

*Saku Rikala*

# ***Liikunnan hanketoiminta – ruusut, risut ja suositukset***

*Liikunnan hyvät käytännöt -hankkeen loppuraportti*



**LTS**

*Liikuntatieteellinen Seura  
Finnish Society of Sport Sciences*

*Saku Rikala*

# ***Liikunnan hanketoiminta – ruusut, risut ja suositukset***

**Liikunnan hyvät käytännöt -hankkeen loppuraportti**

Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 6  
© Saku Rikala ja Liikuntatieteellinen Seura ry, Helsinki 2013  
Teksti: Saku Rikala  
Toimitus: Teijo Pyykkönen  
Ulkoasu: Mainostoimisto Soihtu  
Kirjapaino: T-Print Oy  
ISBN 978-951-8982-94-7  
ISSN 1798-2464

## ***Esipuhe – hankkeita rahoittajalle, kehittäjille vai liikkujille?***

Liikunnan määrärahoja on viime vuosina kohdistettu yhä enemmän hankkeisiin. Nykyään valtion liikuntamäärärahoista arviolta yli kymmenen prosenttia kohdistetaan kehittämisprojekteihin. Usko hankemaailmaan lienee siten enemmän nousussa kuin laskussa.

Sanotaan, että kauneus on katsojan silmässä. Vähintään yhtä totta on se, että hankkeiden teho on toimijan/rahoittajan silmässä. Liikunnan koko hankemaailmaa ei voikaan leimata yksioikoisesti tarpeelliseksi tai turhaksi. Hankkeiden joukosta löytyy sekä innovatiivisuutta että tyhjäkäyntiä. Perusteluja löytyy niin hanketaivaan kuin -helvetin kannattajille. Liikunnan hankemaailma on ristiriitaisuuksien näyttämö, kuten Saku Rikala raportissa toteaa. Ison kuvan piirtäminen on vaikeaa.

Liikunnan hyvät käytännöt -hankkeen haastattelut ja palautteet osoittivat, että liikunnan hankemaailma herättää jo lähtökohdiltaan ristiriitaisia tunteita ja osin ihmettelyäkin. Valtio on luopunut keskitetyistä hyvinvointivastuustaan ja haluaa hajauttaa päätösvaltaa ei-valtiollisille toimijoille ja paikallistasolle. Samalla valtion haluaa ohjata ohjelmin ja hankkein ei-valtiollisia toimijoita paikallistasolla asti.

Liikunnan järjestäminen on perinteisesti ollut paljolti kolmannen sektorin – järjestöjen ja seurojen – vastuulla. Järjestöväki haluaa toimia autonomiaansa vedoten mahdollisimman itsenäisesti. Silti se on hankeavustuksia hakemalla ja vastaanottamalla lupautunut toimimaan hallinnon alihankkijana järjestöille uusilla ja vierailta toiminta-alueilla. Voi kysyä, miten hyvin liikunnan kehittäminen onnistuu ilman intoa ja sitoutumista? Toisaalta, jos valtion tarjouksista ”voi kieltäytyä vain kerran”, tällaisenkin toiminnan ymmärtää.

Suurin osa suomalaisista liikkuu omatoimisesti ja organisoituneen liikuntajärjestelmän ulkopuolella. Heillä ei ole edustajia liikunnan työryhmissä tai hankkeiden ohjausryhmissä. Takaako edustuksellinen demokratiamme myös heidän liikuntaäänensä kuuluminen hankkeissa? Harva äänestää liikuntaperusteilla. Liikunta ei ole myöskään puolueita kiihottava kysymys. Poliitiikan areenoilla liikunta nähdään talouden kautta: sellainen liikunta on hyvää, joka säästää yhteiskunnan varoja. Jos näin on politiikka, niin on myös hallinto. Tätä taustaa vasten lienee uskaliaasta väittää, että hallitusohjelman liikuntakirjauksiin tiivistyy kansakunnan liikuntanäkemyks. Väestön liikuntaan liittyvistä moninaisista arvoista tai kehittämistoiveista ei liene kenelläkään riittävää kokonaisnäkemystä.

Liikuntaohjelmilla ja -hankkeilla halutaan vauhdittaa haluttua liikuntatulevaisuutta. Mutta kenen liikuntatulevaisuutta? Kentällä kysytään onko opetus- ja kulttuuriministeriön näkemys oikeampi kuin järjestöjen? Sopiiko ministeriölle ohjaus vai ”vain” tukeminen? Toisaalta kuinka paljon järjestöt ja seurat voivat kohtuudella odottaa valtiolta ja kunnilta hanketukia, joiden käytöstä järjestöt saisivat itse päättää? Entä tuetaanko ohjelmilla ja hankkeilla kansalaisia, jotka eivät innostu hallinnon ja järjestöjen kokoamasta ohjelma- ja hanketarjonnasta? Kenen liikuntanäkemyksiä ohjelmien ja hankkeiden tulisi kunnioittaa?

Liikunnan hankemaailman kysymykset tiivistyvät yhteen sanaan: luottamukseen. Olisihan se hienoa, jos voisi luottaa siihen, että etäiseltä tuntuva valtio kykenee aistimaan sen, mikä on yksilöllistä elämänpolitiikkaa arvostaville kansalaisille hyväksi (hyödyksi ja huviksi). Silloin olisi helppo toivoa lisää valtiotavoisia ohjelmia ja hankkeita. Tai vaihtoehtoisesti sekini olisi hienoa, jos voisi luottaa siihen, että urheilun ihanteilla ratsastavan järjestöväen visio ”Maailman liikkuvien urheilukansa” olisi mahdollista toteuttaa järjestöväen johdolla. Tällöin voisi antaa järjestöjen pyörittää liikunnan projekteja. Valtio olisi huojentunut ja rahoittaisi ohjelmia ja hankkeita ilolla. Tai kolmanneksi: olisihan se hienoa, jos kansalaisten omaan näkemykseen ja aloitteellisuuteen voisi luottaa sen verran, että kannustavaa hankerahaa voisi jakaa erilaisille yhteisöille ja ryhmille niin, että nekin voisivat järjestää sellaista liikuntaa kuin itse haluavat. Niin kauan kuin ei ole tarpeeksi luottamusta suuntaan eikä toiseen, hankemaailmaa värittävät ristiriitaiset tulkinnat.

Liikunnan hankemaailman selvittäminen on ollut mittava urakka. Yhteenvedon ja johtopäätösten tekeminen lähes tuhannen hankkeen ja kymmenien kilpailevien asiantuntijalausuntojen pohjalta ei olisi kaikilta onnistunut. Saku Rikalalta se onnistui, mistä onnittelut ja huomattava kiitos.

Helsingissä maaliskuussa 2013

Teijo Pyykkönen  
Liikuntatieteellinen Seura

## Tiivistelmä

Raportti on opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) tukeman Liikunnan hyvät käytännöt -hankkeen loppuraportti. Hankkeen (2011–13) toteutuksesta on vastannut Liikuntatieteellinen Seura.

Raportissa kuvataan liikunnan hanketoiminnan onnistumiset ja kehittämistarpeet sekä esitetään suositukset toiminnan kehittämiseksi. Suositukset koskevat ensisijaisesti OKM:n rahoittaman hanketoiminnan hallinnointia, koordinoimista, avustusjärjestelmää, suunnittelua, toteuttamista sekä tulosten arviointia ja juurruttamista. Rahoittajalla on ensisijainen mahdollisuus ja vastuu kehittää liikunnan hanketoimintaa, minkä takia suositukset ovat suunnattu pääasiassa rahoittajan toimintaan. Tämä ei poista myös hanketoimijoiden tarvetta kehittää toimintaansa.

Suosituksien pohjautuvat liikunnan hanketoimijoiden haastatteluihin, kirjallisiin lähteisiin (esimerkiksi ohjelmien ja hankkeiden arviointiraportteihin) ja hankerekisterin kasauksessa tehtyihin havaintoihin. Suositukset edustavat Liikunnan hyvät käytännöt -hankkeen (LTS) näkemyksiä liikunnan hanketoiminnan kehittämisestä.

### Suosituksien

#### **1. Suurempien ja kohdennettujen hanke- ja ohjelmakokonaisuuksien kokoaminen:**

Paremmien resursoitujen ja kohdennettujen hankkeita, jotka on koottu ohjelmakokonaisuuksiksi.

**2. Viestinnän parantaminen:** Rahoittajat ja hankkeet lisäävät ja kehittävät viestintää hanketoiminnasta.

**3. Yhtenäinen malli hanketoiminnan koordinoimiseksi:** Rakennetaan yhtenäinen malli hanketoiminnan koordinoimiseksi ja yhteensovittamiseksi niin valtionhallintoon kuin aluehallintoon.

**4. Hyvien käytännön prosessin yhtenäistäminen:** Yhteisen analysoinnin, resurssien ja koordinoimisen lisääminen hyvien käytäntöjen tunnistamiseen, mallintamiseen, arviointiin sekä levittämiseen.

**5. Tavoitteenasettelun terävöittäminen ja selkiyttäminen:** Hankkeille selkeämpiä, konkreettisia, realistisempia, yksinkertaisempia ja lukumäärällisesti vähempiä strategian mukaisia tavoitteita.

**6. Avustusjärjestelmän kokoaminen ja kehittäminen:** Kootaan avustuksia yhteen, lisätään poikkihallinnollisia hankeavustuksia ja kansainvälisyyttä sekä avustusjärjestelmän pitkäjänteisyyttä.

**7. Koulutuksen ja kohtaamisten lisääminen:** Lisätään hanketoimijoiden koulutusta ja kohtaamisia, tuetaan sekä neuvotaan hankkeita nykyistä enemmän niin valmistelu- kuin toteutusvaiheessa.

**8. Hanketoiminnan suunnitteluun ja juurruttamiseen panostaminen:** Kiinnitetään nykyistä enemmän huomiota, lisätään suunnitelmallisuutta ja suunnataan resursseja enemmän hankkeen juurruttamistoimenpiteisiin.

**9. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen lisääminen:** Lisätään hankkeiden roolia määrätietoisessa yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa mm. keskustelunavauksilla, kannanotoilla ja medianäkyvyydellä.

**10. Hankkeiden raportoinnin kehittäminen:** Kehitetään hankkeille yhtenäinen rakenne raportointiin ja siirrytään sähköiseen järjestelmään avustusten haussa, myöntämisessä ja raportoinnissa.

**11. Hanketiedon koonti ja hyödyntäminen:** Jatketaan hanketiedon koontia hankerekisteriin, tuotetaan hanketoiminnasta säännöllisiä katsauksia ja perustetaan hankkeiden aineistopankki.

**12. Arvioinnin kehittäminen:** Suunnataan hankkeiden resursseja enemmän arviointiin, lisätään ulkopuolista apua arvioinnissa ja hanketoimijoiden osaamista sekä lisätään arvioinnin aikajännettä ja teema-arviointia.

Suosituksien muodostavat ideaalimallin liikunnan hanketoiminnan kehittämiseksi. Kaikki suositukset ovat toteutettavissa, mutta kaikkien suositusten toimeenpano ei ole täysin realistisia tässä ja nyt. Alkuun päästään seuraavin toimenpitein:

**Opetus- ja kulttuuriministeriö** kehittää liikunnan hanketoiminnan koordinointia ja yhteensovittamista. Hyvä ensiaskel tässä olisivat *säännölliset valtakunnalliset rahoittajaviranomaisten suunnittelupäivät*, joissa liikunnan rahoittajaviranomaiset vaihtavat tietoa ja kokemuksiaan sekä yhteen sovittavat toimenpiteitään ja prosessejaan, kuten hankehakua ja koulutuksia hanketoimijoille. Samanlaisia suunnittelupäiviä ja kohtaamisia tulisi järjestää myös opetus- ja kulttuuriministeriön ”sisällä” eri toimijoille ja ohjelmille.

Alueatasolla ELY-keskukset ja liikunnan aluejärjestöt yhteistyössä ohjelmien kanssa ryhtyvät kehittämään ja yhtenäistämään *aluetason koordinointia*. Ensimmäinen askel olisi, että ELY-keskukset järjestävät aluetason rahoitusviranomaisten suunnittelupäiviä niin ministeriön, Euroopan unionin kuin Maakuntien liittojen kehittämisavustuksia jakaville viranomaisille. Hankkeiden koordinoimiseksi lisätään säännöllisiä alueellisia hankkeiden kohtaamisia esimerkiksi keräämällä kaikki alueen terveystahankkeet yhteen.

Keskeinen askel hanketoiminnan kehittämiseksi on *viestinnän parantaminen*. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja ELY-keskukset lisäävät omaa viestintää hanketoiminnasta. Tarvitaan nykyistä aktiivisempaa ja monipuolisempaa viestintää hanketoiminnasta, kuten uusista avustuksista ja tehdyistä päätöksistä. Ministeriö ja ELY-keskukset lisäävät määrätietoista ohjeistusta hanketoimijoille tiedon levittämiseksi. Jatkossa hanketoimijoita veloitetaan avustusta saadessaan päivittämään tiedot hankkeestaan rekisteriin.

Opetus- ja kulttuuriministeriö jatkaa avustusjärjestelmän kehittämistä. Ministeriö

- vähentää avustettavien hankkeiden määrää ja kasvattaa yksittäisiä hankeavustussummia,
- jatkaa avustuskanavien kokoamista yhteen niissä avustuksissa, joissa on edelleen päällekkäisyyttä,
- yhdistää tutkimusavustuksia ja kehittämisavustuksia arvioinnin resurssien lisäämiseksi ja arvioinnin kehittämiseksi,
- yhtenäistää omien hankeavustusten haku, ohjeistusta, myöntöprosesseja, päätösmekanismia ja raportointia,
- aloittaa hankehallinnoinnissa siirtymisen sähköiseen järjestelmään, jossa hankkeiden haku, väliraportointi ja loppuraportointi tapahtuvat sähköisesti.
- kehittää avustusjärjestelmän pitkäjänteisyyttä säilyttämällä avustusten haussa ennustettavan rytmin, tiedottamalla avustushauista entistä aikaisemmin ja aktiivisemmin, nopeuttamalla avustuspäätösten tekoa ja varaamalla avustuksiin vyörytysmahdollisuuden.

**Hanketoimijoiden** ensimmäinen askel hanketoiminnan kehittämiseksi on omien toimintatapojen muokkaaminen. Liiallisen omistajuuden ja henkilöitymisen sijaan lisätään hankkeiden keskinäistä vuoropuhelua ja vuorovaikutusta, kehitetään dokumentointia ja jaetaan avoimesti tietoa sekä viestitään aktiivisesti ja kohderyhmälähtöisesti omasta toiminnasta.

Toinen askel hanketoiminnan kehittämiseksi on tavoitteenasettelun terävöittäminen ja selkiyttäminen. Hankkeet asettavat jatkossa selkeitä, konkreettisia, realistisia ja yksinkertaisia strategian mukaisia tavoitteita. Asetetaan mieluummin muutama yksittäinen selkeä arvioitavissa oleva tavoite kuin lukuisia epämääräisiä tavoitteita.

Kolmantena askeleena on suunnitella entistä tarkemmin hankkeen aloitusta. Onko tarvetta kehittää jotain uutta vai voidaanko hyödyntää jotain jo kehitettyä? Miten hanke kiinnittyy taustaorganisaation strategiaan ja toimintaan? Miten hankkeen toimintaa aiotaan juurruttaa? Selvitetään jo etukäteen mitä hankkeen teemassa on jo aikaisemmin tehty ja voiko jotain näistä tuloksista hyödyntää tässä hankkeessa. Varataan jo hankesuunnitelmissa riittävät resurssit hankkeen loppuvaiheen toimenpiteisiin ja mietitään tarkemmin kyseiset toimenpiteet. Suunnataan myös enemmän resursseja arviointiin ja hyödynnetään enemmän ulkopuolista arviointia tekemällä yhteistyötä oppilaitosten tai tutkimushankkeiden kanssa.

# Sisällys

|   |    |
|---|----|
| Esipuhe – hankkeita rahoittajalle, kehittäjille vai liikkujille? .....  | 3  |
| Tiivistelmä .....   | 4  |
| Sisällys .....  | 6  |
| <b>1. Johdanto</b> .....  | 7  |
| <b>2. Ristiriitaisuuksien hankemaailma – ruusut ja risut</b> .....  | 7  |
| <b>2.1. Tulokset</b> .....  | 7  |
| Hankkeet tuottaneet monitahoisia tuloksia eri tasoilla .....  | 7  |
| Tulosten levittäminen, juurruttaminen ja arviointi vaatimatonta .....   | 8  |
| <b>2.2. Ohjaus</b> .....  | 10 |
| Hankkeilla tehostettu ohjausta ja laajennettu toimintaa .....   | 10 |
| Hanketoiminta heikosti koordinoitua ja tavoitteiltaan ylimitoitettua .....                                    | 10 |
| <b>2.3. Reagointikyky</b> .....   | 11 |
| Hankkeet parantaneet reagointikykyä ja innostaneet uusiin avauksiin .....                                     | 11 |
| Hankkeet houkuttaneet poukkoiluun (lyhytjänteiseen politiikkaan) .....  | 12 |
| <b>2.4. Lisäresurssi</b> .....  | 13 |
| Hankkeet merkittäviä lisäresursseja ja innostajia .....   | 13 |
| Hankkeiden suhde perustoimintaan ongelmallinen .....  | 14 |
| <b>2.5. Yhteistyö</b> .....   | 15 |
| Hankkeilla lisätty ja laajennettu yhteistyötä .....   | 15 |
| Hankkeita leimaa liiallinen omistajuus, henkilöityminen ja henkilösuhteiden varassa tapahtuva yhteistyö ..... | 16 |
| <b>2.6. Tiedonvälitys</b> .....   | 17 |
| Hankkeet lisänneet tietoa ja vauhdittaneet oppimista .....  | 17 |
| Ministeriön tiedotus ei tavoita toimijoita, eivätkä toimijoiden tulokset ministeriötä .....                   | 17 |
| <b>3. Suositukset hanketoiminnan kehittämiseksi</b> .....   | 18 |
| <b>3.1. Suurempien ja kohdennettumpien hanke- ja ohjelmakokonaisuuksien kokoaminen</b> .....                  | 18 |
| <b>3.2. Viestinnän parantaminen</b> .....   | 19 |
| <b>3.3. Yhtenäinen malli koordinointiin</b> .....   | 20 |
| <b>3.4. Hyvien käytännön prosessin yhtenäistäminen</b> .....  | 21 |
| <b>3.5. Tavoitteenasettelun terävöittäminen ja selkiyttäminen</b> .....                                       | 22 |
| <b>3.6. Avustusjärjestelmän kokoaminen ja kehittäminen</b> .....  | 22 |
| <b>3.7. Koulutuksen ja kohtaamisten lisääminen</b> .....  | 22 |
| <b>3.8. Hanketoiminnan suunnitteluun ja juurruttamiseen panostaminen</b> .....                                | 23 |
| <b>3.9. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen lisääminen hankkeilla</b> .....                                       | 23 |
| <b>3.10. Hankkeiden raportoinnin kehittäminen</b> .....   | 23 |
| <b>3.11. Hanketiedon koonti ja hyödyntäminen</b> .....  | 24 |
| <b>3.12. Arvioinnin kehittäminen</b> .....  | 24 |
| <b>4. Selvityksessä heränneet tietotarpeet</b> .....  | 25 |
| <b>5. Liikunnan hyvät käytännöt -hankkeen itsearviointi</b> .....   | 25 |
| Liitteet .....  | 28 |

# 1. Johdanto

Selvityksen johtopäätökset perustuvat kolmeen materiaalikokonaisuuteen: liikunnan hanketoimijoiden *teemahaastatteluihin*, *hankerekisterin* ([www.liikuntahankkeet.fi](http://www.liikuntahankkeet.fi)) kasaamisessa saatuun materiaaliin ja havaintoihin sekä *kirjallisiin lähteisiin* (hankkeiden ja ohjelmien raportit jne.).

Haastattelumateriaali koostuu 33 liikunnan hanketoimijan (liite 1) teemahaastattelusta (liite 2). Teemahaastattelu valittiin, jotta kerättävä aineisto rakentuisi aidosti haastateltavien henkilöiden kokemuksiin, havaintoihin ja ajatuksiin hankemaailmasta. Haastateltaviksi valittiin hankkeita rahoittaneiden tai toteuttaneiden organisaatioiden edustajia ja/tai hankemaailman eri teemojen asiantuntijoita. Haastateltavat edustavat hankehallinnon ja toteuttajien eri tasoja. Haastattelu toteutettiin pääasiassa yksilöhaastatteluina ja kasvokkain. Kolmessa haastattelussa haastateltiin kahta saman organisaation edustajaa samanaikaisesti ja kaksi haastattelua tehtiin puhelimitse. Haastattelut kestivät 1–2 tuntia. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua sähköpostitse teemahaastattelun runko.

Hankkeen aikana kasattiin hankerekisteri ja avattiin sivusto [www.liikuntahankkeet.fi](http://www.liikuntahankkeet.fi) Liikuntatieteellisen Seuran verkkosivuille. Rekisteriin vietiin tiedot yli 900:sta, pääasiassa opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamasta kehittämishankkeesta. Myöhemmin hanketoimijoita kannustettiin päivittämään ja täydentämään hankkeidensa tietoja rekisteriin. Prosesissa saatuja tietoja ja havaintoja liikunnan hankemaailmasta on hyödynnetty tässä loppuraportissa.

Hankkeen aikana perehdyttiin hallinnon muutoksista sekä liikunnan hankkeista ja ohjelmista tuotettuun aineistoon (raportit, arvioinnit jne.). Sitä on käsitelty tarkemmin hankkeen väliraportissa (Saku Rikala: Kohti liikunnan pysyviä käytäntöjä. LTS:n tutkimuksia ja selvityksiä nro 4, 2012). Väliraportissa kuvataan hankemaailman kehittymistä tarkastelemalla julkisen hallinnon uudistumista, projektiyhteiskunnan leviämistä sekä hyvien käytäntöjen sisällöstä käytyä keskustelua. Teemahaastattelu rakennettiin osin näin kertyneen aineiston pohjalta.

## 2. Ristiriitaisuuksien hankemaailma – ruusut ja risut

### 2.1. Tulokset

#### Hankkeet tuottaneet monitahoisia tuloksia eri tasoilla

Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) tukemat liikuntahankkeet on voinut jakaa kärjistään kahteen kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa ovat olleet *valtakunnalliset* ja *alueelliset kehittämishankkeet*, jotka ovat kestäneet useamman vuoden, ovat olleet budjetiltaan useita kymmeniätuhansia euroja ja ovat pyrkineet uuden toimintamallin kehittämiseen tai viemään jo valmiita malleja paikallistasolle. Hankkeiden toteuttajat ovat olleet yleensä resurssiltaan suhteellisen isoja organisaatioita, joilla on paljon kokemusta kehittämishankkeiden toteuttamisesta. Hankkeet ovat toimineet valtakunnan tasolla teemassaan yhteistyön ja verkostojen koordinoijina. Hankkeet ovat tuottaneet moninaisia tuloksia, kuten kehittäneet nykyisen toiminnan laatua (esimerkiksi vastamaan paremmin kohderyhmän tarpeita) ja toimijoiden osaamista, tuottaneet teemastaan tietoa muiden hyödynnettäväksi sekä tehneet valtakunnallista vaikuttamistyötä teemansa edistämiseksi (esimerkiksi erilaiset suositukset). Osa syntyneistä tuloksista on nähty hyvinä käytäntöinä, joita on mallinnettu ja arvioitu hyvin vaihtelevasti. Käytäntöjä on juurrutettu omaan toimintaan ja saatettu levittää omien verkostojen välityksellä myös muiden hyödynnettäväksi.



Toisessa kategoriassa ovat olleet *paikalliset toimintaorientoituneet hankkeet*, jotka ovat kestäneet vuoden tai pari ja kustantaneet joitain tuhansia euroja. Lukumäärällisesti toisen kategorian hankkeita on ollut moninkertainen määrä ensimmäiseen kategoriaan verrattuna. Toimintaorientoituneiden hankkeiden ensisijainen osaaminen ja intressi ovat olleet toiminnan järjestämisessä. Hankkeiden tulokset ovat liittyneet lähinnä nykyisen toiminnan kehittämiseen (esimerkiksi tarjonnan monipuolistuminen, oman osaamisen kehittäminen tai toiminnan suunnitelmallisuuden parantaminen) tai uuden toiminnan käynnistymiseen (esimerkiksi uudet liikuntaryhmät). Toiminnallisten hankkeiden tuottama liikuntatarjonnan parantuminen ja monipuolistuminen on ollut monesti merkittävää paikallistasolla. Hankkeissa on tehty myös yhteistyötä paikallistason muiden toimijoiden tai mahdollisen ohjelman muiden hankkeiden kanssa. Hankkeiden toiminnasta on välittynyt tietoa ylemmille hallinnon tasoille, varsinkin jos taustalla on ollut ohjelma ja/tai erillinen ulkopuolinen arviointi.

Toiminnallisten hankkeiden avustukset ovat toimineet pääasiassa paikallisten toimintaedellytysten parantajina ja lisäresursseina. Hankkeissa ei ole yritetty välttämättä synnyttää laajoja muita hyödyttäviä uusia toimintamalleja ja levittää niitä muiden hyödynnettäväksi eikä tällaiseen työhön ole ollut edes resursseja. Korkeintaan on luotu niin sanottuja niksejä eli konkreettisia ja käytännönläheisiä oivalluksia, joita on levitetty mahdollisesti eteenpäin. Etenkin ohjelmallisissa kokonaisuuksissa pienet paikallistason hankkeet ovat luoneet konkreettisia oivalluksia, joita on mallinnettu, arvioitu ja levitetty ohjelman avulla. Konkreettiset, edulliset ja paikallistasolla syntyneet toimintamallit monesti juurtuvatkin parhaiten ja niitä käytännön toimijat kaipaavat työnsä tueksi.



- *Tulosten perusteella seurat olivat yleisesti monilla eri osa-alueilla kehittyneet tavoitteen mukaiseen suuntaan. Valtaosa tuetuista seuroista oli kyennyt lisäämään harrastajamääräänsä. Keskimäärin se oli kasvanut vähän yli 50 osallistujalla. Toiminnan laajentuminen ja monipuolistuminen oli tuetuissa seuroissa yleistä.* (Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset 2012)
- *Ohjauksen uudelleen järjestämisen ja tilojen käytön järjeistämisen myötä saatiin ryhmämäärää selvästi lisättyä.* (Joensuun ohjatun terveys- ja soveltavan liikunnan kehittäminen 2009–2011 – loppuraportti)
- *Myös koulutettujen ohjaajien kokonaismäärä oli kasvanut ja ylipäättään seurojen asiantuntemuksen taso oli yleisesti kohentunut.* (Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset 2012)
- *Ohjelmatoiminta on myös osaltaan tukenut olemassa olevan liikuntaklusterin työtä kunnissa ja kaupungeissa ja vahvistanut osaamista ja tietotaitoa ikääntyvien voima- ja tasapainoharjoittelun merkityksestä ja sisalloista. Lisäksi ohjelmatoiminta on osaltaan luonut uusia toimintamalleja ja yhteistyömuotoja paikallisesti, joita on jokseenkin onnistuneesti jalkautettu hankkeiden kautta.* (Voimaa Vanhuuteen -ohjelman ulkoinen arviointi. Loppuraportti 2010)
- *Hankkeet ovat kehittäneet hyviä toimintamalleja maahanmuuttajataustaisten osallistamiseksi. Näitä ovat olleet esimerkiksi monipuolinen yhteistyö, maahanmuuttajataustaisten ottaminen mukaan hankkeen toimijoiksi, maksuttomuus sekä kohdennettu tiedottaminen.* (Maahanmuuttajien kotouttaminen liikunnan avulla. Vuoden 2011 kehittämisyhteistyön seuranta ja arviointi)

### **Tulosten levittäminen, juurruttaminen ja arviointi vaatimatonta**

Hankkeiden tuottamien tuloksien ja hyvien käytäntöjen levittämisessä, juurtumisessa ja arvioinnissa (etenkin vaikuttavuuden todentamisessa) on ongelmia. Tulosten ja hyvien käytäntöjen levittäminen on aliresursoitu, epäselvä ja koordinoimaton prosessi.

OKM on toivonut hankkeiden tuottavan yleistettäviä toimintamalleja, mutta tulosten ja käytäntöjen mallintamiseen, arviointiin, levittämiseen ja juurruttamiseen ei ole panostettu riittävästi. Liikuntatoimijoiden osaaminen ja intressi ovat olleet pääasiassa toiminnassa ja sen kehittämisessä. Hankkeissa on käytetty paljon resursseja hankkeiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Hyviä hankesuunnitelmia on osattu laatia avustuksen saamiseksi, toteutettu hyviä hankkeita,

kehitetty asioita ja saatu paljon monipuolisia tuloksia aikaan. Osa tuloksista on luokiteltu myös hyväksi käytännöiksi. Kun on pitänyt mallintaa, todentaa, arvioida, levittää ja juurruttaa niin hankkeiden tuloksia kuin hyviä käytäntöjä, resurssit ovat loppuneet, osaaminen ei ole riittänyt, hankehenkilöstö on siirtynyt muihin tehtäviin tai on alettu suunnitella jo seuraavaa hanketta. Etenkin hyvien käytäntöjen arvioinnissa on ollut suuria puutteita. Niissäkin tapauksissa, joissa on mallinnettu ja arvioitu käytäntöjä, ne on tehty lähinnä omista lähtökohdista vailla yhteistä analysointia tai näkemystä. Hanketoiminnan kehittämiseksi ei ole saatu myöskään riittävästi tietoa siitä, mitkä tulokset ja käytännöt ovat lopulta levinneet ja juurtuneet perustoimintaan.



- *Arvioinnissa huomautetaan, että verkosto tarvitsee nykyistä valmiimpia yhteistyömah- leja, sillä hyvät käytännöt eivät ole vielä levinneet verkoston kautta kovin voimallisesti.* (VOK-hankkeen loppuraportti 2010)
- *Hankkeen tulosten mittaaminen koettiin olevan puutteellista, muun muassa liikunta- neuvonnan asiakkaiden liikunta-aktiivisuuden jatkuvuuden ja kohderyhmän saavutet- tavuuden osalta. Lisäksi hankkeen toimintamallien kehittäminen rahoituksen päätyttyä on haasteellista. Hanke sai aikaan toimivan mallin, mutta sen edelleen kehittäminen on vaikeaa rahoituksen loputtua. Hanketukea olisi tarvittu lisää pysyvien mallien aikaan- saamiseksi ja mallien viemiseksi koko maakuntaan.* (Liikunnan palveluketju – Lahti Liikkeelle -kehittämishanke. 2009)
- *Kun tarkastellaan verkostoa kehityshankkeen keinona toteuttaa tavoitteita, sen vai- kuttavuus on melko pieni. Vaikka verkoston kautta mahdollistuu hyvien käytänteiden leviäminen, tapahtuu varsinaista mallintamista todellisuudessa vain vähän. Lajien ja kehittämisen erilaiset tilanteet aiheuttavat sen, että periaatteessa hyviä toimintatapoja on käytännössä vaikea soveltaa omaan lajiin.* (VOK-hankkeen vaikuttavuus -raportti 2010)
- *Hakukriteeri hankkeen vakinaistamisesta toteutui uusilla hankkeilla paremmin kuin uudelleen rahoitusta saaneissa. Uutta rahoitusta hakevilla hankkeilla voisi olla kriteerinä tarkempi suunnitelma vakinaistamisesta, esimerkiksi kunnanvaltuuston tai hallinto- keskuksen johtajan päätös asiasta. Tämän johdosta hankkeiden olisi pakko paneutua asiaan ja pyrkiä aidosti vakiinnuttamaan hankkeen toiminnot.* (Lasten ja nuorten liikunnan paikalliset kehittämishankkeet 2012–2013 – Hakemusarviointi. 2013)
- *Hankkeiden tuli esittää hakemuksen yhteydessä suunnitelma toiminnan vakiinnuttami- sesta. Suurin osa hankkeista, lähes 80 prosenttia, oli maininnut sanan vakiinnuttaminen toimintasuunnitelmassaan, mutta vain reilu viidennes hankkeista esitti tarkemman suunnitelman vakiinnuttamisesta. Jatkuvuuden kannalta olisi toivottavaa, että hankkeet pohtisivat toiminnan vakiinnuttamisen edellyttämiä seikkoja paremmin jo hankkeen suunnitteluvaiheessa.* (Lasten ja nuorten liikunnan kehittämishankkeet 2009–2010, Yhteenveto hakemuksista)
- *Kehitystyön nykyistä tiukempi suuntaaminen edesauttaisi myös konkreettisten yhteistyö- mallien löytymistä, verkoston tehokasta hyödyntämistä ja hyvien käytäntöjen leviämis- tä.* (VOK-hankkeen vaikuttavuus -raportti 2010)
- *Tutkimuksen tuloksia käytetään suuntaa antavina KKI-ohjelman vaikuttavuutta arvioitaessa, vaikka täsmällisiä KKI-ohjelman tavoitteita mittaavia muuttujia ei AVTK- tutkimuksessa ole.* (Kunnossa kaiken ikää -ohjelma. Seurannan tuloksia vuodelta 2007)
- *Lisäksi hankkeiden, niin paikallistason kuin valtakunnallistenkin, vaikutuksia pidemmäl- lä ajanjaksolla pitää pystyä arvioimaan paremmin. Seurannan ja arvioinnin kannalta saatava tärkeä tieto on se, miten hankkeet jäävät elämään rahoituksen loppumisen jälkeen. Vaikka liikuntapolitiikka on dynaamista ja sen pitää kulkea yhteiskunnallisen muutoksen mukana, tarkemman ja syvällisemmän arvioinnin sekä tieteellisemmän tut- kimuksen tekeminen vaatii usein pidempiä ajanjaksoja. Toteutuessaan tämän tyylinen toimintatapa palvelisi paremmin koko liikuntaohjelmakokonaisuuden kehittämistä.* (Seuratoiminnan ja lajiliittojen kehittämishankkeet 2008)

## 2.2. Ohjaus

### Hankkeilla tehostettu ohjausta ja laajennettu toimintaa

OKM on pystynyt hankeavustuksilla perusavustuksia paremmin kohdentamaan ja muuttamaan toiminnan suuntaa sekä tekemään uusia avauksia liikuntakulttuuriin tai jopa lainsäädäntöön. Hankkeet ovat toimineet ministeriöillä ja hanketoimijoilla viestinnällisenä ja markkinoinnillisena keinona vaikuttaa sekä viedä eri teemoja eteenpäin niin valtakunnallisesti kuin alue- ja paikallistasolla. Tällaisia teemoja ovat olleet esimerkiksi vähän liikkuvat, terveystuulet, erityisryhmien liikunta, esteettömyys ja viimeisimpänä maahanmuuttajaliikunta. Etenkin laajemmat ohjelmalliset kokonaisuudet, joissa on ollut taustalla koordinoiva asiantunteva toimija välittämässä tietoa, ovat toimineet ministeriöllä keinona ohjata liikuntakulttuuria.

Hankeavustusjärjestelmä on tarjonnut monipuolisia mahdollisuuksia kehittämistoiminnalle. Järjestelmä on koostunut monista rahoittajista ja lukuisista erilaisista avustuksista. Hyvälle hankkeelle on löytynyt yleensä sopiva rahoitus. Hankeavustukset ovat tavoittaneet laajan joukon erilaisia toimijoita aina isoista valtakunnallisista toimijoista pieniin paikallistason toimijoihin ja kyläyhteisöihin asti. Uusia liikuntaan liittyviä avauksia on pystytty viemään eteenpäin myös muille kuin vain liikunnan toimijoille.



- *Hankkeilla meillä on mahdollisuus viedä koko liikuntakulttuuria ja liikuntakenttää strategisesti johonkin suuntaan.* (Ministeriön edustaja haastattelussa)
- *Heikko ohjauspolitiikka kuntiin ja järjestöihin eikä eväitä ohjata, joten jotta saadaan uusia avauksia tehtyä ja suunnanmuutoksia, tarvitaan hankerahaa. Se raha, jota he jo saavat (yleisavustus) on sidottu jo johonkin muuhun.* (Ministeriön edustaja haastattelussa)
- *Isoissa hankkeissa, jotka ovat valtionhallinnosta lähtöisin, pystytään viemään suuntaa hyvinkin siihen suuntaan johon halutaan ja mikä on sen hankkeen ideaalitavoite.* (Ministeriön edustaja haastattelussa)
- *Taustalla on valtionosuusjärjestelmä, jonka käytöstä ei tiedetä, mutta hanketoiminnalla pystytään kohdentamaan valtion rahoitusta.* (ELY-keskuksen edustaja haastattelussa)
- *Meidän tehtävänä on OKM:n käden jatkeena viedä toimenpiteitä kuntien suuntaan. Antaa (hankkeet) hyvän työvälineen ja porkkanan sille toiminnalle. Jos olisi vain yleisen puheen tasolla niin olisi varmasti paljon vaikeampaa. Pystyy viemään myös tiedollista puolta eteenpäin ja syntyy kontakteja.* (ELY-keskuksen edustaja haastattelussa)
- *Jos on riittävän luova toimija, pystyy kyllä periaatteessa kehittämään mitä haluaa. Jos on hyvä hanke niin saa kyllä rahaa.* (ELY-keskuksen edustaja haastattelussa)
- *Voidaan olettaa, että Voimaa vanhuuteen -ohjelma on osaltaan vaikuttanut iäkkäiden terveystuuleen aseman vahvistumiseen myös päättäjätasolla. Seurantakaudella ohjelma pääsi esille Kansallisessa liikuntaohjelmassa ja Valtioneuvoston periaatepäätöksessä terveyttä edistävän liikunnan ja ravinnon kehittämislinoista -asiakirjoissa (2008).* (Voimaa vanhuuteen -ohjelman seurantaraportti 2008)
- *Kehittämishankkeiden työntekijät puolestaan kokivat, että rahoitusmalli palveli hyvin tarpeita kunnissa ja ruohonjuuritasolla. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä rahoitusmahdollisuuteen ja aikoivat hakea lisätukea vuonna 2012 yhtä lukuun ottamatta.* (Maahanmuuttajien kotouttaminen liikunnan avulla. Vuoden 2011 kehittämisavustusten seuranta ja arviointi)

### Hanketoiminta heikosti koordinoitua ja tavoitteiltaan ylimitoitettua

Hanketoiminnan ohjaaminen ja koordinoiminen eivät ole olleet riittävää sen enempää valtionhallinnon kuin alue- ja paikallishallinnon tasoilla. Ministeriöllä ei ole ollut selkeää strategiaa ja riittäviä resursseja hanketoiminnan ohjaamiseksi ja koordinoimiseksi. Ministeriön tahtotila ei ole välittynyt tarpeeksi hyvin sen asettamissa tavoitteissa. Ohjausvaikutus (samalla tavoitteiden arvioitavuus ja mitattavuus) on kärsinyt, kun sekä OKM:ssä että hankkeissa on asetettu liian suureellisia ja epärealistisia tavoitteita, joilla on pyritty ”pelastamaan” koko liikuntakulttuuri.

Alue- ja paikallistasolla hanketoiminnan ohjaus ja koordinointi ovat olleet sattumanvaraista ja vaihtelevaa vailla selkeää yhtenäistä mallia. Ohjaus ja koordinointi ovat olleet riippuvaisia ihmisistä ja näiden verkostoista, työnkuvista ja käytettävissä olevista resursseista, mikä on johtanut alueelliseen vaihteluun.

Ohjausta ja koordinointia on vaikeuttanut hanketoiminnan pirstaleisuus. Käynnissä on ollut samanaikaisesti satoja liikuntahankkeita, joista valtaosa on ollut pieniä paikallistason hankkeita. Syntynyt hankekokonaisuus ei ole ollut eikä ole voinut olla kenenkään hallussa. Avustusten jaolla ei ole ollut erityistä ohjausvaikutusta eikä pienillä hankkeilla ole saatu aikaan suurta vaikuttavuutta, kun on jaettu tasaisesti paljon pieniä avustuksia suurelle joukolle toimijoita.

Hanketoiminnan keskittyminen vähentää vaikuttavuutta. Hanketoiminnalla on tavoitettu suuri joukko toimijoita, mutta merkittävä joukko toimijoista on jäänyt hankkeiden ulkopuolelle. Hankkeita ovat toteuttaneet vuodesta toiseen samat aktiiviset toimijat. Avustusjärjestelmä on suosinut tahtomattaan kokeneita hanketoimijoita, jotka ovat hallinneet ”pelin” ja joihin rahoittajat ovat luottaneet. Avustusten vaikuttavuus on voinut olla suuri avustusta saaneisiin toimijoihin, mutta kokonaisuuden kannalta vaikuttavuus ei ole toteutunut välttämättä hyvin.



- *Edelleen kokonaisarkkitehtuuri puuttuu, ei ole selkeää visiota ja strategiaa, jota toteutetaan kaikilla pienemmilläkin toimenpiteillä.* (Ministeriön edustaja haastattelussa)
- *Saako esittää vastakysymyksen, että miten ohjataan ja koordinoidaan? Oikeesti en mä tiedä.* (Hanketoimija haastattelussa)
- *Ohjataanko sitä olleenkaan? En näe sellaista ohjausta. Hakuvaihe on se ohjaus. Sen jälkeen on aika hiljaista. Ei meitä oo rahoittaja häirinny.* (Hanketoimija haastattelussa)
- *Tarkemmat kriteerit tekisivät rahoituspäätösten tekemisestä yksinkertaisempaa. Lisäksi rahoituksen hakijat tietäisivät, millaisia hankkeita halutaan tukea.* (Lasten ja nuorten liikunnan paikalliset kehittämishankkeet 2012–2013 – Hakemuserviointi. 2013)
- *Seurojen näkökulmasta valtiovallan tavoitteet hankkeelle olivat moninaiset, ja huonoimmin tuloksia saatiin kenties keskeisimmällä seuratoiminnan osa-alueella eli vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä. Tähän liittyen voisi olla järkevää mahdollisia uusia hankkeita luotaessa rajata seuroille asetettua tavoitetta tarkemmin.* (Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset 2012)
- *Kehittämisyavustuksen tavoitteenasettelussa tulisi huomioida, että liikunta voi toimia ainoastaan yhtenä kotouttamisen ja kotoutumisen osa-alueena.* (Maahanmuuttajien kotouttaminen liikunnan avulla. Vuoden 2011 kehittämisyavustusten seuranta ja arviointi)
- *Toki kun näkee meidänkin yhteistyökumppaneiden monia eri hankkeita, jotka ovat vähän oman onnensa nojassa. Saavat toki rahoituksen ja sen mukaisen seurannan, mutta muuten se strateginen ohjaus on heikko.* (Hanketoimija haastattelussa)

### 2.3. Reagointikyky

#### Hankkeet parantaneet reagointikykyä ja innostaneet uusiin avauksiin

Hankeavustukset ovat antaneet rahoittajille ja hanketoimijoille mahdollisuuden toteuttaa pitkän aikavälin tavoitteisiin kiinnittyviä kehittämistoimenpiteitä, mutta myös reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Jos uusi toiminta olisi käynnistetty aina perustoimintana ja osana pysyviä rakenteita, olisi jouduttu käymään pidempi prosessi ennen toiminnan käynnistymistä. Uusien avustusten käynnistäminen on ollut hallitukselle ja ministerille myös keino jättää nopeasti oma jälki liikuntakulttuuriin ja suorittaa poliittista ohjausta.

Hanketoiminta on antanut rohkeutta ja mahdollisuuden kokeilla uusia asioita ilman kohtuuttomia resursseja ja byrokratiaa (ei koske EU-hankkeita). Hanketoiminta on antanut mahdollisuuden olla erilainen kuin perusrahoituksella ja ottaa harha-askelia, mutta myös mahdollisuuden lopettaa nopeasti toimimattomat kokeilut. Hanketyö on vetänyt puoleensa motivoituneita kehittäjiä.

Hankkeilla on ollut mahdollista tehdä fokuoituja ja suunnitelmallisia toimenpiteitä rajatun ongelman ratkaisemiseksi tai tietyn kohderyhmän tavoittamiseksi. Hankkeet ovat olleet parhaimmillaan perustoimintaan kohdistuneita räätälöityjä interventioita, joilla on päästy kiinni erilaisille rajapinnoille ja harmaille alueille. Toki ratkaisevaa on ollut tehdyt toimenpiteet eikä se, miten on organisoitu toiminta. Hankeavustukset ovat mahdollistaneet kuitenkin muun muassa henkilön palkkaamisen organisaatioon, mikä on mahdollistanut paremman keskittymisen valitun ongelman ratkaisemiseen tai teeman kehittämiseen.



- *On parhaimmillaan se merkitys, että voidaan käynnistää jotain uutta ja innovatiivista, jos tapahtuu jotain mihin pitää reagoida.* (Ministeriön edustaja haastattelussa)
- *Jos pitäisi odottaa, että yhteisöt tekevät toimintasuunnitelmiaan havaintoja mitä haasteita on liikuntakulttuurissa ja tekevät sen mukaan muutoksia toimintatapoihin tai kohderyhmiin, niin se ei ole niin nopea ja helppo kuin että se ulkoistettaisiin hankkeille.* (Ministeriön edustaja haastattelussa)
- *Hankkeena mekin voidaan kokeilla nopeesti vaikka liikuntateknologian osalta, joka on tulossa liikunnan edistämiseen voimakkaasti. Jos siinä pitää jotain kokeilla niin me pystytään siihen reagoimaan ilman, että se on kohtuuton resurssipanostus. Voidaan tehdä hyvinkin nopeesti ja pienestikin kokeiluja ja saada ensimmäisiä kokemuksia toimiiko tää juttu. Jos olisi rakenteissa, hukattaisiin resursseja kun pitäisi neuvotella mitä tehdään, ketkä tekee ja millä resursseilla tehdään.* (Hanketoimija haastattelussa)
- *On esimerkkejä siitä, että ohjelman paikallistason hankkeilla on ollut kyky tavoittaa juuri nimenomaan kaatumisriskissä olevia ja vajaakuntoisia iäkkäitä.* (Voimaa Vanhuuteen -ohjelman ulkoinen arviointi. Loppuraportti 2010)
- *Harmaalle alueelle päästään paremmin kiinni hankkeilla. Perustoiminnassa liikkuu ne, jotka sujahtavat sinne hyvin, mutta perustoiminta ei sovi kaikille ja hankkeilla on pystytty saamaan enemmän valinnanvaraa.* (Hanketoimija haastattelussa)

### Hankkeet houkuttaneet poukkoiluun (lyhytjäteiseen politiikkaan)

Poliittisen ohjauksen ja pitkän strategisen aikavälin ohjauksen välille on syntynyt ajoittain epätasapainoa. Jokainen hallitus ja ministeri on halunnut jättää oman leimansa toimintaan, mikä on vähentänyt avustusjärjestelmän ennustettavuutta ja tehnyt järjestelmästä liian impulsiivisen. Isoja uusia hankeavustuksia on tullut liian nopeasti hakuun vaikka paikallistasolla ei ole keritty vielä sisäistämään vanhoja teemoja. Myös hakuajat ovat olleet liian lyhyitä, mikä on lisännyt impulsiivisuutta ja vähentänyt hanketoiminnan suunnitelmallisuutta. Hankehakuihin olisi tarvittu aikaa, ennustettavuutta, toistoja ja pitkäjänteisyyttä, jotta teemat olisi sisäistetty paikallistasolla kaikkien toimijoiden keskuudessa ja teemat olisivat siirtyneet paremmin osaksi pysyvää toimintaa.

Liikuntatoimijoiden hanketoiminta on ollut liiaksi yksittäisiä kehittämistoimenpiteitä, jotka eivät ole välttämättä kiinnittyneet pitkän aikavälin tavoitteisiin ja strategioihin. Hanketoimijat ovat katsoneet hanketoimintaa liian lyhytjänteisesti ja lähteneet liian impulsiivisesti mukaan hankkeisiin, jotka ovat olleet liian kaukana niiden perustoiminnasta. Tässä asiassa on tapahtumassa kuitenkin muutosta eikä hankkeisiin lähdetä enää yhtä helposti mukaan elleivät hankkeet tue toimijan pitkän aikavälin tavoitteita.



- *Lasten ja nuorten liikunnan kehittämismäärärahaan liittyvän hakuprosessin aikataulu ja siihen liittyvä tiedotus olisi hyvä suunnitella jatkossa paremmin. Keväällä 2009 aikataulu oli liian tiukka. Hakijoiden pitäisi saada tieto haettavasta määrärahasta hyvissä ajoin, jotta toimintasuunnitelman laatimiseen olisi käytettävissä enemmän aikaa.* (Lasten ja nuorten liikunnan kehittämishankkeet 2009–2010, Yhteenveto hakemuksista)
- *Vapaaehtoisorganisaatioissa erilaiset prosessit vievät usein enemmän aikaa kuin puhtaissa ammattilaisorganisaatioissa. Suunnittelu-, valmistelu- ja päätöksentekovaiheet*

vievät usein suhteellisesti enemmän aikaa ja viive, ennen kuin käytännön toimenpiteitä alkaa syntyä, voi olla pitkä. Ammattilaisryhmissä elävä palkallinen saattaa yrittää toimia eri rytmillä kuin vapaa-ehtoiset luottamushenkilöt. Etenkin tätä taustaa vasten hankkeen 22 kuukauden kesto oli suhteellisen lyhyt. (Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset 2012)

- *Ministeriön, ELY-keskuksen ja järjestöjen edustajat pitivät suurimpana syynä hakemusten vähyteen avustushaun ajoitusta. Ensimmäisen hakuajan avaaminen venyi valmistelun vuoksi lokakuuhun, jolloin kuntien budjetit oli jo lyöty lukkoon. Kahden kuukauden hakuaikaa pidettiin lyhyenä. ELY-keskuksen ja ministeriön edustajat arvioivat, että maahanmuuttajataustaisille suunnattu liikunta oli monissa kunnissa uusi asia, jonka merkitystä ei vielä ollut sisäistetty. (Maahanmuuttajien kotouttaminen liikunnan avulla. Vuoden 2011 kehittämisavustusten seuranta ja arviointi)*
- *Hankkeet tulevat niin nopealla syklillä ja sitten kun ne vaihdospisteet tulee, niin ei seurata kerkeä reagoida. (Hanketoimija haastattelussa)*
- *Ennen saattoi olla sitä, että lähdettiin helpommin mukaan hankkeisiin vaikka ei ehkä ihan osunut omaan perustoimintaan. (Hanketoimija haastattelussa)*
- *Hanketoiminta on tuonut impulsiivisuutta ja tuonut välillä sitä että ne hankkeet eivät ole olleet ihan meidän ytimessä. Kunnes hallitus on selkeesti linjannut prioriteetit. Pakko katsoa mitkä on ne ykkösasiat ja lähdetään tekemään niitä eikä vaikka niitä mitkä ovat kymmenentenä vaikka olisi hankerahoitusta käsissä. (Hanketoimija haastattelussa)*

## 2.4. Lisäresurssi

### Hankkeet merkittäviä lisäresursseja ja innostajia

Hanketoiminta ja perustoiminta ovat hyödyttäneet parhaimmillaan toinen toisiaan. Kehittäminen on ponnistanut perustoiminnasta ja hanketoiminta on ollut merkittävä lisäresurssi perustoiminnan kehittämiseen sekä uuden toiminnan käynnistämiseen tai kehittämiseen. Osa toiminnasta olisi käynnistynyt perusrahoituksella ilman hankeavustuksia, mutta perusrahoitus ei ole muuttunut vuosittain ja luonut mahdollisuuksia laajamittaiselle kehittämistoiminnalle. Etenkin pienillä toimijoilla perusrahoitus on kulunut perustoiminnan ylläpitämiseen eikä sen kehittämiseen. Kehittämistyö on ulkoistettu hankkeille.

Ohjelmasta tai hankkeesta saatu tuki ja yhteistyöverkosto ovat antaneet perustelut esimerkiksi paikallistason yksittäiselle liikuntatoimen henkilölle viedä asiaansa eteenpäin paikallistasolla. Hankeavustuksilla on kyetty kasvattamaan liikuntatoimintaa, liikunnan parissa työskentelevien henkilöiden määrää ja toimijoiden suunnitelmallisuutta sekä kehittämisajattelua. Etenkin paikallistasolla hankkeilla on ollut merkitystä toiminnan aktivoimisessa, monipuolistamisessa, kasvattamisessa ja kehittämisessä.



- *Ilman hankemaailmaa olisi aika kaposella pohjalla tää toiminta. On elävöittänyt meitä. Sitä kautta meillä on yhdeksän osa-aikaista/kokoaikaista, jotka ovat hankeihmissä. (Hanketoimija haastattelussa)*
- *Kehityshankkeiden merkityksen mainittiin korostuvan siksi, että niiden kautta lajiliitoilla on mahdollisuus panostaa heidän tärkeäksi kokemiin sekä kehittämistä vaativiin asioihin. Tämän katsottiin haastattelujen perusteella sitouttavan lajiliittoja tekemään tehokasta työtä ja saada aikaan mahdollisimman hyviä tuloksia. (Lajiliittojen näkemyksiä Lasten ja nuorten liikuntaohjelmasta 2010)*
- *Tarve ja mahdolliset ongelmat kehittämisessä ovat olleet liitoissa valmiina, eikä voimavaroja ole tarvinnut suunnata johonkin ulkoapäin ohjailtuun/toivottuun toimintaan – näin hanketuella käynnistetty toiminta on linkittynyt luonnollisesti liiton perustoimintaan. (VOK-hankkeen vaikuttavuus -raportti 2010)*



- *Hanketuki on lisännyt merkittävästi lajiliittojen talous- ja osin myös henkilöresursseja.* (VOK-hankkeen vaikuttavuus -raportti 2010)
- *Seuran toimintajärjestelmän sujuvuus oli taipuvainen kohentumaan palkatun ottaessa asian hoitoonsa. Yleisesti toiminnan arvioitiin muuttuneen aiempaa järjestelmällisemmäksi, suunnitelmallisemmaksi ja aiempaa paremmin organisoiduksi.* (Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset 2012)
- *Päätoimisen lisäksi tuettuihin seuroihin oli hankkeen aikana ilmaantunut keskimäärin yksi sivutoiminen työntekijä lisää.* (Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset 2012)
- *Hanketyöntekijän toimen seurauksena Akaan kaupunkiin palkattiin väliaikainen erityisliikunnanohjaaja syksyllä 2011. Erityisliikunnanohjaajan työsuhde vakinaistettiin maaliskuun alusta 2012. Toimen perustamisen seurauksena Akaan kaupungissa toimii tällä hetkellä 15 erityisliikuntaryhmää. Aiemmin kaupungissa toimi 10 ostopalvelusopimuksen kautta toimivaa erityisliikuntaryhmää. Yhteistyö yhdistysten kanssa on lisääntynyt ja erityisliikunnan tarjonta on laajentunut.* (Voimaa ja vireyttä hankkeen ilmoittamat tiedot hankerekisterissä)
- *Ulkopuolista rahoitusta tarvittiin peruskartoituksen pohjalta nostettujen toimintojen käynnistämiseen, kokeilemiseen ja toimintojen vakiinnuttamiseen siten, että ne saataisiin pysyväksi osaksi kaupungin palveluja. Hankkeen päätyttyä Joensuuhun perustettiin uusi terveystuunnittelijan toimi jatkamaan hankkeessa aloitettua työtä.* (Joensuun ohjattuun terveystuun- ja soveltavanliikunnan kehittäminen 2009–2011 – Loppuraportti)
- *Kunnat tuottivat vuosikohtaisia toimintasuunnitelmia ja saivat aikaan mielenterveyskuntoutujien liikunnan kehittämissuunnitelman, vaikka kuntakohtaisia laatueroja suunnitelmien tarkkuudessa ja sisällössä olikin.* (Liiku Mieli Hyväksi -hankkeen loppuraportti 2010)

## Hankkeiden suhde perustoimintaan ongelmallinen

Hanketoiminnan ja perustoiminnan suhde on ollut monella tapaa ongelmallinen. Hanketoiminnan ja perustoiminnan eroa on ollut vaikea tunnistaa, mikä on aiheuttanut ongelmia esimerkiksi myönnettäessä hankeavustuksia erilliseen kehittämistoimintaan. Liikunnantoimijat ovat ihmetelleet, mikseivät voi tehdä tulostaan perusrahoituksella. Liikunnantoimijoiden ”on pitänyt” lähteä mukaan hankkeisiin, jotka on koettu ”päälle liimatuiksi” perustoimintaan nähden. Osaksi hankeavustuksia on haettu, kun perusrahoitus ei ole riittänyt perustoiminnan täysimittaiseen toteuttamiseen ja ylläpitoon.

Hanketoiminnassa on vallinnut löysä projektikulttuuri ja omistajuus. Hankeavustuksia on jaossa paljon ja osin liian helposti. Rahoittajia on vaivannut liian löysä omistajuus avustettuihin hankkeisiin, kun hankkeiden tuotoksista ja tuloksista ei ole oltu tai keritty olemaan riittävän kiinnostuneita. Jatkuvan seurannan sijaan ministeriössä on vallinnut toimintakulttuuri, jossa avustusten myöntämisen jälkeen on annettu hankkeiden toimia kaikessa rauhassa. Löysän projektikulttuurin vallitessa hankkeita on tullut ja mennyt. Tällainen hankemaailma on aiheuttanut hankeähkyä ja -väsymystä. Toisaalta on ollut myös pitkään kestäneitä hankkeita, joita ei ole uskallettu päättää.

Laaja koordinoimaton hankemassa ja löysä projektikulttuuri ovat aiheuttaneet myös toiminnallista ja hallinnollista päällekkäisyyttä. Toiminnallista päällekkäisyyttä on ollut, kun eri hankkeissa on kehitetty samoja asioita eikä ole hyödynnetty jo saavutettuja tuloksia omassa kehittämistyössä. Paikallistasolle on kohdistunut päällekkäisiä toimenpiteitä ja liiallista painetta yksittäiseen kohteeseen, kuten yksittäiseen kouluun. Hallinnollista päällekkäisyyttä on syntynyt monista eri avustuslähteistä, hakujärjestelmistä ja eri lähteistä avustettujen hankkeiden hallinnoista.



- *Kerhotoimintahankkeet ovat hyvin eritasoisia. Useissa hankkeissa näyttäisi olevan kyse perustoiminnan ylläpidosta. Kerhotoimintahankkeissa toiminnan kehittäminen jonkinlaisen arvioinnin kautta on harvinaisempaa kuin muissa hankemuodoissa. Näistä syistä tulisi kirjata, mitä hankkeilta edellytetään, jotta ne voivat saada rahoitusta kehitystoimintaan.* (Lasten ja nuorten liikunnan paikalliset kehittämishankkeet 2012–2013 – Hakemusarviointi. 2013)
- *Selvää on, että osa hankeseurojen joukkoon valituksi tulleista löysi projektista keinon resurssien hankkimiseen ja olemassa olevan toiminnan ylläpitämiseen, ei niinkään kehitystyöhön ylätasolta asetettujen ajatusten suunnassa.* (Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset 2012)
- *Liikuntahallinnossa menossa hankeähky. Hanketyökalua käytetään vähän liikaa asioiden eteenpäin viemiseen esimerkiksi paikallistasolle ja aiheesta kuin aiheesta.* (ELY-keskuksen edustaja haastattelussa)
- *Moni kunta poti ”hankeähkyä”, joka aikataulun tiukkuuden ja rajallisten resurssien puitteissa saattoi vähentää hakijoiden innostusta.* (Maahanmuuttajien kotouttaminen liikunnan avulla. Vuoden 2011 kehittämisyhteistyön seuranta ja arviointi)
- *Vaarana on, että samankaltaista kehitystyötä tehdään useassa liitossa päällekkäin. Päällekkäisyyttä voitaisiin poistaa keskittämällä voimavaroja keskeisten tarpeiden tyydyttämiseen, joita esiintyy esimerkiksi kouluttajakoulutuksessa ja materiaalintuotannossa.* (VOK-hankkeen vaikuttavuus -raportti 2010)
- *Lasten ja nuorten liikuntaan liittyvää tukijärjestelmää olisi hyvä selkiyttää ja karsia päällekkäisyyksiä ainakin kehitettäessä liikkumismahdollisuuksia koulun toimintaympäristössä. Nyt liikunnan kehittämiseen on voinut saada tukea kolmesta eri tukimuodosta: lääninhallitusten myöntämistä lasten ja nuorten liikunnan kehittämismäärärahaa sekä 3-9-luokkalaisten suunnatun kerhotoiminnan tuesta ja opetushallituksen myöntämästä tuesta ensisijaisesti 1-2-luokkalaisten iltapäivätoimintaan.* (Lasten ja nuorten liikunnan kehittämishankkeet 2009–2010, Yhteenveto hakemuksista)
- *Lasten ja nuorten liikunnan kehittämismäärärahan tavoitteena oli tukea nimenomaan kehittämishankkeita. Tukea saaneiden hankkeiden joukossa oli kokonaan uusia lasten ja nuorten liikunnan hankkeita, vanhan jo olemassa olevan toiminnan kehittämiseen tärkeitä hankkeita sekä muutama hanke, jotka toimintasuunnitelman perusteella jatkavat edellisinä vuosina käynnistämäänsä toimintaa ilman kehittämistavoitteita. Muutamien hankkeiden kohdalla oli toimintasuunnitelman perusteella vaikea päätellä, onko kyseessä uuden toiminnan kehittäminen vai vanhan toiminnan jatkaminen.* (Lasten ja nuorten liikunnan kehittämishankkeet 2009–2010, Yhteenveto hakemuksista)

## 2.5. Yhteistyö

### Hankkeilla lisätty ja laajennettu yhteistyötä

Hanketoiminnalla on ollut iso merkitys eri toimijoiden, tasojen ja hallinnonalojen välisen yhteistyön lisääntymisessä ja laajentumisessa. Pääsääntöisesti hankkeita (tai jotain muuta ulkopuolista verkoston ylläpitäjää) on tarvittu, jotta ylemmät hallinnontasot ovat tehneet keskenään yhteistyötä ja päässeet yhteistyöhön paikallistason kanssa tai paikallistason toimijat ovat verkostoituneet ja tehneet yhteistyötä keskenään. Hankkeella on nähty olevan helpompi ylittää hallinnon rajoja kuin yksittäisellä toimijalla perustoiminnassa. Hanketoiminta on synnyttänyt paljon verkostoja, joista osa on jäänyt toimimaan hankkeen päätyttyä. Hankkeilla on päästy mukaan kansainvälisiin verkostoihin.



- *VOK-perusteiden ohella hankkeen keskeisimpiä tuloksia on koulutuksen verkoston synnyttäminen. Verkosto on tullut näkyväksi verkostotapaamisissa, joita hankkeen aikana on järjestetty useita. Verkoston ihmiset ovat lisäksi kohdanneet hanketapaamisissa, joita on järjestetty hankevastaaville. Lajiliittojen koulutuksen parissa työskentelevät pitivät*



*ihmisten kohtaamista arvokkaana ja verkoston synnyttämistä merkittävänä edistysaskeleena. (VOK-hankkeen vaikuttavuus -raportti 2010)*

- *Paikallista yhteistyötä lisättiin hankkeen aikana, mikä mahdollisti verkostoitumisen, kokemusten vaihtamisen sekä uusien liikunnan kumppaneiden saannin. Pilottikuntien ja yhdistysten yhteistyö lisääntyi selkeästi Huittisissa, Raumalla ja Turussa. Yhteistyö lisääntyi myös Halikossa ja Ulvilassa vaikkakin vähäisempänä. Syynä jälkimmäiseen oli yhdistysten vähäinen määrä, mutta myös se, että Halikko ja Ulvila halusivat vahvistaa ensin omia peruspalvelujaan ja hallintokuntien välistä yhteistyötä. (VIRVELI – Virtaa verkostoihin liikunnasta. SoveLin kehittämis- ja koulutushankkeen tuloksia. 2010)*
- *Paikallinen yhteistyö lisääntyi. Yksityisen palvelusektorin mukaan tuleminen hankkeeseen koettiin yhtenä hankkeen kohokohtana. (Liikunnan palveluketju – Lahti Liikkeelle -kehittämishanke. 2009)*
- *Loppuarvioinnissa pilottikuntien toimijat kertovat, että mielenterveyskuntoutujien liikuntatoiminta on tullut paikallisesti entistä näkyvämmäksi ja säännölliseksi. Hankekunnissa on edetty sanoista tekoihin. Verkostoituminen on tiivistänyt yhteistyötä ja lisännyt halukkuutta eri hallintokuntien väliseen yhteistyöhön. Yhteistyön toimivuus onkin ollut yksi tärkeimmäksi koettu onnistumisen edellytys. (Liiku Mieli Hyväksi -hankkeen loppuraportti 2010)*
- *KKI-ohjelman taloudellinen tuki nähtiin ehdottoman tärkeäksi terveystuonnan kehittäjien palkkaamiseen ja yhteistyöverkoston kehittämiseen. (Kunnossa kaiken ikää -ohjelma. Seurannan tuloksia vuodelta 2007)*

## **Hanketoimintaa leimaa liiallinen omistajuus, henkilöityminen ja henkilösuhteiden varassa tapahtuva yhteistyö**

Rahoittajien välistä yhteistyötä on tehty viime vuosina yhä enenevässä määrin, mutta yhteistyössä on vielä paljon kehitettävää. Yhteistyö on ollut liian vähäistä, epävirallista, epäsäännöllistä ja organisoitumatonta henkilöiden välistä yhteistyötä. Yhteistyön tekeminen on riippunut siitä, millaisiksi toimintakulttuuri- ja tavat ovat muotoutuneet kussakin teemassa ja kunkin toimijan välillä. Osa toimijoista on kuulunut tiettyihin verkostoihin, joissa on ollut yhteisiä tapaamisia. Mitään selkeää rakennetta ei ole ollut, vaan on oltu liiaksi henkilöiden varassa. Hankeasioita ei ole pystytty yhteen sovittamaan riittävästi, mikä on synnyttänyt muun muassa hanketoimijan näkökannasta sekavan avustusjärjestelmän eri rahoittajien erilaisine hakukäytäntöineen ja -aikatauluineen.

Rahoittajat ovat pyrkineet viime vuosina lisäämään hanketoimijoiden välistä yhteistyötä ohjaamalla hankkeita ottamaan toimintaansa mukaan muita hankkeita ja toimijoita. Hanketoimijoiden yhteistyössä on edelleen puutteita. Hankkeet eivät ole jakaneet riittävästi tietoa tai verkostoituneet. Hanketoimijat ovat tunteneet liiallista omistajuutta hankkeisiinsa, teemoihinsa ja kokeneet kilpailevansa samasta rahoituksesta. Hankkeiden ja niiden henkilöstön pitäisi tehdä itsensä hankkeen aikana merkitykselliseksi esimerkiksi jakamalla tietoa, jotta toiminta juurtuisi osaksi rakenteita ja jatkuisi hankkeen loputtua. Usein on käynyt päinvastoin. Hankkeet ovat henkilöityneet, kun henkilöt ovat kasanneet tiedon itselleen ja pyrkineet tekemään itsestään korvaamattomia. Yhteistyö on keskittynyt myös lähinnä saman alan hankkeisiin ja ohjelmiin. Hallinnonrajojen ylittäminen on ollut vaikeaa. Muiden alojen toimijat eivät ole aina jakaneet samaa arvomaailmaa kuin liikuntaihmiset, jolloin ei ole syntynyt kontaktipintaa yhteistyölle. Aina ei ole edes tiedetty toisista hankkeista ja yhteistyömahdollisuuksista, yhteistyölle ei ole ollut kiireessä aikaa tai verkostolle ei ole ollut ylläpitäjää.



- *Jotta hankkeet pystyisivät kehittymään ja luomaan entistä tehokkaammin uudenlaisia toimintamalleja, voisi niiden välistä yhteistyötä kehittää. Tällaisten tukitoimien kehittämisessä ovat avainasemassa ELY-keskukset yhdessä liikunnan aluejärjestöjen kanssa. (Lasten ja nuorten liikunnan paikalliset kehittämishankkeet 2012–2013 – Hakemusarviointi. 2013)*

- *Tulevaisuuden työssä tulee kiinnittää huomiota verkoston konkreettisempaan hyödyntämiseen, jotta hyvät käytänteet voisivat levitä tehokkaammin.* (VOK-hankkeen vaikuttavuus -raportti 2010)
- *Koska verkoston olemassaoloa pidettiin aivan keskeisenä asiana tulevaisuudessa, tulee VOK-hankkeen päättyessä pohtia, miten se säilyy ja miten sitä voisi edelleen kehittää. Mitä tapahtuu, jos keskeisin henkilö poistuu verkostosta? Keitä muita voitaisiin valjastaa ydinhenkilöiksi? Miten myös muut koulutustoimijat kuin lajiliittojen koulutusvastaavat voisivat olla entistä aktiivisempia yhteyksien luomisessa?* (VOK-hankkeen vaikuttavuus -raportti 2010)
- *Ohjelman ja paikallishankkeiden toiminta onkin ollut hyvin henkilöriippuvaista, mikä on riski ohjelmatoiminnalle. Tämä konkretisoituu tilanteissa, jossa ohjelma- ja hankehenkilöstö vaihtuu, mikä on luonnollista pitkän ohjelmatoiminnan aikana. Ohjelmatoiminnassa tulisikin kiinnittää erityisesti huomiota osaamiseen siirtoon kaikilla tasoilla.* (Voimaa Vanhuuteen -ohjelman ulkoinen arviointi. Loppuraportti 2010.)

## 2.7. Tiedonvälitys

### Hankkeet lisänneet tietoa ja vauhdittaneet oppimista

Hanketoiminnalla on tuotettu eri toimijoiden, tasojen ja hallinnonalojen välillä uutta tietoa, välitetty ajankohtaista tietoa, koulutettu toimijoita ja lisätty toimijoiden osaamista. Ylemmät hallinnontasot ovat oppineet paikallistason toimintakulttuureista. Alemmat hallinnon tasot ovat saaneet uutta tietoa käyttöönsä. Hankkeissa on tuotettu laadukkaita julkaisuja, joita on käytetty myös ministeriössä informaatio-ohjauksen nimissä.



- *Kehityshankkeiden kautta lajiliitoilla on mahdollisuus edistää tärkeitä asioita ja saada tiedotettua ja edistettyä sitä laajemmalle joukolle.* (Lajiliittojen näkemyksiä Lasten ja nuorten liikuntaohjelmasta 2010)
- *Me opimme myös erittäin paljon paikallistasolta. Suomi on aika monipuolinen ja monisyinen maa. Asioita, jotka pohjanmaalla menee läpi, ei mene välttämättä Savossa. Toimintakulttuurit ovat erilaisia.* (Hanketoimija hankehaastattelussa)
- *Ohjelman keskeisimpinä tuloksina voidaan pitää sitä, että ohjelma on onnistunut lisäämään iäkkäiden lihasvoima- ja tasapainoharjoittelumahdollisuuksia ja sitä, että ikäihmisten liikunta on noussut laajemman yleisön tietoisuuteen.* (Voimaa Vanhuuteen -ohjelman ulkoinen arviointi. Loppuraportti 2010)

### Ministeriön tiedotus ei tavoita toimijoita, eivätkä toimijoiden tulokset ministeriötä

Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedottamiseen hanketoiminnasta ei ole oltu paikallistasolla tyytyväisiä. Tiedottaminen on nähty liian vähäisenä, passiivisena eikä riittävän avoimena. Hanketoimijat eivät ole tienneet riittävästi tai riittävän ajoissa hankeavustuksista ja avustuspäätösten perusteista, käynnissä olevista hankkeista tai jo toteutetuista hankkeista sekä niiden kokemuksista ja tuloksista.

Ministeriö ei ole saanut päätöksenteon tueksi riittävästi laadukasta tietoa hankkeiden toiminnasta, tuotoksista ja tuloksista. Hanketoimintaan liittyvää tietoa ei ole ollut riittävästi, tietoa ei ole koottu yhteen tai tietoa ei ole ollut helppoa löytää. Tietoa ei ole levitetty riittävän aktiivisesti omaa lähiverkostoa laajemmin ja levittämiseksi ei ole ollut riittävästi kanavia. Periaatteessa tietoa on ollut olemassa paljon, mutta se on ollut hajallaan ja jalostusaste on ollut liian matala.

Tiedon levittäminen hankkeista on perustunut sattumanvaraisuuteen ja lähinnä mukanaoloon erilaisissa verkostoissa. Mitään systemaattista mallia ei ole kyetty luomaan eri tasoille. Hankkeiden dokumentoinnissa, raportoinnissa ja osallistumisessa seurantoihin on ollut puutteita, mikä on vaikeuttanut laadukkaan ja kattavan arviointitiedon tuottamista sekä tehokasta

tiedon levittämistä. Tosin kansalaistoimintaan perustuvalta toiminnalta ei voi myöskään olettaa yhtä ajantasaista ja laajaa tiedon tuottamista arvioinnin käytettäväksi kuin esimerkiksi julkisilta organisaatioilta. Osassa hankkeita toimintakulttuuri on perustunut myös liiaksi vahvaan omistajuuteen ja hankkeiden välillä on ollut haitallista kilpailua, jolloin tietoa ei ole haluttu edes jakaa.



- *Kritiikkiä ELY-keskusten sekä ministeriön suuntaan esitettiin ainoastaan tiedottamisen puutteista. Muutama hanketyöntekijä oli jäänyt kaipaamaan koottua tietoa haun tuloksista, muista hakijoista ja heidän yhteystiedoistaan. Verkostoitumista ja kokemusten vaihtoa hankkeiden välillä toivottiin. (Maahanmuuttajien kotouttaminen liikunnan avulla. Vuoden 2011 kehittämisavustusten seuranta ja arviointi)*
- *Opetus- ja kulttuuriministeriö toivoo, että rahoituksen avulla pystytään löytämään uusia toimintamalleja erityisesti terveytensä kannalta liian vähän liikkuvien lasten ja nuorten liikunnan määrän nostamiseksi suosittujen vähimmäistasolle. Hakemusarvioinnin perusteella voi todeta, että tämä on hankkeille vaikeaa. Asiaa vaikeuttaa myös se, että innovatiivisten toimintojen laajemmalle levittämiselle ei välttämättä löydy kanavaa. (Lasten ja nuorten liikunnan paikalliset kehittämishankkeet 2012–2013 – Hakemusarviointi. 2013)*
- *Osa hanketuen saajista ei kuitenkaan palauta seurantatietoja karhuamisen jälkeenkään. Nämä tahot on saatettava jatkossa vastuuseen luomalla toimintamalli, joka edellyttää käytännössä, että kaikki tukea saaneet tahot raportoivat toiminnastaan. (Kunnossa kaiken ikää -ohjelma. Seurannan tuloksia vuodelta 2007)*
- *Seuroissa ei välttämättä ole tarkkaa kirjanpitoa ja koottua tietoa esimerkiksi osallistujista. Näihin tietoihin liittyen ongelmia analyysien tekoon aiheutui myös siitä, että monet seurat olivat jättäneet vastaamatta tai vastaukset olivat puutteellisia. Osaltaan vastaamiseen liittyvät puutteellisuudet voi tulkita seurojen haluttomuudeksi todelliseen kehitystyöhön. Kattavammat vastaukset olisivat tietysti antaneet vanhemman pohjan tulosten luotettavuudelle, mutta ne olisivat myös mahdollistaneet monipuolisempien vertailujen tekemisen selityksien hakemisessa. (Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset 2012)*
- *Haasteeksi nousee kuitenkin sitoutumisen aste, ja mahdollisuus aidosti viedä toimintaa eteenpäin omissa sidosryhmissä, jotta tieto leviäisi jo ennestään tiedostavan sisäpiiriin ulkopuolelle. (Voimaa Vanhuuteen -ohjelman ulkoinen arviointi. Loppuraportti 2010)*
- *Haasteeksi ohjelma- ja hanketoiminnassa muodostui osaltaan vertaisoppimisen kanavien löytäminen ja tiedonkulku hankkeiden välillä sekä sidosryhmätiedottaminen. Tiedon kulkua ja kokemusten vaihtoa tulee edelleen kehittää ohjelmassa mukana olevien hankkeiden välillä. Tiedon ja ymmärryksen kasvu hanke- ja sidosryhmätoimijoissa edellyttää myös aineistojen ja viestien syvällisemmän sisällön jakamista sekä tietoa muun kansallisen ja kansainvälisen toiminnan hyödyistä laajemmin. (Voimaa Vanhuuteen -ohjelman ulkoinen arviointi. Loppuraportti 2010)*

### 3. Suositukset hanketoiminnan kehittämiseksi

Ensimmäiset neljä suositusta (3.1.–3.4.) ovat pääsuosituksia. Kahdeksan seuraavaa (3.5.–3.12.) ovat suppeampia suosituksia, joita on käsitelty myös neljässä ensimmäisessä suosituksessa.

#### 3.1. Suurempien ja kohdennettumpien hanke- ja ohjelmakokonaisuuksien kokoaminen

Opetus- ja kulttuuriministeriö määrittää nykyistä tarkemmin avustamansa liikunnan kehittämistoiminnan tarkoituksen ja edellytykset sekä strategiset painopisteet, joihin suunnataan

kehittämistoimintaa. Kaikkia asioita ei tarvitse kehittää hankkeilla, vaan valitaan selkeät paino-alueet ja rajatut teemat, joihin keskitytään pitkäjänteisesti. Samalla määritellään tarkasti koko kehittämistoiminnan tarkoitus ja tavoitteet. Tarkat kehittämistoiminnan sisällölliset tavoitteet jätetään kehittäjien määriteltäviksi, jotta toiminta tukee aidosti kehittäjän tarpeita ja toimintaan sitoudutaan.

Ministeriö kasaa valittujen painopisteiden ja teemojen ympärille ohjelmakokonaisuuksia, jotka eivät ole päällekkäisiä muiden rahoittajien ohjelmien kanssa (liite 3). Ohjelmia toteutetaan verkostomaisella työtavalla kokoamalla yhteen teemaan liittyvät keskeiset toimijat ja yksittäiset hankkeet. Ohjelman edistämisestä vastaa sen taustaorganisaatio tai erillinen koordinaatiohanke. Nykyisin on jo olemassa ohjelmia, kuten Kunnossa Kaiken Ikää -ohjelma ja Liikkuva Koulu. Osaa hanketoiminnasta koordinoidaan myös muulla tavoin organisoituna kuin ohjelmalla. Esimerkiksi erityisryhmien liikunnassa järjestetään erityisliikuntahankkeiden seminaareja ja tapaamisia. Edelleen on kuitenkin yksittäisiä hankkeita, jotka eivät kiinnity mihinkään ohjelmakokonaisuuteen tai joita ei erityisesti koordinoida.

Ministeriö varaa ohjelmille riittävät resurssit (aikaa, rahaa, henkilöitä) tehdä pitkäjänteistä kehittämis- ja vaikuttamistyötä. Ohjelmataso tekee teemansa edistämiseksi vaikuttamistyötä valtakunnan tasolla, toimii valtionhallinnon ja paikallistason välissä tiedonvälittäjänä, sovittaa yhteen ohjelman työtä muiden ohjelmien ja toimijoiden kanssa, tukee hankkeiden kehittämistyötä ja levittää tuloksia sekä mahdollisia hyviä käytäntöjä. Ohjelma järjestää hankkeille säännöllisiä kohtaamisia ja koulutusta.

Ministeriö pikemminkin vähentää avustettavien hankkeiden määrää ja jatkaa yksittäisten avustusten kasvattamista. Jokaiselle hankkeelle varataan riittävät resurssit ja pitkäjänteinen mahdollisuus kehittämistoimintaan. Varmistetaan myös pienten ja vähän hankkeita toteuttaneiden toimijoiden mahdollisuus kehittämistoimintaan. Kaikkien hankkeiden ei tarvitse erityisesti kehittää uusia yleistettäviä toimintamalleja. Pienet paikallistason hankkeet voisivat toimia nykyistä enemmän valitsemansa uuden toiminnan vakiinnuttajina ja tuotettujen hyvien toimintamallien juurruttajina. Etenkin paikallistasolla tulisi suosia nykyistä enemmän yhteishankkeita. Muodostetaan paikallistasolla yksi isompi hanke esimerkiksi kolmen pienemmän kunta- tai seurahankkeen sijaan. Näin levitetään osaamista, tietoa ja hanketoimintaa laajemmalle joukolle. Samalla tuetaan paikallistason toimijoiden verkostoitumista, yhteistyötä ja vähennettäisiin päällekkäistä hallintoa.

Ohjelman tai muuten koordinoitujen hankkeiden arviointi tai osa-arviointi hankitaan ulkopuoliselta arvioijalta. Yksittäiset hankkeet voivat keskittyä hankkeen toteuttamiseen, itsearviointiin oman hankkeensa kehittämiseksi, laadukkaaseen tiedon tuottamiseen ja dokumentointiin ulkopuolisen arvioinnin tueksi.

Ohjelmakokonaisuuksien lisäksi tai osana ohjelmia ministeriö avustaa jatkossakin yksittäisiä pienempiä innovatiivisia hankkeita, joilla tehdään innovatiivisia paikallistasolta ponnistaneita kokeiluja. Jos kokeilut toimivat, lähdetään toimintaan isommilla resursseilla ja otetaan toiminta osaksi muita hankkeita.

Siirtymisessä ohjelmakokonaisuuksiin hanketoimintaan tulisi luonnollisemmin nykyistä vahvempi ohjausmekanismi ja omistajuus hankkeiden synnyttämiin tuotoksiin sekä tuloksiin. Ohjelmien avulla syntyisi taho, jolla on aikaa olla aidosti kiinnostunut hankkeiden tuloksista. Hanketoiminnan koordinointi ja tiedon kerääminen olisi helpompaa ohjelmissa kuin yksittäisissä hankkeissa. Ohjelmissa olisi vähemmän hankkeiden välistä kilpailua ja haitallista omistajuutta sekä paremmat edellytykset yhteistyölle, vuoropuhelulle ja tiedon vaihtamiselle.

### 3.2. Viestinnän parantaminen

Opetus- ja kulttuuriministeriö, ELY-keskukset ja muut rahoittajaviranomaiset lisäävät ja kehittävät niin sisäistä kuin ulkoista viestintää hanketoiminnasta. Sisäisellä viestinnän kehittämisellä varmistetaan nykyistä parempi tiedon kulku hanketoiminnasta eri rahoittajaviranomaisten välillä.

Ulkoisella viestinnällä varmistetaan tiedon parempi välittyminen hanketoiminnan sidosryhmien välillä.

Viestintää tulee kehittää nykyistä avoimemmaksi, aktiivisemmaksi, ennakoivammaksi, kohderyhmälähtöisemmäksi, vuorovaikutteisemmaksi ja tasa-arvoisemmaksi. Viestinnässä tulee miettiä nykyistä paremmin mitä tietoa eri toimijat tarvitsevat ja miten eri kohderyhmät tavoitetaan parhaiten sekä riittävän ajoissa. Keinoina viestinnän lisäämisessä ja kehittämisessä ovat niin aktiiviset kuin passiiviset viestinnän keinot, kuten tapaamisten, tilaisuuksien, tiedotteiden, uutiskirjeiden, internetsivujen ja kenties sosiaalisen median nykyistä parempi hyödyntäminen. Viestintää tulee lisätä hankeavustuksista, avustuspäätöksistä ja niiden perusteluista sekä avustusta saaneista toimijoista, hankkeiden toiminnasta ja päättymisestä sekä syntyneistä tuotoksista ja tuloksista.

Rahoittajaviranomaiset lisäävät määrätietoista ohjausta hanketoimijoille tiedon levittämiseksi, mutta myös mahdollistavat tiedon paremman levittämisen edellä mainituilla keinoilla. Avustusohjeissa korostetaan nykyistä selvemmin hankkeiden toimintatapana avointa tiedon levittämistä, vuorovaikutusta ja yhteistyötä toisten hankkeiden sekä toimijoiden kanssa.

Hanketoimijat kehittävät viestintäänsä koko hankkeen ajan kestäväksi toiminnaksi. Hanketoimijoiden lisäävät keskinäistä vuoropuhelua ja vuorovaikutusta, kehittävät dokumentointia, jakavat avoimesti tietoa sekä viestivät aktiivisesti ja kohderyhmälähtöisesti toiminnastaan. Rahoittaja mahdollistaa hankkeille aktiivisen ja passiivisen tiedonvälittämisen esimerkiksi tukemalla hanketoimijoiden kohtaamisia ja velvoittamalla toimijoita käyttämään hankerekisteriä (ks. 3.11. Hanketiedon koonti ja hyödyntäminen).

### 3.3. Yhtenäinen malli hanketoiminnan koordinoimiseksi

Opetus- ja kulttuuriministeriön johdolla muodostetaan nykyistä systemaattisempi ja yhtenäisempi malli hanketoiminnan koordinoimiseksi niin valtakunnan tasolla kuin aluetasolla. Ministeriö huolehtii valtakunnantasolla eri rahoitusviranomaisten avustusjärjestelmien ja -prosessien koordinoinnista sekä yhteensovittamisesta. Ministeriö järjestää säännöllisesti valtakunnallisia rahoittajaviranomaisten suunnittelupäiviä, joissa liikunnan rahoittajaviranomaiset vaihtavat tietoa ja kokemuksiaan sekä yhteen sovittavat toimenpiteitään, kuten keskenään kriittisten hankeavustusten aikatauluja ja hanketoimijoiden koulutuksia. Eri rahoittajien ohjelmille järjestetään yhteisiä tapaamisia tiedon vaihtamiseksi ja yhteistyön tekemiseksi.

Ministeriö yhtenäistää omien hankeavustusten hakua, ohjeistusta, myöntöprosesseja, päätösmekanismia ja raportointia. Nykyisin eri avustuksissa on erilaisia käytäntöjä ja ohjeistuksia, mikä sekavoittaa avustusjärjestelmää. Ohjeissa tulisi tuoda myös nykyistä selvemmin esille koko kehittämistoiminnan ja kyseisen avustuksen tavoitteet sekä avustuksen suhtautuminen muihin avustuksiin. Selvitetään olisiko ohjeistuksen selventämiseksi tarvetta hanketoimijoille suunnatulle erilliselle rahoittajan oppaalle liikunnan hanketoiminnan hallinnoinnista.

Aluetasolle kehitetään nykyistä yhtenäisempi koordinointimalli, jossa aluetason rahoitusviranomaisten ja paikallistason hankkeiden koordinoinnista vastaavat ELY-keskukset, liikunnan aluejärjestöt ja valtakunnalliset ohjelmat. ELY-keskukset järjestävät aluetason rahoitusviranomaisten suunnittelupäiviä niin ministeriön, Euroopan unionin kuin Maakuntien liittojen kehittämisavustuksia jakaville viranomaisille. ELY-keskukset, liikunnan aluejärjestöt ja ohjelmat koordinoivat hankkeita. Esimerkiksi aluejärjestöjen terveysliikunnan kehittäjät koordinoivat alueensa terveysliikuntahankkeita. Hanketoimijoille järjestetään säännöllisiä yhteistapaamisia ja kohtaamisia, kuten starttiseminaareja avustusta saaneille hankkeille, teemoittaisia seminaareja ja koulutuksia jo käynnissä oleville hankkeille. Tapaamisissa hyödynnetään kokeneita ja onnistuneita hanketoimijoita, jotka jakavat tietoa hankkeen onnistuneesta läpiviemisestä (hyvän hankkeen käytännöt).

### 3.4. Hyvien käytännön prosessin yhtenäistäminen

Liikunnan hyviä käytäntöjä on onnistuttu keräämään, mallintamaan, arvioimaan ja levittämään yksittäisissä teemoissa, kuten liikuntaneuvonta, ikäihmisten liikunta tai monikulttuurinen liikunta. Hyvien käytäntöjen parempaa leviämistä varten tarvitaan kuitenkin yhtenäisempi ajattelumalli käytännöistä ja enemmän yhteistä analysointia. Lisäksi tarvitaan paremmin resursoitu, koordinoitumpi ja yhtenäisempi prosessi, jolla eri teemojen käytäntöjä tunnustetaan, arvioidaan, mallinnetaan ja levitetään. Niin kauan kuin liikunnan hyvistä käytännöistä ei ole yhteistä ajattelumallia, käytäntöjä ei analysoida yhteisesti eikä ole koordinoitua ja hyvin resursoitua yhteistä prosessia, jokainen tekee hyvien käytäntöjen kehittämis- ja levittämistyötä omista lähtökohdistaan. Tällöin kärsivät käytäntöjen tunnustaminen, mallintaminen, yhteismitallisuus, arviointi ja levittäminen. Hyvien käytäntöjen lisäksi tulisi olla rohkeutta levittää tietoa huonoista käytännöistä eli tietoa asioista, jotka eivät ole toimineet. Ei tehtäisi samoja virheitä eri puolella Suomea vuodesta toiseen.

Yhtenäisen hyvien käytäntöjen prosessin rakentaminen alkaa niin rahoittajien kuin hanke-toimijoiden ajattelutapojen yhtenäistämisestä. Ensiksi tulisi ymmärtää, että hyvien käytäntöjen levittämisessä ei ole kyse franchising-toiminnasta, jossa valmista tuloksia tuottavaa toimintaa monistetaan ja passiivisesti levitetään toimintaympäristöstä toiseen. Kyse on tiedon siirtämisestä ja soveltamisesta niistä hankkeiden tai perustoiminnan tuotoksista, jotka ovat tuottaneet todistettavasti hyviä ja tavoiteltuja tuloksia. Tiedon siirtämiseen toisten soveltamiseksi tarvitaan resursseja ja paljon aktiivisia toimia, kuten vuoropuhelua, kanssakäymistä ja oppimista.

Toiseksi hyvistä käytännöistä on riisuttava pois kaikki turha glooria ja pakonomaisuus. Hyvillä käytännöillä ei ratkaista kaikkia liikuntakulttuurin ongelmia. Kaikkien hankkeiden ei myöskään tarvitse tuottaa hyviä käytäntöjä. Ei tarvitse keksimällä keksiä mikä on kunkin hankkeen hyvä käytäntö. Sekin voi riittää, että hanke ratkaisee toimintaansa liittyvän ongelman tai pystyy kehittämään toimintaansa vailla erityistä yleistettävää mallia. Jos hankkeessa kuitenkin syntyy hyvä toimintamalli, josta voisivat hyötyä muutkin toimijat, kannattaa mallia levittää. Levittämiseksi voitaisiin rakentaa esimerkiksi seuraavanlainen prosessi:

**1. Hyvien käytäntöjen verkostot.** Opetus- ja kulttuuriministeriön johdolla kasataan liikunnan teemojen alle hyvien käytäntöjen verkostot tai edellä mainitun kehittämissuosituksen mukaiset ohjelmalliset kokonaisuudet. Verkostot koostuvat teemaan liittyvistä alan asiantuntijoista ja hankkeista. Verkoston työtä vie eteenpäin verkoston ylläpitäjä tai ohjelmallisen kokonaisuuden taustaorganisaatio (esimerkiksi Ikäihmisten liikunnassa Ikäinstituutti ja opiskelijaliikunnassa Opiskelijoiden Liikuntaliitto).

**2. Yhteinen kriteeristö.** Verkostossa analysoidaan ja sovitaan yhteisestä kriteeristöstä, joista teeman hyvät käytännöt koostuvat. Kriteeristö nojaa mm. ministeriön strategisiin linjauksiin teemasta ja asiantuntijaselvityksiin.

**3. Tunnistaminen.** Verkostossa tunnustetaan kriteeristöön sopivia hyviä toimintamalleja ja tuotoksia niin kehittämishankkeista kuin organisaatioiden perustoiminnasta. Erotetaan toimintamalleista työkäytännöt (hyödyttävät lähinnä vain hankkeita niiden omassa toiminnassaan ja hankkeiden taustaorganisaatioita) ja keskitytään laajempaa hyötyä tarjoaviin toimintamalleihin.

**4. Mallintaminen ja arviointi.** Mallinnetaan, kuvataan ja arvioidaan tunnistetut toimintamallit. Hyvän käytännön kehittäjä mallintaa ja kuvaa muun muassa toimintamallin vaatiman toimintaympäristön, toimijat, resurssit ja rakenteet. Mallintamisen ja arvioinnin avuksi annetaan toimijoille koulutuksia sekä yhtenäinen pohja, jolla mallintaminen tehdään.

**5. Levittäminen.** Levitetään verkostossa valittuja hyviä käytäntöjä ennen kaikkea aktiivisilla, mutta myös passiivisilla toimenpiteillä. Aktiivinen levittäminen tapahtuu ver-



kosten avulla ja sisältää toimijoiden kohtaamista, vuorovaikutusta, tiedon vaihtamista sekä oppimista. Passiiviseen levittämiseen kuuluu muun muassa laadukas raportointi ja hyvien käytäntöjen vieminen rekisteriin.

**6. Juurtuminen ja käyttöönotto.** Eri toimijat omaksuvat tietoa hyvistä käytännöistä ja soveltavat sitä omassa toiminnassaan.

**7. Jatkokehitys.** Verkosto tai ohjelma seuraa hyvien käytäntöjen jatkokehitystä.

### 3.5. Tavoitteenasettelun terävöittäminen ja selkiyttäminen

Opetus- ja kulttuuriministeriö ja hanketoimijat terävöittävät ja selkiyttävät tavoitteenasettelua. Hankeavustuksille asetetaan ja hankkeilta edellytetään selkeitä, konkreettisia, realistisia ja yksinkertaisia strategian mukaisia tavoitteita, joihin hankkeissa valitaan oikeat toimenpiteet ja selkeät mittarit. Siirrytään yleisperiaatteista, hankeretoriikasta, maailmaa syleilevistä, epärealistisista ja lukuisista eri tavoitteista konkreettisempiin, lukumäärällisesti vähempiin ja toiminnan kannalta merkityksellisempiin tavoitteisiin. Ministeriössä pilkotaan liikuntakulttuurin kehittämiskohteita osatavoitteisiin ja lyhyemmän aikavälin tavoitteisiin, joita pystytään aidosti tavoittamaan ja mittamaan tavoitteen toteutumista. Selkeätavoitteiset hankkeet menestyvät tavoitteenasettelultaan epämääräisiä hankkeita paremmin. Tavoitteenasettelun terävöittäminen helpottaa myös arviointia ja mitattavuutta.

### 3.6. Avustusjärjestelmän kokoaminen ja kehittäminen

Opetus- ja kulttuuriministeriö jatkaa avustuskanavien kokoamista yhteen. Esimerkiksi lasten ja nuorten liikunnassa on ollut haettavana monia eri avustuksia. Nyt avustuskanavia on koottu yhteen, mikä on selkiyttänyt avustusjärjestelmää.

Ministeriö yhdistää tutkimusavustuksia ja kehittämisavustuksia. Kehittämishankkeissa luodaan paljon uudenlaisia kokeilevia interventioita, joiden vaikuttavuuden arviointi on hankkeille todella haasteellista. Tutkimushankkeiden osaamista kannattaisi hyödyntää mittaamisessa ja arvioinnissa mahdollistamalla tutkimusavustuksien ja kehittämisavustuksien sitominen yhteen.

Ministeriö lisää mahdollisuuksia eri rahoittajien yhteisrahoitteisiin poikkihallinnollisiin ohjelmiin ja hankkeisiin. Ministeriö tukee myös nykyistä aktiivisemmin laaja-alaisten hankkeiden ja ohjelmien mahdollisuutta kansainväliseen kanssakäymiseen. Hanketoiminta voisi olla hyvä keino tukea liikuntatoimijoiden kansainvälisiä kontakteja, tuoda kansainvälistä liikunnan osaamista ja hyviä liikunnan toimintamalleja Suomeen sekä levittää suomalaisia malleja ulkomaille.

Ministeriö kehittää avustusjärjestelmän pitkäjänteisyyttä. Ministeriö myöntää jatkossa monivuotisia hankeavustuksia. Liikuntarakentamisessa ja -tutkimuksessa sitoudutaan jo monivuotisiin hankkeisiin, joten samaan malliin tulisi pyrkiä myös kehittämis-hankkeissa. Avustuksille luodaan nykyistä ennustettavampi rytmi. Avustusten hakupäivien tulee olla tiedossa hyvissä ajoin, säilyä vuodesta toiseen samoina ja niistä tulee tiedottaa aktiivisemmin. Avustuksia tulee pyrkiä jakamaan kalenterivuositain (sikäli kun se on toiminnan järjestämisen kannalta järkevin vaihtoehto). Avustuspäätökset eivät saa venyä pitkälle keväälle vaan päätökset tulee tehdä mahdollisimman lähellä vuodenvaihdetta, jotta hankkeet pääsevät tekemään kehittämistyötä koko kalenterivuoden ajan. Kaikissa avustuksissa tulee olla vyörytysmahdollisuus. Mikäli avustusta ei ole hankkeen toteuttamisen kannalta optimaalista käyttää kuluvana vuonna, osa rahoituksesta voidaan vyöryttää seuraavalle vuodelle.

### 3.7. Koulutuksen ja kohtaamisten lisääminen

Opetus- ja kulttuuriministeriö, ELY-keskukset, ohjelmat ja liikunnan aluejärjestöt järjestävät

hankeavustusta saaneille koulutusta esimerkiksi hankkeiden läpiviemisestä, arvioinnista, mittaamisesta, tiedottamisesta, dokumentoinnista, seurantamateriaalin tuottamisesta ja hyvistä käytännöistä. Koulutuksen tarjoamisessa kannattaa yhdistää voimavaroja toisten rahoittajien kanssa ja tarjota hankkeille yhteistä koulutusta.

Opetus- ja kulttuuriministeriö, ELY-keskukset, ohjelmat ja liikunnan aluejärjestöt lisäävät erilaisia kohtaamisia hankkeiden kanssa niin hankkeiden valmistelu- kuin toteutusvaiheessa. Kokemus osoittaa, että neuvonta ja tuki esimerkiksi aluejärjestöjen kanssa parantaa selkeästi hakemusten laatua. Hankkeet kaipaavat myös hankkeen toteuttamisen aikana enemmän kohtaamisia ja kanssakäymistä rahoittajaviranomaisten, eri asiantuntijatahojen ja ennen kaikkea toisten hankkeiden kanssa.

### **3.8. Hanketoiminnan suunnitteluun ja juurruttamiseen panostaminen**

Opetus- ja kulttuuriministeriö ja muut rahoittajaviranomaiset sekä hanketoimijat suuntaavat nykyistä enemmän huomiota hankkeen suunnittelu- ja loppuvaiheeseen sekä juurruttamistoimenpiteisiin. Hankkeet tuovat hankesuunnitelmissa rahoittajalle esille mitä hankkeen teemassa on tehty muissa hankkeissa aikaisemmin ja miten näitä tuloksia tullaan hyödyntämään? Hyödynnetään nykyistä paremmin aikaisempaa kehittämistyötä ja keskitytään kehitettyjen asioiden viemiseen kentälle. Suunnitelmissa tuodaan esille myös miten hanke kiinnittyy taustaorganisaation strategiaan ja toimintaan. Hankkeet varaavat jo hankesuunnitelmissaan riittävät resurssit (aikaa, rahaa ja henkilöitä) hankkeen loppuvaiheen toimenpiteisiin. Kaikki hankkeet laativat erillisen vakiinnuttamissuunnitelman, jossa hanketoimijat esittävät etukäteen konkreettiset toimenpiteet hanketoiminnan juurruttamiseksi, toimintaympäristön mahdolliset riskit ja yhteistyötahot, joiden kanssa toteutetaan juurruttamista. Hanketoimijoiden tulee ymmärtää miten toimivat ne organisaatiot (esimerkiksi päätöksentekoprosessi), joihin toimintaa ollaan juurruttamassa. Ilman tätä ymmärrystä, riittäviä resursseja ja oikeita toimenpiteitä hankkeen tuloksia on vaikea juurruttaa osaksi perustoimintaa.

### **3.9. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen lisääminen hankkeilla**

Hankkeet ja ohjelmat ottavat aiempaa suurempaa roolia yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa. Myös rahoittaja huomioi tämän yhtenä keskeisenä toiminnanmuotona laaja-alaisten hankkeiden ja ohjelmien avustuksissa. Liikunnan kehittämishankkeilla voitaisiin tehdä nykyistä vahvempaa vaikuttamistyötä liikunnan edistämiseksi eri hallinnontasoilla ja -aloilla vaikuttamalla asenteisiin, kertomalla liikunnan merkityksestä ja pyrkimällä viemään asioita suoraan poliittiseen päätöksentekoon (esimerkiksi suositukset). Kehittämishankkeilla on hyvät edellytykset vaikuttamistyöhön, koska hankkeilla on yleensä ajankohtaisin tieto omasta aihepiiristä. Hankkeiden taustalla on monesti myös laaja yhteistyöverkosto tukemassa vaikuttamistyötä. Vaikuttamistyötä varten tarvitaan hankkeiden teemoista lisää näyttöön perustuvaa tietoa vaikuttamistyön tueksi, määrätietoista vaikuttamistyötä eri verkostoissa, rohkeita keskustelunavauksia ja kannanottoja sekä hanketoiminnan parempaa esille tuomista eri medioissa.

### **3.10. Hankkeiden raportoinnin kehittäminen**

Liikuntahankkeiden rahoittajat kehittävät hankkeiden raportointia selkeään yhteiseen rakenteeseen, mikä toistuisi ainakin opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamissa liikuntahankkeissa. Kehittämällä raportoinnille yhtenäinen perusrakenne, helpotetaan hankkeiden raportointia, tiedon levittämistä ja arviointia.



Opetus- ja kulttuuriministeriö on siirtymässä vaiheittain kaikessa hallinnon sisäisessä ja virastojen välisessä toiminnassa sähköiseen asiointiin. Siirtyminen sähköiseen järjestelmään, jossa hankkeiden haku, väliraportointi ja loppuraportointi tapahtuvat sähköisesti, on oikea kehityssuunta hankehallinnossa ja siihen tulisi päästä nopeasti.

### 3.11. Hanketiedon koonti ja hyödyntäminen

Jatketaan tiedon kokoamista hanketoiminnasta *hankerekisteriin*, jossa on tietoa jo toteutetuista hankkeista ja niiden tuloksista sekä käynnissä olevista hankkeista. Liikuntahankkeita rahoittavat ministeriöt ja ELY-keskukset velvoittavat jatkossa hankeavustuksia myöntäessään hanketoimijoita lisäämään tiedot hankkeestaan rekisteriin ja päivittämään tietoja viimeistään hankkeen päätyttyä. Huolehditaan siitä, että hanketoimijan ei tarvitse raportoida kuitenkaan moneen eri kertaan hankkeestaan.

Hyödynnetään koottua hanketietoa tuottamalla liikunnan hanketoiminnasta *säännöllisiä katsauksia*, joihin on koottu esimerkiksi teemoittain tietoa mitä kehittämistoimenpiteitä on toteutettu ja parhaillaan käynnissä, mitä toimenpiteillä on saatu aikaan sekä mitä aukkoja on mahdollisesti kehittämistoiminnassa.

Kootaan hankkeiden tuottamat aineistot yhteen *aineistopankkiin*. Hankkeet tuottavat paljon hyvää aineistoa, joita toiset hankkeet eivät hyödynnä vaan kehittävät yleensä omat materiaalit. Kun koottaisiin materiaalit yhteen pankkiin (esimerkiksi hankerekisterin yhteyteen) ja hankkeissa hyödynnettäisiin jo valmiita materiaaleja, voitaisiin hankkeissa keskittyä niiden eteenpäin viemiseen ja juurruttamiseen sekä säästettäisiin resursseja.

### 3.12. Arvioinnin kehittäminen

Arvioinnin kehittäminen alkaa tavoitteenasettelusta (ks. 3.5. Tavoitteenasettelun terävöittäminen ja selkiyttäminen). Epäselvien ja epärealististen tavoitteiden arviointi ei ole mielekästä eikä arviointia voida välttämättä edes tehdä. Tällöin joudutaan luomaan arviointia varten uudet tavoitteet ja kriteerit, mikä ei palvele alkuperäisten tavoitteiden toteutumisen arviointia. Tärkeää on myös miettiä tarkemmin mitä halutaan arvioida. Välttämättä ei tarvitse arvioida kaikkea hankkeesta tai ohjelmasta, vaan voidaan tehdä syvällisempiä osa-arviointeja. Tärkeää on myös mitata tavoitteiden toteutumisen kannalta oikeita asioita eikä vain pinnallisia ja määrällisiä asioita.

Arviointiin tulee suunnata enemmän resursseja ja lisätä arvioinnin osaamista sekä ulkopuolista apua. Pelkästään paremmin resursoidut hankkeet mahdollistaisivat paremmat resurssit myös arviointityölle. Jo nykyisin on havaittavissa, että arviointi on laadukkaampaa isommissa ja hyvin resursoiduissa hankkeissa. Hankkeiden tulee myös jo avustushakemuksissaan kiinnittää huomiota miten hankkeiden tuloksia ja mahdollisia hyviä käytäntöjä arvioidaan sekä suunnata arviointiin riittävät resurssit. Hanketoimijoiden osaamista tulee kehittää tarjoamalla arviointikoulutusta, sillä toimijat kokevat arvioinnin yhdeksi hanketoiminnan vaikeimmaksi osa-alueeksi. Arvioinnissa tulisi hyödyntää myös enemmän ulkopuolista arviointia, jolloin hankkeet voivat keskittyä ydinosaamiseensa eli toimintaan ja sen kehittämiseen sekä itsearviointiin. Hankkeiden tulosten ja hyvien käytäntöjen arvioinnissa tulee tehdä nykyistä enemmän yhteistyötä oppilaitosten tai tutkimushankkeiden kanssa (ks. 3.6. Avustusjärjestelmän kokoaminen ja kehittäminen).

Lisätään pidemmän aikajänteen arviointia. Nykyisen hankkeiden toiminta-aikaan ulottuvan arvioinnin lisäksi tulisi tuottaa myös pidemmän aikajänteen arviointia. Erityisesti valtakunnallisten hankkeiden ja ohjelmien vaikutuksia on pystyttävä arvioimaan nykyistä syvällisemmin ja pidemmällä ajanjaksolla. Liikunnan hanketoiminnan kehittämisen kannalta tarvitaan tietoa siitä, miten hankkeiden toiminta on jäänyt elämään hankkeiden päätyttyä ja mitä yhteistä on ollut niillä toiminnoilla, jotka ovat jääneet elämään hankeavustuksen päätyttyä.

Lisätään teemoittaista arviointia. Nykyisin arvioidaan lähinnä yksittäisiä hankkeita tai ohjelmia, mutta liikuntakulttuurin kehittämisen kannalta olisi hyvä lisätä tulevaisuudessa teemoittaista arviointia. Teemoittain tapahtuva arviointi toisi arvokasta tietoa siitä, mitä toimenpiteitä ja tuloksia hyvinkin erilaisissa ja kenties eri rahoittajien hankkeissa on tehty eri teemojen osalta, kuten lasten ja nuorten osallisuuden edistämiseksi tai syrjäytymisen ehkäisemiseksi.

## 4. Selvityksessä heränneet tietotarpeet

• **Hankeavustusten jakautuminen.** Hankeavustusten myönnoistä ei ole tuotettu juurikaan koostettua tietoa. Olisi tutkittava miten hankeavustukset jakautuvat esimerkiksi eri toimijoiden, alueiden, avustuslähteiden ja hanketyyppien myöntöprosenttien kesken? Mitkä alueet ja toimijat keräävät eniten erilaisia hankeavustuksia, jäävätkö jotkut alueet ja toimijat paitsioon, entä mitkä ovat eri avustusten myöntöprosentit?

• **Omarahoitusosuuden merkitys.** Suuren omarahoitusosuuden on nähty edesauttavan hanketoiminnan ja sen tulosten juurtumista osaksi organisaation perustoimintaa. Toisaalta on esitetty, että suuri omarahoitusosuus rajoittaa joukkoa, jolla on mahdollisuus lähteä mukaan hanketoimintaan. Omarahoitusosuuden ollessa suuri, hankkeita tekevät oletettavasti vain ne, joilla on riittävän isot kassavarannot. Halutaanko, että hanketoimijalla pitää olla myös resursseja vai riittääkö into ja ajatukset kehittää toimintaa? Tätä varten tulisi selvittää mitkä ovat omarahoitusosuuden vaikutukset tulosten juurtumiseen ja toimijoiden halukkuuteen osallistua hanketoimintaan?

• **Hanketoiminnasta ulosjättäytyminen.** Hankkeita toteuttavat vuodesta toiseen pitkälti samat toimijat. Osa toimijoista on jäänyt tai jättäytynyt omasta halustaan hanketoiminnan ulkopuolelle. Ei ole kuitenkaan tietoa kuinka suuri joukko on jäänyt hanketoiminnan ulkopuolelle ja mitkä ovat ulkopuolelle jättäytymisen syyt?

• **Hankkeiden toiminnan jatkuminen ja juurtuminen.** Osa hankkeiden toiminnasta on loppunut hankeavustuksen loputtua, mutta osa toiminnasta on juurtunut osaksi perustoimintaa ja jatkunut avustuksen loputtua. Ei ole kuitenkaan tietoa millaisten hankkeiden toiminta on jäänyt elämään hankerahoituksen loppumisen jälkeen ja mitkä ovat olleet näiden hankkeiden keskeiset toimenpiteet juurruttamisessa? Entä mitä yhteistä on ollut hankkeilla, joiden toiminta on loppunut hankkeen loputtua?

## 5. Liikunnan hyvät käytännöt -hankkeen itsearviointi

Hankkeen päätavoite:

- **Tavoitteena on arvioida kuntatason hyviä käytäntöjä liikunnan alueella ja tehdä suosituksia ohjelma- ja projektityön kehittämiseksi liikunnan alueella. Hanke luo pohjan jatkuvasti päivittyvälle ohjelma- ja projektityön seurannalle ja arvioinnille verkkoympäristössä.**

Hanke onnistui tekemään suositukset ohjelma- ja projektityön kehittämiseksi liikunnan alueella. Suositukset on julkaistu hankkeen loppuraportissa. Suositukset pohjautuvat keskeisten hanketoimijoiden haastatteluihin ja heiltä saatuihin näkemyksiin, kirjallisiin lähteisiin ja hankerekis-

terin kasaamisessa tehtiin havaintoihin. Suosituksia levitettiin tiedotteilla ja artikkeleilla eri hanketoimijoille. Suosituksista on enemmän tietoa tämän raportin tiivistelmässä ja johdannossa.

Hanke onnistui luomaan pohjan jatkuvasti päivittyvälle hankkeiden ja hyvien käytäntöjen rekisterille verkkoympäristöön. Hankkeessa avattiin Liikuntahankkeet.fi -sivusto, jossa on muun muassa liikunnan hankkeiden ja hyvien käytäntöjen rekisteri. Rekisteriin koostettiin yhdessä hanke- ja liikuntatoimijoiden kanssa tietoa sadoista niin päätyneistä kuin käynnissä olevista liikuntahankkeista sekä kymmenistä liikunnan hyvistä käytännöistä. Sivustoa markkinoitiin olemalla yhteyksissä kaikkiin keskeisiin viime vuosina liikuntahankkeita toteuttaneisiin toimijoihin ja tekemällä sivustosta muutama lehtiartikkeli.

Ensimmäisten käyttökokemusten perusteella rekisterille luotu pohja on toimiva tapa levittää passiivisesti tietoa liikunnan hankkeista ja hyvistä käytännöistä. Käytäntö on osoittanut, että hankerekisteri toimii hyvin, kun hanketoimijat lisäävät tiedot hankkeistaan heti avustuksen saatua. Tällöin perustiedot hankkeista saadaan vaivattomasti ja hankerekisteri pysyy ajantasaisena. Kokemus on osoittanut myös, että hankerekisteriin on helppo lisätä tietoja hankkeista. Tietojen lisääminen ei vaadi rekisteröitymistä sivuille vaan riittää pelkkä sähköisen lomakkeen täyttö. Myös hankerekisterin ylläpito on vaivatonta, mutta vaatisi kuitenkin vakituista rekisterin ylläpitäjää.

Käyttökokemusten perusteella rekisterille on myös tarvetta. Moni hanketoimija on kokenut hyväksi, että hanketiedolle on saatu uusi levittämiskanava ja muiden toteuttamista hankkeista löytyy nyt paremmin tietoa kuin ennen. Tiedon levittämisen lisäksi rekisteri luo mahdollisuuden myös tuottaa arvokasta seuranta- ja arviointiaineistoa liikunnan hanketoiminnasta (esimerkiksi teemoittaiset arvioinnit), mutta tämä vaatisi vakituista rekisterin ylläpitäjää.

Hanke myös pyrki arvioimaan liikuntahankkeissa ja muussa toiminnassa syntyneitä liikunnan hyviä käytäntöjä. Hankkeessa onnistuttiin luomaan pohja hyvien käytäntöjen yhtenäisemmälle keräämiselle, arvioinnille ja passiiviselle levittämislle. Hanke loi liikunnalle oman hyvien käytäntöjen rekisterin, kartoitti käytäntöjä hanketoimijoilta ja erilaisista valmiista raportista sekä kokosi osasta kartoitetuista käytännöistä tiedot rekisteriin. Rekisteri on osoittautunut käytännössä toimivaksi tavaksi kerätä ja mahdollisesti myös levittää (tästä ei ole vielä kokemuksia) tietoa liikunnan hyvistä käytännöistä. Liikuntatoimijoilta on tullut myös positiivista palautetta, että tällaiselle rekisterille on myös tarvetta. Tosin hyvien käytäntöjen rekisterin ylläpito vaatii hankerekisteriä selvästi enemmän työtä, kuten yhteistä tietojen työstämistä käytännön kehittäjän kanssa.

Hyvien käytäntöjen rekisterin luomisesta huolimatta hankkeessa ei onnistuttu laajamittaisessa liikunnan hyvien käytäntöjen kartoituksessa ja arvioinnissa. Laajempi kartoitus ja arviointi olisivat vaatineet suurempia resursseja tai ainakin nykyisten resurssien toisenlaista suuntaamista, laajempien verkostojen kokoamista ja yhteisten arviointikriteerien määrittelyä (asiasta enemmän osatavoitteiden arvioinnissa).

Hankkeen osatavoitteet:

- ***Kartoittaa 2000-luvulla toteutetut liikuntaohjelmat ja -projektit, joiden tuloksena on julkaistu hyviä käytäntöjä tai suosituksia kuntatasolla. Keskeisellä sijalla ovat valtion liikuntahallinnon kautta tuettujen ohjelmien ja projektien kartoitus. Kartoitus tähtää liikunnan ”ohjelma- ja projektikartan” luomiseen.***

Hankkeessa onnistuttiin kartoittamaan 2000-luvulla toteutetut pääasiassa opetus- ja kulttuuriministeriön avustamat liikuntaohjelmat ja -projektit sekä luomaan näistä suuntaa antava ohjelma- ja projektikartta (julkaistu hankkeen väliraportissa). Hankkeessa pyrittiin kartoittamaan erityisesti hyviä käytäntöjä tuottaneita hankkeita ja ylipäänsä liikunnan hyviä käytäntöjä. Osa kartoitetuista käytännöistä nähtiin riittävän hyvin raportoiduiksi, mallinnetuiksi ja arvioituiksi (taustalla oli valmis ohjelman arviointi tai muuten riittävän vakuuttava arviointi tuloksista), jolloin ne kategorisoitiin ja niistä vietiin tiedot hyvien käytäntöjen rekisteriin. Hyviä käytäntöjä tuottaneiden hankkeiden kartoitus jäi kuitenkin vaillinaiseksi. Ennen kuin voitiin keskittyä erityisesti hyviä

käytäntöjä tuottaneisiin hankkeisiin, tuli koota hajanaista tietoa liikunnan hankemaailmasta yhteen ja rakentaa kokonaiskuva kaikista avustetuista hankkeista. Tätä koontia ja kokonaiskuvan rakentamista ei ole tehty aikaisemmin liikunnan hankkeista eikä niiden jälkeen riittänyt resursseja laajamittaiseen hyvien käytäntöjen kartoitukseen.

- **Arvioida ja verrata liikunnan hyvien käytäntöjen sisältöjä ja tuloksia.**

Hankkeessa ei onnistuttu tekemään laajamittaista hyvien käytäntöjen kokonaisarviointia. Arviointia vaikeuttivat yhteisen näkemysten ja arviointikriteerien puuttuminen sekä resurssien vähyyt. Laajempi arviointi olisi vaatinut suurempia resursseja tai ainakin nykyisten resurssien kohdentamista valittua enemmän hyvien käytäntöjen arviointiin. Nyt resursseja kului paljon jo edellä mainitun kokonaiskuvan rakentamiseen liikunnan hanketoiminnasta.

Hankkeeseen valittu toimintatapa kartoittaa ja arvioida käytäntöjä osoittautui myös jälkikäteen arvioituna vääräksi. Hankkeessa lähestyttiin lähes kaikkia liikuntahankkeita ja toimijoita, joita pyydettiin raportoimaan liikunnan hyvistä käytännöistä. Lisäksi käytäntöjä kartoitettiin erilaisista kirjallisista lähteistä, kuten hankeraporteista. Kartoituksen lopputuloksena saatiin joukko hyvin erilaisia ja eritasoisia vastauksia, joita on lähes mahdotonta arvioida tai arvottaa keskenään. Arviointi oli myös vaikeaa, kun ei ollut riittävästi yhteistä näkemystä tai kriteeristöä eri liikunnan teemojen hyvistä käytännöistä. Toimintatapana olisi pitänyt painottaa enemmän verkostomaista toimintatapaa, jossa hanke olisi kasannut hyvien käytäntöjen arviointiin verkostot ja vain koordinoitunut hyvien käytäntöjen keräystä sekä arviointia. Vaihtoehtoisesti olisi voitu keskittyä vain jo raportoitujen hyvien käytäntöjen arviointiin. Tosin hankkeiden kartoituksessa olisi pitänyt keskittyä tällöin kaikkien hankkeiden ”haltuunoton” sijaan vain tiettyihin isompiin kokonaisuuksiin. Tällöin resursseja ei olisi jäänyt yhtä laajamittaiseen selvitys- ja tutkimustyöhön, jolle oli myös tilausta ja joka palvelee myöhempää liikunnan hanketoiminnan yleistä kehittämistä.

- **Arvioida ohjelma- ja projektityön laajuutta ja merkitystä paikallistasolla liikunnan alueella.**

Hanke onnistui arvioimaan ohjelma- ja projektityön erilaisia merkityksiä niin valtakunnallisella tasolla kuin paikallistasolla. Merkityksen arviointi perustuu niin hanketoimijoiden haastatteluihin, kirjallisiin lähteisiin kuin hankerekisterin kasaamisessa tehtyihin havaintoihin. Ohjelma- ja projektityön laajuutta hanke onnistui arvioimaan vain valtionhallinnon hankkeisiin käyttämien resurssien perusteella ja miten käytetyt resurssit ovat kasvaneet viime vuosikymmenten aikana. Laajuuden arviointi perustuu kirjallisiin lähteisiin. Laajuudesta ei kyetty tekemään tämän tarkempaa arviointia. Erilaisista merkityksistä ja laajuudesta on tietoa niin hankkeen väliraportissa ”Kohti liikunnan pysyviä käytäntöjä” (2012) kuin hankkeen loppuraportissa.

- **Ohjata tulevia liikuntaohjelmia ja -projekteja sisällyttämään suunnitelmiinsa kriittistä ja vertailevaa arviointia ohjelman/projektin tuloksista.**

Osatavoitteen toteutumista on mahdotonta arvioida heti hankkeen päätyttyä. Hanke loi verkoympäristöön mahdollisuuden raportoida hankkeiden tuloksista jollain tapaa yhteismitallisesti ja julkisesti, mikä voi luoda mahdollisuuksia kriittiselle ja vertailevalle arvioinnille. Hankkeessa annettiin myös suosituksia tulosten arvioinnin kehittämiseksi.

- **Arvioida kuntien ja valtion liikuntahallintojen välistä muuttunutta suhdetta ja erityisesti ohjelma- ja projektityön merkitystä ko. tahojen yhteistyössä.**

Hanke onnistui arvioimaan kuntien ja valtion liikuntahallintojen välistä suhdetta ja yhteistyötä hanketoiminnan yleistyessä liikunnassa. Arviointi nojaa niin hanketoimijoiden haastatteluihin, kirjallisiin lähteisiin kuin hankerekisterin kasaamisessa tehtyihin havaintoihin. Suhteesta ja yhteistyöstä on tietoa niin hankkeen väliraportissa ”Kohti liikunnan pysyviä käytäntöjä” kuin loppuraportissa.

- **Lisätä valtionhallinnon tietoa ja koordinaatiota liikunnan ohjelma- ja projektityöstä.**

Hanke onnistui lisäämään tietoa liikunnan ohjelma- ja projektityöstä. Hankkeessa tehtiin selvitys liikunnan hanketoiminnan kehittymisestä nykyiseen muotoonsa (hankkeen väliraportti), annettiin suositukset tiedonkulun ja koordinaation parantamiseksi (hankkeen loppuraportti) sekä luotiin liikunnan hankkeiden ja hyvien käytäntöjen rekisteri. Rekisterit voivat tulevaisuudessa lisätä valtionhallinnon tietoa ja koordinaatiota liikunnan ohjelma- ja projektityöstä, mutta tämä vaatisi vähintään sen, että rahoittaja velvoittaa hankkeita lisäämään perustiedot hankkeestaan rekisteriin heti avustuksen saatuaan sekä lisäämään tiedot tuloksista ja jatkotoimenpiteistä hankkeen loputtua.

- **Luoda perusta liikunnan ohjelma- ja projektityön jatkuvalle seurannalle ja arvioinnille: ohjelma- ja projektikartan piirtämiselle. Ko. karttaa ylläpidetään ja päivitetään LTS:n verkkosivuilla, josta se on vapaasti nähtävissä. Hanke jatkaa vuonna 2012 työnsä päättävän LED-työryhmän koordinoitua.**

Hankkeessa luotiin perusta liikunnan ohjelma- ja projektityön jatkuvalle seurannalle ja arvioinnille sekä ohjelma- ja projektikartan piirtämiselle. Hankerekisteriin on kerätty tiedot lähes 900 liikunnan kehittämishankkeesta. Osa hankkeista tiedot rekisteriin on täydentänyt hanketoimija itse. Osa hankkeista tiedot on koostanut projektitutkija ja osassa hankkeista (lähinnä jotkut vanhemmat hankkeet) löytyy rekisteristä vain hankkeen perustiedot. Hankkeet ovat kategorisoitu rekisteriin kohderyhmän, kehittämisteeman, maantieteellisen toteutusalueen, toimintavuosien ja asiasanojen mukaan. Kategorisointi mahdollistaa tulevaisuudessa entistä monipuolisemman hanketoiminnan seurannan ja arvioinnin (muun muassa teemoittaisen seurannan ja arvioinnin).

## LIITE 1. Hankkeessa haastatellut henkilöt 2012–2013

(haastattelijat: SR = Saku Rikala; TP = Teijo Pyykkönen; ToP = Toni Piispanen)

### Ministeriöt

- Kulttuuriasianneuvos Päivi Aalto-Nevalainen, Opetus- ja kulttuuriministeriö (SR & TP)
- Ylitarkastaja Hannu Tolonen, Opetus- ja kulttuuriministeriö (SR & TP)
- Ylitarkastaja Kirsti Laine, Opetus- ja kulttuuriministeriö (SR & TP)
- Suunnittelija Kari Koivumäki, Opetus- ja kulttuuriministeriö (SR)
- Pääsihteeri Minna Paajanen, Valtion liikuntaneuvosto/Opetus- ja kulttuuriministeriö (SR & TP)
- Ylitarkastaja Mari Miettinen, Sosiaali- ja terveysministeriö (SR)

### Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset

- Sivistystoimentarkastaja Ilpo Piri, Hämeen, Kaakkois-Suomen ja Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten toimialueet (SR)
- Asiantuntija Ulla Silventoinen, Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-alueiden toimialueet (SR)
- Sivistystoimentarkastaja Keijo Kuusela, Satakunnan ja Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten toimialueet (SR)

### Suomen Liikunta ja Urheilu ry / Valo – Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry ja sen alueet

- Kehitysjohtaja Juha Heikkala, Suomen Liikunta ja Urheilu ry (nykyisin – 4/2013 – Kehittämistä vastaava johtaja / Valo – Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry) (SR & TP)
- Johtaja Jukka Karvinen, Nuori Suomi ry (nykyisin Valo – Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry) (SR)
- Projektipäällikkö Arto Virtanen, Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu ry (SR)
- Aluejohtaja Jari Haapanen ja kehittämisspäällikkö Karita Toivonen, Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry (SR)
- Aluejohtaja Heino Lipsanen, Etelä-Savon Liikunta ry (SR)
- Erityisasiantuntija Timo Hämäläinen, Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry (SR)

### Lajiliitot

- Pääsihteeri Maria Laakso, Suomen Voimisteluliitto ry (SR)
- Toiminnanjohtaja Vesa Walden, Suomen Koripalloliitto ry (SR)

### Keskeiset liikuntaohjelmat

- Ohjelmakoordinaattori Pirjo Kalmari, Voimaa Vanhuuteen -ohjelma / Ikäinstituutti (SR)
- Järjestöpalvelujohtaja Rainer Anttila, Seuratuki / Suomen Liikunta ja Urheilu ry (nykyisin Valo – Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry) (SR & ToP)
- Ohjelmajohtaja Jyrki Komulainen ja ohjelmakoordinaattori Niina Valkama, Kunnossa Kaiken Ikää -ohjelma/Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES (SR)
- Ohjelmajohtaja Antti Blom, Liikkuva Koulu/Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES (SR)

### Muut toimijat

- Toimialapäällikkö Aija Saari, Suomen Vammaisurheilu ja -liikunta VAU ry (SR & ToP)
- Korkeakoululiikunnan asiantuntija Jussi Ansala, Opiskelijoiden Liikuntaliitto ry (SR)
- Erikoissuunnittelija Matti Hakamäki, Lasten ja nuorten elämäntavan tutkimusyksikkö LINET (SR)
- Tutkija Hanna-Mari Maijala ja tutkija Emilia Fagerlund, Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES (SR)
- Vapaa-aikaohjaaja Sampo Laakkonen, Pudasjärven kaupunki (puhelinhaastattelu) (SR)
- Kehittämisspäällikkö Timo Aro, Porin kaupunki (SR)
- Johtaja Tommi Vasankari, UKK-instituutti (puhelinhaastattelu) (SR)
- Koordinaattori Toni Piispanen, Liikuntatieteellinen Seura ry (SR)
- Projektkoordinaattori Petteri Mäkelä, Hyvinvointia ja osaamista liikunnan avulla 2 -hanke/ Suomen Palloliitto ry (SR)

## **LIITE 2. Teemahaastattelun runko**

### **1. Hankkeiden merkitys**

- Yleisesti
- Omalle toiminnalle
- Perustoiminnan kehittämisessä
- Uuden toiminnan käynnistämässä
- Reagoitakyvyssä
- Kohderyhmien tavoitettavuudessa
- Uuden tiedon tuottamisessa ja oppimisessa
- Yhteistyön ja verkostojen luomisessa
- Liikunta-aktiivisuuden lisäämisessä
- Uusien toimintamallien eli ns. hyvien käytäntöjen synnyssä
- Muita merkityksiä, joiden takia hanketoimintaa kannattaa tehdä?

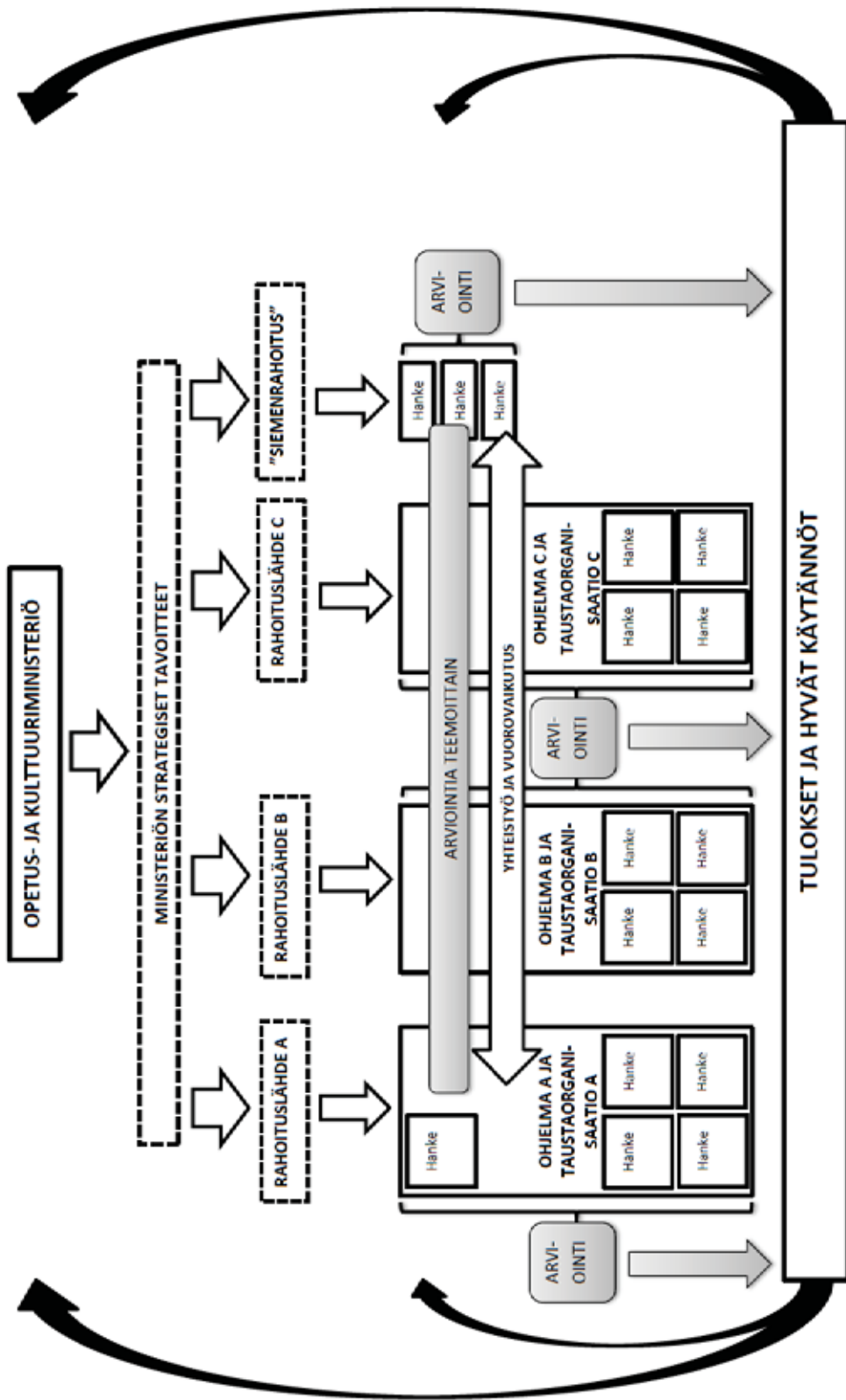
### **2. Hanketoiminnan kehittäminen**

- Hanketoiminnan hallinnointi ja koordinointi
- Rahoitus
- Tavoitteenasettelu
- Valmistelu
- Toteuttaminen
- Tulokset
- Hyvät käytännöt
- Muiden asioiden kehittäminen, mitä?

### **3. Hanketoiminnan tulevaisuus**



LIITE 3 LIKUNNAN KEHITTÄMISHANKKEIDEN RAHOITUS TULEVAISUUDESSA?





# **Liikunnan hanketoiminta – ruusut, risut ja suositukset**

*Liikunnan hyvät käytännöt  
-hankkeen loppuraportti*

Raportissa arvioidaan liikunnan hanke-toimintaa – onnistumisia ja kehittä-mistarpeita – sekä esitetään suositukset toiminnan kehittämiseksi. Raportin havainnot ja johtopäätökset perustuvat liikunnan hanketoimijoiden teemahaas-tatteluihin, kirjallisiin lähteisiin sekä yli 900 hanketta sisältävän rekisterin ([www.liikuntahankkeet.fi](http://www.liikuntahankkeet.fi)) kasaamisessa kertyneeseen materiaaliin.

*Liikuntatieteellisen Seuran  
tutkimuksia ja selvityksiä nro 6  
Helsinki 2013*



**LTS**

*Liikuntatieteellinen Seura  
Finnish Society of Sport Sciences*