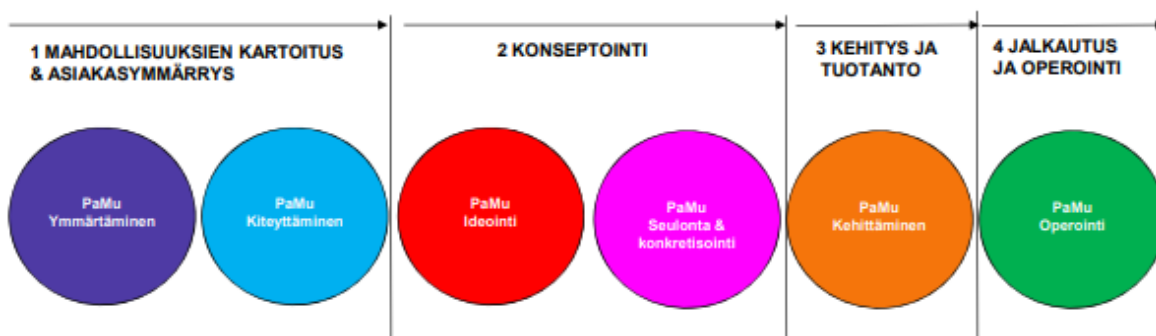
tietoa tulee aktiivisesti johtaa ja muovata uusiin palveluihin. Näin organisaatio pystyy tuottamaan asiakkailleen lisää arvoa. (Storey & Larbig 2018, 112-113.)

Palvelumuotoilussa prosessi ei etene perinteisen kehitysmenetelmien mukaisesti lineaarisesti vaan vaiheet toistuvat yleensä useaan kertaan ja nopeasti. Yleisesti kehittämistyössä on lähdetty heti ideoimaan. Palvelumuotoilussa kerätään kuitenkin ensin vahva asiakasymmärrys, ennen kuin siirrytään ideointivaiheeseen. (Ojasalo 2014, 74.)

Erityisen tärkeää on ymmärtää, miten asiakas suhtautuu palveluun ja käyttää sitä elämystaloudessa, jossa arvo tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelumuotoilu on prosessi, jossa tieto otetaan asiakkaalta ja muutetaan käytännön läheiseksi ja toistuvaksi palveluarvolupaukseksi. (Storey & Larbig 2018, 112).

Palvelumuotoiluun on kehitetty runsaasti erilaisia prosessimalleja. Kaikkia niitä yhdistää laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi sekä erilaisten mallien luominen. Yhteistä on myös mallien nopea testaus, analysointi ja uudelleen määrittely oppimisen pohjalta. (Ojasalo 2014, 74.)

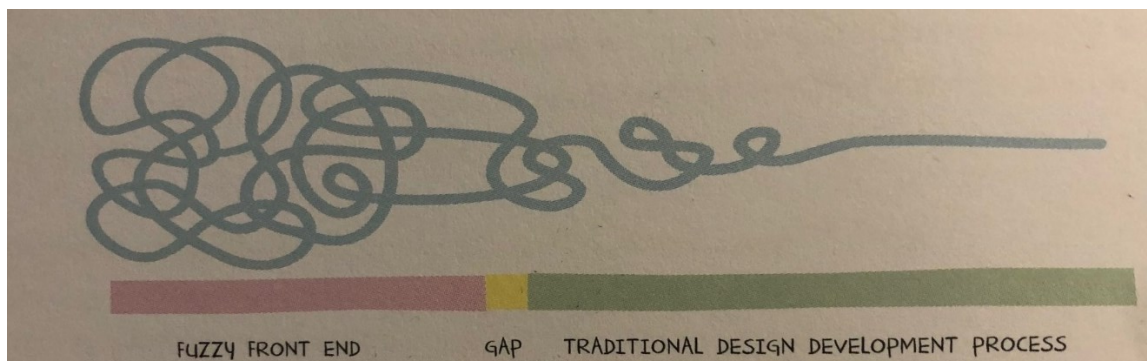
Stefan Moritzin (2005, 195) palvelumuotoilu prosessi sisältää neljä vaihetta (Kuvio 5) ja se alkaa asiakasymmärryksen, mahdollisuuksien keräyksellä. Storeyn ja Larbigin (2018, 112) mukaan syvemmän ymmärryksen kautta voidaan selvittää käyttäjien arvoja, jotka ohjaavat pohjimmiltaan ihmisten käyttäytymistä. Ymmärtämisen tulisi perustua erityyppisiin tietoihin, mikä tarkoittaa, että eri asiakkaat tulee ottaa mukaan eri menetelmin. Syvempää ymmärrystä saadaan mm. seuraamalla ja tarkkailemalla, miten asiakkaat käyttäytyvät eri palvelujen yhteydessä (Moritz. 2005, 195).



Kuvio 5. Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessin vaiheet (mukaillen Moritz 2005, 123)

Palvelumuotoilu prosessin alkuvaihe on usein sekava ja kaaottinen. Se koostuu monista toiminnoista, jotka inspiroituvat avoimista kysymyksistä ja auttavat päättämään, mikä on kaikista oleellisin ongelma ratkaistavaksi. Alussa voi olla monta poikkeavaa polkua, joita tutkia, ennen kuin kuviot voidaan selkeyttää. Sekavan alkuvaiheen tavoitteena on määrittää

perustavanlaatuiset ongelmat, mahdollisuudet ja päättää mitä tulisi muotoilla. Palvelumuotoilun prosessin ”Fussy front end” on nähtävillä kuvassa 2. (Sanders & Stappers 2020, 22.)



Kuva 2. Palvelumuotoilun prosessin ”Fussy front end” (Sanders & Stappers 2020, 22)

Ymmärryksen kiteyttäminen antaa työlle strategisen suunnan. Kiteyttäessä luokitellaan ymmärryksen aikana kerätyt tiedot ja valitaan, mitä lähdetään työstämään ideointivaiheessa. (Moritz. 2005, 128).

Ideointivaiheessa ideoiden työstäminen on osallistujille arvokas tapa tutkia teemaa kongitiivisesti. Ideoiden määrän tavoittelemisen auttaa osallistujia ideoimaan tavanomaisista ratkaisuista enemmän mielenkiintoisiin ja radikaaleihin ideoihin. Ryhmäideointi on hyvä tapa ideoida edelleen toisten ryhmäläisten ideoita. Useiden ideoiden luominen on hyvää harjoittelua poikkeavalle ajattelulle. Se auttaa vähentämään ideoiden tuomitsemista ja täydellisyyden hakuisuutta sekä ideoiden omistushaluisuutta. Ideoiden luopuminen uusien ideoiden edestä on ratkaiseva taito palvelumuotoiluun osallistujille. (Sticdorn ym. 2018, 158.)

Seulonta ja konkretisointivaiheessa valitaan parhaat ja relevantit ideat. Asiantuntijat valitsevat ne tai valinta perustuu selkeisiin kriteereihin. Ideoita, konsepteja, ratkaisuja ja esityksiä arvioidaan eri mittareilla. Esimerkiksi voidaan arvioida, miten idea asettuu laillisiin vaatimuksiin tai mikä idea vaatii vähemmän teknisiä vaatimuksia. (Moritz 2005, 136.) Tässä vaiheessa ei kuitenkaan yritetä löytää täydellistä ideaa, jonka toteutukseen investoidaan heti massiivisesti. Tarkoituksena on löytää muutamia mielenkiintoisia ideoita, jotka soveltuvat projektin tavoitteisiin, ja joita kehitetään kokeellisessa ja evolutiivisessa prosessissa. (Sticdorn ym. 2018, 158.)

Kehittämisvaihe antaa tiimille, päättäjille ja muille sidosryhmille näkemyksen tulevaisuuden konseptista ja sen mahdollisuuksista. Se luo samalla keskustelupohjan eritaustoista tuleville ihmisille sekä eri mielikuvitustasolla oleville ihmisille. Prototyyppi voi olla mm. piirrosluonnos, photoshop malli, sarjakuva, animaatio tai kartta. Kehittämisvaiheessa esitetään visuaalisesti ideoiden ja konseptin prosessit, mahdolliset skenaariot ja tulevaisuuden mahdollisuudet (Moritz 2005, 140-141). Tämä prototyyppi auttaa tunnistamaan tärkeät

näkökulmat uudesta palvelukonseptista ja se auttaa löytämään vaihtoehtoisia ratkaisuja. Sen avulla voi systemaattisesti arvioida, mikä toimii jokapäiväisessä toimintaympäristössä. (Sticdorn ym. 2018, 210.)

Operointivaiheessa määritelty ja valittu konsepti toteutetaan. Tämä vaihe voi tarkoittaa kokemuksellisen prototyypin testaamista tai oikean palvelun testausta. (Moritz 2005, 144-145). Palvelumuotoilun toteutus voi tarkoittaa muutosjohtamista organisaation toimintata-voissa ja prosesseissa, tietokoneohjelmiston kehittämistä, insinööriä tuotannossa, mutta myös arkkitehtuurista ja rakenteiden johtamista luodakseen uusia ympäristöjä ja rakennuksia. Huolimatta eri konteksteista, näissä on paljon samankaltaisuuksia. Prototyypin, pilotoinnin ja käyttöönoton rajat ovat läpinäkyvät. Toteutus voi vaatia täysin uuden tuotantolinjan rakentamisen tai se voi olla uusi tapa tehdä työ toisella tavalla. (Sticdorn ym. 2018, 272.)

3 Tutkimus

3.1 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu erilaisiin luokitteluihin, syy- ja seuraussuhteisiin, vertailuihin ja numeroihin perustuviin ilmiöiden selittämiin (Koppa 2015). Menetelmää käytettäessä tavoitteena on selittää ihmisten toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti tai teknisesti. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimuksiin, joissa tiedot ovat muutettavissa mitattavaan tai testattavaan muotoon. (Vilkka 2021.) Kvantitatiivisen tutkimuksen parina pidetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta (Koppa 2015). Laadullisen tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun (Puusa & Juuti 2020).

Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusta, jossa on hyödynnetty kyselyssä määrällisiä mittareita. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välisiä suhteita ja niiden muodostamia merkityksiä. Nämä ilmenevät tapahtumina, jotka ovat lähtöisin ihmisistä tai päättyvät ihmisiin, kuten toimintana, ajatuksina ja esimerkiksi yhteiskunnan rakenteina. (Vilkka 2021.) Tutkimuksessa on tutkittava teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. Käytäntö voi vaihdella tilanteesta toiseen, kun taas teoria käsittelee yleisiä lainalaisuuksia. Laadullisessa tutkimuksessa ei luoda teorioita vaan sen avulla voidaan esittää esimerkinomaisia tietoja tai tyypittelyjä. (Puusa & Juuti 2022.)

Laadullinen tutkimuksen avulla ymmärretään ilmiöitä, joita voidaan tämän menetelmän avulla teoretisoida. Joidenkin ilmiöiden ilmaiseminen on mahdollista vain kirjoittamalla se auki. Näistä on esimerkkeinä ihmisten suhtautuminen ja asenteet asioihin. Myös erilaisten prosessien ymmärtäminen vaatii laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan edetä muuttuvien tilanteiden mukaan, koska siinä ei ole lyöty mitään lukkoon. (Kananen 2015, 71.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoina ovat mm. haastattelut, havainne aineistot, kuvat, audiovisuaaliset aineistot, materiaallinen ympäristö kuten tilat ja esineet sekä tallenteet vuorovaikutustilanteissa. Aineistojen muodostaminen tutkimusta varten on tutkijan aktiivisen työn tulosta, eli laadullisessa tutkimuksessa on enemmän kyse aineiston tuottamisesta kuin sen keräämisestä. Laadullisessa tutkimuksessa ei välttämättä tutkita suurilla lukumäärillä, vaan tavoitteena on saada tutkimukseen syvyyttä. (Vuori.)

Tämän työn tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus. Tutkimusstrategiassa tutkitaan todellisuutta pyrkien sen muuttamiseen. Toimintatutkimuksen keskeistä on saada aikaan sosiaaliseen käyttäytymiseen, ongelmien ratkaisuihin ja muutokseen johtavaa toimintaa. Tutkimus etenee prosessinomaisesti ja siinä on tärkeää mukana olevien ihmisten osallistuminen

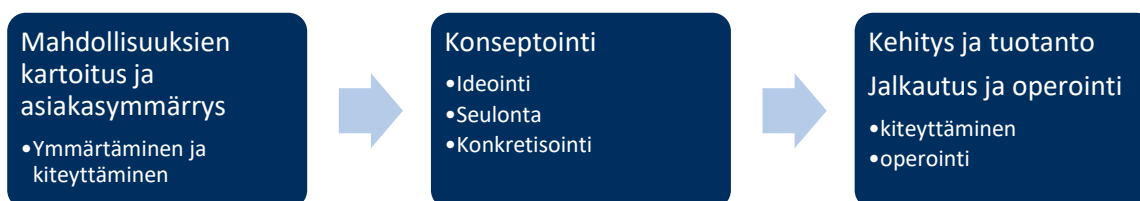
ja osallistaminen. (Jyrkämä.) Toimintatutkimuksessa käytetään monenlaisia aineistoja ja menetelmiä. Tutkimusaineistoja voidaan kerätä niin laadullisesti kuin määrällisesti. Ne voivat olla käytännössä dokumentteja, osallistuvaa havainnointia, haastatteluja, kyselyjä tai tilastoja. (Jyrkämä.) Toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana muutosprosessin toteuttamisessa (Kananen 2015, 77).

Tässä opinnäytetyössä laadullinen toimintatutkimus toteutettiin palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilussa on selkeä prosessi ja erilaisia työkaluja, joiden avulla saadaan palvelujen käyttäjä prosessin keskiöön. Työkalujen avulla konkretisoidaan aineettomia palvelukonsepteja. Menetelmää voidaan soveltaa organisaation strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristöissä ja asiakaskontakteissa. (Ojasalo ym. 2014, 71.) Tässä työssä palvelumuotoilua hyödynnettiin strategiatyössä ja kehittämissuunnitelmassa, josta muotoutui lopulta investointisuunnitelma.

Palvelumuotoilu valittiin työhön menetelmäksi, koska sen työkalujen avulla pystyttiin osallistamaan eri sidosryhmiä. Menetelmän tärkeänä lähtökohtana on saada käyttäjät, organisaation oma henkilöstö, kumppanit ja muut sidosryhmät osallistumaan prosessin eri vaiheisiin. Näin saadaan luotua sellaisia ideoita, joita ei todennäköisesti muuten syntyisi. Menetelmän yksi keskeinen piirre on kokemuksellinen suunnittelu, eli visualisointi ja prototypointi. Synnytettyjä ideoita ja konsepteja konkretisoidaan mm. kuvilla, kartoilla, piirroksilla ja rakentamalla niistä mm. mallikappaleita. (Ojasalo ym. 2014, 72.) Visualisointien avulla pystytään näyttämään muutoksien ja kehittämistyön aikaan saamat mahdolliset vaikutukset.

Tutkimuksen toteutuksen eri vaiheet menetelmineen

Tutkimusprosessi (Kuvio 6) aloitettiin mahdollisuuksien kartoituksella ja asiakasymmärryksen keruulla sekä saadun tiedon kiteytyksellä. Tämän jälkeen konseptointiin ideoimalla, seulonnalla ja konkretisoimalla. Kolmannessa vaiheessa kehitettiin tuotosta ja lopuksi suunniteltiin jalkautusta.



Kuvio 6. Tutkimusprosessin vaiheet

Ymmärrysvaiheessa käytettiin menetelminä asiakaskyselyä, työpajoja ja strukturoimattomia haastatteluja. Asiakaskyselyssä saatiin määrällistä tietoa, kun taas työpajoissa ja haastatteluissa saatiin enemmän laadullista tietoa. Asiakaskyselyssä kerätään tietoa asiakkaista

ja tieto analysoidaan. Kyselyn avulla selvitetään mm. asiakkaan käyttäytymistä, syitä palvelun käytölle, syitä tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen, asiakkaiden tottumuksia, tarpeita ja toiveita. (Moritzin 2005, 198.) Työpajassa eri näkökulmien edustajat kuten ammattilaiset, asiakkaat organisaation johto ja poliittiset henkilöt keskustelevat valitusta aiheesta. Työpaja tarjoaa sisäisiä ja ulkoisia näkökulman aiheesta. Työpajassa kehittäminen on avointa, tarvelähtöistä ja moniäänistä. (Innokylä b.)

Tutkimustyössä käytettiin strukturoimattomia haastatteluja, jotka voivat olla avoimia tai teemahaastatteluja. Avoimessa haastattelussa keskustellaan aiheesta. Teemahaastattelussa tutkija on suunnitellut ennakkoon teemat, joista keskustellaan. Teemahaastattelussa keskustelu on vapaata, mutta ennakkoteemoilla on varmistettu aihe, josta keskustellaan. Haastatteluihin valitaan henkilöt, joihin ilmiö liittyy. Haastateltavana voivat olla myös henkilöt, jotka tietävät ilmiöstä eniten. (Kananen 2015, 145-146.) Haastattelu on nopea ja laadullinen menetelmä kerätä tietoa. Se auttaa tutkijaa oppimaan enemmän kohderyhmän odotuksista, kokemuksista, tuotteista, palveluista, toiminnoista, prosesseista, huolista sekä myös asenteista, tarpeista, ideoista tai ympäristöstä. Haastattelut kannattaa tallentaa tekstein, äänittein, kuvin tai videoin. (Stickdorn 2018, 122.)

Työpajojen sisältöä kiteytettiin samanlaisuuskaaviolla. Siinä etsitään samankaltaisuuksia ja ryhmitellään ne yhteisten teemojen alle. Samankaltaisuuksilla tarkoitetaan esille nousseita aiheita ja teemoja. Ryhmät otsikoidaan ja järjestellään edelleen suurempiin ryhmiin. Tämä ryhmittely nostaa esiin aiheeseen liittyviä olennaisia asioita. (Tuulaniemi 2011, 154.)

Ideointia tehtiin työpajoissa soveltaen ongelmakortteja. Ongelmakortteilla edistetään keskustelua, jäsenetään ajatuksia ja herätetään ideoita. Ne voivat olla erityisen hyödyllisiä silloin, kun ryhmä on jumissa tai ei pysty siirtymään pois tutusta ajattelusta. Myöntämiskorttien perusidea on eristää tietty elementti jokaiseen korttiin. Myöntämiskortti voi sisältää oivalluksen, kuvan, piirroksen, ominaisuuden, avaintyön, kuvauksen jne. erityistarpeen mukaan. Ne toimivat kehoitteena ehdottaa uusia tulkintoja ongelmasta ja innostaa pohtimaan erilaista näkökulmia; niitä voidaan käyttää monella eri tavalla prioriteettien määrittämisessä tai keskustelun helpottamisessa. (Sdt a.)

Yritysten työpajoissa ideoitiin aivoriihimenetelmällä yhteisiä palveluita sekä mietittiin, mistä Heinola tunnetaan tulevaisuudessa. Aivoriihessä saadaan nopeasti paljon luovia ideoita lyhyessä ajassa. Sen periaatteena on, että määrä tuottaa laatua. Eli kun saadaan paljon ideoita, joukossa on todennäköisesti myös hyviä ideoita, joita voi toteuttaa. Aivoriihessä on noin 5-12 osallistujaa sekä ohjaaja. Oleellista on rajata ideointi tai ongelmanratkaisu selkeäksi. Ryhmän ideat kirjataan esimerkiksi paperille, fläppitaululle tai koneelle. Menetelmässä vetäjä kannustaa ryhmäläisiä ideoimaan ja se onkin helppo tapa osallistaa ryhmäläisiä.

Aivoriihessä kaikki villitkin ideat ovat tervetulleita. Lopuksi vetäjän johdolla voidaan niputtaa ideoita yhteen ja valita niistä parhaat. (Innokylä a.)

Konseptoinnissa käytettiin asiantuntijoiden arviota ja SWOT-analyysia. Asiantuntijoiden arvio on menetelmänä nopea ja kustannustehokas keino arvioida palvelujen vaikutuksia (Moritz 2005, 213). SWOT-analyysi on nelikenttäkehys, joka kokoaa aiheeseen liittyviä elementtejä/aiheita. SWOT koostuu sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Neljällä kentällä kuvataan, onko elementti positiivinen vai negatiivinen sekä onko kyseessä sisäinen vai ulkoinen elementti. (Okhuysen 2022.)

Jatkokehittämisessä ja toteuttamisessa hyödynnettiin huomisen uutisia ja soveltaen palvelutiekarttaa. Huomisen uutisissa kirjoitetaan fiktiivisiä artikkeleita tulevaisuuden näkökulmasta. Huomisen uutiset -menetelmän avulla näytetään mitä arvoja ja ominaisuuksia palvelu tuo asiakkaille. (Sdt c.) Palvelutiekartassa on suunnitteluprosessien tuotoksia kuvaava korkean tason taulukko. Tiekartassa on huomioitu palvelun kehittämiseen ja rakentamiseen tarvittavat ratkaisut ja aikataulut. Palvelutiekartassa panostetaan jatkuvaan kehittämiseen ja integroitiin. (Sdt b.)

3.2 Ymmärrys ja kiteytys

Tutkimus aloitettiin kuntalaiskyselyllä, jossa selvitettiin vastaajan liikuntakäyttäytymistä. Samalla kyselyllä selvitettiin toiveita, tarpeita, kokemuksia ja näkemyksiä toimenpiteistä, joiden avulla kuntalaisten liikuntaa voitaisiin lisätä. Kyselyyn vastasi 600 heinolalaista, joista 300 oli alle 18-vuotiaita ja 159 oli 18-vuotta täyttäneitä. Vastanneista 141 ei halunnut ilmoittaa ikäänsä.

Kyselyn mukaan lasten ja nuorten tärkeimmät liikuntapaikat olivat tärkeysjärjestyksessä uimahallit ja uimarannat, liikuntasalit, ulkojäät ja jäähalli, kuntosalit, laavut/kodat, pulkkamäet, frisbeegolfradat, pyörätiet sekä nurmikentät ja leikkipuistot. Aikuisten liikuntapaikat tärkeysjärjestyksessä olivat ylivoimaisesti ulkoilureitit kävelylle ja pyöräilylle, hiihtoladut, kevyenliikenteenväylät, laavut ja kodat, frisbeegolfradat, uimahalli, uimarannat, lähiliikuntapaikat (kuntosalit) ja pyörätiet. Vastaajille, jotka eivät ilmoittaneet ikää, tärkeimmät liikuntapaikat olivat uimahalli, frisbeegolf-radat, uimarannat, jäähalli, hiihtoladut, ulkoilureitit ja luontopolut sekä pyöräilyreitit. Tärkeimmät liikuntapaikat on koottu liitteessä 1.

Kuntalaiskyselyssä suosituimmat kehittämiskohteet olivat ulkokuntosalien rakentaminen ja frisbeegolf-alueen kehittäminen sekä valaistuksen rakentaminen. Lisäksi kehitettäviä kohteita olivat tykkilumiladun tekeminen, talvi- ja maastopyöräilyn edistäminen, tekonurmien tai

kuplahallin rakentaminen, pihapelipaikkojen kehittäminen, ulkoilureittien merkkauksen parantaminen sekä skeittipaikan ja leikkipuistojen rakentaminen.

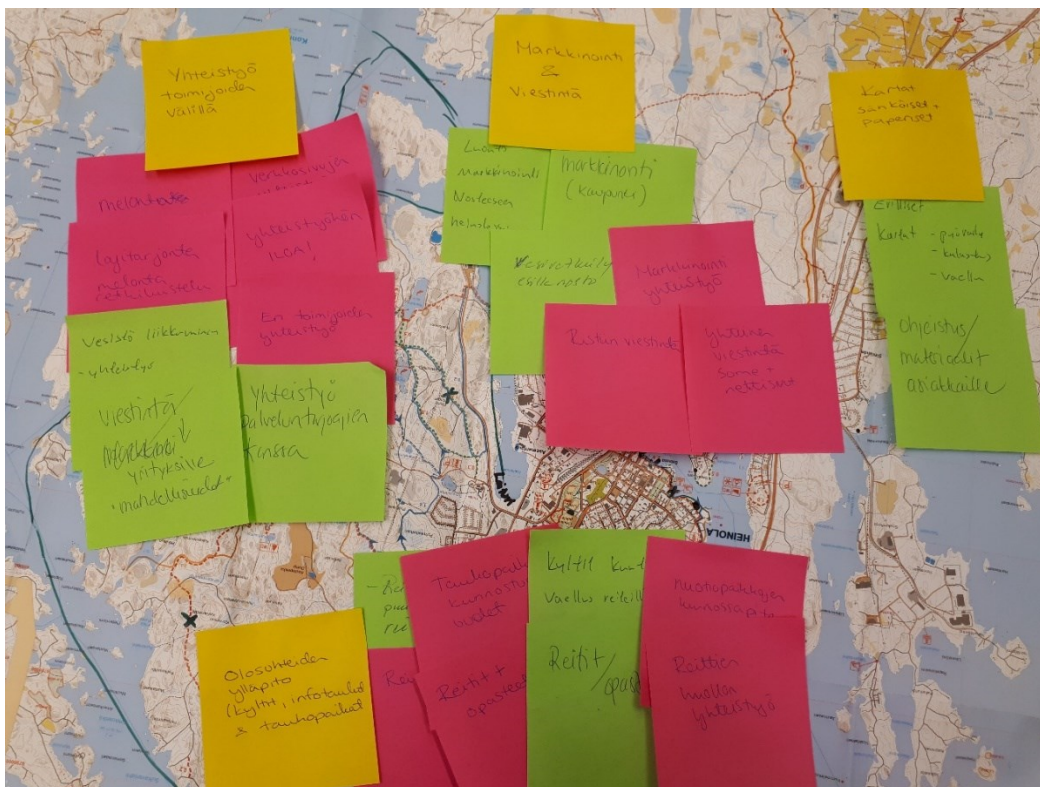
Seuroilta kysyttiin kehittämisideoita urheilupuiston alueelle. Urheilupuiston alue koostuu monista eri palveluista. Alueella sijaitsee mm. liikennepuisto, pumtrack-rata, yleisurheilukenttä, nurmikenttiä ja tekonurmikenttä, Heinola Discgolfpark World eli Kippis, ravirata, ulkoilureittejä, motocross -rata. Kyselyssä selvitettiin mitä palveluita seurat järjestävät tai käyttävät, kuinka usein ja miten paljon niihin osallistuu harrastajia sekä katsojia. Seuroilta kysyttiin näkemystä, mihin suuntaan he toivoivat alueen kehittyvän ja miksi. Kyselyyn vastasi seitsemän seuraa. Urheilupuiston kehittämisideat ja käyttöasteet koottiin tuotekorteille, joita hyödynnettiin myöhemmin ideointityöpajoissa.

Liikuntapaikkahoitajille tehdyssä kyselyssä nousi esille urheilupuiston pukutilojen heikko kunto ja yleisurheilukentän huono pinnoite. Lisäksi ulkoilureittien varrelta toivottiin puiden kaatoa, mikä helpottaisi latujen ylläpitoa. Kyselyyn vastanneilla oli toiveena saada alueella sijaitseva omakotitalo henkilökunnan käyttöön. Kyselyyn vastasi kolme työntekijää.

Ymmärrystä kerättiin kolmessa eri työpajasta. Haasteellisen koronatilanteen vuoksi työpajat pidettiin pieninä. Työpajoissa selvitettiin kartan avulla hyvät luontoliikuntapaikat ja kehitettävät kohteet. Työpajassa merkattiin karttaan paljon käytettyjä kohteita sekä kyselylomakkeeseen koottiin havaitut kehitettävät palvelut ja kohteet.

Ensimmäiseen työpajaan osallistui Heinolan kaupungin teknisen toimen johtaja, ympäristöpäällikkö, kaavoitusarkkitehti ja liikunnan palvelupäällikkö. Toinen työpaja pidettiin Vierumäellä Suomen urheiluopistolla, johon osallistui Suomen urheiluopiston ja Vierumäki Sports Oy:n neljä työntekijää palvelujen tuottajista, opettajiin ja alueiden kunnossapitoon. Kolmannen työpajaan osallistui kahden yrityksen edustajat ja Heinolan Ladun edustaja sekä liikunnan palvelupäällikkö.

Työpajojen sisältöä kiteytettiin samankaltaisuuskaavion avulla (Kuva 3). Kehitettäviksi kohteiksi nousivat ulkoilureittien opasteviitat, infotaulut sekä taukopaikkojen kunto. Sähköisiä ja paperisia opasteita tarvitaan. Opasteissa tulee kertoa tietoa reiteistä, niiden tasosta ja palveluista reitin varrella. Yhteistyötä haluttiin kehittää ja melonta sekä veneretket koettiin tärkeiksi yhteiskehityskohteiksi. Kaupungilta toivottiin selkeää viestintää ja markkinointia eri kanavissa.



Kuva 3. Samankaltaisuuskaavio ymmärryksen kiteyttämisestä

LDG ry frisbeegolf-seuran puheenjohtajan haastattelussa ilmeni tarve kehittää Heinolan Kippistä ympärivuotiseksi harrastuspaikaksi. Pelaajille kaivataan mm. wc-tiloja. Klubitalon, valaistuksen ja laajennuksen avulla Kippis-alueesta saataisiin kansainvälisesti merkittävämpi matkailukohte.

Salpausselkä Geoparkin toiminnanjohtajan haastattelussa nähtiin Heinolan mahdollisuudet luontoliikunnan matkailukohteena. Tarpeina oli mm. kunnollisten opastetaulujen tekeminen.

Heinolan elinkeinopäällikön haastattelussa keskityttiin yrittäjiin ja matkailuun. Keskeiseksi kehittämiskohteeksi nousi yrittäjien yhteistyö, ekosysteemin luominen. Myös pyöräilyn ja talvipyöräilyn kehittämistä ja alueiden profiloitumista mietittiin.

3.3 Ideointi ja konkretisointi

Seurojen ideointityöpajassa keskityttiin liikuntapaikkarakentamiseen. Ideointityöpajoja oli neljä ja kaikkiin niihin osallistui myös liikunnan palvelupäällikkö ja kaavoitusarkkitehti. Ensimmäinen työpaja oli urheilupuiston ideointityöpaja, johon osallistui neljä seurojen edustajaa. Toinen ideointityöpaja keskittyi Raviradan ja Harju-Hakasuon alueelle ja siihen osallistui yhdeksän seurojen edustajaa. Tenniksen ja padelin ideointityöpajaan osallistui kaksi henkilöä tennisseurasta ja paikallinen mailapeliyrittäjä. Neljänteen Raviradan ja Harju-Hakasuon ideointityöpajassa oli mukana kaksi edustajaa Heinolan moottorikerhosta.

Seurojen ideointityöpajoja oli kaksi avointa tilaisuutta, joissa hyödynnettiin soveltaen ongelmakortteja. Toinen ideointityöpaja järjestettiin urheilupuistossa ja toinen raviradalla. Kietyttäessä nousseet liikuntapaikkarakentamisen kehittämiskohteet koottiin tuotekortteille. Korteille koottiin myös seurojen ilmoittamat alueen käyttömäärät. Yleisurheilu/-nurmikenttä sekä hiekkakentän kortti on esimerkkinä kuvassa 4. Korttien avulla mietittiin kehittämissideoiden hyötyjä, riskejä, haittoja sekä vaikuttavuutta suhteessa kustannuksiin. Samalla mietittiin ideoiden priorisointia ja alueiden profilointia. Korteille sai halutessaan piirtää ideoita. Haasteena oli, että eri lajien harrastajilla saattaa olla erilaisia toiveita. Yhteisissä ideointisessioissa ideoitiin kaikille soveltuvia ratkaisuja.



Kuva 4. Urheilupuiston ideointityöpajan tuotekortti

Ensimmäisessä ideointityöpajassa ilmeni tarve yleisurheilukenttien vanhojen pukuhuoneiden perusteelliselle korjaukselle. Tilat ovat vanhentuneet ja tarvitsevat uudistusta. Haasteena on, että ne ovat historiallisesti merkittävät ja siten suojellut kohteet. Yleisurheilukentän pinnoite vaatii uudistuksen. Valaistus koettiin myös riittämättömäksi. Jotta alueella pystytään järjestämään toimintaa tulevaisuudessa myös syksyisin, tulee valaistusta lisätä koko juoksusuoralle ja ajanottojärjestelmälle. Lisäksi valaistusta tehostamalla koko kenttä saa riittäväsi valoa. Katsomon kattaminen koettiin tärkeäksi, jotta toimintaa voidaan järjestää paremmin myös sateisilla keleillä. Työpajassa ideoitiin tarkasti katetun katsomon ja valaistuksen sijaintia, jotta ne palvelevat hyvin eri käyttäjäryhmiä.

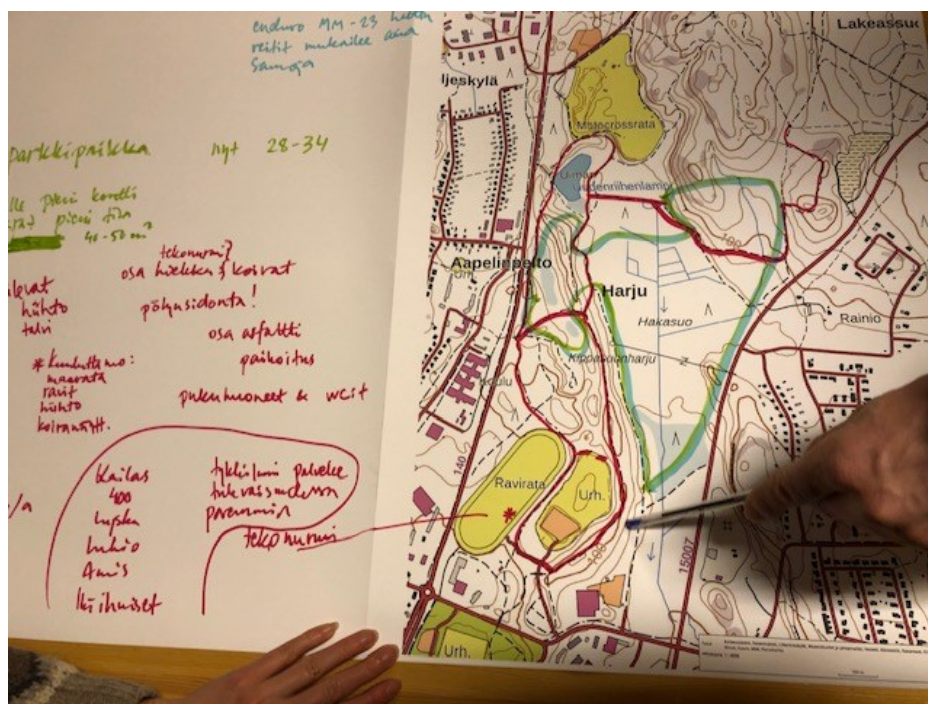
Yleisesti alue koettiin ilmeeltään erittäin vanhentuneeksi. Alueella käy vuosittain useita tuhansia matkailijoita otteluissa ja kisoissa. Osallistujien mukaan alue ei anna hyvää mielikuvaa Heinolasta.

Tekonurmen luokse kaivattiin kioskia ja pukukoppeja. Näihin soveltuvat kesäkäyttöiset konit, joissa on sähkö. Alueiden opastetaulut koettiin myös tarpeellisiksi. Kioskille ja

pukukopeille mietittiin parempi sijainti. Alueelle on tehty liikennesuunnitelma, joka koettiin hyväksi. Pyöräpaikkoja ja suunnitteilla olevia kioskia ja pukukoppeja toivottiin siirrettävän eri kohtaan.

Toisessa seurojen ideointipajassa ideoitiin ravirataa ja Harju-Hakasuon aluetta. Raviradan kohdalla nähtiin tärkeäksi pysäköintialueen leventäminen, jotta hiihtäjät pääsevät mahdollisimman lähelle raviradalle. Raviradan keskusta toivottiin kuulutustornia, joka palvelee erilaisissa tapahtumissa. Alueen keskusta ideoitiin erilaisia alustoja, asfalttia, hiekkaa sekä nurmi- tai tekonurmialustaa. Tämän tulee soveltua moniin eri tapahtumiin kesäisin maarata-ajoista, agilityyn sekä sirkustapahtumiin. Raviradan tulee olla pääsääntöisesti tasainen, mutta pölyämistä tulisi helpottaa eri pinnoilla. Alueella tulisi olla kumpareita talven hiihtomaata varten. Tykkilumetus nähtiin työpajassa tärkeäksi, se lisää hiihdon jatkumista alueella raviradalla vuosittain noin kuukauden.

Koko alueelta puuttuvat wc- ja pukutilat. Työpajassa mietittiin sopiva paikka näille raviradan ulkopuolelle, jotta ne palvelevat sekä raviradan käyttäjiä että Harju-Hakasuon käyttäjiä. Harju-Hakasuolle frisbeegolf-seura LDG ry oli suunnitellut radan valaistusta ja kolmannen pitkän radan rakentamista. Tässä mietittiin, miten radan voisi rakentaa huomioiden myös muut alueen toimijat. Kolmannen pitkän radan suunnittelu aiheutti jälkeen päin paljon keskustelua ja tätä ideoitiin vielä uudessa erillisessä palaverissa. Kuva 5 on Harju-Hakasuon alueen ideointi työpajasta.



Kuva 5. Harju-Hakasuon alueen ideointia ideointityöpajassa

Kolmannessa pienemmässä seurojen ideointityöpajassa todettiin, että tenniskenttien kunto on melko heikko ja padel-kenttiä ei ole Heinolan keskustaan vielä rakennettu. Alueella on tarve ainakin ulkopadel-kentille. Keskustasta mietittiin sopivia sijainteja lajeille. Kylpylän rannan tenniskentät eivät ole olleet kolmeen vuoteen kunnossa tenniksen pelaamiseen. Uimahallin massakentät ovat melko vanhat. Tennikselle riittää kunnostettavaksi kaksi kenttää, joiden sijainti voisi olla Kylpylän rannan läheisyyteen. Alue on historiallista puistoa, joka on perustettu toisena puistona Suomessa 1700-luvulla. Tenniskentät on rakennettu paikalleen 1920-luvulla ja alueen arvoja kunnioittaen sen paikalle ei voi rakentaa muuta korvaavaa.

Sijainnin haasteena ovat liikenteen aiheuttamat äänet. Tässä tulisi huomioida päätyihin laitettavat näköesteet. Aitauksen ja valaistuksen tulisi olla perinteitä kunnioittava. Uimahallin tenniskentät ovat rauhallisempi paikka, jossa kilpailujen järjestäminen on helpompi toteuttaa. Ideoinnissa ei saatu lopulliselle sijoituspaikalle vielä päätöstä. Sijainnista riippumatta pohjaksi päätettiin hiekkatäyteistä tekonurmikenttää tai vastaavaa, jotta kenttä on massakenttää pidempään käytössä ja helppohoitoisempi.

Padelia toivottiin keskustan sekä rannan läheisyyteen. Alueeksi valikoitui Ojakadun kenttä, jossa on jo mm. sähkötekniikka valmiina. Alustaksi todettiin parhaiten sopivan myös hiekkatekonurmikenttä tai vastaava, jotta kentälle saadaan mahdollisimman pitkä käyttöaika.

Neljännessä ideointityöpajassa Heinolan moottorikerhon kanssa ideoitiin Harju-Hakasuon aluetta. Moottorikerholla on maarata-ajovuoroja viikoittain. Käyttäjää on joitakin kymmeniä kuukaudessa. Maaratoja on vain muutamia Etelä-Suomessa, joten alueella käy jonkin verran ajajia muilta paikkakunnilta. Tärkeimmäksi toiveeksi seuralla oli myös wc-tilat. Kuulutustornin tulee olla ulkopuolella, joten työpajassa ideoitiin, että kuulutustorni voisi olla wc-tilojen yläpuolella. Tähän sopisi jo aiemmassa Harju-Hakasuon palaverissa mietitty sijainti. Seura toivoi radan keskustaan pientä ajoaluetta, joka voisi olla talvisin myös hiihtäjien käytössä.

Moottorikerho järjestää Harju-Hakasuon alueella lähes vuosittain enduron EM- tai MM-kisoja. Reitit ovat olleet suunnilleen säännöllisiä. Yhdessä ideoitiin, että reiteistä kerätään GPS-tiedot, jotta alueet pystytään kartoittamaan. Samalla näitä reittejä voidaan mahdollisesti hyödyntää myös maastopyöräilyssä. Tämän jälkeen pystytään kartoittamaan mahdolliset alueet Frisbeegolfin alueen laajentamiselle.

Yrittäjien ideointityöpajat

Yrittäjille järjestettiin kaksi ideointityöpajaa. Ensimmäinen oli kohdennettu ideointityöpaja, johon osallistui seitsemän yrityksen edustajaa, yksi yhdistyksen edustaja ja

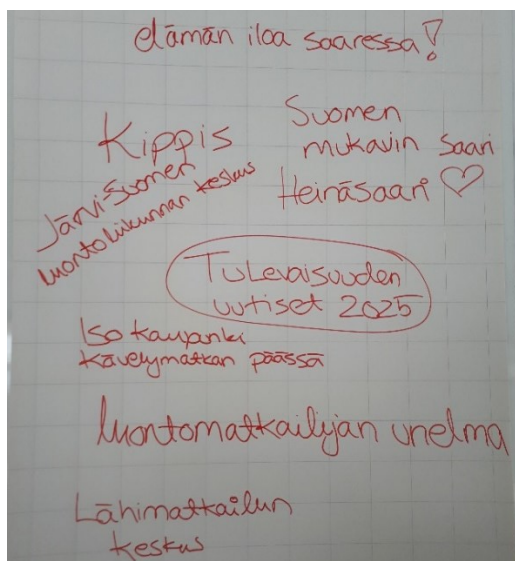
elinvoimapäällikkö. Toinen oli yleinen yrittäjien ideointityöpaja, jossa mietittiin myös luontoliikuntapalveluja. Työpajaan osallistui noin 20 yritysten edustajaa.

Ensimmäisessä yritysten ideointityöpajassa ideoitiin aivoriihimenetelmällä pyöräily- ja melontapalveluita, markkinointia ja viestintää sekä mietittiin, mistä Heinola tunnetaan vuonna 2025. Palveluita ideoidessa keskityttiin mahdollisuuksiin, riskeihin sekä markkinointiin.

Työpajan tarkoituksena oli erityisesti tutustuttaa yrittäjiä toisiinsa, herättää ajatuksia mahdollisuuksista sekä luoda intoa yhteisten palvelujen kehittämiseen tulevaisuudessa. Mm. melonta on palveluna haastava kenenkään toimijan toteuttaa yksin. Yhteisenä palveluna toiminta tulisi todennäköisesti kannattavaksi kaikille osapuolille. Yrittäjät miettivät pyöräilyyn mahdollisia yhteisiä uusia paketteja.

Markkinoinnista ja viestinnästä toivottiin Heinolan keskustan palveluista koontia, jota voidaan jatkossa tarjota Vierumäessä vieraileville. Lisäksi keskustan yrittäjät voivat markkinoida samalla asiakkailleen toistensa palveluita. Markkinointimateriaalia tulisi kehittää myös kansallisesta kaupunkipuistosta sekä Geopark-kohteista. Markkinointiin liittyen yrittäjät miettivät Tervetuloa pyöräilijä -statuksen hankkimista ja Bikeland.fi-sivuston hyödyntämistä omien yritystoimintojensa markkinoinnissa.

Työpajassa mietittiin, mitkä asiat Heinolasta nousevat uutisiin vuonna 2025. Esille nousivat mm. Kippis, eli Heinolan DiscgolfPark World, Heinäsaari ja Siltasaari, joista ideoitiin Suomen mukavin saari tai elämän iloa saaresta. Kokonaisuudessaan Heinola nähtiin luontomatkailijan unelmana sekä järvi-Suomen luontoliikunta keskuksena. Tulevaisuuden uutiset on kuvana 5. Työpajojen koonnit ovat liitteessä 2.



Kuva 6. Tulevaisuuden uutiset

Toisen yleisen työpajan yrityksille johti elinvoimapääällikkö. Työpajassa mietittiin aivoriihimenetelmällä kuuden hengen ryhmissä mm. mitkä ovat Heinolan matkailun menestystekijöitä. Kymijoen ja Päijänteen virtaava vesistö, laajat selät ja pienet järvet koettiin tärkeiksi. Heinolan vesistössä on mahdollisuus veneilyyn, risteilyihin, melontaan, sukeltamiseen, avantouintiin, kuviokelluntaan, jatkossa venetakseihin, lauttapadeliin ja -majoituksiin. Vetovoimainen Vierumäki nähtiin tärkeäksi, koska siellä on maailmanluokan majoitus-, liikunta- ja hyvinvointipalvelut, joita pikkukaupungin yritystoiminta täydentää. Heinola on kylpylöiden kaupunki ja kaikilla kylpylöillä on oma profiilinsa. Heinolassa on Suomen paras frisbeegolf-rata Kippiksellä, joka on keskustan läheisyydessä. Tärkeäksi koettiin myös vireä yhteistyö – yrittäjien yhteisöllisyys on aito menestystekijä, jota tulee edelleen vahvistaa.

Konseptointi

Liikuntaolosuhteiden kehittämissuunnitelmat koottiin PowerPoint-esitykseen. Tätä suunnitelmaa käytiin läpi eri asiantuntijaryhmien kanssa. Näin saatiin asiantuntijoiden arvioita kehittämissuunnitelmiin. Alueellisessa työryhmässä, hyvinvointilautakunnassa ja kaupungin johtoryhmässä esiteltiin myös huomisen uutiset ja luontoliikunnan strategia. Esitys on nähtävillä liitteessä 3. Lopuksi kehittämissuunnitelmasta tehdään investointisuunnitelma, jonka mukaan aikataulutetaan investoinnit.

Asiantuntijoiden arvioita käsiteltiin kymmenessä eri työpajoissa:

- teknisen toimialan kiinteistö- ja rakennuspääälliköt
- liikuntapaikkahoitajat
- kaupunkiympäristöryhmä, jossa eri toimijoita mm. kaupunkisuunnittelusta ja teknikan toimialalta
- liikuntapalvelujen henkilöstö
- liikuntajaosto
- seurafoorumi, johon osallistui 25 henkilöä eri seuroista
- elinvoimatoimiala, johon osallistui elinvoimapääällikkö ja tapahtumatuottaja
- alueellinen yhteistyö palaveri, johon osallistui Vierumäen luontoliikunnan opettaja ja kaksi henkilöä Päijät-Häme liitosta
- hyvinvointilautakuntaan osallistui kahdeksan jäsentä sekä hyvinvointijohtaja ja sihteeri
- Heinolan kaupungin johtoryhmä.

Teknisen toimialan työpajassa todettiin, että hyvinvointitoimiala on asiantuntija toimiala, jonka päätösten mukaan tekniikka toteuttaa. Tämä kehittämissuunnitelma tulee käydä kokonaisuudessaan läpi myös liikuntajaostossa ja hyvinvointilautakunnassa. Kiinteistöpäällikön kanssa sovittiin katselmointiajat urheilupuiston alueelle, jotta selvitetään investointien laajuudet ja voidaan luoda konkreettinen aikataulutuksen niiden toteutukselle. Rakennuspäällikön kanssa puhuttiin erityisesti käyttöasteista. Todettiin, että raviradalla on alle 10 tapahtumaa vuodessa, joten kuulutustornin käyttöaste ei olisi kovinkaan korkea.

Liikuntapaikkahoitajien työpajassa todettiin, että raviradan torni tulisi rakentaa raviradan ulkopuolelle. Myös raviradan huonokuntoisen aidan purkua mietittiin. Lisäksi ladun reitille työpajan palaverissa mietittiin toista vaihtoehtoa. Omakotitaloa ei taloudellisista syistä kannata ottaa liikuntapaikkahoitajien käyttöön.

Liikuntapaikkarakentamisen kehittämissuunnitelma käytiin läpi **kaupunkiympäristöryhmässä**. Työpajassa ilmeni, että raviradan moottorikäyttö saattaisi tarvita ympäristöluvan, koska se on pohjavesialuetta. Möljänpuiston kuntoilualue tarvitsi isomman alueen. Kaupunginpuutarhuri ratkaisee lopulta alueen. Savonlinjan alueen tulevaisuus herätti keskustelua. Se on pohjavesialuetta ja maa on osittain pilaantunut. Alueen tulevaisuus vaatii riskienarviointia ja pitkänaikavälin suunnittelemista. Kaupunkisuunnittelu otti asian selvitettäväkseen.

Liikuntapaikkarakentamisen suunnitelmaa käytiin läpi **liikuntapalvelujen** viikkopalaverissa. Kokouksessa todettiin ulkokuntosalit erittäin tärkeiksi kehittämiskohteiksi. Kehittämissuunnitelma koettiin kokonaisuudessaan tärkeäksi.

Liikuntajaosto keskusteli erityisesti tenniskenttien sijainnista. Keskustan vanhojen tenniskenttien paikasta toivottiin monipuoliseen käyttöön soveltuvaa aluetta, joka palvelisi kaikenikäisiä käyttäjiä, myös ikäihmisiä. Alueella tulisi voida järjestää erilaisia pieniä tapahtumia, pelata petanquea, syödä eväitä ja viettää aikaa. Maaherran puiston vanhojen tenniskenttien tilalle tämä soveltuisi sijaintinsa puolesta erinomaisesti. Jaosto koki, että tenniskentät kannattaa pitää edelleen uimahallilla.

Seurafoorumissa keskusteltiin suunnitelmasta. Liikuntapaikkarakentaminen herätti keskustelua, mutta mitään muutosehdotuksia ei tullut. Kokonaisvaltainen suunnitelma koettiin tärkeäksi.

Elinvoimatoimialan työpajassa liikuntapaikkarakentamisen suunnitelmassa keskityttiin erityisesti kulttuuritapahtumien tuotantoon sopiviin alueisiin. Raviradan suunnittelussa on oleellista, että alueella on riittävästi sähkövarausta. Tämä on kaikkien isompien tapahtumien edellytys. Aluetta ei pidetä kauniina, mutta se soveltuu karkeisiin tapahtumiin. Tapahtuma-alueelle mahtuu jopa 10 000 osallistujaa.

Maaherranpuiston vanhojen tenniskenttien alue todettiin soveltuvan parhaiten monipuoliseksi tapahtuma-alueeksi. Alue voisi olla hiekkainen. Oleellista on, että alueella on riittävästi sähkövarausta. Tenniskenttien paikkana paras olisi edelleen uimahallin vieressä.

Alueellisessa työryhmässä, eli kahdeksannessa työpajassa mietittiin erilaisia yhteistyömahdollisuuksia melonnalle. Pyöräily todettiin tärkeäksi tulevaisuuden trendiksi, jota koettiin jo nykyhetkellä tarpeelliseksi kehittää. Luontoliikuntastrategia nähtiin tärkeänä toiminnan mahdollistajana. Strategiassa olosuhteet, tuotteistaminen ja ekosysteemi koettiin kolmeksi tärkeäksi osa-alueeksi. Ulkoilureittien opasteiden teko oli Vierumäellä ja Heinolan kaupungilla jo prosessissa.

Hyvinvointilautakunnan jäsen kommentoi, että tässä olisi valmis suunnitelma tulevan kaupungin strategian sitoviin tavoitteisiin. Kalastuspalveluita toivottiin otettavan huomioon vesipalveluita tuotteistaessa. Lautakunnan jäsen tiedusteli, miten eri kaupunginosat oli otettu huomioon. Tähän todettiin, että eteläpuolelle Heinolaan on juuri tullut iso monitoimitalo ja pohjoispuolelle on juuri suunnitteilla iso monitoimitalo, jossa uudistuu myös piha ja lähiliikuntapaikka. Ulkoilureittejä on laajasti myös eri puolella Heinolaa.

Kaupungin johtoryhmässä liikuntapaikkarakentamisen kehittämissuunnitelmaa ja strategiaa rakennettaessa toivottiin mietittävän, miten se yhdistyy kaupungin muihin strategioihin. Oleellista on myös selvittää, mille alueille tarvitsee tehdä kaavamuutoksia tai selvityksiä ympäristöarvoista. Samalla on mietittävä, mitä muutoksilla tavoitellaan ja millä mitataan.

Johtoryhmässä nousi esille myös, että liikunta on hyvä väline luoda myyntiä. Kuntalaisten kohdalla on kuitenkin mietittävä, miten tavoitetaan juuri ne ihmiset, joiden liikunnan lisääminen on kunnan hyvinvoinnin kannalta tärkeää.

Markkinointi ja viestintä todettiin tärkeiksi kehityskohdiksi. Jo nyt keskustan rantareitti tarjoaa paljon elämyksiä, mitä kannattaa markkinoida. Markkinointia on myös tärkeää jäsentää käyttäjän näkökulmasta.

Suunnitelmaa on hyvä terävöittää ja tehdä valintoja, mihin panostetaan. Keskeisiä kehityskohteita ovat mm. yhteistyö Suomen urheiluopiston ja Vierumäen sekä alueen kehittäminen, Heinola DiscGolfpark World Kippis, pyöräily ja kuntarajojen ylittävät reitit sekä Heinolan rantapromenadi.

SWOT-analyysi tehtiin frisbeegolf-alueen laajentamisesta Harju-Hakasuon alueesta (Taulukko 1). Keskustelun avaus frisbeegolf-ratojen laajentamissuunnitelmista aiheutti paljon puhetta ja kirjoittelua paikallisessa lehdessä ja sosiaalisessa mediassa niin puolesta kuin vastaan.

Alueen laajentumisen vahvuutena on se, että LDG ry on aktiivinen toimija ja toiminnassa on paljon vapaaehtoisia toimijoita, joille työ on omien arvojen mukaista. Seura on osannut hyödyntää rahoituskanavia ja kumppanuussopimuksia. Heillä on viestinsä ja digitaalisuus erittäin vahvasti hallinnassa. Heikkouksina ovat seuran toimiminen vapaaehtoisuus sekä miten he jaksavat kehittää ja ylläpitää isoa aluetta. Lajissa harrastaminen ei ole niin organisoitua, kuin perinteisissä lajeissa.

Mahdollisuuksina alueen laajentaminen tuo lisää harrastuspaikkoja, mikä lisää kuntalaisten hyvinvointia ja matkailua. Samalla mm. luonnon kuormitus leviää laajemmalle alueelle. Lajin kehittäminen on edullista kaupungille ja harrastaminen maksutonta kuntalaisille. Kilpapelaaminen on kasvussa sekä live-lähetykset ja digitaalisuus lisäävät entisestään alueen tunnettavuutta. Uhkina voidaan nähdä lajin hiipuminen tai liian suuri suosio ja luonnon kuluminen. Lisäksi alueen vapaa käyttö voi heiketä, ilkivalta voi pilata aluetta. Alueen kehittymisen uhkana voi olla myös työllistämispalveluissa muutos, jolloin alueelle ei saada työllistettyjä henkilöitä alueen ylläpitoon.

<p>Strengths</p> <p>LDG ry on aktiivinen toimija</p> <p>Toiminnassa paljon vapaaehtoisia, jotka tekevät oman arvons mukaista toimintaa</p> <p>Seuran sisällä hyvä noste</p> <p>Osaavat hyödyntää rahoituskanavia mm. Leader ja kumppanuussopimuksia</p> <p>Viestintä ja digitaalisuus hallinnassa</p>	<p>Weaknesses</p> <p>Vapaaehtoistoimija, jaksako kehittää</p> <p>Iso alue vaatii aina enemmän ylläpitoa</p> <p>Harrastaminen ei niin organisoitua, kuin perinteisissä lajeissa, riittääkö sitoutuneita lajin kehitykseen.</p>
<p>Opportunities</p> <p>Lisää harrastuspaikkoja suosituille lajeille</p> <p>Lisää alueen matkailua</p> <p>Alueet tehokkaammin käyttöön ja luonnon kuormitus osuu laajemmalle alueelle</p> <p>Edullisia liikuntapaikkoja kaupungille</p> <p>Lisää kuntalaisten hyvinvointia</p> <p>Maksutonta harjoittelua kaikille</p> <p>Kilpapelaaminen suuressa kasvussa</p> <p>Livelähetykset ja digitaalisuus lisää entisestään alueen tunnettavuutta</p>	<p>Threats</p> <p>Mahdollinen lajin hiipuminen</p> <p>Liian suuri suosio ja luonto rasittuu liikaa</p> <p>Urheilupuiston vapaakäyttö heikkenee</p> <p>Ilkivalta</p> <p>Työllistämispalvelujen muutos / radan ylläpito työllistetyillä</p>

Taulukko 1. SWOT-analyysi frisbeegolf-alueen laajenemisesta

Yrittäjien työpajojen konseptointi

Yrittäjien työpajoissa nousseiden ideoiden ja huomioiden pohjalta luotiin tulevaisuuden luontoliikuntastrategia. Strategiaa konseptoitiin työpajassa, johon osallistui elinkeinopäällikkö, tapahtumatuottaja, kaupunkisuunnittelija, kaavoitusarkkitehti ja liikunnan palvelupäällikkö.

Heinolan vahvuudeksi nousi puhdas luonto ja vesistö. Työpajassa todettiin, että Heinola on ensisijaisesti heinolalaisia varten. Rannat tulee olla mahdollisimman hyvin asukkaiden käytössä, koska ne ovat kaikkien lähellä. Heinolassa on hieno mahdollisuus luoda hiilineutraaleja reittejä.

Yrittäjät kokivat, että heillä ei ollut riittävästi tietoa asiakaskunnastaan. On oleellista kerätä tietoa matkailijoiden tarpeista ja toiveista. Yrittäjät toivoivat enemmän yhteistyötä. Kaupungin rooli olisi auttaa verkostoitumisessa, yhteistyön rakentamisessa ja ekosysteemin luonnissa. Yhteistyön avulla yritykset pystyvät tuotteistamaan monipuolisempia paketteja. Samalla on oleellista, että yritykset onnistuvat markkinoimaan paremmin palveluitaan ristiin. Tämän avuksi kaupunki kokosi kaupungin palvelut kartalle.

Konkreettisia työpajassa esille nousseita toimenpiteitä olivat melonnan rantautumispaikkojen kartoittaminen ja vierasvenelaiturien kunnostaminen, rakentaminen ja alueiden siisteyden parantaminen. Kaupunki selvitti myös kaupunkipyörien järjestämistä kierrätyspyöristä yrittäjien käyttöön.

3.4 Jatkokehittäminen ja toteutus

Liikuntapaikkarakentamisen kehittämissuunnitelmasta tehtiin huomisen uutiset -menetelmällä tulevaisuuden uutiskuvat. Niiden tarkoituksena on selvittää, mitä vaikutuksia kehittämissuunnitelman toteuttamisella on tulevaisuudessa. Ensimmäinen tulevaisuuden uutinen on Helsingin Sanomista vuodelta 2025, jossa kerrotaan Järvi-Suomen luontoliikunta-keitaasta Heinolassa. Toisessa tulevaisuuden uutinen Ilta-Sanomista vuodelta 2026. Uutisessa Vierumäen toimitusjohtaja Peter Gabrielsson kertoo Vierumäen mökkien kysynnän kasvaneen räjähdysmäisesti. Kolmannessa tulevaisuuden uutisessa on vuoden 2028 uutinen U.S.News -sivustolta, jossa kerrotaan Euroopan uudesta megaturistikohteesta. Uutisessa kerrotaan, kuinka Heinolan Discgolfpark World antaa 100 prosenttisen lupauksen nähdä revontulivalot viikoittain. Nämä uutiset ovat liitteessä 3. Neljännessä tulevaisuuden uutisessa (Kuva 7) vuonna 2030 Forbesin verkkouutisissa kerrotaan pienen kaupungin Heinolan rikastuneen kauniin luonnon ansiosta. Kaupunginjohtaja Jari Parkkonen kertoo uutisessa, miten tässä on onnistuttu.

forbes.com/business/?sh=48c3d8e4535f

Forbes

Subscribe Sign in

A small city in Finland was enriched by tourism due to its beautiful nature

15.6.2030

Heinola is a city of 18 000 inhabitants and is surrounded by beautiful and clean nature. Therefore, Heinola can provide a destination with clean water, clean air and thriving forests and lakes to travelers from all over the world any time of the year. The major of Heinola Jari Parkkonen explains how this achievement was possible.

- Clean water and air are a rarity these days and we have worked meticulously with the ecosystem by combining our resources with different participants to achieve excellent and distinctive services alongside great marketing strategies.

6

impact of investments

Year	overnight of travellers	impact in millions of euros
2022	400	200
2025	500	250
2027	700	400
2029	1000	800

Heinola

Kuva 7. Forbes -verkkosivuston uutinen vuodelta 2030 (Logo: Forbes)

Liikuntapaikkojen kehittämissuunnitelmasta tehtiin jalkauttamisvaiheessa taulukko. Taulukon avulla pystytään selkeästi visualisoimaan eri vaiheet, kuten aikataulu, priorisointi ja mihin investointeihin haetaan aluehallintovirastolta liikuntapaikkarakentamisen kehittämishoitusta. Taulukko käytiin läpi elinvoimajohtajan, teknisen toimen johtajan, kaupunkisuunnittelun kanssa ja selvitettiin kaavoitus ja luontoarvojen selvitystarpeet. Näin kehittämissuunnitelmassa pystytään ottamaan huomioon poikkihallinnollisesti kaikki selvitystarpeet. Taulukko on liitteenä 4.

4 Kehittämistyön tuotos

4.1 Luontoliikunnan strategia ja liikuntapaikkarakentamisen investointisuunnitelma

Heinolan luontoliikunnan strategia on ilmennetty kuvassa 8. Strategian missiona on hyvinvoinnin ja matkailun lisääminen sekä kestävä kehitys. Liikunta ja luontoliikunta tukevat kestävästä kehitystä. Luonnossa liikkuminen lisää hyvinvointia sekä luontoliikunnalla on mahdollisuus olla matkailun edistäjänä. Strategian visiona on luoda Heinolasta Suomen luontoliikunnan keskus.



Kuva 8. Luontoliikunnan strategia

Keskeiset keinot vision saavuttamiselle ovat olosuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen laadukkaina, ekosysteemin rakentaminen sekä palvelujen tuotteistaminen. Olosuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen on pääsääntöisesti kaupungin velvollisuus. Näiden kehittämisessä tehdään kuitenkin yhteistyötä niin seurojen kuin yritysten kanssa. Ekosysteemin rakentaminen vaatii kaupungin panosta sekä yhteistä tahtotilaa eri toimijoiden välillä. Tämän kehittämistyön aikana ilmeni tahtotila yhteistyölle, joten toimintaympäristö on otollinen ekosysteemin rakentamiselle. Ekosysteemi mahdollistaa erilaisten palvelujen tuotteistamisen yhdessä sekä sopimisen, kuka toimija panostaa mihinkin ja täten täydentää toisten palveluja. Markkinointi ja viestintä on tärkeä osa toimivaa ekosysteemiä.

Toimintaa ohjaavat kaupungin arvot välittäminen, uusiutuminen ja tuloksellisuus (Heinola f). Toiminnassa välitetään luonnosta. Pyritään löytämään ratkaisuja, jotta luontoon pääsy on kaikille tasa-arvoista. Uusiutumisessa käytetään luontoa kestävästi ja nostetaan luonnon arvoja esille. Luonnossa hyvinvointi lisääntyy ja kansanterveys paranee. Luontotyön tuloksellisuus kasvaa myös mm. ilmastotyön kautta, kun hiilestä päästään kestäväan talouteen.

Luontoliikunnalle ja liikuntapaikkarakentamiselle neljä kehittämisen kärkeä ovat:

Ensimmäinen kehittämisen kärki on **pyöräilyn ja vesimatkailun** kehittäminen. Kehittämistä tehdään niin paikallisesti kuin alueellisesti.

Toisena on **Kippiksen ja urheilupuiston** kehittäminen. Alue käsittää ison urheilualuekaidan aina Ratakadulta Motocross-radoille. Urheilupuisto on keskeinen Heinolan liikunnan ja urheilun harrastamispaikka. Lisäksi alueella käy paljon matkailijoita kilpailemassa sekä katsojissa urheilutapahtumia. Alueeseen kuuluvat mm. perhepuisto, tenniskentät, uimahalli, yleisurheilukenttä ja nurmikenttiä, jäähalli, ulkoilureittejä, ravirata, Kippis, sekä motocross- ja jökkis-rata. Harjut ovat osa Salpausselkä Geoparkia. Alueella voimassa oleva asemakaava ei vastaa tämän päivän tarpeita kaikilta osin. Kaavan tarkastelun pohjaksi tulee tehdä yleissuunnitelma, jossa huomioidaan alueen muuttuneet tarpeet.

Kolmas kehittämisen kärki on **rantapromenadin kehittäminen ja matkailupotentiaalin hyödyntäminen**. Rantapromenadi kulkee Kymenvirran rantaa Tommolasta Kaivantoon ja se kuuluu Salpausselkä Geoparkin alueella. Niemelän rannan alueesta käynnistettiin yleissuunnitteluprojekti, joka kattaa suunnittelun satamasta Kaivannon uimarantaan. Tavoitteena on saada hyödynnettyä ranta-alue paremmin niin kuntalaisten kuin matkailijoiden käyttöön.

Neljäntenä on **Vierumäen alueen** kehittäminen. Vierumäen ja keskustan välisen alueen lyhentäminen kehittämällä reitin varsille erilaisia palveluja, kuten mm. riippumattorentoutusta, metsäkirkko, luontoparkour. Vierumäen alueella on mahdollisesti kaupungin roolina kaavoitusta. Viestintä ja yhteistyö on lisääntynyt, mutta edelleen on kehitettävä ekosysteemiä. Vierumäen alueesta valmistellaan yleiskaavaa VUK ja tämän tiimoilta on pidetty työpajaa alueen yrittäjien, oppilaitosten ja kyläyhdistyksen kanssa.

Liikuntapaikkarakentamisen investointisuunnitelma

Liikuntapaikkarakentamisen kehittämissuunnitelmasta koottiin investointisuunnitelma taulukko vuosille 2022-2027, joka on nähtävillä liitteessä 4. Suunnitelmaan on merkitty investointi ja kustannusarvio, mikäli on olemassa jo jokin arvio. Mahdollinen avustuksen hakeminen on myös merkitty taulukkoon. Investointeja on priorisoitu kolmeen eri ryhmään. Vihreä on tärkeä, oranssi hyvä olisi toteuttaa ja musta vielä selvitettävissä.

Investointisuunnitelmassa on määritelty mihin investointeihin haetaan aluehallintovirastolta liikuntapaikkarakentamisen kehittämisrahoitusta.

Investointisuunnitelmaan kirjattiin myös kaavoitus ja luontoarvojen selvitystarpeet. Tämä taulukko auttaa jäsentämään organisaation sisäiset toiminnot ja vastuut, jotta investoinnit pystytään toteuttamaan suunnitellussa aikataulussa. Tarvittaessa, jos esimerkiksi luontoarvoissa ilmenee yllättäviä esiintymiä alueilla, pystytään investoinneille miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja.

4.2 Johtamalla käytäntöön

Kehittämistyössä osallistettiin kuntalaisia, sidosryhmiä ja tehtiin poikkihallinnollista ja moniammatillista suunnittelua. Vaikka liikunnallisista palveluista vastaa liikuntapalvelut, tarvitaan kehitystyöhön eri toimialojen yhteistyötä, yrityksiä ja seuroja. Lisäksi toteuttamiseen tarvitaan poliittista tahtotilaa. Täten on oleellista, että luottamushenkilöt ovat sisäistäneet strategian ja kehityssuunnitelman.

Liikuntapaikkarakentamisen käytännön toteuttamisesta vastaa tekninen toimiala. Hyvinvointi toimiala on kuitenkin asiantuntija toimiala, jonka päätöksien mukaan investointeja esitetään toteutettavaksi. Investointiesitykset sisältävät sekä uudisrakentamisen että kunnostustyöt. Tämän vuoksi kehittämissuunnitelmaa käytiin läpi hyvinvointitoimialan liikuntajaostossa ja hyvinvointilautakunnassa. Investointisuunnitelma, joka pohjautui kehittämissuunnitelmasta saatujen asiantuntijoiden arvioon, käsiteltiin syksyllä 2022 ensin liikuntajaostossa ja sen jälkeen hyvinvointilautakunnassa ja lopuksi teknisessä lautakunnassa.

Poliittinen päätösprosessissa talousarvio tehdään vuosittain, jossa lautakunta päättää toiminnan tasolta ja valtuusto kokonaisuudessaan isoista linjoista. Hyväksymällä lautakunnassa liikuntapaikkarakentamisen investointisuunnitelman pyritään saamaan poliittiset päättäjät sitouttamaan suunnitelmaan. Näin prosessia on käytännössä helpompi johtaa, koska tiedetään, mitä töitä valmistellaan tuleville vuosille ja millä aikataululla.

Investointisuunnitelmassa on oleellista aikatauluttaa mm. kaavoitus ja luontoarvojen selvittäminen. Prosessin johtamista tehdään poikkihallinnollisesti niin kaupunkisuunnittelun, ympäristöpalvelujen ja teknisen toimialan kanssa. Prosessin aikatauluttamisessa on huomioitava, että mm. kaavaprosessit saattavat kestää kauan ja ne on aloitettava riittävän ajoissa. Kaikkia investointien johtamisessa on huomioitava alueiden arvot mm. kansallinen kaupunki puiston ja Salpausselkä Geoparkin arvot.

Kaikkia investointeja ei toteuteta kaupungin investointeina. Näiden toteutusta suunnitellaan tiiviisti vastuussa olevien suunnittelijoiden kanssa. Esimerkiksi Padel-kenttiin etsitään

kilpailutuksella yrittäjä. Tässä kaupungin rooli on mahdollistaa maa-alueen käyttö ja selvittää mahdolliset lupa-asiat ja järjestää kilpailutus.

Frisbeegolf-ratojen laajennus on suunniteltu paikallisen seuran LDG ry:n omana työnä rakentamana. Alueessa kaupungin roolina on kartoittaa eri toimijoiden tarpeet ja huomioida, että eri toimijat voivat jatkossakin harrastaa alueella. Kaupunki antaa alueella mahdolliset luvat ja määrittää kriteerit, millä ehdoilla seura voi laajentaa toimintaansa.

Luontoliikuntastrategia on isompi kokonaisuus, jonka yksi osa on liikuntapaikkarakentamisen investointisuunnitelma eli olosuhteet. Luontoliikunnan kehittämisen muita keskeisiä keinoja ovat ekosysteemin luominen, johon liittyvät vahvasti myös tuotteistaminen sekä markkinointi ja viestintä.

Luontoliikunnan strategian johtamisessa on hyödynnettävä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Elinvoimapäällikkö vastaa yritysten ja kaupungin yhteistyöstä. Liikunnan palvelupäällikkö vastaa puolestaan liikuntajärjestöjen ja kaupungin yhteistyöstä. Ekosysteemin rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi on tärkeää, että eri toimialojen päälliköt kehittävät edelleen yhteistyötä, viestintää ja markkinointia. Näin saadaan yhdistettyä sekä järjestöjen, yritysten ja kaupungin voimavarat eikä tehdä päällekkäisiä palveluja.

Kaupunki pystyy edistämään yrittäjien viestintää ja markkinointia monin eri keinoin. Yrittäjien toiveesta tehtiin mm. Heinola opaskartta, johon on koottu keskustan palvelut. Tämän avulla yrittäjät voivat helposti markkinoida alueen muita toimijoita ja saada kuntalaiset pysymään alueella pidempään. Oleellista yhteistyön johtamisessa on kuulla aidosti alueen toimijoita, löytää aidot ongelmat ja tarpeet sekä pyrkiä löytämään yhdessä niihin käytännön ratkaisut. Viestinnässä ja markkinoinnissa on tärkeää huomioida myös alueelliset sidosryhmät kuten mm. Lahti Region Oy.

Luontoliikuntastrategia ja investointisuunnitelma eivät saa jäädä irrallisiksi strategioiksi ja prosesseiksi. Niiden johtamisessa on tärkeää yhdistää niin luontoliikuntastrategia kuin investointisuunnitelma eri projekteihin. Nämä ovat tärkeässä osassa mm. Niemelän alueen yleissuunnitelmaa ja Vierumäen yleiskaavan työtä.

Luontoliikuntastrategian johtamisessa on tärkeää jatkaa tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Tämä strategia on vasta aloitus, jonka avulla pilkotaan tulevaisuuden työvaiheet osiin. Prosessin ilmenneitä jatkotutkimusaiheita tulee toteuttaa oppilaitosten ja muiden sidosryhmien kanssa. Strategia tulee nostaa esille jatkossakin eri alueiden suunnittelua ja huomioida strategiatyössä kummunneet tarpeet, jotta se ohjaa alueiden ja palveluiden kehitystä oikeaan suuntaan. Strategia antaa tulevaisuuden suunnittelulle selkeän suunnan, jota kohden liikunnallisia toimintoja johdetaan.

5 Pohdinta ja jatkokehittämiskohteet

5.1 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda luontoliikuntastrategia ja liikuntapaikkarakentamisen viiden vuoden suunnitelma. Suunnitelma painottuu ulko- ja luontoliikuntaolosuhteiden kehittämiseen. Opinnäytetyö toteutettiin osallistavalla johtamisella. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli, miten Heinolan luontoliikuntaa ja liikuntaolosuhteita tulee kehittää. Alakysymyksinä oli, millainen on Heinolan luontoliikuntastrategia 2030 sekä mitä liikuntaolosuhteita rakennetaan ja kunnostetaan vuosina 2022-2027.

Vastauksena päätutkimuskysymykseen opinnäytetyössä luotiin Heinolan luontoliikuntastrategia, joka auttaa ohjaamaan Heinolan kaupungin kehitystyötä luontoliikunnan edistämiseksi. Strategiassa on määritelty toimenpiteille kärjet, joiden avulla voidaan johtaa kaupunkia ja sidosryhmiä kohti strategian visiota, eli tavoitellaan Heinolasta Suomen luontoliikunnan keskusta.

Strategian painopiste sekä resursointi tulee siirtää strategisiin asioihin. Strategialla ja strategisella johtamisella on olennaista varmistaa organisaation pitkän aikavälin tasapainoinen kehittyminen sekä sen näkyminen organisaation käytännön arjessa. (Laine ym. 2016.) Luontoliikuntastrategia ohjaa Heinolan liikuntapalvelujen toimintaa. Palveluja painotetaan tulevaisuudessa yhä enemmän luontoliikuntaan yhdessä eri toimijoiden kanssa.

Luontoliikuntastrategian keskeisinä keinoina on kehittää olosuhteita, ekosysteemiä ja tuotteistaa palveluja. Olosuhteiden kehittäminen on huomioitu liikuntapaikkarakentamisen investointisuunnitelmassa. Tavoitteena on rakentaa ekosysteemiä yhdessä yritysten ja liikuntaseurojen ja muiden yhteisöjen kanssa. On tehokkaampaa tuotteistaa palveluja yhdessä yritysten ja yhteisöjen kuin Heinolan kaupunki yksin kykenisi. Yhdessä suunnittelemalla vältetään myös päällekkäisiä palveluja. Opinnäytetyöhön osallistuneet yritykset ja yhteisöt ilmaisivat selkeän tahtotilan yhteistyölle. Tämän avulla strategiaa päästään toteuttamaan monialaisesti eri toimijoiden kanssa ja horisontaalisesti kaupungin yksiköiden kanssa.

Markkinointi ja viestintä koettiin tärkeäksi osaksi ekosysteemin kehittämistä. Tämän edistämiseen ilmeni selkeä tarve yritysten sekä liikuntaseurojen työpajoissa. Kaupungilta toivottiin vahvempaa roolia markkinoinnin ja viestinnän edistämisessä. Luontoliikunnan strategia tukee Heinolan kaupungin arvoja. Arvopohjan kohdatessa toiminta on selkeämmin osa koko kaupungin toimintaa.

Opinnäytetyössä luotu liikuntapaikkarakentamisen investointisuunnitelma täydentää Heinolan kaupungin luontoliikuntastrategiaa. Samalla se antaa askelmerkit, miten edetään

liikuntapaikkarakentamisen suunnittelun osalta vuoteen 2027 asti. Investointisuunnitelmassa on huomioitu myös muut mahdolliset ennakoitavat toimenpiteet, kuten kaavoitus ja luontoarvojen selvittäminen sekä aluehallintovirastolta haettava liikuntapaikkarakentamisen avustus.

Virtasen & Stenvallin (2019, 104) mukaan on olennaista selvittää organisaation strateginen liikkumavara. Kunnallisella puolella tämä on huomattavasti kapeampi kuin yrityspuolella. Luontoliikunnanstrategia ja liikuntapaikkarakentamisen investointisuunnitelma tukevat kaupungin strategisia tavoitteita hyvinvoinnin kasvu ja uudistuva työ. Opinnäytetyön tuotoksella on tavoite lisätä hyvinvointia ja parantaa asukkaiden toimivaa arkea. Se edistää hiilineutraalia Heinolaa ja rakentaa osaltaan kestävästä kasvusta. Opinnäytetyön aikaan saaman muutoksen tavoitteena on luoda Heinolasta yhä houkuttelevampaa asuinpaikkaa ja matkakohdetta. Tämä edesauttaa strategista tavoitetta vahvistaa muuttovoittoa. Luontoliikunnanstrategian avulla pyritään tuotteistamaan uusia palveluja ja uudistamaan samalla elinkeinoelämää. Luontoliikuntastrategian visiona on luoda Heinolasta Suomen luontoliikuntakeskus, eli edistää monipaikkaista Heinolaa ja edistää matkailun tuloja. Opinnäytetyön tuotoksen vaikutukset suhteessa Heinolan kaupungin strategian tavoitteisiin ja mittareihin on nähtävissä kuviossa 6.



Kuvio 7. Heinolan kaupungin strategian tavoitteet ja mittarit sekä opinnäytetyön vaikuttavuus tavoitteisiin sekä mittareihin (Heinola e 2022)

Kunta voi miettiä sen asemaa kuntakentällä strategisen profiloitumisen kautta. Tämä auttaa kuntia erottautumaan mielikuvan ja brändin avulla. Kunnan tulee ottaa huomioon taloudelliset edellytykset, kun se miettii strategisia linjauksia ja ei lakisääteisten palveluja. (Virtanen & Stenvall 2019, 104.) Luontoliikuntastrategiassa kunnan merkittävin rooli on olosuhteiden mahdollistaja. Käytännössä vahvempi profiloituminen luontoliikuntaan ei lisää merkittävästi kunnan kuluja. Panostamalla luontoliikuntaan yhä enemmän tulevaisuudessa voidaan luoda mahdollisuudet kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen ja erityisesti matkailun mahdollistamiseen. Näin Heinola pystyy lisäämään elinvoimaisuuttaan.

5.2 Prosessin reflektointia

Demokratiassa on oleellista saada päätöksen kohteena olevat henkilöt aktiivisesti mukaan päätöksenteon valmisteluun. Vuorovaikutus ja keskustelu ovat demokratian perusedellytyksiä. (Mustikainen & Nissinen 2018.) Strategiaprosessin johtaminen sisältää monia eri vaiheita ja se alkaa usein toimintaympäristön analysoinnista. Tämän avulla tiedetään, miten organisaation on uudistuttava, jotta se pystyy hoitamaan toimintaansa menestyksekkäästi muuttuvassa ympäristössä. (Virtanen & Stenvall 2019, 104.)

Opinnäytetyössä toteutettiin ymmärrysvaiheessa kolme kyselyä; kuntalaiskyselyyn vastasi 600 kuntalaista, liikuntapaikkahoitajien kyselyyn vastasi kolme liikuntapaikkahoitajaa ja seurojen kyselyyn vastasi seitsemän seuraa. Ymmärrysvaiheessa järjestettiin kolme työpajaa, joista yksi oli organisaation sisäinen ja kaksi ulkoista. Lisäksi oli kolme asiantuntija haastattelua. Näiden pohjalta saatiin vahva ymmärrys luontoliikunnan ja olosuhteiden kehittämistarpeista.

Seuroille järjestettiin neljä ideointityöpajaa ja yrittäjille kaksi. Konseptoinnissa pidettiin kymmenen asiantuntijoiden arviointityöpajaa ja yksi erillinen työpaja. Opinnäytetyössä osallistettiin eri vaiheissa henkilöitä organisaatiosta ja eri sidosryhmistä. Osallistava johtaminen oli keskeinen keino saada kuntalaiset, yritykset ja liikuntaseurat mukaan kehittämään palveluita. Osallistavan johtamisen ansiosta pystytään toteuttamaan demokratiaa ja vastaamaan kunnan velvoitteista kuulla kuntalaisia.

Muutosprosessi organisaation sisäisestä tehokkuudesta horisontaalisiin palveluprosesseihin ei ole yksinkertainen prosessi. On tärkeää säilyttää strategiset tavoitteet ja keskittyä julkisen arvon luomiseen. (Laihonen & Mäntylä 2018, 227-228.) Tässä opinnäytetyössä prosessia johdettiin Heinolan kaupungin organisaatiossa horisontaalisesti eri palvelualueiden työskentelevien välillä. Prosessissa on tärkeää nähdä arvon luonti asiakkaille. Näin saadaan eri toimintayksiköt mukaan prosessiin ja palvelujen kehittämiseen.

Onnistuneeseen innovaatioprosessiin tarvitaan sitoutuneita ja innostuneita ihmisiä. Onkin oleellista, ketkä osallistuvat mukaan innovaatioprosessiin (Ojasalo ym. 2014, 87.) Ryhmä kannattaa koota erilaisten verkostojen työntekijöistä, jotka eivät työskentele muuten yhdessä. Näin saadaan todennäköisemmin parempia ratkaisuja. (Goldgrab 2019.) Organisaation sisäinen ympäristö voi edistää tai estää organisaatioiden innovaatioita. Tämä riippuu siitä, miten strategiset johtajat pystyvät kohtaamaan inertiaa sekä riskinoton välttämistä ja, miten he pystyvät integroimaan tietoa ja edistämään muutosta. (Cortes & Herrmann 2020, 235.) Koko organisaatiota ei saada hetkessä mukaan muutokseen, eikä se ole kaikissa prosesseissa välttämätöntä. Oleellista on löytää oikeat yhteistyötahot toiminnan kehittämiseen. Tässä prosessissa kaupunkisuunnittelulla oli keskeinen asema alueiden kehittämisen suunnittelussa ja siten luontoliikunnan strategioiden keskeisten kärkien mahdollistajana.

Prosessin rakenne tavoitteineen on oltava selkeä ja siihen on varattava aikaa. Osallistamisprosessit aktivoivat eri toimijoita eri sektoreiden välillä. Kun uudistus tehdään vahvasti kohderyhmän näkökulmasta ja heitä osallistamalla, saadaan aidosti parempi lopputulos. Osallistamistilanteiden tulee olla saavutettavia mm. kielellisesti, viestintäkanavien valinnoilla. (Mustikainen & Nissinen 2018.)

Kehittämistyössä osallistettiin käyttäjiä, liikuntaseuroja ja luontoliikuntaa järjestäviä yrityksiä sekä kaupungin organisaation henkilöstöä. Työn tavoite oli määritelty selkeästi; mitä liikuntaolosuhteita rakennetaan tai kunnostetaan seuraavan viiden vuoden aikana. Prosessille tehtiin syksyllä 2021 aikataulu, valittiin menetelmät ja kerättiin tarvittavia taustatietoja. Prosessissa osallistettiin laajasti eri sidosryhmiä, jotta saatiin laadullista tietoa monelta eri taholta. Samalla varmistettiin, että into osallistamiseen säilyi ja prosessista ei tullut näennäistä. Osallistamistyöpajat pidettiin tarkoituksen mukaisesti lähes aina alle kymmenen hengen ryhmissä. Näin saatiin luotua tilanteita, joissa osallistujat pääsivät ilmaisemaan omia näkemyksiään. Työpajoissa kommunikointi oli helppoa ja työpajan ohjaaja pystyi tarvittaessa kysymään tarkentavia kysymyksiä.

Kehittämissuunnitelmasta tehtiin investointisuunnitelma, jota arvioitiin kymmenessä asiantuntijaryhmässä. Virtanen & Stenvall (2019, 104-105) mukaan tässä vaiheessa päätetään, mihin panostetaan. Samalla myös päätetään, mihin organisaatio ei keskity. Strategisista valinnoista organisaation on viestittävä niin sisäisesti henkilöstölleen kuin ulkoisesti sidosryhmilleen. Viestinnällä varmistetaan, että henkilöstö ja sidosryhmät tietävät, mitä organisaatio tavoittelee. Asiantuntijaryhmät koostuivat Heinolan kaupungin sisäisistä asiantuntijaryhmistä, luottamuselinryhmistä sekä käyttäjäryhmistä. Näin varmistettiin, että investointisuunnitelmassa kuultiin niin organisaation sisäisiä sekä ulkoisia ryhmiä. Samalla, kun

investointisuunnitelma käsiteltiin lautakunnassa, tuli asia kaikkien kuntalaisten nähtävälle tasapuolisesti.

Suunnitelluilla keskusteluilla on tietyt raamit ja tavoitteet. Samaan aikaan keskustelun kulkua ei voi ennakoida eikä kukaan osallistuja voi päättää sen etenemistä. Keskustelu on polveilevaa ja siinä voidaanakin palata takaisin aiempiin aiheisiin ja löytää uusi asetelmia. Keskustelun ohjaajalta edellytetään keskustelun rakenteen hallitsemisen lisäksi vuorovaihtuksen seuraamisen taitoja ja kykyä jäsentää näitä ilmiöitä. Keskustelun johtaminen edellyttää kykyä edistää osallistavaa ja demokraattista keskusteluilmapiiriä. (Pohjola & Puutio 1018,108.) Työpajoissa keskustelu oli vilkasta ja välillä polveilevaa. Niiden johtamista auttoi, kun työpajojen sisältö oli ennakkoon suunniteltuja. Työpajoihin oli määritelty, millä menetelmillä edetään ja millä aikataululla. Ryhmien koko pyrittiin pitämään noin kymmenessä henkilössä. Näiden avulla kaikki osallistujat pääsivät kertomaan näkemyksensä ja ajatuksensa.

Johtajan tehtävä on olla suunnannäyttävä ja antaa työntekijöiden rakentaa tiekartta. Oleellista on tunnistaa ja löytää yhdessä haasteet, sekä miten organisaatio saavuttaa tavoitteet. (Moore 2021.) Prosessissa liikunnan palvelupäällikkö toimi johtajana. Kehittämissuunnitelman tietojen koonnista vastasivat liikunnan palvelupäällikkö ja kaavoitusarkkitehti. Käytännössä prosessin johtaja määritteli prosessin aikataulun ja käytetyt menetelmät. Käytännössä tarpeet, ideat ja ratkaisut ovat tulleet työpajojen ryhmien jäseniltä.

5.3 Tutkimustuloksen eettisyys, luotettavuus ja vaikuttavuus

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja sen tulokset uskottavia, kun tutkimus on suoritettu hyvä tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tutkimusetiikan näkökulmasta sen keskeisiä lähtökohtia ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta- tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Muiden tutkijoiden tekemää työtä kunnioitetaan ja lähdeviitteet merkitään asianmukaisesti. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan asianmukaisesti. Ennen tutkimuksen aloittamista sovitaan tutkijoiden, työnantajan ja muiden ryhmän jäsenten oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä tutkimuksen käyttöoikeudet kaikkien osapuolten kanssa. Tutkimuksen kannalta merkittävät sidonnaisuudet raportoidaan tutkimustuloksia raportoidessa. Tutkimusorganisaatiossa huomioidaan tietosuoja koskevat kysymykset. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.)

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti on sitä, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia ja vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Tarkka dokumentaatio on todellisuuden arvioinnissa

tärkeä lähtökohta. Tämän avulla myös ulkopuoliset voivat hahmottaa tutkittavan kohteen. Näiden aineistojen pohjalta muiden pitäisi päästä samaan lopputulokseen. (Kananen 2015, 353.) Reliabiliteettia arvioidessa tulee harkita pysyvyyttä, eli saadaanko sama havainto eri aikana tai eri paikassa. Arvioinnissa tullee huomioida rinnakkaisilmiöt, eli olisiko tutkija saanut saman havainnon, jos hän olisi kiinnittänyt huomiota toiseen ilmiöön tutkimuksen aikana. Reliabiliteettia voidaan arvioida myös toisen tutkijan näkökulmasta, olisiko hän päässyt samaan lopputulokseen yhtenevällä teoreettisella viitekehyksellä ja tarkkailulla. (Cohen ym. 2000, 119.)

Tutkimuksen validiteettia tarkastellessa arvioidaan, tutkitaanko oikeita asioita. (Kananen 2015, 343.) Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä voidaan tarkastella rehellisyyden, syvyyden, rikkauden, tietojen laajuuden, osallistujien lähtöisyyden ja tutkijan välinpitämättömyyden tai objektiivisuuden kautta. (Cohen ym. 2000, 105.)

Tutkimuksen alussa sovittiin, että tämä opinnäytetyö on osa Heinolan kaupungin liikuntapalvelujen kehitystyötä. Työstä organisaatiossa vastasi liikunnan palvelupäällikkö. Tutkimustulokset ovat kokonaisuudessaan Heinolan kaupungin hyödynnettävissä.

Erilaisilla menetelmillä kerätyn ymmärryksen, kiteytyksen ja konseptoinnin avulla saadaan luotettavampaa tietoa kuin yhdellä menetelmällä. Tässä opinnäytetyössä on koottu prosessin eri vaiheet, joiden pohjalta myös ulkopuolinen pystyy havainnoimaan prosessin kulun ja näkemään lopputuotoksen synnyn.

Kaupungistumisen myötä luontoliikunnan merkitys ja mahdollisuudet tulevat kasvamaan. Williamsin (2022, 1-2) mukaan kehittyneiden maiden väestöstä 85 % ennustetaan asuvan kaupungissa vuoteen 2040 mennessä. Luonto tarjoaa virkistystiloja ja kulttuuripääomaa. Unesco statuksen myöntäminen Salpausselkä Geopark alueelle on kansainvälinen osoitus merkittävästä alueesta (Unesco 2022). Heinolan luontoliikuntapaikat sijoittuvat laajalti Salpausselkä Geoparkin alueelle. Luonnon hyödyntämistä kansainvälisessä matkailussa tulee hyödyntää yhä enemmän.

5.4 Jatkokehittämiskohteet

Heinolan on kannattavampaa tehdä hyvistä olosuhteista erinomaisia, kuin huonoista keskinkertaisia. Erinomaisten palvelujen ja olosuhteiden avulla on helpompi erottautua muista kunnista tai maakunnista valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Tämän vuoksi luontoliikuntastrategiaan kannattaa jatkokehittää.

Asiakassegmentointi tai -profiilit rajattiin tutkimusalueen ulkopuolelle. Tämä on selkeä jatkokehittämiskohde. Kun asiakasryhmiltä, niin kuntalaisilta kuin matkailijoilta, saadaan

kerättyä tarpeita ja toiveita palveluista, pystytään tuotteistamaan paremmin erilaisia palveluita. Kaupungin on selkeintä toimia koordinoijana kyselyssä ja jakaa kyselyä eteenpäin niin yrityksille ja yhdistyksille, jotka voivat välittää tietoa eteenpäin asiakkailleen. Kyselyn toteutuksessa voidaan hyödyntää myös alueen oppilaitosten yhteistyötä.

Kun asiakassegmentit sekä heidän tarpeensa ja toiveensa on selvitetty, on yritysten ja liikuntaseurojen helpompi tuotteistaa palveluja. Näin luontoliikuntapalveluja kehitetään tiedon pohjalta. Tiedolla johtaminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan toiminnasta itsestään syntyvän tiedon ja toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon yhdistämistä toimintatilanteessa tavalla, joka vie organisaatiota toivottuun suuntaan. Tiedolla johtamisella ei ole itseisarvoa, vaan tiedolla johtamisen arvo tulee sen toimintaa parantavasta vaikutuksesta. (Jalonen 2015, 1.) Asiakassegmenttien avulla markkinoinnista tulee selkeämpää ja tehokkaampaa. Markkinointiviestinnässä pystytään tekemään selkeämpiä valintoja ja kohdentamaan viestit tietyille kohderyhmille. Kohderyhmät mahdollista tehokkaamman tiedolla kehittämisen ja ekosysteemin johtamisen.

Opinnäytetyön tuotoksen toiminnan vaikutuksia pystytään arvioimaan useammassa eri vaiheessa. Investointisuunnitelma auttaa heti Heinolan kaupungin eri yksiköitä suunnittelemaan tulevien vuosien investointeja. Se auttaa näyttämään ekosysteemille ja luottamushenkilöille tulevien vuosien tarpeet. Tulevaisuudessa 5-10 vuoden päästä voidaan arvioida numeraalisesti investointien olosuhteiden käyttöastetta. Käyttöastetta voidaan suhteuttaa investointikuluihin ja käyttökuluihin. Näin saadaan numeraalista arviointia kuinka paljon olosuhteiden käyttö tulee maksamaan aina käyttökerralta. Tämä auttaa ohjaamaan investointeja jatkossa yhä tehokkaammin.

Investointisuunnitelman ja luontoliikunnanstrategian vaikutusta matkailuun ja hyvinvointiin voidaan arvioida mm. matkailijoiden ja majoittuneiden määrinä sekä hyvinvointi-indikaattorin tuloksien kautta. Pehmeillä mittareilla voidaan arvioida vaikutusta hyvinvointiin.

Luonnon ja luontoliikunnan vaikutusten tutkimusta on edistettävä. Vaikka siitä on tehty kansainvälisiäkin tutkimuksia, on paikallisista tutkimuksista apua mm. poliittiseen päätöksentekoon. Paikallisesti oli hyödyllistä selvittää, miten luontoliikunnan mahdollisuudet vaikuttavat matkailuun. Koska Heinolan Discgolfpark World tarjoaa frisbeegolfiin erinomaiset puitteet, on kannattavaa selvittää miten frisbeegolf ja luonto vaikuttavat hyvinvointiin. Osallistavalla johtamisella saadaan kerättyä käyttäjien tietoa, jonka avulla pystytään selvittämään toiminnan vaikuttavuutta. Tutkimustiedolla pystytään johtamaan yhä tehokkaammin tulevaisuuden liikuntapaikkojen investointisuunnitelmia ja luontoliikuntastrategiaa.

Lähteet

Al-Dhaafri, H. & Alosani, M. 2021. Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM. *Measuring business excellence*. Viitattu 8.6.2022 Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/MBE-02-2021-0021/full/pdf?title=role-of-leadership-strategic-planning-and-entrepreneurial-organizational-culture-towards-achieving-organizational-excellence-evidence-from-public-sector-using-sem>

Alkire, L. Mooney, C. Gur, F. Kabadayi, S. Renko, M. Vink, J. 2020. Transformative service research, service design, and social entrepreneurship: An interdisciplinary framework advancing wellbeing and social impact. *Journal of Service Management*. Vol 31. Viitattu 26.10.2022. Saatavissa. <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JOSM-05-2019-0139/full/html>

Böckerman, P. Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. 2017. Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen? *Työelämä tutkimus*. Vol. 15(1). Viitattu 18.4.2022. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85299/44297>

Clearfield, C. 2021. Investing in strategic leadership. *MIT Sloan management review*. Viitattu 30.11.2021. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2587957253/fulltextPDF/82331F3890554CC6PQ/1?accountid=202350>

Cohen, L. Manion, L. & Morrison, K. 2000. *Research Methods in Education*. 5. painos. Lontoo: TJ International Ltd.

Cox, D. Shanahan, D. Hudson, H. Plummer, K. Siriwardena, G. Fuller, R. Anderson, K. Hancock, S. & Gaston, K. 2017. Doses of Neighborhood Nature: The Benefits for Mental Health of Living with Nature. *BioScience*. Vol 67. No 2. Viitattu 11.4. Saatavissa <https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9457c51d-98ec-4ea6-b5f2-a22a4fe395c3%40redis>

Cortes, A. & Herrmann, P. 2020. Strategic Leadership of Innovation: A Framework for Future Research. *British Academy of Management*. 23. Viitattu 6.6.2022. Saatavissa <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=558476c9-628f-4762-950e-b5178369d087%40redis>

Europeanbestdestinations 2022. Best places to travel in Europa 2022. Viitattu 11.4.2022. Saatavissa <https://www.europeanbestdestinations.com/european-best-destinations-2022/>

Forbes. Business. Viitattu 30.6.2022. Saatavissa <https://www.forbes.com/business/?sh=2aeae28535f>

Fung, A. 2015. Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. Public Administration Review. Vol 75. Viitattu 17.10.2022. Saatavissa <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f9c9d6c8-7083-483d-9ec9-1fc228bf534b%40redis>

Goldgrab, S. 2019. How To Reach Better Collaborative Solutions In Less Time. Forbes. Viitattu 17.4.2022. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/03/28/how-to-reach-better-collaborative-solutions-in-less-time/?sh=7c4efdca4e45>

Harjamäki, S. 2013. Yhteiset arvot – voimavara liiketoiminnalle? Vaasan yliopisto. Viitattu 26.10.2022. Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-493-3.pdf

Heinola travel 2021. Salpausselkä Geopark – Veden muovaamaa maisemaa Päijät-Hämeessä. Viitattu 25.11.2021. Saatavissa <https://heinolatravel.fi/sivut/fi/salpausselka-geopark/>

Heinola a 2021. Heinolan lukuina. Viitattu 27.5.2022. Saatavissa <https://www.heinola.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/kaupunkiesittely/tietoa-heinolasta/heinola-lukuina/#pinta-ala>

Heinola b 2021. Kuvaus organisaatiosta. Viitattu 27.5.2022. Saatavissa <https://www.heinola.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/paatoksenteko/organisaatio/kuvaus-organisaatiosta/>

Heinola c 2020. Kävelyn ja pyöräilyn toimenpideohjelma. Esitys.

Heinola d 2020. Parasta Heinolassa. Esitys.

Heinola e 2022. Strategia. Hyvä kasvaa Heinolassa. Viitattu 30.5.2022. Saatavissa https://www.heinola.fi/wp-content/uploads/2022/05/Strategian-paivitys_valtuusto16052022.pdf

Heinonen, S. Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Heinäsaari. Heinolan Heinäsaari. Viitattu 30.6.2022. Saatavissa <https://heinolanheinasaari.johku.com/>

Houhala, K. 2022. Teknisen toimen johtaja. Heinolan kaupunki. Haastattelu 2.6.2022.

Hunter, M. 2015. What is service design? Design Council UK. Video. Viitattu 12.9.2022. Saatavissa <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/video-what-service-design/>

Hyvinvointikertomus 2021. Viitattu 15.4.2021. Saatavissa <https://www.heinola.fi/wp-content/uploads/2021/04/Heinola-laaja-hyvinvointikertomus-2017-2021-verkkoversio.pdf>

Hyvinvointisuunnitelma 2018. Inspiroiva ympäristö, "ulos", Viitattu 16.1.2022. Saatavissa https://www.heinola.fi/wp-content/uploads/2021/02/Hyvinvointisuunnitelman_2017-2021_tivistelm__valtuusto_4.6.2018__23.pdf

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2021. STRATEGIA ARKEEN OKR-MALLILLA. Helsinki: Helsingin kamari oy ja tekijät.

Innokylä a. Aivoriihi. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>

Innokylä b. Innopaja. Viitattu 7.11.2022. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/innopaja>

IS. Kotimaa. Viitattu 30.6.2022. Saatavissa <https://www.is.fi/kotimaa/art-200000772416.html>

Jacobsen, C & Salomonsen, H. 2020, International Journal of Public Sector Management. Vol 34. Viitattu 8.6.2022. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-03-2020-0086/full/pdf?title=leadership-strategies-and-internal-communication-in-public-organizations>

Jalonen, H. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Viitattu 25.10.2022. Saatavissa https://www.researchgate.net/profile/Harri-Jalonen/publication/275329037_Tiedolla_johtamisen_nayttamo_ja_kulissit/links/5bf18d7c4585150b2bc01d48/Tiedolla-johtamisen-naeyt-taemoe-ja-kulissit.pdf

Johannessen, J. & Stokvik, H. 2019. Evidence-based Innovation Leadership. Creation entrepreneurship and innovation in organizations. Emerald publishing. Viitattu 12.10.2021 Saatavissa https://web-s-ebshost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE4ODQ1MTRfX0FO0?sid=7feb6964-7742-42f2-9e2b-6ecaa6cc692e@redis&vid=0&format=EB&lpid=lp_1&rid=0

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus

Jyrkämä, J. Toimintatutkimus. Tutkimusasetelma. Tietoarkisto. Viitattu 9.5.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön ja pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kamensky 2020. Kamensky. Strateginen johtaminen pähkinänkuoressa. Viitattu 26.6.2022. Saatavissa <http://kamensky.fi/strategia-pahkinankuoressa/>

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Kim, M. Lim, C. Lee, C. Kim, K. Park, Y. & Choi, S. 2017. Approach to service design based on customer behavior data: a case study on eco-driving service design using bus drivers' behavior data. Service Business. Vol 12 (1). Viitattu 25.4.2022. Saatavissa file:///C:/Users/kaimar/Downloads/Approach_to_service_design_bas.pdf

Kim, W. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Koistinen, A. Lehtinen, A. & Nieminen, E. 2021. Kysely: Lähes 90 prosenttia pitää luontoa itselleen tärkeänä – erilaisia luontosuhteita on laaja kirjo, ei yhtä ainoaa oikeaa. Sitra. Viitattu 9.1.2021. Saatavissa <https://www.sitra.fi/uutiset/kysely-lahes-90-prosenttia-suomalaisista-pitaa-luontoa-itselleen-tarkeana-erilaisia-luontosuhteita-on-laaja-kirjo-ei-yhta-ainoaa-oikeaa/>

Komulainen, M. 2018. Palvelumuotoilu asiakasymmärryksen konkretisoinnissa. Lappeenrannan yliopisto. Viitattu 26.10.2022. Saatavissa https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/153054/Komulainen_Miisa_Diplomity%c3%b6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Koppa 2015. Määrällinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

KT 2022. Tilastot ja julkaisut. Henkilöstötilastot. Viitattu 23.10.2022. Saatavissa <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>

Kulla, H. & Salminen, J. 2021. Hallintomenettelyn perusteet. 11. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Kuntalaki 410/2015. Viitattu 12.5.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

Kuntaliitto 2022. Suomen kaupungit ja kunnat. Kaupunkien kunnat ja väestötiedot. Viitattu 23.10.2022. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa. Teoksessa: Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiatieto Teknova oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laihonen, H. & Mäntylä, S. 2018. Strategic knowledge management and evolving local co-government. Viitattu 12.12.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JKM-06-2017-0232/full/pdf>

Laine, P. Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2016. Parempi strateginen johtaminen ideapulaan? Mitä hyötyä on strategiasta, jota ei tunnisteta edes omassa organisaatiossa? Sitra. Blogi. Viitattu 11.11.2021. Saatavissa <https://www.sitra.fi/blogit/parempi-strateginen-johtaminen-laake-ideapulaan/>

Lam, C. Huang, X. & Chan, S. 2015. The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. Academy of Management Journal. Vol 58. No 3. Viitattu 5.4.2022. Saatavissa <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b3c1811b-35f3-4a47-b153-3d68d9fa3f7b%40redis>

Landrum, S. 2017. The Importance of Working For A Boss Who Supports You. Forbes. Viitattu 17.4.2022. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJWHM-07-2016-0047/full/html>

Landtad, B. Hedlund, M. & Vinberg, S. 2017. How managers of small-scale enterprises can create a health promoting corporate culture. International Journal of Workplace. Vol. 10. Viitattu 26.10.2022 Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJWHM-07-2016-0047/full/pdf?title=how-managers-of-small-scale-enterprises-can-create-a-health-promoting-corporate-culture>

LDG a. Frisbeegolf valmennukset. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa https://ldg.fi/?page_id=5343

LDG b. products. Viitattu 30.6.2022. Saatavissa <https://ldg.fi/?product=discmania-active-sensei-valkoinen-rainbow-stampilla>

Lehne, L. 2022. Key elements of some of the most innovative mastermind groups. Forbes. Viitattu 30.1.2022. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/01/27/key-elements-of-some-of-the-most-innovative-mastermind-groups/?sh=66eceb206a40>

Mandelin, N. & Poutanen, P. 2018. Luovuuden idea: Luovuus työssä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Maury, M. 2016. Harva työntekijä ymmärtää yrityksensä strategiaa. Vaasan yliopiston. Uutinen. Viitattu 19.12.2021. Saatavissa <https://www.uwasa.fi/fi/news/maury>

Miao, Q. Newman, A. Schwarz, G. Cooper, B. 2018. How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. Public administration review. vol 78. Viitattu 30.1.2022. Saatavissa <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/puar.12839>

Miao, Q. Newman, A. Schwarz, G. Xu, L. 2013. Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. British Journal on Management. Vol. 24. Viitattu 11.4.2022. Saatavissa <https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ef01dea5-d7f3-4a10-9400-6d85849d1970%40redis>

Miettinen, S. Koivisto, M. Hämäläinen, K. Vilka, H. Mattelmäki, T. Vaajakallio, K. Kalliomäki, A. Ruuska, J. Vaahtojärvi, K. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo teknova oy.

Miller, M. 2015. How many service designers does it take to define service design? Practical by Design. Viitattu 12.9.2020. Saatavissa <https://blog.practicalservicedesign.com/how-many-service-designers-does-it-take-to-define-service-design-6f87af060ce9>

Moore, K. 2021. Lessons On Strategic Leadership Whit Adan Bryant Author Of The CEO test. Forbes. Viitattu 14.12.2021. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2021/10/28/lessons-on-strategic-leadership-with-adam-bryant-author-of-the-ceo-test/?sh=1f37faa124c3>

Moritz, S. 2005. Service design – A practical access to an evolving field. Köln: International School of Design.

Mustikainen, H. & Nissinen, H. 2018. Kättä pidempää osallistavan lainsäädäntöprosessin tueksi. Viitattu 11.4.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/uutiset/katta-pidempaa-osallistavan-lainsaadantoprosessin-tueksi/>

Nasiri, M. Saunila, M. Ukko, J. Rantala, T. & Rantanen, H. 2020. Shaping Digital Innovation Via Digital-related Capabilities. Information System Frontiers. Viitattu 12.9.2022. Saatavissa <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-020-10089-2>

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Okhuysen, N. 2022. SWOT-analyysi. StoryboardThat. Viitattu 5.9.2022. Saatavissa <https://www.storyboardthat.com/fi/articles/b/swot-analyysi-malleja>

Olympiakomitea. Liikkumattomuuden kustannukset. Liikuntapolitiikka. Viitattu 14.1.2022. Saatavissa <https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/liikuntapolitiikka/liikkumattomuuden-kustannukset/>

Pixabay. revontuli. Viitattu 30.6.2022. Saatavissa <https://pixabay.com/fi/images/search/revontuli/>

Pisot, R. 2021. Physical Inactivity – Human Health’s Greatest Enemy. Slovenian Journal of Public Health. Vol 61. Viitattu 8.6.2022. Saatavissa <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8776290/>

Prentice, W. Understanding Leadership. 2004. Harvard Business Review. Viitattu 8.6. Saatavissa <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>

Pohjola, M. & Puutio, R. 2018. Osallistava työyhteisöinterventio diskursiivisen kamppailun näyttämönä. Työelämän tutkimus. vol. 16/2018. Viitattu 17.4.2022. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85241/44225>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Päijät-Hämeen liitto. Ilmastokumppanuus – Kunnat ja yritykset. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa <https://pajjat-hame.fi/ilmastokumppanuus-kunnat-ja-yritykset/>

Roberts, A. 2014. Why the public sector needs service design. Design Council UK. Video. Viitattu 12.9.2022. Saatavissa <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/why-the-public-sector-needs-service-design/>

Sanders, E. Stappers, P. 2020. CONVIVIAL TOOLBOX. GENERATIVE RESEARCH FOR THE FRONT END OF DESIGN. Building Het Sieraad. 5 painos. Alankomaat: BIS Publishers.

Sdt a. Issue cards. Viitattu 8.2.2022 Saatavissa <https://servicedesigntools.org/tools/issue-cards>

Sdt b. Service roadmap. Viitattu 7.11.2022. Saatavissa <https://servicedesigntools.org/tools/service-roadmap>

Sdt c. Tomorrow’s Narratives. Viitattu 27.10.2022. Saatavissa <https://servicedesigntools.org/tools/tomorrows-narratives>

Sitra. 2013. Inno-Vointi-hankkeesta eväitä julkisen sektorin uudistumiseen. Viitattu 11.2.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/uutiset/inno-vointi-hankkeesta-evaita-julkisen-sektorin-uudistumiseen/>

Stickdorn, M. Lawrence, A. Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. O'Really Media. Kalifornia, Yhdysvallat.

Storey, C. & Larbig, C. 2018. Absorbing Customer Knowledge: How Customer Involvement Enables Service Design Success. Vol 21 (1). Viitattu 25.4.2022. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/pdf/10.1177/1094670517712613>

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentuu älykäs verkkoyhteiskunta. Alma Talentum Oy. Viitattu 6.6.2022. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXATFBCEC#/kohta:\(\(c4\)LYK\(\(c4\)S\(\(20\)JULKI-NEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b196](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXATFBCEC#/kohta:((c4)LYK((c4)S((20)JULKI-NEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b196)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 25.10.2022. Saatavissa https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tyrväinen, L. Lanki, T. Sipilä, R & Komulainen, J. 2018. Mitä tiedetään metsän hyödyistä? Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim. Numero 13. Viitattu 9.1.2022. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/duo14421>

UKK-Instituutti 2021. Liikkumisen vaikutukset. Liikkuminen ja paikallaanolo. Viitattu 8.1.2022. Saatavissa <https://ukkinstituutti.fi/liikkuminen/liikkumisen-vaikutukset/>

Unesco a 2022. UNESCO designates 8 new Global Geoparks. Viitattu 21.4.2022. Saatavissa <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-designates-8-new-global-geoparks>

Unesco b UNESCO in brief. Viitattu 3.10.2022. Saatavissa <https://www.unesco.org/en/brief>

Usnews. Vacation.Viitattu 30.6.2022. Saatavissa <http://travel.usnews.com.rankings/best-europe-vacations/>

Valtionvarainministeriö. Hallinnonrakenteet ja ohjaus. Viitattu 5.6.2022. Saatavissa <https://vm.fi/hallintopolitiikka/hallinnon-rakenteet>

Vierumäki. Vierumäki Golf Village-huvila. Viitattu 30.6.2022. Saatavissa Vierumäki

Vierumäki 2020. Luontoliikuntakeskus. Viitattu 25.11.2021. Saatavilla <https://www.vierumaki.fi/luontoliikuntakeskus>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://www.el-library.com/reader/9789523701731>

Virtanen, P & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

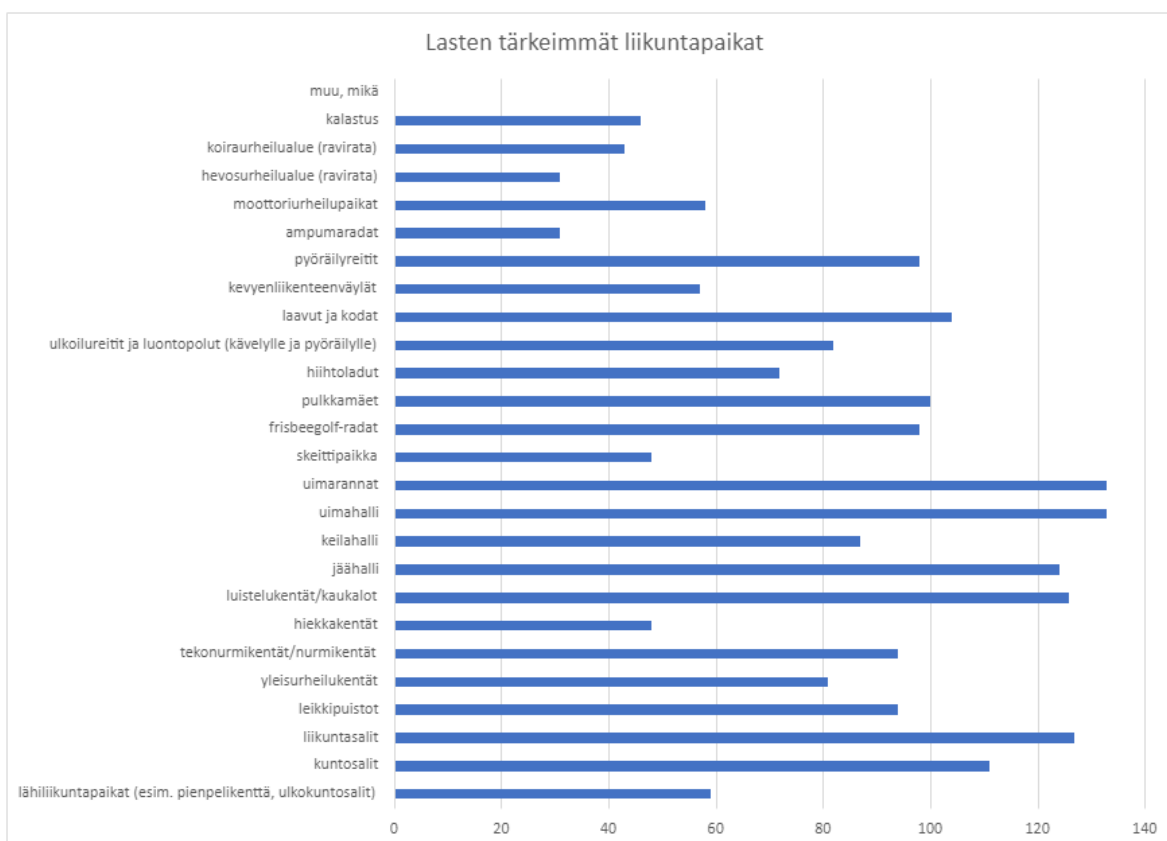
Vuori, J. Aineiston tuottaminen. Laadullinen tutkimusprosessi. Tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>

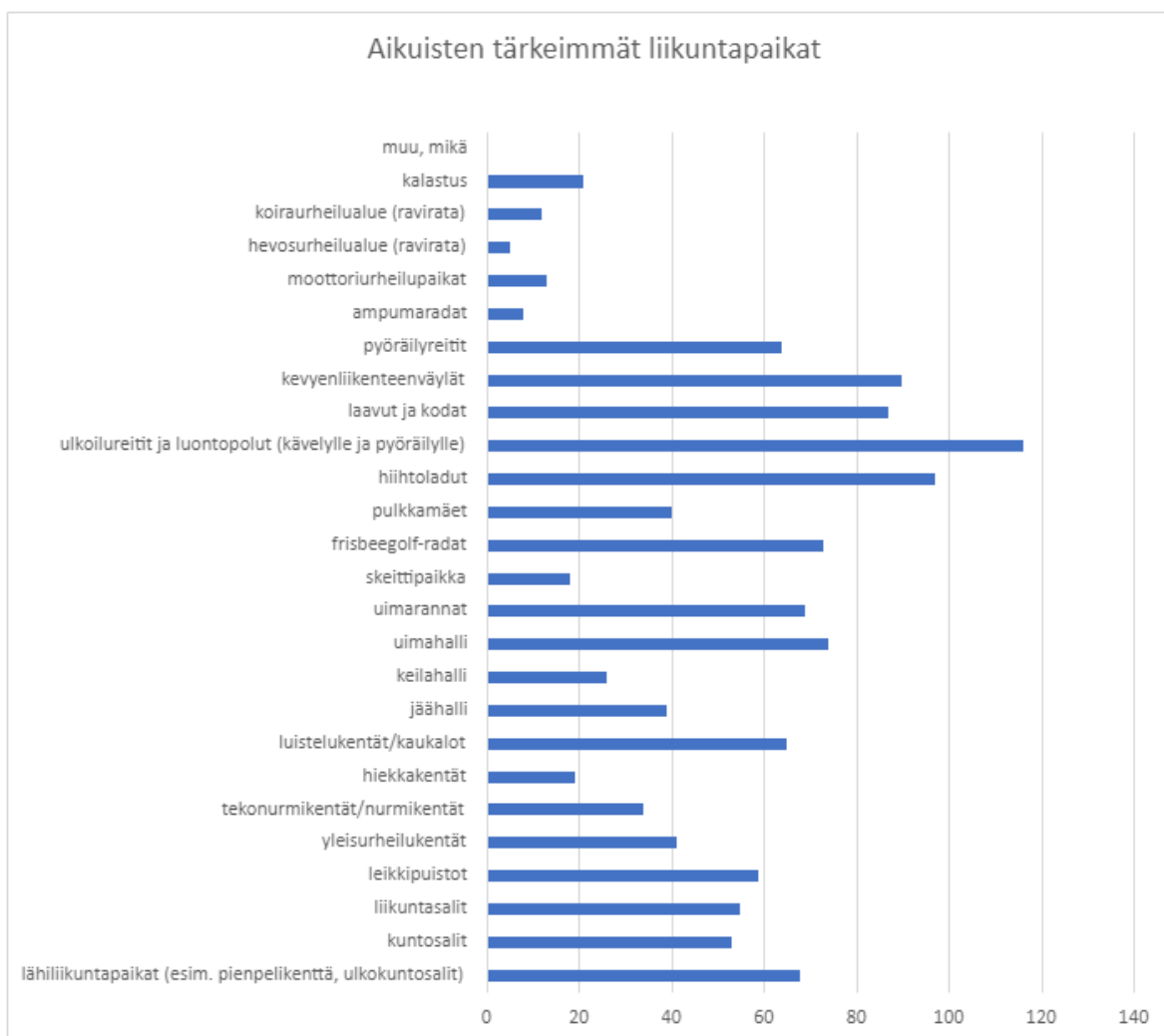
Wikipedia. Helsingin-Sanomat. Viitattu 30.6.2022. Saatavissa https://fi.m.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Helsingin_Sanomat_wordmark.svg

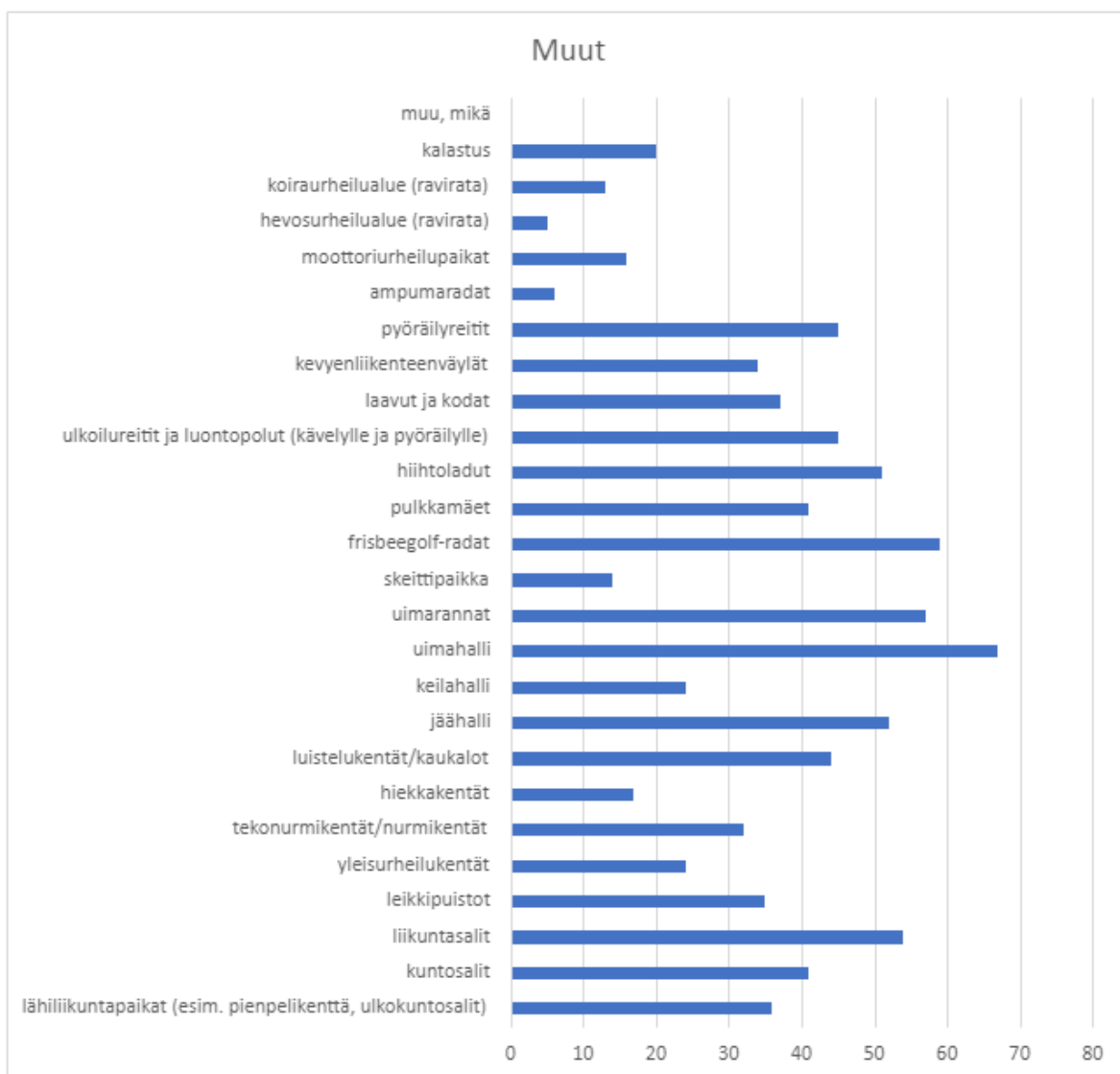
Williams, C. Burnell, S. Rogers, M. Flies, E. @ Baldock, K. 2022. Nature-Based Citizen Science as a Mechanism to Improve Human Health in Urban Areas. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. Viitattu 30.5.2022. Saatavissa https://mdpi-res.com/ijerph/ijerph-19-00068/article_deploy/ijerph-19-00068.pdf?version=1640176464

Williamson, A. 2022. World's Best Disc Golf Courses: #5 Kippasuo Pro at Heinola DiscGolf-Park World. Viitattu 8.2.2022. Saatavissa <https://udisc.com/blog/post/worlds-best-disc-golf-courses-kippasuo-pro-discgolfpark>

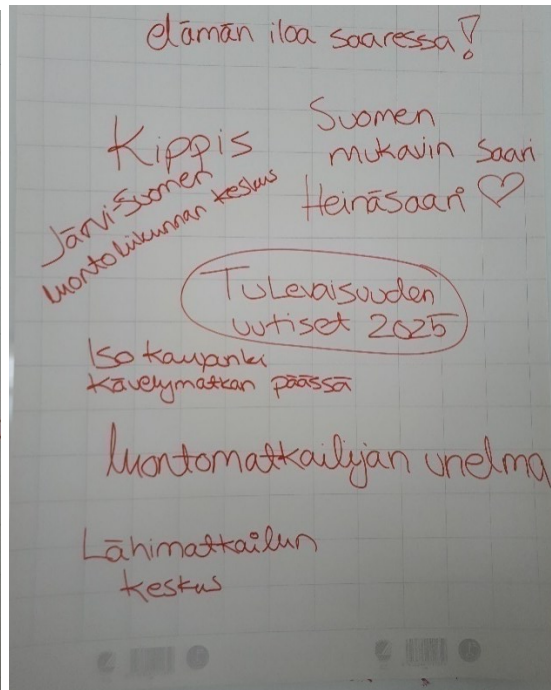
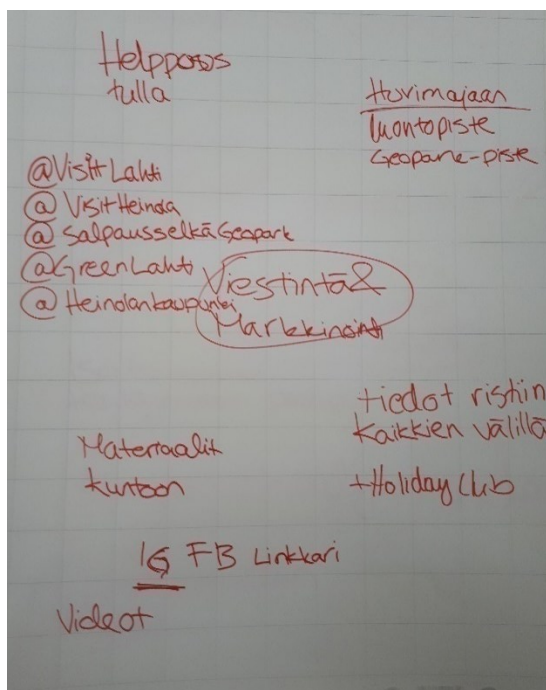
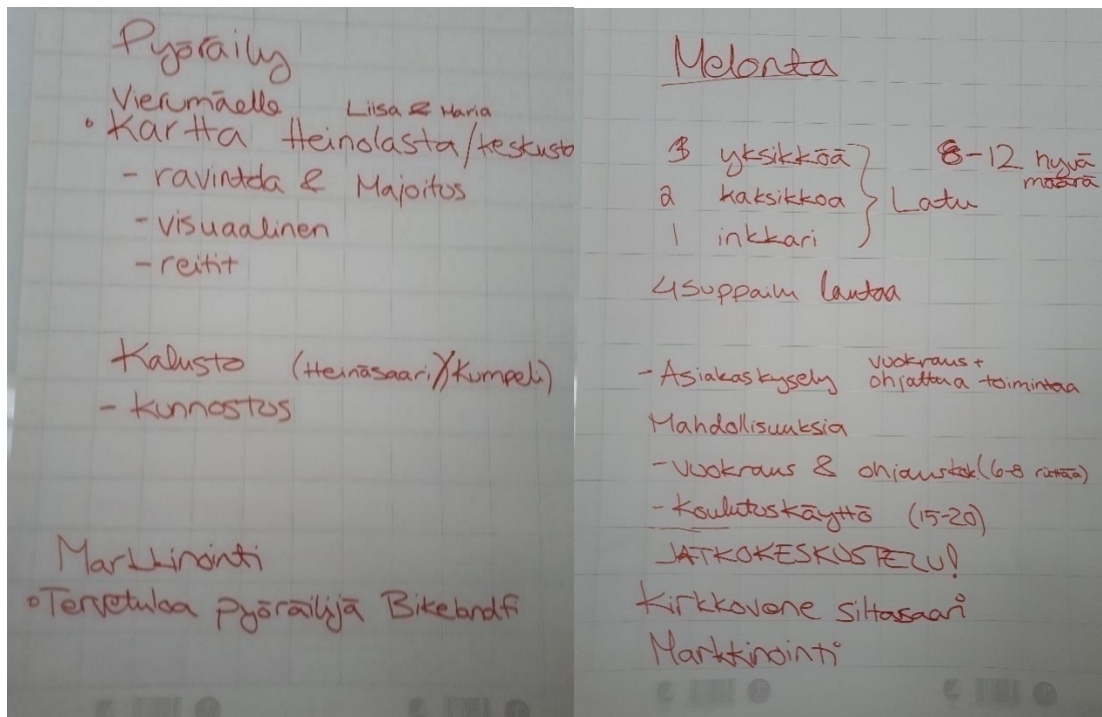
Liite1. Tärkeimmät liikuntapaikat







Liite 2. Yrittäjien ideointityöpajan tuotoksia



Liite 3. Liikuntapaikkarakentamisen kehittämissuunnitelma



HELSINGIN SANOMAT

Nro 137

1.7.2025

Kuva Wikipedia:
https://fi.m.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Heisingin_Sanommat_wordmark.svg

Järvi-Suomen luontoliikuntakeidas Heinolassa



Kuva Heinäsaari
<https://heinolanheinasaari.johku.com/>

Saarien ravintola helmet
 Takapihalta yhteys luontoon ja liikkeelle

← → ↻ is.fi/kotimaa/art-2000008772416.html

ILTA-SANOMAT TUOREIMMAT LUETUIMMAT SÄÄ Kirjautu Hae Valikko

ETUSIVU UUTiset VIIHDE URHEILU ME NAISET TALOUS AUTOT HYVÄ OLO DIGI RUOKALA ASUMINEN

Kuva Ilta-Sanomata
<https://www.is.fi/kotimaa/art-200000772416.html>

UUTiset

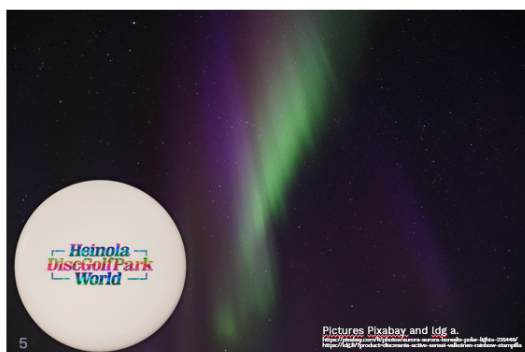
Kotimaa Politiikka Ulkomaat Pääkirjoitus Tampere Turku Oulu Helsinki Espoo Vantaa Työelämä

Vierumäen mökkien kysyntä on räjähtänyt, kertoo toimitusjohtaja Peter Gabriellsson

Kuva Vierumäki
<https://vierumakigolfvillage.fi/>

Heinola

Europe's new mega-tourist destination is a small city called Finland. The city gives 100 % guarantee to see Northern Lights weekly basis



The last two years Kippis has been the best disc golf center in the world where visitors play for free. Now they give a 100 % guarantee to see the northern lights. How is this possible?

- We have always dreamed big and now we have found a way to make the dream possibility, says CEO of LDG ry Jere Pohjankoski. -I want to say "Kippis", which means cheers in Finnish, to Heinolan kaupunki and all the other participants who has made this dream possible.



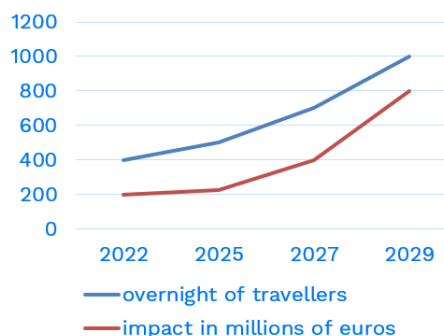
A small city in Finland was enriched by tourism due to its beautiful nature

15.6.2030

Heinola is a city of 18 000 inhabitants and is surrounded by beautiful and clean nature. Therefore, Heinola can provide a destination with clean water, clean air and thriving forests and lakes to travelers from all over the world any time of the year. The major of Heinola Jari Parkkonen explains how this achievement was possible.

- Clean water and air are a rarity these days and we have worked meticulously with the ecosystem by combining our resources with different participants to achieve excellent and distinctive services alongside great marketing strategies.

impact of investments



Yleisurheilukenttä ja nurmikenttä



- Valaistuksen parantaminen, kolmas valotolppa ja nykyisten valojen parannus
- Yleisurheilukentän pinnoitteen uusiminen (perinteinen punainen)
- Kioski/pukukoppi
- Katsomon kattaminen
- Rakennuksen korjaaminen kokonaisuudessaan / henkilökunnan sekä toimistotilan ratkaiseminen
- Skeittipaikka
- Pysäköintialueen turvallisuuden parantaminen

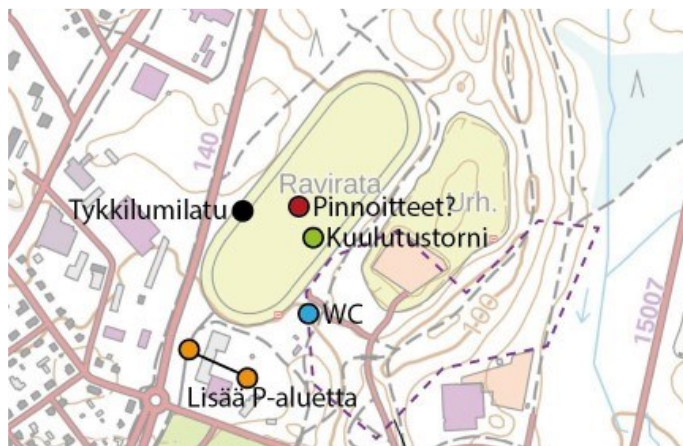


Perhospuiston kehittäminen

- Perhospuisto (2022)
- Pysäköintialueen selvittäminen (2022)
- Tenniskenttien uusiminen tulevaisuudessa hiekkatekonurmelle



Ravirata



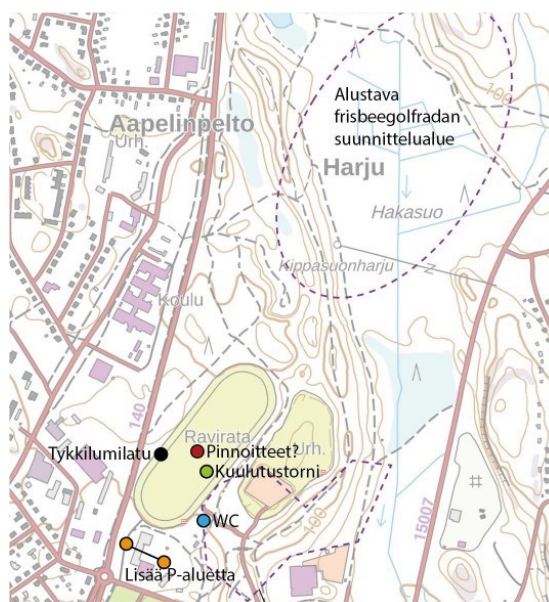
- Pysäköintialueen leventäminen tai "Savonlinjan" alueen hyödyntäminen
- Wc-tilat (sekä pienet pukutilat)
- Tykkilumilatu (2022)
- Kuulutustorni
- Raviradan keskusta hiekka, asfaltti, pieniä muotoja ja mitä muuta?
- Sähkö?
- Ympäristölupa?

11



Harju-Hakasuo

- Wc-tilat (sekä pienet pukutilat)
- Puiden kaatoa ulkoilureittien varsilta
- Ladulle yhdyslenkki Kippiksen nurmialueen pohjoispuolelta

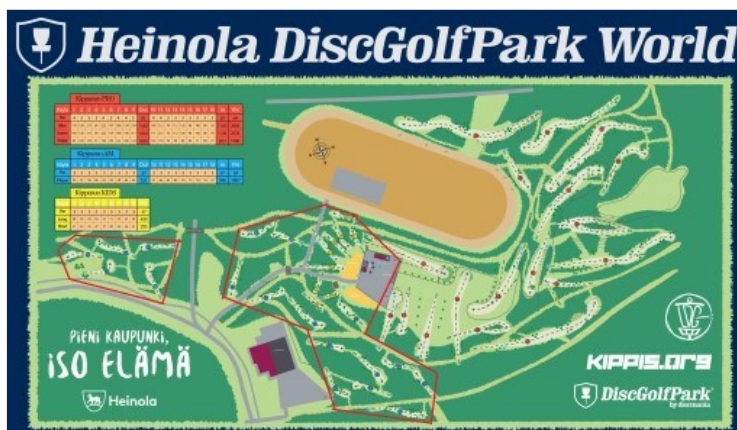


12



Kippiksen kehittäminen

- Valaistuksen rakentaminen AM-radalle (2025)
- Kolmannen pidemmän radan rakentaminen huomioiden muut alueen käyttäjät (LDG toteuttaa)



13



Padel ja Maaherran tenniskenttien muuttaminen yleiseksi alueeksi



- Kaksi padel kenttää Ojakadulle
- Hiekkatäytteinen tekonurmi ja valaistus lisäävät pelikautta, kulunvalvonnan automatisointi.
- Maaherran puiston alue toteutetaan yleiseksi oleskelu alueeksi historiallista puistoa kunnioittaen.



Vesistöjen hyödyntäminen



- Melontapaikkojen kartoittaminen; Heinäsaaren ympäristö, Muikkuojan päätyyn
- Kylpylän uimarannan rantakiven korjaus
- Tommolän uimarannan korjaus ja Mömmön uimarannan niittäminen

Muuta

- Kirkonkylän monitoimitalon piha ylhäällä ulkokuntosali, ulkokaukalo/monitoimikenttä, 8x8 stadiontekonurmi, lisäksi leikkivälineitä
- Parkour alue
- Monikäyttöreitit, talvipyöräreitit ja ylikuntarajojen pyöräreitit
- Laavut palaneen korvenlammen tilalle sekä Latumajan lähelle sekä tähtiniemen inva käymälä



Visio:
Heinolasta
Suomen luonto-
liikuntakeskus

Olosuhteet

Ekosysteemi

Tuotteistaminen

Markkinointi ja
viestintä

Missio:
Hyvinvoinnin,
matkailun ja
kestävän
kehityksen
edistäminen



KIITOS.

Irene Översti
Kaupunkisuunnittelu

Maria Kaikkonen
Liikuntapalvelut

