

Strategisen suunnittelun ja palvelujen kehittämisen toimintamalli – case Keplin strategia 2020

Petri Harsunen

Opinnäytetyö
Liikunnan ylempi
ammattikorkeakoulututkinto
Liikunta-alan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
2014



Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

| | |
|---|--|
| <p>Tekijä Petri Harsunen</p> | <p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2012</p> |
| <p>Opinnäytetyön nimi Strategisen suunnittelun ja palvelujen kehittämisen toimintamalli – case Keplin strategia 2020</p> | <p>Sivu- ja liitesivumäärä 104 + 38</p> |
| <p>Ohjaaja tai ohjaajat Kari Puronaho</p> | |
| <p>Keski-Pohjanmaan Liikunta – Kepli – on sääntöjensä mukaan jäsentensä yhteistyö-, palvelu- ja edunvalvontajärjestö. Perustehtävänä on tukea ja kehittää monipuolista ja moniarvoista liikuntatoimintaa Keski-Pohjanmaalla. Vuoden 1998 alusta toimineen liikunnan aluejärjestö Keplin jäsenistöön kuuluu 122 urheiluseuraa ja –järjestöä, joissa liikkuu ja vaikuttaa noin 40 000 vapaaehtoista ihmistä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Keplille strategisen suunnittelun ja palveluiden kehittämisen toimintamalli. Strategisen suunnittelun toimintamalli sisältää nykytilan analysointiin, toimintaympäristön ja sidosryhmien tulevaisuuden odotuksiin liittyvät kartoitukset sekä varsinaisiin strategisiin valintoihin liittyvät osiot kuten vision, mission, arvojen ja toiminta-ajatuksen määrittelyn. Mallissa otetaan kantaa myös skenaariomallien kautta strategisiin valintoihin sekä päämäärien ja mittariston luomiseen. Lisäksi esitetään tutkimusaineiston perusteella syntynyt organisoitumismalli strategian toteuttamiseen. Kehittämistyön taustamateriaalissa kuvataan strategisen suunnitteluprosessin eteneminen.</p> <p>Tutkimuksellisenä lähtökohtana on laadullinen (kvalitatiivinen) toimintatutkimus. Tutkimusongelmat ovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Miten strateginen suunnitteluprosessi kannattaa toteuttaa alueellisessa liikuntajärjestössä Keplissä? – Mitkä ovat toimintaympäristön ja keskeisten sidosryhmien odotukset Keplin tulevaisuuden toiminnalta? – Miten alueellisen liikuntaorganisaation Keplin toiminta on organisoitava 2020-luvulla? – Miten alueellisen liikuntaorganisaation kehittämistyö resurssoidaan 2020-luvulla? <p>Tutkimustyön aineistoa kerättiin palvelujen kyselytutkimuksella, strategiatyöryhmän kokouksissa ja sidosryhmien haastatteluisissa. Työn tavoitteisiin saatiin vastauksia SWOT-analyysilla, Agenda-analyysilla, 8-kenttäisellä SWOT-analyysilla, skenaariomenetelmällä, aineiston analysoinnilla, kyselyillä, haastatteluilla ja havainnoimalla. Tutkimustyön kohderyhmänä olivat Keplin sidosryhmät: jäsenet, kunnat, koulut, aluekehittäjät ja yritykset.</p> <p>Kehittämistyön perusteella Keplille syntyi strategisen suunnittelun ja palveluiden kehittämisen toimintamalli sekä Keplin strategialuonnos vuoteen 2020. Toimintamallin avulla pystytään nopeasti reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin pitkällä aikavälillä. Järjestön lähivuosien toiminnan suunnittelua toteutetaan uudistetulla palvelukartalla, jossa huomioidaan erityisesti seura- ja lajitoiminnan palvelut, lasten ja nuorten liikunta, tapahtumien järjestäminen, kuntayhteistyö, aikuisliikunta sekä nuoren urheilijan polku.</p> | |
| <p>Asiasanat strategia, liikuntapalveluiden kehittäminen, toimintatutkimus, liikuntajärjestö, visio, skenaario</p> | |

Degree programme in Sport Development and Management

| | |
|--|--|
| <p>Author Petri Harsunen</p> | <p>Group or year of entry 2012</p> |
| <p>The title of thesis Strategic Plan and Sport Development Operating Model – case A Strategy of the Kepli 2020</p> | <p>Number of report pages and attachment pages 104 + 38</p> |
| <p>Advisor Kari Puronaho</p> | |
| <p>As defined in its rules, the Central Ostrobothnia Sports Federation – Kepli – is a co-operation, service and promotion of the interests of sports and Kepli`s members. The mission is to support and develop versatile sports action in Central Ostrobothnia region. Since the beginning of 1998 Kepli has been a member of Finnish Sports Federation, which changed its name to Valo ry in 2012. Kepli has nearly 122 member organisations with over 40.000 volunteers, athletes and coaches.</p> <p>The main purpose of this thesis is to study and develop a strategic plan and a sport development operating model for Kepli for years 2014-2020. The strategic plan consists of mapping and analysis of current state of Kepli, operational environment and expectations of stakeholders. When defining the strategic plan and vision, the scenario method is used for determining strategic indicators. Moreover, the purpose is to find out the best model to organize strategic implementation. The background section describes the progress of the strategy plan.</p> <p>The strategic plan and sport development operating model was carried out by using qualitative action research method. The research questions were:</p> <ul style="list-style-type: none"> – What is the best practice to plan strategic progress for a regional sports federation like Kepli? – What are the main expectations for Kepli`s future actionplan from operational environment and stakeholders? – What is the best way to organise Kepli`s action and services during the next strategic period 2014-2020? – How can Kepli find the resources for sports development in the 2020s? <p>Material for the thesis was gathered from questionnaire research, strategy work group meetings and stakeholder interviews. Answers to the research questions were found with the help of SWOT analysis, the Agenda analysis, 8-field from SWOT analysis, Ansoff matrix, scenario method, data analysis, questionnaires, interviews and observation. The results of this research and thesis are aimed at Kepli`s stakeholders: members, municipalities, schools and companies.</p> <p>On the basis of this research, a sport development operating model and strategy draft was created for Kepli until 2020. With an operating model it is easier to react to changes in the working environment in the long run. In the next few years, Kepli is planning services and sport for six target groups: members, children and young people, events, municipalities, adults and for young athletes` path.</p> | |
| <p>Key words strategy, sport development, action research, sports federations, vision, scenario</p> | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Kehittämistehtävän tavoitteet | 2 |
| 1.2 | Keski-Pohjanmaan Liikunta ry – Kepli | 3 |
| 1.3 | Keplin toiminnan haasteet ja ratkaistavat ongelmat..... | 3 |
| 1.4 | Tutkimus- ja kehittämistehtävät..... | 5 |
| 2 | Strategia | 6 |
| 2.1 | Strategiaprosessi..... | 8 |
| 2.2 | Strategiatyön suunnittelu ja toimeenpano | 9 |
| 2.3 | Strateginen ennakointi..... | 11 |
| 2.4 | Strateginen johtaminen | 13 |
| 2.5 | Strategian tausta-aineiston analysointi..... | 16 |
| 2.6 | Vision muodostaminen | 17 |
| 2.6.1 | Olemme maailman liikkuvien urheilukansa 2020- visio | 19 |
| 2.6.2 | Eri organisaatioiden visiot, missiot ja arvot | 20 |
| 2.7 | Strategiset valinnat..... | 21 |
| 2.8 | Liikuntajärjestöjen ja urheiluseurojen strategiset valinnat | 23 |
| 2.9 | Strategiatyön seuranta ja arviointi..... | 24 |
| 2.10 | Mittareiden suunnittelu ja käytännön toteutus | 25 |
| 3 | Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmät | 27 |
| 3.1 | Toimintatutkimus | 29 |
| 3.2 | Toimintatutkimuksen osallistavat menetelmät | 31 |
| 3.3 | Toimintatutkimuksen vaiheet..... | 32 |
| 3.4 | Webropol-kyselyn toteutus..... | 34 |
| 3.5 | SWOT-analyysit | 35 |
| 3.6 | Ansoffin matriisi | 37 |
| 3.7 | Jäsenistön analyysit | 38 |
| 3.8 | Agenda-analyysi..... | 38 |
| 3.9 | Skenaarioajattelu ja –menetelmät..... | 39 |
| 3.10 | Tutkimusaineiston käsittely | 41 |
| 3.11 | Strategiatyön ja toimintatutkimuksen eteneminen | 42 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4 | Tutkimustulokset..... | 46 |
| 4.1 | Toiminnassa ja palveluissa onnistuminen 2011 ja 2012 | 47 |
| 4.2 | Toiminnan tärkeys tulevaisuudessa | 49 |
| 4.3 | Sidosryhmähaastattelujen toteutus | 52 |
| 4.4 | Sidosryhmähaastattelujen tulokset..... | 53 |
| 4.4.1 | Jäsenistö | 56 |
| 4.4.2 | Yrityselämä | 57 |
| 4.4.3 | Julkiset toimijat..... | 57 |
| 4.5 | Strategiaryhmän visiotyöpaja..... | 58 |
| 4.6 | Toimiston strategiatyöpaja..... | 58 |
| 4.7 | Keplin kuusi toiminnan skenaariomallia vuoteen 2020..... | 59 |
| 4.7.1 | Seurojen ja jäsenjärjestöjen kehittämisen skenaario | 60 |
| 4.7.2 | Tapahtumaosaamisen ja -tuotannon skenaario..... | 64 |
| 4.7.3 | Aikuis- ja työpaikkaliikunnan skenaario..... | 67 |
| 4.7.4 | Lasten ja nuorten liikunnan skenaario | 71 |
| 4.7.5 | Kuntayhteistyön ja liikuntapalveluiden skenaario | 73 |
| 4.7.6 | Urheiluakatemian ja valmennuksen skenaario | 76 |
| 5 | Keplin strategiset valinnat 2014-20 | 79 |
| 6 | Keplin tavoitteet ja toimenpiteet 2014-2016..... | 80 |
| 6.1 | Asiakasmarkkinat | 80 |
| 6.2 | Toimintatapa | 80 |
| 6.3 | Kehittäminen..... | 81 |
| 6.4 | Talous ja tuloksellisuus | 81 |
| 7 | Keplin markkinointisuunnitelma 2013-2015..... | 83 |
| 8 | Vastaukset tutkimusongelmiin ja toimenpide-ehdotukset..... | 85 |
| 8.1 | Alueellisen liikuntajärjestön strategiaproessin suunnittelumalli | 85 |
| 8.2 | Toimintaympäristön ja keskeisten sidosryhmien odotukset | 86 |
| 8.3 | Alueellisen liikuntaorganisaation Keplin toiminnan organisointi 2020-luvulla .. | 86 |
| 8.4 | Alueellisen liikuntaorganisaation kehittämistyön resurssointi | 87 |
| 8.5 | Toimenpide-ehdotukset Valolle ja liikunnan aluejärjestöille..... | 89 |
| 8.6 | Toimenpide-ehdotukset Keplin hallitukselle | 91 |
| 8.7 | Toimenpide-ehdotukset Keski-Pohjanmaan liitolle..... | 91 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 9 | Pohdinta | 93 |
| 9.1 | Strategisen suunnittelun merkitys liikuntajärjestöissä | 93 |
| 9.2 | Strategisen suunnitteluprosessin onnistumisen edellytykset | 94 |
| 9.3 | Toiminnanjohtajan rooli strategiaprosessissa..... | 96 |
| 9.4 | Oman toiminnan kriittinen arviointi ja parannusehdotukset..... | 97 |
| | Lähteet..... | 99 |
| | Liitteet..... | 105 |
| | Liite 1. Keplin jäsenluettelo 31.12.2013 | 106 |
| | Liite 2. Keplin strategiakyselyn saateviesti | 107 |
| | Liite 3. Keplin strategiakysely: toiminnan onnistuminen -kyselylomake..... | 108 |
| | Liite 4. Keplin strategiakysely: toiminnan tärkeys tulevaisuudessa -kyselylomake.. | 119 |
| | Liite 5. Sidosryhmähaastattelusuunnitelma ja -lomake..... | 131 |
| | Liite 6. Visiotyöpajan ehdotuksia visiolausekkeiksi Kepli 2020 | 134 |
| | Liite 7. Henkilöstön strategiatyöpajan muistio | 135 |
| | Liite 8. Keplin strategiakauden 2009-2013 yhteenveto..... | 136 |
| | Liite 9. Keplin liiketoimintasuunnitelma 2014 | 139 |
| | Liite 10. Keski-Pohjanmaan Liikunta ry:n strategiakartta -luonnos..... | 142 |

1 Johdanto

Suomalaisten liikuntajärjestöjen tulevaisuuden haasteet johtuvat suomalaisen yhteiskunnan muutostrendeistä ja liikuntakulttuurin yleisistä kehityspiirteistä, joihin vaikuttavat isot globaalit megatrendit. Sitran viime syksynä päivitetyllä trendilistalla (Kiiski E. 2013) korostuvat useat erilaiset ilmiöt kuten: globaali kohtalon yhteys, Euroopan uudistumiskyvyttömyys, data - vaurauden ja vallan lähteenä, kiihtyvä kamppailu luonnonvaroista, länsimaisen työn radikaali murros, suuri vallan uusjako, oirehtiva talousjärjestelmä, jopa 4-6 astetta kuumempi ilmasto, megakaupungit, superseniorit ja arjen älyteknologia. Liikuntakulttuurin kehityksessä katseet kiinnittyvät erityisesti fyysiseen aktiivisuuteen, liikuntaan, urheiluun, huippu-urheiluun, liikunnan kansalaistoimintaan, seuratoimintaan ja urheilun seuraamiseen sekä näitä toteuttaviin organisaatioihin ja instituutioihin kuten perheisiin, päiväkoteihin, kouluihin, oppilaitoksiin, urheiluseuroihin ja työyhteisöihin (Heikkala 2014, 6). Koska yhteiskunnalliset muutokset tapahtuvat entistä nopeammalla syklillä tulee muutosten ennakointi entistä haasteellisemmaksi. Tämä edellyttää myös liikuntakulttuurintoimijoilta joustavia ja uudistuvia toimintatapoja sekä muutosherkkyyttä.

Ennakoiva strateginen johtaminen on organisaation elinvoimaisuuden ja menestymisen varmistamista pitkällä aikavälillä. Se on myös strategista ajattelua ja päätöksentekoa, kykyä tunnistaa toimintaympäristön avainilmiöt ja niiden seurausvaikutukset organisaation toiminnan kannalta. (Heikkala 2014, 2.)

Isona haasteena on hyvien strategioiden jalkauttaminen ja niiden vieminen käytäntöön onnistuneesti. Strateginen johtaminen ja sen kehittäminen ovat keskeisiä avaimia menestykseen. (Hurskainen 2012, 1.)

”Liikunnan ja urheilun kansalaistoimintaa koskevia haasteita ovat arkiliikunnan väheneminen, ihmisten sitoutumattomuus vapaaehtoistoimintaan, liikunnan harrastamisen kohoavat kustannukset sekä liikuntatilojen niukkuus suhteessa niiden kysyntään. Liikunnassa ei tässä ajassa ole enää virallisia totuuksia, eivätkä auktoriteetit enää ohjaa ihmisiä. Ihmiset haluavat tehdä yksilöllisiä ratkaisuja ja toimenpiteitä liikkumisen suhteen. Ja tähän liikunnan ja urheilun toimijoiden on vastattava nopeasti mutta samalla pitkä-

jänteisesti”. (Heinonen O-P, Liikuntafoorumi Vierumäki 23.9.2013.)

Eri organisaatioissa mukaan lukien urheilu- ja liikuntajärjestöissä joudutaan arvioimaan entistä kriittisemmin oman toiminnan merkitystä ja vaikuttavuutta. Työpaikalla toimintatapojen uudistaminen, työhyvinvoinnin ja osaamisen huomiointi, tehtävien priorisointi, yhteisön ja oman perustehtävän (missio) pohtiminen pitäisi olla kaikilla keskiössä kun oman organisaation tulevaisuutta mietitään. Menestyksekkään johtamisen kannalta tämä tarkoittaa toimintaympäristön muutosten jatkuvaa arviointia, selkeää toiminta-ajatusta ja näkyä (visio) halutusta tulevaisuudesta sekä niiden mukaan asetettujen tavoitteiden hallittua toimeenpanoa.

Liikuntajärjestöt ovat johtamisen näkökulmasta vaativia asiantuntijaorganisaatioita, joita kohtaan yhteiskunnan, jäsenseurojen, yritysten, eri sidosryhmien sekä yksittäisten henkilöiden toiveet ja odotukset palvelujen, tapahtumien ja toimintojen tuottamiseksi kasvavat jatkuvasti. (Hurskainen 2012, 1.)

Tämän kehittämistehtävän kirjoittajalla on pitkä urheilujärjestöjohtajakokemus, jolloin tekstissä olevat kappaleet tai lauseet, joissa ei ole lähdemerkintää perustuvat kirjoittajan omaan pitkäaikaiseen työelämäkokemukseen, aiemmista strategiaprosesseista oppimiseen sekä keskusteluihin muiden alan järjestöjohtajien, yritysjohtajien ja asiantuntijoiden kanssa.

1.1 Kehittämistehtävän tavoitteet

Tämän kehittämistehtävän (ONT-projekti = Opinäytetyönä tehtävä työelämän kehittämistehtävä) tavoitteena on luoda Keplin käyttöön strategisen suunnittelun ja palvelujen kehittämisen systemaattinen toimintamalli, jota voidaan hyödyntää järjestön lähivuosien toiminnan ja palveluiden kehittämistyössä. ONT-projektin tavoitteena on luoda samalla Keplille vuoteen 2020 ulottuva visio ja strategia. ONT-projektissa syntyy kokeilun kautta erilaisia strategisen suunnittelun apuvälineitä, työkaluja ja toimintamalleja ennakointiin, tiedonkeruuseen ja strategiseen johtamiseen. Projektissa hyödynnetään Keplin aikaisempien strategiaprosessien kokemuksia ja materiaalia sekä urheilumarkkinoinnin erikoistumisopintojen yhteydessä marraskuussa 2012 syntynyttä Keplin

markkinointisuunnitelmaa vuosille 2013-15.

1.2 Keski-Pohjanmaan Liikunta ry – Kepli

Keski-Pohjanmaan Liikunta ry – Kepli – on 10.11.1997 perustettu itsenäinen rekisteröity yhdistys, jolla on palvelutoimisto Kokkolassa. Kepli on yksi viidestätoista liikunnan aluejärjestöistä, jotka kaikki ovat nykyisin Valo ry:n jäseniä. Keplissä työskentelee vuosittain 6-8 henkilöä eri tehtävissä. Keplin budjetti on ollut viime vuosina noin 600 000 euroa. Kepli saa tukea toimintaansa Opetus- ja kulttuuriministeriön jakamista veikkausvoittovaroista. Merkittävä osa (n.70 %) budjetista katetaan varsinaisen toiminnan tuloilla ja varainhankinnalla. Kepliin kuuluu jäsenenä urheiluseuroja, lajien alueorganisaatioita, lajiliittoja sekä kunta- ja liitännäisjäseniä. Keplin jäsenmäärä oli vuoden lopussa 2013 yhteensä 122 jäsentä. Keplin jäsenluettelo liitteenä 1. Keplin perustehtävänä on tukea ja kehittää monipuolista ja moniarvoista liikuntatoimintaa Keski-Pohjanmaalla. Keplin päättyneellä strategiakaudella 2009-2013 toiminnan painopisteitä ovat olleet 1) lasten ja nuorten liikunta, 2) aikuisten kunto- ja terveystoimintaa, 3) kilpa- ja huippu-urheilu, 4) liikuntapolitiikka ja viestintä sekä läpileikkaavana teemana seuratoiminta. Keplin visio 2013: *Keski-Pohjanmaan Liikunta edistää hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä liikunnan asiantuntijana.* Keplin arvot: *yhteisöllisyys, maakunnallisuus, seuralähtöisyys, tuloksellisuus ja hyvinvoinnin edistäminen.* (Keski-Pohjanmaan Liikunta 2013, 4.)

1.3 Keplin toiminnan haasteet ja ratkaistavat ongelmat

Liikunnan aluejärjestöjen toiminnan suuntaviivat muotoutuivat edellisessä liikunnan ja urheilun järjestökentän muutoksissa 1990-luvun alkuvuosien aikana. Suomen Liikunta ja Urheilu ry – SLU käynnisti toimintansa vuoden 1994 alussa. Samoihin aikoihin käynnistyi nykymuotoinen aluetoiminta ensin kahdeksalla alueella. Pian kentällä kuitenkin huomattiin, että perustettuja alueita ei koettu paikallistasolla omiksi kun esim. seurat eivät voineet suoraan liittyä ja kuulua perustettujen alueiden jäseniksi. Prosessi eteni nopeasti. Vuoteen 1998 mennessä oli nykyiset 15 aluejärjestöä käynnistäneet toimintansa urheilumaakuntapohjalta. Aluejärjestöjen tulossopimuksiin opetusministeriön kanssa kirjattiin tuolloin kolme tulosaluetta: 1) lasten ja nuorten liikunta, 2) terveyttä edistävä liikunta ja 3) seuratoiminnan kehittäminen. (Haukilahti 2013, 4.)

Liikunnan aluejärjestöjen (myöh. alueet) toiminta on kehittynyt paikallisista ja maakunnallisista tarpeista käsin. Valtakunnallisesti alueet ovat toimineet viime vuosina lasten ja nuorten liikunnan kehittämistyössä Nuoren Suomen nykyisin Valon koordinoiman ja OKM:n rahoittaman liikuntaohjelman alueellisina toteuttajina. Terveyttä edistävän liikunnan kehittäjinä alueet ovat toimineet yhteistyössä valtakunnallisen Kunnossa Kaiken Ikää -ohjelman kanssa. Ohjelman kautta on kanavoitu alueille taloudellista tukea terveysliikunnan kehittäjien palkkauskustannuksiin. Tämän lisäksi ohjelma on tarjonnut terveysliikunnan asiantuntijuutta, materiaaleja, viestintää, tapahtumakiertueita ja laajoja verkostoja alueiden käyttöön. Kuntoliikuntaliiton nykyisin Valon tuottamien koulutusten avulla on koulutettu aikuisliikunnan ohjaajia sekä toteutettu erilaisia kuntokampanjoita ja viestintää. Seuratoiminnan kehittämistyössä alueet ovat toimineet valtakunnallisesti yhteistyössä SLU:n nykyisin Valon kanssa. Lähtökohtana valtakunnallisessa yhteistyössä on ollut, että alueilla on ollut kunkin toimialan kehittämiseen palkattu vastuuhenkilö.

Koska Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä liikuntaohjelmien kautta saatu rahoitus on kattanut vain osittain työntekijän palkkakulut on pienimmillä alueilla rahoitus jouduttu kokoamaan mm. erilaisista kehittämishankkeista, liikuntatapahtumia järjestämällä, myytävistä koulutus- ja kehittämispalveluista, yritys yhteistyöstä sekä omalla varainhankinnalla. Keplin osalta OKM:n toiminta-avustus (159 000 eur) on kattanut vuonna 2012 hyväksytyistä kuluista 590 226 eur 27,4 % (Liikuntatoimi tilastojen valossa 2013, 65).

Keplin tulevaisuuden haasteet ovat varsinkin seuroihin suuntautuvan kehittämistyön rahoitus, toiminnan mm. palvelujen ja tapahtumien organisointi, yhteistyöverkostoissa toimiminen ja talouden hallinta. Kehittämistehtävään liittyvällä strategiaprozessilla on mahdollista selkeyttää järjestön toiminnan suuntaviivoja tuleville vuosille, tehdä valintoja sekä suunnata ja hakea mahdollisia uusia kehittämisresursseja eri sidosryhmien avulla. Hyvin toteutettu strategia ohjaa hallitustyöskentelyä, operatiivista johtamista sekä toimiston työtä. Keplissä on aiemmin toteutettu kolme laajaa strategiaprozessia syksyinä 2000, 2005 ja 2008. Aiemmissa strategiaprozesseissa on käytetty myös ulkopuolista asiantuntija-apua.

1.4 Tutkimus- ja kehittämistehtävät

ONT-projektin tutkimus ja kehittämistehtäviksi muotoutui melko aikaisessa vaiheessa jo ennen opintojen alkua Keplin strategian uudistaminen vuoteen 2020. ONT-projektin ensimmäiseen osaan kuului Keplin markkinointisuunnitelman vuosille 2013-15 työstäminen. Vuosikymmenen vaihteessa SLU oli luonut ”Suomesta maailman liikkuvien urheilukansa 2020” –vision jäsenjärjestöjen hyödynnettäväksi.

ONT-projektissa on mahdollisuus tutkia järjestön toiminnan vahvuuksia, ydinosaamista, palveluiden nykytilaa, jäsenistön ja sidosryhmien odotuksia tulevaisuudelta erilaisten kysymysten ja haastattelujen avulla. Kehittämishankkeen aikana mahdollistuu hallituksen strategisen osaamisen ja näkemysten hyödyntäminen sekä henkilöstön osaamisen, kokemusten ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Projekti mahdollistaa sidosryhmien ja muiden alueen asiantuntijoiden tieto-aidon hyväksi käyttöä.

Projektin tavoitteena on tuoda Keplin hallitukselle päätöksentekoon ja toimistolle ”kättä pidempää” materiaalia strategisiin valintoihin arkiseen työhön. Hyvin monet projektissa esitetyistä toimenpide-ehdotuksista vaativat hallitukselta omat kokouspäätökset. Syntyvän aineiston pohjalta Keplin vuosisuunnitelman ja taloussuunnitelman laadinta selkiytyy ja jännevöityy erityisesti operatiivisen johtamisen näkökulmasta.

2 Strategia

Strategia tarkoittaa yleisesti suunnitelmaa, jolla tavoitellaan asetettua päämäärää. Strategian ensisijaisena tavoitteena on saavuttaa kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin. Strategia liittyy keskeisesti eri organisaatioiden johtamiseen esimerkkinä sodankäynnin, liikkeenjohdon, purjehduksen ja eri peleihin liittyvät strategiat. Yksiselitteistä määritelmää strategialle ei ole olemassa. Strategian käsite on lähtöisin antiikin Kreikan sodankäynnistä, jossa strategiksi kutsuttiin heimodivisioonan johtajaa, jotka yhdessä muodostivat Ateenan sotaneuvoston (Näsi 2001, 8).

Strategia-sanaa käytettiin ensimmäisen kerran englanninkielessä 1600-luvulla. Strategian käyttö liike-elämässä alkoi toisen maailmansodan jälkeen, kun liike-elämä alkoi kasvaa nopeasti (Juuti & Luoma, 2009).

Liikkeenjohdon strategiaksi kutsutaan yritysten ja julkisen palvelun pitkántähtäimen kehityssuuntaa ja -ulottuvuutta, jonka avulla muuttuvassa ympäristössä saavutetaan voimavaroja ja kykyjä järjestelmällä kilpailuetu. Strategian tavoite on tyydyttää sidosryhmien odotukset. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998) jakavat strategiakäsitykset viiteen kokonaisuuteen:

- Strategia on tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta.
- Strategia tarkoittaa yrityksen johdonmukaista – vaikka ei aina etukäteen – suunniteltua toimintaa.
- Strategia on yrityksen valitsema asema markkinoilla.
- Strategia on näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta.
- Strategia on liiketaloudellinen juoni.

Yritysten liiketoimintastrategiat ovat kehittyneet 1950 –luvulta tähän päivään usean eri vaiheen kautta. Horwath (2006) on kuvannut strategioiden kehittymisen vaiheita seuraavasti:

- budjettisuunnittelu 1950-luvulla

- korporatiivinen suunnittelu 1960-luvulla
- konsernistrategia 1970-luvun vaihteessa
- kilpailija-analyysi 1970-luvun puolivälistä 1980-luvun puoliväliin
- kilpailuedun hakeminen 1980-luvun puolivälistä 1990-luvun puoleen väliin
- strategiset innovaatiot 1990-luvun puolivälistä 2000-luvun alkuun
- viimeisen vuosikymmenen aikana (2003-) strateginen ajattelu on ollut keskeisin kehitysvaihe.

Erityisen kuuluisaksi on noussut ”Sinisen meren strategia”, mikä nousi esille Chan Kimin ja Renee Mauborgnen vuonna 2005 julkaisemassa samannimisessä teoksessa ”Blue Ocean Strategy”. Kirjassa yrityksiä kannustetaan etsiytymään aloille, joissa kilpailuetu on helpommin saavutettavissa (Kim & Mauborgne, 2005).

Åhman ja Runola ennustavat kirjassaan ”Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus” brandiajattelun ja strategian yhteyden lähenevän toisiaan 2020-luvulle tultaessa. Strategian yksinkertaistaminen ja arkipäiväistäminen ymmärretään entistä paremmin käytännön tasolla. Samalla strategia ”eletään ja soitetaan”, mikä korostaa tunnelman merkitystä (Ahonen & Rautakorpi 2006, 49).

Strategiassa on tärkeää keskittyä tulevaisuuteen ja pitkäjänteiseen toimintaan (Heikkala 2002, 22-24). Strategiassa kiteytyy järjestön arvovalinnat. Tärkeintä on keskittyä pohtimaan keskeisiä kysymyksiä kuten: mitä varten olemme olemassa ja mihin tavoiteltavaan tulevaisuuden tilaan haluamme pyrkiä? Strategialla varmistetaan järjestön missio eli perustehtävä ja olemassa olo sekä elinvoimaisuus pitkällä aikavälillä (Heikkala 2005, 20; Näsi 2001, 10). Strategia on yrityksen vuorovaikutusmalli omistajien ja muiden sidosryhmien kanssa (Näsi 2001,11). Yritys sinänsä ei kaipaa strategiaa, mutta yrityksessä työskentelevät henkilöt kaipaavat suuntaa toiminnalleen (Hakanen 2004, 17).

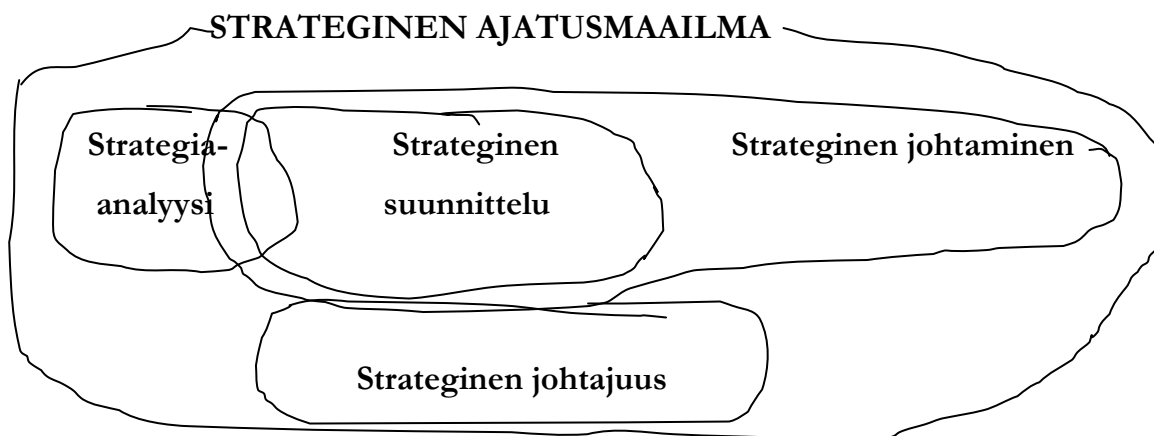
Tutkimusjohtaja Mikko Luoman mukaan strategia on organisaation tiekartta tulevaisuuteen. Se määrittelee tavoiteltavan suunnan ja toimenpiteet etenemiselle. Strategia asemoi organisaation muuttuvaan toimintaympäristöön ja tuottaa yhdensuuntaisuutta kaikelle tekemiselle. Luoman mukaan strategia ei poista ongelmia mutta auttaa kohtaa-

maan ne. Luoma painottaa kunkin organisaation strategiaprosessin ainutkertaisuutta: jokaisella omat ominaispiirteet ja johtamisen haasteet. (Luoma, M. 15.3.2014.)

Selvästi on tullut yrityksissä esille ja myös todistettu, että yrityksissä toimiville henkilöille tärkeämpää on oikeassa suunnassa toteutettu strateginen työskentely kuin muodollisesti hyvän näköinen visio ja strategiapaperi.

2.1 Strategiaprosessi

Strategisella ajatusmaailmalla ymmärretään oppialaa, joka sisältää harkintaa, kehittämistä ja toimintaa, jotka keskittyvät strategisiin kysymyksiin. Strategiset kysymykset ovat organisaation säilymiselle ja menestymiselle sekä sen päämäärien saavuttamiselle olennaisia. (Näsi 2001, 13.)



Kuvio 1. Strateginen ajatusmaailma ja muutamia sen alakäsitteitä (Näsi 2001, 13.)

Strateginen suunnittelu on Näsin mukaan strategisen johtamisen osa. Strateginen johtaminen keskittyy asioihin ja johtajuus ihmisiin. Strategia-analyysi leikkaa näitä kaikkia. Laajaan strategiaprosessiin kuuluu Näsin (2001,13-14) tutkimuksen suomalaisen käytännön mukaan kuusi eri vaihetta:

- strategian laadinta
- strategian budjetointi
- strategian organisointi

- strategiaviestintä
- palkitseminen ja
- strateginen raportointi.

Suurimpien suomalaisyritysten johdolle suunnatun strategian laadintaprosesseihin liittyvän kyselyn mukaan Näsi (2001, 72.) tunnisti niissä seitsemän päävaihetta:

- 1) vision, mission, arvojen tai vastaavien selkeyttäminen
- 2) päämäärien ja tavoitteiden asettelu
- 3) yrityksen sisäinen ja ulkoinen analyysi
- 4) kilpailija-analyysi
- 5) asiakasanalyysi
- 6) sidosryhmäanalyysi
- 7) strategisen toimintaohjelman määrittäminen.

2.2 Strategiatyön suunnittelu ja toimeenpano

Tunnettu amerikkalainen strategiatutkijapari Kaplan ja Norton kehittivät tutkimuksissaan käsitteen ”täydellisen strategisen yhdensuuntaisuuden”. Yhdensuuntaisuuden johtavien parhaiden toimintatapojen periaatteita on Kaplanin ja Nortonin (2006, 324.) mukaan viisi:

- muutoksen toteuttaminen yritysjohdon avulla
- strategian ilmaiseminen operatiivisin käsittein,
- koko organisaation yhdensuuntaistaminen strategian kanssa,
- strategian tekeminen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä ja
- strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi.

Tärkeiksi periaatteiksi yrityksen strategiaprosessien onnistumisessa nousevat esille johdon sitoutuminen muutosprosessiin, vision ja strategian selkeyttäminen ja sen ymmärtäminen. Tärkeimpiä tekijöitä prosessin onnistumisessa ovat strategiakartan muodos-

taminen, mittariston laatiminen arviointiin, järkevät kehityshankkeet, henkilöstön strateginen tietoisuus, henkilökohtainen tavoiteasettelu, kannusteet, oppiminen sekä arviointimenetelmät.

Yritykset käyttävät liian vähän aikaa ja resursseja strategioidensa toimeenpanon suunnitteluun. Tehokkain tapa parantaa yrityksen strategista johtamista on laatia kunnollinen implementointisuunnitelma. (Salminen 2008, 59.)

Salminen korostaa ja esittää ASKEL-mallissaan strategian toteutuksen suunnitteluun muutamia avainkysymyksiä, jotka liittyvät strategian viestinnälliseen kiteytykseen, jalkautuksen realistisiin suunnitelmiin ja tavoitteisiin, toteutusvastuisiin, argumentointeihin, resursseihin, aikatauluihin sekä erilaisiin viestinnällisiin ja muihin tukitoimiin. (Salminen 2008, 98-99.)

Strategian toimeenpano eli implementointi on strategiaprosessin ratkaisevin ja haastavin vaihe. Hyvin suunniteltu prosessi ei kanna, jos yrityksen työntekijät eivät koe tai ymmärrä strategian syvintä olemusta. Riittävä määrä yrityksessä vaikuttavista henkilöistä on saatava ymmärtämään strategia ja sen edellyttämät muutokset. Laaditun strategian on vaikutettava kaikkiin työntekijöiden arkiseen työhön. Viestintä on keskeinen osa strategian toimeenpanoa. Hakanen kuvaa viestinnän vaikutusalueita työntekijätasolla strategiatyössä tietämyksen, ymmärryksen, hyväksymisen, osaamisen sekä soveltamisen kautta (Taulukko 1).

Taulukko 1. Strategiaviestinnän vaikutusalueet (Hakanen 2004)

| | |
|-----------------|--|
| Tietää | = Henkilö tietää, mitkä yrityksen visio ja strategia ovat |
| Ymmärtää | = Henkilö ymmärtää, mihin strategia perustuu ja mihin sillä pyritään |
| Hyväksyy | = Henkilö hyväksyy strategian perusteet ja strategiaan liittyvät tavoitteet ja linjaukset ja sitoutuu niihin |
| Osaa | = Henkilöllä on riittävät tiedot ja taidot toteuttaa strategian vaatimia muutoksia omalta osaltaan tai valmiudet omaksua ne nopeasti |
| Soveltaa | = Henkilö soveltaa strategian periaatteita ja linjauksia omissa jokapäiväisissä työtehtävissään ja viestii strategiaa eteenpäin |

Strategiaaviestinnän ja implementointisuunnitelman (=jalkauttamisen) keskeisenä tehtävänä on vastata kysymyksiin ”Mitä?”, ”Miksi?”, ”Kuka?” ja ”Miten?” sekä ”Milloin?”. (Hakanen 2004, 147-148.)

Viestinnän pitäisi tapahtua monella eri tavalla ja eri tasoilla sekä useita eri viestintäkanavia hyödyntäen. Henkilökohtainen ja kasvokkain tapahtuva viestintä on yleensä aina tehokkainta.

2.3 Strateginen ennakointi

Ennakointi tarkoittaa tulevaisuuden luotausta toisin sanoen tulevaisuuden "näkemistä" ja tulevaisuuden suunnittelua eli tulevaisuuden "tekemistä". Tulevaisuuden tekemisessä uusilla ideoilla ja keksinnöillä on keskeinen rooli. Ennakoinnin menetelmien soveltaminen riippuu pitkälle ennakointiongelmasta, eli mitä tulevaisuudesta halutaan saada selville tai miten tulevaisuutta halutaan muuttaa. Usein menetelmät jaetaan lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikajänteen menetelmiin. Aikakäsitys vaikuttaa aikajänteen tulkintaan ja käyttöön. Lyhyt aikajänne voi olla vain vuosi, keskipitkä noin kolme vuotta ja pitkä yli viisi vuotta. Riippuu kuitenkin kohteena olevan ilmiön tai asian elinkaaresta, mikä on pitkä- ja mikä lyhyt aikajänne. Esimerkiksi kännykkämallin elinkaaresta vuosi voi olla hyvinkin pitkä aikajänne kun ydinvoimalaitoksen kohdalla kymmenen vuotta on erittäin lyhyt aikajänne. Aika voidaan ymmärtää myös suhteellisena ja vaihteittaisena. Lyhyt aikajänne voi tällöin tarkoittaa trendiä tästä hetkestä eteenpäin, keskipitkä aikajänne seuraavaa murroskohtaa ja pitkä aikajänne ylittää yli murroksen. Megatrendeillä kuvataan tyy-

pillisesti näitä murroksen ylittäviä ajassa kestäviä ilmiöitä. Eräät megatrendit ovat jopa niin isoja ja globaaleja, että niitä voidaan nimittää gigatrendeiksi kuten ilmastonmuutos tai maapallon väestökasvu. (Aliranta & co 2007.)

Strategisella ennakkoinnilla (eng. strategic foresight), tarkoitetaan strategiatyöskentelyä, jossa käytetään erilaisia ennakointimenetelmiä. Valitettavasti ne eivät ole rantautuneet yhtä selkeästi yritysmailmaan kuin voisi olettaa. Yrityksen, jonka tavoitteena on toimia vuoden, viiden tai kymmenen vuoden päästä olisi kuitenkin suotavaa pohtia myös tulevaisuuden vaihtoehtoja eri ennakointimenetelmiä hyväksi käyttäen. Tulevaisuuden ennakkoinnilla ei ole mitään tekemistä tulevaisuuden ennustamisen kanssa. Skenaariomenetelmä on eräs työkalu tulevaisuuden vaihtoehtojen pohtimiseen. Skenaarioharjoituksissa muodostetaan erilaisia tapahtumapolkuja tulevaisuuteen ja pohditaan, miten yrityksen tulisi toimia erilaisissa tulevaisuuden vaihtoehtoisissa. Skenaariot ovat monipuolisia työvälineitä. Niitä voidaan käyttää strategiasuunnittelun lisäksi myös mm. tuoteideoiden kehittämisessä ja uusien liiketoimintojen suunnittelussa.

(Paloheimo, Hiltunen & co 2007.)

Skenaariotyöskentelyn tulevaisuusverstaas-menettelyn tarkoituksena on tuottaa vuorovaikutuksessa niiden ihmisten kanssa, joiden elämään jokin muutosasia tai –ilmiö koskettaa. Tavoitteena voimauttaa ja osallistaa ja tehdä ihmisistä proaktiivisia omassa asiassaan. (Otavan Opisto 2014.)

Julkisella sektorilla aluekehittämisestä vastuussa olevat maakuntaliitot ovat käyttäneet ennakointia hyödyksi julkisten palvelujen mm. terveydenhuollon, ammatillisen koulutuksen ja yritys-elämän pitkäjänteisessä kehittämisessä. Ennakointi on ollut keskeinen osa maakuntaliittojen työtä jo vuosikymmeniä. Maakuntaliitot käyttävät ennakkoinnin tuloksia hyväksi laatiessaan mm. maakuntasuunnitelmia, maakuntakaavoja tai suunnitellessaan koulutuksen kehittämistyötä. Maakuntaliittojen tekemä aluesuunnittelutyö on pitkän aikavälin jopa 10-30 vuoden päähän ulottuvaa ennakointia. Tähän kuuluvat väestön, työvoiman, ja asumistarpeiden ennakointi. Työpaikkojen ja koulutustarpeiden ennakkoinnissa läheinen yhteistyötaho on alueellinen ELY-keskus. Pääasiallinen ennakointityö on määrällistä ennakointia. Pienin tarkasteltava alue ennakkoinnissa on maakuntatasosta seuraava eli seututaso. (Varsinais-Suomen liitto 2014.)

Laadullista ennakointia tehdään esimerkiksi osaamistarpeiden ennakoinnissa. Laadullinen ennakointi on verkostoyhteistyötä, jossa ovat mukana eri ministeriöt, tutkimuslaitokset, alueviranomaiset sekä työmarkkinajärjestöt. Laadullisella ennakoinnilla tuotetaan tietoa siitä millaista osaamista työelämä tulevaisuudessa tarvitsee ja miten tähän voidaan koulutustarjontaa kehittämällä vastata. Opetushallitus vastaa ennakoinnin valtakunnallisesta koordinoinnista, tuesta ja ohjauksesta ylläpitämällä mm. ennakoinnin sähköistä tietopalvelua Enstiä, joka palvelee ennakointitiedon käyttäjiä ja tuottajia.

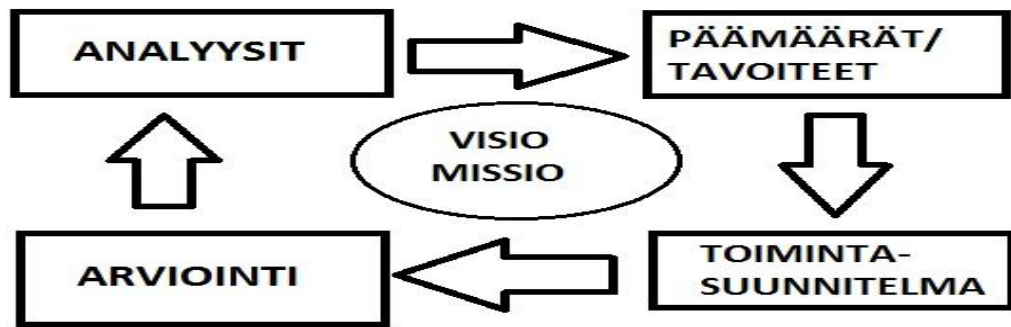
(Jokilaaksojen koulutusyhtymä 2014.)

Strategiaguru Igor Ansoff on esittänyt määritelmän heikoista signaaleista jo 1970-luvulla. Ansoffin mukaan heikot signaalit ovat yrityksen sisäisiä tai ulkoisia varoitusmerkkejä, tapahtumia ja kehityssuuntia, jotka ovat niin heikkoja, että niiden vaikutuksia voitaisiin määrittää tai ymmärtää. Ansoffin mukaan yritykselle on merkityksellistä, että se pyrkii huomioimaan ympäristöstä aiheutuvat jatkuvat virtaukset ja muutokset (uhat/mahdollisuudet) kehittäessään strategiaansa. (Paloheimo, Hiltunen & co 2007.)

2.4 Strateginen johtaminen

Ranskalaistaustainen urheilujohtamisen tutkija Chappelet Jean-Loup (2001, 54) kuvaa strategista johtamista vision ja mission asettamisen jälkeen yksinkertaisesti nelivaiheisella syklillä, jotka ovat :

- analyysi
- päämäärät/tavoitteet
- toimintasuunnitelma
- arviointi.



Kuvio 2. Strategisen johtamisen prosessi (Chappelet, J. – L.)

Tutkijat Robinson ja Palmer (2001, 54-55) ohjeistavat kysymään organisaatiossa vaikuttavilta henkilöiltä itseltään erilaisia perustavaa laatua olevia kysymyksiä:

- **Analyysi –vaiheessa:** Ketä oikeasti olemme ja mikä on tilanteemme (yritys)?
- **Päämäärien ja tavoitteiden asetteluvaiheessa:** Mihin haluamme suuntautua, mitä saavuttaa ja mitkä ovat tavoitteemme?
- **Toimintasuunnitelman laatimisivaiheessa:** Miten etenemme ja miten voimme saavuttaa tavoitteemme?
- **Arviointivaiheessa:** Olemmeko saavuttaneet tavoitteemme ja olemmeko tyytyväisiä saavuttamiimme tuloksiin?

Yhdysvaltalaiset tutkijat Thompson ja Strickland (1999) ohjeistavat yritysjohtoa asettamalla strategiselle johtamiselle viisi tehtävää:

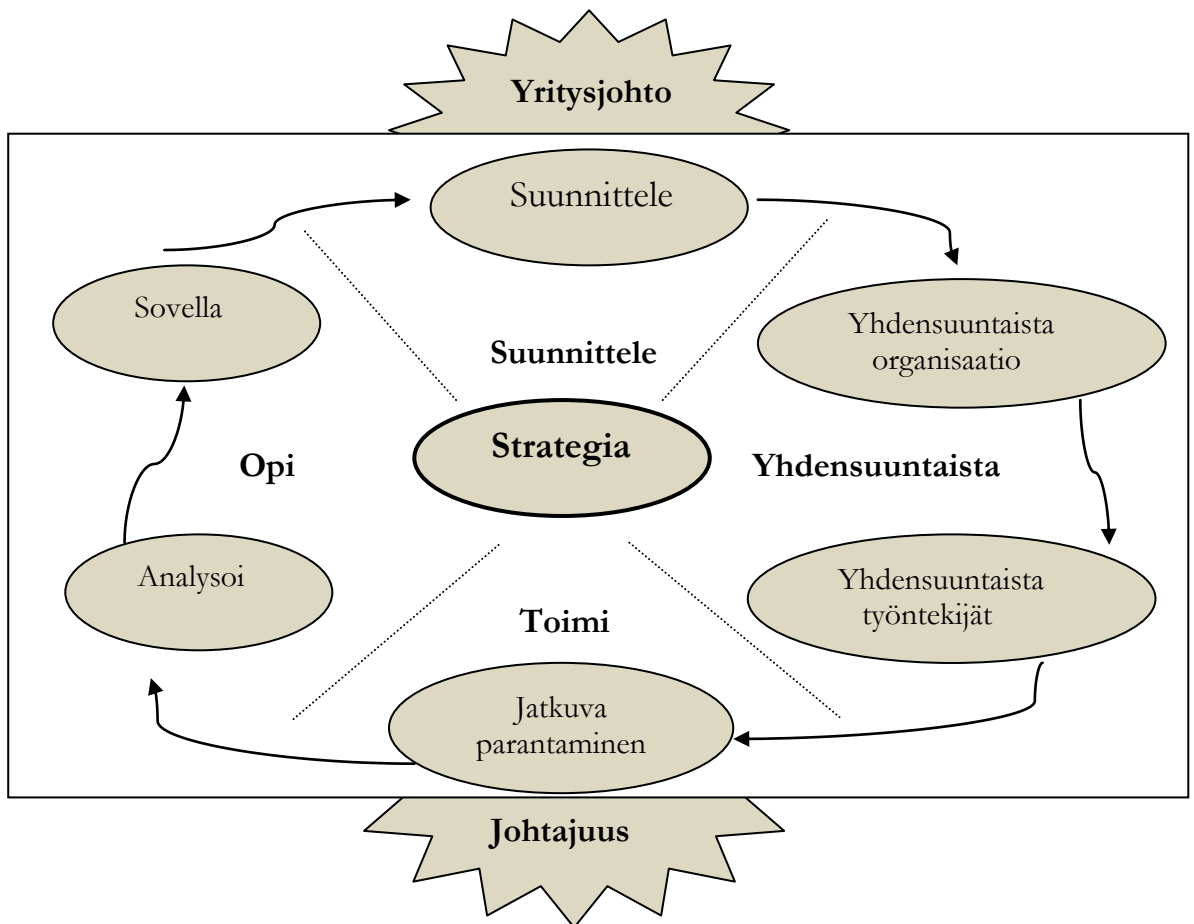
- tehtävä 1: strategisen vision ja bisnesmission kehittäminen => tarkista tarvittaessa
- tehtävä 2: päämäärien asettaminen => tarkista tarvittaessa
- tehtävä 3: strategian työstäminen päämäärien saavuttamiseksi => paranna/muuta tarvittaessa
- tehtävä 4: strategian toimeenpano ja läpivienti => paranna/muuta tarvittaessa
- tehtävä 5: suoritusten arviointi, uusien kehityskulujen luonti ja korjaustoimien aloittaminen => Kierrätä aiempiin tehtäviin tarvittaessa.

Vapaaehtoisuuteen perustuvissa urheiluseuroissa ja järjestöissä strategisella johtamisella ymmärretään tavoitteellista pitkän tähtäimen suunnittelua ja toimintaa. Strategisella johtamisella halutaan varmistaa yhdistyksen elinvoima tulevaisuudessakin.

(Heikkala 2005, 20-25.)

Urheilujärjestöt ovat tänä päivänä ihmisiin ja heidän osaamiseensa ja motiiveihinsa perustuvia asiantuntijaorganisaatioita. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä järjestöjen johtaminen on vähintäänkin haasteellista. Yhteiskunnan ja sidosryhmien kasvavat odotukset erilaisilta palveluilta ja toiminnoilta asettavat järjestön johdon vaikeaan tilanteeseen johtamisen näkökulmasta. Tänä päivänä ihmisten arvojen muuttuminen, palveluiden laatu- ja hintatietoisuus, lainsäädäntö, verotus, kuntien odotukset järjestöiltä ja seuroilta ja markkinoilla erottuminen ovat asettaneet järjestöt ja seurat uuteen tilanteeseen. Menestymiseen tarvitaan aiempaa ammattimaisempaa, laadukkaampaa, suunnitelmallisempaa ja tehokkaampaa työtettä ja organisaatiota.

Strategiseen johtamiseen liittyy keskeisesti kysymys organisaation yhdensuuntaisuudesta. Hyvän strategian tavoitteena on organisaation eri osien ja toimintojen yhdenmukaistaminen niin, että ne luovat integraatiota ja synergiaa. Strategia laaditaan johtotasolla mutta sitä toteuttavat työntekijät, joiden on ymmärrettävä strategia ja innostuttava sen saavuttamisesta. Strategiaprosessin onnistuminen edellyttää myös henkisen pääoman yhdensuuntaisuutta. Tällöin työntekijöiden tavoitteet, koulutus ja kannusteet ovat yhdensuuntaisia liiketoimintastrategian kanssa. Tasapainotetun tulokortin mukainen strategian toteuttamismalli esitelty kuviossa 3. (Kaplan, R. & Norton 2007, 294-295.)



Kuvio 3. BSC-pohjainen strategian toteuttamismalli. (Kaplan & Norton 2007, 295.)

2.5 Strategian tausta-aineiston analysointi

Lähtökohtana yrityksen strategian suunnittelulle on yrityksen oman toiminnan, asiakkaiden ja toimintaympäristön perusteellinen analysointi ja ymmärtäminen. Yrityksen kannalta keskeisten tietojen hankkiminen ja strategisten analyysien ymmärtäminen on samalla oppimisprosessi sekä hallinnolle että operatiivisille toimijoille. Hakanen (2004, 29.) korostaa strategian tausta-aineiston analyyseista kolme keskeistä osa-aluetta ja yhteenvedot näiltä alueilta:

- **Asiakkaat:** nykyiset ja potentiaaliset sekä markkinat => **asiakasanalyysi**
- **Yritys ja sen osaaminen:** tiedot, taidot ja yhteistyösuhteet: vahvuudet ja heikkoudet, kustannusrakenne ja kannattavuus => **yrityksen sisäinen analyysi**
- **Kilpailu, toimiala:** koko kilpailuympäristö ja sen muutokset ja uhkakuvat => **toimintaympäristön analyysi**
- **Yhteenvetoanalyysit:** mm. SWOT, asiakastarpeet.

Hankittu tieto ei vielä yksin riitä strategian suunnitteluun vaan se pitää pystyä analysoimaan rehellisesti ja kriittisesti. Tausta-aineistojen analysointi on Hakasen mukaan ennen kaikkea eri tietojen järjestelyä ja yhdistelyä. Tausta-analyysien avulla syntyy näihin liittyvää strategista ajattelua. Hakanen kuvaa ajatusprosessia jatkuvalla spiraalimallilla, jossa tiedon analysoinnista syntyy oivalluksia ja jotka johtavat ymmärryksen kehittämiseen. Tämän ymmärryksen kehittämisen ansiosta on mahdollista hankkia lisää olennaista tietoa, jota analysoidaan jne. Tämä johtaa vähitellen yhä parempaan ympäristön, yrityksen keskinäisen vuorovaikutuksen ymmärrykseen ja sitä kautta parempiin ratkaisuihin. (Hakanen 2004, 53.)

Brittiläiset urheilun strategista kehittämistä tutkineet tutkijat esittelevät uuden ulkoisen toimintaympäristön STEEPLE –analyysimallin (social, technological, economic, environment, political, legal and ethical). Toimintamallissa analysoidaan organisaation toimintaympäristöä erilaisten yhteiskunnassa vaikuttavien näkökulmien kautta. Kaikki edellä mainitut näkökulmat vaikuttavat eri organisaatioihin eri tavalla. Toisaalta oivaltamalla ja ymmärtämällä edellä mainittujen asioiden asettamat vaatimukset organisaation tulevaisuuden kannalta, ne voivat tarjota mahdollisuuksia reagoida ja suunnata toimintaa sekä innovaatioita uusille osa-alueille.

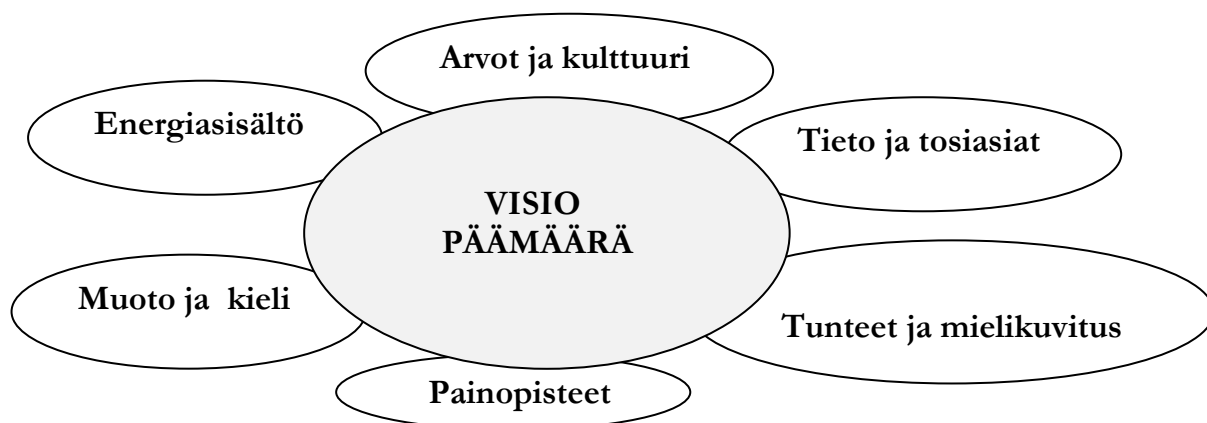
(Robson, Simpson & Tucker 2013, 54-73.)

Analyysien päämääränä on luoda vankka perusta strategisille valinnoille ja tavoiteasettelulle sekä saada synnyttää uusia ideoita, toimintamalleja ja näkemyksiä. Analyysiprosessissa yrityksen avainhenkilöille pitäisi syntyä yhteinen näkemys yrityksen tilasta, toimintaympäristöstä ja muutostarpeista.

2.6 Vision muodostaminen

Visio on kuvaus organisaation halutusta ja tavoiteltavasta tulevaisuuden tilasta. Visio määritellään myös organisaation tulevaisuuden tahtotilaksi ja päämääräksi. Visio on vapaaehtoisorganisaatiolle pitkän aikavälin päämäärä, jonka ihmiset toivovat saavuttavan. Visio voi olla myös niin idealistinen, jota ei voi koskaan saavuttaa. Missio on lyhyt yhteenveto pääkeinoista, jolla visio voidaan saavuttaa (Robinson, Palmer & Chapelle 2010, 54).

Visio on merkittävimpiä johtamisen työkaluja. Hyvällä visiolla voi olla yrityksessä useita erilaisia käyttötarkoituksia ja siihen ladataan monesti hyvinkin erilaisia odotuksia. Visi-
on rakentamisessa on muutamia keskeisiä elementtejä, jotka on hyvä ottaa huomioon,
jotta voidaan muodostaa kokonaiskuva, siitä mitä vision halutaan edustavan yrityksestä.
Hakanen korostaa vision rakentamisessa kuutta keskeistä visioelementtiä, jotka kannat-
taa huomioida visiotyön yhteydessä. Visioelementit on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Vision rakentamisen elementit (Hakanen 2004, 65.)

Visio muodostaa strategian pohjan. Se on strategisen ajattelun ja työskentelyn lähtö-
kohta. Jos yritykseltä puuttuu visio se ajelehtii ympäristön ja ajankohdan virtausten mu-
kana. Visio määrittää organisaation suunnan ja sisällön. Yhteinen visio laajentaa jokai-
sen käsitystä omasta organisaatiosta, sen vahvuuksista ja heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista.

Visiolla käsitteenä voi olla Suomessa edelleen ”huono maine”. Vision tilalla voi käyttää
myös eräissä tapauksissa käyttää termejä päämäärää tai tavoite. Käsitteet voivat muut-
tua yrityksen koon kasvaessa ja toiminnan laajetessa. Vision aikajänne riippuu organi-
saation koosta, tilanteesta sekä toimialan vakiintuneesta luonteesta. Vakiintuneilla aloilla
aikaväli voi olla pidempi. Pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa visio määritellään
yleensä 3-5 vuoden päähän. (Hakanen 2004, 63-64.)

Åhlberg & Schartz (1997) asettavat organisaation vision ominaisuuksille ja tarkastelulle
kuusi erilaista vaatimusta:

- mikä on toivottavaa ja tavoittelemisen arvoista ?

- tiivistää organisaation mahdollisuudet ja uhat
- selkeä yhteinen mielikuva organisaation tavoittelemisen arvoisesta tulevaisuudesta
- vision on kestävä jatkuva kriittinen tarkastelu
- mikä on mahdollista?
- mikä todennäköistä?

Käytännönläheisessä strategiaprosessissa Kehusmaan mielestä tehokkain työtapa vision luomisessa on haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi ns. iterointi.

Iteroivaa työtapaa vision rakentamisessa voidaan hyödyntää Kehusmaan (2010, 79.) mukaan esimerkiksi seuraavasti viidessä eri vaiheessa:

- Strategiaryhmä määrittää alustavan vision. Visiota ei ole vielä hiottu loppuun asti, mutta työryhmällä on jo tässä vaiheessa selkeät perustelut sille, miksi visioluonnokseen on päädytty.
- Alustava visio perusteluineen laitetaan henkilökunnalle kommentoitavaksi. Olennaista on tuoda esille henkilöstölle, että on kyse vasta alustavasta versiosta.
- Kysytään organisaation sisältä millaisia kysymyksiä ja epäilyksiä alustava visio herättää.
- Vastaukset kerätään esimerkiksi sähköisesti nettikyselyllä tai kokousten yhteydessä.
- Strategiaryhmä jatkaa vision työstämistä saatujen kommenttien ja palautteiden perusteella. Kommentti- ja palautekierroksen voi tarvittaessa vielä uusia.

2.6.1 Olemme maailman liikkuvien urheilukansa 2020- visio

Valtakunnallinen liikunnan kattojärjestö Valo ry toteuttaa omalta osaltaan liikuntajärjestöjen yhteisön visiota ”Olemme maailman liikkuvien urheilukansa 2020”. Strategian ja vision halutaan koskettavan koko liikunnan järjestökenttää ja kumppaneita sekä vaikuttavan laajasti suomalaisessa yhteiskunnassa. Yhteisön vision ja Valon strategian tavoitteena on synnyttää lisää laadukasta liikettä paikallisella tasolla. Valon tehtävänä on edistää fyysistä aktiivisuutta, liikuntaa, urheilua ja kansalaistoimintaa ihmisen elämänsä periaatteella ’vauvasta vaariin ja muksusta mummuun’. Valo näkee laajasti ihmisen koko elämänsä lapsista ikäihmisiin, arjen fyysisestä aktiivisuudesta terävimpään

huippu-urheiluun. Kumppanuus on Valon strategian kulmakivi. ”Yksin tekemällä emme pääse haluttuun tulokseen eikä yksin tekemällä löydetä parhaita ja vaikuttavimpia ratkaisuja”, strategiatekstissä todetaan. Kumppanuus edellyttää mukana olevien tahojen lähtökohtien ymmärtämistä ja kunnioittamista, yhteistä tavoitetta ja aitoa sitoutumista yhteiseen tekemiseen. (Valo ry 2014.)

2.6.2 Eri organisaatioiden visiot, missiot ja arvot

Organisaatioiden visiot, missiot ja arvot ovat varsin moninaisia riippuen organisaation toimialasta, koosta, historiasta, markkinoista sekä tuotteista ja palveluista, joita se tuottaa. Strategia on siis organisaation kehityspolku, jonka avulla visiota on mahdollista tavoitella. Seuraavaksi esitellään esimerkkejä kahden suomalaisen liikuntajärjestön sekä kolmen kansainvälisesti eri toimialoilla menestyneen suomalaisyrityksen visioista, missioista, toiminta-ajatuksista sekä arvoista.

Valo ry :

Visio: Olemme maailman liikkuvien urheilukansojen 2020

Toiminta-ajatus: Suomalaisen liikunnan ja urheilun yhdistävä voima

Valo toteuttaa strategiakaudella 2013-2015 seuraavia neljää valintaa yhdessä kumppaneiden kanssa: 1) Arvostus ja resurssit, 2) Menestyvä Urheilu, 3) Liikunnallinen elämäntapa ja 4) Yhdistävät palvelut yhteisön sisäisenä valintana

Valo innostaa, uudistaa ja yhdistää. (Valo ry 2014.)

Suomen Liikunnan Ammattilaiset – SLA ry

Visio: Olemme liikunta-alan toimijoita yhdistävä ja liikuntatoimintaa edistävä järjestö.

Olemme tunnettu, luotettava ja haluttu yhteistyökumppani.

Missio: SLA on valtakunnallinen liikunta-alan palveluja jäsenistölleen ja yhteistyökumppaneilleen koordinoiva ja tuottava järjestö sekä liikunnan keskeinen tulevaisuutta ohjaava vaikuttaja ja edunvalvoja. (SLA-ry 2014.)

Fazer-konserni

Visio: Fazer on paras valinta

Missio: Fazerin missiona on luoda makuelämyksiä. Asiakaslähtöisyys, laadukkuus ja

yhteistyö ovat toiminnan perusta.

Arvot: Asiakslähtöisyys: Pyrimme ylittämään asiakkaidemme odotukset

Laadukkuus: Vastuullisuus kaikesta mitä teemme

Yhteistyö: Työskentelemme yhdessä toisiamme kunnioittaen. (Fazer-konserni 2014.)

Nokia

Visio: Nokia on johtava mobiiliviestinnän edelläkävijä kehittäen mobiilia maailmaa eri liiketoiminnoillaan.

Arvot: Tarjoa asiakkaille mahtavia elämyksiä, Haasta ja innovoi, Saavutetaan yhdessä Toimi rehdisti ja empaattisesti. (Nokia Oyj 2014.)

Kone:

Visio: Koneen ratkaisut tarjoavat parhaan käyttäjäkokemuksen

Missio: ”Dedicated to People Flow”

Arvot: Asiakkaan ilahduttaminen, Tahto uudistua, Into saada aikaan, Yhdessä onnistuminen. (Kone Oyj 2014.)

Hyvin valittu visio ohjaa organisaation tekemistä oikeisiin asioihin ja oikeaan suuntaan. Näin vältetään organisaation kuuluvien toimijoiden erilaista ”poukkoilua” ja sooloilua sekä pohdintaa mitä pitäisi tehdä. Visio vapauttaa ja suuntaa parhaimmillaan energiaa tärkeimpiin toimintoihin ja kehittämiseen. Työntekijöiden on helppo tehdä arkipäiväisiä valintoja vision suunnassa, kun se on perusteellisesti prosessoitu ja viestitetty.

2.7 Strategiset valinnat

Strategian muodostamisvaiheessa on hyvä olla tarjolla useita erilaisia vaihtoehtoja. Strategian luomisen yhteydessä tehdään selkeitä valintoja potentiaalisten suuntautumisvaihtoehtojen välillä. Vanhat toimintalinjat ja mallit on hyvä kyseenalaistaa. Muussa tapauksessa voi olla vaarana urautuminen vanhoihin kaavoihin. Strategiavaihtoehtojen pohjaksi on kertynyt ymmärrys analyysivaiheessa kootusta materiaalista, toimintaympäristöstä ja organisaatiosta.

Porterin mukaan ”strategisena ytimenä on valita, mitä ei tehdä”. Strategia on kilpailulisten kompromissien tekemistä (Hakanen 2004, 89). Strategiset teemat ja tavoitteet muodostavat strategian tärkeimpiä linjauksia, joihin panostamalla yritys tavoittelee visiotaan. Kun yritys määrittelee kohdeasiakasryhmänsä sekä niille palvelut ja tuotteet ilmaisee se samalla kilpailuympäristön, jossa se tulee kilpailemaan muiden palvelutuottajien kanssa. Toimialan markkina- ja kilpailutilanne ratkaisee missä yrityksen on oltava hyvä menestyäkseen kilpailussa muita toimijoita vastaan.

Strategiassa on linjattava ne kriittiset menestystekijät, ydinosaaminen, prosessit sekä toiminnot, joissa onnistuminen on keskeistä vision saavuttamisen ja yrityksen onnellisen tulevaisuuden kannalta. Ydinosaaminen on Sydänmaanlakan mukaan kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassaan tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa. (Sydänmaanlakka 2007, 291.)

Käytännössä tämä tarkoittaa vielä strategisten kehityshankkeiden kuvaamista ja osaamisen kehittämistä, jotta lopputulos olisi mahdollisimman edullinen yritykselle. Keskustelun laajetessa ja edetessä syntyy useita erilaisia tienhaaroja tai valintapolkua, joiden edessä valintoja joudutaan puntaroimaan. Eräs hyväksi koettu menetelmä on ruotsalaisen strategian kehittämisen ja liikkeenjohdon konsultin Bengt Karlöfin kehittämä yksinkertainen ja tehokas agenda-analyysi työmenetelmä. Valintojen teossa tärkeää on pitää huomio riittävän konkreettisissa ydinasioissa ja yhteisen ymmärryksen kehittymisessä.

Santalainen tuo kirjassaan ”Strateginen ajattelu” esille termin ”joustavat resurssipanokset”. Hänen mukaan (strateginen) ajattelu kannattaa kohdistaa olemassa oleviin ja kehitettäviin resursseihin vailla rajoituksia. Voidaan kysyä, mitä uutta ja erilaista voidaan saada aikaan hyödyntämällä resursseja uudella tavalla. Ajattelua voidaan avartaa entisestään pohtimalla, millaisia resursseja on hyödynnettävissä organisaation ulkopuolella ja mitä kaikkea voidaan saada aikaan yhdessä kumppanien kanssa. (Santalainen 2006, 69.)

2.8 Liikuntajärjestöjen ja urheiluseurojen strategiset valinnat

Urheiluun liittyy ominaispiirteitä, jotka on hyvä huomioida strategisessa johtamisessa. Giulianotti (2005) mukaan urheilun ominaispiirteisiin kuuluu, että se on sääntöjen ohjaamaa, tavoitesuuntautunutta, kilpailuhenkistä, leikkimielistä sekä kulttuuriin kytkeytynyttä. Hänen mukaansa urheilun kiinnostavuus ja toisaalta hyödynnettävyys syntyvät vakavuuden ja leikkimielisyyden jännitteestä.

Heikkala tuo esille vasta ilmestyneessä Valo ry:n ennakointimateriaalissa liikuntakulttuurin kannalta vakavasti otettavia ja yleisesti tiedossa olevia tunnistettuja megatrendejä. Näitä liikuntaorganisaatioihin vaikuttavia trendejä Heikkalan (2014, 6.) mukaan ovat esimerkiksi:

- Väestön vähentynyt arkiliikunta, lasten motoristen liikuntataitojen heikkeneminen ja yksipuolistuminen.
- Elämäntapasairauksien yleistyminen liikkumattomuuden seurauksena ja terveyskäyttäytymisen polarisoituminen.
- Kilpailu ihmisen vapaa-ajasta ja vapaa-ajan tarjonnan lisääntyminen sekä liikunnassa että yleisesti.
- Liikuntamuotojen, liikuntaan liittyvien käsitysten huomattava laajeneminen ja moninaistuminen sekä yhtenäiskulttuurin pirstaloituminen myös liikuntakulttuurissa.
- Urheiluseuroissa toimivien vapaaehtoisten lievä kasvu, sitoutumattomuus pitkäjänteiseen tekemiseen ja vapaamuotoisen toiminnan vetovoiman lisääntyminen.
- Kasvat odotukset seura- ja järjestötoimintaa kohtaan, jonka seurauksena osaaminen, laatu ja ammattimaisuus korostuvat.
- Menestymisen kulttuurin yleistyminen sekä huippuosaaminen ja –teknologian mahdollisuudet.
- Urheilun ja erityisesti huippu-urheilun merkitys keskeisenä viihteen muotona, urheiluviihteen tarjonnan ja kuluttamisen vahva asema.
- Markkinamekanismin vahvistuminen varsinkin huippu-urheilussa osin muuallakin liikuntakulttuurissa.
- Liikunnan ja urheilun poliittisen ja yhteiskunnallisen kysynnän lisääntyminen, lisääntynyt poliittinen ohjaus ja urheilun autonomian pieneneminen.

Liikuntajärjestöjen ja urheiluseurojen on otettava kantaa ja linjattava oman organisaation tulevaisuuden painotukset. Edellä esille tuotu liikuntakulttuurin ”trendilista” tekee järjestö- ja seuraohdon nöyräksi ja asettaa strategisten valintojen tekemisen entistäkin tärkeämmäksi, jotta yhdistyksen johto voi selviytyä arjen johtamisen haasteista. Kun listaan lisätään vielä median ja erityisesti sosiaalisen median vaikutukset liikuntakulttuurin toimijoihin on julkisuuden hallinnan haasteet todella mittavat. Isoihin virheisiin tai ylilyönteihin ei ole vara menettämättä asiakkaitaan tai kannattajiaan. Parhaimmillaan urheiluun liittyvät tunteet, ilmiöt ja kiinnostuksen kohteet yhdistävät ihmisiä – pahimmillaan erottavat.

2.9 Strategiatyön seuranta ja arviointi

Riittävän kattava ja tehokas seurantajärjestelmä on strategiatyön onnistumisen kulmakiviä. Vision auttaessa organisaatiossa työskenteleviä ja toimivia sitoutumaan strategiaan, hyvin suunniteltu seuranta puolestaan pitää sitoutumista yllä. Tavoitteeksi asetettujen asioiden mittaaminen, seuranta ja arviointi kohdistaa fokuksen tärkeimpiin asioihin, jolloin pysytään varmimmin vision suunnassa. Käytäntö on osoittanut monessa tapauksessa, että jos työntekijä tietää mitä ja miten hänen toimintansa tuloksia seurataan ja mitataan, vaikuttaa se hänen työnsä tuloksiin.

Strategisen seurannan kohteena tulisi olla laaditun strategian keskeiset peruselementit: toimintaympäristön (asiakkaat, kilpailijat, toimiala, sidosryhmät, yleinen toimintaympäristö) lähtökohtaolettamukset, strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja strategiset toimenpideohjelmat. (Hakanen 2007, 169.)

Strategiatyön onnistumisen arviointi on yhteinen ja jatkuva oppimisprosessi. Arvioinnissa voidaan ottaa esille strategiatyön onnistumisen kannalta keskeiset kysymykset kuten: onko pohjatyö tehty riittävän perusteellisesti esim. erilaiset analyysit toimintaympäristöstä ja organisaation sisäisestä tilanteesta? Toinen tärkeä tekijä on arvioida vision selkeyttä ja istumista yrityksen arvoihin ja toimintakulttuuriin. Kolmantena on arvioitava tehtyjä strategisia valintoja ja niiden konkretia. Tärkeällä sijalla arvioinnissa ovat myös strategian toteutuksen arviointi, sen arkipäiväistäminen ja vastuuttaminen eri

toimijoille ja henkilöille.

Strategian onnistumisen mahdollisuuksia yrityksessä voidaan pohtia Salmisen mukaan seuraavien kysymysten avulla: 1) Onko johto valmis sitoutumaan koko prosessin ajaksi? 2) Seurataanko strategian etenemistä tehokkaasti?, 3) Onko muutokseen tarvittava aika arvioitu realistisesti? 4) Tukeeko yrityksen viestintäilmapiiri toteutumista? ja 5) Riittääkö muutosenergia maaliin saakka? (Salminen 2008, 286.)

2.10 Mittareiden suunnittelu ja käytännön toteutus

BSC-ajattelu on syntynyt Yhdysvalloissa vuonna 1992 suuryritysten suorituskyvyn mittaamiseen liittyvässä yhteisprojektissa. Aiemmin taloudelliset tekijät olivat olleet mittauksen kohteena. Lisäksi mittaukset keskittyivät lyhytjänteiseen ja jälkijättöiseen mittamiseen. Uudessa ajattelussa haluttiin aineellisten tulosten mittaamisen rinnalle myös aineettoman pääomaan liittyvää seuranta ja mittareita. Mittaristosta kehittyi nopeasti strategisen johtamisen väline, jolla asetettuja vision, strategisten päämäärien ja toimintasuunnitelmien tavoitteiden toteutumista voitaisiin seurata ja antaa palautetta. Ei-taloudellisten mittareiden avulla yrityksen pitkäjänteiseen suunnittelutyöhön saadaan ns. ennakoiva strateginen ominaisuus. Strategiatyöhön tuotiin Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämän BSC-suorituskykymittaristoon neljä erilaista strategista näkökulmaa, jotka ovat:

- taloudellinen näkökulma
- asiakasnäkökulma
- sisäisten prosessien näkökulma
- oppimisen ja kasvun näkökulma.

Tavoiteasettelussa jokaiselle näkökulmalle voidaan luoda useita, jopa 5-10 tavoitetta. Keinovalikoiman laajetessa syntyy syy-seuraus -kuva, jota kutsutaan strategiakartaksi. Kuten nimikin ”tasapainotettu tuloskortti” kertoo mallissa haetaan tasapainoa taloudellisten ja ei-taloudellisten tavoitteiden välillä.

Työpaikalla oppimisen, kehittämisen ja innovoinnin edellytyksenä on organisaation

työolosuhteiden laadukkuus. Työntutkijat Järvensivu ja Koski korostavat organisatoristen innovaatioiden syntymiselle laadukasta työelämää ja työn mielekkyyttä. Tutkijat Järvensivu ja Koski (2009, 16.) määrittävät hyvän työnantajan tunnusmerkit 12:n eri kriteerin kautta. Näitä kriteereitä ovat:

- henkilösuhteet
- henkilöstön sitoutuminen
- henkilöstön arvostaminen ja huomiointi
- palkkaus ja palkitseminen
- henkilöstön kehitysmahdollisuudet
- henkilöstön työsuhteiden laatu
- työn ja työympäristön laatu
- ihmisten johtaminen
- organisaation johtaminen
- työpaikan elinvoimaisuudesta huolehtiminen
- ulkoinen verkostoituminen
- yhteiskuntavastuun kantaminen.

Hyvä työnantaja pyrkii luonnollisesti kestävään toimintatapaan, jossa ovat tasapainossa yrityksen kestävä kehitys sidosryhmien odotusten, ympäristön ja taloudellisen tuloksellisuuden kannalta. Tämä kokonaisuus muodostaa edellytykset onnistumiselle hyvänä työnantajana.

3 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähtökohtana on laadullinen eli kvalitatiivinen toimintatutkimus, jolla kehitetään kohteena olevaa organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimuksen yleistavoitteena on ratkaista organisaation käytännön ongelmia. Tutkimustyön ohessa syntyy organisaatiolle uusia työkaluja, menetelmiä sekä uutta tietoa tulevaisuuden suunnittelua varten. Ratkaistavien ongelmien lisäksi organisaatiossa toimivien ihmisten tietoisuus ja ymmärrys strategiastyöstä kehittyy.

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida Keplin toiminnan nykytilaa, onnistumista palvelujen tuotannossa sekä sidosryhmien tulevaisuuden odotuksia Keplin toiminnalta. Tutkimustulosten pohjalta Keplille rakentuu uusi strategia 2020, johon sisältyvät visio, perustehtävä, arvot, toiminta-ajatus sekä strategiset teemat ja painopistealueet mittaris-toineen. Tutkimusaineiston pohjalta Keplin hallitus määrittelee strategiset valinnat ja pitkän tähtäimen tavoitteet vuosille 2014-2020. Isona päämääränä on strategisen suunnittelun ja palvelujen kehittämisen toimintamallin luominen maakunnalliselle liikuntaorganisaatiolle.

Tutkimusraportin laatijalla, Keplin aluejohtajalla on laaja tietopohja organisaation toiminnasta ja toiminnan kehittymisestä sen perustamisesta vuodesta 1998 alkaen. Kirjoittajalla on aiempaa kokemusta ja näkemystä organisaatiossa toteutettujen strategiapro-sessien suunnittelusta ja jalkauttamisesta. Tutkimustyön kohderyhminä ovat Keplin eri sidosryhmät kuten jäsenistö, julkiset toimijat, yrityselämä sekä hallitus ja toimiston henkilökuunta.

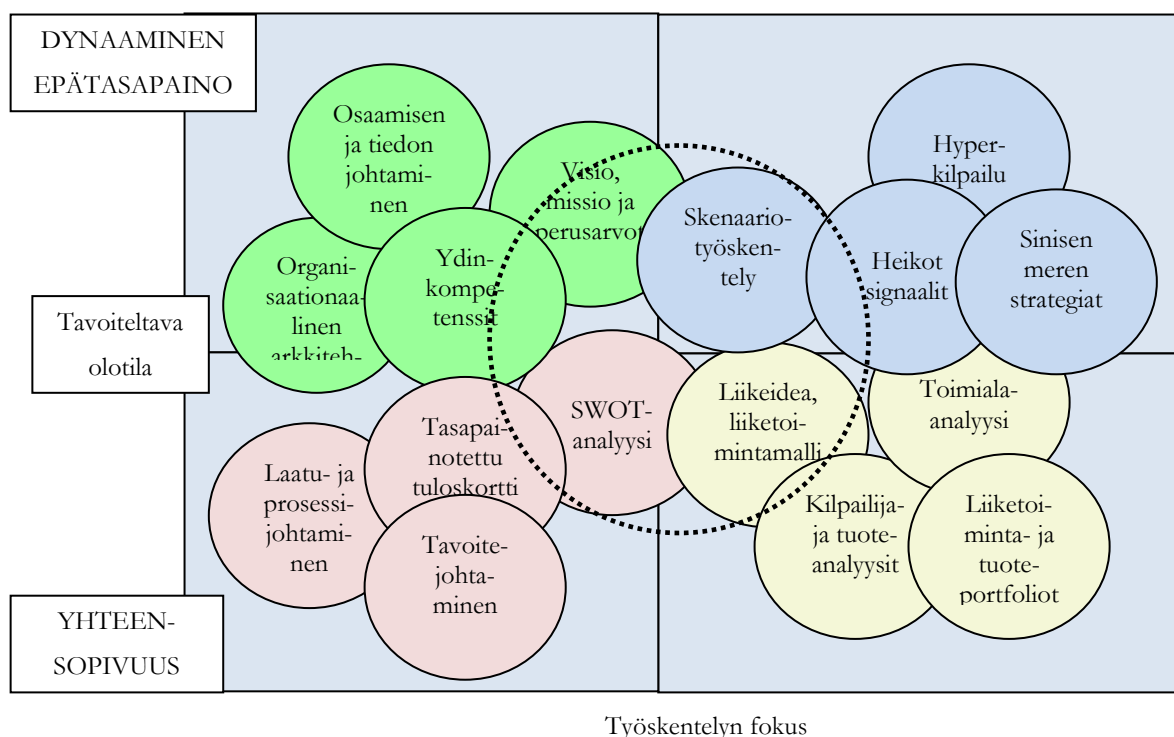
Tutkimusongelmat ovat:

- 1) Miten strateginen suunnitteluprosessi kannattaa toteuttaa alueellisessa liikuntajärjes-tössä – Keplissä?
- 2) Mitkä ovat toimintaympäristön ja keskeisten sidosryhmien odotukset Keplin tulevai-suuden toiminnalta?
- 3) Miten alueellisen liikuntaorganisaation Keplin toiminta on organisoitava 2020-

luvulla?

4) Miten alueellisen liikuntaorganisaation kehittämistyö resursoidaan 2020-luvulla?

Yhtenä tutkimustyön keskeisenä tavoitteena oli käyttää, kokeilla ja luoda Keplille erilaisia strategiatyökaluja. Kokkolan Yliopistokeskuksessa vaikuttava tutkimusjohtaja Mikko Luoma on kuvannut organisaation strategiatyökalujen sijoittumista tavoiteltavan olotilan ja fokuksen sekä dynaamisen epätasapainon ja yhteensopivuuden kentässä. Riippuen organisaation tilanteesta strategiaproessiin voidaan valita erityyppisiä työkaluja palvelemaan prosessiin liittyviä päämääriä. Luoman mukaan ”vihreitä” pallukoita kannattaa valita kun organisaatio hakee dynaamista kasvua tai toimintakulttuuria. Mikäli halutaan uudistaa toimintaa radikaalisti käytetään ”sinisiä” pallukoita oikeasta ylälohkosta. Mikäli organisaatio haluaa hakea itselleen parempaa asemaa toimialalla ja kilpailukentässä kannattaa valita oikealta alalohkosta ”keltaisia” pallukoita. Mikäli tavoitteena on optimoida organisaation suorituskyky kannattaa valita ”punaiset” pallukat vasemmalta alhaalta. Luoman väittämän mukaan nelikentän keskiöstä löytyy tasapainoisimmat ja varmat strategiatyökalut, joilla on helppo aloittaa strategiaproessit. (Luoma, M. 15.3.2014.)



Kuvio 5. Strategiatyökalujen sijoittuminen (Luoma, M. 15.3.2014.)

3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa yhdistyy kohteen analyysi ja siihen vaikuttaminen. Kemmis ja Wilkinson (1998) kuvaavat toimintatutkimuksessa syntyvää prosessia tunnetulla paradoksaaliselta toteamuksella, jossa ”todellisuutta muutetaan, jotta sitä voitaisiin tutkia ja todellisuutta tutkitaan, jotta sitä voitaisiin muuttaa”. Toimintatutkimus on soveltavaa tutkimusta, johon liittyy vahva laadullinen kehittämisenäkökulma. Menetelminä käytetään useimmiten kvalitatiivisia perusmenetelmiä: haastattelua, havainnointia eli observointia ja erilaista dokumenttimateriaalia, jota analysoidaan sisällönanalyysin menetelmin. Toimintatutkimus liittyy käytännön toiminnan, tutkimuksen ja arvioinnin kokonaisvaltaiseksi prosessiksi. Toimintatutkimuksessa tutkijan panos on erityisen vahva hänen toimiessaan samalla ns. muutosagenttina. Tutkija osallistuu tutkittavan kohdeyhteisön päivittäiseen toimintaan ja elämään aktiivisella kohdeorganisaatiota ratkaisemaan ongelmia ja haasteita yhdessä kohdeyhteisön toimijoiden kanssa. Toimintatutkimuksessa ei suoraan pyritä yleistettävään tietoon.

Toimintatutkimuksen uranuurtajia oli saksalais-amerikkalainen sosiaalipsykologi Kurt Lewin. Lewin loi toimintatutkimuksen peruskäsitteet kuten yhteistoiminnallisuuden, demokraattisuuden sekä teoriaa ja käytäntöä muuttavan luonteen.

(Metsämuuronen 2000, 29.)

Tutkija Lewin kuvasi toimintatutkimus -tutkimusmenetelmää prosessiksi suunnittelun, toiminnan ja tutkimuksen kesken. Lewin (1946, 34-46.) on kiteyttänyt prosessin viiteen vaiheeseen, jotka ovat:

- 1) ongelma (problem): kuvaa nykytila
- 2) suunnitelma/malli (design): kehitä strategia tilanteen parantamiseksi
- 3) toiminta (action): tunnista voimavarat
- 4) havainto/pohdiskelu (reflection): arvioi tapahtunutta
- 5) tallenna/vangitse (capture): oppiminen on kakkien mukana olleiden saavutettavissa.

Toimintatutkimuksen tutkijan tehtävänä on analyttisesti selvittää ongelmatilanteeseen johtaneet tekijät, osoittaa teoriaan perustuvia uusia ratkaisumalleja ja reflektoida työntekijöiden näkemyksiä sekä vallitsevasta tilanteesta että kehitysehdotuksista.

Habermasin (1978) teorioiden mukaan tieto on tulosta ihmisen aktiivisesta toiminnasta, jonka innoittajina toimivat luonnolliset tarpeet ja intressit. Hänen mukaansa yhteiskunnalliset intressit ovat jaettavissa kolmeen eri lajiin orientaation perusteella: tekniseen, praktiseen ja kriittis-emansipatoriseen. Nämä ns. tiedonintressit näyttäytyvät erityisesti päämääräasettelussa. Kun kehittämistavoite on tuottavuus, tekninen intressi on määräävä. Toki tähänkin tarvitaan jonkin verran sosiaalista toimintaa, joka on praktisessa ohjaavampi tekijä. Kriittisessä orientaatiossa tutkijan rooli kehittämisen koordinoijana kasvaa entisestään. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Toimintatutkimuksen tyypit ja niiden pääpiirteet kriittisen teorian näkökulmasta (Zuber-Skerritt 1992, 12; mukaeltu Huttunen R. & co 1999.)

| Orientaatio | Päämäärä | Tutkijan rooli | Tutkijan ja osallistujan suhde |
|----------------------|--|---|---|
| 1. Tekninen | <ul style="list-style-type: none"> • kasvatuksen tehokkuus ja vaikuttavuus • opettajan ammatillinen kehittyminen em. näkökulmasta | <ul style="list-style-type: none"> • ulkopuolinen asiantuntija | <ul style="list-style-type: none"> • riippumaton |
| 2. Praktinen | <ul style="list-style-type: none"> • kuten 1 + • kasvattajien parempi itseymmärrys • uudenlainen tietoisuuden kehkeytyminen | <ul style="list-style-type: none"> • rohkaisee osallistujia osallistumaan ja reflektomaan omaa toimintaansa | <ul style="list-style-type: none"> • yhteistyö |
| 3. Kriittinen | <ul style="list-style-type: none"> • kuten 2 + • vapautuminen perinteisiin kietytyneistä, pakottavista ja itsestään selvinä pidettävistä ajatusmalleista, ideologioista • byrokratian kritiikki • pyrkimys muuttamaan organisaatiota | <ul style="list-style-type: none"> • muutosagentti • yhteistoiminnan koordinoija ja osallistuja, joka jakaa vastuun yhdessä muiden kanssa | <ul style="list-style-type: none"> • yhteisvastuullisuus |

3.2 Toimintatutkimuksen osallistavat menetelmät

Osallistavan toimintatutkimuksen käsite ymmärretään usein siten, että tutkimuskohteena olevan organisaation jäsenet osallistuvat tutkimukseen ja muuttavat yhdessä toimintakäytäntöjä. Osallistava toimintatutkimus on ennen kaikkea yhteisöllinen ja kasvatuksellinen oppimisprosessi. (Jääskeläinen 2013, 64-65.)

Ojasalon ym.(2010) mukaan osallistavalla tutkimuksella tarkoitetaan ongelmien ratkaisua ja muutoksia tehdään yhdessä eli toiminnassa mukana olevat ihmiset ovat mukana tutkimuksessa ja kehittämistyössä. Tällaisen osallistavan menetelmän etuna on, että yhdessä kehitetty ratkaisu ongelmaan on usein parempi ratkaisu kuin ulkopuolelta tulevat ratkaisut. Työyhteisön yhdessä kehittämä ratkaisu on usein myös helpompi viedä toteuttaa käytännössä kuin ulkopuolisen konsultin tekemät ajatukset. Etuna tämän lisäksi osallistavilla menetelmillä on hiljaisen tiedon käyttöön saaminen.

(Vartiainen 2011, 25.)

Survey- eli kyselytutkimus

Kyselytutkimus on yksi kvantitatiivisista tutkimustyypeistä. Kyselytutkimuksella haetaan useasta suurehkosta kohderyhmästä mahdollisimman tarkasti luvuiksi muunnettua tietoa. Tutkimuskohteena ovat useina asenteet, mielipiteet, arvo, mielikuvat ja kokemukset. Perusjoukkona on yrityksen asiakasrekisterissä olevat erilaiset asiakasryhmät. Kun kysely osoitetaan koko perusjoukolle puhutaan kokonaistutkimuksesta. Kyselytutkimus suunnattiin keväällä 2013 Keplin eri palveluja käyttäville jäsenille, kunnille ja yrityksille.

(Haaga-Helia 2010, 11.)

Strukturoitu haastattelu

Strukturoitu haastattelu muistuttaa kyselytutkimusta. Kyselyssä vastaaja täyttää itse lomakkeen. Strukturoidussa haastattelussa haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja kirjaa vastaukset haastateltavan puolesta. Haastattelu etenee tiukasti etukäteen laaditun rungon mukaan. Strukturoitua haastattelua käytettiin Keplin eri sidosryhmien edustajien haastatteluissa (11 kpl). (Haaga-Helia 2010, 25.)

3.3 Toimintatutkimuksen vaiheet

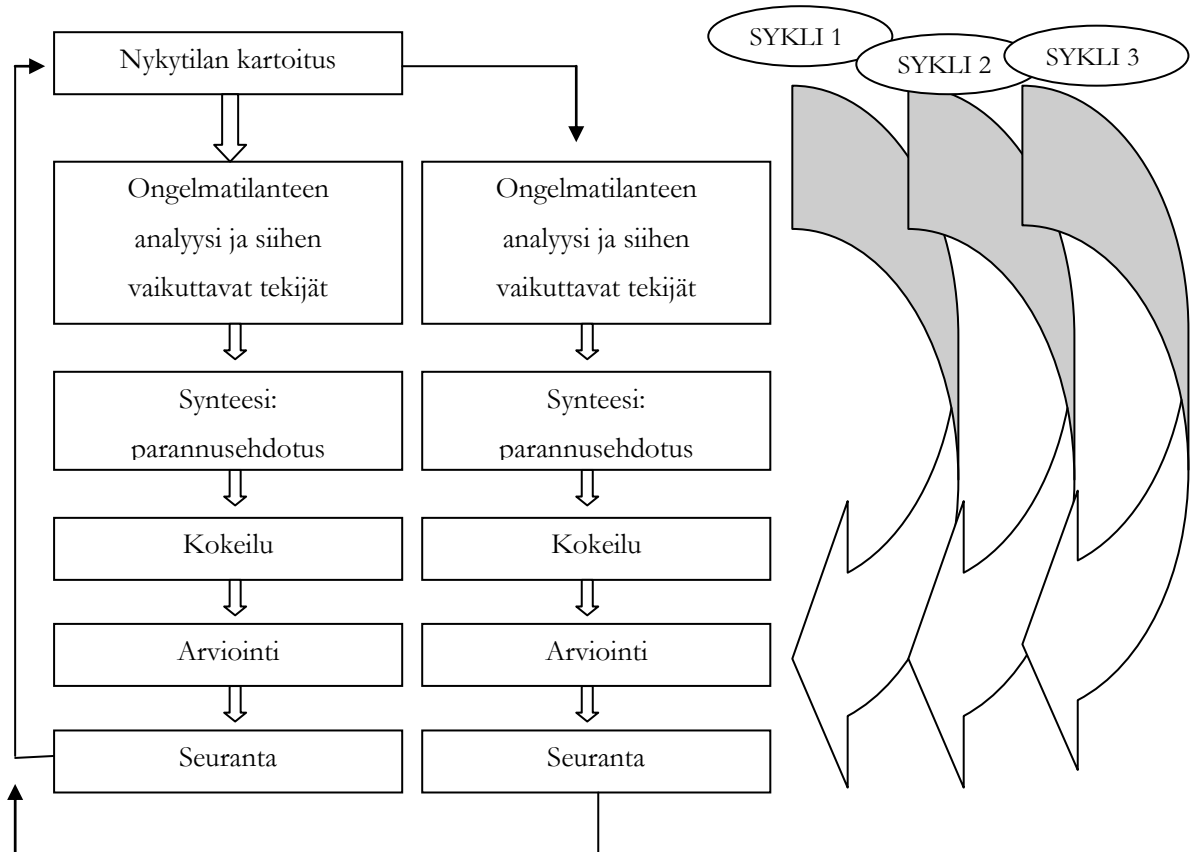
Toimintatutkimuksen vaiheista on olemassa erilaisia kaavioita ja kuvauksia.

Kanasen (2009) kuvaamassa toimintatutkimuksen vaiheessa on nähtävissä nykytilanteen kartoituksen jälkeen viiden vaiheen sykli seuraavassa järjestyksessä:

- ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät
- synteesi: parannusehdotus

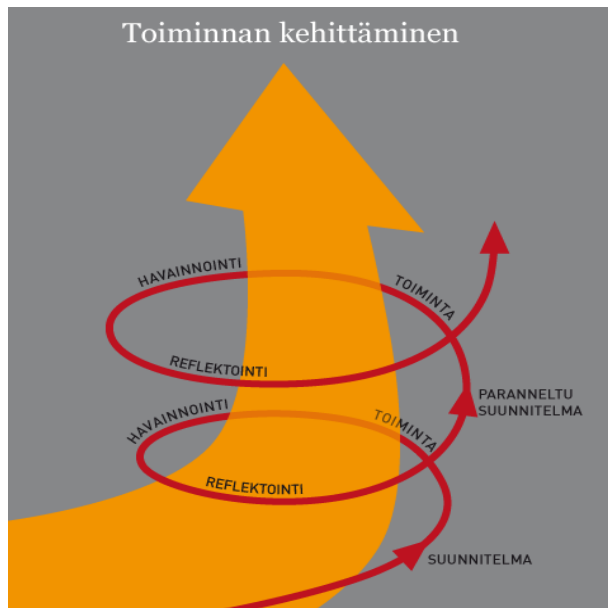
- kokeilu
- arviointi
- seuranta.

Toimintatutkimuksessa syklejä voi olla ja yleensä on menossa useita yhtä aikaa.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen vaiheet ja syklit Kanasen mallin mukaan

Heikkinen (2010) ja O`Leary (2004) ovat kuvanneet toimintatutkimuksen etenemistä spiraalimaiseksi. Lähtökohtana reflektiivinen ajattelu, joka tarkoittaa mietiskelyä, pohdiskelua ja harkintaa. Pohjana on laadittu suunnitelma, jota seuraa toiminta ja sen havainnointi mitä puolestaan reflektoidaan. Tätä seuraa suunnitelman päivitys ja näin spiraali etenee päättymättömästi. Keskiössä säilyy niin sanottu toiminnan kehittämisen ydin - ”punainen lanka”.



Kuvio 7. Mukaeltu kuvio toimintatutkimuksen spiraalista ja etenemisestä, Cycles of Action Reserach (O`Leary, 2004; mukaeltu Heikkinen 2010, 221.)

3.4 Webropol-kyselyn toteutus

Webropol-kysely suunniteltiin toteutettavaksi ajalla 16.5. – 15.6.2013. Kyselyn vastausaika jatkettiin 30.6.2013 saakka. Kysely lähetettiin sähköpostitse Keplin yhteystietorekisterin kautta 472:een eri kohteeseen. Pääviestinä oli, että Kepli uusii strategiaansa vuosille 2014-2020 ja kyselyllä kehitetään Keplin toimintaa ja strategista suunnittelua. Kyselyyn liitetty saateviesti liitteenä 2. Kyselyn kohteina olivat jäsenistö, kunnat (päiväkodit, koulut ja kuntien vapaa-aikatoimi), alueelliset kehittäjäorganisaatiot, yritysyhteistyökumppanit sekä Keplin hallintoon kuuluvat luottamushenkilöt sekä henkilöstö.

Webropol-kysely suunniteltiin kaksiosaiseksi nykytilan analyysiksi. Kyselyn ensimmäisessä osassa kysyttiin Keplin onnistumista eri palveluissa, jotka oli poimittu Keplin toimintakertomuksista vuosilta 2011 ja 2012. Toisessa osassa kyselyä kysyttiin eri palveluiden tärkeyttä Keplin tulevaisuuden kannalta. Kyselylomakkeella kysyttiin vastaajan mielipidettä Keplin onnistumisesta palvelutuotannossa asteikolla 1-7. Vastaajalla oli mahdollisuus merkitä EOS, jos vastaajalla ei ollut tietoa palvelusta. Kyselyn sisältö oli otsikkotasolla seuraava: 1) Lasten ja nuorten liikunta, 2) Aikuis- ja työpaikkaliikunta, 3) Seuratoiminta, 4) Keplin tuottama markkinointi ja viestintä, 5) Hankkeet ja projektit, 6) Jäsenpalvelut sekä 7) Muut tapahtumat ja tilaisuudet. Kaikkiaan kyselyssä oli 96 mieli-

pidekysymystä. Pakollisia kysymyksiä oli kymmenen eli otsikkotason kysymykset sekä markkinointiin ja viestintään liittyvät palvelut. Kyselylomake liitteenä 3.

Nykytilan analyysi -kyselyyn vastasi 37 vastaajaa. Vastaajat koostuivat urheiluseuran edustajista (29,7 %), kunnallisista toimijoista (32,4 %) (sivistys- ja koulutoimi 16,2 %, vapaa-aikatoimi 8,1 % ja päivähoito 8,1 %), hallituksen jäsenistä ja toimiston työntekijöistä (21,6%), yritys yhteistyökumppaneista (5,4 %) sekä aluekehittäjistä, työyhteisöistä ja muista mm. valmentajista kutakin edustettuna (2,7 %).

Tulevaisuuden odotus -kyselyyn vastasi 20 henkilöä, jotka edustivat hallitusta ja henkilöstöä (25 %), sivistys- ja koulutointia (20 %), urheiluseuroja (15 %), päivähoitoa (10 %) ja aluekehittäjiä (5 %). Kyselylomake on liitteenä 4.

3.5 SWOT-analyysit

SWOT-analyysi (Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet), Threats (Uhat)) on Albert S. Humphreyn 1960-luvulla kehittämä organisaatioiden strategisen suunnittelun analyysimenetelmä. Menetelmää voidaan käyttää oppimisen ja ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Menetelmä tiivistää tietoa ja luo kokonaisnäkömyksen analysoitavasta kohteesta. SWOT:issa tarkastellaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Yritys voi vaikuttaa omiin sisäisiin tekijöihinsä kuten vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa (rajoituksiinsa). Ulkoisiin tekijöihin mahdollisuuksiin ja uhkiin yrityksellä on vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa. SWOT-analyysin voidaan suurella todennäköisyydellä olevan yksi suosituimmista strategisen johtamisen menetelmä globaalisti (Kamensky 2010, 192). SWOTilla on siis hyvä lähteä liikkeelle hahmottamaan yrityksen tulevaisuuden suuntaviivoja (Koskinen 2006, 74).

Seuraavissa neljässä kappaleessa esitellään SWOT-analyysin hyödyntämistä yritystoiminnan kehittämisessä erilaisten kysymyssarjojen avulla kutakin SWOT:in eri osaluetta koskien. Kaikkien lähteenä Washingtonin Yliopiston aineisto (University of Washington 2014).

Yrityksen vahvuuksia pohdittaessa kannattaa kirjata ylös vastauksia seuraaviin olen-

naisiin kysymyksiin:

- Millaisia etuja organisaatiollasi on olemassa?
- Mitä teette paremmin kuin kukaan muu?
- Mitä ainutlaatuista tai kilpailukykyistä resurssia organisaatiolla on mitä muilla ei ole?
- Mitkä ovat ihmisten yleisessä tiedossa olevat organisaatiosi vahvuudet?
- Mitkä tekijät vaikuttavat ”kauppojen” syntymiseen?
- Millainen organisaatiosi ainutlaatuinen asema on markkinoilla?

Yrityksen heikkouksia pohdittaessa kannattaa kirjata vastauksia ainakin seuraaviin tärkeisiin kysymyksiin:

- Missä yritys voi parantaa toimintaansa?
- Mitä yrityksen pitäisi välttää?
- Minkä asian ihmiset todennäköisesti näkevät yrityksenne heikkoudeksi?
- Minkä tekijöiden takia yritys menettää myyntiä?
- Tekevätkö kilpailijasi onkin asian paremmin kuin te?

Yrityksen mahdollisuuksia analysoitaessa pitäisi löytää vastauksia seuraaviin keskeisiin kysymyksiin:

- Mitä hyviä mahdollisuuksia voitte nähdä?
- Mistä mielenkiintoisista trendeistä on hyvä olla tietoinen?
- Mitä teknologisia ja kaupallisia muutoksia on oletettavasti tulossa laajassa tai kapeassa mielessä markkinoilla?
- Miten hallituksen poliittiset muutokset vaikuttavat alaasi?
- Mitä sosiaalisin tapoihin, väestöön ja elämäntapoihin liittyviä muutoksia on tapahtumassa?
- Mitä paikallisia tapahtumia on tulossa?

Yrityksen uhkakuvia pohdittaessa on hyvä vastata seuraaviin avainkysymyksiin:

- Mitä esteitä näette yrityksen edessä?

- Mitä kilpailijasi ovat tekemässä?
- Ovatko työnne laatustandaarit, tuotteet tai palvelut muuttumassa?
- Uhkaako muuttuva teknologia asemaanne?
- Onko yrityksellänne luottotappioita tai ongelmia kassavirrassa?
- Uhkaako jokin heikkous todella yrityksenne businesssta?

Strategisessa ajattelussa 8-kenttäinen SWOT on vallannut alaa perinteiseltä nelikenttä-analyysilta. Työkaluna se yhdistää yrityksen strategisen johtamisen ja osaamisen. Ko-koavissa analyysiteknikoissa yhteisenä nimittäjänä on yrityksen toimintaympäristön ja sisäisen tehokkuuden yhdistäminen. 8-kenttäisessä SWOT-analyysissa mietitään nelikentän jälkeen viidentenä yrityksen menestystekijät, jotka ovat ulkoisten mahdollisuuksien ja sisäisten vahvuuksien yhdistäminen (O+S), kuudentena pohditaan toimet, jolla vähennetään heikkouksien vaikutuksia (O+W), seitsemäntenä tarkastellaan keinoja joilla torjutaan ulkoisia uhkia sisäisten vahvuuksien avulla (T+S) sekä kahdeksantena ennaltaehkäistään katastrofitilanteita, jotka voivat iskeä päälle sisäisten heikkouksien ja ulkoisten uhkien kohdatessa (T+W). (Koskinen 2006, 74; Puikkonen, 2003.)

3.6 Ansoffin matriisi

Igor Ansoffin kehittämä tuote-markkina-matriisi on edelleen liikkeenjohdon ja palveluiden ja tuotteiden analysoinnin tunnetuimpia viitekehyksiä. Matriisin avulla voidaan analysoida yrityksen palveluja ja tuotteita ja määrittellä yrityksen strategista suuntaa. Mallissa esitellään yritykselle neljä erilaista kasvustrategiaa. Tapauksessa, jolloin olemassa olevia tuotteita markkinoidaan vanhoille asiakkaille, on kyseessä markkinapeneraatio tai laajeneminen. Yritys ei tällöin etsi uusia asiakkaita, eikä tuote muutu. Markkinakehitysstrategialla yritys tähtää vanhojen tuotteiden myymiseen uusilla markkinoilla. Kun uutta tuotetta markkinoidaan vanhoille asiakkaille puhutaan tuotekehitysstrategiasta. Diversi-kaatio-tilanteessa uusia tuotteita markkinoidaan uusille asiakkaille. Matriisi yksinkertaistaa strategioita toistensa vaihtoehtona. Matriisi soveltuu myös käytettäväksi kilpailija-analyyseissa, kun niiden strategioita tutkitaan ja luokitellaan. (Kuvio 8.)

TUOTE

| | Olemassa oleva | Uusi |
|----------------|-------------------------------------|------------------------|
| Olemassa oleva | Markkinapeneraatio tai laajeneminen | Tuotekehitys-strategia |
| Uusi | Markkinakehitys-strategia | Diversikaatio |

Kuvio 8. Ansoffin tuote-markkina-matriisi (Fahy & Jobber 2012, 321.)

3.7 Jäsenistön analyysit

Jäsenistön analyysit tehtiin kahden eri aineiston perusteella. Ensimmäiset tiedot saatiin Keplin jäsenrekisteristä jäsentilanteesta 31.12.2013. (Liite 1). Toinen vertailtava aineisto saatiin vertailtaessa strategiakaudella 2009-2013 Kepliin liittyneistä uusista jäsenistä ja niiden muutoksista vuoden 2005-2008 strategiakauteen. Rekisteristä saatiin tiedot jäsenyhdistysten liittymispäivistä, jäsenmääristä sekä toiminta-alueen paikkakunta-kohtaisista jäsenistä. Keplin asiakasrekisteristä löytyy jäsenistöstä yhteensä 170 aktiivihenkilön yhteystiedot. Muista sidosryhmistä löytyvät tiedot mm. päiväkodeista (168 kpl), kouluista (171 kpl), oppilaitoksista (30 kpl), työyhteisöistä (198 kpl), kunnista (113 kpl), lajeista (75 kpl), varainhankinnan yritysyhteistyökumppaneista ja –tukijoista (160 kpl). Kun asiakasrekistereihin lasketaan mukaan toimiala- ja työntekijäkohtaiset s-postirekisteri ja muut yhteystiedot puhutaan todella kattavasta alueellisesta liikuntayhteystietorekisteristä.

3.8 Agenda-analyysi

Strategisia suuntautumisvaihtoehtoja tai strategisia valintoja voidaan kartoittaa, priorisoida ja valita agenda-analyysin avulla. Tyypillinen tilanne on että houkuttelevia strategisia vaihtoehtoja on useita. Varsinkin pienissä organisaatioissa strategisia pääteemoja ei voi olla kovin montaa. Olemassa olevat henkilö- tai talousresurssit vaikuttavat kiistatta strategisten valintojen laajuuteen. Agenda-analyysissa tyydyttävään lopputulokseen voidaan päästä Hakasen (2004, 91-95.) ja Vartiaisen (2011, 33.) mukaan neljän eri välivai-

heen kautta:

- Esille tulleet vaihtoehdot kirjataan ylös.
- Vaihtoehdoista keskustellaan ja sitten kun asioista on tarpeen tehdä yhteenveto, jokainen antaa vaihtoehdoille 0 – 25 pistettä haluamallaan tavalla. Kaikki pisteet voi antaa yhdelle vaihtoehdolle tai jakaa ne eri vaihtoehdoille.
- Pisteet kerätään ja eri vaihtoehtojen pisteet lasketaan yhteen.
- Tulokset antavat tietoa käsiteltävien vaihtoehtojen painoarvosta ja ryhmän sisäisestä hajonnasta. Tämä puolestaan helpottaa ydinasioiden löytämistä.

Agenda-analyysi -menetelmä on pelkistetyin yksinkertainen ja erinomainen työkalu strategisia arvovalintoja ja painopistealueita linjattaessa.

3.9 Skenaarioajattelu ja –menetelmät

Skenaario-käsite ja –ajattelu liittyvät keskeisesti tulevaisuuden tutkimiseen. Skenaarioajattelu liitetään sekä tiedonalaan että sitä pidetään yhteiskunnallisena näkökulmana, jossa tulevaisuutta ei nähdä yhtenä varmana toteutuvana todellisuutena vaan usein erilaisina vaihtoehtoisina tulevaisuudentiloina. Yhden tulevaisuusmallin rakentaminen aiempaan kehityskulkuun ja nykyiseen tietoon saattavat johtaa epämääräiseen käsitykseen tulevaisuudesta ja saattaa vaikuttaa valittaviin toimintastrategioihin ja valintoihin. Skenaarioajattelu lisää toimijan joustavuutta strategioiden valinnassa ja antaa mahdollisuuden varautua samanaikaisesti moniin erilaisiin tulevaisuuksiin (Opetushallitus. Ennakoinnin tietopalvelu ENSTI 2014.).

Tulevaisuuden tutkimisessa puhutaan skenaariomenetelmistä ja –työskentelystä. Menetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen erilaiseen menetelmäryhmään. Kvantitatiivisissa eli määrällisissä menetelmissä on totuttu tuottamaan yksioikoisia ja vaihtoehdottomia yhden tulevaisuuden malleja. Kvalitatiivisten eli laadullisten menetelmien avulla saatava tieto tuottaa monipuolisempia ja epätarkempia mutta samalla joustavia, kuvailevia sekä laaja-alaisia tulevaisuudenkuvia. Skenaario on alunperin teatteri- ja elokuvatermi. Skenaariot ovat merkinneet tulevaisuuden käsikirjoituksia. Skenaariomenetelmällä luodaan järkeenkäyvästi etenevä tapahtumaketju, joka näyttää miten esimerkiksi mahdollinen,

joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudenkuva etenee askelittain nykytilasta. Olipa menetelmä mikä tahansa skenaariorista pitäisi Mannermaan (1999, 57.) mukaan tunnistaa kolme osaa:

- toimijan, organisaation tai yrityksen ja sen toimintaympäristön nykytilan kuvaus
- mahdollisen (esim. toivottavan) tulevaisuudentilan kuvaus sekä
- kuvaus prosessista, jotka liittää nämä kaksi tilaa toisiinsa.

Skenaario voi olla siis todennäköinen tai epätodennäköinen, uhkaava tai tavoiteltava, laaja-alainen tai yhdelle sektorille rajattu. Skenaariota suunniteltaessa siihen voidaan edetä nykyhetkestä tulevaisuuteen tai tulevaisuudesta nykyhetkeen. Olennaista on, että kaikkien skenaarioiden tulee olla mahdollisia, sisäisesti johdonmukaisia, olennaisia tekijöitä koskettavia ja kokonaisvaltaisia, jolloin ne tarkastelevat erilaisten tekijöiden kuten taloudellisten ja teknologisten muuttujien sekä mm. arvokysymysten kehitystä ja keskinäistä vuorovaikutusta. (Opetushallitus. Ennakoinnin tietopalvelu ENSTI.2014.)

Skenaariotyöskentelyn merkittävänä etuna muihin suunnittelumenetelmiin on vakiintuneiden perusolettamuksien kyseenalaistamisen. Kyseenalaistaminen on luovan ongelmaratkaisukyvyyn keskeinen osa.

Hynysen tutkijaryhmä on jakanut skenaariotyypit karkeasti kahteen kokonaisuuteen tutkiviin ja ennakoiviin skenaarioihin. Tutkivissa skenaarioissa on kaksi tyyppiä tendenssi- ja puiteskenaariot, joista ensimmäinen olettaa ja tutkii mahdollisen tulevaisuudentilan sekä toisen (puite), joka rajoittaa ja varioi tutkittavien tulevaisuuden tilojen määrää. Ennakoivista skenaariotyypeistä normitiivinen tavoittelee kuvaa mahdollisesta ja halutusta tulevaisuudesta ja etenee tulevaisuudesta nykyisyyteen. Kontrastisessa tyypissä olettamuksena on tavoitteiden joukko, jotka on mahdollista saavuttaa etenemällä viitetavoitteista tulevaisuuteen. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Skenaariotyyppjä (Lähde: Hynynen & co, 1979.)

| | Skenaariotyyppit | Skenaarion tavoite/tavoitteet | Skenaarion olettamukset | Käytetty etenemistie |
|------------------------------|-------------------------|---|---|--|
| Tutkivat skenaariot | Tendenssi-skenaario | Pyrkii määrittelemään mahdollisen tulevaisuudentilan | Olettaa keskeisten kehityssuuntien säilymisen ja ylivallan | Tarkastelee kehityssuuntia ja niitä selittäviä mekanismeja tulevaisuudessa |
| | Puiteskenaario | Rajoittaa mahdollisten tulevaisuudentilojen määrää | Olettaa keskeisten kehityssuuntien säilymisen ja ylivallan | Varioi äärimilleen näitä kehityssuuntia koskevat hypoteesit. |
| Ennakoivat skenaariot | Normatiivinen skenaario | Pyrkii tuottamaan kuvan mahdollisesta ja ”halutusta” tulevaisuudesta. Etenee tulevaisuudesta nykyisyyteen | Olettaa, että alusta asti voidaan määrittellä toteutettavissa oleva tavoitteiden joukko. | Tekee tavoitteista synteesin ja yhdistää näin muodostuvan kuvan tulevaisuudesta nykyisyyteen |
| | Kontrastinen skenaario | Luonnehtii mahdollisuuksien rajalla olevan ”halutun” tulevaisuuden | Olettaa, että voidaan jo alussa määrittellä joukko tavoitteita, jotka toteutetaan lähtemällä viitetavoitteista. | Tekee synteesin toteuttavista tavoitteista ja yhdistää näin muodostuvan kuvan tulevaisuudesta nykyisyyteen |

3.10 Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimuksen ehkä tärkein vaihe on kasatun aineiston analysointi, tulkitseminen ja johtopäätösten tekeminen. Analyysivaiheen tavoitteena selvittää millaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin on saatu. Ennen analyysien tekoa tutkimusaineisto on valmisteltava ja tarkistettava aineisto mahdollisista virheistä ja onko aineistossa puutteita. Tämän jälkeen vastausaikaa voidaan jatkaa kyselytutkimuksen aineiston keruussa. Haastattelututkimusaineiston osalta voidaan pyytää täydennyksiä tai tarkennuksia annettuihin vastauksiin. Viimeisessä vaiheessa aineisto järjestellään tiedon tallennusta ja analyysia varten. (Hirsjärvi 2004, 209-210.)

Metsämuurosen (2000) mukaan yleensä laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat osittain päällekkäin. Aineiston käsittelyssä Grönforsin (1985) mukaan tapahtuu sekä analyysi että synteesi. Analyysissa kasattu aineisto hajotetaan osiin ja synteessin avulla ne kootaan uudelleen tieteellisiksi kokonaisuuksiksi ja johtopäätöksiksi. Aineisto järjestetään yleensä niin, että yksittäisistä henkilöiden vastauksista tai mielipiteistä päästään irti yleisemmälle tasolle, jolloin voidaan tehdä laajempia johtopäätöksiä kun kokonaisuus on hallussa.

Toimintatutkimuksen laadullisen tutkimusaineiston käsittely aloitetaan litteroinnilla eli puhtaaksikirjoittamisella. Tämän jälkeen aineistoon tutustutaan perusteellisesti lukemalla sitä moneen kertaan, jotta yleiskuva saadaan selkeämmäksi. Tässä vaiheessa aineistosta pitäisi löytyä rakenteita, yhtäläisyyksiä ja malleja. Jos aineistoa on paljon sitä voidaan käsitellä, luokitella, ryhmitellä ja otsikoida. Tekstistä voidaan laskea myös vastausmääriä ja prosenttiosuuksia. Litteroinnin jälkeen aineistoa tulkitaan. Tulkinnassa tutkija pohtii analyysin tuloksia ja vetää niistä omia päätelmiä ja linjauksia. Aineiston tulkinnassa voidaan päätellä esiin nousseiden asioiden merkityksiä. Loppuvaiheessa kun kaikki aineisto on analysoitu tutkija pyrkii tekemään tutkimustulosten pohjalta johtopäätöksiä ja synteesejä. Synteeseissä kootaan tutkimustulokset yhteen siten, että niistä löytyy vastauksia tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi 2004, 213-214.)

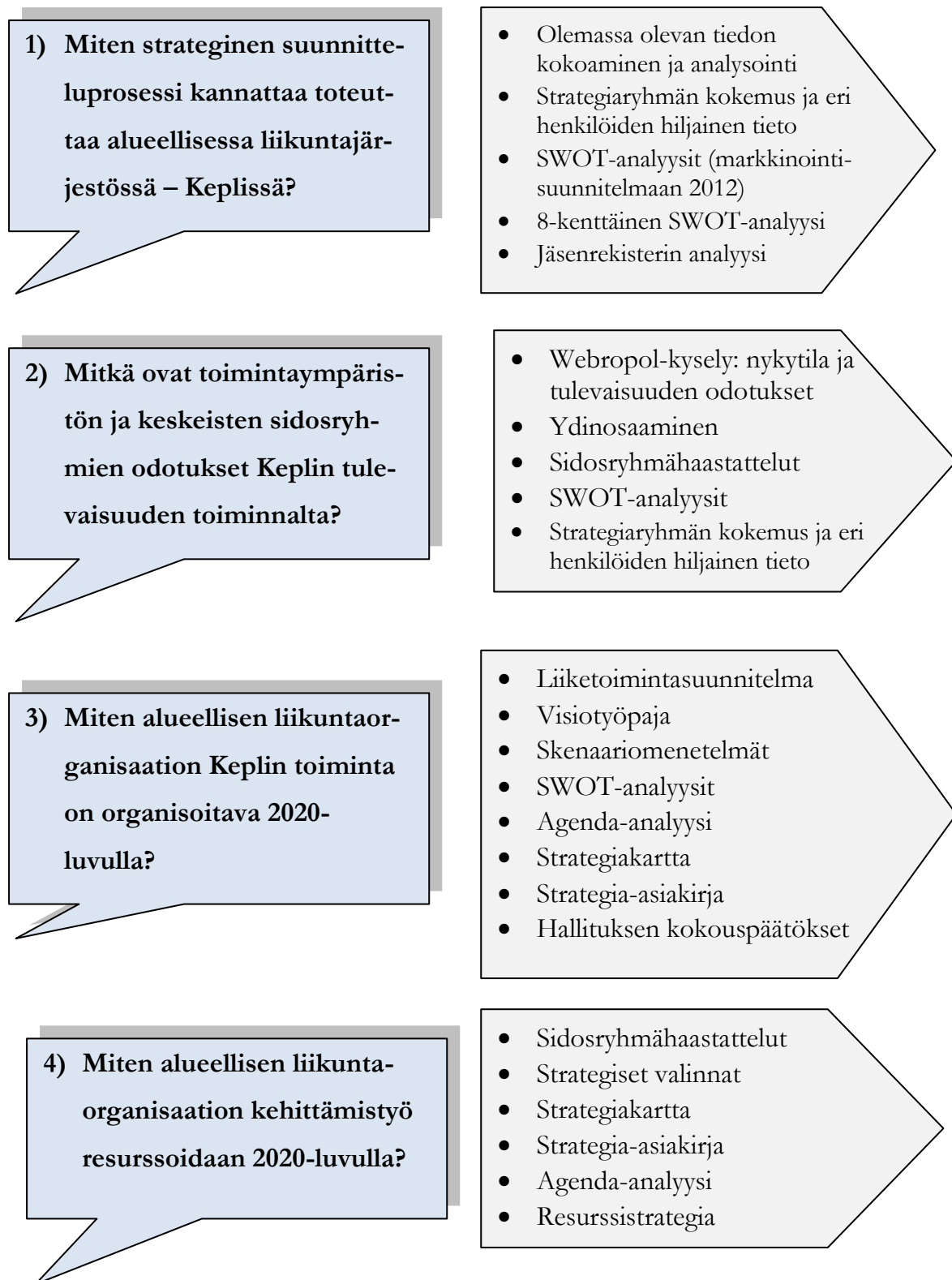
Johtopäätöksiä tehtäessä jokainen erillisen tutkimusaineiston tulkinnat kootaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Näin tutkimusaineisto linkittyy ja niiden välille syntyy tutkijan kokoamat perusteluosa. (Kananen 2009,113-114.)

3.11 Strategiatyön ja toimintatutkimuksen eteneminen

Strategisen suunnittelun ja palvelujen kehittämisen toimintamallin kehittäminen oli tämän kehittämistehtävän keskeinen tavoite. Toimintatutkimuksen avulla haetaan vastauksia neljään tutkimuskysymykseen. Lähtölaukaus strategiatyölle tapahtui kesäkuussa 2012, jolloin Keplin hallitus päätti sitoutumisesta tähän ONT-projektiin ja työelämän kehittämisprojektiin , joka määriteltiin heti alkuvaiheessa Keplin strategian uudistamisen. Hallitus nimesi keskuudestaan aluksia kolmejäsenenisen strategiaryhmän, johon valikoitui kaksi kokenutta yrityselämän toimitusjohtajaa sekä kokenut järjestö- ja seurajoh-

taja. Myöhemmin ryhmä täydentyi toimiston henkilöstön edustajalla. Keplin aluejohtajana minulla oli pitkäaikainen kokemus liikuntajärjestöjen strategiaprosesseista ja etenkin Keplissä kolme kertaa toteutetuista prosesseista vuosina 2000, 2005 ja 2008.

Laadullinen toimintatutkimus tuntui istuvan selkeästi parhaiten liikuntajärjestön strategisen suunnittelumallin luomiseen. Tutkimusote mahdollisti järjestön sisäisen kehittämisen toimintamallin luomisen osallistavilla menetelmillä, jonka hyödyt olivat tulleet jo aiemmissa prosesseissa esille. Oma roolini prosessin aineiston kokoajana, vetäjänä, koordinoijana oli minulle itselleni selkeä alusta alkaen. Tutkimus lähti liikkeelle laajalla webropol-kyselyllä eri sidosryhmille Keplin nykytilasta ja palveluiden analysoinnista. Samassa yhteydessä laajalla sidosryhmäkyselyllä haluttiin saada tietoa sidosryhmien näkemyksistä eri palveluiden tärkeydestä tulevaisuudessa. Kyselystä saatujen tulosten perusteella edettiin seuraavassa vaiheessa sidosryhmähaastatteluihin loka-marraskuun aikana. Sidoryhmähaastattelujen raporttien pohjalta käynnistettiin varsinainen strategia-työ visioineen tammikuussa 2014. Strategiaryhmän ja toimiston strategiapäivän jälkeen ilmeni selkeä tarve skenaariomaiselle työskentelylle kuuden erilaisen tulevaisuudenkuvan kirkastamiseksi. Tammikuun aikana sovittiin prosessille tavoite maaliskuun puoliväliin, jolloin pidettiin yhteinen kaksipäiväinen työkokous, jossa käydään koottua aineistoa vielä läpi yhdessä ja luodaan strategiset painopisteet ja valinnat ja luodaan niille aikatauluja. Ennen työkokousta hallituksen jäsenille ja henkilöstölle toimitettiin hyvissä ajoin mm. Valon ennakointiaineisto, analyseja menneestä Keplin strategiakaudesta vv. 2009-2013 mm. strategiakauden keskeistä päätöksistä vuosittain sekä toiminnan ja talouden keskeistä tunnusluvuista. Edellisen strategiakauden yhteenvetoraportti löytyy liitteenä 8. Ennen Ylivieskan työkokousta hallitukselle ja henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus analysoida Keplin kuutta eri toiminnan skenaariomallia, josta yhteenveto käytiin työkokouksessa läpi. Työkokouksen ensimmäisenä iltana käytiin läpi työpajatyypillisesti nykyistä toimintaa. Yhteenveto Keplin kuudesta erilaisesta toiminnallisesta skenaariomallista on esitetty kappaleessa 4.7.



Kuvio 9. Tutkimuskysymykset ja niiden selvittämisessä käytetyt tutkimusmenetelmät

Taulukko 5. Strategiatyön ja strategiaproessin eri vaiheet Keplin strategiaproessissa

| Strategiatyön aikataulu | Strategiaproessi | Toimintatutkimusprosessi |
|-------------------------|---|---|
| 6/2012 | <ul style="list-style-type: none"> Hallituksen päätös strategiaproessin käynnistämisestä ja strategiaryhmän nimeäminen | |
| 3/2013 | <ul style="list-style-type: none"> Yhteenvedot ja tiivistelmät strategiaryhmälle Keplin aiemmista strategiaproesseista 2000,2005 ja 2008 sekä liikuntajärjestöjen strategia-aineistoihin | Nykytilan analyysi, ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät |
| 4/2013 | <ul style="list-style-type: none"> Strategiatyöproessin aikataulutuksen tarkentaminen Nykytilan kartoitus: palvelukyselyn laatiminen webropol Toiminnan tärkeys tulevaisuudessa/odotukset: kyselyn laatiminen | Nykytilan analyysi, ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät |
| 5-6/2013 | <ul style="list-style-type: none"> Kyselyjen toteutus Ydinosaamisen ja osaamistarpeiden kartoitukset | Nykytilan analyysi, ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät |
| 8/2013 | <ul style="list-style-type: none"> Aineiston kokoaminen ja raportointi hallitukselle | Nykytilan analyysi, ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät |
| 10-12/2013 | <ul style="list-style-type: none"> Sidosryhmähaastattelulomakkeen laadinta Sidosryhmien valinta ja kutsut haastateltaviksi Sidosryhmähaastattelujen toteutus (11 kpl) Sidosryhmähaastattelujen yhteenveto ja raportointi hallitus Liiketoimintasuunnitelman laatiminen | Nykytilan analyysi, ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät |
| 1/2014 | <ul style="list-style-type: none"> Strategiaryhmän visiopaja Toimiston strategia ja visiotyöpaja Keplin skenaariomallit Keplin toiminnan ja talouden analyysit strategiakaudelta 2009-2013 Strategiatyön aikataulut hallituksen ja toimiston kanssa | Synteesi: parannusehdotus |
| 2/2014 | <ul style="list-style-type: none"> Strategia-aineiston kokoaminen hallitukselle: Valon materiaali, talousanalyysi, jäsenanalyysi ja toiminnan analyysit Strategiakartan valmistelua Strategiset teemojen valmistelua Strategian mittariston valmistelua | Kokeilu (ja arviointi) |
| 3/2014 | <ul style="list-style-type: none"> Skenaariotehtävä ja sen palautus Strategiaryhmän kokous 12.3. Strategiakokous Ylivieska 14.-15.3 Skenaariomallien agenda-analyysi 17.3. | Kokeilu ja arviointi |
| 5/2014 | <ul style="list-style-type: none"> Strategiaproessin tilannekatsaus Keplin kevätkokouksessa => lopullinen päätös syyskokous | Kokeilu ja arviointi |

4 Tutkimustulokset

Ydinosaaminen määritellään yrityksen kilpailijoista selkeästi erottuvaksi ydinosaamiseksi, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Se on myös yleensä kumuloituvaa, yrityksen tarkoin valittu kehitymisalue ja toteutustapa. Ydinosaaminen on myös taitoa, joka tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja sen on sovellettavissa myös yrityksen muille toimialoille. (Juuti 2009, 14-15.)

Tutkimustulosten perusteella Keplin ydinosaamisen alueita ovat erityisesti tapahtumatuotanto (Kokkola City Run, Jukujuku-leiri ja Urheilugaala), kuntoliikuntakampanjat, terveysliikunnan mm. ravitsemustilan ja kunnan testaukset, Liikkuva koulu-ohjelman toteutusmallit sekä toimistopalvelujen tuottaminen. Kaikki edellä mainitut toiminnot sijoittuivat onnistumisessa ja tulevaisuuden tärkeydessä parhaimpaan viidennekseen (Keskiarvot molemmissa yli 5,6 pisteen sijoittuen yläviidennekseen > 80%).

(Taulukko 6.)

Taulukko 6. Keplin ydinosaamisalueet

| Palvelu/toiminta | Onnistuminen | Tärkeys tulevaisuudessa | Summa | Erotus |
|---|--------------|-------------------------|-------|--------|
| Kokkola City Run -tapahtuma | 6,52 | 6,69 | 13,21 | -0,17 |
| Jukujuku-leiri Kalajoella | 6,29 | 6,67 | 12,96 | -0,38 |
| Kampanjat ja tapahtumat | 5,72 | 6,46 | 12,17 | -0,74 |
| Inbody -kehonkoostumusmittaukset | 6,14 | 5,83 | 11,98 | 0,31 |
| Kunnan testaukset mm. kävely- ja lihaskuntotestit | 5,75 | 6,22 | 11,97 | -0,47 |
| Keplin Urheilugaala | 6,12 | 5,83 | 11,95 | 0,28 |
| Liikkuva koulu –ohjelma | 5,70 | 6,08 | 11,77 | -0,38 |
| Toimistopalvelut jäsenille | 5,60 | 6,02 | 11,62 | -0,42 |

Erityisesti kehitettävää Keplin tulevaisuuden toiminnassa on tutkimustulosten mukaan seuroihin suuntautuvissa kehittämis- ja tukipalveluissa kuten seurakäynneissä, seurakonsultoinnissa ja –kehittämisessä, hanketukien konsultoinnissa, seurajohdon koulutuksissa sekä kuntien liikuntavastaavien yhteistyön kehittämisessä (Palvelun tulevaisuuden ja nykytilan keskiarvojen erotus yli 1,32). (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Erityisesti kehitettävät Keplin palvelut ja osaamisalueet

| Palvelu/toiminta | Onnistuminen | Tärkeys tulevaisuudessa | Summa | Erotus |
|---|--------------|-------------------------|-------|--------|
| Seurakäynnit, neuvonta ja opastus | 4,26 | 6,63 | 10,89 | -2,37 |
| Seurakonsultointi ja -kehittäminen | 4,31 | 6,56 | 10,87 | -2,25 |
| Seuratoiminnan kehittämistukien hakukonsultointi | 4,60 | 6,75 | 11,35 | -2,15 |
| Seurajohdon koulutukset esim. tulevaisuusillat | 4,54 | 6,56 | 11,10 | -2,02 |
| Seuratoiminnan asiantuntijapalvelut: koulutus ja keh. | 4,54 | 6,56 | 11,32 | -1,80 |
| Seuraseminaarien järjestäminen | 4,36 | 6,12 | 10,48 | -1,76 |
| Sinettiseurojen auditointi | 4,61 | 6,01 | 10,62 | -1,40 |
| Kuntien liikuntavastaavien tapaamiset | 4,94 | 6,26 | 11,21 | -1,32 |

4.1 Toiminnassa ja palveluissa onnistuminen 2011 ja 2012

Kyselyn tulosten (n=37) perusteella Kepli on onnistunut palvelutuotannossaan parhaiten tapahtumatuotannossa sekä eräissä aikuisliikunnan palvelutuotteissa. Kyselyssä piti arvioida Keplin onnistumista toiminnan avainalueiden keskeisissä palveluissa vuosina 2011 ja 2012 asteikolla 1-7 (1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = välttävästi, 4 = tyydyttävästi, 5 = melko hyvin, 6 = hyvin, 7 = erinomaisesti, EOS = en osaa sanoa). Kaikkiaan kyselyssä arvioitiin 84 eri palvelua tai toiminnan osakokonaisuutta. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Keplin onnistuminen palveluissa ja toiminnassa vuosina 2011 ja 2012 (n= 21-31)

| Palvelu/toiminta | Määrä | Keskiarvo | Mediaani | Keskihajonta |
|---|-------|-----------|----------|--------------|
| Kokkola City Run -tapahtuma toukokuun alussa | 31,00 | 6,52 | 7,00 | 0,57 |
| Jukujuku-leiri Kalajoella heinä-elokuussa | 31,00 | 6,29 | 6,00 | 0,74 |
| Inbody-kehonkoostumusmittaukset | 21,00 | 6,14 | 6,00 | 0,79 |
| Keplin Urheilugaala tammikuun lopussa | 26,00 | 6,12 | 6,00 | 0,95 |
| Leiritoiminta | 32,00 | 5,88 | 6,00 | 0,83 |
| www.kokkolacityrun.fi -nettisivut | 27,00 | 5,81 | 6,00 | 0,92 |
| Kunnon testaukset mm. kävely- ja lihaskuntotestit | 24,00 | 5,75 | 6,00 | 1,07 |
| Kampanjat ja tapahtumat | 32,00 | 5,72 | 6,00 | 0,99 |
| Liikkuva koulu –ohjelma | 23,00 | 5,70 | 6,00 | 1,29 |
| Toimistopalvelut jäsenille | 25,00 | 5,60 | 6,00 | 0,87 |
| Hyvän olon juoksukoulu-kurssit, Jukola-koulu | 21,00 | 5,57 | 6,00 | 1,40 |
| Aikuis- ja työpaikkaliikunta | 30,00 | 5,57 | 6,00 | 0,97 |
| 24-tunnin pyöräily Kälviällä syyskuu 2012 | 20,00 | 5,55 | 6,00 | 1,05 |

| | | | | |
|--|-------|------|------|------|
| Keski-Pohjanmaan Urheiluväen Joulu -lehti | 33,00 | 5,55 | 6,00 | 1,42 |
| Sun Camp-leiri Kalajoella kesäkuussa | 28,00 | 5,54 | 6,00 | 1,10 |
| Hankkeen tarjoama asiantuntija- ja neuvonta-apu | 19,00 | 5,53 | 5,00 | 0,77 |
| Hiihtokampanja 1.1-31.3. | 30,00 | 5,50 | 6,00 | 1,53 |
| www.hyvanolonliikettä.fi -nettisivut | 20,00 | 5,50 | 5,50 | 1,10 |
| Perheliikunnan tapahtumat | 18,00 | 5,50 | 6,00 | 1,15 |
| Uutiskirjeet 10 krt vuonna 2012 | 27,00 | 5,48 | 6,00 | 1,09 |
| Välkkäri-ohjaajakoulutukset | 25,00 | 5,48 | 6,00 | 1,23 |
| Yritysten liikunta- ja virkistyspäivät | 21,00 | 5,48 | 6,00 | 1,21 |
| Leiriohjaajien koulutus ja palautematka | 19,00 | 5,47 | 6,00 | 1,43 |
| Liikkujan startti- ja ravitsemusluennot | 24,00 | 5,46 | 6,00 | 1,14 |
| Hankkeet ja projektit | 27,00 | 5,44 | 6,00 | 0,80 |
| Muut tapahtumat ja tilaisuudet | 27,00 | 5,44 | 6,00 | 1,05 |
| Sporttisaitti-palvelun neuvonta ja koulutus | 25,00 | 5,44 | 6,00 | 1,33 |
| Kokkola City Run facebook-sivut | 16,00 | 5,44 | 6,00 | 1,50 |
| Julkaisutoiminta | 34,00 | 5,41 | 5,50 | 1,35 |
| Rukasport -lomaosakkeen varaus- ja avainpalvelu | 20,00 | 5,40 | 6,00 | 1,19 |
| www.potkuaperheeseen.fi -nettisivut | 26,00 | 5,38 | 5,50 | 0,94 |
| Keplin facebook-sivut | 16,00 | 5,38 | 5,50 | 1,54 |
| Asiantuntijapalvelut: koulutus ja kehittäminen (Lapset ja nuoret) | 22,00 | 5,36 | 5,00 | 1,14 |
| Asiantuntijapalvelut: koulutus, kehittäminen ja konsultointi (Aikuiset) | 34,00 | 5,35 | 5,00 | 0,92 |
| Nettisivut | 32,00 | 5,34 | 6,00 | 1,43 |
| Lasten ja nuorten liikunta | 33,00 | 5,33 | 6,00 | 1,05 |
| Jäsentiedotteet 5-6 krt vuonna 2011 | 28,00 | 5,32 | 5,50 | 1,16 |
| Liikunnan terveystieto-luennot | 24,00 | 5,29 | 5,00 | 0,95 |
| Liikkujan apteekki-seminaarikiertue 10/2012 | 14,00 | 5,29 | 5,00 | 0,73 |
| Keplin tuottama markkinointi ja viestintä | 32,00 | 5,28 | 6,00 | 1,25 |
| www.kepli.fi -nettisivut | 32,00 | 5,28 | 6,00 | 1,40 |
| Yleinen mentorointi ja neuvonta | 29,00 | 5,28 | 6,00 | 1,39 |
| Liikuntatapahtumat, -kurssit ja-päivät | 22,00 | 5,27 | 5,50 | 1,08 |
| Monistus- ja tulostuspalvelut | 19,00 | 5,26 | 6,00 | 1,45 |
| Pienten lasten liikunta (alle 10 v): päivähoiton henkilökunta, kerho-ohjaajat jne. | 27,00 | 5,22 | 5,00 | 1,22 |
| Maakunnallinen urheilu- ja liikuntakartoitus 2012 | 23,00 | 5,22 | 5,00 | 1,20 |
| www.liikkumaan.com -nettisivut | 24,00 | 5,21 | 5,00 | 1,02 |
| Jäsentiedotteet ja uutiskirjeet | 29,00 | 5,21 | 5,00 | 0,94 |
| Hankkeen testaukset, mittaukset ja palautteet | 20,00 | 5,20 | 5,00 | 1,32 |
| Lihashuoltoluennot | 21,00 | 5,19 | 5,00 | 1,17 |
| Koulujen liikunnalliset vanhempainillat | 24,00 | 5,17 | 6,00 | 1,86 |
| Perheliikunnan koulutukset | 18,00 | 5,17 | 5,00 | 1,10 |
| Joulupolku-tapahtuma 26.11.2011 | 13,00 | 5,15 | 5,00 | 1,82 |
| Opettajien virikekoulutukset | 22,00 | 5,14 | 5,00 | 1,32 |
| Hankkeen tarjoama asiantuntija- ja neuvonta-apu | 20,00 | 5,10 | 5,00 | 1,21 |
| Taloushallintopalvelut jäsenille | 20,00 | 5,10 | 5,00 | 1,33 |
| Lajien kilpailukalenterit | 23,00 | 5,09 | 6,00 | 1,53 |
| KKI- ja aikuisliikunnan kehittämistukien hakukonsultointi | 17,00 | 5,06 | 5,00 | 1,09 |
| Perheliikunnan viestintä ja markkinointi | 18,00 | 5,06 | 6,00 | 1,66 |
| Kokoustilapalvelut | 20,00 | 5,05 | 5,00 | 1,28 |
| Sport Jatulit -lehti 2 krt vuodessa | 28,00 | 5,00 | 5,00 | 1,87 |
| Opettajien liikunnan virikekurssit | 23,00 | 5,00 | 5,00 | 1,57 |
| Sosiaalinen media | 24,00 | 5,00 | 5,00 | 1,35 |

| | | | | |
|--|-------|------|------|------|
| Perheliikunnan virikekortit | 17,00 | 5,00 | 5,00 | 1,50 |
| Kansanhihtokauden päätöstilaisuus | 17,00 | 5,00 | 6,00 | 1,77 |
| Urheiluseurojen ohjaajat, I-tason ohjaajakoulutukset | 27,00 | 4,96 | 5,00 | 1,53 |
| Liikuttaja-koulutus | 19,00 | 4,95 | 5,00 | 1,27 |
| Kuntien liikuntavastaavien tapaamiset | 18,00 | 4,94 | 5,50 | 1,55 |
| Hyvinvointianalyysi (Firstbeat) | 16,00 | 4,94 | 5,00 | 1,69 |
| Hankkeen viestintä ja markkinointi | 21,00 | 4,90 | 5,00 | 1,34 |
| Jäsenpalvelut | 29,00 | 4,86 | 5,00 | 1,43 |
| Työpaikkaluennot | 18,00 | 4,83 | 5,00 | 1,50 |
| Asiantuntijapalvelut: koulutus ja kehittäminen(seurat) | 29,00 | 4,76 | 5,00 | 1,24 |
| Keplin kevät- ja syyskokoukset | 24,00 | 4,71 | 5,00 | 1,65 |
| Seuratoiminta | 31,00 | 4,68 | 5,00 | 1,33 |
| Liikuntavälineiden lainaus- ja vuokraus | 20,00 | 4,65 | 5,00 | 1,57 |
| Sinettiseurojen auditointi | 23,00 | 4,61 | 5,00 | 1,34 |
| Seuratoiminnan kehittämistukien hakukonsultointi | 25,00 | 4,60 | 5,00 | 1,53 |
| Seurajohdon koulutukset esim. tulevaisuusillat | 26,00 | 4,54 | 5,00 | 1,50 |
| Liikunta Pohjanmaa-lehti 12 krt vuodessa | 22,00 | 4,50 | 5,00 | 1,60 |
| Seuraseminaarit | 25,00 | 4,36 | 4,00 | 1,47 |
| Seurakonsultointi ja -kehittäminen | 26,00 | 4,31 | 5,00 | 1,23 |
| Svenska språkiga kurser för dagisledare | 7,00 | 4,29 | 5,00 | 1,80 |
| Seurakäynnit, neuvonta ja opastus | 27,00 | 4,26 | 4,00 | 1,29 |

Kyselyn perusteella korkeimmat arvosanat saatiin erityisesti näkyvistä ja suosituista tapahtumista kuten Kokkola City Run, Kalajoen Jukujuku-leiri, Urheilugaala sekä kampanjoista. Myös erilaiset ravitsemustilan ja kunnontestaukset saivat erinomaisia arvosanoja. Myös Liikkuva koulu –ohjelman ja toimistopalvelujen laatua arvostettiin tulosten perusteella. Heikoimmat arvosanat saatiin Keplin palveluista seuroihin päin suuntautuvissa toiminnoissa. Palvelut kuten sinettiseurojen auditointi, seuratoiminnan kehittämistukien hakukonsultointi, seurajohdon koulutukset, seuraseminaarit, seurakonsultointi ja –kehittäminen sekä seurakäynnit, opastus ja neuvonta. Lisäksi joukkoon kuuluivat liikuntavälineiden lainaus ja vuokraus, Liikunta Pohjanmaa-lehti sekä ruotsinkieliset kurssit päivähoitolle. (N=7-31).

4.2 Toiminnan tärkeys tulevaisuudessa

Webropol-kyselyn toisessa osassa pyydettiin vastaajia arvioimaan tulevaisuuden odotuksia Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5 (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = vähemmän tärkeä, 3 = ei kovin tärkeä, 4 = tärkeä, 5 = erittäin tärkeä, EOS = en osaa sanoa). Kyselyssä piti arvioida samoja palveluja kuten ensimmäisessä osassa, jossa kysyttiin onnistumisen arviota. Vastaajat arvioivat Keplin lähitulevaisuuden toiminnassa

tärkeimmiksi seuraavat palvelut keskiarvojen paremmuusjärjestyksessä (n=17-20).

(Taulukko 9.)

Taulukko 9. Keplin toiminnan tai palvelun tärkeys lähitulevaisuudessa

| PALVELU TAI TOIMINTA | Vastaukset | Keskiarvo | Mediaani | Keskihajonta |
|---|-------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| Seuratoiminta | 20,00 | 4,85 | 5,00 | 0,37 |
| Seuratoiminnan kehittämistukien hakukonsultointi | 17,00 | 4,82 | 5,00 | 0,39 |
| Kokkola City Run -tapahtuma toukokuussa | 18,00 | 4,78 | 5,00 | 0,43 |
| Jukujuku-leiri Kalajoella heinä-elokuun vaihteessa | 17,00 | 4,76 | 5,00 | 0,56 |
| Seurakäynnit, neuvonta ja opastus | 19,00 | 4,74 | 5,00 | 0,56 |
| Urheiluseurojen ohjaajat, I-tason ohjaajakoulutukset | 17,00 | 4,71 | 5,00 | 0,59 |
| Lasten ja nuorten liikunta | 19,00 | 4,68 | 5,00 | 0,58 |
| Asiantuntijapalvelut: koulutus ja kehittäminen (seurat) | 19,00 | 4,68 | 5,00 | 0,58 |
| Seurajohdon koulutukset esim. tulevaisuusillat | 19,00 | 4,68 | 5,00 | 0,48 |
| Seurakonsultointi ja -kehittäminen | 19,00 | 4,68 | 5,00 | 0,48 |
| Asiantuntijapalvelut: koulutus, kehittäminen ja konsultointi (lapset ja nuoret) | 20,00 | 4,65 | 5,00 | 0,49 |
| Jäsenpalvelut | 20,00 | 4,65 | 5,00 | 0,59 |
| Leiriohjaajien koulutus ja palautematka | 17,00 | 4,65 | 5,00 | 0,61 |
| Välkkäri-ohjaajakoulutukset | 18,00 | 4,61 | 5,00 | 0,78 |
| Kampanjat ja tapahtumat | 18,00 | 4,61 | 5,00 | 0,61 |
| Asiantuntijapalvelut: koulutus ja kehittäminen (aikuiset) | 18,00 | 4,61 | 5,00 | 0,61 |
| KKI- ja seuratuken hakukonsultointi | 18,00 | 4,50 | 5,00 | 0,71 |
| Jäsentiedotteet ja uutiskirjeet | 19,00 | 4,47 | 4,00 | 0,51 |
| Kuntien liikuntavastaavien tapaamiset | 19,00 | 4,47 | 5,00 | 0,96 |
| Liikkuvak koulu: yleinen mentorointi ja neuvonta | 20,00 | 4,45 | 5,00 | 0,83 |
| www.kepli.fi -nettisivut | 20,00 | 4,45 | 5,00 | 0,76 |
| Yritysten liikunta- ja virkistyspäivät | 18,00 | 4,44 | 5,00 | 0,78 |
| Kunnon testaukset mm. kävely- ja lihaskuntotesti | 18,00 | 4,44 | 5,00 | 0,78 |
| Jäsentiedotteet ja jäsenkirjeet | 18,00 | 4,44 | 4,00 | 0,51 |
| Liikuntatapahtumat, -kurssit ja -päivät | 18,00 | 4,44 | 5,00 | 0,78 |
| Liikuttaja-koulutus | 19,00 | 4,42 | 5,00 | 0,69 |
| Uutiskirjeet | 19,00 | 4,42 | 4,00 | 0,51 |
| Hankkeen testaukset, mittaukset ja palautteet | 17,00 | 4,41 | 5,00 | 0,80 |
| Hiihtokampanja 1.1-31.3. | 18,00 | 4,39 | 5,00 | 0,92 |
| Maakunnalliset urheilu- ja liikuntakartoittukset | 18,00 | 4,39 | 4,50 | 0,70 |
| Seuraseminaarit | 19,00 | 4,37 | 5,00 | 0,96 |
| Nettisivut | 19,00 | 4,37 | 5,00 | 0,83 |
| Kehittämishankkeet ja -projektit | 19,00 | 4,37 | 4,00 | 0,60 |
| Aikuis- ja työpaikkaliikunnan hanketoiminta | 19,00 | 4,37 | 4,00 | 0,68 |
| Sporttisänti-palvelun neuvonta ja koulutus | 17,00 | 4,35 | 4,00 | 0,70 |
| Perheliikunnan viestintä ja markkinointi | 17,00 | 4,35 | 4,00 | 0,70 |

| | | | | |
|---|-------|------|------|------|
| Opettajien virikekoulutukset | 20,00 | 4,35 | 4,50 | 0,81 |
| Liikkuva koulu-ohjelma | 19,00 | 4,34 | 4,00 | 0,75 |
| Hankkeen tarjoama asiantuntija- ja neuvonta-apu | 18,00 | 4,33 | 4,00 | 0,69 |
| Aikuis- ja työpaikkaliikunta | 19,00 | 4,32 | 5,00 | 0,89 |
| Keplin tuottama markkinointi ja vietintä | 19,00 | 4,32 | 4,00 | 0,58 |
| www.potkuaperheeseen.fi -nettisivut | 19,00 | 4,32 | 4,00 | 0,75 |
| Leiritoiminta | 19,00 | 4,32 | 4,00 | 0,95 |
| www.kokkolacityrun.fi -nettisivut | 16,00 | 4,31 | 4,50 | 0,79 |
| Kokous- ja koulutustilapalvelut | 16,00 | 4,31 | 4,00 | 0,60 |
| Toimistopalvelut jäsenille | 20,00 | 4,30 | 4,00 | 0,80 |
| Lihashuoltoluennot | 17,00 | 4,29 | 4,00 | 0,77 |
| Sinettiseurojen auditointi | 17,00 | 4,29 | 5,00 | 1,05 |
| Perheliikunnan tapahtumat | 17,00 | 4,29 | 4,00 | 0,85 |
| Akkain Ajot Kokkola - Pietarsaari kesäkuussa | 18,00 | 4,28 | 4,50 | 0,89 |
| Hyvinvointianalyysi | 18,00 | 4,28 | 4,00 | 0,75 |
| Huipulle tähtäävien nuorten urheilijoiden tukitoimet | 18,00 | 4,28 | 5,00 | 1,07 |
| Urheiluakatemia -yhteistyö | 18,00 | 4,28 | 5,00 | 1,13 |
| Taloushallintopalvelut jäsenille | 18,00 | 4,28 | 4,00 | 0,75 |
| www.liikkumaan.com -nettisivut | 15,00 | 4,27 | 4,00 | 0,80 |
| Julkaisutoiminta | 19,00 | 4,26 | 4,00 | 0,56 |
| Hankkeen tarjoama asiantuntija- ja neuvonta-apu | 19,00 | 4,26 | 4,00 | 0,81 |
| Kilpa- ja huippu-urheilun kehittämisprojektit | 19,00 | 4,26 | 5,00 | 1,15 |
| Liikunnan terveystieto-luennot | 17,00 | 4,24 | 4,00 | 0,44 |
| Pienten lasten liikunta: päivähoidon henkilökunta, kerho-ohjaajat | 18,00 | 4,22 | 4,00 | 0,73 |
| Urheilumarkkinoinnin kehittäminen alueella | 18,00 | 4,22 | 4,00 | 0,88 |
| Liikkujan startti- ja ravitsemusluennot | 17,00 | 4,18 | 4,00 | 0,53 |
| Kehonkoostumusmittaukset | 18,00 | 4,17 | 4,50 | 0,99 |
| Opettajien liikunnan virikekurssit | 18,00 | 4,17 | 4,00 | 0,79 |
| Sosiaalinen media | 18,00 | 4,17 | 4,00 | 0,92 |
| Keplin Urheilugaala tammikuussa | 18,00 | 4,17 | 4,50 | 1,10 |
| Hankkeen viestintä ja markkinointi | 19,00 | 4,16 | 4,00 | 0,90 |
| Valmentajien täydennuskoulutukset lajiryhmittäin | 19,00 | 4,16 | 5,00 | 1,17 |
| Perheliikunnan koulutukset | 18,00 | 4,11 | 4,00 | 0,58 |
| Muut tapahtumat ja tilaisuudet (järjestötoim.) | 18,00 | 4,11 | 4,00 | 0,58 |
| Valmentajien peruskoulutukset (VOK-sisällöt) | 19,00 | 4,11 | 5,00 | 1,29 |
| www.hyvanolonliikettä.fi -nettisivut | 15,00 | 4,07 | 4,00 | 0,70 |
| Hyvän olon juoksukoulu-kurssit | 17,00 | 4,06 | 4,00 | 1,03 |
| Perheliikunnan hanketoiminta | 18,00 | 4,06 | 4,00 | 0,80 |
| Perheliikunnan virikekortit | 18,00 | 4,06 | 4,00 | 0,87 |
| Lajien kilpailukalenterit | 18,00 | 4,06 | 4,00 | 1,16 |
| Liikuntavälineiden lainaus- ja vuokraus jäsenille | 20,00 | 4,05 | 4,00 | 1,19 |
| Koulujen liikunnalliset vanhempainillat | 19,00 | 4,00 | 4,00 | 1,41 |
| Työpaikkaluennot | 19,00 | 4,00 | 4,00 | 0,94 |
| Urheiluväen Joulu -lehti | 19,00 | 3,95 | 4,00 | 1,22 |

| | | | | |
|--|-------|------|------|------|
| Rukasport -lomaosakkeen varaus- ja avainpalvelu | 18,00 | 3,94 | 4,00 | 0,87 |
| Keplin ja lajien yhteinen aloituskokous tammi-kuussa | 18,00 | 3,94 | 4,00 | 0,94 |
| 12-tunnin pyöräily Kälviällä syyskuussa | 17,00 | 3,94 | 4,00 | 1,14 |
| Keplin kevät- ja syyskokoukset | 18,00 | 3,89 | 4,00 | 1,18 |
| Kansanhihtokauden päätöstilaisuus huhtikuussa | 18,00 | 3,89 | 4,00 | 1,28 |
| Sport Jatulit -lehti | 17,00 | 3,88 | 4,00 | 0,99 |
| Svenska språkiga kurser för dagisledare | 11,00 | 3,82 | 4,00 | 1,17 |
| Joulupolku-tapahtuma | 15,00 | 3,80 | 4,00 | 0,94 |
| Keplin facebook-sivut | 18,00 | 3,78 | 4,00 | 1,11 |
| Kokkola City Run facebook-sivut | 18,00 | 3,72 | 4,00 | 1,13 |
| Jukujuku-leirin facebook-sivut | 18,00 | 3,72 | 4,00 | 1,18 |
| Monistus- ja tulostuspalvelut | 16,00 | 3,69 | 4,00 | 1,25 |
| Liikkujan apteekki-seminaarikiertue | 16,00 | 3,63 | 4,00 | 0,89 |
| Sun Camp-leiri Kalajoella kesäkuussa | 17,00 | 3,47 | 4,00 | 1,50 |
| Liikunta Pohjanmaa-lehti | 16,00 | 3,38 | 3,00 | 0,89 |

Kyselyn perusteella Keplin tärkeimpiä palveluja tulevaisuudessa ovat seuratoimintaan liittyvät erilaiset palvelut kuten seurakäynnit, neuvonta ja opastus, hanketukien konsultointi, koulutus ja kehittäminen ja asiantuntijapalvelut. Valmentajien ja ohjaajien koulutusta pidetään tärkeänä tulevaisuudessa. Keplin näkyvimmit tapahtumat Kokkola City Run ja Jukujuku-leiri halutaan sijoittuvan kärkeen tulevaisuudessakin. Myös lasten ja nuorten liikunta nähtiin tärkeänä kokonaisuutena. Vähemmän kiinnostusta herättivät tulevaisuudessa Keplin palveluista mm. Liikunta Pohjanmaa-lehti, Sun Camp-leiri,, Liikkujan apteekki-kiertue sekä yleisesti facebook-sivut, Sport Jatulit-lehti sekä Joulupolku-tapahtuma.

4.3 Sidosryhmähaastattelujen toteutus

Sidosryhmähaastattelujen tavoitteena oli vahvistaa ja syventää kesällä 2013 toteutetun webropol-kyselystä saatua kuvaa Keplin nykytilasta ja eri sidosryhmien tulevaisuuden odotuksista. Yhtenä tärkeänä tavoitteena sidosryhmähaastatteluilla oli saada Keplin visiotyöhön keskeisiä elementtejä. Sidosryhmähaastattelussa keskityttiin seuraaviin kokonaisuuksiin:

- Keplin toiminnan keskeiset vahvuudet
- Keplin ja urheiluseuratoiminnan kehittymisen esteet

- Keplin toiminnan tärkeimmät tulevaisuuden painotukset
- Mitkä toiminnan osa-alueet (kohderyhmät ja palvelut) tarjoavat suurimmat kehittymisen mahdollisuudet
- Keplin roolin ja tehtävien tärkeyden arviointi asteikolla 1-10 etukäteen annettuihin koostettuihin sisältökokonaisuuksiin
- Lauseen jatkaminen: ”Liikunnan ja urheilussa olisi mahtavaa, jos...

Sidosryhmät jaoteltiin asiakkuuden ja kattavuuden perusteella etukäteen kolmeen eri ryhmään. Nämä ryhmät olivat 1) Keplin varsinaiset jäsenet ja lajiorganisaatiot (5 henkilöä), 2) julkiset toimijat sisältäen kuntien ja alueellisten kehittäjien ja hankerahoittajien edustuksen (3 hlöä) sekä 3) yritys-elämän ja matkailualan edustajat sisältäen pitkäaikaisia yritys-yhteistyökumppaneita ja paikallisen matkailuyhtiön edustajan (3 hlöä).

Sidosryhmähaastattelut (11 kpl) toteutettiin ajalla 28.10. - 8.12.2013. Kaikille sidosryhmähaastatteluihin valituille toimitettiin yhteydenpidon ja suostumuksen jälkeen haastattelulomake, johon he saivat etukäteen perehtyä. Ennen haastattelulomakkeen lähettämistä valituille haastateltaville kerrottiin yhteydenpidossa mistä haastattelusta oli kysymys ja kuinka paljon haastattelu vie aikaa. Yhteydenotossa haastateltavat saivat listan haastatteluajoista ja tiedon siitä, mitä sidosryhmää he edustavat. Lähes kaikki suunnitellut henkilöt vastasivat lokakuun 20. päivä lähetettyyn kutsuun myönteisesti. Yhdelle yritys-elämän edustajalle haastattelu-aikaa ei onnistuttu lukuisista yrityksistä huolimatta järjestettyä. Kutsu esitettiin sähköpostitse ja siinä selvitettiin kyselyn taustoja ja mitä viiteryhmää kukin vastaaja edustaa. Liitteenä 5 kooste sidosryhmähaastatteluihin valituista henkilöistä, taustatahoista sekä haastattelukysymykset.

4.4 Sidosryhmähaastattelujen tulokset

Keplin vahvuuksista sidosryhmähaastattelujen perusteella nousivat selkeästi ja toistuvasti esille henkilöstön osaaminen, innokkuus sekä aktiivisuus. Toiseksi tärkeimmäksi vahvuudeksi nousi paikallisuus ja alueen tuntemus. Kolmantena vahvuutena korostui Keplin suhteellisen vakaa talous ja toimintaresurssit. Lisäksi esille nousivat Keplin järjestämät tapahtumat, lasten ja nuorten toiminta, koulutukset, toiminnan monipuolisuus, aktiivisuus, innovatiivisuus ja laajat verkostot.

Keplin ja seuratoiminnan suurimpina esteinä sidosryhmät näkivät taloudellisten resursien puutteen, toiseksi merkittävin kehityksen este oli vapaaehtoisten määrä ja heidän sitoutumisen sekä ajankäytön haasteet. Kolmantena esille nousi myös kaupunki-maaseutu –jännite, joka tuli esille mm. jalkautumisessa ja Kokkola-keskeisyytenä. Muita esille nousseita kehityksen esteitä olivat Keplin tunnettuus, arvostukseen liittyvät asiat, laajaan toimintakenttään tai lajien välisiin jännitteisiin liittyvät haasteet.

Keplin tärkeimpinä painotuksina tulevaisuuden toiminnalle sidosryhmien edustajat näkivät selkeästi seurojen kehittämistyön, lasten ja nuorten liikunnan, terveyttä edistävän liikunnan aikuisille mm. työpaikkojen kautta, edunvalvontatyön, koulutuksien ja asiantuntija-avun tarjoaminen. Esille nousi myös Keplin järjestämät tapahtumat ja rooli alueellisena yhteistyöelimenä.

Sidosryhmät näkivät Keplin suurimpana kehittymisen mahdollisuutena kouluyhteistyön sisältäen mm. iltapäivätoiminnan. Toiseksi merkittävimpanä toiminnan laajenemisen kohteena nähtiin työpaikat ja aikuisliikunta. Myös seuratoiminta, uudet tapahtumat ja erilainen hyvinvointityö nähtiin tärkeänä. Potentiaalisista kohderyhmistä mainittiin eläkeläiset, harrasteliikunnan kehittäminen, edunvalvonta, valmennus, urheilumarkkinointi, verkostot, liikuntahankkeet sekä uusien lajien esille nostaminen.

Keplin roolin ja tehtävien tärkeyttä arvioitiin asteikolla 1-10 etukäteen annettuihin sisältökokonaisuuksiin (1 = tärkein,..10 = vähiten tärkein). Koko haastatteluaineiston perusteella Keplin tärkeimmät tehtävät ja roolit ilmenevät seuraavan taulukon yhteenvetokoosteista keskiarvolukuina eri sidosryhmittäin eriteltyinä (Taulukko 10).

Taulukko 10. Keplin roolin ja tehtävän tärkeys tulevaisuudessa. S =Seurat ja jäsenistö, J = Julkiset toimijat ja Y = Yritykset

| Sija | Keplin roolin ja tehtävien tärkeys asteikolla 1-10. Tulokset keskiarvoina. | S | J | Y | Kaikki |
|------|--|-----|-----|-----|-------------|
| 1. | Lasten ja nuorten liikunnan kehittämistyö | 3,8 | 3,3 | 3,0 | 2,91 |
| 2. | Seuratoiminnan kehittämistyö | 1,4 | 4,0 | 4,3 | 3,00 |
| 3. | Vaikuttamistyö paikallisiin liikuntaedellytyksiin | 5,6 | 3,7 | 4,7 | 4,73 |
| 3. | Yhteistyö kuntien vapaa- ja liikuntatoimen kanssa | 5,0 | 4,6 | 4,3 | 4,73 |
| 5. | Valmentaja- ja ohjaajakoulutus (VOK) | 3,0 | 6,0 | 7,3 | 5,00 |
| 6. | Aikuis- ja työpaikkaliikunnan kehittämistyö | 6,4 | 4,3 | 6,0 | 5,55 |
| 7. | Liikuntatapahtumien järjestäminen ja kehittäminen | 6,6 | 4,0 | 5,7 | 5,64 |
| 8. | Yritysyhteistyö | 7,8 | 9,0 | 4,0 | 7,09 |
| 9. | Liikunnan ja urheilun yleinen markkinointiviestintä | 7,6 | 7,0 | 9,0 | 7,82 |
| 9. | Keplin brändin ja imagon kehittäminen | 7,8 | 9,0 | 6,3 | 7,82 |

Kaikille kolmelle sidosryhmälle tärkeimpinä osa-alueina Keplin tulevaisuuden toiminnassa ovat lasten ja nuorten liikunnan sekä seuratoiminnan kehittämistyö sekä kuntiin ja päättäjiin suuntautuva vaikuttamistyö. Sidoryhmien välillä yhteneviä arviointituloksia tuli myös liikunnan ja urheilun yleisestä markkinointiviestinnästä ja Keplin brändin ja imagon kehittämistyöstä, koska ne sijoittuivat tärkeydessä kaikilla sidoryhmillä vähiten tärkeimpien joukkoon. Johtopäätöksenä voisi toisaalta päätellä, että edellä mainitut osa-alueet koetaan mahdollisesti jo olevan kunnossa. Eroavaisuuksia eri ryhmien välillä ilmeni valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen tärkeydessä, jota seuramat pitivät toiseksi tärkeimpänä alueena. Julkiset toimijat arvostivat puolestaan aikuis- ja työpaikkaliikunnan roolia hieman tärkeämmäksi kuin seuramat. Yritysyhteistyötä puolestaan sekä seuramat ja julkiset toimijat näkivät vähemmän tärkeänä tulevaisuudessa. Julkiset toimijat painottivat arvioinnissa seuroja ja yrityksiä enemmän tapahtumien järjestämisen ja kehittämisen tärkeyttä Keplin tulevaisuuden toiminnassa.

Yleisinä perusteluina Keplin roolille ja tärkeydelle esille nousivat seuratoiminnan ja vapaaehtoisten merkitys, seuratoimijoiden mm. ohjaajien ja vetäjien kouluttaminen, lasten ja nuorten liikunnan harrastustyyppisen toiminnan tarjonta kuntien, koulujen ja oppilaitosten kautta, Keplin asiantuntijan ja alueellisen koordinaattorin rooli seuroille ja lajeille

sekä Keplin järjestämien liikuntatapahtumien merkitys alueen vetovoimatekijänä. Esille nousi myös Keplin rooli uskon vahvistajana ja viestittäjänä päättäjille liikunnan ennaltaehkäisevästä vaikutuksesta.

Lauseen ”Liikunnan ja urheilussa olisi mahtavaa, jos... jatkamisessa korostui selkeästi ajatus liikunnan merkitys ihmisen arjessa hyvinvoinnin lähteenä. Toivottavaa oli, että jokainen löytäisi itselleen sopivan lajin tai harrastusmuodon yksin tai organisoidusti luonnossa tai liikuntapaikoilla.

4.4.1 Jäsenistö

Jäsenistöä haastattelussa edustivat neljä erityyppistä urheiluseuraa ja yksi alueellinen lajijärjestö. Jäsenistön osalta vastauksissa nousivat esille Keplin vahvuuksina henkilöstön aktiivisuus, innostuneisuus, osaaminen, asiantuntemus ja tieto-taito. Myös järjestön vakaa talous mainittiin vahvuutena. Muista vahvuuksista esille nousivat isot tapahtumat, laajasti edustettu ja asiantunteva hallitus, valmentaja- ja ohjaajakoulutus sekä näkyvyys. Jäsenistön mielestä suurimpana kehittymisen esteenä Keplille ja seuratoiminnalle ovat vapaaehtoisuuden haasteet kuten uusien henkilöiden mukaan saaminen, toimivien aktiivien kuormittuminen ja ajankäyttöongelmat. Myös yleinen taloustilanne nähtiin osaltaan toiminnan kehittymisen esteenä. Taloushaasteisiin voidaan sisällyttää myös urheilun ja liikunnan harrastamisen jatkuvasti kohoavat kustannukset. Jäsenistön osalta tulevaisuuden tärkeinä painotuksina nähtiin erityisesti lasten ja nuorten liikuntaaktiivisuuden lisääminen, seuratoiminnan tukeminen koulutuksin ja asiantuntijapalvelujen kautta sekä liikunnan ja seuratoiminnan alueellisten tavoitteiden esille nostaminen. Jäsenistö näki Keplille suurimmat kehittymisen mahdollisuudet lasten ja nuorten liikuntaaktiivointityössä koulujen kautta, yritysten liikuntapalvelut, aktiiviset eläkeläiset, urheiluseurojen kehittämistyön sekä erilaisen liikunnan ja urheilun alueellisen koordinoituvuuden. Keplin tärkeimpänä tehtävänä lähivuosina ovat jäsenistön mielestä tärkeimpänä seuratoiminnan kehittämisen, toiseksi tärkeimpänä valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen sekä kolmanneksi lasten ja nuorten liikunnan kehittämistyön. Jäsenistö näki tärkeänä myös Keplin roolin yhdistävänä tekijänä kuntien, seurojen ja vapaaehtoisten välillä.

4.4.2 Yrityselämä

Yrityksiä edustivat haastattelussa kolmen eri yrityksen edustajaa. Yksi yritys oli tehnyt Keplin kanssa yhteistyötä pitkään yli kahdeksan vuoden ajan niin tapahtumien osalta kuin työntekijöille suunnattujen tyky-palvelujen osalta. Toinen yritys edusti matkailua, jonka kanssa on tehnyt tapahtumamarkkinointiyhteistyötä mm. liikuntatapahtumien ja kokousten kanssa. Kolmannen yrityksen kanssa yhteistyö on vasta käynnistynyt mm. palvelujen tarjoajana ja tapahtumanäkyvyyden osalta. Yrityselämän haastatteluissa nousi Keplin keskeisimpänä vahvuutena paikallistuntemus ja seurayhteistyö. Lisäksi vahvuuksina nähtiin tunnetut tapahtumat sekä toiminnan laajuus. Yrityselämän edustajien mielestä kehityksen esteenä nousivat esille sitoutuneiden vapaaehtoisten puute, rahoituksen haasteellisuus, seuratoiminnan hengettömyys sekä perinteisten lajien vetovoiman hiipuminen. Myös yrityselämä odottaa Kepliltä erityisesti lasten ja nuorten liikuntaan saamista, seurojen yhteistyön kehittämistä ja kuntapäätäjiin vaikuttamista. Tulevaisuudessa suurimmat kehittymisen mahdollisuudet tarjoutuvat lasten ja nuorten harrastetyyppisen toiminnan kehittämisestä. Yrityselämä odottaa Kepliltä lisäksi tärkeää roolia yritys yhteistyön kehittämisessä, seuratyössä sekä yhteistyössä kuntien vapaa-aika- ja liikuntatoimen kanssa. Perusteluina painotuksiin yrityselämä haluaa liikunnan ja tapahtumien avulla alueellista vetovoimaa ja vipuvaikutusta kansanterveyteen ja liikunnan houkuttelevuuteen.

4.4.3 Julkiset toimijat

Julkisia toimijoita edustivat kuntien liikuntatoimen edustaja, maakuntaliiton edustaja sekä paikallisesta kehittämistoiminnasta vastaavan toimintaryhmän edustaja. Julkiset toimijat näkivät Keplin vahvuuksina seuroille tarjottavat koulutukset, aktiivinen ja osaava henkilöstö sekä sijainniltaan riittävän lähellä oleva alueellinen toimija. Julkisten toimijoiden kommentteissa korostui selkeimmin niukkenevat taloudelliset resurssit, jotka heijastuvat myös liikunnan ja urheilun kehittämistyöhön. Kehittämisen esteenä tunnistettiin myös alueen hajanaisuus vrt. maaseudun ja keskuskaupungin välinen kehitysjännite. Julkiset toimijat näkivät Keplin tärkeimpinä tehtävinä lähivuosina lasten ja nuorten liikunnan kehittämisen, vaikuttamistyön paikallisiin liikuntaedellytyksiin, liikuntatapahtumien järjestämisen sekä seuratoiminnan kehittämisen. Perusteluina liikunnan

ennaltaehkäisevät vaikutukset koko väestöön niin maaseudulla kuin kaupungeissa.

4.5 Strategiaryhmän visiotyöpaja

Keplin strategiaryhmä koostui hallituksen valitsemista kolmesta jäsenestä sekä toimiston valitsemasta edustajasta esittelijänä kokouksessa toimi ONT-raportin laatija. Strategiaryhmän kanssa sovittiin ensimmäinen visiotyöhön liittyvä kokoontuminen Keplin toimistolle noin viikko ennen istuntoa. Ennen istuntoa ryhmälle toimitettiin materiaalia visiotyöhön liittyvää aineistoa mm. vision muodostamisesta (2.7. Vision muodostaminen) ja eri organisaatioiden strategioista. Valon strategia ja visio olivat jo tässä vaiheessa keskusteluissa mukana. Lisäksi osallistujille luvattiin etukäteen ehdotuksia visiolausekkeiksi. ONT-raportin laatija toimitti ryhmälle yhteensä 21 erilaista visiolauseketta hieman erilaisin painotuksin. Visiolauseke-vaihtoehtojen laatimisen perusteena olivat aiemmin suoritettut tiedonkeruut kuten webropol-kyselyn tulokset (4.1-4.2) Keplin nykytilasta sekä eri toimintojen tärkeydestä, joista muodostui käsitys Keplin ydinosaamisesta. Visioehdotuksiin vaikutti myös sidosryhmähaastatteluissa esille nousseet tulevaisuuden odotukset (Sidosryhmähaastattelujen tulokset 4.4.1 – 4.4.3). Visiolauseke-ehdotuksissa painottui myös edellisten strategiakausien aikana muodostuneet kokemukset ja toiminnalliset onnistumiset. Visiolauseke-ehdotukset liitteenä 7. Työryhmä valitsi jatkoon listasta viisi lauseketta, joita toimiston kanssa työstettiin eteenpäin toimiston strategiapäivässä.

4.6 Toimiston strategiatyöpaja

Keplin toimiston henkilökunnan suunnittelu- ja strategiapäivä pidettiin tammikuun puolivälissä. Päivä oli sovittu hyvissä ajoin joulukuun puolella. Päivän tavoitteena oli työstää strategiaryhmän visiolauseketta eteenpäin. Toimiston strategiatyöpajaan tuotettu aineisto perustui aiemmin suoritettuihin tiedonkeruuihin, kuten webropol-kyselyn tuloksiin Keplin nykytilasta sekä eri toimintojen tärkeydestä tulevaisuudessa (4.1-4.2). Näistä muodostui käsitys Keplin ydinosaamisesta ja osaamisen kehittämistarpeista. Strategiatyöpajaan kootuista tiedonkeruuaineistosta hyödynnettiin aiempiin strategia-prosesseihin tuotettuja aineistoja. Erilaista aineistoa oli vuosista 2005-2008 sekä päättyneestä strategiakaudesta vuosista 2009-2013. Näitä aineistoja olivat mm. jäsenanalyysi

mm. Keplin jäsenmäärän kehityksen ja liittyneiden seurojen jäsenmäärät sekä Keplin keskeiset toiminnalliset ja taloudelliset tunnusluvut (Liite 8). Strategiatyöpajassa nousseisiin vision, mission, toiminta-ajatuksen sekä arvojen muodostumiseen vaikuttivat sidosryhmiltä tulleet tulevaisuuden odotukset Keplin toiminnasta (Sidosryhmähaastattelujen tulokset 4.4.1 – 4.4.3.).

Visiolauseke-ehdotuksissa painottuivat myös edellisten strategiakausien aikana muodostuneet kokemukset ja toiminnalliset onnistumiset. Lähtökohtana oli myös vision luonnostelun jälkeen mission, arvojen ja toiminta-ajatuksen luonnostelu. Liitteenä 7 muistion toimiston strategiapäivän aikaansaannoksista visiolausekkeen kehitysversio, missio/perustehtävä, arvot ja toiminta-ajatus. Strategiatyöpajassa syntyi idea kuuden erilaisen toiminnallisen skenaariomallin rakentamisesta hallituksen ja henkilöstön yhteiseen työkokoukseen, jonka ajankohdasta hallitus päätti myöhemmin.

4.7 Keplin kuusi toiminnan skenaariomallia vuoteen 2020

Toimiston strategiapäivässä nousi esille tarve pohtia ja analysoida erilaisia Keplin toiminnalliseen tulevaisuuteen keskittyviä skenaariomalleja. Lähtökohtana oli luoda tulevaisuuden kuvia jäsenistön ja sidosryhmien esille nostamista tulevaisuuden odotuksista. Keplin toiminnan skenaariomallien luomisen pohjana olivat tutkimuskyselyn perusteella Keplin ydinosaaminen ja toiminnan vahvuudet. Kuusi toiminnan skenaariomallia muodostettiin seuraaville kuudelle ydinosaamisen osa-alueille:

- Seurojen ja jäsenjärjestöjen kehittämisen skenaario
- Tapahtumatuotannon skenaario
- Aikuis- ja työpaikkaliikunnan skenaario
- Lasten ja nuorten liikunnan kehittämisen skenaario
- Kuntayhteistyön ja liikuntapalvelujen skenaario
- Kilpa- ja huippu-urheilun ja urheiluakatemian skenaario

Perusajatuksena skenaarioajattelussa oli pohtia kriittisesti ja analyttisesti kunkin toiminnallisen skenaariomallin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkakuvia, muutostarpeita nykyiseen toimintaan, organisoitumistapaa, resurssitarpeita,

osaamistarpeita sekä talousvaikutuksia. Tehtävään sijoittuvalla tiedonkeruulla haettiin Keplille tulevaisuuden toimintamalleja skenaarioajattelun kautta. Lisäksi malleissa oli tavoitteena analysoida tulevaisuuden verkostojen rakennetta ja luottamushenkilöiden roolia. Kuuden erilaisen toiminnan skenaariomallin lomakepohjat toimitettiin hallitukselle ja henkilöstölle sähköisesti. Vastausaikaa annettiin kolmisen viikkoa. Vastausaika päättyi 5.3.2014 mennessä.

Taulukko 11. Keplin toiminnan skenaariomallien agenda-analyysi (Hallitus 17.3.2014)

| Sija | Skenaariomalli | Äänimäärä | Prosenttia |
|------|---|------------|--------------|
| 1 | Seurojen ja jäsenjärjestöjen kehittämisen sk. | 57 | 25,3 % |
| 2 | Lasten ja nuorten liikunnan kehittämisen sk. | 52 | 23,1 % |
| 3 | Tapahtumatuotannon skenaario | 35 | 15,6 % |
| 3 | Kuntayhteistyön ja liikuntapalvelujen sk. | 35 | 15,6 % |
| 5 | Aikuis- ja työpaikkaliikunnan skenaario | 29 | 12,9 % |
| 6 | Kilpa- ja huippu-urh. ja urheiluakatemian sk. | 17 | 7,6% |
| | Yhteensä | 225 | 100 % |

Hallitus äänesti s-postiäänestyksenä hallituksen työkokouksen jälkeen kuuden eri toiminnan skenaariomallien välillä. Jokaisella hallitustyöskentelyyn osallistuvalla jäsenellä oli käytössä 25 ääntä. Jäseniä ohjeistettiin siten, että kaikille malleille oli annettava vähintään yksi ääni. Äänestykseen osallistui yhdeksän jäsentä, jotka antoivat yhteensä 225 ääntä. Kaksi skenaariomallia seurojen ja jäsenjärjestöjen kehittäminen ja lasten ja nuorten liikunta saivat eniten ääniä, yhteensä lähes puolet annetuista äänistä. Jaetuelle kolmannelle sijalle ylsivät tapahtumatuotanto ja kuntiin suuntautuva yhteistyö. Vähiten kannatusta sai nuoren urheilijan urapolkuun liittyvät kehittäminen.

4.7.1 Seurojen ja jäsenjärjestöjen kehittämisen skenaario

Vapaaehtoisen seuratoiminnan merkitys korostuu yhteisöllisyyden ja elämyksellisyyden keskeisenä voimavarana. Keski-Pohjanmaan urheilumaakunta on tunnettu vahvasta talkoohengestä ja -osaamisesta, joka mahdollistaa paikallisesti lapsille ja nuorille terveen, turvallisen ja ohjatun liikunnallisen harrastustarjonnan. Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta on alueen keskeisin osallisuuden ja vapaaehtoisuuden voimavara ja

vetovoimatekijä. Toimintamalliin panostaminen edellyttää Kepliltä seurakehittämisen henkilöresurssia, hanketoiminnan suuntaamista seuratoimintaan sekä seuratoiminnan näkemyksen läpileikkaavaa toimintatapaa perustehtävissä. Toinen jäsenpalvelujen osa-alue on seurojen ja lajien taloushallintopalvelujen laajentaminen ns. seurojen tilitoimistopalvelun suuntaan. Osaamisvaatimusta alalta päivitettävä yhdessä alueverkostojen ja Valon kanssa sekä hankittava kokemusta järjestö- ja seuratyön arjesta.

ERIKOISTUMISEN VAHVUUDET:

- hankeosaaminen
- ”tilitoimisto” -osaaminen
- yhteiset tavoitteet seurojen kanssa
- ollaan asian ytimessä - arvostus
- seurojen kuin myös keplin perustehtävää, jota erityisesti korostettava, vahvaa osaamista pitäisi olla
- seurojen aktiivisuudessa kuten keplinkin parannettavaa, lähtökohta olisi hyvä tällekin koska seuroja on riittävästi, mukana myös isompiakin seuroja, joiden kanssa toiminta voi olla monipuolisempaa
- hyviä hankesuunnitelmia on toteutettu, niistä on oppia antaa muille seuroilla
- Keplin imago jäseniään palvelevan kohenee, lisää jäseniä, arvostus jäsenten keskuudessa paranee.
- yhteistyö jäsenten kanssa vahvistuu. Me henki
- suhteellisen lähellä osittain nykyistä alkuperäistoimintaa.

HEIKKOUEDET:

- toiminnan kaventuminen
- talouden epävarmuus
- yleisen liikunnan edistämisen unohtaminen
- seurojen passiivisuus, Keplissä ei saisi olla
- tiedottamisen oikea-aikaisuus ja riittävyys (hankesuunnitelmat esim.)
- lajiliittojen rooli, onko sitä minkä verran?
- haaste taloudelle
- profiloituminen ”vain seurojen palvelijaksi”.

MAHDOLLISUUDET:

- asiakaspotentiaali
- verkottuminen tilitoimisto-asianajotsto
- seurojen tilitoimisto
- hanketoiminnan aktivointi
- seurojen ja järjestöjen roolin kasvu
- yhteiskunnan tarjoama taloudellinen tuki kohtuullisen hyvä, kannustetaan ja autetaan seuroja hyödyntämään se
- säännöllinen ja aktiivinen yhteydenpito seurojen kanssa
- seuratapaamisten korostaminen jatkossa enemmän
- onnistuessaan Kepli on osa keskipohjalaista huippu-urheilumenestystä. Näkyvyys, imago.
- mahdollistaa alueen seurojen tasapuolisen palvelun.

UHAT:

- koetaan kilpailijana tilitoimistoille
- yhteiskunnan arvotuksen väheneminen
- 122 jäsentä – haasteena tasapuolisuus
- maksukykyisten asiakkaiden menetys
- yhteiskunnan taloudellisen tuen väheneminen
- seurojen passivoituminen
- talous
- ellei seurat omaksu omakseen palveluja, niin pohja toiminnalle hataraa.

NYKYISEEN TOIMINTAAN JA ORGANISAATIOON TEHTÄVÄT

MUUTOKSET:

- henkilöstöä 3-4 henkilöä
- työnkuvamuutokset
- seurakehittämiseen ja huippu-urheiluosaamiseen panostettava
- valmennus- ja testausosaamiseen panoksia

RESURSSITARPEET:

- taloushallintojärjestelmä
- asiaosaaminen
- kehittämisresurssit
- rahaa ja osaamista
- asennemuutos
- Keplin resurssit minimitarpeen luokkaa, ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen
- seurakehittämiseen ja huippu-urheiluosaamiseen panostettava.
- valmennus- ja testausosaamiseen panoksia.

TALOUSVAIKUTUKSET:

- Mahdollisuus tienata rahaa
- Liikevaihdon pienentyminen
- Seurojen ja lajien maksukyky ja –halu
- Talouspalveluiden kautta saatavissa tuottoa, muutoin ei merkittävästi tuottoa saatavissa, hankkeiden ja tapahtumien järjestelyissä mahdollisuus kattaa kuluja
- Alkupanostukset vähäiset, ehkä yksi henkilötyövuosi ”urheiluosaamiseen”
- Riski heikosta tulonmuodostuksesta

OSAAMISTARPEET:

- vapaaehtoisuuden tukeminen
- innostaminen ja motivointi
- seuratoiminnan hyvät käytännöt
- oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
- asiantuntijoiden hyödyntäminen

TARVITTAVIEN VERKOSTOJEN RAKENNE:

- lajien alueorganisaatiot
- osaaja- ja kouluttajaverkosto
- kuntien kautta kentälle
- Valo, muut aluejärjestöt, lajiliitot ja tietenkin seurat
- seurojen ja kuntien tehokas verkosto

LUOTTAMUSHENKILÖIDEN ROOLI:

- mahdollisuus hyödyntää osaaminen/kokemus*
- ehdollepanossa huomioitava luottamushenkilön lisäarvo Keplin kannalta
- hiljainen tieto käyttöön
- kentän tuntemus ja uskottavuus
- luottamushenkilöiden tuki ja tarvittaessa mukana tapahtumissa/tilaisuuksissa
- henkilöiden oltava seuratoimintaa ja eri lajeja todella tuntevia. ”Huippu-urheiluosaamista”

MILTÄ KEPLI NÄYTTÄÄ VUONNA 2020?

- hoitaa alueensa urheilu- ja liikuntaseurojen taloushallinnon
- asiakkaina muitakin yhteisöjä
- haluttu ja osaava yhteistyökumppani
- pientoimisto 3-4 henkilöä Kokkolassa
- seuroissa ja lajeissa yhteisiä työntekijöitä
- lajien ja Keplin yhteistyö tiivistyy
- seurat selvästi aiempaa enemmän mukana hankkeiden toteuttajina ja yhteistoiminta seurojen kanssa aktiivista ja säännöllistä
- on keskeinen menestyjä alueensa urheilumenestyksessä. Rooli keskeisenä seurojen palvelijana ja osajana. Arvostettu seurojen keskuudessa.

4.7.2 Tapahtumaosaamisen ja -tuotannon skenaario

Tapahtumaosaaminen on Keplin selkeitä vahvuuksia. Keplin organisoimiin liikuntatapahtumiin liittyy lähes poikkeuksetta yhteistyö seurojen talkooväen kanssa. Talkootyö on hyvin suunniteltua ja johdettua. Seurojen vastuhenkilöt koulutetaan ja perehdytetään tapahtumien osaajiksi ja voimavaraksi. Tapahtumatuotantoon panostaminen edellyttää Kepliltä hyviä seurayhteyksiä, erityispalvelujen tuottajia, liikunta- ja tapahtumatuotanto alan yrittäjiä, markkinointiviestintäosaamista, verkostoja ja erilaisia yrityskumppanuuksia. Keplin toteuttamat tapahtumat ovat kustannustehokkaasti tuotettuja. Asiakastytyväisyyttä mitataan ja sitä kehitetään jatkuvasti paremmilla palveluratkaisuilla. Selvitetään myös tapahtumatuotantoon liittyviä yhteisresursointia esim. maakuntalehden kanssa.

ERIKOISTUMISEN VAHVUUDET:

- osaamisen ja verkottumisen hyödyntäminen
- tietojärjestelmä INGO
- kasvava rooli aluemarkkinoinnissa
- elämystuotantoa alueen asukkaille
- Keplin ja seurojen varainhankintamuoto
- hyvää osaamista ja kokemusta jo on
- saatu hyvää näkyvyyttä
- mahdollisuus erikoistua osaamisalueella ja valikoida omaa vahvuutta
- mahdollistaa vahvaakin taloudellista tulosta

HEIKKOUEDET:

- tapahtumat keskittyvät Kokkolaan
- ei tunnisteta tapahtumien aktivoivaa roolia
- ei erityistä heikkoutta tiedossa
- suuriakin talousriskejä jos jokin epäonnistuu. Suhdanne- ja kysyntäherkkää
- suuri osa seuroista rajautuu pois palvelutuotannosta. Tapahtumat vain muutaman kanssa.

MAHDOLLISUUDET:

- näytetty osaaminen lisää kysyntää / IMAGO
- hyvät kasvumahdollisuudet
- nykyisten kärkitapahtumien kehittäminen
- Kalevan Kisat, SM-hiihdot, maaottelut jne.
- lisää taloudellista tulosta jos löydetään uusia toimintamuotoja, omien resurssien lisäksi yhteistyötä kumppanien ja seurojen avulla
- suuri näkyvyys, julkisuus ja taloudellinen tulos

UHAT:

- löytyykö enää todellista talkootyötä tekeviä
- tapahtumien urautuminen/näivettyminen
- riskien hallinta (talous-olosuhteet-talkooväki)

- vastuuhenkilöiden väsähtäminen
- tapahtumien mielenkiinnon ylläpitäminen eli uudistumisesta ja uusien toimintamallien löytämisestä huolehtiminen
- talousriskit, jäsenistön katoaminen, toiminta voidaan kokea uhaksi seurojen varainhankinnalle.

NYKYISEEN TOIMINTAAN JA ORGANISAATIOON TEHTÄVÄT MUUTOKSET:

- mediayhteistyö pitkäjänteisemmäksi
- sopiva tehtävien kierto
- ulkopuolisten lisäaputyövoiman hyödyntäminen
- vastuuvetäjä(t) ja muu henkilöstö toimineet hyvin viime vuosina, muutoin ei näitä tuloksia olisi saatu. samanlainen toiminta saisi siis jatkua. lisäresurssit totesin jo yllä
- selkeä strateginen muutos nykyiseen

RESURSSITARPEET:

- asiakashallinnan varmistaminen
- markkinointiviestintä (oto.)
- tapahtumantuottajia alihankintana
- henkilö talous-, verotus- ja markkinointiosaamiseen

TALOUSVAIKUTUKSET:

- rahantekoväline
- positiiviset vaikutukset
- kustannusten hallinta
- yritysten/työpaikkojen tyky-rahastukseen
- on nykyisellään ja myös tulevaisuudessa tärkeä näkökohta
- alkupanostusta henkilöön ja tapahtumien alkupääomaa. Suuret vaihtelut mahdollisia.

OSAAMISTARPEET:

- seurojen tieto-taito
- audiovisuaalinen tuotanto
- oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

- asiantuntijuuden hyödyntäminen, seurayhteistyön kautta saatava osaaminen käyttöön
- henkilö talous-, verotus- ja markkinointiosaamiseen

TARVITTAVIEN VERKOSTOJEN RAKENNE:

- matkailuyhtiöt/-toimijat
- seuratoiminta / lajiyhteydät
- media / markkinointiviestintä
- yritykset, yhteisöt, seurat
- vahvat verkostot muutamaa seuraan ja yritysmaailmaan.

LUOTTAMUSHENKILÖIDEN ROOLI:

- mahdollisuus hyödyntää osaaminen/kokemus*
- ehdollepanossa huomioitava luottamushenkilön lisäarvo Keplin kannalta
- ”sparraus”
- strateginen ja ennakoiva rooli
- luottamushenkilöiden täysi tuki!
- luottamushenkilöillä yritysmaailman tuntemus, hallintoneuvoston rooli. ei tarvita urheiluelämän tuntemusta

MILTÄ KEPLI NÄYTTÄÄ VUONNA 2020?

- Kepli toteuttaa 2-3 merkittävää tapahtumaa alueellaan
- Kepli on mukana osajana/asiantuntijana alueella seurojen/yhteisöjen tapahtumissa esim. maakuntaviesti
- tunnettu ja arvostettu laadukkaiden liikunta- ja urheilutapahtumien tuottaja
- tapahtumat tuotetaan monipuolisten verkostojen (seurat, lajit, yritykset, media, matkailu) yhteistyössä
- merkittävässä roolissa Keplissä !
- etäännyntynyt seuratoiminnasta ja varsinaisesta urheilutoiminnasta
- on ohjelma- ja palvelu-tuottaja yritys.

4.7.3 Aikuis- ja työpaikkaliikunnan skenaario

Keplin toteuttaman Liikunta tuottavaksi –hankkeen (vv.2010 – 2011) aikana kehitettiin

Keplille uusia aikuisille ja työpaikoille suunnattuja uusia liikuntatuotteita. Työpaikkaliikuntaan ja tyky-toimintaan liittyvää osaamista ja –verkostojen johtamisesta Keplillä on jo kokemusta ja syntynyt uutta palvelutoimintaa. Aikuisliikuntapalveluihin satsaaminen edellyttää mahdollisesti arvonlisäverovelvolliseksi hakeutumista tai uuden osakeyhtiön perustamista tuottamaan laajasti näitä palveluja. Edellyttää vahvaa liiketoimintaosaamista, yrittäjähenkä, vahvoja verkostoja sekä kansalaistoiminnan ja yritysliikunnan eriyttämistä Keplin toiminnassa.

ERIKOISTUMISEN VAHVUUDET:

- hankeosaamisen kautta kohdentaa ja saada mukaan työyhteisö-/yksilökehittäjiä
- kasvava tyky-palvelujen kysyntä
- vahvaa kokemusta ja osaamista jo nyt monipuolinen toiminta jo nykyisellään
- jo nyt hyvää osaamista ja verkostoja
- kasvava kysyntä. Terveysliikuntaosaamista tarvitaan

HEIKKOUEDET:

- ”vieraantuminen” perinteisestä seura- ja järjestötyöstä
- rajalliset resurssit ja siksi hyödynnettävä yhteistyökumppaneita ml. seurat
- tapahtumien mielenkiinnon hiipuminen eli pyritään sen estoon
- ei ole jäsenten ydintoimintaa palvelevaa
- tarjontamahdollisuus koko maakuntaan?

MAHDOLLISUUDET:

- syventää osaamista yhteistyössä työyhteisö-/yksilökehittäjien kanssa
- työnjako alueen seurojen (osaaminen) kanssa
- seurojen sparraaminen, tieto-aidon kasvattaminen
- toiminnan laajentaminen, hyvät kasvumahdollisuudet
- hyvinvointiohjelmat
- alan kysyntä kasvaa huikaisesti, avaa mahdollisuuden merkittävälle kasvulle
- kuntayhteistyö
- tarjotaan osaamista seuroille, vastaavan toiminnan käynnistämiseksi paikkakunnillaan
- uusien toimintatapojen ja tilaisuuksien aktiivinen etsintä
- uudet kohderyhmät (ikäihmiset, määrähän kasvaa koko ajan)

UHAT:

- keskittyminen ainoastaan maksukykyisiin aikuisliikkujiin
- toiminnan liiallinen kaupallistuminen
- kansalaistoiminnan ja yritystoiminnan välinen jännite
- rahan merkitys suuri, yritysten panostus työntekijöiden liikuntaan kuitenkin säilyy kunhan oikeat toimintatavat löydetään ja kiinnostavat työntekijöitä
- kilpailu palveluista yritysten kanssa → mahdollisuus hävitä kilpailu

NYKYISEEN TOIMINTAAN JA ORGANISAATIOON TEHTÄVÄT MUUTOKSET:

- vastuuhenkilöiden nimeäminen
- ALV:illiseksi hakeutuminen toiminnan osalta tai yrityksen perustaminen
- tuloshakuisuus (tulospalkkaus)
- ”Liikkuva liikunta-apteekki”
- kansalaistoiminnan ja yritystoiminnan rajanveto
- lisää henkilöresurssia toimialalle
- mahdollisesti toimintapisteitä maakuntaan?

RESURSSITARPEET:

- laadukkaat seura- ja yritysverkostot
- testauslaitteet: kunnossapito ja investoinnit
- nykyisiin tapahtumiin riittävät, jos saadaan vahvistettua niin osin lisäresurssi harkintaan
- asiantuntijat ja muut yhteistyökumppanit

TALOUSVAIKUTUKSET:

- liikevaihdon kasvu
- liikuntapalvelujen ALV 10 %
- voittoa tavoitteleva yksikkö
- kuntasopimukset
- Tulee säilymään merkittävänä tulolähteenä jatkossakin

- Mahdollistaa taloustulosta

OSAAMISTARPEET:

- myynti- ja markkinointi ja konseptointi
- liiketoiminta- ja talousosaaminen
- osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen sekä asiantuntijoiden hyödyntäminen

TARVITTAVIEN VERKOSTOJEN RAKENNE:

- Kepli (oy) – seurat – yritykset/työpaikat
- palveluketju
- hyvinvoinnin alueelliset ja valtakunnalliset verkostot
- yritykset ja yhteisöt, seurat
- laaja verkosto yritysmaailman kanssa

LUOTTAMUSHENKILÖIDEN ROOLI:

- Mahdollisuus hyödyntää osaaminen/kokemus*
- Ehdollepanossa huomioitava luottamushenkilön lisäarvo Keplin kannalta
- Myynti- ja markkinointituki tarvittaessa
- Alueen yritys-elämän tuntemus
- Luottamushenkilöiden täysi tuki tietenkin
- Lisää terveystuotantiosaamista ja yritysmaailman tuntemusta

MILTÄ KEPLI NÄYTTÄÄ VUONNA 2020?

- Kepli on haluttu yhteistyökumppani työyhteisöjen liikuttaja terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta
- Kepli tuottaa laadukkaita ja kilpailukykyisiä työliikuntapalveluja työpaikoille hyödyntäen seurojen ja alan yrittäjien osaamista ja vapaaehtoisuutta
- Kepli oy:n palveluksessa on 1 ½ - 2 henkilöä ja liikevaihto toiminnalla 100 000 - 120 000 e/v
- Kepli haluttu tapahtumien järjestäjä
- tunnettu terveys- ja aikuisliikuntapalveluita tuottava yksikkö: asiakaskuntana yritykset, kunnat

4.7.4 Lasten ja nuorten liikunnan skenaario

Valtakunnallinen Liikkuva koulu-ohjelman jalkauttaminen edellyttää Kepliltä koulu- maailman osaamista, kokemusta ja näkemystä. Kalajoella toteutettu pilotti on saanut valtakunnallista tunnustusta. Sidosryhmät odottavat Kepliltä erityisen painokkaasti lasten ja nuorten liikunnan huomioimista ja vähän liikkuvien ja ei-kilpailullisen harrastustoiminnan huomioimista toiminnassa. Koulupäivän liikunnallistaminen ja koulujen kerhotoiminnan kehittämiseen on saatavissa uusia resursseja esim. alueen leader-toimijoiden kautta.

ERIKOISTUMISEN VAHVUUDET:

- hankeosaaminen ja yhteistyö eri kumppaneiden esim. seurat kanssa
- perustehtävä, joka hoidetaan hyvin
- keskeistä seurayhteistyö, hyvin liikkeelle lähtenyt liikkuva kouluprojekti on avannut konkretiaa kouluihin
- Jukujuku leirin pitkä jatkumo, lisää myös tunnettavuutta
- Nuori Suomi hyvin toteutunut, luo turvallisuutta toimintaan
- sidosryhmien arvostamaa ydintoimintaa
- laaja toimintakenttä: perheet, päiväkodit, koulut, seurat, lajit ja muut yhteisöt
- erikoistuminen kouluttamiseen ja koulutusosaamiseen

HEIKKOUEDET:

- kunnista (koulu) löytyvä innostunut yhteyshenkilö
- seurat voisivat olla aktiivisempia eri hankkeissa ja tähän kannattaa panostaa
- sektori on kapea ja hyvin riippuvainen asiakkaiden hankerahoituksista

MAHDOLLISUUDET:

- seurat paikkakunnalla tai ”naapurissa”
- seurojen oman aktiivisuuden vahvistaminen tuo hankkeita lisää
- hyvien käytäntöjen tuominen seuroille esille
- yhteistyö seurojen kanssa aktiiviseksi ja säännölliseksi (seuratapaamiset)
- Mahdollistaa kovan osaamisen koulutukseen kapealla sektorilla.

UHAT:

- kuntien heikko talous ei ”investoi”
- liikunnan tuntikehystä vähennetään
- taloudellisen tuen pieneminen hankkeiden osalta
- seurojen passivoituminen
- hankerahoitusten loppuessa kysyntä hiipuu.
- Keplistä tulee vain tiettyjen kuntien palvelija.

NYKYISEEN TOIMINTAAN JA ORGANISAATIOON TEHTÄVÄT MUUTOKSET:

- uusi rekrytointi ja työhön perehdyttäminen nopsasti liikkeelle
- lisäresurssit asiantuntijoiden kautta, oppilaitosyhteistyö eli tarjotaan työharjoittelupaikka jos sopiva henkilö saatavissa

RESURSSITARPEET:

- osaava henkilö, joka kesäaikana toimii tapahtumien järjestäjänä/ohjaajana
- valtakunnallinen ohjelmatyö(Valo) ja alueyhteistyö: taloudellinen, koulutuksellinen ja materiaalituki
- kouluttajaverkosto
- lisää kouluttajaresurssia.

TALOUSVAIKUTUKSET:

- valtakunnallisen ohjelman tuki
- omat alueelliset kehittämishankkeet ja paikallisten hankkeiden tuki
- ei merkitystä taloudellisessa mielessä kuten ei tähänkään asti
- mahdolliset hankkeet siten, että kattavat kulut

OSAAMISTARPEET:

- lasten ja nuorten liikunnan monipuolinen osaajaverkosto (kouluttajat)
- henkilön oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
- asiantuntijuuden hyödyntäminen tarvittaessa

TARVITTAVIEN VERKOSTOJEN RAKENNE:

- yhteistyö sivistystoimen ja koulujen kanssa
- hankerahoittajat
- seurat ja kuntayhteisöt (koulut ja mahdollisesti päiväkodit)
- kunnat ja koulut keskeiseen asemaan

LUOTTAMUSHENKILÖIDEN ROOLI:

- mahdollisuus hyödyntää osaaminen/kokemus
- ehdollepanossa huomioitava luottamushenkilön lisäarvo Keplin kannalta
- linjaava/tukeva
- luottamushenkilöiden täysi tuki !

MILTÄ KEPLI NÄYTTÄÄ VUONNA 2020?

- Koululiikunta on merkittävästi lisännyt lasten liikunta harrastusta, näkyy esim. Keplin organisoimissa lasten ja nuorten liikuntatapahtumissa
- Kepli on laajasti arvostettu asiantuntijuudesta ja aktiivisesta lasten ja nuorten liikunnan kehittämistyöstä
- verkostoissa mukana päivähoito, koulut, perheet, seurat, kunnat ja eri yhteisöt
- aktiivisuus seuroissa selvästi lisääntynyt eri hankkeiden osalta

4.7.5 Kuntayhteistyön ja liikuntapalveluiden skenaario

Kuntien liikuntatoimen kehittämisen ja palvelujen luomista hanketoiminnan tai sopimuksellisen ostopalvelusopimusten kautta. Keski-Pohjanmaan liiton ja kuntien kanssa luodaan kokeilumalli, jossa kunnille ja kuntalaisille tarjotaan liikuntapalveluja yhteistyössä urheiluseurojen kanssa.

Yhdistämällä voimavaroja saadaan mielekkäistä ja erikoistuneita toimenkuvia myös maakunnan kunnille

ERIKOISTUMISEN VAHVUUDET:

- alueen tuntemuksen myötä tiivis yhteistyö maakuntaliiton ”Hyvinvoinnin valtatie” – hankkeen toteuttamiseksi
- seurat yli rajojen mukana
- Maakuntaviesti

- erityisesti maaseudun kuntien liikuntapalveluiden ja toiminnan tukeminen
- seurojen osaamisen lisääminen kuntalaisten liikuntapalvelujen kehittämiseksi
- alan osaamisen keskittäminen Keplille ja alan osaamiskeskittymän luominen josta ”tietämättömät” kunnat voivat palvelua hyödyntää

HEIKKOUEDET:

- kansalaistoiminnan ja julkisyhteisön toiminnan jännite
- osaamisen kysynnän epävarmuus ”oman kunnan ulkopuolelta”
- taloudellinen tuottavuus heikkoa

MAHDOLLISUUDET:

- kuntatalous - vaihtoehto
- sopimuksellisuus
- alueen kunnille edullinen tapa kehittää liikuntapalveluja ja seurojen toimintaa
- kuntien liikuntastrategioiden kehittäminen
- mahdollistaa osaamisen saattamisen kaikkien kuntien käyttöön
- tehokas hanke- ja rahoitustoiminnan hyödyntämismahdollisuus

UHAT:

- kuntatalous - sitoutuminen
- vaarana kunnan ja järjestön roolien sekoittuminen
- palvelulla ei kysyntää
- jos sidoksissa maakuntaliittoon, niin osa Kalajokilaaksosta vieraantuu

NYKYISEEN TOIMINTAAN JA ORGANISAATIOON TEHTÄVÄT MUUTOKSET:

- vastuuhenkilön nimeäminen/rekrytointi ja kehittämistehtävän resurssointi
- kunnallishallinnon, lainsäädännön, hanketoiminnan ja kunnallistalouden osaamisen lisääminen

RESURSSITARPEET:

- pilotointi esim. maakunnan kehittämisrahalla tai muulla kehittämisrahalla tai yhdistelmällä

- laajentaminen kuntien ja/tai maakuntaliiton ostopalveluilla

TALOUSVAIKUTUKSET:

- 1 htv + toimintakulut = n. 60 000 eur
- tuotto heikkoa

OSAAMISTARPEET:

- kuntatyönosaaminen
- liikunnan suunnittelu, viestintä, liikuntaryhmien ohjaaminen, tapahtumien organisointi ja tuottaminen

TARVITTAVIEN VERKOSTOJEN RAKENNE:

- Muutamassa alueen kunnassa (aluejako) yhteistoimintahenkilö -> maakuntaliitto -> Kepli
- kehittämis- tai tuotantotehtävät määriteltävä sopimukseen
- kiinteä yhteistyö kuntiin: palvelusopimukset

LUOTTAMUSHENKILÖIDEN ROOLI:

- mahdollisuus hyödyntää osaaminen/kokemus
- ehdollepanossa huomioitava luottamushenkilöiden lisäarvo Keplin kannalta
- luottamushenkilöiksi kuntaosaajia

MILTÄ KEPLI NÄYTTÄÄ VUONNA 2020?

- ”Hyvinvoinnin valtatie” –hanke hyvässä ”menossa” liikunnan ja liikuttajan osalta alueella, jossa Keplin rooli keskeinen
- Keplin osaamista ja verkostoja hyödynnetään kuntien liikuntapalvelujen kehittämisessä ja liikunnan edunvalvontatyössä
- Keplillä on yksi kuntayhteistyöhön erikoistunut palkattu työntekijä maakuntaliiton ja kuntien kanssa yhteistyönä
- Kokkolan seudulla Kepli erikoistunut kunnallisten liikuntapalvelujen tuottajaksi.

4.7.6 Urheiluakatemia ja valmennuksen skenaario

Keski-Pohjanmaan Urheiluakatemia toiminta jättevöityy ja sen resurssit mm. ostopalveluihin, valmennuksen tukipalvelujen ja testaustoimintaan lisääntyvät. Kysyntä oppilaiden valmentaja- ja ohjaajakoulutukseen kasvaa. Huipulle tähtäävien nuorten määrä eri lajeissa kasvaa ja samalla yhteistyö eri lajien valmentajien kesken lisääntyy.

ERIKOISTUMISEN VAHVUUDET:

- seurojen arvostamaa toimintaa – kilpaurheilun ydintä
- kokemusta toiminnasta (valmennuspäivät)
- mahdollistaa erikoistumisen kilpa- ja huippu-urheilua palvelevaksi.
- tiivis yhteistyö huippuseurojen kanssa

HEIKKOUEDET:

- toiminnan rahoitusmahdollisuudet heikot
- Olympiakomitean auktorisoidun Akatemia-statuksen puuttuminen
- palvelu keskittynee Kokkolaan ja vain huippuseuroja palvelevaksi

MAHDOLLISUUDET:

- Urheiluakatemia ja seurojen valmennustoiminnan tukeminen koulutuksellisin ja muiden kenttätestauspalvelujen ja –välineistön kautta
- nuorten urheilijoiden leiritysyhteistyö – K-P:n urheiluriparin kehittäminen
- huippu-urheiluyksikön synnyttäminen Kokkolaan.

UHAT:

- K-P:n Urheiluakatemia resurssointi jää kuntien säästöpainneiden jalkoihin
- kapea sektori, talous??
- maakunnallinen seurayhteistyö vähäistä

NYKYISEEN TOIMINTAAN JA ORGANISAATIOON TEHTÄVÄT MUUTOKSET:

- uuden vastuutehtävän perustaminen ja sen resurssointi eri tahojen yhteistyöllä
- nykyistä pienempi henkilöresurssi, ota valmentajia lisää ja Akatemia omaksi?

RESURSSITARPEET:

- valmennuspäällikön palkkauskustannukset (1 htv)

TALOUSVAIKUTUKSET:

- lähtökohtana kustannustehokkaasti toimiminen uusien ulkopuolisten rahoituskanavien kautta
- äärettömän suuri haaste?

OSAAMISTARPEET:

- laaja valmennus-, koulutus- ja testausosaaminen (fyysiset perusominaisuudet)
- toiminnan ja palvelujen tuotteistaminen ja yritysysteistyö
- valmennusosaamista!

TARVITTAVIEN VERKOSTOJEN RAKENNE:

- valmentajakerhotoiminta
- nurheilijoiden stipendijärjestelmä – Keski-Pohjanmaan Urheilugaala
- K-P:n urheiluakatemia johtoryhmä
- Keski-Pohjanmaan Urheilun Tukijat ?
- Akatemia, huippuseurat, lajiliitot

LUOTTAMUSHENKILÖIDEN ROOLI:

- taustatuki ja työryhmätyöskentely
- ”sparraus”
- alueen lajivalmentajat muodostavat hallituksen

MILTÄ KEPLI NÄYTTÄÄ VUONNA 2020?

- Keplin rooli urheilijan urapolulla on vakiintunut
- Kepli on aktiivisesti mukana Keski-Pohjanmaan Urheiluakatemia työskentelyssä
- Keplissä työskentelee valmennuspäällikkö, jolla vahvaa valmennusosaamista ja valmius kouluttaa eri lajien nuoria urheilijoita ja heidän taustajoukkojaan
- Kepli rooli nuoren urheilijan urapolulla on vakiintunut
- Kepli on alueen huippu-urheiluyksikkö.

5 Keplin vision luominen vuoteen 2020

Keplin visio 2020 lauseke ” *Kepli – liikuntaa yhdessä läpi elämän*” valikoitui strategiaryhmän kokouksessa käydyn keskustelun ja linjausten jälkeen. Visioon haluttiin yhdistää elementtejä, jotka liittyvät luonnollisesti liikuntaan, yhdessä tekemiseen ja koko elämänkaaren sisältävään liikuntaharrastukseen. *Yhdessä* -sana sisältää yhteisöllisyyttä edistävän toimintatavan yhdessä tekemisen mm. seurojen, kuntien, koulujen, päiväkotien perheiden, työpaikkojen ja muiden Keplin hallinnoimien verkostojen avulla liikunnan edistämisen.

”Edistämme Keski-Pohjanmaan hyvinvointia ja terveyttä liikunnan avulla. Keplin tehtävänä on tuottaa liikuntaelämyksiä keskipohjalaisille toimien liikunnan ja urheilun yhdistävänä ja innostavana voimavarana läpi elämän”.

Missio ja toiminta-ajatus haluttiin nähdä koostuvan osittain samoista yhteisistä elementeistä. Missioon eli perustehtävään haluttiin liittää Keplin rooli hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen Keski-Pohjanmaalla liikunnan ja urheilun avulla. Toiseen lausekkeeseen liitettiin elämyksellisyys ja tavoite toimia yhdistävänä ja innostavana voimavarana eri sidosryhmille. Perustehtävään haluttiin sisällyttää myös Valon strategiaan kuuluvia elementtejä kuten innostaminen ja yhdistäminen.

Jokainen liikkuja on tärkeä. Innostamme osallistumaan ja Teemme asioita yhdessä.

Lauseet ovat strategiaryhmän ja henkilöstön kanssa esille nousseita ja keskeisiä Keplin tulevaisuuden arvoja.

Neljä strategista näkökulmaa Keplin strategiassa ovat asiakasmarkkinat (sisältää erityisesti jäsenet), toimintatapa, kehittäminen ja talouteen liittyvät tulokset.

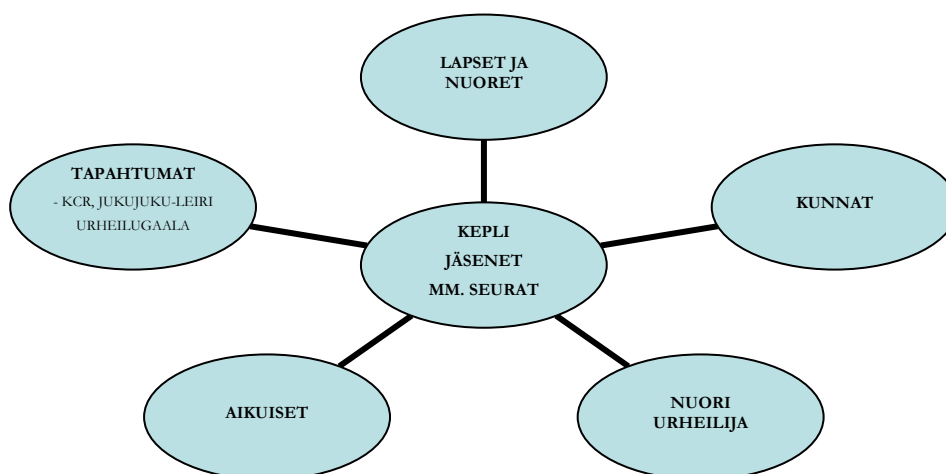
Kuhunkin näkökulmaan muodostetaan omat strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittaristot. Lähtökohtana Kaplan ja Nortonin (1999) BSC-ajattelun yhdistäminen yleishyödyllisten organisaatioiden tavoitteisiin sovellettuna. Keplin strategia-asiakirja ja strategiakartta liitteenä 13.

6 Keplin strategiset valinnat 2014-20

Keplin strategiset valinnat perustuvat strategiaprosessissa kokonaisuutena esille nousseisiin organisaation vahvuuksiin, ydinosaaamisalueisiin, osaamistarpeiden kehittämiseen sekä sidosryhmien tulevaisuuden odotuksiin. Valinnoissa korostuvat kuudessa eri toiminnan skenaariomallissa kuvattu toiminnan laaja-alaisuus ja monimuotoisuus.

Strategisissa valinnoissa painottuvat asiakasmarkkinoille tuotetut palvelut ja tapahtumat. Toimintatavoissa korostuu yhteinen tekeminen jäsenistön, kuntien ja yritysten kanssa. Lähtökohtana kuudelle toiminnan sektorille suunnattavat kehittämistoimet ja palveluajatus, jonka keskiössä on jäsenistön palveleminen, tukeminen ja kehittäminen (mm. seurat ja lajit), 2) lapset ja nuoret, 3) liikuntatapahtumien osallistujat 4) kuntien auttaminen liikuntapalveluissa 5) aikuisliikkujat eri yhteisöissä sekä 6) nuoren urheilijan urapolkuun liittyvät toimenpiteet ja palvelut.

Kunkin toiminnan osa-alueen laajempi kehittäminen edellyttää uusia kehittämishankkeita, toimintaverkostoja, kumppanuuksia, resurssilähteitä ja rahoittajia. Eri osa-alueille määritellään prioriteetit ja keskeiset toimenpidesuunnitelmat strategiakaudelle 2014-2020 kahdessa vaiheessa 2014-16 ja 2017-2020. Strategisissa valinnoissa huomioidaan liikunnan aluejärjestöjen ja Opetus- ja kulttuuriministeriön välisten tuloskriteerien uudistaminen vuoden 2014 aikana. Ministeriön tiedotteen mukaan (6.2.2014) aluejärjestöjen vuoden 2015 toiminta-avustuksiin olisi tulossa ensi vuonna merkittäviä muutoksia.



Kuvio 10. Keplin toiminnalliset painopisteet 2014-2020

7 Keplin tavoitteet ja toimenpiteet 2014-2016

Keplin seitsemän vuoden mittainen strategiakausi jakautuu kahteen vaiheeseen: kolmi- vuotiseen vv. 2014-16 ja nelivuotiseen vv. 2017-20. Keplin strategiset tavoitteet, talou- delliset reunaehdot ja toimenpiteet vuosille 2014-16 ovat seuraavat:

7.1 Asiakasmarkkinat

Keplin brandityössä määritellään selkeästi ydinlupaus, jonka kaikki Keplin toimijat (hal- litus, henkilöstö ja vapaaehtoiset) voivat lunastaa ja viestiä eteenpäin. Lupaus pitää si- sällään asiakas- ja jäsenyyshyödyt, Kepli-brandin ominaisuuksien, persoonallisuuden ja erottumisen. Brandityössä hyödynnetään laadittua markkinointisuunnitelmaa vuosille 2013-15, joka päivitetään vuoden 2015 aikana vuosille 2016-20. Keplin markkinointi- viestintään kehitetään uusia toimintamalleja mm. maakuntalehden kanssa tehtävällä viestintäyhteistyöllä. Palveluja ja tapahtumia markkinoidaan uudella visuaalisella ilmeellä ja logolla, jotka uusitaan vuoden 2014 aikana. Sosiaalisen median perehdytään henkilös- tön viestintäkoulutuksen avulla. Facebookia ja twitteriä käytetään laadukkaasti ja sys- temaattisesti eri palveluja markkinoitaessa.

Kuudelle toiminnan osa-alueelle määritellään Keplin ydinosaamiseen perustuvat palve- lut ja osaamistarpeiden kehittämistoimet. Osa-alueita ovat seurakunnat ja lapset ja nuoret, aikuiset, kunnat, tapahtumatoiminta, kilpa- ja huippu-urheilun tukitoimet. Lähtö- kohtana on palveluiden kannattavuus, joka varmistetaan tarkalla budjetoinnilla ja kus- tannuslaskelmilla. Henkilöstö tiedostaa ja kehittää Keplin yhteismarkkinointia. Asiakas- palautteilla ja -analyysillä varmistetaan palveluiden ja tapahtumien kehittäminen. Tar- jottavia jäsenpalveluita uudistetaan ja kehitetään toimialakohtaisesti mutta markkinoi- daan mahdollisuuksien mukaan yhdessä.

7.2 Toimintatapa

Yhteismarkkinoinnissa kehitetään uusia toimintatapoja: liite-lehti, sähköiset markki- nointikanavat, videotuotanto (esim.LIME-TV:n kanssa) ja sosiaalinen media. Yhteis- työtä maakunnallisten hyvinvointitoimijoiden kanssa lisätään hyvinvoinnin maakunnal-

lisessa kehittämistyössä. Toiminnan laajentamisessa eri painopistealueilla hyödynnetään asiantuntijaverkostoja kuten oto -mentoreita, -kouluttajia sekä yrittäjiä. Tällöin korostuu Keplin koordinoiva rooli eri palveluiden tuotannoissa. Pienimuotoista työn kehittämistä voidaan tehdä nykyisillä olemassa olevilla resursseilla. Hallitus määrittelee syksyn 2014 aikana Keplille resurssistrategian, jossa huomioidaan toimitilaratkaisu, isojen kehittämishankkeiden rahoitus sekä tapahtumatuotannon kehittäminen.

Valon ja alueiden sekä lajien yhteistyön hyödyntämisestä haetaan lisää tehoja. Aluerypäs-toiminnassa aluejärjestöt hakevat uusia yhteistyötapoja ja tehokkuutta Valoyhteisön sisäiseen kehittämispalveluiden tuotannoissa. Aluejärjestöjen yhteisen strategian päivittämisessä ollaan aktiivisia vuoden 2014 aikana. Valtakunnallinen urheilukentän rakenneuudistus ulottuu myös alueelliselle tasolle lähivuosina. Keplin hallituksella on valmius organisaatio- ja rahoitusmuutoksien edellyttämiin linjauksiin ja päätöksiin.

7.3 Kehittäminen

Keplin ydinosaaminen tunnistetaan ja sen kehittämistä vaalitaan. Toiminnan eri sektoreilla saavutettu asiantuntijuuskokemus hyödynnetään kehittämistyössä entistä paremmin alueen seurojen hyväksi. Toimintasektoreiden vastuuhenkilöt vastaavat ydinpalvelujen kehittämisestä yhdessä hallituksessa nimettävän työparin/”sparrarin” avulla.

Kehittämisessä tavoitellaan rohkeampaa kokeilukulttuurin edistämistä ja myös palkitsemiskulttuurin kehittämistä. Kepli-brändiä kehitetään osana tapahtumien yhteismarkkinointia. Työhyvinvoinnista ja osaamisesta pidetään jatkossakin huolta. Uusia kehittämishankkeita luodaan resurssien puitteissa seuratoimintaan, lasten ja nuorten liikuntakerhotoiminnan kehittämiseen, tapahtumien kehittämiseen, aikuis- ja työpaikkaliikuntaan kuntayhteistyöhön sekä nuorten urheilijoiden palveluihin.

7.4 Talous ja tuloksellisuus

Talouden osalta tavoitellaan entistä vakaampaa ja ennustettavampaa talouspohjaa. Kiinteiden kulujen vähentämistä selvitetään mm. toimitilojen osalta. Vuoden 2014 aikana toimitilakysymykseen tavoitellaan pitkäjänteistä ratkaisua. Toimintojen laajempaan ke-

hittämiseen haetaan tarvittaessa erillisiä hankerahoituksia. Toiminta-avustuksen taso todennäköisesti tulee pysymään nykyisellä tasolla tai jopa laskea nykyisestä tasosta. KKI-ohjelman tuki aluejärjestöille ja lasten nuorten liikuntaohjelman alueellinen kehittämisavustus maksimoidaan aktiivisella toiminnalla.

Tasapainoinen ja monipuolinen toiminnan rahoitus muodostuu jatkossakin tapahtumien, hankkeiden ja oman varainhankinnan sekä yritysyhteistyön kehittämisen kautta. Paikallisten, maakunnallisten ja kv-hanketoiminnan avulla taloudellisia toimintaedellytyksiä voidaan edelleen kehittää tulevina vuosina. Strategiakaudella oman pääoman osuutta pyritään kasvattamaan 100 000 euron tasolle. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää Keplin tilinpäätöksissä vuosittain noin 5000 euron ylijäämää.

8 Keplin markkinointisuunnitelma 2013-2015

Keplin markkinointisuunnitelman tavoitteena on yhtenäistää järjestön markkinointitoimenpiteitä tapahtuma- ja palvelutuotteille. Markkinointisuunnitelmassa asetetaan selkeät tavoitteet Keplin kärkituotteille ja -palveluille sekä niiden myynnille. Suunnitelmassa linjataan markkinoinnin vastuuhenkilöt tuote- ja palvelukohtaisesti.

Toissijaisena tavoitteena on lisäksi varmistaa tuotteiden ja tapahtumien hyvä saatavuus, laatu ja kustannustehokkuus sekä eri asiakasryhmien tyytyväisyys. Keplin kärkituotteita ovat Keplin Urheilugaala, Kokkola City Run, Kalajoen Jukujukuleiri, Hyvän Olon Liikettä –työpaikkaliikunnan palvelut sekä Liikkuva koulu-palvelukonsepti. Kepli brandityö jatkuu samanaikaisesti uudistettavan visuaalisen ilmeen ja logon kanssa.

Suunnitelmassa on asetettu ohjeelliset ja suuntaa antavat myyntitavoitteet Keplin keskeisimmille tuotteille ja palveluille kolmelle seuraaville toimintavuosille. Lähtökohtana taloudellisen toiminnan tavoiteasettelulle olivat vuoden 2011 tilinpäätöstiedot ja viime vuosien toiminnan tunnusluvut. Talouden tavoitteet ovat varsinaisen toiminnan liikevaihdon kasvattaminen nykytasosta viidenneksellä. Lisäksi palvelutuotannossa tavoitellaan vastuullisuutta ja kustannustehokkuutta.

Tehokas ja suunnitelmallinen markkinointiviestintä varmistaa Keplin toiminnan kehittymisen, kilpailukyvyn, tunnettuuden ja palvelujen kasvavan kysynnän myös tulevaisuudessa. Markkinointisuunnitelma sisältää seuraavat kokonaisuudet:

- Keski-Pohjanmaan Liikunta ry:n esittely
- Markkinat: kysyntä, kilpailu ja toimintaympäristö
- Lähtökohta-analyysi: ympäristö- ja yritysanalyysi
- Markkinointistrategia: tavoitteet ja Keplin brandi
- Markkinointisuunnitelma: myyntitavoitteet, tuotteistus, viestintä, organisaatio ja budjetti
- Riskien arviointi
- Liitteet: sidosryhmäanalyysi, palvelu- ja tuotematriisi sekä markkinoinnin viestintäsuunnitelma.

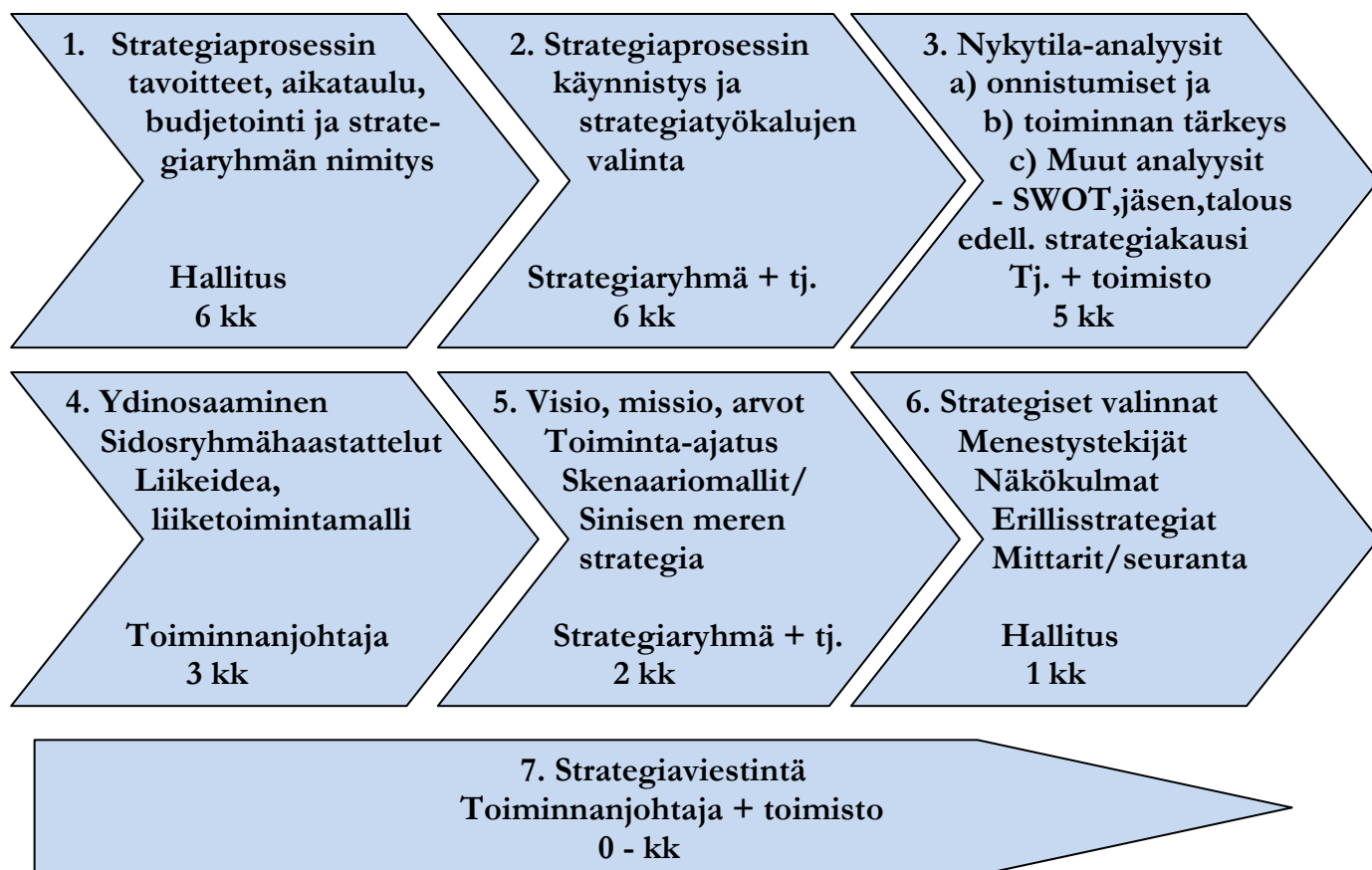
Päämääränä tehokas ja suunnitelmallinen markkinointiviestintä varmistaa parhaiten Keplin kehittymisen, kilpailukyvyn, tunnettuuden ja palvelujen kasvavan kysynnän myös tulevaisuudessa. Suunnitelma päivitetään meneillään olevan strategiaprosessin jälkeen.

9 Vastaukset tutkimusongelmiin ja toimenpide-ehdotukset

Suomalainen liikuntajärjestelmässä Valo ja liikunnan aluejärjestöt edustavat lajiliittoja ja seuroja palvelevaa ketjua. Suomen Liikunta ja Urheilun aikana luotu yhteinen visio ”Suomi maailman liikkuvin urheilukansa 2020” on ollut monille liikuntajärjestöille hyvä kannustin uudistaa järjestöjen omia strategioita. Liikunnan järjestökenttä elää keväällä 2014 hyvin mielenkiintoista ajanjaksoa. Valtakunnallisten liikuntajärjestöjen Valon, Olympiakomitean ja lajiliittojen yhteistyö on edelleen käymistilassa. Valon toimintojen vakiinnuttaminen lykkääntyy edelleen tehtyjen valtionapupäätösten jälkeen. Toiset ytneuvoittelut ovat juuri käynnistyneet reilun vuoden sisällä. Huhtikuun alussa julkaistiin ulkopoლის kansainvälisen konsulttifirman KPMG:n selvitys suomalaisen urheilun tulevaisuuden rakenteista. Opetus- ja kulttuuriministeriön 6.2.2014 julkaistussa liikuntajärjestöjen valtionapupäätöstiedotteessa tuodaan esille mm. seuraavaa: ”Urheilun aluejärjestöjen toiminta ja valtionavut arvioidaan vuoden aikana perusteellisesti. Ensimmäisenä myös heidän avustuksiinsa on tulossa merkittäviä muutoksia”. Liikunnan aluejärjestöissä tähän edessä olevaan tuloskriteerien tarkistukseen tulee suhtautua vakavasti. Eri aluejärjestöissä valtionavustuksen osuus hyväksytyistä toimintamenoista vaihtelee merkittävästi 19,2 -64,3 %:n välillä. Aluejärjestöjen keskiarvon ollessa 34,2 %. Keplillä prosenttiluku oli 27,5 %. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.2013,65)

9.1 Alueellisen liikuntajärjestön strategiaproessin suunnittelumalli

Strateginen suunnitteluprosessi voidaan toteuttaa alueellisessa liikuntajärjestössä mm. Keplissä seuraavasti. Laadukas ja perusteellinen suunnitteluprosessi liikuntajärjestöissä edellyttää aikataulullisesti yleensä vähintään kuuden kuukauden ajanjaksoa. Järjestön hallituksen on linjattava ja aikataulutettava prosessi järkeväksi kokonaisuudeksi huomioiden järjestön tilanne, osaaminen ja aiempien strategiaproessien kokemukset. Operatiivisen johdon työaikaresurssia on suunnitteluprosessin toteuttamiseen kiinnitettävä vähintään 2-4 kuukauden verran. Kuviossa 11 on kiteytetty tutkimusaineiston perusteella toimintamalli liikuntajärjestön strategiaproessin toteuttamiseen.



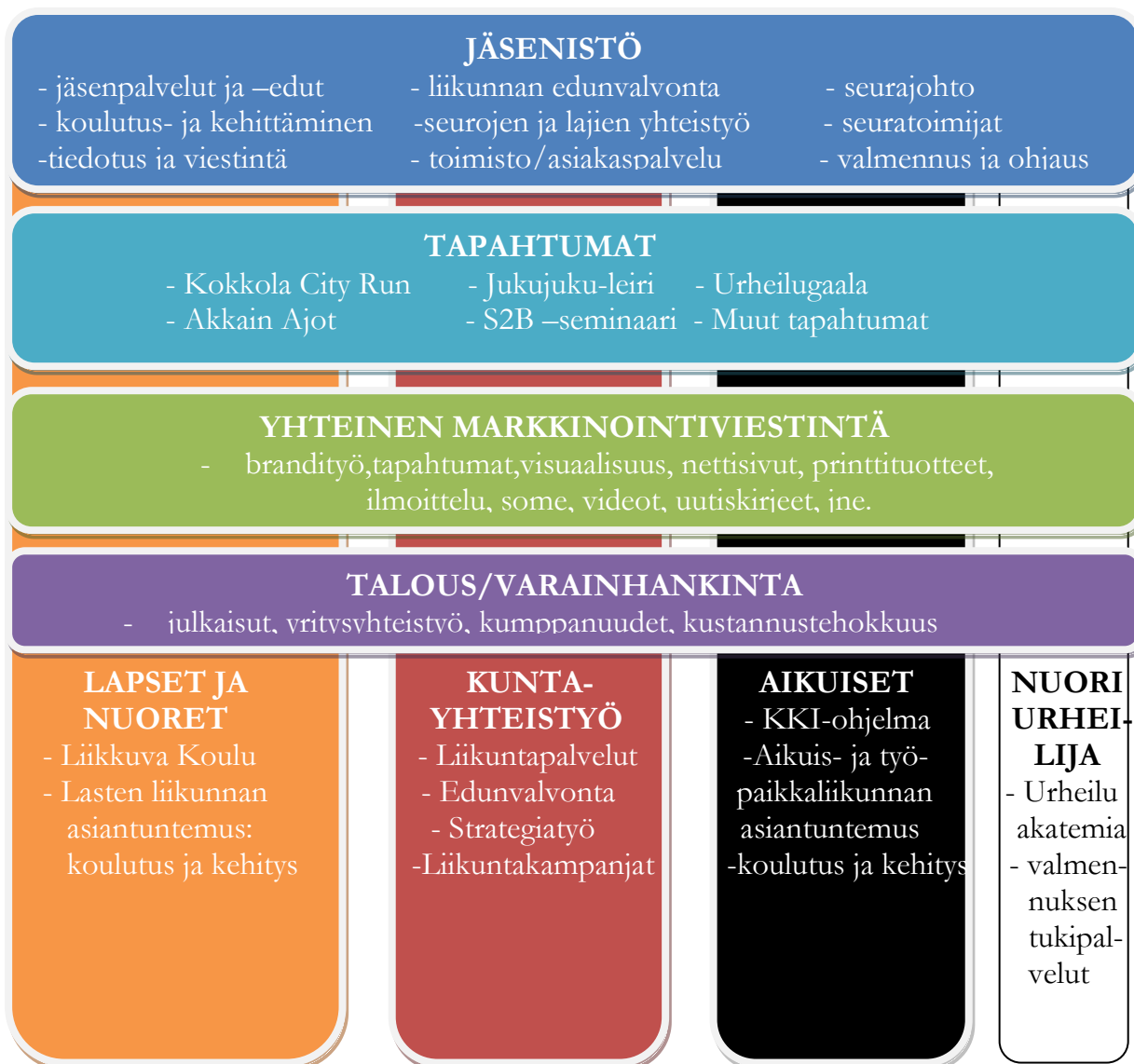
Kuvio 11. Alueellisen liikuntajärjestön strategiaprosessin suunnittelumalli

9.2 Toimintaympäristön ja keskeisten sidosryhmien odotukset

Toiseen tutkimuskysymykseen toimintaympäristön ja keskeisten sidosryhmien odotuksista Keplin tulevaisuuden toiminnalta löytyvät vastaukset kohdista ONT-raportin kappaleista 4.1 Toiminnassa ja palveluissa onnistuminen, 4.2 Toiminnan tärkeys tulevaisuudessa sekä 4.4 Sidosryhmähaastattelujen tulokset.

9.3 Alueellisen liikuntaorganisaation Keplin toiminnan organisointi 2020-luvulla

Toimintatutkimuksen perusteella Keplin toiminta kannattaa organisoida kuuteen erilaiseen palvelukokonaisuuteen. Palvelut eivät toimi irrallisina kokonaisuuksina vaan niihin liittyy aina arvopohjasta johdetut kolme kantavaa teemaa: jokainen liikkuja on tärkeä, innostaminen osallistumaan ja asioiden tekeminen yhdessä. Kuviossa 12 on esitelty Keplin tulevaisuuden organisaatiomalli.



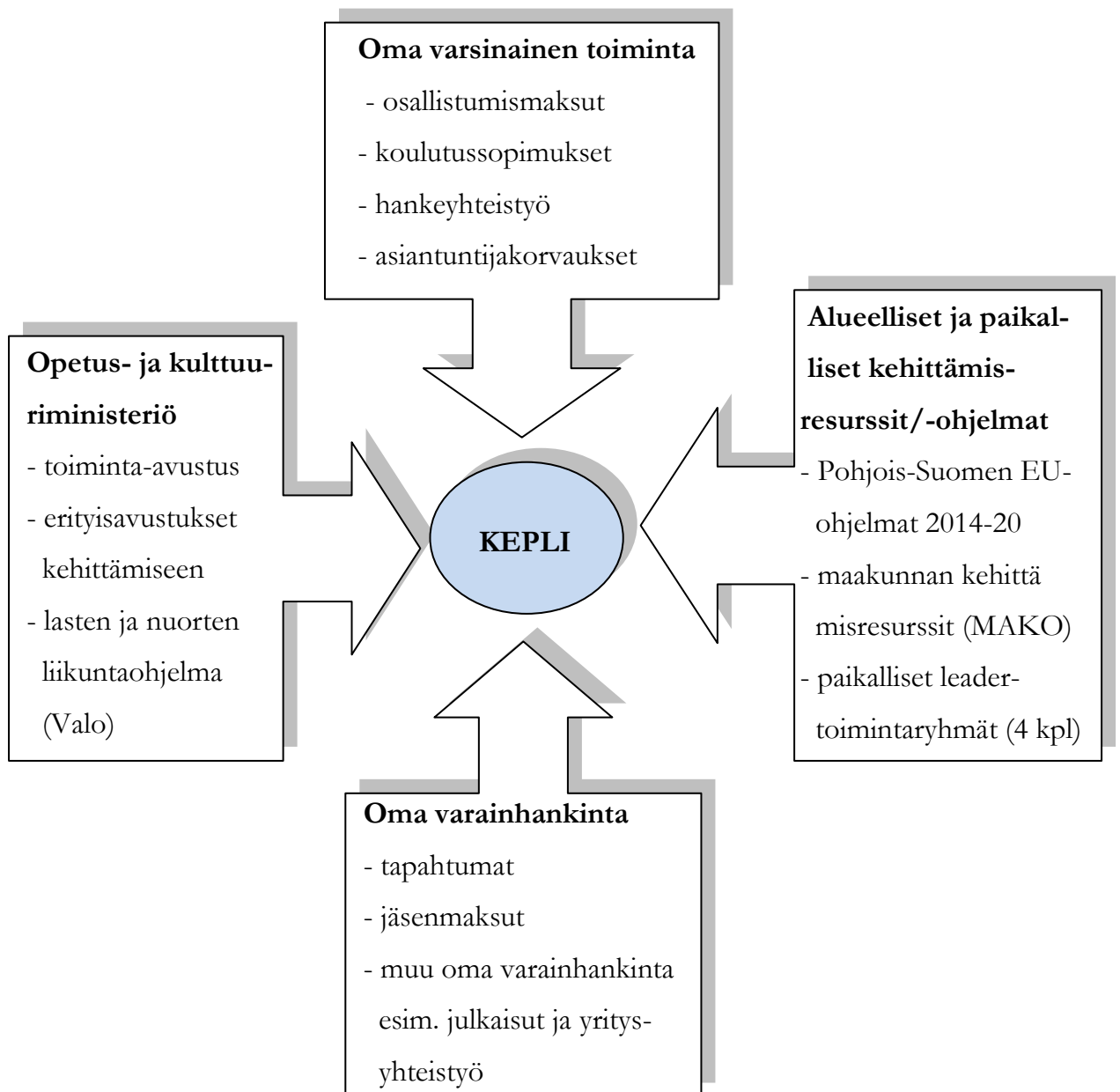
Kuvio 12. Keplin toiminnan organisointi 2020-luvulla

9.4 Alueellisen liikuntaorganisaation kehittämistyön resursointi

Alueellisen liikuntaorganisaation kehittämistyön resursoinnille esimerkiksi Keplissä on tutkimusaineiston perusteella useita erilaisia resurssilähteitä ja mahdollisuuksia. Lähtökohtana liikunnan ja urheilun alueelliselle kehittämistyölle, että kehittäminen on järjestön varsinaista toimintaa. Tällöin kehittämisen kustannukset pitäisi maksaa loppukäyttäjää eli asiakas osallistumismaksuin. Varsinaiseen toimintaan kuuluvat koulutus sopimukset esim. lajin, kunnan, seuran tai edellä mainittujen hallinnoimien kehittämisohjelmien ja -hankkeiden kanssa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön kautta rahoitetaan merkittävä osa alueellisen liikuntajärjestön kehittämistyön kustannuksista toiminta-avustuksen ja erityisavustusten kuten lasten ja nuorten liikuntaohjelman (Liikkuva koulu-ohjelma), KKI-ohjelman sekä muiden esim. terveyttä edistäviin hankkeisiin kohdistuvien erityisavustusten turvin.

Alueelliset ja paikalliset kehittämisresurssit pohjautuvat kansainvälisiin, valtakunnallisiin ja alueellisiin EU-ohjelmiin sekä maakuntaohjelmiin (MAKO), joita kuntien omistamat maakuntaliitot koordinoivat ja hallinnoivat. Paikalliseen kehittämiseen on liikuntajärjestöillä ollut mahdollista hakea maaseudun kehittämiseen suunnattuja leader-avustuksia, joissa ovat mukana EU:n, valtion ja kuntien rahoitusosuudet. Alueellisista ELY-keskuksista on mahdollisuus hakea myös suoraan avustuksia yleishyödyllisen toiminnan kehittämiseen. Neljäntenä kokonaisuutena voidaan todeta järjestön omasta varainhankinnasta saatavat resurssit, joilla yleistä tai kohdennettua kehittämistyötä voidaan rahoittaa. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Alueellisen liikuntajärjestön kehittämistyön resursointi

9.5 Toimenpide-ehdotukset Valolle ja liikunnan aluejärjestöille

Valon tuottama ennakointimateriaali ”Navigaattori 1.0 on modernisti tuotettu materiaali käsitellä ja tuoda esille urheiluun ja liikuntaan lähivuosina vaikuttavia muutosvoimia. Liikuntajärjestelmän on tärkeää olla valppaana meneillään olevista ja tulevista megatrendeistä, joiden vaikutukset heijastuvat myös liikuntaelämään. Viime kädessä järjestöjen hallitukset kantavat vastuun kukin omasta järjestönsä strategian uudistamisesta. Liikunnan aluejärjestöt ovat sopineet uusivansa yhteisen strategiansa kuluvan vuoden 2014 aikana. Samanaikaisesti on sovittu Valon kanssa tehtävästä ”aluery-

päs”/alueellisten osaamiskeskusten kehittämissä käynnistämistä, jota Valon, Olympiakomitean ja Opetusministeriön tilaamassa KPMG:n julkaistussa selvityksessä 4.4.2014 ehdotetaan (KPMG OY 2014).

ONT-raportin laatijalla on pitkä kokemus Keplin strategiaprosesseista vastanneena ja alueiden yhteisiin strategiaprosesseihin aktiivisesti osallistuneena. Esitän Valolle ja liikunnan aluejärjestöille yhteisesti pohdittavaksi seuraavaa:

- Voidaanko liikunnan aluejärjestöissä siirtyä saman rytmisiin strategiaprosesseihin? Tällöin esimerkiksi Valon tuottamista ennakointimateriaaleista, tukiprosesseista ja aluejärjestöjen keskinäisistä kokoontumisista ja kokemusten jakamisesta saataisiin entistä isompi hyöty kunkin aluejärjestön omaan prosessiin. Yhteiset prosessit voisivat olla keskeinen osa Valon ja aluejärjestöjen yhteistä johtamisjärjestelmää sekä toisilta oppimisen että synergiahyötyjen näkökulmasta.
- Millä tavalla liikunnan aluejärjestöissä on toteutettu strategiaprosesseja? Kuinka hyvin prosessit ovat onnistuneet? Millaisia strategisia työkaluja ja -menetelmiä on käytetty? Millä tavoin prosesseissa on edetty? Tietoa prosessien onnistumisista, hyvistä käytänteistä ja kuvauksista ei ole ollut saatavilla. Työntekijöiden vaihtuessa tällainen hiljainen tieto olisi hyvä kerätä talteen, jolloin kerätystä tiedosta saataisiin arvokasta hyötyä strategiaprosessien alueelliseen toteuttamiseen jatkossa.
- Miten valtakunnallisesti koordinoituihin sekä alueellisesti toimeenpantaviin prosesseihin mahdollista saada mukaan sekä valtakunnallisia että alueellisia kehittämissä resursseja strategian jalkauttamisiin kullakin alueella?

Strategiaproessin onnistunut toteutus ja vetäminen operatiivisen toiminnanjohtajan oman työn ohella on johtamisen näkökulmasta vaativa tehtävä. Järjestöjen laadukas strategiatyö palvelee parhaimmillaan läpi koko palveluketjua aina paikallistasolle eli kuntien liikuntatoimeen ja seuroihin saakka.

Ehdotukseni Valolle ja liikunnan aluejärjestöille, että he tekevät yhteisen aloitteen Ope-

tus- ja kulttuuriministeriölle ja/tai maakuntaliitoille valtakunnallisten ja alueellisten strategiaprosessien koordinoinnista ja kehittämisresurssien hakemisesta. Tällöin vaativa ja laadukas liikuntajärjestökentän uudistamisprosessi voidaan viedä läpi laadukkaasti sekä valtakunnallisen koordinoinnin ja yhteisten kehittämistyökalujen näkökulmasta. Prosessien vahvuutena on, että ne huomioivat samalla alueellisen/maakunnallisen erilaisuuden ja ominaispiirteet. Yhteiskunnallisten muutosten nopeutuessa, alueelliset strategiaprosessit pitäisi uusida neljän – viiden vuoden välein.

9.6 Toimenpide-ehdotukset Keplin hallitukselle

ONT-raportin laatija esittää Keplin hallitukselle seuraavia toimenpiteitä strategiatyön onnistuneeseen läpiviemiseen:

- Hallitus laatii aluejohtajan johdolla vuoden 2014 syyskuun loppuun mennessä pitkäjänteisen resurssistrategian strategisten valintojen, suunnitelmien ja tavoitteiden läpiviemiseksi.
- Strategiatyö on vaativaa asiantuntijatyötä, jota pitää suunnitella ja johtaa. Strategiaprosessi kannattaa uusien raportin tutkimuksen mukaan kolmen - neljän vuoden välein.
- Hallitus vastaa aluejohtajan kanssa säännöllisesti käytävistä kehitys- ja tuloskeskusteluista mm. operatiivisen johdon roolista, tehtävistä ja tavoitteista eri osaluodeilla.
- Hallitus arvioi ja tarvittaessa päivittää vuonna 2012 laaditun johtamisjärjestelmän vuoden 2014 loppuun mennessä.
- Mikäli Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämiin liikunnan aluejärjestöjen valtionapuperusteisiin tulee merkittäviä muutoksia vuoden 2014 aikana, on Keplin hallituksella oltava valmius reagoida näihin päätöksiin lyhyelläkin aikavälillä. Tällöin strategiisiin valintoihin voidaan joutua tekemään tarkennuksia ja muutoksia.

9.7 Toimenpide-ehdotukset Keski-Pohjanmaan liitolle

ONT-raportin laatija ehdottaa Keski-Pohjanmaan liitolle ja alueen kunnille liikunnan ja

hyvinvoinnin alueellisen kehittämistyön varmistamiseksi seuraavia toimenpiteitä:

- Liikunta ja urheilu on alueen identiteetin kannalta merkittävä kokonaisuus.
Keplin uudistuvassa strategia 2020:ssa tullaan painottamaan kuntiin päin suuntautuvaa yhteistyötä ja palveluja. Keplin hallitus esittää strategisen kumppanuuden solmimista ja kokeilutoimintaa kuntien liikuntapalvelujen kanssa vuosille 2015-2017.
- Aluekehityksestä vastaavana organisaationa Keski-Pohjanmaan liiton on varattava Maakuntaohjelman 2030 toimeenpanoon liikunnallisen hyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen kohdistuvia määrärahakokonaisuuksia.
- Mikäli Keski-Pohjanmaan Liikunnalta edellytetään sitoutumista alueelliseen hyvinvoinnin kehittämistyöhön pysyvänä rakenteena, on se tehtävä sopimusperusteisesti. Tässä yhteydessä määritellään myös tehtäväkokonaisuudet, vastualueet sekä resurssit.
- Keski-Pohjanmaan Liikunta on tehnyt esityksen maakuntatalosta, johon voitaisiin koota yhteen toimijoita. Tavoitteena yhteisellä tilaratkaisulla olisi yhteistyön tiivistäminen sekä muiden synergiaetujen saavuttaminen.

10 Pohdinta

Tämän työelämän kehittämistehtävän aihe oli valmiina tekijälle ja taustaorganisaatiolle Keski-Pohjanmaan Liikunta ry:lle (Kepli) heti ONT-prosessin käynnistymisestä loppukesästä 2012 alkaen. Taustaorganisaation Keplin puolelta tarve uusista strategioista oli olemassa koska strategiakausi 2009-2013 oli päättymässä. Organisaatiolla oli aika suunnata katseet vuoteen 2020. Keplin hallitus oli prosessiin mielestäni hyvin sitoutunut ja valmis satsaamaan kokonaisuutena strategiaproessin läpiviemiseen. Opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena oli luoda strategisen suunnittelun ja palveluiden kehittämisen toimintamalli Keplille. Lisäksi opinnäytetyöprojektin ohessa on syntymässä Keplin strategia ja visio vuoteen 2020. Syntyneitä järjestön toiminnan pitkäjänteistä suunnittelumallia voidaan hyödyntää eri liikuntajärjestöissä ja suurimmissa seuroissa.

Opinnäytetyössä vastattiin Keplin tulevaisuuden kannalta neljään keskeiseen strategiseen tutkimuskysymykseen, jotka liittyivät strategiseen suunnitteluun, toimintaympäristöön, järjestön toiminnan organisointiin ja rahoitukseen. Palveluorganisaation kehittämisprosesseihin soveltui parhaiten tutkimustyypeistä toimintatutkimus, jonka avulla tutkimuskysymykset kirkastuivat. Pääkohderyhmänä tutkimukselle olivat Keplin palveluja käyttävät eri sidosryhmät, kuten jäsen seurat ja lajiorganisaatiot, kuntien sivistystoimi (päiväkodit ja koulut) sekä liikuntatoimi sekä yritys yhteistyökumppanit.

10.1 Strategisen suunnittelun merkitys liikuntajärjestöissä

Liikuntajärjestöissä tietoista ja systemaattisesti johdettua ennakointityötä on tehty melko vähäisessä määrin tai ei juuri lainkaan. Valtakunnalliset liikuntatutkimukset ovat ker-
toneet takautuvasti pienellä viiveellä liikuntaharrastusten suosioista. Seurojen ja järjestöjen johdon strategiseen käyttöön koottua ennakointimateriaalia on ollut melko vähän käytössä. Uusi liikunnan kattojärjestö Valo ja sen ennakointijohtaja YTT Juha Heikkala ovat ilahduttavasti tarttuneet vuoden 2014 alussa ennakointimateriaalin tuottamiseen urheilu- ja liikuntajärjestöjen käyttöön. Yhdessä esimerkiksi liikunnan aluejärjestöjen kanssa materiaalia voisi hyödyntää paikallisten urheiluseurojen ja kuntien kehittämis-

työssä alueelliset painotukset ja erilaisuudet.

Strategisella suunnittelulla liikuntajärjestöissä voidaan ennakoida yhteiskunnan muutoksia, harrastajien keskuudessa tapahtuvia käyttäytymismuutoksia sekä vapaachtoisuuteen ja ihmisten ajankäyttöön vaikuttavia erilaisia muuttujia. Liikuntajärjestöt ovat ennen kaikkea toimintaa ja palveluita jäsenseuroilleen ja harrastajilleen tuottavia organisaatioita. Järjestöjen inhimilliset ja taloudelliset resurssit vaikuttavat oleellisesti järjestön palvelukykyyn. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset varsinkin julkisessa taloudessa (valtio, alueet ja kunnat) sekä elinkeinoelämässä (yritysyhteistyökumppanit) vaikuttavat merkittävästi liikuntajärjestöjen kykyyn palvella asiakkaitaan: seuroja ja liikunnan ja urheilun harrastajia. Tärkeää ennakkoinnissa on tarkkailla myös ns. hiljaisia signaaleja ihmisten arjessa ja käyttäytymisessä.

Tarjottavien palvelujen laatua, määrää ja kysyntää liikuntajärjestöissä olisi tärkeää analysoida säännöllisin väliajoin. Järjestöjen hallinnossa sekä luottamushenkilöiden ja työntekijöiden on monesti vaikea luopua ”hiipuvista” tuotteista ja palveluista. Monesti ne vievät rutiinitöinäkin tehtynä paljon aikaa ja resursseja. Perinteisesti julkisilla avustuksilla ja jäsenmaksuilla on katettu merkittävä osa järjestöllisen ydintoiminnan mm. jäsenistön suuntautuvista hallinnollisista, koulutuksellisista, kehittämisestä sekä jäsenpalvelujen tuottamisesta aiheutuvista kustannuksista. Laajemmin liikunnan harrastajia palveltaessa on palvelun käyttäjiltä ja tapahtumien osallistujilta perittävä vähintään tuotantokustannukset ja jopa katteellisesti, jolloin uuden toiminnan kehittämistyöhön saadaan varoja. Jos ja kun yritys-elämä on enenevässä määrin järjestön varainhankinnan kautta toimintaa tukemassa on tämä huomioitava eri kohdetyhmille suunnattujen eri tyyppisten palveluiden hinnoittelussa.

10.2 Strategisen suunnitteluprosessin onnistumisen edellytykset

Yhdistyksen hallitus luo edellytykset strategisen suunnitteluprosessin onnistumiselle varsinkin voittoa tavoittelemattomissa vapaachtoisorganisaatioissa. Hallituksen on oltava jäsenistöä kattavasti edustava strateginen elin, jonka fokus pitäisi olla tulevaisuudessa ja järjestön toimintaedellytysten luomisessa. Hallituksen tasapainoinen kokoonpano, hallitustyöskentely, henkilöiden kokemus ja osaaminen luovat onnistumiselle erinomai-

set edellytykset. Yleensä liikuntajärjestöissä toimitaan niukin henkilövoimavaroin, jolloin prosessin suunnittelulle kannattaa varata riittävästi aikaa. Hallituksesta on hyvä nimetä erillinen kolmen-neljän hengen strategiaryhmä toiminnanjohtajan tueksi koko prosessin ajaksi. Työryhmään kannattaa valita myös toimiston edustus, jolla varmistetaan laajemmin sisäinen tiedonkulku ja henkilöstön sitoutuminen strategiaproessiin.

Prosessin aikajänne ei saisi olla toisaalta liian pitkä muttei toisaalta liian lyhytkään. Yrityselämässä suositaan lyhyitä ja melko napakoita muutaman kuukauden mittaisia prosesseja. Toisaalta vapaaehtoisorganisaatioissa, kuten liikuntajärjestöissä ajankäyttö luo koko prosessille ja sen läpiviennille suurimmat haasteet. Jotta strategialle saadaan liikuntajärjestöissä riittävästi vaikuttavuutta, uskottavuutta ja viestinnällisyyttä on sen kesto järjestöissä oltava mielestäni pitempi kuin ammattimaisesti johdetuissa ja tuloksenteen keskittyvissä yrityksissä. Toisaalta strategiaproessi voi parhaimmillaan olla laajasti koko järjestöä koskettava oppimisprosessi, josta saadaan paljon organisaation tulevaisuuden kannalta merkittävää uutta tietoa. Tutkimusten kautta asiakkailta, jäsenistöltä ja sidosryhmiltä kerätty tieto järjestön toimintaympäristöstä, toiminnasta, palveluista ja tulevaisuuden odotuksista on arvokasta pääomaa järjestön toimijoille. Tieto ja tietoisuus nykytilasta ja tulevasta auttavat järjestön päättäjiä toiminnan linjauksissa ja valintojen tekemisessä sekä antavat uskoa tulevaisuuden kohtaamiseen luottavaisina ja rauhallisina.

Luonnollisena johtopäätöksenä ja kokemuksena tästä kehittämistehtävästä on, että järjestön strategiatyötä ei voi kokonaan antaa ulkopuolisen organisaation tai asiantuntijan vastuulle. Hallitus ja henkilöstö on saatava strategiaproessiin vahvasti mukaan ja aidosti innostumaan, koska heidän omien työtehtävien tulevaisuudesta ja niihin liittyvistä muutoksista on prosessissa lopulta kysymys. Strategisten valintojen ja päämäärien onnistumisen seurannassa on keskeistä systemaattisuus ja mittaamisen helppous. Strategisen suunnittelun ja seurannan työkalut ovat vuosittain hallituksen hyväksymät toimintasuunnitelmat ja toimintakertomukset, joiden laatimiseen henkilöstö keskeisesti osallistuu. Näiden lisäksi strategian seuranta varmistaa operatiivinen johto käydessään esimies – alainen kehityskeskusteluja sekä muilla toimintavuoden aikana hallitukselle laadittavilla raporteilla.

Onnistuneen strategiaproessin kannalta ihannetila olisi mikäli järjestön operatiivisella johdolla luotaisiin mahdollisuus irrottautua määrääjoiksi operatiivisista tehtävävastuista strategiaproessin eri vaiheissa. Todennäköistä kuitenkin on että kaikissa tilanteissa tällainen järjestely ei ole mahdollista. Koska asia on kaikissa liikuntajärjestöissä tulevaisuuden kannalta aivan keskeisiä kysymyksiä, olisi strategiaprosesseihin varauduttava riittävän ajoissa ainakin vuosi etukäteen. Laadukkaaseen strategiaproessiin kannattaa järjestöissä satsata, koska hyvin toteutettu prosessi palkitsee järjestön pitkällä aikavälillä monilla eri johtamisen osa-alueilla. Perusteellinen suunnittelu sekä riittävät aika- ja talousresursoinnit takaavat onnellisen lopputuloksen kaikille osapuolille.

10.3 Toiminnanjohtajan rooli strategiaproessissa

Järjestön operatiivinen johtaja – toiminnanjohtaja - on strategiaproessin onnistumisen kannalta keskeisin avainhenkilö: prosessin käynnistäjä, kuljettaja ja vastuhenkilö. Toiminnanjohtajan on sitouduttava prosessiin ”munaskuita myöten” eli sataprosenttisesti. Lopulta strategiaproessissa onnistuminen hyödyttää eniten juuri operatiivista johtajaa päivittäisissä arjen eri tilanteissa. Onnistunut strategiaproessi helpottaa ja luo ennakkoivuutta johtamistyöhön niin hallitukseen ja kuin henkilöstöön päin. Toiminnanjohtajan rooli on valmistella prosessille uskottava suunnitelma aikatauluineen ja resursseineen. Omasta johtajakokemuksesta ja taustoista johtuen rooli voi olla hyvinkin erilainen organisaation elinkaaren eri vaiheessa.

Ulkopuolisen konsultin apukin on hyväksyttävä ratkaisu tietyissä tilanteissa. Ulkopuolinen apu voi liittyä analyysivaiheeseen, sidosryhmien kuulemiseen, prosessin vetämiseen tai kokeneen strategian asiantuntijan antamaan kevyempään ”sparraukseen”.

Prosessin hallinta voi olla haasteellista mikäli operatiiviset päivittäiset johtamistilanteet ottavat toiminnanjohtajan työajasta liian suuren osan. Operatiivinen johtaja käy koko ajan sisäistä kamppailua omasta ajankäytöstään operatiivisten ja strategisten asioiden välillä. Tasapainoinen ajankäytön suunnittelu varmistaa toiminnanjohtajan onnistumisen strategiaproessin hallinnassa pitkällä aikavälillä. Strategiaproessin suunnitteluun osallistuminen ja paneutuminen ja sen eri vaiheissa aktiivinen mukanaolo on johtajalle ennen kaikkea sosiaalinen oppimisprosessi. Lukuisat kontaktit ja palaverit organisaati-

ossa sisällä vaikuttaviin avainhenkilöihin sekä keskeisten sidosryhmien edustajiin antavat sosiaalista pääomaa, jota organisaatio pystyy hyödyntämään monissa eri yhteyksissä. Samalla strategiaproessin läpivienti opettaa analysoimaan kriittisesti omaa tekemistä, käyttäytymistä, johtamista ja ajankäyttöä ns. lintuperspektiivistä.

Jotta toiminnanjohtaja voisi onnistua strategiaproessin jalkauttamisessa on hänen pehdyttävä sekä organisaation sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Oma lukunsa, eikä varmaankaan vähäpätöisin, on ihmisten voimaannuttamiseen, vastuuttamiseen, sitouttamiseen, motivointiin ja työhyvinvointiin liittyviin asioihin paneutuminen. Edellä mainitut asiat ovat toiminnanjohtajalle parhaimmillaan strategiaprosessista oppimisen ja kehittymisen kannalta parasta antia.

10.4 Oman toiminnan kriittinen arviointi ja parannusehdotukset

Lähtökohtaisesti järjestön strategiaproessin johtamisen ja opinnäytetyön kirjoittamisen yhdistelmä samanaikaisesti ovat haasteellisia prosesseja. Jos joku tulisi ehdottamaan prosessin uusintaa, en olisi tältä istumalta suostuvainen samanmoiseen ”työrumbaan”. Oman juoksevan aikakirjanpitiön mukaan prosessiin on vuoden aikana kulunut yhteensä noin 400 tunnin työpanos (tilanne 8.4.2014). Jäljellä on vielä opinnäytetyöseminaari ja siihen valmistautuminen.

Osa tutkimusmateriaalista ja kerätystä aineistosta olivat sellaisenaan hyödynnettävissä prosessiin. Tutkimusaineiston rajaamisessa olisi kannattanut olla suunnitteluvaiheessa vielä tarkempi. Webropol-kyselylomakkeista tuli oman arvioni mukaan liian pitkiä ja ehkä tästä johtuen vastausprosentit jäi molemmissa kyselyissä alhaisiksi. Jatkossa kyselyt kannattaa tehdä napakammiksi ja jaettuna sidosryhmäkokonaisuuksiin. Esimerkiksi päivähoiton edustajien vastaaminen koko kyselyyn ja tulevaisuuden odotuksiin ei tuntunut jälkeenpäin ajateltuna mielekkäältä toimintatavalta. Tärkeä onnistuminen kyselyssä oli kuitenkin Keplin ydinosaamisen määrittely, johon tutkimusaineisto antoi selkeyden.

Sidosryhmähaastattelut onnistuivat mielestäni hyvin ja sen tyyppistä toimintatapaa kannattaa suosia jatkossakin. Kasvokkain tehtävät etukäteen suunnitellut haastattelut olivat

monella tapaa toimintamallina suositeltava. Ajan puutteen vuoksi haastattelukysymyksi- en suunnitteluun ja vastausten analysointiin olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa.

Strategiaryhmän aktiivinen rooli varsinkin kuluvan vuoden aikana on ollut tärkeää Kep- lin omalle strategiaprozessille. Toisaalta kysymyksessä on kaksi erillistä prosessia: Kep- lin strategiaprozessi ja ONT-prozessi, joissa kummassakin on kysymys erilaisista ohja- usprosesseista ja ohjaajista. Itselleni strategiaprozessin kannalta merkittävin onnistumi- nen oli skenaariotyöskentely ja siihen liittyvät pohdintatehtävät sekä johtopäätösten tekeminen. Toteutustapana se oli Keplille uusi ja antoi varmasti monelle moniulottei- semman näkökulman Keplin toiminnasta ja toimintaan vaikuttavista kokonaisuuksista.

Opinnäytetyön ohjaus oli ainakin minulle aikuisopiskelijana tärkeässä roolissa. Tutki- musaineiston kokoaminen, kirjoitusprozessi ja ”punaisen langan” ylläpitäminen toivat välillä sekä ajankäytöllisiä että materiaalin runsaudesta johtuvia haasteita. Kirjoitustyö- hön keskittyneen intensiivisen loppuvaiheen aikana yhteydenpito muihin ryhmän opis- kelijoihin jäi vähäiseksi. Joitakin sosiaalisen median kautta tulleita kommentteja, onnis- tumisia ja ongelmatilanteita saimme facebook-ryhmässä jaettua. Oppimisen ja koke- neen ryhmän työelämäkokemusten hyödyntämisen kannalta jonkinlaisen ”oppareiden väliseminaari” olisi ollut ainakin itselleni loppuvaiheessa motivaation ylläpitämisen nä- kökulmasta perusteltua.

Summa summarum: ONT-projekti on antanut tekijälleen runsaasti uusia ajatuksia ja oppimiskokemuksen strategisesta ajattelusta sekä prozessin hallinnasta. Todennäköises- ti tekisin monen asian jälkeinpäin toisin mutta kaikesta huolimatta olen tyytyväinen prozessin lopputulokseen ja kokonaisuuteen.

Kiitän lopuksi ennen kaikkea perhettäni, työkavereita sekä hallitusta kärsivällisyydestä ja ymmärryksestä sekä mahdollisuudesta tällaisen kehittämisprozessin läpiviemiseen. Li- säksi kiitokset ohjaavalle opettajalleni Karille rakentavasta ja motivoivasta palautteesta prozessin aikana.

Lähteet

Aaltonen, J. 2013. Kilpailija-analyysi. FCG Koulutus ja konsultointi Oy. Opinnäytetyö Tuotantotalouden Insinööri(AMK) –tutkinto, Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen. WSOY.

Aliranta, M. & co 2007. Yritys 2.0 nettikirja. Luettavissa:
<http://yritys20.wordpress.com>. Luettu: 28.3.2014.

Ansoff, I. 1957. Strategies for Diversification. Harvard Business Review. Sept-Oct, pp 113-124.

Cuskelly, G., Hoye, R. & Auld, C. 2006. Working with volunteers in sport. Theory and practice. Routledge. London.

Fahy, J. & Jobber, D. 2012. Foundations of Marketing. 4.painos. McGraw-Hill Higher Education.

Fazer-konserni 2014. Fazerin missio, visio ja arvot. Luettavissa:
<http://www.fazergroup.com/fi/tietoa-meista/luomme-makuelamyksia/>. Luettu: 25.1.2014.

Giulianotti, R. 2005. Sport: A Critical Sociology. Polity Press.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2010. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön sisältö ja menetelmät ohje.

Harsunen, P. 2012. Keski-Pohjanmaan Liikunta ry:n markkinointisuunnitelma 2013 – 2015. Opinnäytetyö. Urheilumarkkinoinnin ammatilliset erikoistumisopinnot. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Haukilahti, T. 2013. Kaikki toiminta lähtee paikallistasolta. Aluejärjestöselvitys. Valo ry.

Heikkala, J. 2002. Järjestön strategia. 2. painos. Tampere University Press, Tampere.

Heikkala, J. 2014. Tulevaisuusnavigaattori 1.0. Työkirja. Valo ry.

Heinonen, O-P. 23.9.2013. Liikuntafoorumi. Alustuspuhe. Vierumäki.

Horwath, R. 2006. The Evolution of Business Strategy. Strategic Thinking Institute.
Luettu Internet 3.1.2014.

Hurskainen, J. 2012. Strategian toimeenpano liikunta- ja urheilujärjestöissä. Opinnäyte-
työ. Liikunnan ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä JEDU. Luettavissa:
<http://www.jedu.fi/laadullinen-ennakointi1>. Luettu: 9.2.2014.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Otava.

Juuti, P. 2009. Johtamisen perusteet 3 Noppa. Lappeenrannan tekninen korkeakoulu.
Luettavissa:
https://noppa.lut.fi/noppa/opintojakso/a370a0000/materiaali/johtamisen_perusteet_3.ppt. Luettu: 30.3.2014.

Järvensivu, A. & Koski, P. 2009. Työraportteja 84/2009. Hyvä, parempi, innovaatio?
Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä.
Tampereen Yliopisto. Yhteiskuntatutkimuksen Instituutti Työelämän tutkimuskeskus.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmil-
lä. Tutkimusraportti. Lapin Yliopisto kasvatustieteiden tiedekunta.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari OYJ. Helsinki.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. Strategialähtöinen organisaatio ja strategiakartat. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. 2006. Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Harvard Business School Press.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin kamari Oy.

Kemmis, S. & Wilkinson, M. 1998. Action research in practice: partnership for social justice.

Keski-Pohjanmaan Liikunta ry. 2013. Keplin toimintakertomus 2012.

Kiiski, E. Sitran trendilista 11.10.2013. Luettavissa:
<http://www.sitra.fi/uutiset/tulevaisuus/sitran-trendilista-2013-2014-valmistui>. Luettu: 2.1.2014.

Kim, W. C. & Maurbogne, R. 2005. Blue Ocean Strategy. United States. Harvard Business School Press.

Kone Oyj 2014. Kone Oyj:n visio ja strategia. Luettavissa:
<http://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/>. Luettu: 25.1.2014.

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista - näkökulmia pienyrityksille. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.

KPMG Oy 2014. Liikunnan ja huippu-urheilun rakenteiden arviointi ja tavoitetilan määrittäminen Suomessa. Raportti. Luettavissa: <http://www.sport.fi/uutiset/uutinen/kpmg-n-selvitys-esittaa-liikuntakenttaan-merkittavia-rakenteellisia-uudistuksia>. Luettu: 6.4.2014.

- Lewin, K. 1946. Action Research & Minority Problems. Journal of Social Issues 2, no 4, 34-36.
- Luoma, M. 15.3.2014. Tutkimusjohtaja. Kokkolan Yliopistokeskus. Alustus ja materiaali. Keplin strategiakokous Ylivieska.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus, Jyväskylä.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel J. 1998. Strategy Safari: Strategic tour through the wilds of strategic management. Prentice Hall, London.
- Nokia Oyj 2014. Nokian strategia ja visio. Luettavissa: <http://www.nokia.com/fi-fi/tietoa-nokiasta/tietoa-meista/tietoa-meista/>. Luettu:25.1.2014.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Ojasalo, K. & co. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.
- O'Leary, Z. 2004. The Essential Guide to Doing Research. SAGE Publications Ltd.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013. Liikuntatoimi tilastojen valossa. Perustilastoja vuodelta 2012. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2013:22. Luettavissa: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2013/liitteet/OKM22.pdf?lang=fi>. Luettu: 20.2.2014.
- Opetushallitus 2014. Luettavissa: http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensiti/menetelmat/skenaarioajattelu_ja_menetelmat. Luettu: 20.2.2014.
- Otavan Opisto 2014. Luettavissa: <http://www.opinnot.internetix.fi>. Skenaarioiden rakentaminen. Luettu: 6.1.2014.

Paloheimo T., Hiltunen, E. & co. 2007. Yritys 2.0. Internetkirja. Luettavissa:
<http://yritys20.wordpress.com/kirjan-sisalto/luku-3-yritys-20-ja-tulevaisuuden-ennakointi/>. Luettu: 6.1.2014.

Puikkonen, A. 2003. Fennoco Oy. Julkaisematon esitys 9.10.2013.

Robinson, L. & Palmer, D. 2011. *Managing Voluntary Sport Organisations*.
Routledge. London.

Robson, S., Simpson, K. & Tucker, L. 2013. *Strategic Sport Development*. Routledge.
London.

Santalainen, T. 2006. *Strateginen ajattelu*. Talentum Media Oy & T. Santalainen.

Suomen Liikunnan Ammattilaiset ry, 2014. SLA:n visio, missio ja arvot. Luettavissa:
http://www.sla-ry.fi/sla_ry/. Luettu: 25.1.2014.

Sydänmaanlakka, P. 2007. *Älykäs organisaatio*. Talentum Media & P. Sydänmaanlakka.

Thompson, A. & Strickland, J. 1999. *Strategic Management: Concepts and Cases*.
McGraw-Hill Companies, 11 th edition.

University of Washington. 2014. Luettavissa:
https://depts.washington.edu/oei/resources/toolsTemplates/SWOT_analysis.pdf.
Luettu: 3.2.2014.

Zuber-Skerritt, O. 1992. *Action research in higher education: examples and reflections*.
Kogan Page. London.

Åhlberg, M. 1997. *Jatkuva laadunparantaminen korkealaatuisena oppimisena*. Tutkimusraportti Kasvatustieteellinen tiedekunta. Joensuun Yliopisto.

Valo ry 2014. Valon strategia. Luettavissa: [http://www.sport.fi/valo/mita-
teemme/visio-ja-strategia](http://www.sport.fi/valo/mita-
teemme/visio-ja-strategia). Luettu: 25.1.2014.

Varsinais-Suomen liitto 2014. Ennakointi.

Luettavissa: <http://www.varsinais-suomi.fi/fi/tietopankki/tilastot/ennakointi>. Luettu:
9.2.2014.

Vartiainen, T. 2011. Yhdessä kohti Helsingin Ladun visiota – yhdistyksen strategia vuosille 2011 – 2015. Opinnäytetyö. Liikunnan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Liitteet

Liite 1 Keplin jäsenluettelo 31.12.2013

Liite 2 Keplin strategiakyselyn saateviesti

Liite 3 Keplin strategiakysely: toiminnan onnistuminen -kyselylomake

**Liite 4 Keplin strategiakysely: toiminnan tärkeys tulevaisuudessa
-kyselylomake**

Liite 5 Sidosryhmähaastattelusuunnitelma ja -lomake

Liite 6 Visiotyöpajan ehdotuksia visiolausekkeeksi Kepli 2020

Liite 7 Henkilöstön strategiatyöpajan muistio

Liite 8 Keplin strategiakauden 2009-2013 yhteenveto

Liite 9 Keplin liiketoimintasuunnitelma 2014

Liite 10 Keski-Pohjanmaan Liikunta ry:n strategiakartta (luonnos)

Liite 1 Keplin jäsenluettelo 31.12.2013

Varsinaiset jäsenet jäs. liittymispvm

Achilles ry, Kokkola 21 12.5.2005
Alavieskan Viri ry 250 13.2.1998
Eskolan Eskot ry 170 1.4.1998
Gamlakarleby Bollklubb GBK rf 1100 1.4.1998
Gamlakarleby Idrottsförening rf GIF 750 29.8.2007
Gamlakarleby Segelförening rf GSF 422 14.2.2013
Haapajärven Ampumaseura 174 20.4.1999
Haapajärven Kiilat 1700 13.10.1998
Haapajärven Pesä-Kiilat ry 608 1.4.1998
Halsuan Toivo ry 400 10.11.1997
Halsuan Metsästysseura 380 30.9.2009
Himangan Judoseura ry 30 3.4.2008
Himangan Metsästysseura ry 404 1.4.1998
Himangan Pallo ry 225 30.8.2005
Himangan Roima ry 386 16.11.2006
Himangan Urheilijat ry 712 1.4.1998
Hovsala Bollklubb HBK rf 180 29.8.2007
Jakobstads Gymnastikförening rf-JKG 761 27.10.2009
Jalkapalloseura FC YPA ry 541 24.9.2000
JHT Kalajoki ry 300 22.4.2009
Juniori Hermes ry, Kokkola 276 1.4.1998
Kalajoen Junkkarit ry 900 13.2.1998
Kalajoen Naisvoimistelijat 500 1.4.1998
Kalajoen Pallo 92 ry 150 28.9.2006
Kalajokilaakson Golf 1069 4.8.1998
Kannuksen Ampujat ry 107 13.2.1998
Kannuksen Ura ry 930 10.11.1997
Kaustisen Pohjan-Veikot ry 800 13.2.1998
KBT Kokkola ry 100 26.9.2013
Keski-Pohjanmaan Hiihto ry 25 26.3.2001
Keski-Pohjanmaan Pesis ry 21 1.4.1998
Keski-Pohjanmaan Suunnistus ry 18 10.11.1997
Keski-Pohjanmaan Urheilu ry 91 10.11.1997
Keski-Pohjanmaan Urheilun Tukijat ry 13.2.1998
Keski-Pohjanmaan Yleisurheilu ry 27 13.2.1998
Kokkolan Corte ry 26 25.10.2000
Kokkolan Erotuomarikerho ry 130 15.2.2005
Kokkolan Golf-Gamlakarleby Golf ry 891 1.4.1998
Kokkolan Jymy ry 423 3.8.2004
Kokkolan Keilailuliitto ry 224 31.10.2013
Kokkolan Kiri ry 80 13.2.1998
Kokkolan Latu ry 813 10.11.1997
Kokkolan Metsästys- ja Ampumaseura ry 124 10.11.1997
Kokkolan naisjalkapallo/Kokkola F10 60 1.6.2011
Kokkolan Naisvoimistelijat ry 87 10.11.1997
Kokkolan NMKY ry 79 13.10.1998
Kokkolan Pallo -87 ry 100 13.1.2010
Kokkolan Palloseura -62 ry 325 24.9.2000
Kokkolan Ratsastajat ry 170 26.3.2001
Kokkolan Suunnistajat ry 273 10.11.1997
Kokkolan Taitoluistelijat 420 12.2.2004
Kokkolan Tenniskerho 92 13.2.1998
Kokkolan Tiikerit 60 18.11.1998
Kokkolan Työväen Urheilijat ry 527 3.8.2004
Kokkolan Uimaseura - GSS 241 4.8.1998
Kokkolan Urheilusukelluskerho Merisaukot 120 13.2.1998
Kokkolan Veikot ry 1200 10.11.1997
KPV:n Juniorit ry 600 13.2.2004
Kälviän Naisvoimistelijat 199 10.11.1997
Kälviän NMKY 43 4.8.1998
Kälviän Tarmo ry 620 10.11.1997
Lakeuden Kipinä 90 19.9.2008
Lamminahon Ahto ry 380 31.8.1999
Lestijärven Kiisto ry 198 1.4.1998

Lestijärvi Ski-Team 19 4.8.1998
Liikuntaseura Trioli ry, Kokkola 262 16.11.2006
Lohtajan Veikot 360 13.10.1998
Lohtajan Metsästysseura 450 30.8.2005
Maaselän Latu ry 159 29.4.2013
Maastopyöräseura Kammenkiertäjät 200 14.12.2001
Nibacos ry, Kokkola 300 19.9.2002
Nivala Cowboys 210 12.12.2002
Nivalan Ratsastajat ry 55 6.2.2008
Nivalan Saukot ry 450 28.9.2006
Nivalan Seudun Golf ry 664 25.3.2009
Nivalan Urheilijat ry 927 10.11.1997
Nivalan Voimistelijat ry 140 24.1.2007
Paranoia ry, Ylivieska 31 16.11.2006
Perho Hockey Team 200 1.4.1998
Perhon Kiri ry 250 1.4.1998
Perhon Naisvoimistelijat 80 13.2.1998
Pietarsaaren Hiihtäjät ry 495 1.4.1998
Pietarsaaren Into ry 328 3.8.2004
Pietarsaaren Taitoluistelijat ry 80 1.4.1998
Pietarsaaren Tenniskerho - TKJ 85 14.6.2010
Pietarsaaren Uimarit-
Jakobstad Simmare 150 26.3.2001
Pyhäjärven Naisvoimistelijat ry 370 10.11.2005
Pyhäjärven Pohti ry 2100 10.11.1997
Pyörärinki ry, Nivala 50 3.4.2008
Pöytätennisseura Kokkolan Vana 17 10.11.1997
Rastiimi ry Haapajärvi 108 13.2.1998
Raution Kisailijat ry 480 10.11.1997
Reisjärven Pilke 700 13.10.1998
Riverdale Rollers 15 26.9.2013
Ruotsalon Metsästysyhdistys 218 1.4.1998
Sievin Sisu ry 280 10.11.1997
SPL:n Keski-Pohjanmaan piiri 51 13.2.1998
Suomen Jääkiekkoliitto ry /Keskimaa 20 10.11.1997
Suomen Koripalloliitto ry /Keskinen 3 10.11.1997
Suomen Lentopalloliitto ry 25 20.4.1999
Suomen Salibandyliitto ry 14 28.7.1999
Tanssi-ilmaisu Aerodance, Himanka 48 10.5.2004
Toholammin Naisvoimistelijat ry 120 28.11.2000
Toholammin Urheilijat ry 1106 10.11.1997
Ullavan Kilpa ry 355 13.2.1998
Vetelin Naisvoimistelijat ry 281 10.11.1997
Vetelin Urheilijat ry 500 10.11.1997
Vieskan Voima, Ylivieska 189 13.10.1998
Voimistelu- ja Urh.seura Sievin Lyly 117 1.4.1998
West Coast Disc Golfers Kokkola Ry 25 29.10.2012
Ykspihlajan Reima ry 663 3.8.2004
Ylivieskan Keilailuliitto ry 91 13.3.2007
Ylivieskan Kuula ry 632 10.11.1997
Ylivieskan Opiskelija Urheilijat ry 300 12.5.2005
Ylivieskan Popula-Team ry 90 13.3.2007
Ylivieskan Voimistelu ja Liikuntaseura 318 4.8.1998
Ysikaks' Nivala Ry 180 14.3.2012
117

Kuntajäsenet jäs. liittymispvm

Keski-Pohjanmaan Liitto ry 13.2.1998

1

Liitännäisjäsenet jäs. liittymispvm

Keski-Pohjanmaan Kulttuuriliitto ry 14.2.2013

Kitinkannus ry 1.4.1998

LiigaJaro Ab Oy 400 14.3.2012

yhteensä 122 jäsentä

Liite 2 Saate Keplin strategiakyselyyn

YHTEENVETO WEBROPOL- STRATEGIAKYSELYN SAATTEISTA S- POSTIKIRJEISSÄ 16.-17.5.2013

Hallitus 11 kpl, Kunnan liikuntavastaava 21 kpl, alueelliset ja paikalliset kehittämisvastaavat 10 kpl, sivistysjohtajat 21 kpl, koulunjohtajat/koulut 246 kpl, yritysysteistyökumppanit 22 kpl, Jäsenseurat – ja lajit 120 kpl, henkilöstö 6 kpl, Keplin työryhmien jäsenet 10 kpl, valtakunnalliset tahot 5 kpl

Lähettäjä: Petri Harsunen [mailto:petri.harsunen@kepli.fi]

Lähetetty: 16. toukokuuta 2013 16:00

Vastaanottaja: 'petri.harsunen@anvianet.fi'

Aihe: KEPLIN STRATEGISEN SUUNNITTELUN JA PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

Hyvä Keplin hallituksen jäsen!

Uusimme Keplin strategiaa vuosille 2014-2020 ja kehitämme samalla toimintaamme ja palveluitamme. Vastaa kaksiosaiseen kyselyyn, niin olet mukana palkintoarvonnassa.

Voit voittaa City Run-osallistumisen vuodelle 2014, Inbody -kehonkoostumusmittauksen tai ”Sata tarinaa urheilusta”-kirjan.

Mielipiteesi on tärkeä kun suunnittelemme ja suuntaamme voimavarojamme toiminnan eri osa-alueille mm. lasten ja nuorten liikuntaan, aikuis- ja työpaikkaliikuntaan, seuratoiminnan kehittämiseen, kilpa- ja huippu-urheiluun sekä yleisessä liikunnan edunvalvontaan ja viestintään. Vastaamalla kyselyyn 15.6.2013 mennessä olet mukana palkintoarvonnassa.

Kehittämiprojekti toteutetaan osana Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä.

Nykytilan analyysi:

<http://www.webropolsurveys.com/Answer/SurveyParticipation.aspx?SDID=Fin646255&SID=0c585464-7d28-4da7-bcec-085fd80536ce&dy=1498139707>

Tulevaisuuden odotukset:

<http://www.webropolsurveys.com/Answer/SurveyParticipation.aspx?SDID=Fin652369&SID=19afec51-3226-49d0-baa7-65b3ebd696e0&dy=2012714198>

Kiitos ajankäytöstäsi ja arvokkaasta mielipiteestäsi jo etukäteen!

Petri Harsunen

aluejohtaja

Keski-Pohjanmaan Liikunta ry – Kepli

Mannerheiminaukio 7

67100 KOKKOLA

puh.(06) 8321 300

m.+ 358 400 365 607

s-posti: petri.harsunen(a)kepli.fi

www.kepli.fi



KEPLIN TOIMINNAN JA STRATEGISEN SUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN 2014-2020 - NYKYTILAN ANALYYSI

VASTAAJAN PERUSTIEDOT

*

Mihin sidosryhmään vastaajana ensisijaisesti kuulun. Jos toimit mielestäsi useammassa roolissa vastaa kuhunkin rooliin/tehtävään erikseen.

- Urheiluseura
- Alueellinen lajiorganisaatio
- Kunnan vapaa-aika/liikuntatoimi
- Kunnan sivistys- ja koulutoimi
- Kunnan päivähoido
- Alueellinen kehittäjäorganisaatio
- Työyhteisö
- Yritysyhteistyökumppani
- Hallituksen jäsen
- Keplin työryhmän jäsen
- Keplin henkilökunta
- Muu vaihtoehto, mikä?
- Kotipaikka

KEPLIN NYKYTILAN ANALYYSI

Arvioi Keplin onnistumista toiminnan avainalueiden keskeisissä palveluissa vuosina 2011 ja 2012 asteikolla 1-7 (1=erittäin huonosti, 2= melko huonosti, 3= välttävästi, 4=tyytyttävästi, 5=melko hyvin, 6= hyvin , 7=erinomaisesti, EOS=en osaa sanoa).

1 2 3 4 5 6 7 EOS

1. LASTEN JA NUORTEN LIIKUNTA

*

Arvioi Keplin onnistumista lasten ja nuorten liikunnan toimialalla. Ikäluokat käsittävät toiminnan 0-20-vuotiaille

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

1.1. ASIANTUNTIJAPALVELUT: KOULUTUS, KEHITTÄMINEN JA KONSULTOINTI

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Pienten lasten liikunta (alle 10 v): päivähoiton henkilökunta, kerho-ohjaajat jne.

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Opettajien liikunnan virikekurssit

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Urheiluseurojen ohjaajat, I-tason ohjaajakoulutukset

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Svenska språkiga kurser för dagisledare

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

1. LASTEN JA NUORTEN LIIKUNTA

Arvioi Keplin onnistumista lasten ja nuorten liikunnan toimialalla. Ikäluokat käsittävät toiminnan 0-20-vuotiaille

1 2 3 4 5 6 7 EOS

1.2. LEIRITOIMINTA

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Sun Camp-leiri Kalajoella kesäkuussa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Jukujuku-leiri Kalajoella heinä-elokuussa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Leiriohjaajien koulutus ja palautematka

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

1.3. LIIKKUVA KOULU -OHJELMA

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Välkkäri-ohjaajakoulutukset

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Opettajien virikekoulutukset

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Koulujen liikunnalliset vanhempainillat

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Yleinen mentorointi ja neuvonta

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

2. AIKUIS- JA TYÖPAIKKALIIKUNTA

*

Arvioi Keplin onnistumista aikuis- ja työpaikkaliikunnan toimialalla. Toiminta koskee aikuisia yli 20-vuotiaiden toimintaa. Arvioi onnistumista asteikolla 1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = välttävästi, 4 = tyydyttävästi, 5 = melko hyvin, 6 = hyvin, 7 = kiitettävästi, 8 = en osaa sanoa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

2.1. KAMPANJAT JA TAPAHTUMAT

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Hiihtokampanja 1.1-31.3.

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Kokkola City Run -tapahtuma toukokuun alussa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

24-tunnin pyöräily Kälviällä syyskuu 2012

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

2.2. ASIANTUNTIJAPALVELUT: KOULUTUS JA KEHITTÄMINEN

Arvioi Keplin onnistumista aikuis- ja työpaikkaliikunnan toimialalla. Arvioi onnistumista asteikolla 1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = välttävästi, 4 = tyydyttävästi, 5 = melko hyvin, 6= hyvin, 7 = kiitettävästi, EOS = en osaa sanoa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Liikkujan startti- ja ravitsemusluennot

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Liikunnan terveystieto-luennot

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Lihashuoltoluennot

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Hyvän olon juoksukoulu-kurssit, Jukola-koulu

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Liikuttaja-koulutus

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Liikkujan apteekki-seminaarikiertue 10/2012

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

2.2. ASIANTUNTIJAPALVELUT: KOULUTUS JA KEHITTÄMINEN

Arvioi Keplin onnistumista aikuis- ja työpaikkaliikunnan toimialalla. Arvioi onnistumista asteikolla 1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = välttävästi, 4 = tyydyttävästi, 5 = melko hyvin, 6 = hyvin, 7 = kiitettävästi, EOS = en osaa sanoa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Työpaikkaluennot

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Yritysten liikunta- ja virkistyspäivät

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Kunnon testaukset mm. kävely- ja lihaskuntotestit

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Inbody-kehonkoostumusmittaukset

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Hyvinvointianalyysi (Firstbeat)

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

KKI- ja aikuisliikunnan kehittämistukien hakukonsultointi

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

3. SEURATOIMINTA

*

Arvioi Keplin onnistumista seuratoiminnan toimialalla. Arvioi onnistumista asteikolla 1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = välttävästi, 4 = tyydyttävästi, 5 = melko hyvin, 6= hyvin, 7 = kiitettävästi, 8 = en osaa sanoa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

3.1. ASIANTUNTIJAPALVELUT: KOULUTUS JA KEHITTÄMINEN

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Seurakäynnit, neuvonta ja opastus

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Seurajohdon koulutukset esim. tulevaisuusillat

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Seurakonsultointi ja -kehittäminen

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Seuraseminaarit

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Seuratoiminnan kehittämistukien hakukonsultointi

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Sinettiseurojen auditointi

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

4. KEPLIN TUOTTAMA MARKKINOINTI JA VIESTINTÄ

*

Arvioi Keplin onnistumista viestinnässä ja markkinoinnissa. Arvioi onnistumista asteikolla 1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = välttävästi, 4 = tyydyttävästi, 5 = melko hyvin, 6= hyvin, 7 = kiitettävästi, 8 = en osaa sanoa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

4.1. NETTISIVUT *

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

[www.kepli.fi -nettisivut](#)

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

[www.hyvÄnolonliikettÄ.fi -nettisivut](#)

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

[www.kokkolacityrun.fi -nettisivut](#)

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

[www.liikkumaan.com -nettisivut](#)

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

[www.potkuaperheeseen.fi -nettisivut](#)

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

[Sporttisaitti-palvelun neuvonta ja koulutus](#)

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

4.2. JULKAISUTOIMINTA

*

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

[Sport Jatulit -lehti 2 krt vuodessa](#)

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

[Keski-Pohjanmaan UrheiluvÄen Joulu -lehti](#)

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Liikunta Pohjanmaa-lehti 12 krt vuodessa

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

4.3. JÄSENTIEDOTTEET JA UUTISKIRJEET

*

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Jäsentiedotteet 5-6 krt vuonna 2011

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Uutiskirjeet 10 krt vuonna 2012

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

4.4. SOSIAALINEN MEDIA

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Kokkola City Run facebook-sivut

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Keplin facebook-sivut

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

5. HANKKEET JA PROJEKTIT

*

Arvioi Keplin onnistumista hanketoiminnassa. Arvioi onnistumista asteikolla 1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = välttävästi, 4 = tyydyttävästi, 5 = melko hyvin, 6= hyvin, 7 = kiitettävästi, 8 = en osaa sanoa

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

5.1. LIIKUNTA TUOTTAVAKSI -HANKE V. 2010-11

Liikunta tuottavaksi -hanke oli Keski-Pohjanmaan liiton rahoittama liikuntapalvelujen ja tuotteiden kehittämishanke.

1 2 3 4 5 6 7 EOS

Hankkeen tarjoama asiantuntija- ja neuvonta-apu

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Hankkeen testaukset, mittaukset ja palautteet

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Liikuntatapahtumat, -kurssit ja-päivät

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Hankkeen viestintä ja markkinointi

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

5.2. KOTI ON PARAS- PERHELIIKUNTAHANKE V. 2010-12

Kotipa-hanke oli valtakunnallinen opetusministeriön rahoittama perheliikunnan kehittämishanke. Hanke toteutettiin yhteistyössä liikunnan aluejärjestöjen kanssa.

[1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [6](#) [7](#) EOS

Hankkeen tarjoama asiantuntija- ja neuvonta-apu

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Perheliikunnan koulutukset

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Perheliikunnan tapahtumat

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Perheliikunnan virikekortit

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Joulupolku-tapahtuma 26.11.2011

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn 6](#) [jn 7](#) [jn EOS](#)

Perheliikunnan viestintä ja markkinointi

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

5.3. MAAKUNNALLINEN URHEILU- JA LIIKUNTAKARTOITUS V. 2012

Keski-Pohjanmaan liiton rahoittamalla hankkeella kartoitettiin liikunnan harrastamisen edellytyksiä, kuntien liikuntasatsauksia, liikuntapaikkoja ja seuratoimintaa Keplin toiminta-alueen kunnissa.

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

6. JÄSENPALVELUT

*

Arvioi Keplin onnistumista jäsenpalvelujen tuottamisessa. Arvioi onnistumista asteikolla 1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = välttävästi, 4 = tyydyttävästi, 5 = melko hyvin, 6= hyvin, 7 = kiitettävästi, 8 = en osaa sanoa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Toimistopalvelut jäsenille

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Taloushallintopalvelut jäsenille

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Lajien kilpailukalenterit

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Monistus- ja tulostuspalvelut

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Kokoustilapalvelut

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Liikuntavälineiden lainaus- ja vuokraus

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Rukasport -lomaosakkeen varaus- ja avainpalvelu

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

7. MUUT TAPAHTUMAT JA TILAISUUDET

*

Arvioi Keplin onnistumista juhlatilaisuuksien ja kokousten järjestäjänä. Arvioi onnistumista asteikolla 1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = välttävästi, 4 = tyydyttävästi, 5 = melko hyvin, 6= hyvin, 7 = kiitettävästi, 8 = en osaa sanoa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Keplin Urheilugaala tammikuun lopussa *

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Keplin kevät- ja syyskokoukset

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Kuntien liikuntavastaavien tapaamiset

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Kansanhihtokauden päätöstilaisuus

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

YHTEYSTIEDOT ARVONTAA VARTEN

Kaikkien 15.6.2013 mennessä kyselyyn vastanneiden kesken arvomme tuotepalkintoja mm. "Sata tarinaa urheilusta"-historiateoksen, osallistumisoikeuden vuoden 2014 Kokkola City Run -tapahtumaan sekä Inbody-kehonkoostumusmittauksen. Anna yhteystiedot jos haluat osallistua arvontaan! Kiitos.

j_n Nimi

j_n Osoite

j_n Puhelin

j_n S-posti



KEPLIN TOIMINNAN JA STRATEGISEN SUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN 2014-2020 - TULEVAISUUDEN ODOTUKSET KEPLIN TOIMINNALTA

VASTAAJAN PERUSTIEDOT

*

Mihin sidosryhmään vastaajana ensisijaisesti kuulun. Jos toimit mielestäsi useammassa roolissa vastaa kuhunkin rooliin/tehtävään erikseen.

- Urheiluseura
- Alueellinen lajiorganisaatio
- Kunnan vapaa-aika/liikuntatoimi
- Kunnan sivistys- ja koulutoimi
- Kunnan päivähoido
- Alueellinen kehittäjäorganisaatio
- Työyhteisö
- Yritysyhteistyökumppani
- Hallituksen jäsen
- Keplin työryhmän jäsen
- Keplin henkilökunta
- Muu vaihtoehto, mikä
- Kotipaikka

1. LASTEN JA NUORTEN LIIKUNTA

*

Arvioi tulevaisuuden odotuksiasi Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähemmän

tärkeä, 3= ei kovin tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa).

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

1.1. ASIANTUNTIJAPALVELUT: KOULUTUS, KEHITTÄMINEN JA KONSULTOINTI

*

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Pienten lasten liikunta: päivähoidon henkilökunta, kerho-ohjaajat

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Opettajien liikunnan virikekurssit

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Urheiluseurojen ohjaajat, I-tason ohjaajakoulutukset

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Svenska språkiga kurser för dagisledare

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

1.2. LEIRITOIMINTA

*

Arvioi tulevaisuuden odotuksiasi Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähemmän tärkeä, 3= ei kovin tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa).

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Sun Camp-leiri Kalajoella kesäkuussa

Jääkiekon valmennusleiri 14-15-vuotiaille pojille

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Jukujuku-leiri Kalajoella heinä-elokuun vaihteessa

Leiri on tarkoitettu 8-14 -vuotiaille lapsille ja nuorille. Leirillä mukana yleisleiri ja lajikohtaisia leirejä

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Leiriohjaajien koulutus ja palautematka

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

1.3. LIIKKUVA KOULU -OHJELMA

*

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n 6 j_n 7 j_n EOS

Välkkäri-ohjaajakoulutukset

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Opettajien virikekoulutukset

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Koulujen liikunnalliset vanhempainillat

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Yleinen mentorointi ja neuvonta

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

2. AIKUIS- JA TYÖPAIKKALIIKUNTA

*

Arvioi tulevaisuuden odotuksiasi Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähemmän tärkeä, 3= ei kovin tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa).

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

2.1. KAMPANJAT JA TAPAHTUMAT

*

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Hiihtokampanja 1.1-31.3.

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Kokkola City Run -tapahtuma toukokuussa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Akkain Ajot Kokkola - Pietarsaari kesäkuussa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

12-tunnin pyöräily Kälviällä syyskuussa

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

2.2. ASIANTUNTIJAPALVELUT: KOULUTUS JA KEHITTÄMINEN

*

Arvioi tulevaisuuden odotuksiasi Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähemmän tärkeä, 3= ei kovin tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa).

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Liikkujan startti- ja ravitsemusluennot

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Liikunnan terveystieto-luennot

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Lihashuoltoluennot

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Hyvän olon juoksukoulu-kurssit

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Liikuttaja-koulutus

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Liikkujan apteekki-seminaarikiertue

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

2.2. ASIANTUNTIJAPALVELUT: KOULUTUS JA KEHITTÄMINEN

Arvioi tulevaisuuden odotuksiasi Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5(1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähemmän tärkeä, 3= ei kovin tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa).

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Työpaikkaluennot

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Yritysten liikunta- ja virkistyspäivät

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Kunnon testaukset mm. kävely- ja lihaskuntotesti

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Kehonkoostumusmittaukset

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Hyvinvointianalyysi

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

KKI- ja seuratuksen hakukonsultointi

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

3. SEURATOIMINTA

*

Arvioi tulevaisuuden odotuksiasi Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5(1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähemmän tärkeä, 3= ei kovin tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa).

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

3.1. ASIANTUNTIJAPALVELUT: KOULUTUS JA KEHITTÄMINEN

*

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Seurakäynnit, neuvonta ja opastus

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Seurajohdon koulutukset esim. tulevaisuusillat

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Seurakonsultointi ja -kehittäminen

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Seuraseminaarit

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Seuratoiminnan kehittämistukien hakukonsultointi

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Sinettiseurojen auditointi

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

4. KEPLIN TUOTTAMA MARKKINOINTI JA VIESTINTÄ

*

Arvioi tulevaisuuden odotuksiasi Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5(1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähemmän tärkeä, 3= ei kovin tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa).

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

4.1. NETTISIVUT

*

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

www.kepli.fi -nettisivut

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

www.hyvanolonliiketta.fi -nettisivut

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

www.kokkolacityrun.fi -nettisivut

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

www.liikkumaan.com -nettisivut

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

www.potkuaperheeseen.fi -nettisivut

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Sporttisaitti-palvelun neuvonta ja koulutus

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

4.2. JULKAISUTOIMINTA

*

Arvioi tulevaisuuden odotuksiasi Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5(1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähemmän tärkeä, 3= ei kovin tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa).

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Sport Jatulit -lehti

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Urheiluväen Joulu -lehti

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Liikunta Pohjanmaa-lehti

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

4.3. JÄSENTIEDOTTEET JA UUTISKIRJEET

*

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Jäsentiedotteet ja jäsenkirjeet

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Uutiskirjeet

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

4.4. SOSIAALINEN MEDIA *

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Kokkola City Run facebook-sivut

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Keplin facebook-sivut

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Jukujuku-leirin facebook-sivut

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

5. KEHITTÄMISHANKKEET JA -PROJEKTIT

*

Arvioi tulevaisuuden odotuksiasi Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5(1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähemmän tärkeä, 3= ei kovin tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa).

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

5.1. AIKUIS- JA TYÖPAIKKALIIKUNNAN -HANKETOIMINTA *

Liikunta tuottavaksi -hanke oli Keski-Pohjanmaan liiton rahoittama liikuntapalvelujen ja tuotteiden kehittämishanke.

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Hankkeen tarjoama asiantuntija- ja neuvonta-apu

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Hankkeen testaukset, mittaukset ja palautteet

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Liikuntatapahtumat, -kurssit ja -päivät

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Hankkeen viestintä ja markkinointi

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

5.2. PERHELIIKUNNAN HANKETOIMINTA

*

Kotipa-hanke oli valtakunnallinen opetusministeriön rahoittama perheliikunnan kehittämishanke. Hanke toteutettiin yhteistyössä liikunnan aluejärjestöjen kanssa.

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Hankkeen tarjoama asiantuntija- ja neuvonta-apu

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Perheliikunnan koulutukset

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Perheliikunnan tapahtumat

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Perheliikunnan virikekortit

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Joulupolku-tapahtuma

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Perheliikunnan viestintä ja markkinointi

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

5.3. MAAKUNNALLISET URHEILU- JA LIIKUNTAKARTOITUKSET

*

Keski-Pohjanmaan liiton rahoittamalla hankkeella kartoitettiin liikunnan harrastamisen edellytyksiä, kuntien liikuntasatsauksia, liikuntapaikkoja ja seuratoimintaa Keplin toiminta-alueen kunnissa.

Arvioi tulevaisuuden odotuksiasi Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5(1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähemmän tärkeä, 3= ei kovin tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa).

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

5.4.KILPA- JA HUIPPU-URHEILUN KEHITTÄMISPROJEKTIT

*

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Huipulle tähtäävien nuorten urheilijoiden tukitoimet

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Valmentajien peruskoulutukset (VOK-sisällöt)

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Valmentajien täydennyskoulutukset lajiryhmittäin

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Urheiluakatemia -yhteistyö

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Urheilumarkkinoinnin kehittäminen alueella

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

6. JÄSENPAIVALVELUT

*

Arvioi tulevaisuuden odotuksiasi Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5(1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähemmän tärkeä, 3= ei kovin tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa).

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Toimistopalvelut jäsenille

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Talouhallintopalvelut jäsenille

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Lajien kilpailukalenterit

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Monistus- ja tulostuspalvelut

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Kokous- ja koulutustilapalvelut

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Liikuntavälineiden lainaus- ja vuokraus jäsenille

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

Rukasport -lomaosakkeen varaus- ja avainpalvelu

j_n 1 j_n 2 j_n 3 j_n 4 j_n 5 j_n EOS

7. MUUT TAPAHTUMAT JA TILAISUUDET

*

Arvioi tulevaisuuden odotuksiasi Keplin toiminnalta ja palveluilta asteikolla 1-5(1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähemmän tärkeä, 3= ei kovin tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa).

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Keplin Urheilugaala tammikuussa

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Keplin ja lajien yhteinen aloituskokous tammikuussa

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Keplin kevät- ja syyskokoukset

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Kuntien liikuntavastaavien tapaamiset

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

Kansanhihtokauden päätöstilaisuus huhtikuussa

[jn 1](#) [jn 2](#) [jn 3](#) [jn 4](#) [jn 5](#) [jn EOS](#)

YHTEYSTIEDOT ARVONTAA VARTEN

Kaikkien 15.6.2013 mennessä kyselyyn vastanneiden kesken arvomme tuotepalkintoja mm. "Sata tarinaa urheilusta"-historiateoksen, osallistumisoikeuden vuoden 2014 Kokkola City Run -tapahtumaan sekä Inbody-kehonkoostumusmittauksen. Anna yhteystiedot jos haluat osallistua arvontaan! Kiitos.

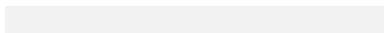
[jn](#) Nimi

[jn](#) Osoite

[jn](#) Puhelin

[jn](#) S-posti

0% valmiina



Liite 5 Sidosryhmähaastattelusuunnitelma ja -lomake (3 sivua)

SIDOSRYHMÄHAASTATTELUSUUNNITELMA 19.10.2013

1. KEPLIN VARSINAISET JÄSENET: URHEILUSEURAT JA LAJIT

Haastateltavat seurat ja lajit:

1.1) Kaustisen Pohjan-Veikot ry, toiminnanjohtaja Tiina Marjusaari

- maakunnan kärki yleisseuroja, seuralla päätoiminen työntekijä/toiminnanjohtaja
- palkittu 2007 Hyvä Seura -palkinnolla, yleisurheilun sinettiseura

1.2) Kokkolan Jymy ry, puheenjohtaja Pirjo Urpilainen

- kokkolalainen yleis- ja työläisurheiluseura, ei toiminnanjohtajaa, naisvoimistelu ja voimailu seuran kärkilajeja

1.3) Kokkolan Suunnistajat ry, puheenjohtaja Esa Saarela

- Menestyvä suunnistuksen erikoisseura: vahva talkootyö, ei päätoimisia, laajaa kuntorastitoimintaa

1.4) Keski-Pohjanmaan Hiihto ry, puheenjohtaja Sari Gummerus, Nivala

- perinteinen menestyslaji Keski-Pohjanmaalla. Vahvasti organisoitua nuorten valmennus- ja kilpailutoimintaa. Keplin tukipalveluiden käyttäjä.

1.5) Kokkolan Tiikerit ry, puheenjohtaja Jukka Ylikarjula

- Lentopallon Suomen Mestari 2013. Kehitysvaiheessa oleva lentopallon erikoisseura. Ammattimaista edustusurheilua ja lentopallon kasvavaa junioritoimintaa

2. YRITYSELÄMÄN JA MATKAILUALAN EDUSTAJAT

Haastateltavat yritykset:

2.1) Kokkolan Halpa-Halli Oy/toimitusjohtaja Janne Ylinen

- kokkolalainen päivittäistavarakaupan perheyritys
- pitkäaikaista ja jatkuvasti kehittyvää yhteistyötä vuodesta 2005
- henkilöstön liikunta-aktiivointia, hankekumppani , tapahtumayhteistyötä.

2.2) Keski-Pohjanmaan Konttoripiste Oy/toimitusjohtaja Tuomo Lahti

- kokkolalainen konttorikonealan yritys, 7 työntekijää
- yhteistyötä Keplin kanssa vuodesta 2003 lähtien

2.3) LähiTapiola Pohjanmaa oy/Myyntijohtaja Kenneth Kastren

- uusimpia Keplin yritys yhteistyökumppaneita heinäkuusta 2013 alkaen:
- Sports to Business ja muu tapahtumayhteistyö, pakettiauto sekä vakuutusasiat
- alueellinen toimintapa ja kasvava kiinnostus yhteistyöhön lähivuosina urheilun kanssa

2.4) Kokkolan Matkailu Oy/toimitusjohtaja Jaska Pensaari

- Kokkolan kaupungin omistama matkailuyhtiö
- kehittää alueen markkinointia ja tapahtumayhteistyötä
- kasvavaa yhteistyötä mm. Kokkola City Run, Sports to Business-tapahtuma

3. JULKISET TOIMIJAT MM. KUNNAT JA ALUEKEHITTÄJÄT

Haastateltavat toimijat:

3.1) Kokkolan kaupunki/liikuntatoimenjohtaja Lotta Nyqvist

- maakuntakeskus, oma liikuntalautakunta sivistystoimen alaisuudessa
- keskeinen liikuntaolosuhteiden rakentaja ja ylläpitäjä Kokkolassa

3.2) Keski-Pohjanmaan liitto/yhteyspäällikkö Anne Sormunen

- 13 jäsenkunnasta koostuva monialainen kuntayhtymä, joka edustaa n. 92 000 ihmisen elämää, osaamista ja mahdollisuuksia
- toimii yhteistyössä muiden kuntayhtymien, aluehallinnon ja järjestöjen kanssa maakunnan tulevaisuutta rakentaen. Keski-Pohjanmaan Maakuntaviestin taustaorganisaatio.

3.3) Rieskaleader -toimintaryhmä/toiminnanjohtaja Kirsti Oulasmaa

- maaseudun kehittämissyhdystys, joka saa varoja EU-ohjelmista maaseudun ja yhdistysten toiminnan kehittämiseen
- Toimipaikka Ylivieska. Toimialueena mm. Kokkola, Kannus, Kalajoki, Alavieska, Sievi ja Ylivieska

1) Mitkä ovat mielestäsi Keplin toiminnan kolme (3) keskeisintä vahvuutta ?

2) Mitkä ovat mielestäsi Keplin ja alueen urheiluseuratoiminnan kolme (3) suurinta kehityksen estettä?

3) Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tulevaisuuden painotukset Keplin toiminnassa ?

4) Mitkä toiminnan osa-alueet tai kohderyhmät tarjoavat Keplin toiminnalle tulevaisuudessa suurimmat kehittymisen mahdollisuuden? Luettele kolme potentiaalia kohdetta tärkeysjärjestyksessä.

5) Arvio Keplin roolia ja tehtävien tärkeyttä kuvaavia asioita asteikolla 1-10 (1=tärkein .., 10 vähiten tärkein) Ympyröi vastauksesi siten, että kukin numeroarvio on käytössä vain kerran.

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Keplin brändin ja imagon kehittäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Liikunnan ja urheilun yleinen markkinointiviestintä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Seuratoiminnan kehittämistyö | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Valmentaja- ja ohjaajakoulutus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Lasten ja nuorten liikuntatoiminnan kehittämistyö | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Aikuis- ja työpaikkaliikunnan kehittämistyö | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Liikuntatapahtumien järjestäminen ja kehittäminen (City Run, liikuntaleirit, Urheilugaala, seminaarit jne.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Yhteistyö kuntien vapaa-aika- ja liikuntatoimen kanssa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Vaikuttamistyö paikallisiin liikuntaedellytyksiin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Yritysyhteistyö | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Lyhyt sanallinen perustelu kolmen tärkeimpään tehtävään tai rooliin:

6) Jatka lausetta. Liikunnassa ja urheilussa olisi mahtavaa, jos....

Liite 6 Visiotyöpajan ehdotuksia visiolausekkeeksi Kepli 2020

Keski-Pohjanmaan Liikunta ry
Strategiaryhmä 13.1.2014

KEPLIN VISIOELEMENTIT:

- LIIKUNNALLINEN HYVINVOINTI
- YHTEISTYÖ
- KUMPPANUUS
- KEHITTÄMINEN
- OSAAMINEN + ASIANTUNTEMUS
- KESKI-POHJANMAA
- TAVOITTEELLISUUS
- MONIPUOLISUUS
- LAAJA-ALAISUUS
- VERKOSTOT
- KOTIPESÄ
- AKTIIVISUUS

EHDOTUKSIA VISIOLAUSEKKEEKSI:

KEPLI – KEHITTYVÄN LIIKUNNAN OHITTAMATON KUMPPANI (KESKI-POHJANMAALLA)
KEPLI -LIIKUNNALLISEN HYVINVOINNIN OHITTAMATON KUMPPANI (KESKI-POHJANMAALLA)
KEPLI -LIIKUNNALLISEN HYVINVOINNIN MONIPUOLISIN KUMPPANI (KESKI-POHJANMAALLA)
KEPLI –LIIKUNNAN HALUTUIN KUMPPANI (KESKI-POHJANMAALLA)
KEPLI – HYVINVOINNIN HALUTUIN KUMPPANI (KESKI-POHJANMAALLA)
KEPLI – LIIKUNNAN PARAS KUMPPANI
KEPLI- LIIKUNNAN OHITTAMATON KEHITTÄJÄ JA KUMPPANI KESKI-POHJANMAALLA
KEPLI – LIIKKUVAN MAAKUNNAN TÄRKEIN KUMPPANI KESKI-POHJANMAALLA
KEPLI – HYVINVOIVAN MAAKUNNAN OHITTAMATON KUMPPANI KESKI-POHJANMAALLA
KEPLI – LIIKKUNNAN JA ILOIN KUMPPANI
KEPLI – LIIKUNNAN HALUTUIN KUMPPANI KESKI-POHJANMAALLA
KEPLI - LIIKUNNAN ILOA JA KUMPPANUUTTA KESKIPOHJALAISILLE
KEPLI – LIIKUNNAN YKKÖSOSA AJA KESKI-POHJANMAALLA
KEPLI – KASVATTA JA INNOSTAA LIIKKUVAKSI
KEPLI – KASVAT LIIKKUVAKSI
KEPLI – NAUTIT LIIKUNNAN ILOSTA
KEPLI – LIIKUNNAN ILOA JA KASVUA
KEPLI – KUNNOLLISTA ILOA
KEPLI – OSAAMME KEHITTÄÄ LIIKUNTAA
KEPLI – OSAA LIIKUTTAA
KEPLI OSAAVIN LIIKUTTAJA

Liite 7 Henkilöstön strategiatyöpajan muistio

KEPLI – STRATEGIA 2020 (visio, missio, arvot ja toiminta-ajatus)

HENKILÖSTÖN SUUUNNITTELUPÄIVÄ 16.1.2014 KLO 8.30 -15.00

PAIKALLA: Satu Heinoja, Sanna Hälvä, Seija Myllymäki, Janne Vähäkangas ja Petri Harsunen

TAVOITTEET:

- Keplin vuosikello suunnitelma 2014
- Strategiatyöpaja, visio, missio, arvot, toiminta-ajatus
- Työkokouksen valmistelusta sopiminen mm. skenaario-tulevaisuuden kuvat: 1)Seura- ja jäsenjärjestölähtöinen(esim.tilitoimisto) 2) Tapahtumatuotantolähtöinen, 3) Yritysliikuntalähtöinen, 4)Lapsi- ja nuorisoliikuntalähtöinen sekä 5) kuntayhteistyölähtöinen 6) nuoren urheilijan ura lähtöinen tulevaisuuden kuva (skenaario)

VISIOLAUSEKKEET:

”Kepli - Liikuntaa yhdessä läpi elämän”

Kepli –Liikunnan kumppani

Kepli - Liikunnan ja ilon kumppani

Kepli - Liikuntaa yhdessä

Kepli – Kasvat liikkujaksi

Kepli – Kasvattaa liikkujaksi

KEPLIN PERUSTEHTÄVÄ/MISSIO 2020:

- Keplin tehtävänä tuottaa liikuntaelämyksiä keskipohjalaisille
- Omistautunut keskipohjalaisten liikuttamiseen
- Keskipohjalaisen urheilun ja liikunnan yhdistävä ja innostava voimavara

KEPLIN ARVOT:

”Jokainen liikkuja on tärkeä”

- liikunta tuottaa kaikille elämyksiä

”Innostamme osallistumaan”

- liikkumaan ja seuratyöhön

”Yhdessä tekeminen”

- yksittäiset henkilöt, seurat, lajit, yhteistyökumppanit, julkishallinto(-yhteisöt)

KEPLIN TOIMINTA-AJATUS:

Keplin tehtävänä on tuottaa liikuntaelämyksiä keskipohjalaisille toimien liikunnan ja urheilun yhdistävänä ja innostavana voimavarana

ESITYS TYÖKOKOUKSEN AJANKOHDAKSI:

Vaihtoehdot: Pe-La 14.-15.3.2014 varalla pe 14.2.

Liite 8 Keplin strategiakauden 2009-2013 toiminnallista yhteenvetoa (3 sivua)

KESKI-POHJANMAAN LIIKUNTA RY STRATEGIATYÖ 2020 ANALYYSI STRATEGIAKAUDESTA 2009-2013
STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT: ASiantuntijuus, TUOTTEET JA PALVELUT , KUMPPANUUS JA MARKKINOINTI
STRATEGIAKAUDEN MERKITTÄVIÄ PÄÄTÖKSIÄ, PROJEKTEJA, TAPAHTUMIA JA TUNNUSLUKUJA

2009:

- Keplin Urheilugaala perinne käynnistyi Keplin aloitteesta seitsemän yritys yhteistyökumppanin tukemana
- Aluejohdon neuvottelupäivät Kokkolassa
- Uuden seurakehittäjän J.V. rekrytointi (31.8.)
- Aluejärjestöjen ja maakuntaliittojen MM-tervehdys matka Berliiniin 20-24.8.
- Inbody –kehonkoostumuslaitteen hankintapäätös
- Hyvän Olon Juoksukouluja viidellä paikkakunnalla (Lestijärvi, Ullava, Kaustinen, Kalajoki ja Kokkola)
- Hyvinvoinnin markkinointiviestintäyhteistyö K-P:n liiton ja Keski-Pohjanmaa NYT-hankkeen kanssa jatkui (2008-2010)
- Lajien yhteisiä valmentajien täydennyskoulutuspäiviä 3 kpl
- Seuratukea 14:lle hankkeelle yhteensä 22.500 euroa, koko Suomeen 600 000 eur.
- Liikunta tuottavaksi –hankkeen valmistelut vuosille 2010-2011 Keski-Pohjanmaan liiton, kuntien ja pilottiyritysten kanssa
- Koti on Paras-perheliikuntahankkeen valmistelut SLU-alueiden ja Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa ja päätökset hankkeen hallinnoinnista v. 2010-12
- Hiihtokampanjassa 295 238 suoritusta, City Runilla 3033 kuntoilijaa, Jukujuku-leirillä 635 osallistujaa
- Koulutuksiin osallistujia 1765 henkilöä, tapahtumiin osallistujia 7759, yhteensä 9524
- Talous: Toiminnan kulut 499 188 eur, Varsinaisen toiminnan tuotot 244 132 euroa ja varainhankinta + 49 672, Alijäämä - 26.400 eur

2010:

- Liikunta tuottavaksi –hanke käynnistyi maakunnan kehittämisrahalla. Kehittämispäällikkö ja aikuisliikuntapäällikkö hankkeen kirjoilla n. 50 %:n osuudella
- M.M. valittiin perheliikuntahankkeen pilottivaiheen vetäjäksi
- Alueiden yhteisessä ESR-hankkeessa mukana Kalajoen Junkkarit (2010-2011)

- Maakunnan urheilun 100-vuotishistoriaprojektin käynnistäminen. K-P:n Kulttuurirahastolta saatiin kolmivuotinen apuraha
- Sun Camp-leiritoiminta käynnistyy Kalajoen Akatemian kanssa yhteistyönä
- Lestijärvi mukaan Liikkuva koulu-hankkeen pilottivaiheeseen
- Potkua –liitelehti Keskipohjanmaassa syyskuun lopulla
- Lajien yhteisiä valmentajien täydennyskoulutuspäiviä 3 kpl
- Seuratukea 12:lle hankkeelle yhteensä 18 000 eur, koko Suomeen 617 000 eur
- Hiihtokampanjassa 306 000 suoritusta, City Runilla 2670 kuntoilijaa, Jukujuku-leirillä 579 osallistujaa
- Koulutuksiin osallistujia 1961 henkilöä, tapahtumiin osallistujia 9500 , yhteensä 11 500
- Talous: Toiminnan kulut 573 068 eur, Varsinaisen toiminnan tuotot 281 237 euroa ja varainhankinta + 74.464 , Ylijäämä + 34.135 eur

2011:

- S.K. valittiin alueiden yhteisen perheliikuntahankkeen laajentumisvaiheen vetäjäksi vuosille 2011-2012.
- Sport Jatulit-lehti yhteistyössä Keski-Pohjanmaan liiton kanssa kevät ja syksy numerot (painos 15 000)
- Ingo- sähköisen tapahtumien ilmoittautumis- ja verkkomaksupalvelun kehitystyö Mainostoimisto Heinäkuun kanssa.
- Keplin sääntöuudistus: jäsenprofiilit (3kpl), hallituksen jäsenten toimikauden pituus (3 v), toimintakusien rajoitus (2 kautta/tehtävä) ym.
- Liikkuva koulu-hankkeessa Lestijärvi pilottivaiheessa mukana
- Liikunta tuottavaksi -hanke päättyi lokakuun lopussa => Hyvän Olon Liikettä –tuotteet mm. Hyvinvointianalyysi
- Seuratukihankkeita 13 hanketta 17.000 eur, joista kolme päätoimisen palkkaamiseen (Tiikerit, FC YPA ja KP-V), koko Suomeen 1,6 milj
- Hiihtokampanjassa 310 000 suoritusta, City Runilla 3223 kuntoilijaa, Jukujuku-leirillä 506 osallistujaa
- Koulutuksiin osallistujia 1216 henkilöä, tapahtumiin osallistujia 6000, yhteensä 7200 osallistujaa
- Talous: Toiminnan kulut 614 000 eur, Varsinaisen toiminnan tuotot 277 347 € ja varainhankinta +73 400, Ylijäämä + 2097 €

2012:

- Keplille uusi hallitus ja johtamisjärjestelmän uudistus
- Sport Jatulit-lehti yhteistyössä Keski-Pohjanmaan liiton kanssa kevät ja syksy numerot (painos 15 000)
- Liikkuva koulu-ohjelmaan Kalajoki Keplin alueelta mukaan valtakunnalliseen projektiin. Lestijärvi, Kannus ja Toholampi mukana ELY-hankkeiden avulla.
- KKI-ohjelman kanssa Liikkujan apteekki-kiertue

- Henkilöstön kouluttautuminen: palkkahallinnon ammattitutkinto (taloussihteeri), JET-koulutus (nuoriso- ja koulutuspääll.) ja ylempi amk (aluejohtaja)
- Valon perustaminen (SLU, Kunto ja Nuori Suomi fuusioituivat)
- Keplin palvelujen ja toiminnan markkinointisuunnitelma 2013-15
- Seuratukihankkeita Keplin alueelle 11 hanketta 20 500 eur. Valtakunnallisesti jaettiin 1,55 milj. euroa.
- Maakunnallinen liikuntakartoitus kuntien liikuntatoimen tilanteesta ja liikunnan harrastamisen edellytyksistä.
- Koti on Paras –perheliikuntahanke päättyi, mm. Potkua perheeseen –kampanjaan osallistui 4200 perhettä!
- Hiihtokampanjassa 354 000 suoritusta, Urheilugaala 141 osallistujaa ! City Runilla 3727 kuntoilijaa, Jukujuku-leirillä 505 osallistujaa
- Koulutuksiin osallistujia 1145 henkilöä, tapahtumiin osallistujia 8000, yhteensä 9134 osallistujaa
- Talous: Toiminnan kulut 608 000 eur, Varsinaisen toiminnan tuotot 272 857 euroa ja varainhankinta +59 644 , Alijäämä - 9.619 eur

2013:

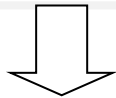
- Nettisivujen uudistaminen (kepli.fi, hyvänolonliikettä.fi, kokkolacityrun.fi)
- K-P:n urheilun satavuotisjuhlavuosi: kiertävän historianäyttelyn kokoaminen, lajitapahtumat., Kaikkien aikojen urheilijaäänestys ja Sata tarinaa urheilusta –kirjan ennakkomyyntikampanja ja julkistaminen 22.11.
- Keplin oman pakettiauton hankinta (Citroen Jumpy)
- Keplin palkkausjärjestelmä 1.4.2013 alkaen
- Keplin strategiatyön 2020 suunnittelu ja käynnistys palvelukyselyllä 5/2013
- Henkilöstömuutoksia: nuoriso- ja koulutuspäällikön vaihtuminen keväällä, tilapäisjärjestelyt vuoden loppuun
- Liikunnan aluejärjestöillä kolme yhteistä työntekijää (erityisasiantuntija, Liikkuva koulu-ohjelma sekä Työpaikkaliikunta)
- Kepli liittyi Valon jäseneksi 3/2014
- S2B Sports to business-urheilumarkkinoinnin huippukohtaaminen Kokkolassa 30.8.2013 (n.120 osallistujaa!)
- Lajien yhteisen Valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen ns. VOK-sisältöjen tarjoaminen Keplin alueella 10/2013 alkaen.
- Urheiluväen Joulu-lehti ilmestyi 50. kerran
- Seuratukihankkeita Keplin alueelle 3 hanketta yhteensä 21 500 eur. Valtakunnallisesti jaettiin 3,85 milj. euroa.
- Hiihtokampanjassa 342 000 suoritusta, City Runilla 3400 kuntoilijaa, Jukujuku-leirillä 380 osallistujaa
- Koulutuksiin osallistui xxxx henkilöä, tapahtumiin osallistui , yhteensä 8000 henkilöä.
- Talous: Toiminnan kulut 567 716 €, Varsinaisen toiminnan tuotot 283 590 euroa ja varainhankinta + 77 332 €, Alijäämä -5219 €

Liite 9 KESKI-POHJANMAAN LIIKUNTA RY -KEPLI LIIKETOIMINTASUUNNITELMA 2014

1. KEPLIN LIIKUNNAN KEHITTÄMISPALVELUT JA LIIKUNTATAPAHTUMAT

- **seuroille** => seurakoulutus, VOK, neuvonta- ja opastus, jäsenpalvelut ja -edut
- **kunnille** => Liikkuva koulu, kuntokampanjat, hankeyhteistyö, kuntokoulut, koulutus ja kehittäminen, edunvalvonta mm. liikuntaedellytykset
- **yrityksille/työpaikoille** => työhyvinvointipalvelut: luennot, testaukset, tyhy-päivät, kuntokoulut, kuntokampanjat, kehittäminen, laatusertifikaatti
- **lapsille ja nuorille** => Jukujuku-leiri, Liikkuva koulu
- **suuri yleisö** => markkinointiviestintä, julkaisut, some, sekä maakunta-/ paikallisen media

**LÄHEISYYS, TUNNETTUUS, JOUSTAVUUS,
SAATAVUUS, LUOTETTAVUUS, EDULLISUUS,
LAAJA PALVELUTARJONTA**

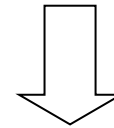


2. KEPLIN OSAAMINEN JA RESURSSIT

- **toteutus:** ammattitaitoinen, kokenut, luotettava ja osaava työntekijäjoukko (6 hlöä)
- **alueen paras osaamisverkosto** seuroista ja yrityksistä käytettävissä ja liitettävissä asiakkaalle menevään palveluun arvoketjuun: sisältää olosuhteet, valmennus, lajiosaaminen, työkalut, viestintä yms. (20 hlöä)

3. KEPLIN JA LIIKUNNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

- Liikunnan kysyntä kasvaa
- Lähes "monopoliasema" alueella
- Julkisen puolen resurssit vähenee => avaa mahdollisuuksia Keplille, seuroille ja alan yrityksille nostaa omaa roolia ja profiilia toimijoina
- tyky-palveluiden tuottamisessa huomioitava kilpailutilanne ja verotukselliset asiat mm. ALV
- Valon organisoituminen alueiden kanssa
- Liikuntalakiuudistus => alueiden valtionapukelpoisuus
- Valtion suoratuki seuroihin kasvaa => alueiden rooli arvioinnissa
- Kuntien mahdollisuudet tukea ja avustaa kaventumassa
- Hankemahdollisuudet erityisesti maaseudulla edelleen hyvät (leader-rahoitus tulevalla EU-ohjelmakaudella 2014-2020)



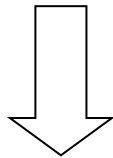
4. KILPAILUTILANNE KEPLIN TOIMINTA-ALUEELLA

=> Tilanne Keplille edullinen:

- ei urheilu- tai liikuntaopistoa alueella
- lajiliitoilla ja seuroissa vähän päätoimisia
- kuntien mahdollisuudet ja resurssit supistumassa
- Keplin organisoimilla tapahtumilla vähän todellista kilpailua vrt. Kokkola City Run, Jukujuku-leiri, Urheilugaala, S2B-seminaari, KKI-SuomiMies-rekkakiertue
- mahdollisuus yhdistää erilaista osaamista ja palveluja seuroista, yrityksistä ja julkiselta puolelta
- lajien ja kuntien tarvitsemat yhteiset koulutus- ja kehittämisspalvelut aikuisliikunta, nuorisoliikunta, seuratoiminta, valmennus, leiritoiminta jne.

5. KEPLIN TUOTTEET JA PALVELUT

- asiantuntija- ja osaamispalvelut (räätälöinti)
- jäsenpalvelut
- hyvinvointipalvelut (työpaikat, kunnat jne)
- tapahtumat ja markkinointiviestintä
- Kilpailuetu: ei ALV:ia jäsenpalveluissa (-24 % !)
- verkostomainen tuotantotapa, kokonaisuudessaan
- palkitsemistilaisuudet : Keplin ja Suomen Urheilugaala, Kiitosilta teatterilla, Urheiluperinne ja historia esille (Sata tarinaa urheilusta, Joululehti, Respect)
- hyväntekeväisyys (vrt. S2B-urheilun harrastestipendit)

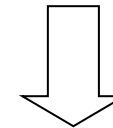


6. MARKKINOINTI JA MYYNTI

- henkilökohtainen markkinointi- ja myyntityö tapahtumissa ja esittelytilaisuuksissa (seurat, kunnat, yritykset)
- luottamushenkilöiden ja oto-hlöiden aktiivinen rooli
- sosiaalinen media kasvavassa roolissa
- uutiskirjeet
- nettisivut (sähköinen myynti ja ilmoittautuminen)
- asiakashallinta ja -palautejärjestelmät
- Maakuntalehtiyhteistyö: printtilehti (+paikallislehdet), nettilehti ja digitaalinen ulkomainonta)
- alueellinen TV-mainonta

7. LÄHIVUOSIEN TALOUS

- julkinen rahoitus (OKM:n avustus pysynyt samalla tasolla jo 5 vuotta)
- uhkana Liikuntalaissa valtionapukelpoisuuden menettäminen
- paikalliset kehittämisresurssit tärkeällä sijalla jatkossa: mahdollisuudet leader-tyyppisessä rahoituksessa ja sen hakemisessa (EU-ohjelmakausi 2014-2020)
- taantumien jälkeen yritykset satsaavat työntekijöihin ja hyvinvointipalveluihin
- kiinteisiin kuluihin kiinnitettävä huomiota (oma toimitila, pakettiauto)
- yritys yhteistyö ja sponsorointi tärkeällä sijalla tapahtumien, viestinnän ja toiminnan talouden pohjan varmistamisessa Kokonaistulorahoituksesta jopa 40 % tulee yrityksiltä!

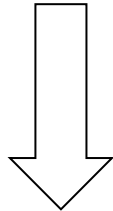


8. YRITYSMUOTO, RAKENNEJÄRJESTELYT

- **Yhdistysmuotoinen toiminta** selkeä etu tapahtumatuotannossa sekä koulutuksessa, kehittämisessä, julkaisutoiminnassa sekä varainhankinnassa
- Jäsenpalveluja seuroille voidaan kehittää ilman veroseuraamuksia esim. taloushallintopalvelut, toimistopalvelut ja välineiden ja tilojen vuokraus sekä muut valmennuspalvelut
- **vahva verkottuminen liikunta-alan yrittäjien kanssa**
- **Työpaikoille suunnatut palvelut** organisoitava uudella tavalla joko oman oy:n kautta tai hakeuduttava ALVilliseksi siltä osin. Erotettava yleinen aktiivointityö sekä "business-toiminta"

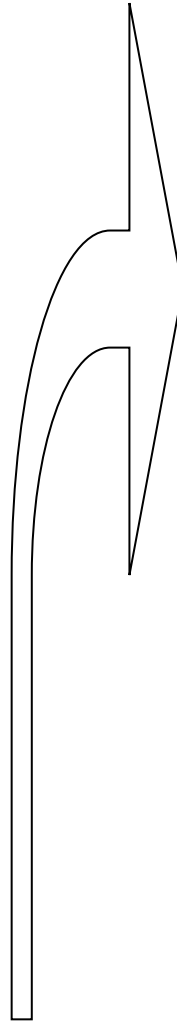
9. RISKIT JA HAASTEET TOIMINNALLE

- Varsinaisen toiminnan taloudelliset haasteet
- jatkuva kustannustason kohoaminen
- yritysysteistyön onnistuminen, maakuntaliiton – maakunnan tulevaisuus kuntakenteiden uudistuessa
- mistä seurojen ja lajien kehittämisrahoitus?
 - kuntien tilanne, sote-uudistus,
 - lajiliitot/Valo/OK?



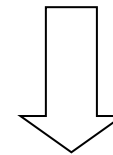
10. SUOJAUS: IDEAT, KEKSINNÖT, ILME

- Tapahtumien ja tuotteiden omistus, nimet, logot
- Esim. S2B Sports to Business –koulutustapahtuma, Kokkola City Run, Jukujuku-leiri, Ingo-ilmoittautumisjärjestelmä, Keplin vai Keski-Pohjanmaan Urheilugaala ?
- Keplin visuaalinen ilme ja logo uusittava 2014 talven aikana
- Omat julkaisut: Sport Jatulit, Urheiluväen Joulu, Sata tarinaa urheilusta-historiakirja
- ”Keplin tapahtumien –maakuntalehtiliite” => varainhankintamahdollisuus ilmoitusmyynnillä yhteinen sisältötuotanto



11. JATKOSSA KEHITETTÄVÄÄ

- uudet toimitilat (vuokralle: Urheilutalon remontti?, Maakuntatalo-idea tai oman toimistotilan hankinta)
- valmennuspalveluiden kehittäminen lajeille ja urheiluakatemiayhteistyö (oma rooli, resurssit ja tehtävä)
- tiiviimpi kuntayhteistyö (pienien kuntien liikuntapalvelujen kehittämiseen ja tuotantoon osallistuminen)
- Lasten ja nuorten liikuntakerhotoiminnan kehittäminen leader-hankkeiden kautta
- Urheiluseuratoiminnan kehittäminen ESR-hankkeen kautta
- Liikuntatapahtumien ideahautomo ja seurayhteistyö
- Uusien tapahtumien matkailullisen vetovoiman maksimaalinen hyödyntäminen: ”Kokkola Ultra Run 16.-18.5.”, ”Kokkola City Jump 4.7.”



KEPLIN VISIO JA MISSIO 2020

Laatinut Petri Harsunen, Haaga-Helia, Ylempi AMK
Työelämän kehittämistehtävä: Yrittäjyys ja liiketoiminta

Keplin visio 2020: *Kepli - liikuntaa yhdessä läpi elämän*

Missio/toiminta-ajatus:

Edistämme Keski-Pohjanmaan hyvinvointia ja terveyttä liikunnan ja urheilun avulla. Kepli tuottaa liikuntaelämyksiä keskipohjalaisille toimien liikunnan ja urheilun yhdistävänä ja innostavana voimavarana

Arvot: - Jokainen liikkuja on tärkeä - Innostamme osallistumaan - Teemme asioita yhdessä

Strategiset näkökulmat:

ASIAKASMARKKINAT

TOIMINTATAPA

KEHITTÄMINEN

TALOUS/TULOKSET



Strategiset tavoitteet

1. Kuusiulotteinen palvelukartta
2. Laaja palvelutarjonta S-K-Y
3. Kannattavat palvelut ja tuotteet

1. Tapahtumien yhteismarkkinointi
2. Maakunnalliset toimijat yhdessä
3. Verkostoista tehoa ja voimaa itselle

1. Osaamiskokemuksen hyödyntäminen
2. Jatkuva ydinpalvelujen kehittäminen
3. Rohkea kokeilukulttuurin edistäminen

1. Vakaa, tasapainoinen ja monipuolinen
2. Tapahtumat, hankkeet ja yritykset
3. Oma vars. toiminta ja varainhankinta



Menestystekijät

1. Keplin markkinointisuunnitelma
2. Tehokkaat viestintäkanavat
3. Myyntityö

1. Haluttu yhteistyökumppani
2. Resurssistrategiat kohdealueittain
3. Valon strategian hyödyntäminen

1. Kepli-brändin kirkastaminen
2. Kärkitapahtumien kehitystyö
3. Uusien palvelujen kehittäminen

1. Kasvava hanketoiminta (1-2/v)
2. Erilaiset yhteistyöverkostot (S-K-Y)
3. Kustannustehokkuus ja -tietoisuus



Mittarit ja tavoitteet

1. Asiakastytyväisyyskyselyt
2. Jäsenpalvelujen uudistaminen
3. Tapahtumien kehittäminen

1. Liikunnan aluejärjestöjen strategia
2. Liikunta maakuntaohjelmassa
3. Varautuminen ja valmius muutoksiin

1. Työhyvinvoinnin ja osaamisen kehitys
2. Uusien palvelujen kokeilu 1-2/vuosi
3. Kehittämishankkeet: S,A,L&N

1. Uusia hankkeita 1-2/vuosi => 20%
2. Yritysyhteistyösopimuksia 0,1 m€/v
3. OPO 100 000 eur



TOIMINTASUUNNITELMAT JA TOIMINTAKERTOMUKSET AVAINALUEITTAIN 2015 -2020