

Urheiluseurat osana Vantaan kaupungin liikuntapoliittisia linjauksia – Kuinka viedä strategiat käytäntöön?

Päivi Sillanpää



Tekijä Päivi Sillanpää	
Koulutusohjelma Liikunta-alan koulutusohjelma / Liikuntajohtaminen	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Urheiluseurat osana Vantaan kaupungin liikuntapoliittisia linjauksia – Kuinka viedä strategiat käytäntöön?	Sivu- ja liitesivumäärä 95 + 22
<p>Liikunnalla on tärkeä rooli ihmisten kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa. Suurimmat liikuntaa toteuttavat tahot ovat kunnat, yksityinen sektori sekä kolmas sektori, jota urheiluseuratkin edustavat. Kuntien yhtenä tehtävänä on luoda yleisiä edellytyksiä liikunnalle paikallistasonlla ja yksi keino tähän on tukea paikallisten urheiluseurojen toimintaa.</p> <p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli luoda kehittämistoimenpiteitä siihen, miten työn tilaaja, Vantaan kaupungin liikunnan palvelualue voi toteuttaa urheiluseuratoimintaan liittyviä strategisia tavoitteitaan. Tavoitetta konkretisoitiin neljän tutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuskysymyksillä haettiin vastauksia vantaalaisen seuratoiminnan nykytilan hahmottamiseen, liikunnan palvelualueen seurayhteistyöhön liittyvän roolin ymmärtämiseen, seuratoiminnan faktatietojen parempaan hyödyntämiseen sekä seuratoimintaan liittyvän viestinnän sujuvampaan toteuttamiseen. Työ rajattiin koskemaan vain Vantaalle rekisteröityjä urheiluseuroja.</p> <p>Kehittämistyön prosessi toteutettiin syyskuun 2020 ja lokakuun 2021 välisenä aikana. Tavoitteesta johdettuihin tutkimuskysymyksiin valittiin niihin sopivat kehittämismenetelmät. Kehittämismenetelminä työssä käytettiin kyselytutkimusta, benchmarkingia ja ideointityöpajoja. Kyselytutkimuksella kartoitettiin vantaalaisten urheiluseurojen nykytilannetta, seurojen yhteistyötahoja ja -muotoja sekä kaupungin tekemää seuraviestintää. Benchmarkingin avulla tutustuttiin muiden urheiluseurojen kanssa yhteistyötä tekevien tahojen toimintatapoihin. Ideointityöpajoilla pyrittiin luomaan uusia ratkaisuja ja toimintatapoja. Eri menetelmillä saatuja tuloksia analysoitiin ryhmittelyanalyysillä, tuloksia lukemalla ja tulkitsemalla sekä dokumenttianalyysillä. Lopulliset kehittämistoimenpiteet luotiin tulkitsemalla ja vertailemalla tuloksia teoriaan ja muihin tutkimuksiin.</p> <p>Työssä luodut kehittämistoimenpiteet voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteiksi. Lyhyen aikavälin kehittämistoimenpiteissä kannustetaan muun muassa tuomaan kaupungin hankkeet ja tapahtumat paremmin esille, keräämään liikuntapoliittisten linjauksien toimenpide-ehdotuksia seuroilta, luomaan seuratoiminnan seuraamiseen mittarit sekä kehittämään tilavuoro- ja avustushakuja asiakaslähtöisesti. Pitkän aikavälin kehittämistoimenpiteissä kehoitetaan esimerkiksi löytämään ratkaisuja tilahaasteisiin, lisäämään vuorovaikutusta seurojen kanssa, keräämään ja analysoimaan seuratietoja vuosittain sekä hyödyntämään päätöksenteossa tutkittuja alueellisia tietoja seuratoiminnasta ja kuntalaisten hyvinvoinnista.</p> <p>Työn tulokset ja kehittämistoimenpiteet esitellään Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueen työntekijöille sekä vantaalaisille urheiluseuroille. Osan kehittämistoimenpiteiden eteenpäin vienti on jo aloitettu ja muitakin pyritään toteuttamaan suunnitellun aikataulun mukaisesti.</p>	
Asiasanat Urheiluseurat, kunnat, strategia, kehittämistoimenpiteet, tiedolla johtaminen, viestintä	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Liikunta yhteiskunnassa	3
2.1	Valtakunnallinen liikuntapolitiikka	5
2.2	Kuntien liikuntatoiminta	8
2.3	Urheiluseuratoiminta valtakunnallisesti.....	10
3	Julkinen johtaminen.....	16
3.1	Strateginen johtaminen	16
3.2	Tiedolla johtaminen	18
3.3	Viestinnän johtaminen.....	21
4	Vantaan kaupunki	24
4.1	Vantaan kaupungin strategiat ja linjaukset	24
4.2	Vantaan kaupungin kaupunkikulttuurin toimiala.....	27
4.3	Vantaan kaupungin liikunnan palvelualue	29
4.4	Vantaalaiset urheiluseurat.....	35
5	Työn tavoite	37
6	Kehittämistyön prosessi	38
6.1	Lähtötilanteen kartoitus	39
6.2	Kehittämismenetelmät.....	40
6.2.1	Kyselytutkimus.....	41
6.2.2	Benchmarking	44
6.2.3	Ideointityöpaja.....	47
6.3	Aineiston analysointi	49
7	Tulokset	51
7.1	Vantaalaiset liikuntayhdistykset 2021 kyselyn tulokset	51
7.1.1	Mikä on vantaalaisen seuratoiminnan nykytila?.....	51
7.1.2	Mikä on liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona?	65
7.1.3	Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi?	70
7.2	Benchmarkingin tulokset	72
7.2.1	Helsingin, Espoon ja Vantaan liikuntapalveluiden toteuttaman seuraviestinnän benchmarking.....	72
7.2.2	Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n benchmarking	75
7.2.3	Helsingin liikuntapalveluiden benchmarking	76
7.2.4	Suomen Koripalloliiton benchmarking	77
7.3	Ideointityöpajojen tulokset.....	78
7.3.1	Seuraviestinnän työpaja	78
7.3.2	Sosiaalisen median työpajat.....	79

7.3.3	Liikuntapoliittisten linjausten työpajat.....	80
7.4	Tuloksien yhteenveto	81
7.4.1	Vantaalaisen seuratoiminnan nykytila	82
7.4.2	Liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona	82
7.4.3	Seuratoiminnan faktatietojen parempi hyödyntäminen	83
7.4.4	Seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit sujuvammiksi	84
8	Kehittämistoimenpiteet	85
9	Pohdinta.....	91
	Lähteet	95
	Liitteet.....	103
	Liite 1. Vantaalaiset urheiluseurat 2021 -kysely, kyselylomake.....	103
	Liite 2. Vantaalaiset liikuntayhdistykset 2021 -kysely, kyselyn saatekirje	122
	Liite 3. Liikuntapoliittisten linjausten työpajat, koonnin lomakepohja	123
	Liite 4. Sosiaalisen median työpajat, sosiaalisen median kalenteripohja.....	124

1 Johdanto

Urheiluseurat liikuttavat valtakunnallisesti noin miljoonaa suomalaista (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020, 52) ja myös Vantaan kaupungille paikalliset urheiluseurat ovat erittäin tärkeä yhteistyökumppani kuntalaisten liikuttamisessa ja aktivoimisessa (Vantaan kaupunki 2018, 14).

Vantaan kaupungin eri tasoisissa strategioissa ja linjauksissa tulevat usein esille yhteistyö kolmannen sektorin kanssa. Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueelle (jatkossa liikunnan palvelualue) on juuri tehty uudet vuoteen 2030 jatkuvat liikuntapoliittiset linjaukset, joiden yksi päätavoitteista on ”Vantaan kaupungin urheiluseuratoiminta on monipuolista ja se perustuu vireään kansalaisaktiivisuuteen.” Tämän isomman tavoitteen yksi alatavoite on, että urheiluseuran ja yhdistyksen toiminnan järjestäminen on Vantaalla mutkatonta ja yksinkertaista. Myös monien muiden päätavoitteiden alatavoitteissa mainitaan urheiluseurat ja heidän kanssaan tehtävä yhteistyö. (Vantaan kaupunki 2021f, 2.)

Liikuntapoliittisten linjauksien seuratoimintaan liittyviin tavoitteisiin on tällä hetkellä vaikea pureutua ja miettiä konkreettisia toteutuskeinoja, sillä liikunnan palvelualueella ei ole tarkkaa kuvaa siitä, minkälaista vantaalainen urheiluseuratoiminta on tänä päivänä. Edellinen seurakartoitus tehtiin kuusi vuotta aikaisemmin ja siinä keskityttiin vain avustuksia saaneisiin seuroihin. Liikunnan palvelualue tarjoaa seuroille tällä hetkellä pääsääntöisesti tiloja ja avustuksia. Minkälaista muuta yhteistyötä seurojen kanssa voisi tehdä ja miten seuroja voisi tukea tärkeässä työssään? Minkälainen rooli palvelualueella voisi tulevaisuudessa olla suhteessa muihin seurojen kanssa yhteistyötä tekeviin tahoihin? Miten aina haastavaa viestintää voisi parantaa?

Tässä kehittämistyössä luodaan kehittämistoimenpiteitä liikunnan palvelualueen seuroihin liittyvien strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Työn teoriaosuudessa perehdytään valtakunnallisesti ja paikallisesti niin liikuntapolitiikkaan, kuntien liikuntapalveluiden tehtäviin kuin urheiluseuratoimintaan. Koska tällä kehittämistyöllä pyritään parantamaan myös liikunnan palvelualueen strategista johtamista, tiedolla johtamista sekä viestinnän johtamista, tutustutaan näihin teemoihin kirjallisuuden ja tutkimuksien avulla erityisesti kuntanäkökulmasta. Kehittämismenetelminä käytetään kyselytutkimusta, benchmarkingia ja

ideointityöpajoja. Lopullinen tuotos, eli kehittämistoimenpiteet, löytyy kappaleesta 8 ”Kehittämistoimenpiteet”.

Kehittämistyön kohderyhmäksi rajattiin vantaalaiset urheiluseurat ja työn toimeksiantajana toimii Vantaan kaupungin liikunnan palvelualue. Tässä työssä urheiluseuralla tarkoitetaan rekisteröityä yhdistystä, jonka päätarkoitus on liikunnan järjestäminen.

2 Liikunta yhteiskunnassa

Tässä luvussa syvennytään liikunnan ilmentymiseen yhteiskunnassa ja erityisesti valtakunnalliseen liikuntapolitiikkaan, kuntien liikuntatoimintaan sekä urheiluseuratoimintaan valtakunnallisesti.

Liikunnalla on itseisarvoinen merkitys mielekkään elämän perustana. Liikunnalla on merkittävä myönteinen vaikutus väestön kokonaisvaltaiselle terveydelle ja hyvinvoinnille sekä tärkeä rooli sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa. Liikkumattomuus on vakava kansanterveydellinen haaste, jonka kustannusvaikutukset ovat vuositasolla Suomessa yli kolme miljardia euroa. (Valtioneuvosto 2018, 16.) Yksilön päätös liikkua tai jatkaa liikkumista ovat yhteydessä henkilön yleiseen yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Liikkumispäätökseen vaikuttavat muun muassa tarjolla olevat mahdollisuudet, sosiaalinen tuki, identiteetin muodostumisen vaiheet ja kulttuuriset asiayhteydet. Liikkumisen syyt vaihtuvat siis monta kertaa ihmisen elämän aikana. (Coakley 2009, 120.) Myös urheiluseuroilla on suuri merkitys suomalaisessa liikuntakulttuurissa, sillä ne tarjoavat tärkeimmän sosiaalisen verkoston, jonka kautta eri lajeja aletaan harrastamaan (Szerovay 2015, 117).

Nykyisellään vain murto-osa alle kouluikäisistä lapsista täyttää päivittäisen liikuntasuosituksen. Kouluikäisistä lapsista kolmasosa liikkuu terveytensä kannalta riittävästi. Liikkuminen vähenee lapsuudesta nuoruuteen siirryttäessä merkittävästi ja vain murto-osa nuorista liikkuu riittävästi. Aikuisväestöstä joka viides liikkuu terveytensä kannalta riittävästi. Kotitalouden suurempi koko, lasten runsaampi lukumäärä sekä erityisesti alle kouluikäiset lapset kotitaloudessa ovat yhteydessä vanhempien vähäisempään liikunta-aktiivisuuteen (Rovio, Hakonen, Laine, Helakorpi, Uutela, Havas & Tammelin 2011, 36). Myös ikääntyvän väestön osalta liikunnalla on tärkeä osa toimintakyvyn ylläpitämisessä. Noin 15 prosentilla väestöstä on toimintakyyn liittyviä rajoitteita. Tutkimusten mukaan toimintarajoitteiset liikkuvat sekä harrastavat liikuntaa vähemmän kuin muu väestö. (Valtioneuvosto 2018, 5–26.)

Vuoden 2020 lopussa Suomessa asuvien ulkomaalaistaustaisten määrä oli 8 % koko väestöstä (Tilastokeskus 2021a). Liikunta-aktiivisuudessa maahanmuuttajat jäivät jälkeen

kantaväestöstä kaikissa ikäryhmissä nuorista ikääntyneisiin. Liikunnan osalta maahanmuuttajat pitävät tärkeimpinä asioina muun muassa terveyttä, kunnon kohottamista, rentoutumista ja yhdessäoloa. Eri maista tulleiden, kuten venäläistaustaisilla ja Afrikan maista saapuneilla henkilöillä, on myös kulttuurillisia eroja liikunnan ja urheilun merkityksellisyydestä ja tavoitteista. (Itkonen, Lehtonen & Aarresola 2018, 56–57.)

Suomalainen liikuntajärjestelmä voidaan jakaa kolmeen toimijasektoriin. Julkisella sektorilla tarkoitetaan kuntia, valtiota sekä seurakuntia. Kolmas sektori sisältää liikunta- ja urheiluseurat sekä muut liikuntaa järjestävät vapaaehtois pohjalta toimivat järjestöt. Yksityiseen sektoriin kuuluvat henkilöt ja organisaatiot, jotka liikuntatoiminnallaan pyrkivät taloudelliseen voittoon. (Ilmanen 2015, 19–20.) Lisäksi esille on tuotu myös termi ”neljäs sektori”, jolla eri tarkoitetaan tilanteesta riippuen joko perheitä tai löyhempää rekisteröimättöä järjestötoimintaa (Valtioneuvosto 2018, 31; Ruuskanen, Jousilahti, Faehnle, Kuusikko, Kuittinen, Virtanen & Strömberg 2020, 22–23).

Liikuntaharrastuksiin käytettävissä olevat tulot muodostuvat julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kotitalouksien resursseista. Liikuntaseurojen tavoitteena on yleensä liikuntatoiminnan aikaansaaminen mahdollisimman monille hankkimillaan resursseilla. Harrastajan kustannukset riippuvat siitä, miten hyvin seura saa hankittua tuloja ja miten paljon seura joutuu maksamaan palveluidensa välttämättömistä kuluista. Kunnat pyrkivät tarjoamaan palveluja tasapuolisesti kaikille tai mahdollisimman monille kuntalaisille. Yritykset taas pyrkivät tavoittamaan mahdollisimman laajat asiakasryhmät ja valtio pyrkii huolehtimaan kansalaisistaan. Liikuntaseuroissa harrastamisen kokonaiskustannukset ovatkin nousseet monelle liian suuriksi. Kustannusten noustessa yhdenvertaisten ja kohtuuhintaisten harrastusmahdollisuuksien luominen on tullut haastavaksi. Erityisesti lasten kilpaurheilu on kallistunut harrastuskausien ja harrastuskertojen lisääntymisen myötä. Useamman lajin samanaikainen harrastaminen on tullut usein mahdottomaksi. Kalleimpia lajeja 6–18-vuotiaiden lasten harrastuksissa ovat taitoluistelu, tanssi, jääkiekko ja ratsastus. (Puronaho 2014, 60–61; Finni, Humisto, Karvinen & Lahti 2012, 66.)

Finni ym. (2012, 87) ovat keränneet keinoja taloudellisesti yhdenvertaisten harrastusmahdollisuuksien edistämiseksi. Seurat voisivat esimerkiksi pyrkiä tarjoamaan edullisia

harrastuksia yhteistyössä muiden seurojen kanssa. Kunnat voisivat esimerkiksi tukea seuroja enemmän ja mahdollistaa omaehtoista harrastamista. Lajiliitot voisivat tehdä yhteisiä linjauksia toimintakulttuurin kehittämiseksi. Valtionhallinto taas voisi pyrkiä lisäämään kunnan liikunnan valtionosuuksia. (Finni ym. 2012, 87.)

Omatoiminen liikunta on aikuisväestön yleisin liikuntamuoto ja sen osuus lisääntyy edelleen. Omatoimisen liikunnan kasvu ja kansalaisten lisääntynyt tietoisuus liikunnan terveysvaikutuksista on lisännyt kysyntää yksityiselle liikuntapalvelutarjonnalle. Liikunta-aloilla toimii noin 5 000 yritystä, jotka työllistävät yli 15 000 henkilöä. Liikunta-alan yrittäjyydestä on tullut kasvava toimiala, johon kuuluvat mm. terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät tuotteet ja palvelut, liikuntamatkailu, urheilutapahtumat sekä liikuntalähtöiset lifestyle-tuotteet ja -palvelut. Vaikka yksityinen sektori on tärkeä osa liikuntakenttää, ei julkinen hallinto voi suoraan tukea yksityistä yritystoimintaa. Välikäsitteellisesti yksityistä liikuntapalvelutarjontaa pyritään kuitenkin tukemaan verotuksen ja elinkeinopolitiikan keinoin. (Valtioneuvosto 2018, 29.)

Yhteiskunnallisia kehitystrendejä, jotka vaikuttavat tällä hetkellä liikuntaan ja liikuntapolitiikkaan ovat tällä hetkellä muun muassa työn ja toimeentulon muutos, digitalisaatio, kaupungistuminen, yksilöllistymiskehitys ja demokraattisen vaikuttamisen ja osallisuuden muutos sekä talouden ja ympäristökehityksen suhteen muutos. Näiden kehitystrendien myötä 2000-luvun ilmiöinä liikunnassa ovat olleet muun muassa omatoimisen liikunnan lisääntyminen, uusien lajien kehittyminen ja yksityisen sektorin lisääntyvä rooli erityisesti aikuisliikunnassa. Myös naisten näkyvyys liikunnassa ja urheilussa sekä digitalisaation hyödyntäminen liikuntatoiminnassa on kasvanut 2000-luvulla. (Valtioneuvosto 2018, 2–4.)

2.1 Valtakunnallinen liikuntapolitiikka

Valtakunnallista liikuntapolitiikkaa määrittää liikuntalaki (390/2015), jossa 1 §:n mukaan säädetään liikunnan ja huippu-urheilun edistämisestä, valtionhallinnon ja kunnan vastuusta ja yhteistyöstä, valtion hallintoelimistä sekä valtionrahoituksesta liikunnan toimialalla.

Liikuntalain tavoitteena on edistää:

- eri väestöryhmien mahdollisuuksia liikkua ja harrastaa liikuntaa,
- väestön hyvinvointia ja terveyttä,

- fyysisen toimintakyvyn ylläpitämistä ja parantamista,
- lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä,
- liikunnan kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoiminta,
- huippu-urheilua,
- liikunnan ja huippu-urheilun rehellisyyttä ja eettisiä periaatteita sekä
- eriarvoisuuden vähentämistä liikunnassa.

Lain tavoitteen toteuttamisessa lähtökohtina ovat tasa-arvo, yhdenvertaisuus, yhteisöllisyys, monikulttuurisuus, terveet elämäntavat sekä ympäristön kunnioittaminen ja kestävä kehitys. Muita liikunnan julkishallinnon toimintaa säänteleviä lakeja ovat muun muassa perustuslaki, julkisuuslaki, hallintolaki ja kuntalaki (Ojajarvi & Valtonen 2016, 9).

Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa Suomessa liikuntapolitiikan suunnista ja toimista sekä toimii liikunta-alan valtionhallinnollisena elimenä. Ylimpänä päättäjänä liikuntaa koskevissa asioissa toimii urheilu- ja kulttuuriministeri. Opetus- ja kulttuuriministeriön apuna toimii valtion liikuntaneuvosto ja sen tehtävänä on toimia ministeriön asiantuntijatahona liikuntaa koskevissa kysymyksissä. Aluehallintovirastojen liikuntatoimet ja kunkin alueen liikuntaneuvostot toimivat liikuntapoliittisen työn yhdistäjinä valtion, kuntien sekä järjestöjen välillä. Lisäksi vuodesta 2017 alkaen Suomen Olympiakomitea on toiminut opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijana huippu-urheiluun liittyvissä asioissa. (Suomi 2015, 63–68; Valtioneuvosto 2018, 33.)

Julkisen puolen organisaatioista kuntalaisia lähimpänä tahona toimivat kunnat. Jokaisessa kunnassa on liikuntakysymyksistä vastaava toimielin, kuten esimerkiksi vapaa-ajan lautakunta. Kuntalaisille merkittävimmin tarjottavat liikuntaan liittyvät palvelut ovat kunnan omistamat liikuntapaikat. Liikuntapaikkoja pääsevät hyödyntämään myös kunnassa toimivat liikuntaseurat. (Suomi 2015, 69–70.)

Valtakunnallisen liikuntapolitiikan 2020-luvun tärkein tavoite Suomessa on kansalaisten fyysisen aktiivisuuden merkittävä lisääminen kaikissa ikä- ja väestöryhmissä siten, että mahdollisimman suuri osa väestöstä harrastaa liikuntaa terveyden ja hyvinvoinnin kannalta riittävässä määrin. Julkishallinnon tulee myös edistää osallisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa kaikessa liikunta- ja avustustoiminnassa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. (Valtioneuvosto 2018, 17–18, 45.)

Valtioneuvoston liikuntapolitiikan selonteossa (2018, 4–5) suomalaisen liikunnan keskeiksi meneillään oleviksi kehityslinjoiksi mainitaan seuraavat asiat.

- Liikuntakulttuuri on eriytynyt sekä organisatorisesti että yksilöiden liikuntakäyttäytymisen osalta.
- Liikkuminen on polarisoitunut.
- Fyysinen kokonaisaktiivisuus on yhteiskunnassa vähentynyt.
- Merkittävä osa liikkumisesta toteutuu omatoimisesti, erityisesti aikuisten ja ikääntyneen väestön osalta.
- Matalan kynnyksen liikuntatoimintojen organisoinnin merkitys on kasvamassa.
- Liikunnan kansalaistoiminta tarvitsee tukea sen omista lähtökohdista käsin.
- Tiedolla johtamisen merkitys liikuntapoliittisessa päätöksenteossa on kasvamassa.
- Liikunnan yhdenvertaisuus ja tasa-arvo eivät toteudu kaikilta osin.
- Eettisyyden sekä kestävä kehityksen merkitys on lisääntymässä.
- Huippu-urheilun ja valmennuksen organisoinnissa tiedolla johtamisen, eri tahojen keskinäisen koordinaation ja toimivan työnjaon merkitys on korostumassa.
- Tiedolla johtamisen pohjaksi tarvitaan tutkimustietoa.
- Liikunnalliseen elämäntapamuutokseen tarvitaan tukea ja ohjausta monin eri liikunnan edistämisen menetelmin.
- Tutkimusnäyttö fyysisen aktiivisuuden terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä lisäävistä vaikutuksista on kiistattomampaa.
- Kaikkeen suunnitteluun ja päätöksentekoon yhteiskunnassa tarvitaan liikkumisvaikutusten arviointia.

Valtion liikuntamäärärahat osoitetaan rahapelitoiminnan tuotoista sekä valtion budjettivaroista. Liikuntatoimen rahoitus rahapeliuotoista perustuu arpajaislakiin (1047/2001), ja vuonna 2019 rahapelitoiminnan tuotoista 27,3 % kohdennettiin urheilun ja liikuntakasvatuksen edistämiseen. Vuonna 2019 valtion liikuntamäärärahat olivat yhteensä 159,3 miljoonaa euroa, josta 5,3 miljoonaa euroa oli budjettivaroja. Opetus- ja kulttuuriministeriö osoittaa valtion tukea kuntien liikuntatoimintaan, liikuntapaikkarakentamiseen, valtakunnallisten ja alueellisten liikunnan koulutuskeskuksien toimintaan, liikuntaa edistävälle valtakunnallisille liitoille ja aluejärjestöille, seuratoiminnan kehittämiseen, liikunnallisen elämäntavan hankkeisiin elämäntavan eri vaiheissa, huippu-urheilun kehittämiseen, liikuntatieteeseen ja liikuntatieteelliseen tiedonvälitystoimintaan, liikunnan eettiseen toimintaan sekä liikunta-alan kansainväliseen toimintaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020, 13.) Rahapelituotot ovat viime aikoina pienentyneet, joten vuodelle 2022 oli jo suunniteltu noin 12 miljoonaan leikkaukset liikuntabudjettiin (Olympiakomitea 2021.) Hallitus kuitenkin perui suunnitellut leikkaukset, mutta tulevaisuudessakaan rahoitushaasteet eivät tule poistumaan (Yle 2021).

2.2 Kuntien liikuntatoiminta

Kuntien liikuntatoimi on järjestötoiminnan ohella suomalaisen liikuntajärjestelmän tukipylväs. Kunnat olivat pitkään liikunnan suurin rahoittaja Suomessa, mutta nykyisin kotitaloudet ovat liikunnan merkittävin rahoittaja. Sote- ja maakuntauudistuksen jälkeenkin liikunta säilyy nimenomaan kuntien tehtävänä. On nähtävissä, että liikunnasta on tulossa yhä tärkeämpi kuntien elinvoimatekijä. (Valtioneuvosto 2018, 2.)

Kuntien tehtävät on määritelty liikuntalaissa (390/2015) § 5:ssa, jonka mukaan yleisten edellytysten luominen liikunnalle paikallistasolla on kuntien tehtävä. Tämä tarkoittaa liikuntapalvelujen järjestämistä erityisryhmät huomioiden, liikunnan kansalaistoiminnan tukemista sekä liikuntapaikkojen rakentamista ja ylläpitämistä. Kunnat pystyvät toteuttamaan liikuntalain tavoitteita ja tehtäviä resursseihinsa ja saman kuntakoon toimintaan verrattuna hyvin tai kohtalaisesti. Erityisesti pienten ja osan keskisuurten kuntien haasteena ovat resurssien puutteet. Isoissa kunnissa kaivataan valtion vahvaa tukea kunnissa toteutettavalle liikuntapolitiikalla. (Valtioneuvosto 2018, 10–11.)

Kunnille myönnetään valtionosuutta liikuntatoiminnan käyttökustannuksiin kunnan asukasmäärään perustuen. Valtionosuuden perustana toimii laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009). Tämän lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriö tukee harkinnanvaraisilla avustuksilla kuntien liikuntapaikkojen rakentamis- ja peruskorjaushankkeita sekä muita liikuntaa edistäviä hankkeita. Kuntien liikuntatoimintaan osoitettiin valtion liikuntamäärärahoista noin 19,5 miljoonaa euroa vuonna 2019. Liikuntapaikkarakentamiseen myönnettäviä valtionavustuksia myönnettiin noin 17,8 milj. euroa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020, 27–28.)

Tutkimuskatsaus liikuntapoliittisen selonteon tausta-aineistoksi (Itkonen, Lehtonen & Aarresola 2018, 65–66) kuvailee kuntien liikunnan edistämistyön tämänhetkistä tilannetta seuraavasti.

- Liikunnan edistämiseen liittyvä strateginen suunnittelu on yleistynyt sekä koko kunnan että eri hallinnonalojen asiakirjoissa.
- Suurin osa kunnista kerää vähintään kahden vuoden välein liikuntapaikkojen käyttötietoja ja tietoja urheiluseuroihin osallistuvista lapsista ja nuorista.
- Erityisesti aikuisten liikuntavuoromaksut ovat nousseet, mutta myös lasten ja nuorten vuoromaksuissa on nähtävissä kasvua.

- Kunnissa järjestetään liikuntaneuvontaa ja liikkumisryhmiä erityisesti ikääntyneille. Vähi- hien kohdennettua neuvontaa ja liikuntaryhmiä järjestettiin maahanmuuttajille sekä opiskelun ulkopuolella oleville nuorille.
- Suuret ja pienet kunnat eroavat monella osa-alueella toisistaan.
- On erittäin tärkeää, että liikunnan edistämiseen sitoudutaan kuntatasolla poikkihallin- nollisin toimenpitein.
- Erityistä huomiota on kiinnitettävä niihin paikallisiin politiikkatoimiin, joilla voidaan huo- mioida maahanmuuttajien ja erityisryhmiin kuuluvien liikuntatarpeet.

TEAvisari (terveydenedistämisen aktiivisuuden mittari) osoittaa, että kuntien liikunta- ja ur- heiluseurojen kanssa tehty yhteistyö on hieman yleistynyt kahden vuoden takaisesta. Säännöllisesti kokoontuva liikuntaseurojen ja kunnan yhteinen asiantuntijajelin kuten seu- raparlamentti, toimi joka kolmannessa (33 %) kunnassa. Tätä yleisemmin (73 %) kunnissa tehtiin yhteistyötä liikuntaseurojen kanssa erikseen koolle kutsutuissa yhteiskokouksissa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020.)

Liikunnan edistäminen ei kuitenkaan ole kunnissa vain liikuntapalveluiden tehtävä, vaan yhteistyötä tulee tehdä muun muassa opetustoimen, kaavoitustoimen, kulttuuritoimen ja sosiaalitoimen kanssa (Suomi 2015, 70–71). Tulevien sote- ja maakuntauudistuksien yh- teydessä tulee varmistaa, että yhteistyö kunnan, maakunnan, kansalaisjärjestöjen ja yksi- tyisen sektorin välillä on toimivaa. Liikunnan palveluketjun toimivuus edellyttää terveyden- huollon ja liikunnan ammattilaisten tiivistä yhteistyötä sekä paikallisten seurojen ja muiden harrasteliikuntatoimintaa järjestävien tahojen toiminnan kehittämistä ja linkittämistä osaksi palveluketjua. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on yksi tärkeimmistä kuntien ja maa- kuntien yhteisistä tehtävistä. (Valtioneuvosto 2018, 17.)

Liikuntalain mukaan kuntien tulee tukea paikallisten urheiluseurojen toimintaa. Ne voivat käyttää tähän tarkoitukseen kuntien liikuntatoimintaan osoitettuja valtionosuuksia. Jotta suomalainen liikuntajärjestelmä toimii hyvin jatkossakin, on avustuksien määrää nostet- tava ja osoitettavat liikuntapaikat lasten ja nuorten seuratoiminnalle joko maksutta tai hyvin edullisesti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020, 63; Valtioneuvosto 2018, 36.) Valtion lii- kuntaneuvosto suosittelee myös (2014, 7), että julkisia varoja jaettaessa uusien yhteisölli- syyden muotojen ja toimintaryhmien tarpeet tulisi huomioida paremmin. Nykyisin esimer- kiksi kuntien salivuorojako suosii vain perinteisiä yhdistysmuotoja.

Kolmas sektori nähdään kunnissa merkittävänä toimijana kuntalaisten hyvinvoinnin edistämässä ja yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa pidetään tärkeänä. Kunnalla voi olla kolmannen sektorin suhteen erilaisia toimintatapoja. Se voi ostaa kolmannelta sektorilta palveluja, sillä voi olla erilaisia yhteistyösopimuksia ja se voi avustaa kolmatta sektoria. Esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön (2021) Harrastamisen Suomen mallissa kunnat tuottavat eri yhteistyökumppaneiden kanssa harrastustoimintaan koulupäivien yhteyteen. Järjestöt ovat kunnalle hyvä yhteistyötaho, sillä järjestöillä on oman alansa osaamista, paikallistietämystä, yhteistyöverkostoja, joustava organisaatio ja asiakaslähtöinen toimintatapa. Suhtautuminen kolmannen sektorin kanssa tehtävän yhteistyöhön on kuitenkin haasteellista markkinoitumisen, kilpailuttamisen ja hankintoja ohjaavan lainsäädännön takia. Kunnissa tarvittaisiinkin selkeämpiä toimintamalleja etenkin avustustoiminnan ja ostopalvelujen väliin jäävälle yhteistoiminnan alueelle. (Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 185–187.)

2.3 Urheiluseuratoiminta valtakunnallisesti

”Liikuntaseura on toimintayksikkö, jonka toimintaan osallistuvat toteuttavat intressejään liikuntaosallistumisessa ja yhdessä toimien kartuttavat ja ohjaavat voimavaroja seuran tai sen siipien suojassa toimivan ryhmän toimivuuden ja toimintatarkoituksen hyväksi”. Liikunta- ja urheilutoiminnan kattava liikuntaseura-termi tuli käyttöön 1980-luvulla, mutta arkiseen kielenkäyttöön termi ei juurtunut. Edelleen yleisemmässä käytössä on siis termi urheiluseura ja sen lyhenne seura. (Koski & Mäenpää 2018, 11–15.)

Seurojen perustamista, sääntöjä ja johtamista säätelee yhdistyslaki (26.5.1989/503). Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen. Nykyaikana urheiluseurojen tärkeitä aatteita ovat mm. sääntöjen ja reilun pelin kunnioitus, suvaitsevaisuus, yrittäminen ja eteenpäin pyrkiminen sekä yhdenvertaisuus (Koski & Mäenpää 2018, 35). Kuntia ja yhdistyksiä yhdistää usein sama tavoite kuntalaisten hyvinvoinnin parantamisesta (Möttönen & Niemelä 2005, 67). Urheiluseurat toimivat usein yhdistysmuotoisina, sillä silloin heidän on yleensä mahdollista hakea eri tukia ja avustuksia esimerkiksi kunnilta. (Itkonen 2015, 43)

Kansalaistoiminnalla tarkoitetaan aktiviteetteja, joita ihmiset toteuttavat vapaaehtoisesti yhdessä toisten samansuuntaisiin tavoitteisiin tähtäävien kanssa. Järjestötoiminnalla taas tarkoitetaan kansalaistoiminnan toteuttamista rekisteröidyissä yhdistyksissä. (Itkonen 2015, 41–43). Liikunnan kansalaistoiminta rakentuu paikallistasolla toimivista ihmisistä. Heidän ympärilleen levittyy laaja liikunnan kansalaistoimijoiden kenttä niin paikallisella, alueellisella kuin valtakunnallisellakin tasolla. Liikunnan kansalaistoiminta on tärkeä osa kansalaisyhteiskuntaa. Kansalais- ja järjestötoiminta muodostavat kansalaisyhteiskunnan ytimen. (Kuva 1) (Lehtonen & Hakonen 2013, 6.)



Kuva 1. Liikunnan kansalaistoiminnan eri tasot (mukaillen Lehtonen & Hakonen 2013, 6)

Suomalainen liikunta perustuu merkittävien osin vapaaehtoiseen järjestö- ja kansalaistoimintaan. Suomessa olevien urheiluseurojen kokonaismäärää on vaikea laskea, sillä urheiluseuran määritelmä ei ole yksiselitteinen ja eri menetelmillä haetut luvut vaihtelevat. Aktiivisia seuroja voidaan kuitenkin arvioida olevan noin 10 000 (Koski 2014, 19). Seuratietokannan (Kilpailu- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2021), joka kokoaa eri lajiliittojen alaisten seurojen tietoja, mukaan urheiluseuroja oli Suomessa vuonna 2021 7 795 kappaletta. Kokonaisuudessaan urheiluseurojen järjestämään liikuntatoimintaan osallistuu noin miljoona suomalaista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020, 52.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi 123:lle liikuntaa edistävälle valtakunnalliselle ja alueelliselle liikuntajärjestölle toiminta-avustuksina ja erityisavustuksina yhteensä noin 51,6 miljoonaa euroa ja 538 paikalliselle urheiluseuralle seuratoiminnan kehittämistukena noin 3,7 miljoonaa euroa vuonna 2019. Suomessa valtion rahoja kohdennetaan hyvin vähän

suorina avustuksina urheiluseuroille. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020, 52–63.) Pohjoismaista Ruotsissa taas urheiluseurat ovat suurin valtion liikunta-avustusten kohderyhmä (Riksidrottsförbundet 2019, 23).

Vuonna 2016 Koski ja Mäenpää tekivät laajan kysely suomalaisille urheiluseuroille ja saivat siihen vastauksen 835 seuralta. Suomalaiset urheiluseurat voidaan karkeasti jakaa niiden päätarkoituksen mukaan neljään luokkaan: kilpaseuroihin, kuntoseuroihin, nuorisokasvatusseuroihin sekä monialaseuroihin, joissa sekä kilpaillaan että kuntoillaan. Tutkimuksen mukaan kilpaseuroja (30,7 %) ja monialaseuroja (29,2 %) ja kuntoseuroja (37,6 %) oli kaikkia noin kolmannes ja nuorisokasvatusseuroja vain muutama prosentti (2,5 %). Seuratoiminnan kenttä on kuitenkin moninaistunut, ja seuratoimintaan on tullut mukaan myös uusia toimintamuotoja kuten alueelliset seurat, tukiyhdistykset ja harrasteliigat. Suurin osa (70 %) seuroista on jo yhden lajin erikoisseuroja, ja tämä suuntautuminen näkyy erityisesti isoissa kunnissa. Yleisimmät seurojen järjestämät lajimuodot ovat jalkapallo, yleisurheilu, hiihto, salibandy, lentopallo ja voimistelu eri muotoineen. Eri lajeja mainittiin 135 kappaletta. (Koski & Mäenpää 2018, 38–44; 105–108.)

Suomalaisen urheiluseuran keskikoko on 359 jäsentä, mutta sekä pienien alle 50 jäsenen että isojen yli 1000 jäsenen seurojen määrät ovat kasvaneet. Muutamit seurat ovat kasvaneet suuriksi, ammattimaisesti johdetuiksi seuroiksi. Tällä hetkellä kahdeksan prosenttia jäsenmääriltään suurimmista seuroista pitää sisällään 45 prosenttia kaikista seurajäsenistä. Onkin viitteitä siitä, että suurten seurojen kasvu voi vallata tilaa pieniltä tai keskisuurilta seuroilta. (Koski & Mäenpää 2018, 39–45; 105–108.)

Ohjattua toimintaa seuroista järjestää noin kaksi kolmasosaa (65 %) seuroista ja kilpailutoimintaa puolet (50 %) seuroista. (Koski & Mäenpää 2018, 39–45.) Eri ikäryhmistä seuratoimintaan osallistuu eniten, noin kaksi kolmasosaa, alle 15-vuotiaita, mutta 15–18-vuotiaista nuorista vain kolmasosa on aktiivisesti mukana seuratoiminnassa (Valtioneuvosto 2018, 31–32). Erityisesti nuorien osalta on tutkittu, että urheiluseuratoimintaan osallistuu eniten hyvätuloisten vanhempien lapsia (Palomäki, Laherto, Kukkonen, Hakonen & Tamelin 2016, 92). Aikuisista naisista keskimäärin 10–15 % ja miehistä 15–20 % on mukana

urheiluseurojen toiminnassa (Lehtonen & Hakonen 2013, 21). Tutkimuksien mukaan urheiluharrastamisella on keskeinen vaikutus siihen, että lapsi harrastaa liikuntaa myös aikuisena (Valtioneuvosto 2018, 35–36).

Monikulttuurisuuden lisääntyessä myös urheiluseuratoimintaan osallistuvien maahanmuuttajataustaisten henkilöiden määrä on lisääntynyt. Kosken ja Mäenpään tutkimuksen (2018, 53–54) perusteella hieman alle puolessa (n. 40%) seuroista toimintaan osallistui maahanmuuttajataustaisia, jäsenistä maahanmuuttajien osuus on kuitenkin vain hieman alle kaksi prosenttia. Fagerlundin ja Maijalan tutkimuksessa (2011, 8–24) kerrotaan, että maahanmuuttajat harrastavat liikuntaa myös itse perustamissaan seuroissa, joita leimaa kokonaisvaltaisuus ja yhteisöllisyys. Parhaimmillaan tämänkaltaiset seurat toimivat portteina perinteisimpiin urheiluseuroihin (Zacheus 2010, 217). Maahanmuuttajataustaiset tulevat ei erikseen maahanmuuttajille kohdennettuun urheiluseuratoimintaan mukaan silloin, kun harrastamisen hinta ja kynnys mukaan tulemiseen ovat matalia sekä harrastus järjestetään lähellä kotia. Seuratoiminnan järjestäjiä suositellaankin huomiomaan monikulttuuriset harrastajat tekemällä tarvittavia muutoksia toiminnan olosuhteisiin ja toimintatapoihin. (Fagerlund & Maijala 2011, 8–24.)

Seuratoiminnan vapaaehtoistoimijat jakautuvat pääsääntöisesti kesto- ja tapahtumavapaaehtoiseihin. Vapaaehtoistoiminnan säilyminen aktiivisena on erittäin olennaista koko liikuntakulttuurille, joten tämän kaltaisen toiminnan edellytyksistä on edelleen pidettävä huolta esimerkiksi erilaisten tukien avulla. (Itkonen, Lehtonen & Aarresola 2018, 123–124.) Onneksi viimeisimpien tutkimuksien mukaan aktiivisten vapaaehtoistoimijoiden määrä seuraa kohden on edelleen ollut kasvussa vapaaehtoisten määrän ollessa keskimäärin 24 vapaaehtoista seuraa kohden (Koski & Mäenpää 2018, 86). Vaikka seuratoiminta perustuu edelleen vapaaehtoistoimintaa, on palkattujen seuratyöntekijöiden määrä kasvussa. Näin ollen seuratoiminnan työllistävä merkitys on kasvanut sekä ohjauksen laatu kasvanut. Kuntien tulee jatkossakin tukea ennen kaikkea osaavien ohjaajien palkkaamista, ei hallintoa, jotta nuoret saadaan laadukkaasti toiminnan myötä jatkamaan harrastamista pidempään. (Valtioneuvosto 2018, 35–36.)

Urheiluseurat tekevät paljon yhteistyötä sekä liikuntajärjestelmän sisäisten että ulkoisten yhteistyötahojen kanssa. Toiminnallisen yhteistyön kannalta yleisimmät yhteistyökumppanit ovat lajiliitot, kodit, kunnan liikuntatoimi sekä aluejärjestöt. Tiloihin liittyvässä yhteistyössä yleisimpiä yhteistyötahoja ovat kunnan liikuntatoimi, kunnan tekninen toimi sekä koululaitos. Talousasioihin liittyvässä yhteistyössä tärkeimpiä tahoja ovat yritykset ja kunnan liikuntatoimi. Noin kaksi kolmasosaa (65 %) seuroista pitää yhteistyön tekemisen lisäämistä tärkeänä tai erittäin tärkeänä muiden yhteistyötahojen mutta myös erityisesti kunnan kanssa. Yhä useampi seura (40 % seuroista) myös toimii useamman kunnan alueella. (Koski & Mäenpää 2018, 86–91.)

Nykymuotoista urheiluseuratoimintaa haastavat vapaamuotoisemmat harrastusryhmät, harrastamisen hintojen nousu, monipuolistuvat yksityiset liikuntapalvelut sekä erityistarpeisten väestöryhmien huomioiminen. Euroopan laajuisesti on myös huomattu väestön ikääntymisen haastavan nykymuotoista urheiluseuratoimintaa (Hoekman, van der Werff, Nagel & Breuer 2015, 432–433). Suurimmat syyt urheiluseuratoiminnan harrastusten hintojen nousulle ovat ammattivalmentajien määrän lisääntyminen, liikuntapaikkojen käyttömaksut, kilpailumatkat sekä lisenssimaksut. Harrastamisen kustannusten nousuun ja harrastusmahdollisuuksien polarisoitumiseen tulee jatkossa kiinnittää huomiota. (Valtioneuvosto 2018, 32–36.) Järjestökentässä on huomattu myös toimintakulttuurin sekoittumista yksityisen ja julkisen sektorin kanssa. Nykyisin monien järjestöjen toiminnassa yhdistyvät esimerkiksi vapaaehtoistyö ja palkkatyö, osallisuus ja byrokratia, aatteellisuus ja ammatillisuus sekä yleishyödyllisyys ja markkinoilla kilpailu. Nämä johtuvat osaltaan siitä, että kolmanteen sektoriin osoitetaan nykyisin hyvin monenlaisia odotuksia. (Ruuskanen ym. 2020, 21.)

Urheiluseurat, kuten myös muut paikalliset järjestöt ovat tärkeitä kaupungin ja eri kaupunginosien elinvoimaan vaikuttavia toimijoita. Järjestöt ovat työllistäjiä, maahanmuuttajien kotouttajia, vaikuttajia, verkostojen synnyttäjiä, palvelun tuottajia sekä pehmeitä vetovoi-matekijöitä, joiden avulla yksilö kiinnittyy asuinalueeseensa. Voidaankin sanoa, että järjestöt rakentavat sekä alueen että alueen asukkaiden identiteettiä. Järjestöt ovat epämuodollisia instituutioita, joiden kanssa kaupungin on tärkeää neuvotella ja tehdä yhteistyötä. (Vesterinen 2.5.2021.) Möttönen ja Niemelä (2005, 67–78) lisäävät järjestöjen tärkeiksi

rooleiksi lisäksi sen, että järjestöt pystyvät usein tuomaan äänettömien äänet esille ja lisäämään kuntalaisten elämän mielekkyyttä sekä sen, että järjestöt ovat ketteriä uusien innovaatioiden tuottamisessa.

Yhteiskunnan kannalta elinvoimainen liikuntajärjestökenttä on tavoiteltava tila myös jatkossa. Jotta yhteiskunta voi kattavasti avustaa kansalaistoimintaa ja antaa sille lainsäädännöllistä erityisasemaa, on kansalaistoiminnan toimintaperiaatteiltaan säilyttävä selkeästi omaleimaisena, ensisijaisesti vapaaehtoistyöhön perustuvana ja yritystoiminnasta erottuvana toimintamuotona. Kansalaistoiminnan avustamisen lähtökohtana on oltava kansalaistoiminnan autonomia. (Valtioneuvosto 2018, 33.)

3 Julkinen johtaminen

Tässä luvussa perehdytään julkiseen johtamiseen, jota kunnan johtaminen myös on. Koska kehittämistyön tavoitteet liittyvät strategiseen johtamiseen, tiedolla johtamiseen sekä viestinnän johtamiseen, keskitytään tässä luvussa erityisesti näihin johtamisen osaamisalueisiin. Nämä kolme johtamisen osa-alueita liittyvät kiinteästi toisiinsa.

Julkiseen johtamiseen voidaan laskea kuuluvaksi valtion hallinto, alueellinen hallinto ja kuntien hallinto. Verrattuna yksityiseen toimialaan, on julkisen hallinnon alan johtamisessa omanlaisia haastaviakin erityispiirteitä. Kaiken toiminnan taustalla on lainsäädännön vaatimukset ja hyvän hallinnon periaatteet, joten johtamisen on oltava avointa ja läpinäkyvää. Julkinen johtaminen on poliittisen johtamisen ja virkamiesjohtamisen yhteistyötä ja tasa-painottelua. (Sydänmaalakka 2015, 14, 127.) Näiden seikkojen vuoksi julkisen sektorin johtajien toimintavaltuudet ovat rajatummat kuin yksityisellä puolella. Julkisen sektorin tavoitteena on yleensä yhteiskunnallisen hyvä luominen, yksityisten toimijoiden keskittyessä voitolliseen tulokseen. Hyvän julkisen toiminnan toteuttaminen vaatii yhteistyötä, joten eri sidosryhmät ja yhteistyökumppanit esimerkiksi järjestöpuolelta tulee huomioida johtamisessa. (Virtanen & Stenvall 2019, 34–35.)

Sekä Sydänmaalakka (2015, 155) että Virtanen ja Stenvall (2019, 99–101) tuovat kirjoissaan esille julkisen johtamisen osaamisalueiden laajan kirjon. Eri osaamisalueita ovat muun muassa strateginen johtaminen, taloudellinen johtaminen, työyhteisöjen johtaminen sekä viestinnän johtaminen.

3.1 Strateginen johtaminen

Strategian avulla organisaatio määrittelee toimintansa tärkeimmät painopisteet, tavoitteet ja keinot tavoitteisiin pääsemiseen (Maury, Loukomies & Bärlund 2017, 12). Strategian avulla organisaatio myös pyrkii hallitsemaan muuttuvaa ympäristöään (Kamensky 2008, 20).

Strateginen johtaminen pitää sisällään sekä strategisen ajattelun että strategian laatimisen. Strateginen johtaminen on siis jatkuva prosessi, johon sisältyy strategian laatimisen

lisäksi suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja päivittämistä. (Sydänmaalakka 2015, 156; Virtanen & Stenvall 2019, 99.)

Kamensky (2008, 38–55) jakaa strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät neljään osaan: strategiaan, johtamiseen, vuorovaikutukseen ja osaamiseen. Osaaminen voidaan jakaa tiedoiksi, taidoiksi, näkemykseksi, haluiksi ja rohkeudeksi. Tieto täytyykin osata ja-
lostaa ymmärrykseksi ja toiminnaksi. Koska yhteiskunnan verkostoituminen on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenien aikana, ovat vuorovaikutustaidot, verkostoituminen ja yhteistyön tekeminen nousseet erittäin tärkeään rooliin.

Kuntalain (10.4.2015/410) 38 §:n mukaan kunnan toimintaa johdetaan valtuuston hyväksymän kuntastrategian mukaisesti. Kunnan toimintaa johtaa kunnanhallitus, kunnanjohtaja toimii kunnanhallituksen alaisena. Kuntalain 37 §:n mukaan kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntastrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen. Strategia-
assa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta.

Kuntalain § 37:n mukaan kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon:

- kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen,
- palvelujen järjestäminen ja tuottaminen,
- kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet,
- omistajapolitiikka,
- henkilöstöpolitiikka,
- kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä
- elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen.

Koska kuntien strategian sisältö on määritelty laissa, ei strategioissa ole kovin suurta liikkumavaraa. Kunta voi kuitenkin miettiä mihin asioihin strategia ja siihen liittyvät taloudelliset panostukset painottuvat ja luoda sen avulla kunnalle omanlaista erottuvaa brändiä.

(Virtanen & Stenvall 2019, 104.)

Kuntastrategialla tulee varautua toimintaympäristön uhkiin ja tarttua sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Kunta voi parhaimmillaan strategisten valintojen avulla ohjata tulevaisuuden kehitystä. Niinpä muutosvoimien analysointi on tärkeä osa strategista johtamista. Koska

kunnan johtaminen on kaksoisjohtamista, on strategisessa johtamisessa tehtävä hyvää yhteistoimintaa poliittisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kesken. (Kuntaliitto 2017, 160–162.)

Jotta strategiaan pystytään sitoutumaan, on sen oltava ymmärrettävä ja konkreettinen. Strategiset päämäärät tulee konkretisoida riittävän yksityiskohtaisiksi tavoitteiksi, joita voidaan mitata. Kunnissa strategiaa toteutetaan usein strategisilla ohjelmilla, kuten hyvinvointiohjelmalla, sekä tuloskorteilla. Strategiaprosessiin sitoutumista parantaa henkilökunnan ja asiakkaiden mukaan ottaminen strategiaprosessiin. (Sydänmaalakka 2015, 129; Virtanen & Stenvall 2019, 35, 107–111.)

Jokaisella johtamistasolla tarvitaan jatkuvaa strategista ajattelukykyä, jotta tehty strategia näkyy käytännön toiminnoissa. On myös tärkeää ymmärtää minkä strategisten päämäärien tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. (Virtanen & Stenvall 2019, 102–106.)

Möttönen ja Niemelä (2005, 106) huomauttavat kirjassaan, että kuntien on nähtävä järjestökenttä voimavarana strategiaa laadittaessa. On ymmärrettävä, että järjestöillä on sellaista tietoa toimintaympäristöstä ja sellaista osaamista, että heidät on otettava mukaan strategiatyöhön. Strategiaan tulisi kirjata, miten kolmas sektori voi edistää kunnan tavoitteiden toteutumista ja miten kunta voi edistää järjestöjen tavoitteiden toteutumista.

3.2 Tiedolla johtaminen

Julkisessa johtamisessa tietoon perustuvaa johtamista, eli tiedolla johtamista, on perinteisesti pidetty tärkeänä, sillä sen avulla on pystytty perustelemaan tehtyjä päätöksiä erillään poliittisista päätöksistä. Viime aikoina big datan, eli massadatan, tuomat mahdollisuudet ovat taas lisänneet tiedolla johtamisen tarvetta ja kiinnostavuutta. (Virtanen & Stenvall 2019, 19–20.)

Nykyajan nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä on sekä tiedolla johtaminen että tiedon johtaminen tulleet yhä tärkeimmiksi johtamisen taidoiksi. Tiedon johtaminen on prosessi, jossa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilossa oleva tieto näkyväksi. Tietoa

tarvitsee kerätä, varastoida ja ylläpitää, jakaa ja soveltaa. Tiedon keruussa on tärkeää tietää mitä pitää tietää ja mitä ei, miten usein kyseistä tietoa tarvitaan sekä mihin isompaan kokonaisuuteen kyseinen tieto liittyy. Tiedon hallintoihin ja säilytykseen liittyy etenkin julkisessa hallinnossa lakeja ja säännöksiä, mutta tietovaraston tulisi kuitenkin olla helposti käytettävissä. Tietoa voidaan jakaa eri tilanteissa eri tavoilla; antamalla, pyytämällä tai noutamalla. Tietoa tulee jakaa ja esittää kohdeyleisölle sopivassa, helposti ymmärrettävässä muodossa. (Sydänmaalakka 2015, 71, 158; Nöllke 2004, 77–86; Kaario & Peltola 2008, 9–11.)

Lönnqvistin, Jääskeläisen, Kujansivun, Käpylän, Laihoisen, Sillanpään ja Vuollen (2019, 93–108) mukaan palveluorganisaatioissa tiedolla ja sen johtamisella on yhä tärkeämpi merkitys erityisesti toimintaa kehittäessä. Moni asia helpottuu, kun ymmärretään mitä tietoa tarvitaan, missä tieto on sekä miten tieto kulkee organisaatiosta ulos, organisaatioon sisälle tai organisaation sisällä. Tietovirrat kuljettavat organisaation toimintaprosesseissa tarvittavaa tietoa ja toimivat näin keskeisenä palvelutuotannon osa-alueena.

Tieto on päätöksenteon raaka-ainetta. Pelkät luvut eivät ole vielä tietoa, vaan ne pitää tulkitä. Tietoon perustuva johtaminen on rationaalista ja faktoihin perustuvaa analyyttistä johtamista. Käytettävä tieto voi olla määrällistä tai laadullista. Kerätyn tiedon tulee olla oleellista, oikeellista ja monipuolista. (Virtanen & Stenvall 2019, 19–20; Nöllke 2004, 75; Markkula & Syväniemi 2015, 21.)

Suosituin ulkoisen tiedon hankintakanava ovat erilaiset tutkimukset ja kyselyt. Tutkimusten haasteena on yleisesti niiden heikko liitettävyyden organisaation muuhun tietoon. Jos otos on riittävän suuri, voidaan kyselyillä kuitenkin saada käytettävä yleiskuvaa asiakkaista. (Markkula & Syväniemi 2015, 50–51.)

Perinteistä taloushallinnosta saatavaa numerodataa osataan jo hyvin hyödyntää. Talouslukujen antama kuva on kuitenkin vain hyvin rajattu näkymä, joka ei juurikaan auta ymmärtämään esimerkiksi asiakkaita tai sidosryhmiä. Erilaisten asiakasrekistereiden hyödyntäminen tiedonlähteenä on useilla organisaatioilla vielä haastavaa, sillä tietoja on usein useammassa järjestelmässä eikä niiden ylläpitoa ole välttämättä koordinoitu mitenkään.

Usein rekistereiden ongelma onkin tiedon nopea vanhentuminen. Niinpä tiedolla johtamisen yksi perusvaatimus on rekisteritietojen päivityskäytäntöjen luominen, sillä asiakas ei usein ole itse motivoitunut päivittämään tietojaan. Tietoja on mahdollista päivittää myös ulkopuolisista lähteistä, jos tiedot yksilöity esimerkiksi yksilöllisellä asiakastunnuksella. (Markkula & Syväniemi 2015, 38–46.)

Mitä tahansa henkilöön liittyvää tietoa kerätessä ja varastoitaessa esimerkiksi rekisteriin, tulee selvittää henkilörekisteriin liittyvät tietosuojakysymykset. Tietoa kerätessä tulee asiakkaalle kertoa, mitä tietoa kerätään, mihin tarkoitukseen ja miten rekisteriä tullaan käyttämään. Jos tietoa käytetään sähköisessä markkinoinnissa, tulee siihen saada erillinen suostumus. (Markkula & Syväniemi 2015, 63.)

Big datan jalostaminen tietopääomaksi vaatii sekä strategista että analyttistä osaamista. Big datalla tarkoitetaan kaikkea sitä suurta tietomassaa, jota kertyy eri verkkoympäristöjen kautta. Analytiikalla tarkoitetaan menetelmiä, joilla dataa järjestellään ja jolla datasta saadaan esille päätöksentekoa ja toimenpiteitä tukevaa uutta tietoa, ymmärrystä ja ennusteita. Kerättyä tietoa voidaan myös rikastaa yhdistämällä siihen organisaation sisäisiä tai ulkoisia tiedonlähteitä. (Markkula & Syväniemi 2015, 72–73; Tienari & Harviainen 2020, 212–217.)

Malomo ja Sena (2017, 8–23) kertovat, että julkisen sektorin toimijat hyödyntävät yksityiseen sektoriin nähden paljon vähemmän dataa. Datan avulla voitaisiin kuitenkin esimerkiksi kohdistaa palveluita sinne, missä tarvetta on eniten, ja näin säästää huomattavia summia rahaa. Syynä ovat usein rakenteelliset tietosiilot, eettiset haasteet, vähäiset investoinnit teknologiaan, osaamispuutteet ja organisaation kulttuuri. Ratkaisuksi näihin haasteisiin Malomo ja Sena ehdottavat tietoturvallista järjestelmää, jolla tietoja voi siirtää yksiköltä toiselle, teknologiaan ja koulutukseen panostamista sekä johtotason sitouttamista datan hyödyntämiseen. Myös Jalonen, Laihon ja Lönnqvist (2012, 144–145) peräänkuuluttavat muutoksia kuntien tietojohtamisen kulttuuriin sekä vanhoihin toimintatapoihin. Uusien käytänteiden avulla tiedon hyödyntäminen voi tulla osaksi niin yksittäisen työntekijän kuin päättäjienkin arkeen. Parhaimmillaan hyvällä tietojohtamisella voidaan sitouttaa ja motivoida työntekijöitä.

Tiedolla johtamisella on kasvava merkitys valtion 2020-luvun liikuntapolitiikassa. Tiedolla johtamisella tavoitellaan ennen kaikkea väestön liikuntakäyttäytymisen kehityksen ja muutosten todentamista, tietoaukkojen paikkaamista sekä valtionhallinnon toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioimista. Tavoitteeseen pääsemisessä on tärkeää, että tieto saadaan oikeassa ja helposti saavutettavassa muodossa, niin että tietoa voi käyttää niin päätöksentekijät kuin liikunnan toimijatkin. Tiedolla johtamista edistetään sekä avustuksin että keräämällä vaikuttavuustietoa ministeriön ja valtion liikuntaneuvoston ylläpitämiin tietokantoihin. (Valtioneuvosto 2018, 44.) Tiedolla johtamisen näkökulmasta olisi tärkeää, että tarjolla olisi monipuolista ja ajantasaista tietoa seuroista. Esimerkiksi valtiovalta, kunnat, järjestöt ja alan tutkijat ja myös seurat hyötyisivät, jos kyseistä tietomassaa olisi paremmin tarjolla. (Koski & Mäenpää 2018, 108.)

Kun johdon näppituntuma korvaantuu dataan perustuvilla analyyseillä ja tiedolla, päätöksenteon luonne muuttuu. Datoja yhdistämällä voidaan luoda tilannekuvia, ennusteita ja uudenlaisia palveluita. Julkisen sektorin kannattaakin tarttua datan ja analyytiikan mahdollisuuksiin ja palvella kuntalaisia monin uusin tavoin. (Tienari & Harviainen 2020, 212–213.)

3.3 Viestinnän johtaminen

Viestintä on aina kaksisuuntaista, puhetta ja kuuntelua, mutta myös ymmärtämistä. Kunnallishallinnossa onkin siirrytty entistä enemmän monen väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen puhtaan tiedottamisen sijaan. Kun tiedolla johtaminen ja viestintä yhdistetään, saadaan aikaan tiedolla vaikuttamista. (Larjomaa 2015, 162–197.)

Viestinnän johtaminen on suuri kokonaisuus, joka käsittää niin organisaation sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän. Esimiesten onkin pyrittävä luomaan parhaat mahdolliset edellytykset molempien viestinnän muotojen tekemiselle. Luodut edellytykset voivat olla periaatteellisia, mitä pidetään tärkeänä, tai konkreettisia esimerkiksi toteutukseen liittyviä keinoja. Yksi tärkeä kysymys viestinnän johtamisessa on se, miten ihmiset ottavat tietoa vastaan ja miten he välittävät sitä eteenpäin. Ihmisten tulee ymmärtää tiedon sisältö ja parhaiten se onnistuu yhdessä tulkintoja tekemällä. Viestinnän johtamiseen haasteita tuo jatkuva tiedon tulva ja julkisten organisaatioiden iso koko. (Virtanen & Stenvall 2019, 101, 177–180.)

Kaikki viestinnälliset tavoitteet on linkitettävä organisaation strategiaan. Näin ollen kaikkien viestinnän sisältöjen tulee edistää valittua strategiaa. Strategiaa tukevaa viestintää tulee tehdä niin johdon, viestinnästä vastaavien, asiantuntijoiden kuin ihan jokaisen omien työtehtäviensä kautta. Organisaation viestintä voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: esimiestyö, päivittäisviestintä, tiedottaminen, organisaation yhteisöllisyys, maineen rakentaminen, markkinointi ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. (Juholin 2017, 47–50; Virtanen & Stenvall 2019, 177–178.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan toimintatapoja siitä, miten tietoa jaetaan organisaation sisällä. Organisaation on sisäisesti mietittävä esimerkiksi: millaisia tavoitteita sisäiseen viestintään liittyy, miten sitä toteutetaan käytännössä ja miten ajantasainen tieto on kaikkien saatavilla. Kaikkien työyhteisön jäsenten tulee ottaa vastuuta työyhteisönsä sisäiseen tiedonjakamiseen. Ulkoisella viestinnällä taas tarkoitetaan toimintatapoja siitä, miten organisaatio välittää tietoa organisaatiosta ulospäin asiakkaille ja sidosryhmille mutta myös siitä, miten se saa viestejä itselleen muilta. (Virtanen & Stenvall 2019, 178–180.)

Viestintää suunnitellessa tulee ensin sisäistää organisaation strategia ja viestinnän linjaukset sekä kirkastaa toteutettavan viestinnän tavoitteet ja toteutustavat. Suunnittelussa tulee miettiä vuosittain toistuvat viestinnälliset tehtävät, päivittäisviestinnän linjaukset sekä yksittäiset projektit ja kampanjat. Viestintää suunnitellessa on tärkeää kiteyttää sanoma, olla rehellinen, miettiä aikajänne, sidosryhmät ja julkisuudet sekä varautua yllätyksiin. (Juholin 2017, 94–115.)

Julkisen hallinnonalan viestintä perustuu lakeihin ja yhteiskunnallisiin sopimuksiin. Viestintätilanteissa on usein erotettavissa kaksi velvollisuutta; velvollisuus antaa tietoa ja oikeus saada tietoa. Viestinnän tulee olla julkista ja palvella kuntalaisia niin, että he ovat tietoisia heihin liittyvistä päätöksistä sekä päätöksiin liittyvistä vaikuttamismahdollisuuksista. (Juholin 2017, 34–43; Virtanen & Stenvall 2019, 181–182.) Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa (2016, 5–7) kuvataan, että viestinnän on oltava avointa, luotettavaa, tasapuolista, ymmärrettävää, vuorovaikutteista ja palveluhenkistä.

Julkisen hallinnon toiminnan edellytyksiä määrittelee paljon se, miten hyödylliseksi toiminta koetaan, ja tähän viestinnällä voidaan vaikuttaa. Kuntalaisten ja sidosryhmien odotukset

vaikuttavat muun muassa organisaation maineeseen, suhteisiin, tyytyväisyyteen ja luottamukseen. Organisaation onkin tunnistettava tärkeimmät sidosryhmät, heidän odotuksensa ja mietittävä miten niihin voidaan vastata. Odotusten hallinta ja seuranta johtaa parhaimmillaan parempaan ymmärrykseen ja yhteistyöhön. (Juholin 2017, 44.)

Kunnan verkkopalvelu on kustannustehokas keino ajantasaiseen tiedonvälitykseen ja vuorovaikutukseen kuntalaisten ja sidosryhmien kanssa. Verkkopalveluiden tulisi vähimmillään sisältää tietoa kunnan toiminnasta ja palveluista, kunnan päätöksenteosta ja sen vaikutuksista sekä mahdollistaa kuntalaisten ja sidosryhmien osallistumisen ja vaikuttamisen. (Kuntaliitto 2016, 41.)

Kuntalain (10.4.2015/410) 22 §:n mukaan osallistumista ja vaikuttamista voidaan edistää erityisesti:

- järjestämällä keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia sekä kuntalaisraateja,
- selvittämällä asukkaiden mielipiteitä ennen päätöksentekoa,
- valitsemalla palvelujen käyttäjien edustajia kunnan toimielimiin,
- järjestämällä mahdollisuuksia osallistua kunnan talouden suunnitteluun,
- suunnitteleamalla ja kehittämällä palveluja yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa sekä
- tukemalla asukkaiden, järjestöjen ja muiden yhteisöjen oma-aloitteista asioiden suunnittelua ja valmistelua.

Osallistumisen edellytyksenä on aktiivinen viestintä valmisteltavista asioista ja vaikuttamismahdollisuuksista. Kuntalaisten ja järjestökentän osallistumisen suunnittelu vaatii aikaa, mutta se vähentää muun muassa jälkikäteen aikaa vieviä valitusprosesseja. Osallistumisen tulee valita tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Esimerkiksi palvelua parantamassa keskustelu pienen ryhmän kanssa voi toimia paremmin kuin laaja sähköpostikysely. Aitoon osallistumiseen pitää antaa riittävästi aikaa, ja se kannattaa liittää johdonmukaisesti valmistelun ja kehittämisen eri vaiheisiin. Myös osallistumisen vaikutuksista tulee muistaa tiedottaa osallistuneille. (Kuntaliitto 2016, 25–27.)

4 Vantaan kaupunki

Tässä luvussa esitellään Vantaan kaupunkia, sen strategioita ja linjauksia sekä kaupungin organisaatorakennetta. Luvussa kerrotaan myös perustietoja vantaalaisesta urheiluseuratoiminnasta.

Vantaa on Suomen neljänneksi suurin kaupunki, jonka väkiluku oli 237 231 asukasta vuonna 2020. Vantaan väkiluku kasvoi vuodessa 3 456 hengellä, joka oli suurin väkiluvun lisäys Suomessa vuoden 2020 aikana (Tilastokeskus 2021b). Vantaalla on koko Suomen korkein ulkomaalaistaustaisten henkilöiden osuus, ulkomaalaistaustaisten henkilöiden osuuden ollessa vuonna 2019 22 prosenttia väestöstä (Tilastokeskus 2021a).

Vantaalla on seitsemän suuraluetta; Aviapoliksen suuralue, Hakunilan suuralue, Kivistön suuralue, Koivukylän suuralue, Korson suuralue, Myyrmäen suuralue ja Tikkurilan suuralue. Suurimmat suuralueet ovat Myyrmäen (57 500 asukasta) ja Tikkurilan (45 300 asukasta) suuralueet. Vantaan yleisimmät vieraat kielet ovat venäjä, viro ja arabia. Vantaan nopeammin kasvava ikäryhmä on 30–49-vuotiaat työikäiset. Koronaepidemian myötä Vantaan jo ennalta heikko kuntataloustilanne vaatii tasapainottamista vuosien 2021–2023 aikana. (Vantaan kaupunki 2020d, 5–7.)

Vantaan kaupungin henkilöstömäärä oli vuonna 2020 10 371 henkilöä, suurimpien henkilöstömäärien ollessa kasvatuksen ja oppimisen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon toimialoilla. Muita kaupungin toimialoja ovat kaupunkikulttuurin toimiala, kaupunkiympäristön toimiala sekä kaupunkistrategian ja johdon toimiala. (Vantaan kaupunki 2020d, 14.)

4.1 Vantaan kaupungin strategiat ja linjaukset

Vantaan kaupungin visio on tiivistetty lauseeksi: ”Rohkea ja rento Vantaa on edelläkävijä ja vastuullinen kasvun keskus”. Vantaan kaupungin arvot ovat avoimuus, rohkeus, vastuullisuus ja yhteisöllisyys. (Vantaan kaupunki 2017, 6.)

Vantaalla strategian keskeisen sisällön muodostavat visio ja arvot sekä kuuden painopistealueen alle jäsennetyt valtuustokauden strategiset tavoitteet ja niille asetetut mittarit.

Valtuustokauden strategiaa toteutetaan talousarvioon sisältyvien sitovien tavoitteiden, johtamisjärjestelmään kuuluvien tuloskorttien sekä strategiaa toteuttavilla ohjelmien avulla. Esimiesten tehtävänä on johtaa koko kaupungin ja toimialan sekä palvelualueensa yhteisistä tavoitteista oman yksikkönsä strategiakauden suuntaviivat sekä vuositason toimintasuunnitelma. Kaupungin strategiset tavoitteet ovat pohjana myös jokaisen tiimin sekä työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa. Strategiassa on valittu johtamistavaksi valmentava johtaminen. (Vantaan kaupunki 2017, 4.)

Vantaan kaupungin vuosien 2018–2021 strategian (2017, 7) painopisteet ovat:

- Turvaamme talouden tasapainon.
- Tiivistämme kaupunkia lähiluontoa vaalien.
- Lisäämme kaupungin elinvoimaa ja vetovoimaa.
- Edistämme asukkaiden hyvinvointia.
- Olemme edelläkävijöitä palveluiden kehittämisessä.
- Johdamme uudistuen ja osallistuen.

Edistämme asukkaiden hyvinvointia -strategiapainopisteen toteuttamista varten luotu *Vantaan hyvinvointiohjelma 2018–2022*. Hyvinvointiohjelman strategisina tavoitteina ovat vantaalaisten terveyden ja hyvinvoinnin vahvistuminen terveellisempien elintapojen myötä, hyvinvointierojen väheneminen sekä kotouttamisen parempi hoitaminen. Tavoitteisiin pyritään pääsemään muun muassa luomalla monipuolisia ja tasa-arvoisia liikunnallisen elämäntavan mahdollisuuksia, kannustamalla vähän liikkuvia liikkumaan aikaisempaa enemmän, lisäämällä alueellisesti kohdennettua myönteistä erityiskohtelua ja sekä kehittämällä harrastusmahdollisuuksia niin, että yhä useammalla on mahdollisuus harrastaa. Asunalueiden ja eri väestöryhmien hyvinvointieroja tulee pyrkiä tasoittamaan. Ohjelman toteuttaminen edellyttää hyvää yhteistyötä myös muun muassa kuntalaisten ja järjestöjen kanssa. (Vantaan kaupunki 2018c, 15–18.)

Vantaan kaupunkitasoinen ja strategiaa toteuttava *osallisuussuunnitelma* on nimeltään Osallistuva Vantaa. Osallistuva Vantaa on vantaalaisen asukasvaikuttamisen toimintamalli. Se tarjoaa asukkaille ja yhdistyksille laajan valikoiman erilaisia vaikuttamisen muotoja ja tukee edustuksellista päätöksentekoa. Vantaan kaupungin hallinsäännön luvun 1 § 3:n mukaan ”Kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Valtuuston on pidettävä huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen mahdollisuuksista. Toimialat huolehtivat suunnitelmallisesti omassa toiminnassaan

siitä, että kuntalaisilla on mahdollisuus vaikuttaa oikea-aikaisesti ja vuorovaikutteisesti kunnan toimintaan”. (Vantaan kaupunki 2018b, 1–2; Vantaan kaupunki 2021c, 2.)

Johtamisen tueksi on Vantaalla luotu oma johtamisjärjestelmä. *Vantaan johtamisjärjestelmä* yhdenmukaistaa organisaatiossa tapahtuvaa johtamista sekä esimiestyötä. Johtamisjärjestelmässä määritellään mm. yhteiset työvälitteet, rakenteet, prosessit ja toimintaperiaatteet. Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmän viitekehys perustuu Malmin ja Brownin johtamisjärjestelmämalliin sekä tulokorttiajatteluun. Se koostuu kolmesta osa-alueesta: organisaatiokulttuurista, strategisesta johtamisesta ja hallinnollisista keinoista. Myös kullekin toimialalle ja palvelualueelle on luotu omat johtamisjärjestelmädokumentit. (Vantaan kaupunki 2021d.)

Vantaan kaupungin viestinnän tavoitteet tulevat valtuustokauden strategiasta, joten viestinnän toimenpiteillä edistetään ja tuetaan niin kaupungin kuin eri toimialojenkin strategisten tavoitteiden toteutumista. Viestinnällä pyritään tarjoamaan kuntalaisille tietoa oikea-aikaisesti sekä saavutettavasti sekä tuoda kaupungin palveluita tutuiksi. Viestinnän avulla kerrotaan kaupunkilaisille heidän osallistumismahdollisuuksistaan ja selvitetään aktiivisella vuorovaikutuksella heidän tarpeitaan. Viestinnän keinoin pyritään myös parantamaan Vantaan tunnettuutta ja kaupunkikuvaa sekä vaikuttamaan tavoiteltuihin kohderyhmiin. (Vantaan kaupunki 2020e, 4.) Vantaan kaupungin viestintää määrittelee myös muun muassa kriisiviestintäohje, brändiasiakirja ja graafinen ohjeistus (Vantaa 2020d, 3).

Vantaan viestinnän toimitavoissa (2020e, 5) muistutetaan, että vaikka esimiehillä on vahva vastuu työyhteisön viestinnästä, niin jokaisella työntekijällä on myös vastuu ottaa selvää työtään koskevista asioista ja seurata sisäisiä viestintäkanavia. Kaupunkistrategian ja johdon toimialan viestintä vastaa kaupunkitasoisista yhteisistä viestintäkanavista, kuten esimerkiksi vantaa.fi ja intranet.

Vantaan kaupungilla on luotu vuonna 2019 *Järjestöyhteistyön ohjelma*, joka pyrkii parantamaan Vantaalla toimivien järjestöjen toimintaedellytyksiä ja osallistumismahdollisuuksia. Järjestöyhteistyön ohjelman yleisenä tavoitteena on edistää Vantaan kaupungin strategisia tavoitteita asukkaiden hyvinvoinnin, palvelujen asukaslähtöisen kehittämisen ja kaupungin elinvoimaisuuden lisäämisessä. Ohjelmassa määritellyt tavoitteet ja konkreettiset

toimenpide-ehdotukset on koottu kolmen teeman alle: kaupungin ja järjestöjen välinen kumppanuus, järjestöjen toimintaedellytykset sekä vastuullisuus ja vaikuttavuus. Tarkemmat toimenpide-ehdotukset näkyvät Kuvasta 2. (Vantaa 2019, 2.)

Kaupungin ja järjestöjen välinen kumppanuus

- Järjestöfoorumien järjestäminen säännöllisesti. Teema- tai toimialakohtaiset tilaisuudet.
- Kommentointimahdollisuus ja osallisuus järjestöjä koskettaviin asioihin.
- Järjestöyhteistyön koordinointiin sisäinen rakenne
- Järjestöyhdyshenkilön nimeäminen toimialoille
- Eri toimialojen ja palvelualueiden järjestöyhteistyön kartoitus säännöllisesti
- Järjestöasioiden vuosikellon luonti ja päivitys.
- Järjestöjä palvelevan tiedon koonti verkkosivuille.
- Alueellisten uutiskirjeiden hyödyntäminen.
- Järjestöjen tukeminen rahoituslähteiden löytämisessä

Järjestöjen toimintaedellytykset

- Kaupungin tilavarauskäytäntöjen yhtenäistäminen.
- Tilojen joustavan käytön edistäminen.
- Tilojen käytön seurannan kehittäminen.
- Avustusten kaupunkitasoisen koordinoinnin kehittäminen.
- Sähköisen avustusjärjestelmän kehittäminen.
- Tapahtumiin liittyvien lupajärjestelyjen helpottaminen.
- Ulkotilojen käytön ilmoitusmenettelyiden kehittäminen.

Vastuullisuuteen ja vaikuttavuus

- Kaupungin arvojen ja tavoitteiden toteutumisen varmistaminen.
- Vastuullisuuden ja kestävyuden toteutumisen tukeminen.
- Järjestöissä tehdyn vapaaehtoistyön seuraaminen ja näkyvyyden lisääminen.

Kuva 2. Järjestötyön ohjelman toimenpide-ehdotukset (Vantaa 2019, 7–8)

4.2 Vantaan kaupungin kaupunkikulttuurin toimiala

Vantaan kaupungin kaupunkikulttuurin toimialan tehtävänä on vapaa-ajan lautakunnan toimivaltaan kuuluvien asioiden valmistelu ja täytäntöönpano. Toimiala koostuu kirjasto- ja asukaspalvelujen, kulttuurin, liikunnan, nuorison ja yhteisten palveluiden palvelualueista. (Vantaan kaupunki 2020a, 123.) Kaupunkikulttuurin toimialan henkilöstömäärä oli vuonna 2020 822 henkilöä, ollen kolmanneksi suurin työllistäjä Vantaan kaupungin toimialoista

(Vantaan kaupunki 2020d, 14). Myös toimintakатteen osalta tarkasteltuna kaupunkikulttuurin toimiala on kolmanneksi suurin Vantaan toimialoista (Vantaan kaupunki 2017, 50). Kaupunkikulttuurin visio on ”Elämä Vantaalla on luovaa ja aktiivista - yhdessä tekemällä syntyä avoin ja kukoistava kaupunkikulttuuri” (Vantaan kaupunki 2021e).

Kaupunkikulttuurin johtamisjärjestelmäkuvauksessa (Vantaan kaupunki 2020a, 2) kuvataan toimialan perustehtävät, arvot ja visiot, johtamisprosessi, organisaatorakenne, johtamisen rakenteet, organisaatiokulttuuri, ohjeistukset ja lainsäädännöt, resurssit ja voimavarat sekä viestintä. Johtamisjärjestelmässä kuvataan, mitkä tehtävät ovat kunkin kaupunkikulttuurin toimialan palvelualueen vastuulla olevia tehtäviä, mitkä tehtävät ovat kaupunkikulttuurin yhteisteisten palveluiden vastuulla ja mitkä ovat kaupunginjohtajan toimialan vastuulla.

Kaupunkikulttuurin perustehtävät ovat:

- Mahdollistamme merkityksellisen vapaa-ajan kuntalaisille tarjoamalla tiloja ja toimintaa sekä laadukkaita vapaa-ajan palveluita.
- Luomme edellytyksiä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, kuntalaisten kohtaamisiin, omaan toimijuuteen ja osallistumiseen, joista rakentuu yhteisöllisyyttä ja uutta kaupunkilaisten itsensä näköistä kaupunkikulttuuria.
- Vahvistamme Vantaan pitovoimaa ja vetovoimaa, Vantaan kiinnostavuutta ja brändiä sekä vantaalaisten kotikaupunki-identiteettiä.
- Oman toimintamme ohella tuemme kaupungin muita toimijoita ja teemme tiiviissä vuoropuhelussa yhteistyötä järjestöjen ja muiden kumppanien kanssa. Olemme kaikkia vantaalaisia varten. (Vantaan kaupunki 2020a, 4.)

Vuosien 2021–2024 taloussuunnitelmassa mainitaan, että toimialan tiedolla johtamista uudistetaan ja tavoitteena on, että vuonna 2021 jokaisella palvelualueella on jatkuvan tiedon keräämiseen luotu järjestelmä (Vantaan kaupunki 2020d, 124).

Kaupunkikulttuurin vuoden 2021 *osallisuussuunnitelmassa* jaetaan osallisuuden muodot neljään eri muotoon; tieto-osallisuus, suunnitteluosallisuus, päätösosallisuus ja toimintaosallisuus. Osallisuuden avulla pyritään edistämään hyvinvointia, yhteisöllisyyttä sekä kuntalaisten vaikuttamista. Osallisuussuunnitelman mukaan vuonna 2021 pyritään lisäämään erityisesti selkokielistä ja monikielistä osallisuus- ja vaikuttamistapojen viestintää. (Vantaan kaupunki 2021a, 3–19.)

Kaupunkikulttuurin viestintää ohjaa toimialan visio sekä koko kaupungin viestintää koskevat ohjeistukset. *Kaupunkikulttuurin viestinnän toimintavoissa* (Vantaan kaupunki 2020d, 4.) kuvataan mitä eri viestinnän kanavia toimialalla käytetään ja miten vastuut eri viestinnän alueilla jakautuvat. Toimialan sisäisellä viestinnällä pyritään pitämään henkilöstö ajan tasalla organisaatiossa tapahtuvista asioista, lisäämään vuorovaikutusta organisaation sisällä sekä rakentaa yhteishenkeä ja luoda turvallista viestintäilmapiiriä (Vantaa kaupunki 2020d, 21).

4.3 Vantaan kaupungin liikunnan palvelualue

Vantaan kaupungin hallintosäännön mukaan liikunnan palvelualue vastaa kaupungin liikuntapalveluiden järjestämisestä, liikuntapaikkojen ylläpidosta ja kehittämisestä sekä liikuntapalveluiden toimintaan kohdentuvien avustusten valmistelusta (Vantaan kaupunki 2021c, 37). Toimintakatteen osalta tarkasteltuna liikunnan palvelualue on suurin kaupunkikulttuurin toimialan palvelualueista, mutta työntekijämäärän, 129 työntekijää vuonna 2020, suhteen yksi pienimmistä palvelualueista (Vantaan kaupunki 2017, 134).

Vantaan kaupunki tuottaa liikuntapalveluita muihin isoihin kuntiin nähden pienemmin kustannuksin. Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueen vuoden 2019 nettokustannukset asukasta kohden oli 99 euroa, Helsingin 125 euroa ja Espoon 134 euroa. Maan keskiarvo nettokustannuksista oli vuonna 2019 101 euroa asukasta kohden. (Jyväskylän Yliopisto 2020.)

Vantaan kaupungin liikunnan edistämisaktiivisuutta koskeva TEAviisarin pistemäärä on kasvanut vuosittain ollen jo erittäin hyvällä tasolla. Vantaan kokonaispistemäärä oli vuonna 2020 86, korkeimman mahdollisimman pistemäärän ollessa 100. Koko maan kokonaispisteiden keskiarvo oli vuonna 2020 86, Helsingin pistemäärä oli 72 ja Espoon 80 (Taulukko 1). Isoimmat erot näiden kaupunkien osalta löytyivät TEAviisarin voimavaro-osioista. Osion tarkempi tarkastelu kertoo, että liikunnan hallinnon ja suunnittelun henkilöitä Vantaalla oli vuonna 2020 1,24 henkilötyövuotta 10 000 asukasta kohden, joka selvästi enemmän kuin Helsingissä (0,35 henkilötyövuotta), Espoossa (0,36 henkilötyövuotta). Myös liikunnan ohjaushenkilöstön määrän tilanne, 0,83 henkilötyövuotta 10 000

asukasta kohden, oli Vantaalla hyvä verrattuna Helsinkiin (0,38) ja Espooseen (0,72). Valtakunnallinen keskiarvo hallinnon henkilöissä on 0,6 ja liikunnanohjaushenkilöstössä 1,5 henkilövuotta 10 000 asukasta kohden yli 50 000 asukkaan kunnissa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020.)

Taulukko 1. TEAviisarin liikunnan pisteiden vertailu: Vantaa, Helsinki ja Espoo (mukaillen Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020)

Osa-alue	Koko maa	Vantaa	Helsinki	Espoo
Yhteispisteet	72	86	72	80
Sitoutuminen	62	83	67	62
Johtaminen	83	93	93	93
Seuranta ja tarveanalyysi	54	76	58	75
Voimavarat	63	71	42	57
Osallisuus	95	100	100	100
Muut ydintoiminnat	75	92	73	93

Liikunnan palvelualue jakaantuu kolmeen yksikköön, jotka ovat asiakaspalvelun ja suunnittelun yksikkö, liikuntapaikkojen käytön ja kunnossapidon yksikkö sekä toiminnallisten palveluiden yksikkö (Vantaan kaupunki 2020c, 26). Palvelualueen visio on ”Jokainen on hyvä liikkumaan. Autamme kaikkia löytämään oman tapansa liikunnan harrastamiseen.” (Vantaan kaupunki 2020c, 8).

Liikunnan palvelualueen johtamisjärjestelmässä kuvataan tarkemmin, kuinka kaupunkikulttuurin toimialan johtamisjärjestelmässä esiintuodut asiankohdat toteutetaan liikunnan palvelualueella. Siitä löytyy myös palvelualueen vuoden 2021 tulokortin tiivistelmä. Liikunnan palvelualue osallistuu kaupungin valtuustokauden strategiaprosessiin ja on mukana vaikuttamassa strategisiin tavoitteisiin ja niiden mittareihin. Palvelualueen omina strategisina asiakirjoina toimivat Vantaan liikuntapoliittiset linjaukset 2030 sekä liikuntapaikkasuunnitelma vuosille 2009–2025. Palvelualueelle luodaan vuosittain oma tulokortti sekä jokaiselle yksikölle oma tulokortti tai toimintasuunnitelma. Tavoitteiden toteutumista

seurataan osavuosikatsausten ja tilinpäätöksen yhteydessä kolme kertaa vuodessa. (Vantaan kaupunki 2020c, 11–12.)

Vantaan kaupungin vuosien 2021–2024 taloussuunnitelmassa mainitaan, että liikunnan palvelualueen tiedolla johtamisen ja sähköisen asioinnin mahdollisuuksia parannetaan digisuunnitelman mukaisesti muun muassa kehittämällä tilavarausjärjestelmää huomioiden myös avustusraportoinnin vaatimukset ja kehittämällä Hobihobi.fi-verkkopalvelua (Vantaan kaupunki 2020d, 135). Liikunnan palvelualueen toiminnassa keskeisimmät lait ovat perustuslaki, terveydenhuoltolaki, kuntalaki ja liikuntalaki. (Vantaan kaupunki 2020c, 41.)

Liikunnan palvelualueen viestinnässä hyödynnetään kaupunkikulttuurin toimialan viestintän toimitapa -asiakirjan linjauksia. Viestintää toteutetaan yhteistyössä toimialan viestintätiimin ja kaupunginjohtajan toimialan viestintätiimin kanssa. Palvelualueella on myös säännöllisesti tapaava viestintätiimi, jossa on edustajia jokaisesta liikunnan palvelualueen yksiköstä. Yhtenä tärkeänä viestintäkanavana kaupunkilaisten ja seurojen suuntaan toimii muutaman kuukauden välein lähetettävä Liikuntapalveluiden uutiskirje, jonka on tilannut jo yli 1 000 henkilöä. (Vantaan kaupunki 2020c, 48, Vantaa kaupunki 2021b.)

Liikunnan palvelualueen osallisuussuunnitelma on osa kaupunkikulttuurin osallisuussuunnitelmaa. Osallisuussuunnitelmassa urheiluseuroihin liittyviä kohtia ovat erityisesti harrastamiseen, liikuntapaikkoihin, tiedotusalustaan, avustuksiin ja seurafoorumeihin liittyvät osallisuuden tavat (Kuva 3). (Vantaan kaupunki 2021a, 8.)



OSALLISUUS HYVINVOINTINA

- Laaja matalan kynnyksen harrastustoiminta luo pohjan integraatiolle ja mahdollistaa inklusion
- Laaja liikuntapaikkojen verkosto mahdollistaa moninaisen kansalaisaktiivisuuden harjoittamisen
- Tarjoamme yhteisen Hobihobi.fi-alustan harrastustoiminnan tiedottamiseen ja näin tuemme kuntalaisten hyvinvointia



OSALLISUUS YHTEISÖLLISYYTENÄ

- Koordinoimme liikuntatiloja ja mahdollistamme tasa-arvoisen tilojen käytön seuroille, yhdistyksille ja järjestöille
- Tuetaan vantaalaista kansalaistoimintaa ja tapahtumien järjestämistä useiden eri avustusten avulla



OSALLISUUS VAIKUTTAMISENA

- Sovelletaan osallisuusmalleja päiväkotien ja koulupihojen sekä lähiliikuntapaikkojen suunnittelussa
- Palautejärjestelmän avulla kuntalaiset voivat kertoa mielipiteensä palveluista, joiden avulla toimintaa kehitetään
- Seurafoorumi toimii urheiluseurojen ja kaupungin yhteisenä vaikuttamisen kanavana

Kuva 3. Liikunnan palvelualueen osallisuussuunnitelma (Vantaan kaupunki 2021a, 8)

Liikunnan palvelualue tekee paljon yhteistyötä eri verkostojen ja kumppaneiden kanssa. Liikunnan palvelualueen toiminnallisen yksikön verkosto- ja sidosryhmäkartassa yhteistyötahot on jaettu viiteen eri kategoriaan. Sisäiset verkostot, kuten kunnan muut toimialat ovat palvelualueen tärkeimmät ja läheisimmät verkostot. Kumppanuusverkostoon kuuluu muun muassa vantaalaiset urheiluseurat. Yhteistyöverkostot, kuten Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry, yhdistävät alan toimijoita. Innovaatioverkostot, kuten OPH lisää eri toimialojen yhteistyötä. Toimittajaverkostoista löytyy esimerkiksi kunnan ostopalvelun sopimusfirmat. (Vantaan kaupunki 2020c, 46.)

Vantaan liikuntapoliittiset linjaukset 2030 asiakirjan tarkoituksena on kirkastaa palvelualueen strategista näkemystä toimintaympäristöstään ja lähitulevaisuudessa toteutettavista toimenpiteistä. Vantaan kaupunkitasoinen strategia ja Vantaan hyvinvointiohjelma ohjaavat ohjelman keskeisiä painopistealueita ja tavoitetilaa. Liikuntapoliittinen ohjelma koostuu seitsemästä visioiteemasta (Kuva 4), jotka ovat kuvauksia tavoitetilasta vuonna 2030. Jokaisessa visioiteemassa on tarkentavia ja konkretisoivia tavoitteita. Ohjelmakauden aikana kaikkia visioiteemoja ja niiden alla olevia tavoitteita täydennetään toteutettavilla toimenpiteillä, joita arvioidaan valtuustokausittain. Liikuntapoliittisia linjauksia tehdessä osallistettiin

suunnittelutyöhön mukaan niin kaupungin työntekijöitä, kuntalaisia kuin urheiluseurojakin. (Vantaan kaupunki 2021f, 2.)



Kuva 4. Vantaan liikuntapoliittiset linjaukset 2030 – visioteemat (Vantaan kaupunki 2021f, 2)

Liikuntapoliittisten linjauksien visioteemoista lähes jokaisesta löytyy seuratoimintaan liittyviä tavoitteita. Nämä tavoitteet on listattu Taulukkoon 2.

Taulukko 2. Vantaan liikuntapoliittisten linjauksien seuratoimintaan liittyvät tavoitteet (Vantaan kaupunki 2021f, 1–6)

Visioteema	Tavoitteet
Liikkumisympäristöjen laatu ja riittävyys	<p>Liikuntaolosuhteet vastaavat laadullisesti ja määrällisesti käyttäjien tarpeita.</p> <p>Myös kilpaurheilulle mahdollistetaan riittävän laadukkaat olosuhteet harjoitteluun ja kilpailutapahtumien järjestämiseen.</p> <p>Sisäliikuntapaikkojen olosuhteet vastaavat käyttäjien tarvetta ja laatutasa kehitetään systemaattisesti.</p>

Harrasteliikunnan saavutettavuus	<p>Harrasteliikunta on erityisesti kaikkien lasten ja nuorten saavutettavissa ja sen mahdollisuudet eivät riipu sosioekonomisesta taustasta tai asuinpaikasta.</p> <p>Harrastustarjontaa pyritään tarjoamaan yhteistyössä vantaalaisten urheiluseurojen ja yhdistysten kanssa.</p> <p>Perheliikuntaa on saatavilla lähipalveluna kaikilla asuinalueilla ja se on maksutonta tai erittäin edullista.</p> <p>Harrastuskortti mahdollistaa matalan kynnyksen harrastusten löytämisen sekä kohdistetun taloudellisen tuen harrastamiseen.</p>
Vireä kansalaisaktiivisuus ja elinvoimainen seuratoiminta	<p>Urheiluseuratoiminta on monipuolista ja se perustuu vireään kansalaisaktiivisuuteen.</p> <p>Kaupungin viestintä tavoittaa seurat tehokkaasti ja viiveettä.</p> <p>Seurojen käytössä olevat palvelut ja tukikanavat on tehty helposti ymmärrettäviksi ja esimerkiksi tukien hakeminen on helppoa ja nopeaa.</p> <p>Vantaalaisen kilpaurheilun toimintaedellytykset ovat kestäväällä pohjalla.</p> <p>Uusyhteisöllisyys vahvistaa perinteistä seuraharrastamista.</p>
Digitaaliset ratkaisut	<p>Seuroja ja yhdistyksiä autetaan ja kannustetaan käyttämään digitaalratkaisuja omissa toiminnoissaan kuten esimerkiksi jäsenhallinnoinnissa, ilmoittautumisissa ja raportoinnissa.</p> <p>Hobihobista löytyvät Vantaan kaikki harrastukset ja sen käyttäminen on helppoa niin harrastusten etsijöille kuin harrastuksia ilmoittaville yhdistyksillekin.</p>
Viestintä	<p>Palvelut on helppo löytää ja ottaa käyttöön.</p> <p>Viestintä kohdennetaan asiakassegmenttien mukaisesti.</p>
Toiminnan arviointi	<p>Vaikutusten ja asiakastytyväisyyden seuranta on jatkuvaa.</p> <p>Standardoidut kyselytutkimukset toteutetaan valtuustokausittain.</p> <p>Liikuntakäyttäytymistä selvitetään eri väestöryhmiltä sekä yhdistyksiltä.</p> <p>Asukkaat voivat spontaanisti lähettää palautetta liikuntapaikoista- ja palveluista kehittyneellä palautteenantojärjestelmällä.</p>

Vantaa 2018 liikunnasta hyvinvointia -raportissa kerrotaan, että liikunnan palvelualueen toimintoja on keskitetty erityisesti lapsiin ja nuoriin sekä senioreihin. Keskeisenä voima-

vara ja yhteistyötahona toimivat kaupungin urheiluseurat, jotka järjestävät valtaosan kaupungin vapaa-ajan toiminnasta. Kaupungin tekemä yhteistyö eri tahojen kanssa perustuu liikuntapalveluiden tärkeisiin arvoihin: toiminnan on oltava kaikille avointa, maksutonta tai kohtuuhintaista lähipalvelua, ja sen on noudatettava yhdenvertaisuuden periaatteita. (Vantaan kaupunki 2018a.)

Vantaalaisille seuroille liikunnan palvelualue tarjoaa käyttövuoroja, avustuksia ja seurafoorumia. Seurat voivat myös osallistua kaupungin erilaisiin hankkeisiin. Vuonna 2020 liikunta-avustusten määräraha oli 1 332 743 euroa, kaupungin ylläpitämiä liikuntapaikkoja oli 907 ja Seurafoorumia järjestettiin kaksi kertaa. Liikunnan palvelualue järjestää vuosittain myös Vantaan liikuntagaalan, jossa palkitaan vantaalaisia urheilijoita ja urheilutekoja. (Jyväskylän Yliopisto 2020, Vantaa kaupunki 2021b.)

4.4 Vantaalaiset urheiluseurat

Vantaalle rekisteröityjä urheilu- ja liikuntayhdistyksiä oli 1.2.2021 Patentti- ja rekisterihallitukselta (2021) saadun otteen mukaan yhteensä 494 kappaletta. Vuoden 2010 jälkeen yhdistyksen tietoja päivittäneitä seuroja oli 323 kappaletta. 2000-luvulla uusia urheiluseuroja on rekisteröity Vantaalle vuosittain keskimäärin 18 kappaletta.

Kilpailu- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen (2021) ylläpitämään Seuratietokantaan on kerätty yhteensä 68:n lajiliiton jäsenseurat. Seuratietokannasta löytyi 205 vantaalaista urheiluseuraa, joka tarkoittaa 8,6 seuraa 10 000 asukasta kohden. Koko Suomen keskiarvo oli 14,1 seuraa 10 000 asukasta kohden, Helsingin luku oli 13,20 ja Espoon luku 9,6 seuraa 10 000 asukasta kohden. Seuratietokannan vantaalaiset seurat edustavat 53 eri lajiliittoa ja seuroista 22 oli monilajiseuroja.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on jakanut vuodesta 2013 alkaen seuratoiminnan kehittämistukea. Tukea voi saada esimerkiksi erilaisiin kehittämissuomiin tai uuden työntekijän palkkaamiseen. Vuonna 2021 seuratuksa jaettiin valtakunnallisesti 407 seuralle yhteensä 4,36 miljoonaa euroa. Seuratukea myönnettiin vuonna 2021 kymmenelle vantaalaiselle seuralle yhteensä 108 500 euroa. (Seuratuki-Virveli 2021.)

Vantaan kaupungin hallinnoimien liikuntatilojen vuoroja hakee vuosittain noin 150 vantaalaista urheiluseuraa ja liikunta-avustuksia noin 100 seuraa. Vuonna 2021 Vantaan kaupungin toiminta-avustusta liikuntayhdistyksille myönnettiin 73 seuralle, joissa oli yhteensä 39 259 jäsentä (16,5 % vantaalaisista), keskiarvon ollessa 555 jäsentä. Seurojen vuoden 2021 toiminta-avustushakemuksessa ilmoitettujen toimintamenojen keskiarvo oli 102 000 euroa yhden tilivuoden aikana. Ilmoitettuja toimintaryhmiä oli keskimäärin 20 kappaletta, joista suurin osa oli lasten ryhmiä. Koulutettuja ohjaajia oli keskimäärin 17 henkeä kullakin seuralla. (Vantaa kaupunki 2021g.)

Katja Anoschkin vuonna 2014 Vantaan kaupungin liikuntapalveluille tekemässä selvityksessä Vantaan toiminta-avustusta saavista urheiluseuroista kerrotaan, että vantaalaiset 76 toiminta-avustusta saavien seurojen profiilit voidaan jakaa neljään tyyppiin: junioriurheiluseurat, olosuhdeseurat, aikuisten liikuntaseurat ja sekaseurat. Aikuisten liikuntaseurat ovat jäsenmäärältään keskimääräistä pienempiä ja niiden kulut ovat keskimääräistä alhaisemmat, kun taas junioriurheiluseuroissa on keskimääräistä korkeammat kulut. Olosuhdeseurat ovat junioriurheiluun keskittyneitä seuroja, jotka erottuvat muista junioriurheiluseuroista huomattavasti suuremmilla kuluilla, joista suuri osa muodostuu tilakuluista. Sekaseurat ovat keskihintaisia seuroissa, joissa on sekä lapsia että aikuisia.

Vuonna 2015 Vantaan kaupungin liikuntapalvelut teki Seurakyselyn, jossa selvitettiin seurojen mielipiteitä eri kaupungin tukimuodoista, toiminta-avustuksista, liikuntapaikkoista ja käyttövuorojaosta. Kyselyyn vastasi 138 vastaajaa, joista 59 toimi seuran edustajana, 44 ryhmän tai joukkueen edustajana ja 35 harrastajana. Tukimuodoista tärkeimpinä pidettiin erityisesti olosuhteiden rakentamista, toiminta-avustusta sekä käyttövuorojen hinnoittelua.

5 Työn tavoite

Tämän kehittämistyön tavoite on luoda kehittämistoimenpide-ehdotuksia siitä, miten Vantaan kaupungin liikunnan palvelualue voi toteuttaa urheiluseuratoimintaan liittyviä strategisia tavoitteitaan. Keskeisin vuoteen 2030 ulottuvien liikuntapoliittisten linjauksien tavoite seuratoimintaan liittyen on ”Urheiluseuratoiminta on monipuolista ja se perustuu vireään kansalaisaktiivisuuteen.”

Kehittämistyön tavoitteeseen pyritään pääsemään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mikä on vantaalaisen seuratoiminnan nykytila?
- Mikä on liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona?
- Miten hyödyntää johtamisessa seuratoiminnan faktatietoja paremmin?
- Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi?

Työn tavoite on rajattu koskemaan vain Vantaalle rekisteröityjä yhdistyksiä, joiden toiminnan päätarkoitus on liikunnan järjestäminen.

6 Kehittämistyön prosessi

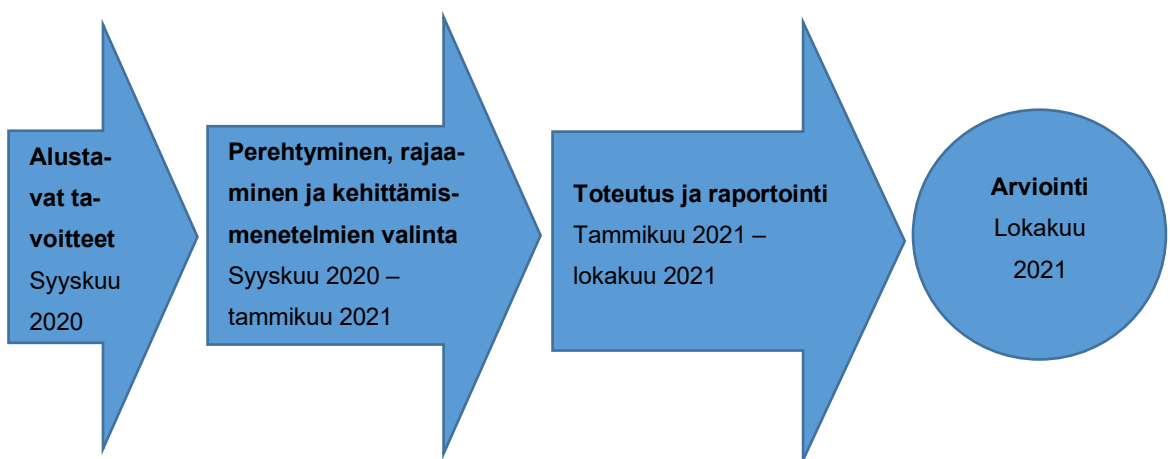
Tässä luvussa esitellään tämän kehittämistyön prosessin eteneminen ja kehittämisen lähtötilanne. Luvussa käydään myös läpi käytetyt kehittämismenetelmät sekä aineiston analysointikeinot.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä halutaan saada aikaan muutoksia, käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Tutkimuksellisuudella tuodaan kehittämistyöhön järjestelmällisyyttä, laajaa tiedonhankintaa, kriittisyyttä, analyttisyyttä sekä uutta tietoa jaettavaksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 17–19.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi voidaan Ojasalon ym. (2009, 24) mukaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen

1. Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavat tavoitteet
2. Kehittämiskohteeseen perehtyminen
3. Kehittämistavoitteen määrittäminen ja rajaaminen
4. Lähestymistavan ja kehittämismenetelmien valinta
5. Kehittämistyön toteuttaminen ja raportointi
6. Kehittämistyön prosessin ja tulosten arviointi

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi kesti hieman yli vuoden. Alla olevasta Kuvasta 5 näkyy kehittämistyön prosessin eri vaiheiden ajankohdat.



Kuva 5. Kehittämistyön prosessin eteneminen

Ensimmäisessä vaiheessa luotiin kehittämistyöstä aihe-ehdotus. Toisessa vaiheessa perehdyttiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Kolmannessa ja neljännessä vaiheessa laadittiin kehittämistyön projektisuunnitelma ja päivitettiin sitä tarpeen mukaan.

Viidennessä vaiheessa toteutettiin kehittämistyötä eri kehittämistyömenetelmillä.

Benchmarkingia käytettiin tammi-syyskuussa 2021, ideointityöpajat toteutettiin maaliskuu-kuussa 2021 ja kyselytutkimus suunniteltiin ja toteutettiin maaliskuu-kuussa 2021. Jokaisen eri menetelmällä tehdyn tutkimuksen jälkeen tuloksia arviointiin ja muokattiin tulevien tutkimuksien sisältöä saatujen tuloksien perusteella. Kehittämistyön raportointia tehtiin elo-lokakuussa 2021. Kuudennessa vaiheessa tehtiin prosessin ja kehittämistyön tuloksien yhteenveto, analysointi ja arviointi.

6.1 Lähtötilanteen kartoitus

Vantaan kaupungin alueella toimii noin 250 aktiivista urheiluseuraa, jotka tekevät tärkeää työtä vantaalaisten liikuttamisessa. Urheiluseurat ovatkin yksi tärkeimmistä liikunnan palvelualueen yhteistyökumppaneista. Liikunnan palvelualueella on tunnistettu, että kaupungilla ei ole tarpeeksi selkeää kuvaa siitä, minkälaista nykypäivän urheiluseuratoiminta Vantaalla on. Avustuksia saavista seuroista on tehty tutkimus vuonna 2014, mutta tiedot ovat ehtineet jo hieman vanhentua ja avustuksia saamattomista seuroista ei ole ollut tutkittua tietoa. Pohdinnassa on ollut muun muassa kuinka kattavasti seuratoimintaa ja erityisesti harrastusliikuntaa on tarjolla eri alueilla, paljonko harrastaminen maksaa ja onko tarjontaa kaikille eri kohderyhmille. Palvelualueella on myös mietitty pitäisikö kunnan seuroille tarjoamia palveluita laajentaa esimerkiksi koulutuksien suuntaan vai tarjoavatko muut seurojen kanssa yhteistyötä tekevät tahot jo sitä riittävästi. Koska tieto on vanhentunut ja puutteellista, ei sen avulla voida suunnitella ja kehittää liikunnan palvelualueen seuratoimintaan liittyviä toimintoja laadukkaasti.

Liikunnan palvelualueella on juuri tehty uudet vuoteen 2030 asti ulottuvat liikuntapoliittiset linjaukset ja niihin liittyvien tavoitteiden jalkauttamiseen tarvitaan konkreettisia keinoja. Liikuntapoliittisissa linjauksissa on useita seuratoimintaan liittyviä strategisia tavoitteita, liityen esimerkiksi seurojen tukemiseen ja viestintään, jotka eivät vielä toteudu hyvin.

Kehittämiskohteeseen perehdyttiin tutustumalla sekä valtakunnallisesti että paikallisesti liikuntapolitiikkaan, kuntien liikuntapalveluiden tehtäviin ja urheiluseuratoimintaan. Koska tällä kehittämistyöllä pyritään parantamaan myös liikunnan palvelualueen strategista johtamista, tiedolla johtamista sekä viestinnän johtamista, tutustuttiin myös näihin teemoihin kirjallisuuden ja tutkimuksien avulla. Tähän prosessin vaiheeseen liittyvä koonti löytyy kappaleesta 1 ”Liikunta yhteiskunnassa” ja kappaleesta 2 ”Julkinen johtaminen”.

Kehittämistyön tavoite kirkastettiin ja rajattiin prosessin alkuvaiheiden perusteella. Rajauksella pyrittiin pitämään kehittämistyön määrä tähän kehittämistyöhön sopivana. Tavoite tiivistettiin yhteen lauseeseen. Kehittämistyön tavoitteen konkretisoimiseksi kehittämistyölle määriteltiin neljä kehittämistä ohjaavaa tutkimuskysymystä.

6.2 Kehittämismenetelmät

Työssä kerättävällä aineistolla ja sen analysoinnilla pyritään vastaamaan kehittämistyön tutkimuskysymyksiin ja saavuttamaan sitä kautta työn tavoitteet. Aineistot kerätään työn lähestymistapaan sopivilla kehittämismenetelmillä (Kananen 2015, 12).

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä työn tavoitteisiin pyrittiin pääsemään hyödyntämällä monipuolisesti sekä määrällisiä että laadullisia kehittämismenetelmiä. Useamman erilaisen kehittämismenetelmän hyödyntäminen, eli triangulaatio, lisää tutkimuksen luotavuutta ja täydentää tiedonkeruun aukkoja (Kananen 2014, 123). Laadullisia menetelmiä hyödyntäessä aineistoa kerätään riittävyteen asti, joten etukäteen ei voida tietää miten monta tapausta tulee tutkia (Hirsjärvi ym. 2007, 176).

Kuhunkin tavoitteesta johdettuun kehittämistyön tutkimuskysymykseen valittiin sopivimmat kehittämismenetelmät, jotka on listattu Taulukkoon 3. Eri kehittämistyön menetelmiä hyödynnettiin tammikuusta syyskuuhun 2021. Eri menetelmien jakautuminen eri ajankohtiin on nähtävissä Taulukossa 4.

Taulukko 3. Kehittämistyön kysymykset ja niihin liittyvät kehittämistavat

Tutkimuskysymys	Kehittämismenetelmä
Mikä on vantaalaisen seuratoiminnan nykytila?	Kyselytutkimus
Mikä on liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona?	Kyselytutkimus Benchmarking Ideointityöpajat
Miten hyödyntää johtamisessa seuratoiminnan faktatietoja paremmin?	Benchmarking Ideointityöpajat
Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi?	Kyselytutkimus Benchmarking Ideointityöpajat

Taulukko 4. Kehittämismenetelmien ajankohdat

Kehittämismenetelmä	1/21	2/21	3/21	4/21	5/21	6/21	7/21	8/21	9/21
Kyselytutkimus						x	x	x	
Seuraviestintä benchmarking	x	x							
Etelä-Suomen Liikunta- ja Urheilu benchmarking		x							
Helsinki benchmarking								x	
Koripalloliitto benchmarking									x
Seuraviestinnän työpaja			x						
Sosiaalisen median työpajat			x	x	x				
Liikuntapoliittiset työpajat								x	

6.2.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus tarkoittaa sellaista kyselyä, jolla aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 208, 188).

Tässä kehittämistyössä määrällinen kyselytutkimus valittiin kehittämismenetelmäksi, siksi että kyselytutkimuksella saadaan kerättyä määrällistä aineistoa nopeasti suurelta joukolta tutkittavia. Kysely tehtiin kokonaistutkimuksena, sillä Patentti- ja rekisterihallitukselta oli saatavissa varsin kattava listaus Vantaalle rekisteröidyistä liikuntayhdistyksistä. (Kananen 2015, 98–99.)

Kyselytutkimuksen nimi oli ”Vantaalaiset liikuntayhdistykset 2021” ja se toteutettiin kesäelokuussa 2021. Kyselyn vastaajajoukko rajattiin tutkimuskysymyksiä mukailleen olemaan Vantaalle rekisteröidyt yhdistykset, joiden toiminnan päätarkoitus on liikunnan järjestäminen. Kyselytutkimuksella pyrittiin vastaamaan erityisesti kehittämistyön tutkimuskysymyksen: Mikä on vantaalaisen seuratoiminnan nykytila? Kyselyllä haluttiin saada seurojen näkökulmaa myös näihin tutkimuskysymyksiin: Mikä on liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona? Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi?

Kyselyn (Liite 1) sisältö rakennettiin tutkimuskysymysten perusteella. Kyselyn aineistona kysymysten ja eri vastausvaihtoehtojen valinnassa hyödynnettiin Vantaan liikuntapoliittisia linjauksia, Vantaan vuonna 2014 tehtyä urheiluseuraselvitystä sekä seurojen toiminta-avustushakemuksissa ilmoittamia tietoja. Kyselyyn vastaamista pyrittiin helpottamaan antamalla moneen määrälliseen kysymykseen valmiit vastausvaihtoehdot tai mahdollisuuden antaa tarkan luvun sijaan arvio. Vaikka aineiston perusteella eri vastausvaihtoehdot pystyttiin ennakoimaan melko hyvin, lisättiin vastausvaihtoehdoksi tarvittaessa myös ”jokin muu, mikä?” vaihtoehto avoimella vastauskentällä. Kahden ensimmäisen kysymyksen avulla varmistettiin vastaajien olevan haluttua kohderyhmää. Mielipidekysymyksissä käytettiin Likert-vastausasteikkoa. Kyselyssä kysyttiin myös laadullisia kysymyksiä, joihin pystyi vastaamaan avoimilla vastauksilla.

Kysely päätettiin tehdä sähköisenä ajan ja resurssien säästämisen vuoksi. Vantaan kaupungilla sähköiset kyselyt tehdään yleensä joko Webropol-työkalulla tai Osallistuva Vantaa.fi nettikyselyllä. Tähän työhön alustaksi valittiin Webropol, sillä siinä on laajempi valikoima kyselyssä tarvittavia kysymysmuotoja. Kyselyssä ei kerätty henkilötietoja ja kyselyyn pystyi vastaamaan anonyymisti. Kyselyyn vastaajat saivat kyselyyn vastattuaan halu-

tessaan osallistua tuotepakettien arvontaan. Arvontaan osallistuminen toteutettiin erillisellä lomakkeella, jotta kyselyn anonymiteetti säilyi. Itse kyselyssä ei ollut tarvetta henkilötietojen käsittelyn informointiasiakirjalle, mutta arvontalomakkeelle sellainen lisättiin. Kyselyn eri versioita kommentoi ja testasi yhteensä kuusi liikunnan palvelualueen työntekijää sekä kolme eri urheiluseuran edustajaa.

Kyselyn saatekirjeessä (Liite 2) selvennettiin, että kultakin seuralta toivottiin vain yhtä vastausta ja useamman vastauksen tilanteessa huomioidaan vain ensimmäisenä tullut vastaus. Saatekirjeessä kerrottiin, mitä tietoja seuran toiminnasta kyselyyn vastaamiseen tarvitaan ja suositeltiin vastaamista yhdessä esimerkiksi seuran hallituksen jäsenten kanssa. Tarvittaessa vastaukset pystyi tallentamaan ja jatkamaan vastaamista myöhemmin.

Kysely (Liite 1) pyrittiin lähettämään kokonaistutkimuksena kaikille Vantaalle rekisteröidyille urheiluseuroille, joita 1.2.2021 Patentti- ja rekisterihallitukselta saadun otteen mukaan oli 494. Kyselyn linkki saatekirjeeseen (Liite 2) lähetettiin 1.6.2021 postitse 402 Vantaalle rekisteröidyille urheiluseuralle, jotka olivat ilmoittaneet yhdistysrekisteriin seuran postiosoitteen. Postitse lähetetyistä kirjeistä 21 palautui väärän osoitteen vuoksi, joten kirjeen voidaan laskea tavoittaneen 381 urheiluseuraa. Koska kaikkia seuroja ei ollut mahdollista tavoittaa postitse ja sähköisen kyselyn vastaamislinkki toimii parhaiten sähköisenä, lähetettiin kyselyn saatekirjettä (Liite 2) vielä sähköpostitse usean eri postituslistan avulla. Kysely lähetettiin sähköpostitse noin 300:lle liikunnan palvelualueen sähköpostituslistalla olevalle urheiluseurojen edustajalle, noin 150 kaupungin tiloja varaavalle seuralle sekä 32:lle Patentti- ja rekisterihallituksen rekisteriin seuran sähköpostin ilmoittaneelle seuralle. Kyselystä tehtiin tiedote Vantaan kaupungin nettisivuille sekä sitä mainostettiin sekä kaupungin että liikunnan palvelualueen sosiaalisessa mediassa useaan kertaan vastausaikana. Kyselystä muistutettiin uudella sähköpostituskierröksellä ja myös 24.6 lähetetyssä sähköisessä uutiskirjeessä, jonka on tilannut noin 1050 henkilöä. Sähköpostilistoista ei pystynyt varmistamaan sitä, saavuttiko sähköisesti lähetetyt saatekirjeet niitä seuroja, joita ei pystytty tavoittamaan postitse.

Alun pitäen kysely oli tarkoitus sulkea 20.6, mutta kyselyyn vastaamisaikaa jatkettiin ensin 30.6 ja lopulta 26.8 asti. Näin saimme kerättyä eri aikaan lomailevien seurojen edustajien

vastauksia mahdollisimman laajasti. Kysely avattiin vastaajien toimesta 662 kertaa ja vastaaminen aloitettiin 146 kertaa. Vastaajien kokonaismäärä oli 78. Vastauksista kaksi hylättiin vastaajien kyselyn kohderyhmään kuulumattomuuden vuoksi. Lisäksi kuusi vastausta hylättiin seurojen vastattua kyselyyn kaksi kertaa. Näissä tapauksissa ensimmäisenä jätetty vastaus hyväksyttiin. Lopulta hyväksytyjä vastauksia saatiin kerättyä 70 urheiluseuran edustajalta. Vastausprosentin voidaan laskea olevan perille menneiden postitettujen kirjeiden perusteella 18,4 %.

6.2.2 Benchmarking

Benchmarkingissa tutkitaan menestyviä organisaatioita ja pyritään hyödyntämään näiden hyväksi koettuja toimintatapoja. Vuorinen (2013, 159–160) jakaa benchmarkingin toteuttamisvaihtoehdot neljään päälinjaa: sisäinen benchmarking, kilpailijabenchmarking, toiminnallinen benchmarking ja toimialan benchmarking. Benchmarkingia voidaan toteuttaa esimerkiksi yritysvierailuilla, hankkimalla tietoja nettisivuilta tai haastatteluilla. (Ojasalo ym. 2009, 186.)

Haastattelun muotoja ovat strukturoimaton, puolistrukturoitu ja strukturoitu haastattelu (Kananen 2015, 82). Sekä Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 106) että Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 200) mainitsevat että haastattelu kannattaa usein yhdistää kehittämistyössä myös muihin menetelmiin, sillä useimmiten menetelmät tukevat toisiaan hyvin. Haastattelulla voidaan kartoittaa tuntematonta aihetta tai selkeyttää monitahoista aihetta.

Tässä työssä benchmarkingin avulla pyrittiin löytämään uusia hyviä toimintatapoja tutustumalla toisten pääkaupunkiseudun kuntien liikuntapalveluiden toimintaan sekä muiden vantaalaisten urheiluseurojen kanssa yhteistyötä tekeviin tahoihin. Yksi benchmarkingin toteutettiin hankkimalla tietoa nettisivuilta, muut benchmarkingit toteutettiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Benchmarking tutkimuksien määrää ei oltu etukäteen päätetty, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään riittävyteen asti (Hirsjärvi ym. 2007, 176).

Tammi-helmikuussa 2021 (20.1.- 3.2.2021) olleella kahden viikon tarkastelujaksolla seurattiin Helsingin, Espoon ja Vantaan liikuntapalveluiden toteuttamaa seuraviestintää teemalla: Miten urheiluseurat näkyvät liikuntapalveluiden viestinnässä? Kyseiset kaupungit valittiin benchmarkingin kohteeksi siksi, että Espoo ja Helsinki ovat kooltaan ja sijainniltaan samankaltaisia Vantaan kanssa. Oli myös tiedossa, että kummatkin kaupungit tekevät hyvää yhteistyötä seurojen kanssa. Tässä toimialan benchmarkingissa keskityttiin tarkastelemaan ja kirjaamaan ylös kyseisten kaupunkien internetsivujen sekä sosiaalisen median seuratoimintaan liittyvää viestintää Taulukon 5 suunnitelman mukaisesti. Nettisivujen osalta tarkasteltiin kaupunkien seuratoimintaan liittyvien sivustojen sisältöjä ja ominaisuuksia. Sosiaalisen median osalta tutkittiin eri sosiaalisen median kanavien määriä, kanavia seuraavien ihmisten ja urheiluseurojen määriä sekä toteutuneiden julkaisuiden määriä, kohderyhmiä ja reagoiteja. Löydetyt huomiot koottiin ylös muistioon. Tuloksia vertailemalla pyrittiin hahmottamaan Vantaan seuraviestinnän tila suhteissa Espooseen ja Helsinkiin sekä löytämään uusia ideoita kaupungin toteuttamaan seuraviestintään. Tällä benchmarkingilla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen: Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi?

Taulukko 5. Suunnitelma Helsingin, Espoon ja Vantaan liikuntapalveluiden nettisivujen ja sosiaalisen median seuratoimintaan liittyvän sisällön benchmarkingista

Päivämäärä	Toimenpide
19.1.2021	Eri nettisivujen ja sosiaalisen median kanavien kartoitus
20.1.2021	Seuranta alkaa
20.1.2021	Otanta sosiaalisen median seuraajien määrästä
20.1.2021	Otanta nettisivujen sisällöstä ja ominaisuuksista
3.2.2021	Seuranta loppuu
4.2.2021	Otantajaksolla tehtyjen somejulkaisujen määrien laskeminen
4.2.2021	Somejulkaisuiden kommenttien, reagoitien ja jakojen määrien laskeminen
4.2.2021	Seuroihin liittyvien somejulkaisuiden osuuksien laskeminen
4.2.2021	Seuroihin liittyvien julkaisuiden kuva-aiheiden vertailu

Helmikuussa 2021 toteutettiin kilpailijabenchmarkingia haastattelemalla Teams-kokouksen avulla Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n Kari Ekmania (seuratoiminnan kehittäjä) ja Tarja Niemistä (nuorisopäällikkö). Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry valikoitu benchmarking kohteeksi siksi, että liikunnan alueelliset järjestöt ovat seuroille tärkeitä yhteistyötahoja. Etukäteen oli tiedossa, että yhdistys järjestää muun muassa laadukasta koulutusta ja verkostoitumismahdollisuuksia Etelä-Suomen urheiluseuraväelle. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytiin läpi Etelä-Suomen Liikunnan ja Urheilu ry:n roolia seurojen yhteistyötahona, viestintäkeinoja sekä liikunnan palvelualueen nykyisiä ja mahdollisesti tulevia yhteistyötapoja kyseisen yhdistyksen kanssa. Haastattelusta tehtiin kirjalliset muistiinpanot. Tällä benchmarkingilla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin: Mikä on liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona? Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi?

Elokuussa 2021 toteutettiin Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden kilpailijabenchmarking haastattelemalla Teams-kokouksen muodossa Tanja Matarmaata (erityissuunnittelija). Haastattelussa käsiteltiin puolistrukturoidun haastattelun keinoin seurayhteistyötä, viestintää, seurafoorumeja, seuraparlamenttia sekä Helsingin tekemiä seuratoimintaan liittyviä kyselyitä. Haastattelun avulla pyrittiin pääsemään kaupungin nettisivuilta löytyviä tietoja syvemmälle ja kuulemaan toisen ison pääkaupunkiseudun kaupungin tekemästä seurayhteistyöstä. Haastattelusta tehtiin kirjalliset muistiinpanot ja Helsingin teettämien seurakyselyiden tulokset saatiin vielä jälkikäteen sähköpostitse. Tällä benchmarkingilla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin: Mikä on liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona?

Syyskuussa 2021 tehdyllä Suomen Koripalloliiton benchmarkingilla haluttiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mikä on liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona? Miten hyödyntää johtamisessa seuratoiminnan faktatietoja paremmin? Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi? Tämä benchmarking päätettiin tehdä siitä syystä, että aikaisemmillä tutkimuksilla ei oltu vielä saatu kerättyä tarpeeksi laajaa aineistoa. Lajiliitot ovat seurojen erittäin tärkeitä yhteistyötahoja, joten yhden lajiliiton benchmarking oli perusteltua. Koripalloliitto valikoitui lajiliiton edustajaksi siksi, että kyseessä on iso lajiliitto ja kyseisellä lajiliitolla on vantaalaisia jäsenseuroja. Benchmarking toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jossa haastateltiin Teams:n

välityksellä Susanna Strömbergiä, Koripalloliiton seura- ja kilpatoiminnan johtajaa. Haastattelussa keskusteltiin Koripalloliiton strategiasta, tavoitteista, seurakokouksista, organisaatorakenteesta, seurapalveluyksiköstä, seuratiedon keräämisestä, viestinnästä sekä liiton roolista seurojen yhteistyötahona. Haastattelun sisältö tallennettiin kirjallisiin muistiinpanoihin.

6.2.3 Ideointityöpaja

Ideointityöpajoilla pyritään ryhmän vetäjän johdolla ideoimaan uusia ratkaisuja johonkin ongelmaan. Tällaisessa työpajatoiminnassa on tärkeää, että villitkin ehdotukset sallitaan ja että ideoita kehitellään yhdessä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 160–163.) Tässä työssä ideointityöpajojen käytöllä kehittämismenetelmänä tavoiteltiin nykytilan ymmärtämistä eri näkökulmista sekä uusien ideoiden ja toimintatapojen luomista.

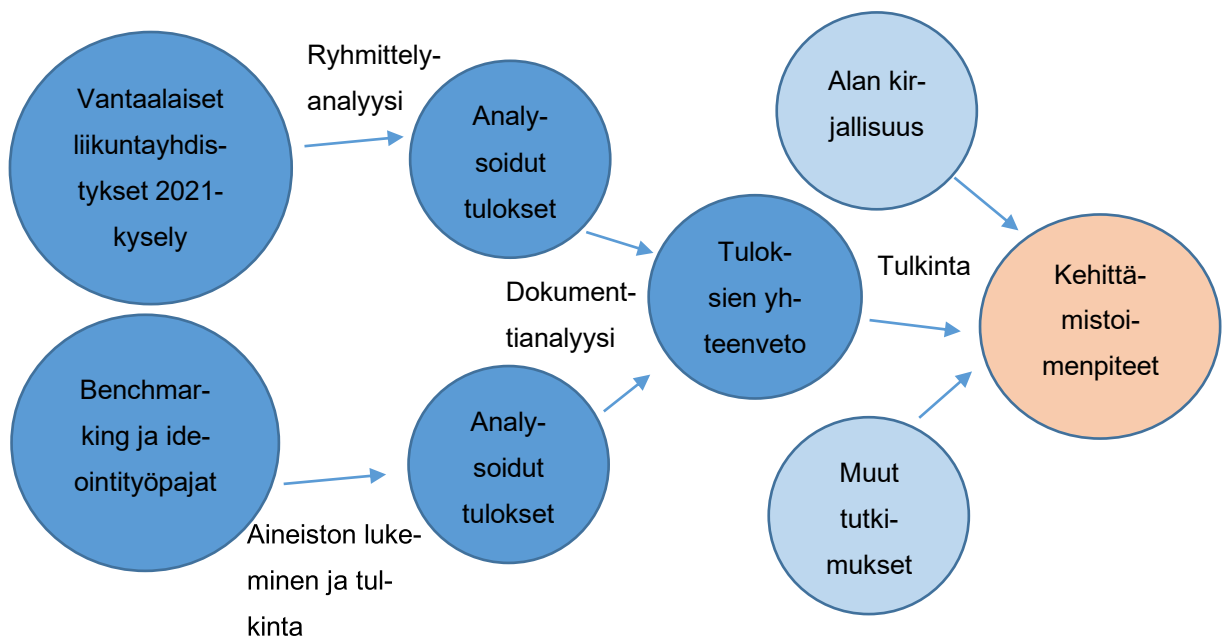
Maaliskuussa 2021 etänä järjestetyssä liikunnan palvelualueen seuraviestinnän asiantuntijoiden ideointityöpajassa käytiin läpi palvelualueen tämänhetkistä seuraviestinnän tilannetta. Myös aikaisemmin tehdyn seuraviestinnän benchmarkingin tuloksia käytiin tilaisuudessa läpi. Tilaisuudessa oli paikalla Anu Jokela (liikuntapäällikkö), Katriina Sahala (liikunnan suunnittelija), Pekko Rantamäki (tiedottaja) sekä Lauri Vainio (liikuntapalvelukoordinaattori). Kukin tilaisuuteen osallistunut henkilö, sai vapaasti tuoda esille omassa työssä esiin tulleet haasteet ja ideat niiden helpottamiseksi. Työpajalla pyrittiin selkeyttämään nykytilannetta käymällä läpi eri palvelualueen viestintätapoja, olemassa olevia yhteystietolistoja sekä viestinnän ohjeistuksia. Huomiot kirjattiin ylös muistioon. Tällä työpajalla pyrittiin vastaamaan kehittämistyön tutkimuskysymykseen: Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi?

Maalis-toukokuussa 2021 toteutettiin liikunnan palvelualueen sosiaalisen median suunnittelun ideointityöpajat (5 kpl) Teams-kokouksien muodossa. Liikunnan palvelualueen sosiaalisen median hyödyntäminen viestinnässä on ollut vaihtelevaa ja tämä oli huomattu myös jo seuraviestintää tarkkailevassa benchmarkingissa. Kevään kokouksilla pyrittiin yhdessä ideoimalla luomaan uusia yhteisiä toimintatapoja sosiaalisen median parempaan hyödyntämiseen. Työpajojen avulla luotiin myös uutta sisältöä sosiaalisen median kana-

viin. Kehitetyt uudet toimintatavat kirjattiin ylös ja lisättiin liikunnan palvelualueen viestinnän Teams-ryhmään. Näillä työpajoilla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen: Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi?

Elokuussa 2021 järjestettiin liikunnan palvelualueen kehittämispäivät ja sen keskeisin sisältö oli tuottaa työntekijöiden ideoimia toimenpiteitä uusiin liikuntapoliittisiin linjauksiin. Kehittämispäivään osallistui etänä noin 150 liikunnan palvelualueen työntekijää, jotka ja kaantuivat työskentelemään yhteensä kahdeksaan eri ideointityöpajaan. Työpajoihin oli mahdollista ilmoittautua ennakkoon, jotta mahdollisimman moni pääsi keskustelemaan itseään kiinnostavasta aiheesta. Erityisesti viidessä ideointityöpajassa käytiin läpi tähän kehittämistyöhön liittyviä strategisia toimenpiteitä. Nämä työpajat olivat: tiedolla johtaminen ja tehtyjen toimenpiteiden arviointi, liikuntaseurojen ja kansalaisaktiivisuuden tukeminen, harrasteliikunnan saavutettavuus, digitaaliset ratkaisut sekä viestintä ja markkinointi. Ennen työpajoihin jakautumista kerrattiin linjauksien sisällöt ja virittäydettiin ryhmätyöskentelyyn. Ideointityöpajoissa pyrittiin ideoimaan mahdollisimman paljon konkreettisia toimenpiteitä liikuntapoliittisten linjausten jalkauttamiseen. Jokaista osallistujaa kannustettiin tuomaan erityisesti omissa työtehtävissään tehdyt huomiot ja kehitysideat esille. Työpajojen työskentely kesti noin 1,5 tuntia ja jokaisesta työpajasta kirjattiin ylös työryhmän luomat konkreettiset toimenpiteet valmiille lomakepohjalle (Liite 3). Tällä työpajalla pyrittiin saamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mikä on liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona? Miten hyödyntää johtamisessa seuratoiminnan faktatietoja paremmin? Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi?

6.3 Aineiston analysointi



Kuva 6. Kehittämistyön aineiston ja tuloksien analysointi

Kuvassa 6 esitellään kehittämistyön analysointiprosessia. Koska tässä kehittämistyössä käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia kehittämismenetelmiä, lähestyttiin aineiston analysointia aluksi kahdella eri menetelmällä. Näiden kahden eri menetelmän avulla analysoidut tulokset vielä jatkoanalysoitiin ja tuotiin yhteen dokumenttianalyysin avulla.

Määrällisen tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida monilla eri menetelmillä. Kyselytutkimuksen analysoinnissa käytettiin ryhmittelyanalyysiä, jossa vastaajat ryhmitellään eri ryhmiin ja ryhmiä kuvataan muiden muuttujien avulla. Ryhmittelyanalyysissä ryhmien sisäiset havainnot ovat mahdollisimman samansuuntaisia, mutta eri ryhmien väliset erot mahdollisimman suuria. (Kananen 2015, 110.) Kyselyn seurat ryhmiteltiin analysointia varten muutamalla eri tavalla. Seurat luokiteltiin koon mukaan pieniin (alle 100 jäsentä) ja suuriin (100 tai enemmän jäsentä) seuroihin. Luokittelussa hyödynnettiin myös seurojen antamia toiminta-alueita, toiminnan painottumista eri ikäluokkiin, toiminnan painottumista harrastamiseen tai kilpailutoimintaan sekä eri seurojen ryhmittelyä eri lajien mukaan.

Myös laadullisen tutkimuksen tuloksia voi analysoida eri tavoin. Tämän kehittämistyön benchmarkingilla ja ideointityöpajoilla kerättyjen tuloksien aineisto ei ollut kovin laaja. Niinpä niiden tulokset voitiin analysoida niin, että aineistoja luettiin useamman kerran ja yritettiin löytää se, mitä aineistot viestivät. (Kananen 2015, 88–93.)

Jotta eri kehittämis- ja analysointimenetelmillä kerätyt tulokset saatiin vielä tiivistettyä ”Tuloksien yhteenveto” kappaleeseen, vedettiin tulokset yhteen dokumenttianalyysin avulla. Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa pyritään järjestelmällisesti analysoimalla tekemään päätelmiä kirjallisessa muodossa olevasta aineistosta. Dokumenttianalyysissä aineisto tiivistetään selkeäksi, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2009, 136–137.)

Tutkimus ei ole kuitenkaan valmis aineiston ja tuloksien analysoinnin jälkeen, vaan lopulta tulokset vielä tulkitaan vertailemalla niitä teoriaan ja muihin tutkimuksiin. Näiden avulla luodaan pelkistetyt ja perustellut johtopäätökset työn alussa asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. (Ojasalo ym. 2009, 143–144.) Tämän kehittämistyön johtopäätökset löytyvät viimeistä ”Kehittämistoimenpiteet” luvusta.

7 Tulokset

Kehittämistyön tulokset on eritelty tässä luvussa eri kehittämismuotojen mukaan. Määrällisesti eniten tuloksia saatiin kyselytutkimuksesta. Tuloksien yhteenvetokappaleesta löytyy eri kehittämismenetelmien avulla kerättyjen tuloksien yhteenveto tutkimuskysymyksittäin.

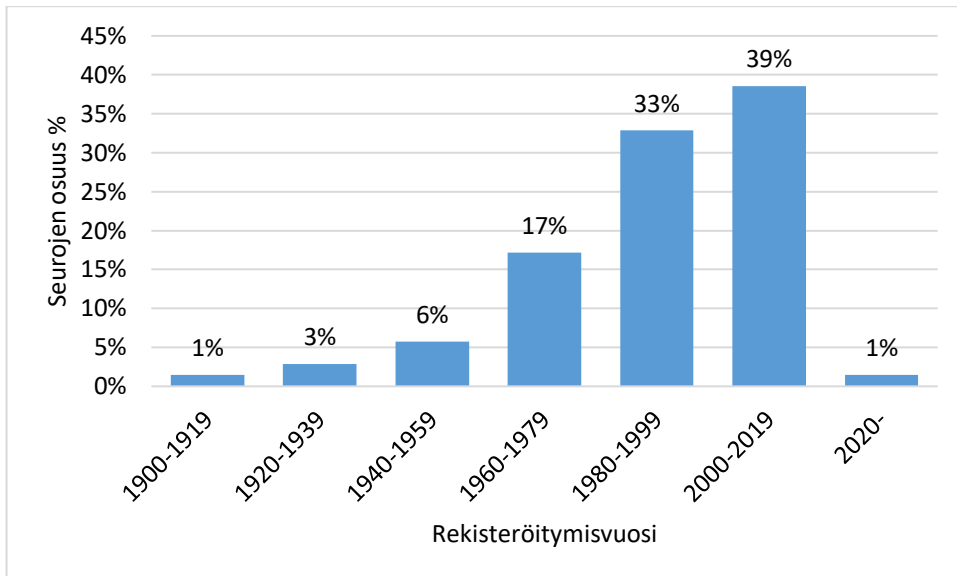
7.1 Vantaalaiset liikuntayhdistykset 2021 kyselyn tulokset

Kyselyn tutkimuskysymyksillä pyrittiin osaltaan vastaamaan seuraaviin kehittämistyön tutkimuskysymyksiin: Mikä on vantaalaisen seuratoiminnanykytilä? Mikä on liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona? Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi? Kyselyyn saatiin 70 hyväksyttyä vastausta eri urheiluseuran edustajilta.

Kyselyn tuloksia analysoitiin ryhmittelyanalyysin avulla. Seurat ryhmiteltiin isoihin, vähintään 100 jäsenen, ja pieniin, alle sadan jäsenen seuroihin. Seuroja luokiteltiin myös heidän ilmoittamansa toiminta-alueen mukaan (Vantaan suuralueet sekä pääkaupunkiseudun muut kunnat). Luokittelussa hyödynnettiin myös seurojen ilmoittamaa toiminnan painottumista eri ikäluokkiin (lapset, nuoret, aikuiset, ikääntyneet, kaiken ikäiset), toiminnan painottumista kilpailuun tai harrastamiseen (toiminta painottuu pelkästään harrastamiseen tai kilpailutoimintaa, toiminta painottuu pääsääntöisesti harrastamiseen tai kilpailutoimintaan, toiminta painottuu tasaisesti molempiin) sekä eri seurojen ryhmittelyä eri lajiluokkiin. Lajiluokat olivat jäälajit, vesilajit, tanssi / voimistelu / jumppa, palloilulajit, kamppailulajit, ulkoliikunta, voimailu / kuntosali, eläinurheilu, monta lajia sekä muut lajit. Muihin lajeihin kuului autourheilu, darts, yleisurheilu sekä keilailu.

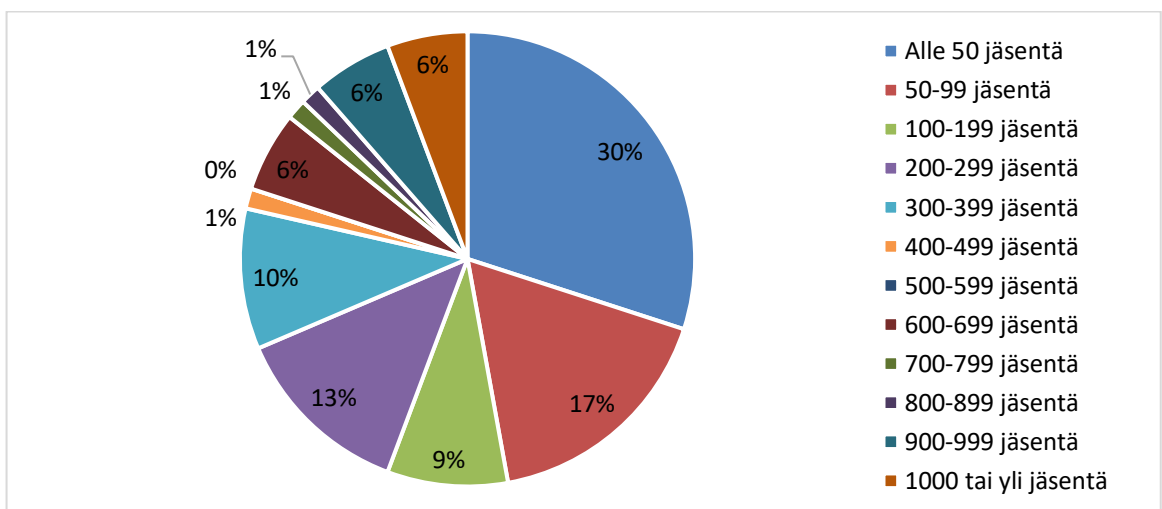
7.1.1 Mikä on vantaalaisen seuratoiminnan nykytilä?

Suurin osa (39 %) kyselyyn vastanneista seuroista on rekisteröitynyt 2000–2019 välisenä aikana (Kuva 7).



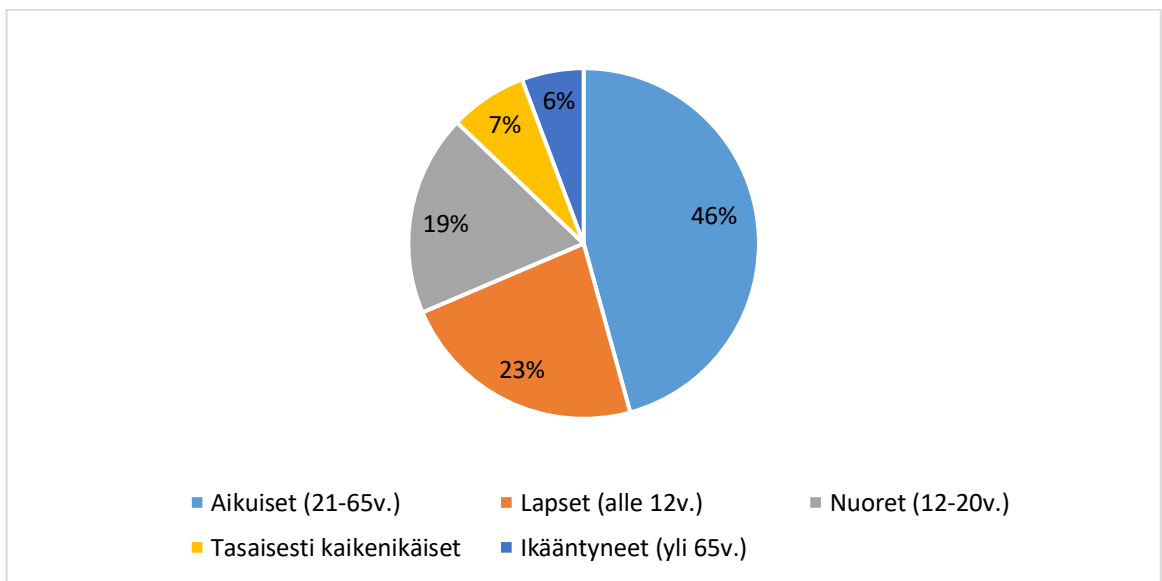
Kuva 7. Seurojen rekisteröitymisvuosi

Seurojen keskimääräinen jäsenmäärä oli 311 henkilöä vaihteluvälin ollessa 2–2 996 henkilöä. Vastanneista lähes puolet (47 %) oli alle 100 jäsenen seuroja ja hieman yli puolet (53 %) oli vähintään 100 jäsenen seuroja (Kuva 8). Noin kolmanneksessa (30 %) kyselyyn vastanneissa seuroissa oli päätoimisia työntekijöitä keskiarvon ollessa näissä 5 henkilöä. Palkattuja ohjaajia oli hieman yli puolessa (53 %) seuroista, keskiarvon ollessa näissä 15,2 henkilöä. Lähdes kaikissa (93 %) seuroista oli vapaaehtoisia työntekijöitä, keskiarvon seuraa kohden ollen 27 vapaaehtoista.

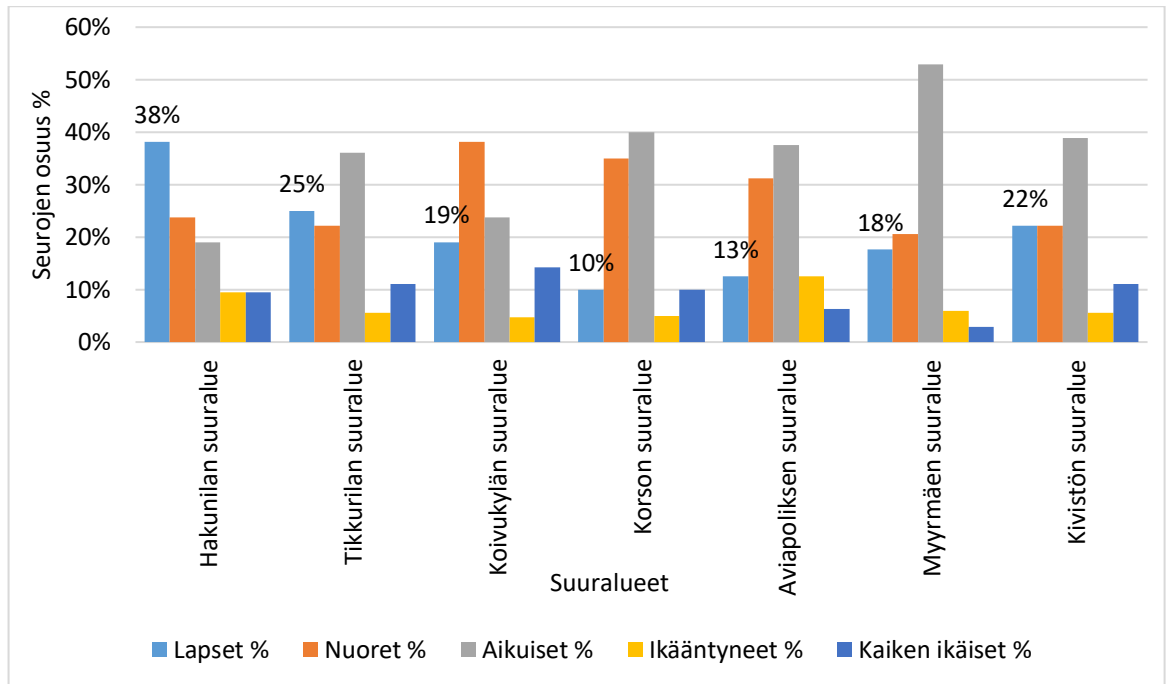


Kuva 8. Seurojen jäsenmäärät

Suurimman osan (84 %) seuroista toimintaan osallistui muita kuin seuran jäseniä, useimmiten 1–50 henkeä. Lähes kaikkien (97 %) seurojen toiminnassa oli mukana 21–65-vuotiaita aikuisia, suurimmassa osassa oli mukana myös alle 12-vuotiaita lapsia (67 %), 12–20-vuotiaita nuoria (76 %) ja yli 66-vuotiaita ikääntyneitä (59 %). Suurimman osassa seuroista toiminta painottuu aikuisiin (46 %) tai lapsiin (23 %) (Kuva 9), mutta tässä on vaihtelua alueittain (Kuva 10). Aikuisten ja ikääntyneiden (52 %) toimintaan painottuneita seuroja on määrällisesti enemmän kuin lapsiin ja nuoriin keskittyneitä (42 %), tasaisesti kaikenikäisten toimintaan painottuvia seuroja oli vain vähän (7 %) (Kuva 9). Kuitenkin lasten ja nuorten toiminnan seurojen yhteenlaskettu jäsenmäärä on kaksinkertainen verrattuna aikuisten ja ikääntyneiden toimintaan keskittyneiden seurojen jäsenmäärään.



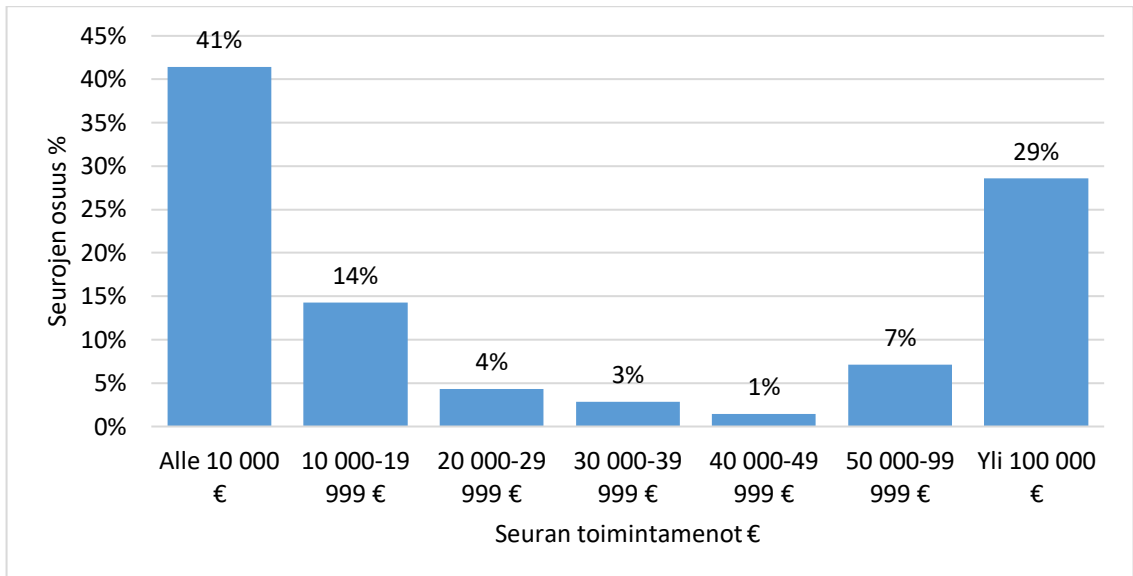
Kuva 9. Seuran toiminnan painotus eri ikäluokkiin



Kuva 10. Seuran toiminnan painotus luokiteltuna iän ja suuralueen mukaan

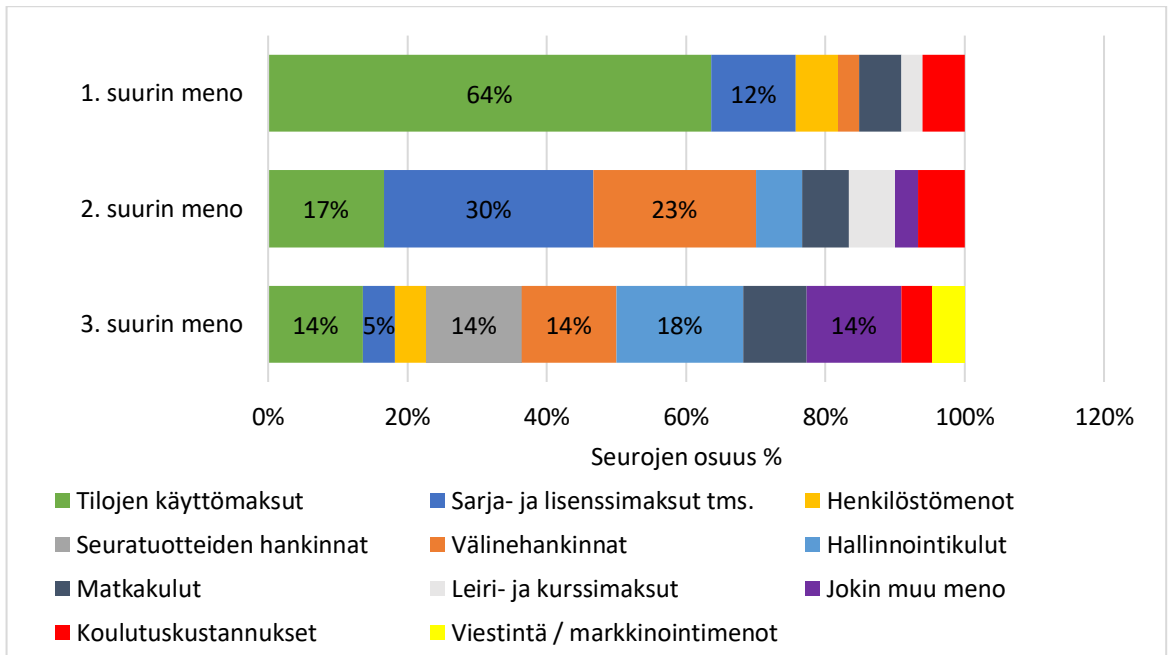
Kaikilla suuralueilla toimii seuroja, joiden toiminnassa on mukana myös erityisryhmiin kuuluvia sekä monikulttuurisia henkilöitä. Erityisryhmiin kuuluvia harrastajia on mukana melkein puolessa (42 %) seuroista, paras tilanne on Koivukylässä ja Aviapoliksessa. Monikulttuurisia harrastajia on lähes kaikissa (92 %) seuroissa; Aviapoliksessa, Kivistössä ja Hakunilassa monikulttuurisia harrastajia on jokaisessa seurassa.

Seurojen toimintamenot vaihtelivat 200 eurosta 1 681 499 euroon, suurimman osan (55 %) menojen ollessa alle 20 000 euroa (Kuva 11). Pienten seurojen menojen keskiarvo oli 9 334 euroa ja isojen seurojen keskiarvo oli 243 088 euroa.

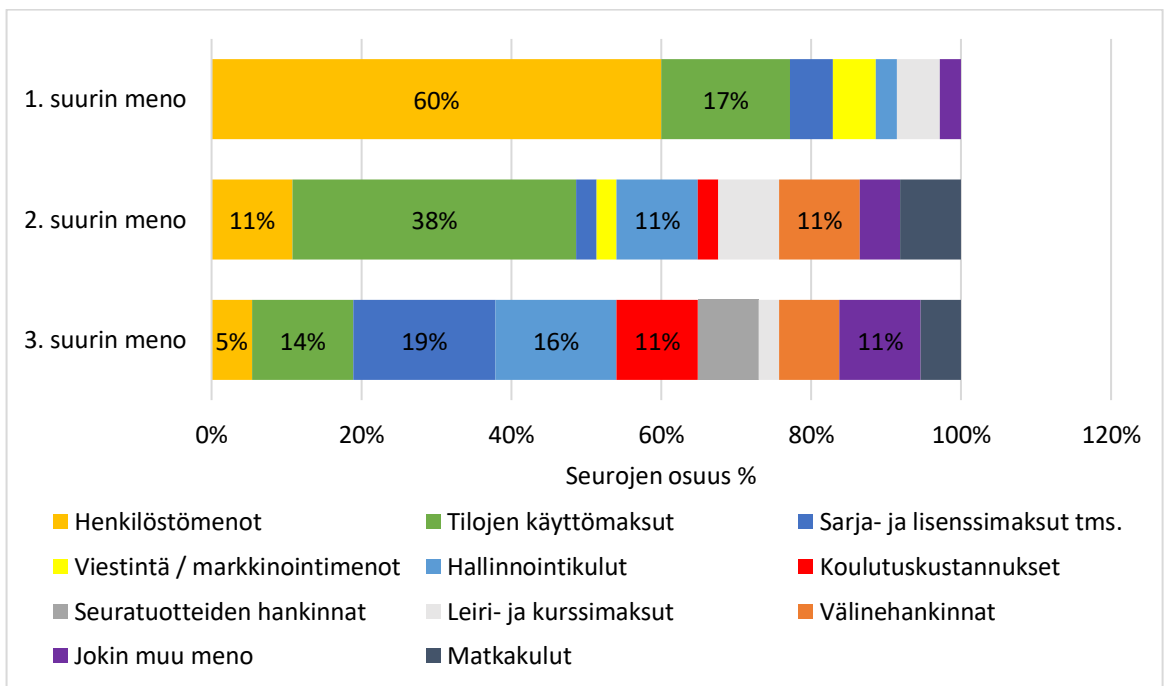


Kuva 11. Seurojen toimintamenot

Eri kokoisilla seuroilla eri toimintamenukat painottuivat eri lailla. Pienten seurojen suurimmat euromääräiset menot olivat tilojen käyttömaksut (64 %) sekä sarja- ja lisenssimaksut (12 %). Myös välinehankintamenot korostuivat isoja seuroja enemmän. Isojen seurojen suurimmissa euromääräisissä menoissa korostuivat henkilöstömenot (60 %) sekä tilojen käyttömaksut (17 %). (Kuva 12 ja 13)

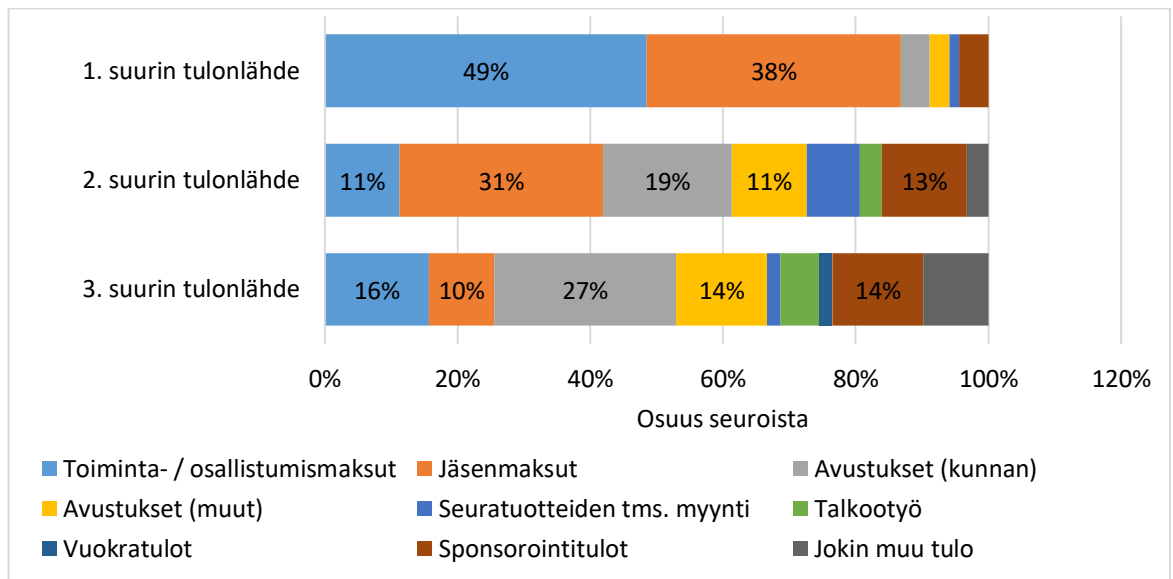


Kuva 12. Pienten seurojen suurimmat toimintamenoluokat



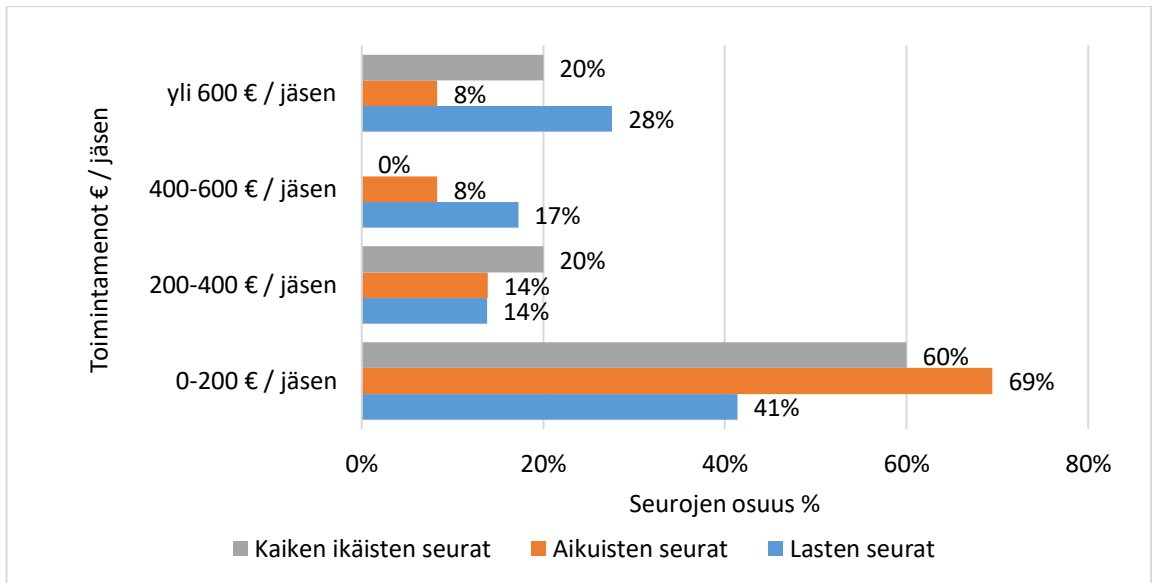
Kuva 13. Suurten seurojen suurimmat toimintamenoluokat

Seurojen suurimmat euromääräiset tulonlähteet olivat toiminta- tai osallistumismaksut (49 %) sekä jäsenmaksut (38 %) (Kuva 14). Nämä olivat samat niin isoilla kuin pienillä seuroilakin. Pienillä seuroilla kolmanneksi suurimmaksi tulonlähteeksi tulee sponsorointitulot (38 %) ja suurilla taas kunnan avustukset (37 %)

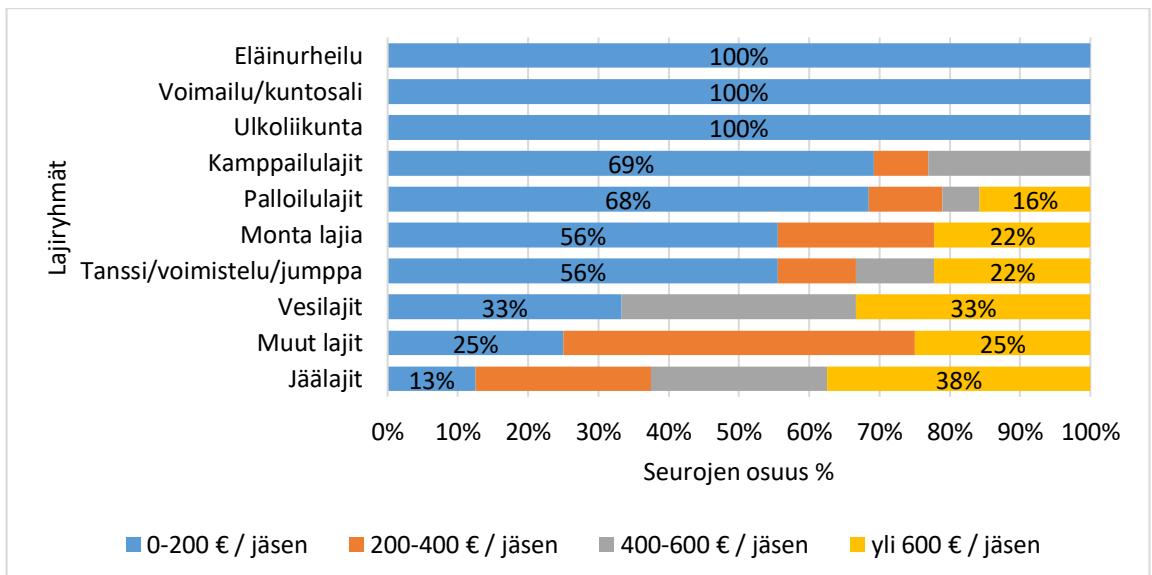


Kuva 14. Seurojen suurimmat toimintatuloluokat

Kun seurojen toimintamenot suhteutetaan jäsenmäärään, huomataan että suurin osa (57 %) seuroista toimii 0–200 euron menoilla jäsentä kohden. Kun seuroja luokitellaan eri ikäryhmiin kohdistuvan toiminnan mukaan, havaitaan että pienimmillä menoilla jäsentä kohden toimintaa järjestetään aikuisten toimintaan keskittyneissä seuroissa (Kuva 15). Tarkastellessa seuroja eri lajiryhmien mukaan luokiteltuna, huomataan että jokaisesta lajiryhmästä löytyy pienillä toimintamenoilla (0–200 € / jäsen) jäsentä kohden toimivia seuroja. Jäälajeissa (38 %) ja vesilajeissa (33 %) löytyi eniten yli 600 euron toimintamenoilla jäsentä kohden toimivia seuroja. (Kuva 16)



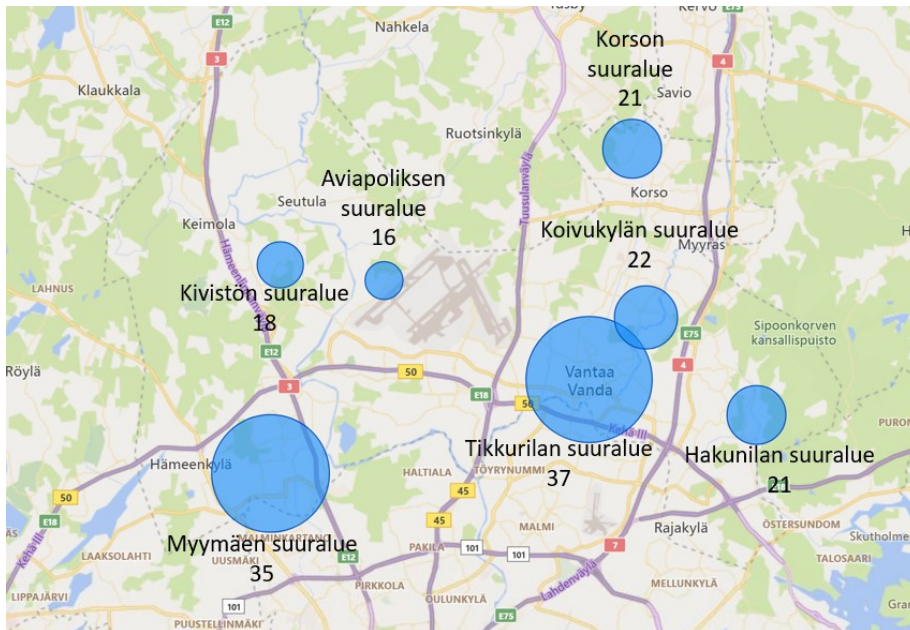
Kuva 15. Seurojen toimintamenot suhteessa jäsenmäärään, luokittelu seuran kohderyhmän mukaan



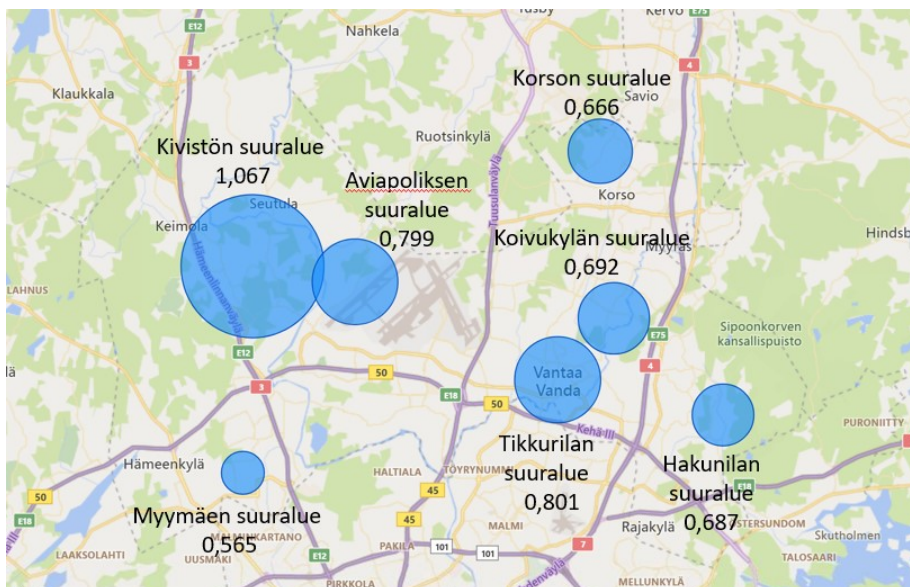
Kuva 16. Seurojen toimintamenot suhteessa jäsenmäärään, luokittelu seuran lajiryhmän mukaan

Kyselyyn vastanneista seuroista suurin osa (56 %) toimii useammalla kuin yhdellä Vantaan suuralueella. Eniten seuroja toimii Vantaan suurimmilla suuralueilla Myyrmäessä ja Tikkurilassa (Kuva 17). Kun alueella toimivien seurojen määrä suhteutetaan suuralueen

väkilukuun, huomataan että suhteellisesti eniten seuroja toimii kuitenkin Kivistön ja Aviapoliksen suuralueilla (Kuva 18). Seuroista noin viidennes (20 %) järjesti toimintaa myös muualla kuin Vantaalla, eniten toimintaa järjestetään Helsingissä (17 % seuroista).

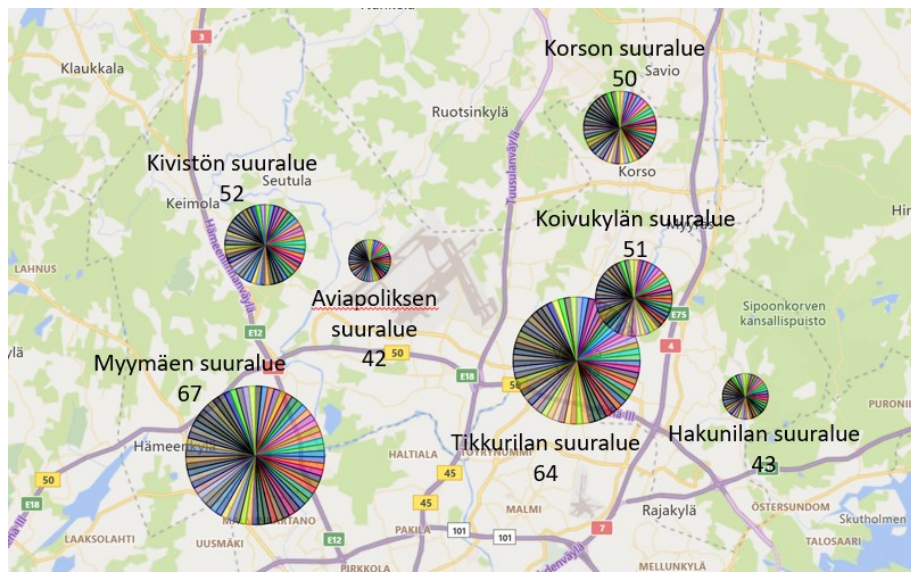


Kuva 17. Eri Vantaan suuralueilla toimivien seurojen määrät



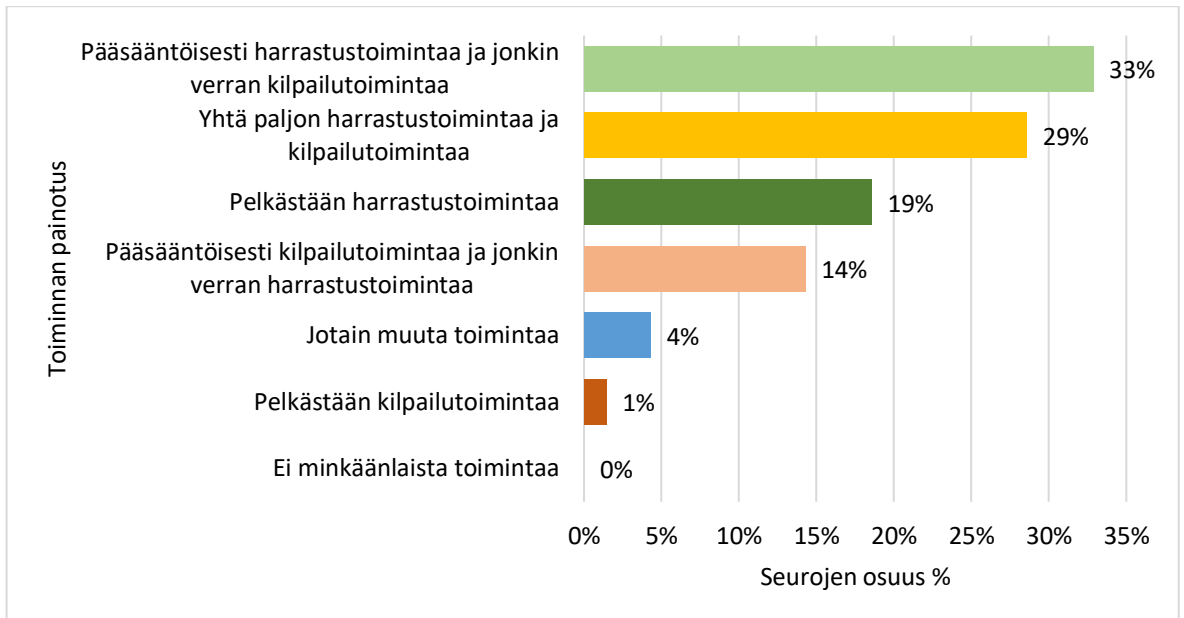
Kuva 18. Alueella toimivien seurojen määrä alueen väkilukuun suhteutettuna (seuroja / 1000 asukasta kohden)

Kyselyyn vastanneissa seuroissa järjestetään toimintaa yhteensä 88 eri lajissa. Suosituimpia lajeja olivat koripallo (14 % seuroista), lentopallo (11 % seuroista) ja tanssi (10 % seuroista) sekä jalkapallo, jääkiekko, voimistelu ja karate (9 % seuroista). Yhden lajin seuroja oli hieman yli puolet (56 %) seuroista. Eniten lajeja oli tarjolla Myyrmäen (67 lajia) ja Tikkurilan suuralueilla (64 lajia) toimivilla seuroilla (Kuva 19). Luokitellessa seurojen tarjoamat lajit yhdeksään eri lajiluokkaan, huomataan että jokaisella (100 %) suuralueella voi harrastaa vähintään seitsemää eri lajiluokan harrastusta, lajiluokkien määrän ollessa yhdeksän. Puutteita oli muutaman alueen kohdalla eläinharrastuksessa ja voimailu- tai kuntosaliharrastuksessa.



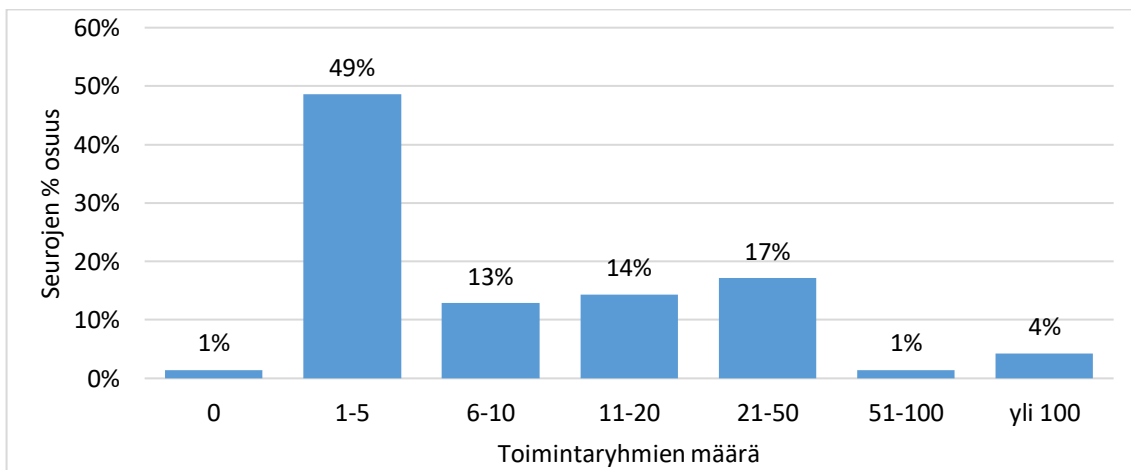
Kuva 19. Eri suuralueilla toimivien seurojen tarjoamien lajien määrä

Kyselyyn vastanneiden seurojen toiminta on painottunut eniten harrastustoimintaan (52 %), lähes kaikki (95 %) seurat järjestivät vähintään jonkun verran harrastustoimintaa (Kuva 20). Muutama seura (4 %) järjesti jotain muuta toimintaa, joka oli esimerkiksi tapahtumia, vapaaehtoistyötä ja yksilötaitoja kehittävää toimintaa. Jokaisella suuralueella toimii vähintään 11 seuraa, jotka tarjoavat pelkästään tai pääsääntöisesti harrastusliikuntaa. Eri-tyisen paljon tällaisia seuroja on väkilukuun verrattuna Kivistössä ja Aviapoliksessa, vähiten Korson ja Myyrmäen suuralueilla.



Kuva 20. Seuran toiminnan painottuminen harrastus- ja kilpailutoiminnan suhteen

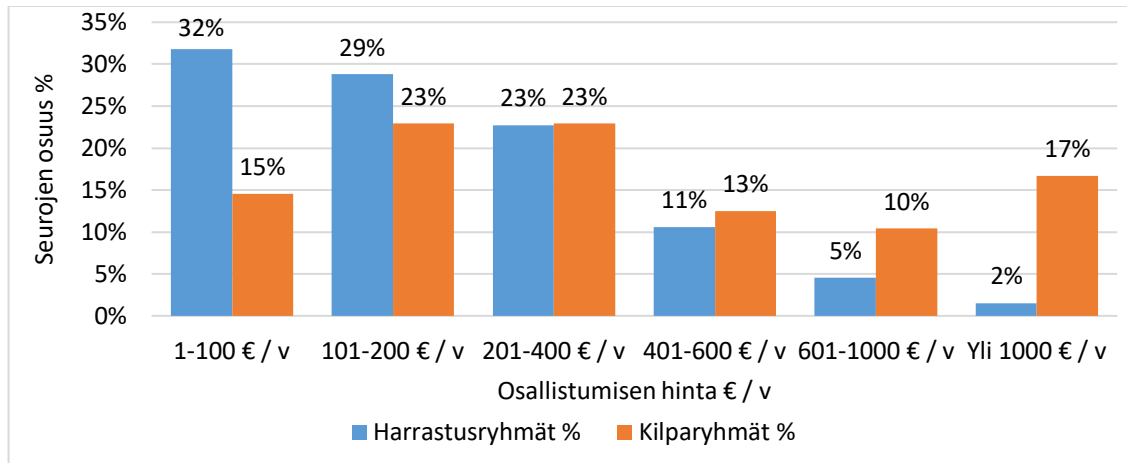
Lähes kaikilla (99 %) kyselyyn vastanneista seuroista on viikoittaisia toimintaryhmiä, yleensä ryhmiä kokoontuu viikossa 1–5 (49 % seuroista) (Kuva 21).



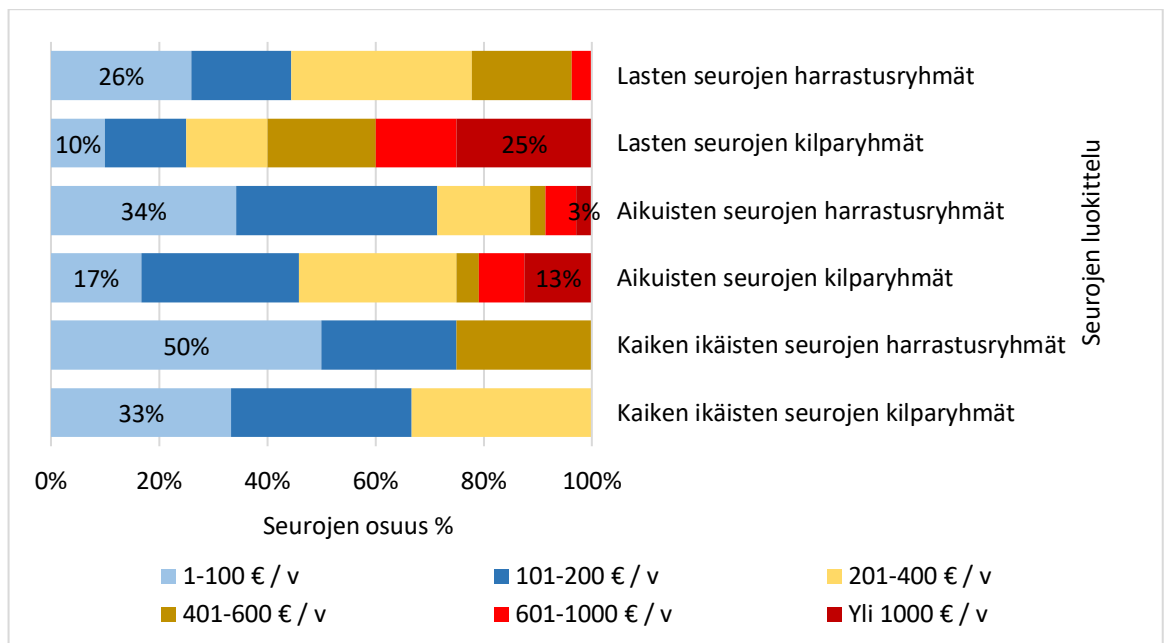
Kuva 21. Seurojen viikoittaisten toimintaryhmien määrä prosentteina

Toimintaryhmiin osallistuminen maksaa harrastusryhmissä useimmiten (32 %) 1–200 euroa, kilparyhmissä 101–200 euroa (23 %) tai 201–400 euroa (23 %) vuodessa (Kuva 22). Halvinta (1–100 € / v) harrastaminen on kaikenikäisten (33 %) ja aikuisten (34 %) toimin-

taan keskittyneiden seurojen harrastusryhmissä, kalleinta (yli 1 000 € / v) lasten toimintaan keskittyneiden seurojen kilparyhmissä (25 %) (Kuva 23). Jokaiselta suuralueelta löytyy sekä kilpailu- että harrastusryhmiä halvimmassa (alle 100 € / v) hintaluokassa. Eniten halpoja harrastamiseen keskittyviä ryhmiä on itä-Vantaalla, vähiten Myyrmäen suuralueella (Kuva 24).



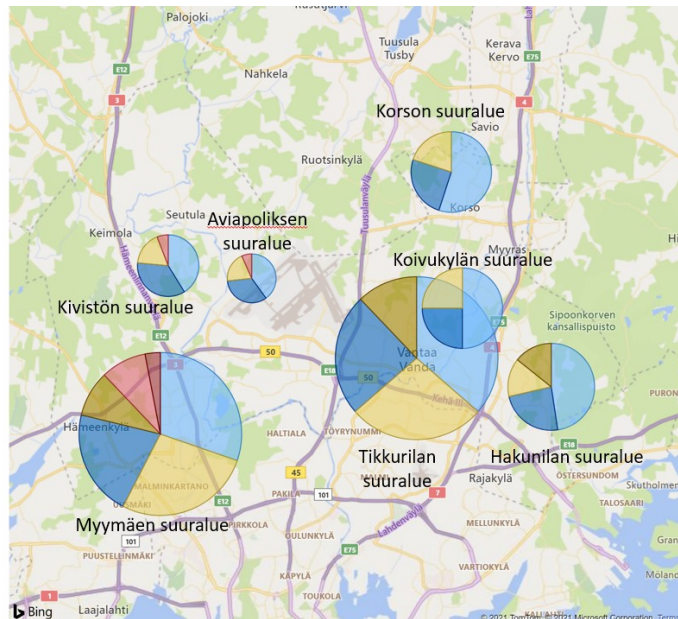
Kuva 22. Osallistumisen hinta seuran toimintaan



Kuva 23. Harrastus- ja kilpailuryhmien hinnat toimintaan osallistuvien iän mukaan luokiteltuna

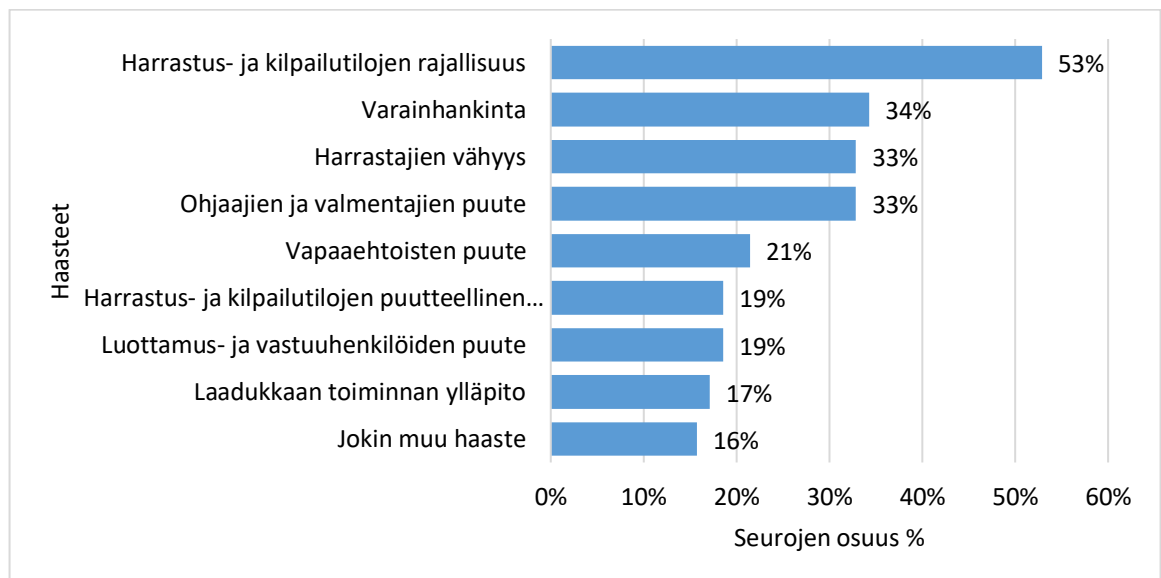
- 0-100
- 101-200
- 201-400
- 401-600
- 601-1000
- Yli 1000

Harrastusryhmien hinta € / v



Kuva 24. Kaikkien seurojen harrastusryhmien hinta eri suuralueilla

Kyselyyn vastanneiden seurojen toiminnassa suurimpina haasteina nähdään tällä hetkellä harrastus- ja kilpailutilojen rajallisuus, varainhankinta, harrastajien vähyyt sekä ohjaajien ja valmentajien puute (Kuva 25). Muina haasteina mainittiin muun muassa tilojen hinta, vuorojen ajankohdat ja korona.



Kuva 25. Seurojen suurimmat haasteet toiminnassa

Keskimääräisesti seurojen toiminnassa ei ole tulossa suuria muutoksia 5–10 vuoden ajanjaksolla (Taulukko 6). Kaikissa kysytyissä kategorioissa seuran toiminnan arvioitiin pysyvän samana (vastaus numero 3) tai muutosta arvioitiin tulevan hieman positiiviseen päin (vastaus numero 4). Erityisesti lisäystä odotettiin jäsenmäärään (58 %), matalan kynnyksen harrastustoimintaan (50 %), monikulttuuristen henkilöiden määrään (60 %) sekä yhteistyötahoihin ja yhteistyömuotoihin (50 %). Negatiivisimpiä seurat olivat taloudellisen tilanteen suhteen, siinä hieman alle kolmasosa (29 %) näki taloudellisen tilanteen huononevan 5–10 vuoden sisällä. Myös vapaaehtoisten määrän vähentymistä ennusti noin kolmasosa (27 %) seuroista. Isojen ja pienien seurojen tulevaisuudessa ei ollut kovin suurta eroa, mutta isojen seurojen tulevaisuuden kuva oli hieman positiivisempi.

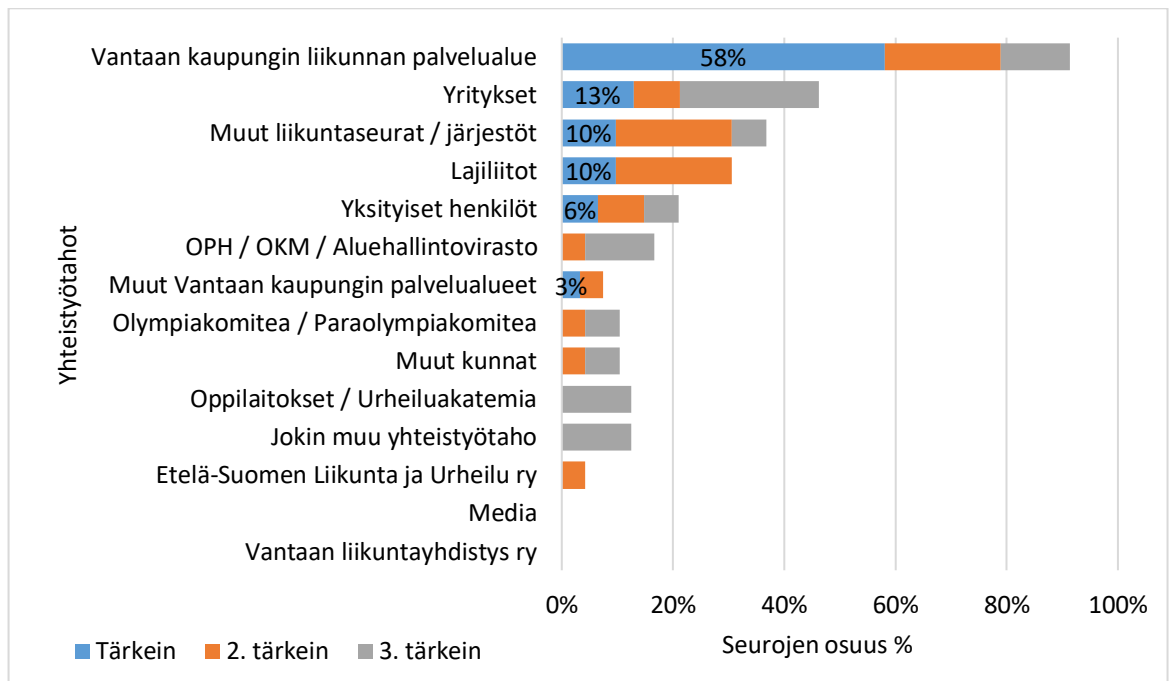
Taulukko 6. Seuran tulevaisuus noin 5–10 vuoden päästä eri osa-alueilla

Negatiivinen muutos	1	2	3 = neutraali	4	5	Positiivinen muutos
Jäsenmäärä vähenee	6 %	4 %	33 %	39 %	19 %	Jäsenmäärä kasvaa
Vähemmän matalan kynnyksen harrastustoimintaa	3 %	13 %	34 %	34 %	16 %	Enemmän matalan kynnyksen harrastustoimintaa
Vähemmän kilpailutoimintaa	11 %	13 %	46 %	23 %	7 %	Enemmän kilpailutoimintaa
Vähemmän erityisryhmiin kuuluvia henkilöitä toiminnassa	10 %	4 %	56 %	24 %	6 %	Enemmän erityisryhmiin kuuluvia henkilöitä mukana toiminnassa
Vähemmän monikulttuurisia henkilöitä toiminnassa	9 %	1 %	30 %	36 %	24 %	Enemmän monikulttuurisia henkilöitä mukana toiminnassa
Vähemmän palkattuja / korvausta saavia työntekijöitä	16 %	1 %	41 %	30 %	11 %	Enemmän palkattuja / korvausta saavia työntekijöitä
Vähemmän vapaaehtoisia toimijoita	10 %	17 %	30 %	31 %	11 %	Enemmän vapaaehtoisia toimijoita
Huonompi taloudellinen tilanne	10 %	19 %	39 %	29 %	4 %	Parempi taloudellinen tilanne
Vähemmän yhteistyötahoja ja yhteistyömuotoja	7 %	11 %	31 %	30 %	20 %	Enemmän yhteistyötahoja ja yhteistyömuotoja

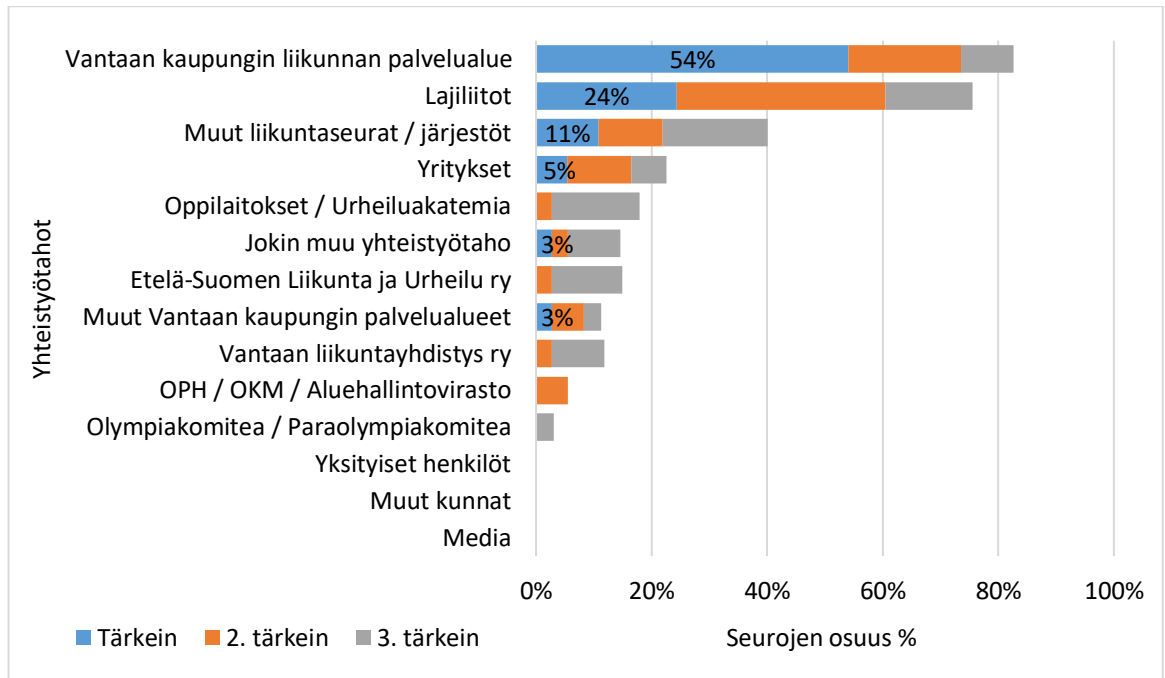
Seuroja, jotka eivät ole saaneet kahden viimeisen vuoden aikana liikunnan palvelualueelta avustuksia toimintaan tai tiloihin oli kyselyssä hieman alle viidesosa (16 %). Nämä seurat olivat suurilta osin (72 %) pieniä alle 100 jäsenen seuroja, järjestivät pääsääntöisesti toimintaa aikuisille (81 %) ja toimintamenot olivat keskimäärin varsin pieniä (2 321 euroa).

7.1.2 Mikä on liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona?

Kyselyyn vastanneiden urheiluseurojen tärkeimmät yhteistyötahot olivat liikunnan palvelualue (54 %), lajiliitot (17 %) ja muut liikuntaseurat ja järjestöt (10 %). Liikunnan palvelualue oli tärkein yhteistyötaho noin puolelle (54 %) seuroista ja kolmen tärkeimmän joukkoon liikunnan palvelualueen mainitsi valtaosa (79 %) seuroista. Pienillä seuroilla (Kuva 26) liikunnan palvelualue oli selkeästi tärkein (58 %), mutta myös yritysten (13 %) ja yksityishenkilöiden (6 %) kanssa tehtävä yhteistyö korostui isoja seuroja useammin. Isoilla seuroilla (Kuva 27) lajiliitot (24 %) pääsivät lähemmäksi liikunnan palvelualueen (54 %) tärkeyttä kuin pienillä seuroilla. Useita mainintoja saivat myös yhteistyö oppilaitosten ja Urheiluakatemia sekä Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n kanssa.



Kuva 26. Pienten seurojen tärkeimmät yhteistyötahot



Kuva 27. Suurten seuran tärkeimmät yhteistyötahot

Kolme tärkeintä yhteistyötahoa korostuivat myös eri tuki- ja yhteistyömuotoja vertaillessa. Tukimuodoissa seuraa pyydettiin merkitsemään yhteistyötahot, joilta seura on saanut, joko rahallista tai ei rahallista, tukea kahden edellisen vuoden aikana. Tukimuodoista avustusta tai rahoitusta toimintaan saatiin eniten liikunnan palvelualueelta (63 %), opetus- hallitukselta, opetus- ja kulttuuriministeriöltä tai aluehallintovirastolta (40 %) sekä yrityk- siltä (32 %). Koulutusta tai neuvontaa saatiin eniten lajiliitoilta (30 %) sekä Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:ltä (22 %). Tukea toimitiloihin seurat saivat eniten liikunnan palvelu- alueelta (33 %) ja tukea viestintään lajiliitoilta (21 %) (Taulukko 7).

Taulukko 7. Eri yhteistyötahoilta saadut tukimuodot, merkittävimmät (yli 20 %) merkitty vihreällä

Yhteistyötaho	Avustusta / ra- hoitusta toimin- taan	Koulutusta / neuvon- taa	Tukea toi- mitiloihin	Tukea vies- tintään
Vantaan kaupungin lii- kunnan palvelualue	63 %	17 %	33 %	10 %
Lajiliitot	13 %	30 %	5 %	21 %

Yritykset	32 %	3 %	6 %	3 %
OPH / OKM / Aluehallintovirasto	40 %	2 %	0 %	2 %
Yksityiset henkilöt	19 %	8 %	5 %	5 %
Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry	10 %	22 %	0 %	0 %
Muut liikuntaseurat / järjestöt	8 %	11 %	5 %	5 %
Olympiakomitea / Suomen Paralympiakomitea	3 %	16 %	0 %	3 %
Jokin muu yhteistyötaho	6 %	3 %	6 %	5 %
Oppilaitokset / Urheilukaatemia	10 %	5 %	5 %	0 %
Muut Vantaan kaupungin palvelualueet	6 %	6 %	2 %	2 %
Vantaan liikuntayhdistys ry	2 %	5 %	2 %	3 %
Media	0 %	0 %	0 %	5 %
Muut kunnat	2 %	0 %	3 %	0 %
Vantaan Järjestörinki ry	2 %	2 %	2 %	0 %

Yhteistyömuodoista tapahtumia tehtiin eniten kahden edellisen vuoden aikana liikunnan palvelualueen kanssa (43 %) ja lajiliittojen kanssa (30 %). Kukaan yhteistyötahoista ei ollut seuroille erityisen tärkeä yhteistyötaho hankkeiden osalta, mutta niitä tehtiin kuitenkin eniten opetushallituksen, opetus- ja kulttuuriministeriön tai aluehallintoviraston (18 %) kanssa. Yhteistyöverkostoja tai vaikuttamista oli eniten lajiliittojen (27 %) ja liikunnan palvelualueen (21 %) kanssa. Yhteistyösopimuksia, sponsorointeja tai ostopalvelua tehtiin eniten yritysten (25 %) kanssa. (Taulukko 8)

Taulukko 8. Eri yhteistyötahojen kanssa tehdyt yhteistyömuodot, merkittävimmät (yli 20 %) merkitty vihreällä

Yhteistyötaho	Tapah- tumia	Hank- keita	Yhteistyö- verkostoja / vaikutta- mista	Yhteistyösopi- muksia / sponso- rointia / ostopal- velua
Vantaan kaupungin liikun- nan palvelualue	43 %	14 %	21 %	13 %
Lajiliitot	30 %	11 %	27 %	2 %
Muut liikuntaseurat / järjes- töt	27 %	7 %	16 %	4 %
Yritykset	11 %	7 %	4 %	25 %
Muut Vantaan kaupungin palvelualueet	13 %	4 %	7 %	7 %
OPH / OKM / AVI	5 %	18 %	2 %	2 %
Oppilaitokset / Urheiluaka- temia	9 %	2 %	7 %	5 %
Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry	2 %	4 %	11 %	2 %
Yksityiset henkilöt	4 %	0 %	5 %	7 %
Olympiakomitea / Suomen Paralympiakomitea	4 %	2 %	9 %	0 %
Jokin muu yhteistyötaho	2 %	2 %	4 %	2 %
Vantaan liikuntayhdistys ry	2 %	0 %	5 %	0 %
Muut kunnat	2 %	0 %	2 %	2 %
Media	2 %	0 %	2 %	2 %

Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueen seuratoimintaan liittyvät tärkeimmät vahvuudet ovat avustuksen ja rahoituksen tarjoaminen toimintaan ja toimitiloihin sekä yhteistyö tapahtumien järjestämisen ja hankkeiden kanssa.

Lajiliitot ovat profiloituneet seurojen kokemusten perusteella koulutusta tai neuvontaa antaviksi, seurojen viestintää tukeviksi, yhteistyöverkostoja tai vaikuttamista tarjoaviksi sekä tapahtumissa yhteistyötä tekeviksi tahoiksi. Muiden urheiluseurojen ja -järjestöjen tuki- ja yhteistyömuotojen rooli ei ole millään alatasolla isoin, mutta urheiluseurat tekevät eniten yhteistyötä keskenään tapahtumiin ja yhteistyöverkostoihin liittyen.

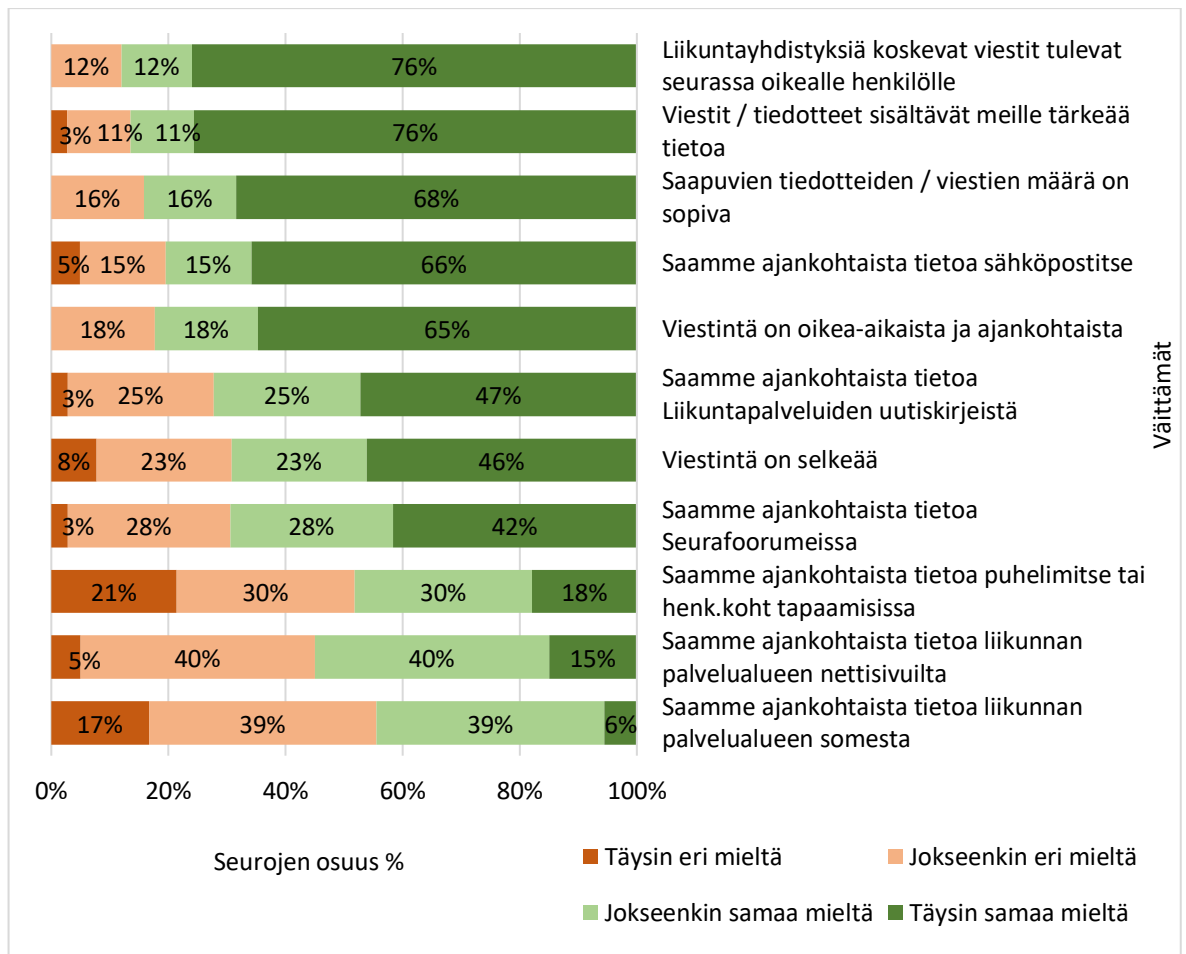
Avoimissa kommentteissa (n50) seurat kertoivat haluavansa saada tulevaisuudessa tukea liikunnan palvelualueelta erityisesti tilamaksuihin (52 %). Tilojen osalta kaivattiin muuan muassa myös lisää tiloja (22 %) sekä yhteistyötä tilojen kehittämisessä mm. joustavamman ja laadukkaamman suuntaan (18 %). Jatkossa seuran toivoivat liikunnan palvelualueelta myös muun muassa taloudellista tukea (28 %) ja tukea viestintään (12 %). Liikunnan palvelualueelta toivottiin myös avointa vuoropuhelua ja kaikkia hyödyttävää yhteistyötä (8 %). Näiden lisäksi kaivattiin tietoa eri tukimuodoista, tukea koulutuksiin ja isoihin hankkeisiin sekä joustavaa palvelua.

Yhteistyömuotojen osalta avoimissa kommentteissa (n36) liikunnan palvelualueelta toivottiin jatkossa erityisesti mahdollisuuksia osallistua kaupungin tapahtumiin (47 %), jotta seura ja lajia voisi tuoda paremmin esille. Myös yhteistyö seurojen omien tapahtumien, kilpailuiden tai lajiesittelytapahtumien parissa kiinnostivat (17 %). Hankkeisiin (17 %) ja ostopalveluihin (11 %) löytyi myös kiinnostusta. Näiden lisäksi useasti mainittiin vaikuttamis- mahdollisuuksien ja avoimen vuoropuhelun mahdollisuudet (22 %) sekä liikuntapaikkojen kehittäminen yhteistyössä (11 %).

Kyselyyn vastanneista kuudesosa (16 %) ei saanut liikunnan palvelualueen avustusta toimintaan eikä toimitiloihin, mutta kuitenkin lähes puolet (45 %) näistä seuroista koki palvelualueen tärkeimmäksi yhteistyötahokseen. Näistä seuroista vain noin neljännes (27 %) teki liikunnan palvelualueen kanssa yhteistyötä ja hieman yli puolet (55 %) mainitsi kaipaavansa kaupungilta taloudellista tukea.

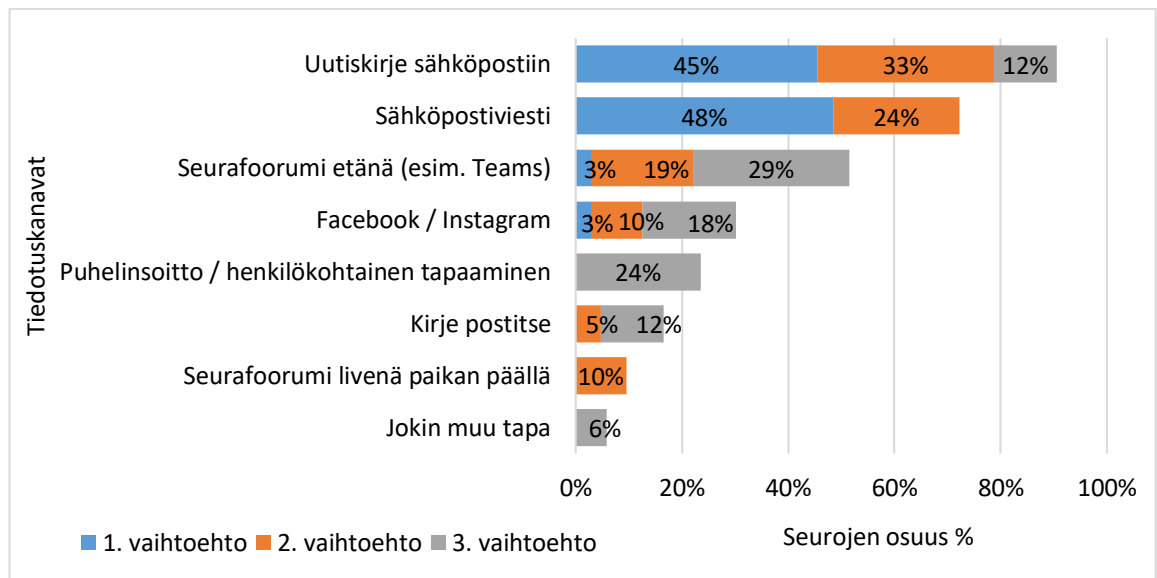
7.1.3 Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvamiksi?

Liikunnan palvelualueen nykyisessä seuraviestinnässä hyvää on erityisesti se, että saapuvien tiedotteiden ja viestien määrä on sopiva, viestit tulevat oikealle henkilölle, viestit ja tiedotteet sisältävät seuralle tärkeää tietoa ja se, että seura saa tietoa sähköpostitse. Parannettavaa on eniten tiedon saannissa puhelimitse tai henkilökohtaisissa tapaamisissa sekä ajankohtaisen tiedon saaminen liikunnan palvelualueen nettisivuilta ja sosiaalisesta mediasta. (Kuva 28)

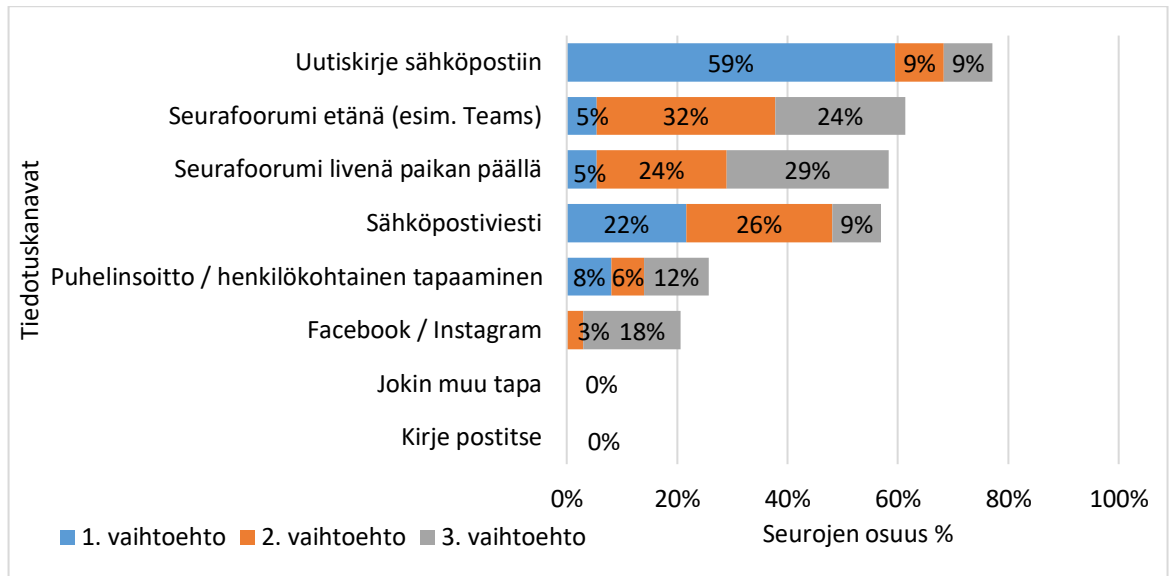


Kuva 28. Liikunnan palvelualueen onnistuminen eri viestinnällisissä teemoissa

Seurat pitivät parhaina tapoina vastaanottaa liikunnan palvelualueen ajankohtaista viestintää uutiskirjeen (53 %) tai sähköpostiviestin (34 %) välityksellä. Seurafoorumi nousi tärkeäksi toissijaiseksi tiedotuskanavaksi ja siinä etänä pidettävä versio sai hieman enemmän kannatusta (27 %). Osalle seuroista myös sosiaalinen media ja puhelinsoitto tai henkilökohtainen tapaaminen olivat toimivia viestintäkeinoja. Isoilla ja pienillä seuroilla oli hieman eri tiedotuskanavatoiveet ensisijaisten uutiskirjeen ja sähköpostiviestin jälkeen (Kuva 29 ja 30). Pienillä seuroilla toissijaisena ja kolmantena viestintäkanavina korostuivat Seurafoorumin etäversio ja sosiaalinen media. Isoilla seuroilla Seurafoorumin etä- ja läsnä versioita toivottiin lähes yhtä paljon. Noin puolet avustuksia tai muuta liikunnan palvelualueen tukea saamattomista seuroista (55 %) haluaisi tietoa mieluiten sähköpostilla, kolmasosa (36 %) uutiskirjeellä. Avoimissa kommentteissa toivottiin vielä enemmän ennakoivaa viestintää esimerkiksi vuorojakoaikatauluista, alueellista seurafoorumia sekä parempaa ymmärrystä seurojen erilaisuuksista.



Kuva 29. Mieluisimmat tiedotuskanavat pienillä seuroilla



Kuva 30. Mieluisimmat tiedotuskanavat isoilla seuroilla

7.2 Benchmarkingin tulokset

Benchmarking kehittämismenetelmällä pyrittiin vastaamaan seuraaviin kehitystyön tutkimuskysymyksiin: Mikä on liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona? Miten hyödyntää johtamisessa seuratoiminnan faktatietoja paremmin? Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi? Jokaisen eri benchmarking tutkimuksen tulokset on esitelty erikseen.

7.2.1 Helsingin, Espoon ja Vantaan liikuntapalveluiden toteuttaman seuraviestinnän benchmarking

Kaupunkien liikuntapalveluiden nettisivujen ja sosiaalisen median seuratoimintaan liittyvissä sisällöissä oli melko paljon eroavaisuuksia. Espoon kaupungin viestinnässä seurat tuotiin hyvin esille, Helsingin painotuksen ollessa enemmän kuntalaisten liikkumisessa.

Nettisivujen (Taulukko 9) osalta sekä Helsingillä että Espoolla oli omat kaupungin nettisivuista erilliset liikkuu.fi-nettisivut, joten osa sisällöstä jakaantui kahden sivuston kesken. Nettisivujen vertailu tehtiin 20.1.2021. Vantaan liikunnan palvelualueen nettisivuille voisi ottaa Espoon ja Helsingin mallin mukaan jakoon sosiaalisen median #vantaaliikuntaa

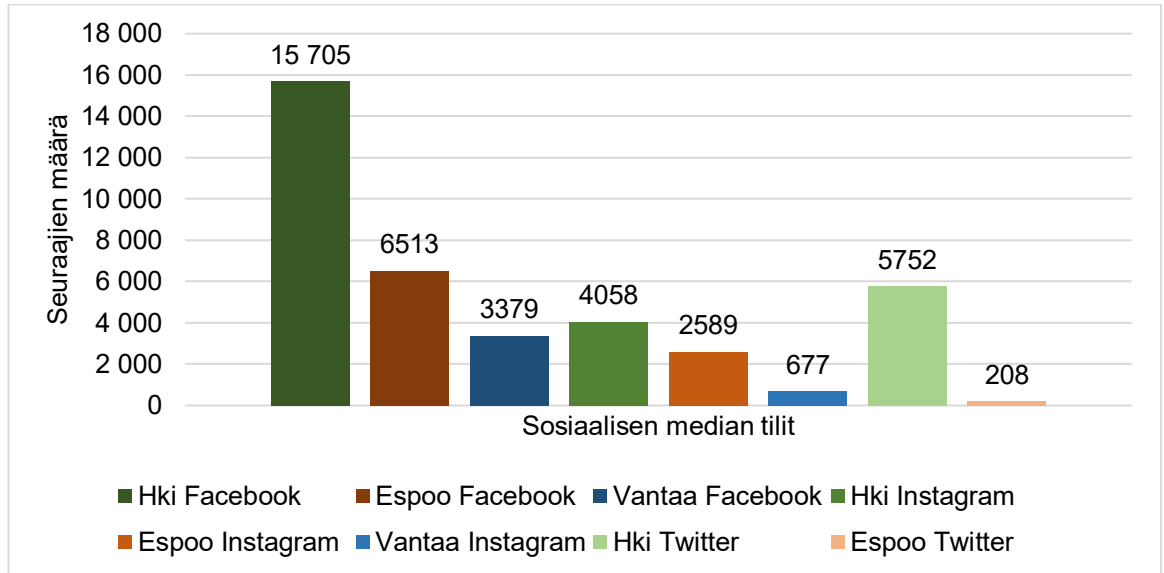
merkkaukset. Jos seurat ottavat sovitun hashtag-merkkauksen käyttöönsä, saavat he tuottaa omaa toimintaansa esille myös kaupungin medioissa. Vantaan nettisivuille voisi myös lisätä Helsingin tavoin seurayhteistyömuotojen esittelyyn eri hankkeiden esittelyt, jotta seurat olisivat tietoisia niihin liittyvistä yhteistyömahdollisuuksista.

Taulukko 9. Vantaan, Helsingin ja Espoon nettisivujen vertailu seuratoimintaan liittyen (otanta 20.1.2021)

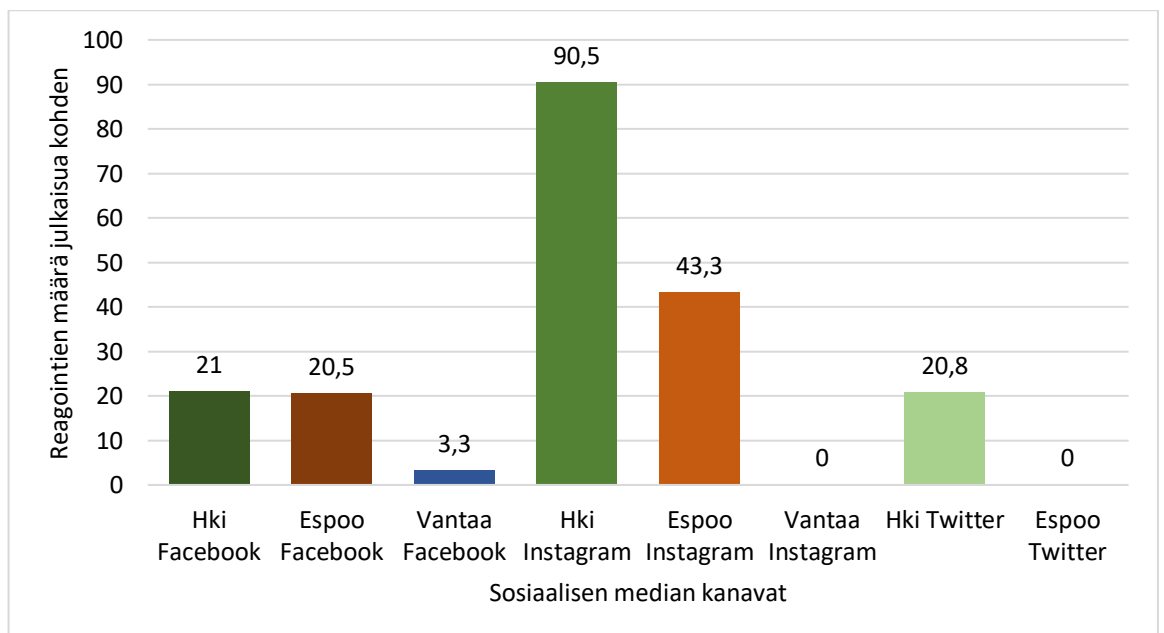
Sisältö	hel.fi	helsinki-liikkuu.fi	espoo.fi	espooliikkuu.fi	vantaa.fi
Seuroihin liittyvät uutiset	ei	kyllä	kyllä	ei	ei
Somemerkkaukset näkyvillä	ei	kyllä	kyllä	kyllä	ei
Uutiskirje tilattavissa	ei	ei	kyllä	ei	kyllä
Avustukset näkyvillä	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä
Liikuntatilojen käyttövuorojen haku esillä	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä
Urheilijoiden / seurojen palkitsemiset esillä	kyllä	ei	ei	kyllä	ei
Seuraparlamentti / foorumi esillä	kyllä	ei	ei	ei	kyllä
Seurayhteistyömuodot esillä	ei	kyllä	kyllä	ei	ei
Seuroihin liittyvää dataa / raportteja esillä	ei	kyllä	ei	ei	kyllä
Linkki omille nettisivuille esillä	ei	kyllä	kyllä	kyllä	vain yhdet sivut
Seurojen yhteystiedot esillä	kyllä	ei	ei	ei	kyllä

Sosiaalisen median seuraajamäärien otanta otettiin 20.1.2021 ja sosiaalisen median julkaisujen määrää ja sisältöjä tarkkailtiin ajanjaksolla 20.1-3.2.2021. Kaikilla kaupungeilla oli tilit tehtynä Facebookiin ja Instagramiin, Helsingillä ja Espoolla myös Twitteriin. Seurantaajaksolla julkaisuja tuli Helsingillä kaikkiin kanaviin, Espoolla Facebookiin ja Instagramiin, ja Vantaalla julkaisuja tuli vain Facebookiin. Vantaalla oli kaikissa käytössä olevissa sosiaalisen median kanavissaan Helsinkiä ja Espoota selvästi vähemmän seuraajia (Kuva 31).

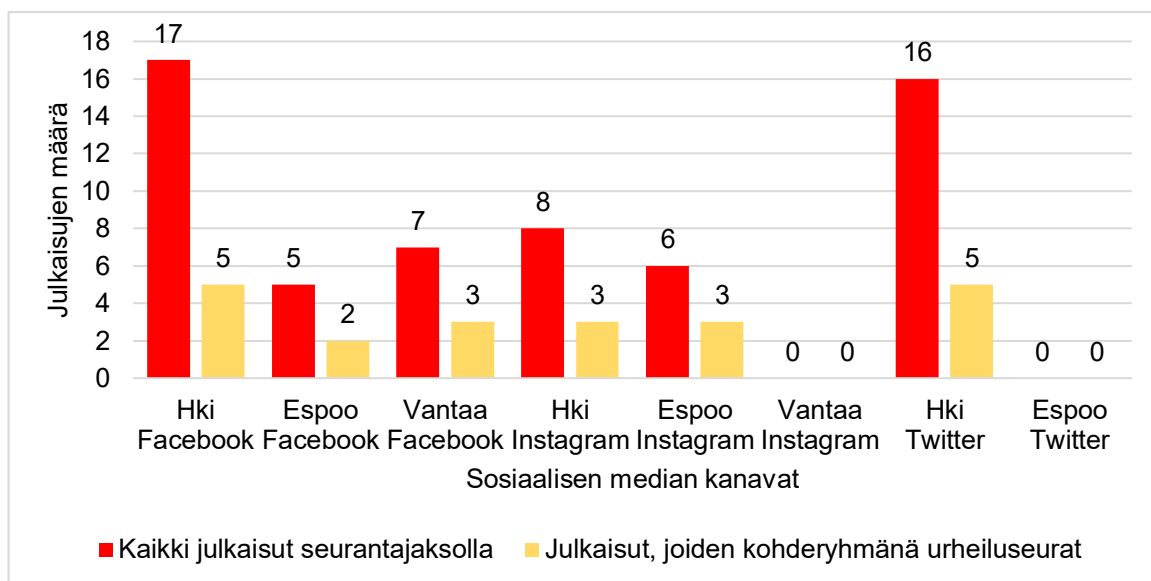
Myös sosiaalisen median julkaisuiden (Kuva 32) ja niihin tulleiden reagoitien (Kuva 33) määrässä Vantaa jäi jälkeen Espoosta ja Helsingistä. Minkään kaupungin julkaisut eivät juuri herättäneet seuraajissa tarvetta kommentoida tai jakaa julkaisua eteenpäin, sillä keskimäärin yksi julkaisu sai 0,4 kommenttia ja 0,9 jakoa eteenpäin.



Kuva 31. Vantaan, Helsingin ja Espoon sosiaalisen median seuraajien määrät (otanta 20.1.2021)



Kuva 32. Vantaan, Helsingin ja Espoon sosiaalisen median kanavien julkaisujen reagoitien määrä julkaisua kohden ajanjaksolla 20.1.-3.2.2021



Kuva 33. Vantaan, Helsingin ja Espoon sosiaalisen median kanavien julkaisujen määrät ajanjaksolla 20.1.-3.2.2021

Sosiaalisessa mediassa Vantaa kannattaisi ottaa Instagram aktiivisempaan käyttöön. Mallia Instagramiin voisi ottaa esimerkiksi Espoon Instagram-tilistä, jonka sosiaalisen median sisällöstä puolet (50 %) liittyi urheiluseuroihin (Kuva 33) ja kuvamateriaalina oli käytetty paljon paikallisia urheilijoita. Helsingin liikuntapalvelut taas hyödynsivät Twitteriä erityisesti liikuntapoliittisiin keskusteluihin, joten mikäli Vantaa ottaisi käyttöön myös Twitterin, voisi siellä olla hyvä alusta uusien liikuntapoliittisten linjauksien esille tuomiselle.

7.2.2 Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n benchmarking

Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry toimii 29 eteläsuomalaisen kunnan alueella liikunnan alueellisena järjestönä. Heidän jäsenenään on noin 35 vantaalaista seuraa. Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry kokee tukevansa seurojen toimintaa erityisesti kouluttamalla, neuvomalla seurahallintoon liittyvissä asioissa sekä järjestämällä verkostoitumistilaisuuksia.

Sekä lajiliitot että kunnat tilaavat tai kustantavat seurojen osallistumisia erilaisiin heidän järjestämiinsä koulutuksiin. Kuitenkin lajiliittojen mahdollisuudet tukea seuroja vaihtelevat.

Yhdistys tekee mielellään yhteistyötä kuntien kanssa ja auttaa esimerkiksi Seurafoorumien kehittämisessä. Seurojen kanssa viestiessä he kokevat tärkeänä vuorovaikutuksen sekä kasvokkaisen keskustelun.

Vantaan liikunnan palvelualue voisi jatkossa lisätä yhteistyön tekemistä Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n kanssa. Koska yhdistys järjestää jo hyvin monipuolista koulutustointa, ei kaupungin kannata laajentaa toimintaa tähän suuntaan. Palvelualue voisi jatkossa kannustaa seuroja osallistumaan koulutuksiin joko viestinnän tai taloudellisen avustuksen keinoin. Seurafoorumien kehittämisessä palvelualueen kannattaa tehdä yhteistyötä Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n kanssa.

7.2.3 Helsingin liikuntapalveluiden benchmarking

Helsingissä on noin 700 urheiluseuraa, joista noin puolet hakee avustuksia tai kaupungin käyttövuoroja. Helsingin liikuntapalvelut järjestää vuosittain Seurafoorumeja, joissa on muutama puheenvuoro ja sen jälkeen aikaa keskustelulle. Heillä on toiminnassa myös Seuraparlamentti, johon valitaan noin 10 jäsentä erityyppisistä seuroista. Seuraparlamentin kuudessa vuosittaisessa kokouksessa on usein mukana myös joku kaupungin edustaja. Kyseistä toimintaa halutaan kehittää, sillä tällä hetkellä parlamentin tavoitteet eivät ole selkeät ja hakijoita jäseniksi on melko vähän. Helsingin edustaja kertoi kehittävänsä heidän Seuraparlamenttitoimintaansa yhdessä muutaman muun kunnan kanssa ja mikäli Vantaa kiinnostuu kokeilemaan samaa toimintaa, voitaisiin toimintaa suunnitella yhdessä.

Helsinki tekee aktiivista yhteistyötä seurojen kanssa lasten matalan kynnyksen liikunnan järjestämisen suhteen. Näiden seurojen kanssa pidetään tapaamisia ja heille järjestetään myös koulutuksia. Seurojen yhteystietoja kunta saa avustushakemuksista ja tilavarauksien yhteydessä, uutiskirje on myös suunnitteilla. Myös Vantaa voisi miettiä seurakokouksia eri yhteistyömuotojen osalta sekä selvittää miten avustuksien ja tilavarauksien käsittelyjen kautta tulleita yhteystietoja voisi hyödyntää paremmin.

Helsingin kaupunki tarjosi kehittämistyön käyttöön kahden heidän tekemien seurakyselyjen tulokset vuosilta 2018 ja 2020. 2020 tehdyn kyselyn perusteella helsinkiläiset seurat

asioivat mieluiten kunnan kanssa sähköpostin tai etäkokouksien välityksellä. Yhteistyömuotojen osalta avustuksien ja tilavuorojen lisäksi seuroilla oli kiinnostusta tehdä yhteistyötä eri tapahtumien kautta. Vuoden 2018 tehdyn kyselyn perusteella helsinkiläisissä seuroissa on harrastajia keskimäärin 356 henkeä seuraa kohden ja suurimmassa osassa (88 %) seuroista oli mahdollista harrastaa harrastusliikuntaa. Ne seurat, jotka eivät ole saaneet kaupungin avustuksia, ovat yleisimmin (88 %) aikuisliikuntaan keskittyneitä ja alle 50-hengen pieniä (73 %) seuroja. Näiden kyselyiden tuloksia hyödynnetään kehittämistyön kyselyn tuloksia tulkittaessa.

7.2.4 Suomen Koripalloliiton benchmarking

Suomen Koripalloliitto on palveluorganisaatio, joka tuottaa kilpailutoimintaa. Liiton jäsenenä on noin 200 koripallotoimintaa järjestävää seuraa. Liitolla oma seurapalveluyksikkö, joka pyrkii tukemaan seuroja esimerkiksi erilaisten hankkeiden ja taloudellisen koulutuksen avulla. Liitto ei anna seuroille seurakehittämiseen liittyvää neuvontaa, vaan he ohjaavat tämän kaltaiset pyynnöt liikunnan aluejärjestöille. Myös Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueen on hyvä rajata ja viestittää selkeästi seuroille tarjoamansa tukimuodot. Samoin liikunnan palvelualue voisi harkita koulutuksen tukemista tai ainakin selkeämpää informointia seuroille siitä, että Etelä-Suomen Urheilu ja Liikunta ry toteuttaa myös vantaalaisille seuroille hyvää ja laadukasta koulutusta. Tähän mennessä liikunnan palvelualue on tehnyt vain vähän hankeyhteistyötä seurojen kanssa. Mutta koska palvelualue hakee hanketukia aktiivisesti, voisi hankeyhteistyön tekemistä seurojen kanssa lisätä.

Liiton vuoteen 2024 jatkuvan strategian tavoite on ”Koris kookuttaa, kasvattaa ja liikuttaa”. Strategiaa esitellään seuroille Seurakokouksen yhteydessä. Koripalloliitto järjestää virallisena liittokokouksena toimivan Seurakokouksen kaksi kertaa vuodessa ja keväällä sen yhteydessä järjestetään seurajohtajien tapaaminen. Myös jokaisella kuudella eri alueella on omat aluekokouksensa. Myös Vantaan on hyvä esitellä liikuntapoliittista ohjelmaansa riittävän usein seuroille esimerkiksi Seurafoorumeissa. Koripalloliitolla on myös aktiivista alueellista toimintaa. Koska Vantaa on maantieteellisesti laajalle levittäytynyt kaupunki, jossa on useita asutuskeskittyviä, voisi alueelliset seurakokoontumiset olla myös hyvä vaihtoehto.

Koripalloliitto saa perustietoa jäsenseuroista ja seurojen jäsenistä lisenssijärjestelmän kautta. Strategiassa yksi numeraalinen tavoite on 30 000 rekisteröityä toimijaa vuonna 2024. Korona on vaikeuttanut tähän seurattavaan mittariin pääsyä. Olympiakomitea pyytää vuosittain liitolta tarkempia tietoja seuroista ja nämä tiedot kerätäkseen liiton työntekijät soittavat kaikille jäsenseuroille puhelimitse. Liitto pitää tätä vuosittaista puhelinsoittokierrosta tärkeänä vuorovaikutuksen vuoksi. Koripalloliitolla olisi kuitenkin halukkuutta kerätä johtamisen tueksi seuroista ja niiden toiminnasta tarkempia tietoja myös digitaalisesti. Tähän tarkoitukseen voisi toimia Olympiakomitean lanseeraama Suomisport-järjestelmä, johon seuroilla olisi vuosittain velvoite täyttää tietyt tiedot toiminnastaan. Vaikka Koripalloliitolla ei tällä hetkellä ole olemassa toimivaa tietojenkeruujärjestelmää, kerätään seuratie-toja aktiivisesti vuosittain. Konkreettiset mittarit strategiaan tavoitteisiin olisi paikallaan myös Vantaan liikunnan palvelualueen liikuntapoliittiseen ohjelmaan.

Viestinnässä Koripalloliitto hyödyntää lisenssijärjestelmästä löytyviä seurojen yhteystietoja ja viestii seuroille pääsääntöisesti sähköpostitse. Alueilla toimivat aluepäälliköt tekevät myös seuravierailuja tarpeen mukaan. Liikunnan palvelualueen tulee jatkossa saada seurojen yhteystiedot helpommin hyödynnettävään muotoon. Olisi mielenkiintoista selvittää, olisiko vantaalaisilla seuroilla toiveita kaupungin tekemille seuravierailuille.

7.3 Ideointityöpajojen tulokset

Ideointityöpajoissa pyrittiin yhteisen ideoinnin ja työskentelyn avulla löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten hyödyntää johtamisessa seuratoiminnan faktatietoja paremmin? Miten toteuttaa seuratoimintaan liittyviä strategisia tavoitteita vaikuttavasti? Miten seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit saataisiin sujuvammiksi?

7.3.1 Seuraviestinnän työpaja

Liikunnan palvelualueen seuraviestinnän ideointityöpajassa todettiin, että urheiluseuroja koskevassa viestinnässä olisi kehitettävää. Yli 1 000 tilaajan Liikuntapalveluiden uutiskirje toimii kiirettömässä viestinnässä hyvin, vaikkakin uutiskirjeessä on myös muitakin kuin vain seurojen toimintaan liittyviä asioita. Seurat tilaavat uutiskirjettä hyvin. Sosiaalisen median hyödyntämisessä olisi kehitettävää, erityisesti Instagram-tilin käyttö on tällä hetkellä

vähäistä. Seuroja voisi kannustaa seuraamaan enemmän liikunnan palvelualueen sosiaalisen median sivuja. Seuratoimintaan liittyviä nettisivuja pidettiin selkeinä, mutta sieltä puuttuvat tällä hetkellä hankkeet sekä päivittyvät uutiset. Nämä voitaisiin ottaa huomioon tulevassa nettisivu-uudistuksessa.

Seurojen yhteystietoja löytyy tällä hetkellä vanhalta sähköpostituslistalta, avustushakujärjestelmästä sekä vuorohakujärjestelmästä. Sähköpostituslistalla on noin 300 osoitetta, joista iso osa on vanhentuneita ja tätä listaa voi käyttää vain yksi työntekijä. Avustushaun yhteydessä saadaan noin 100 seuran yhteystiedot, mutta näitä yhteystietoja käytetään vain avustuksiin liittyvään viestintään. Vuorohakujärjestelmästä löytyy noin 480 yhteystietoa, mutta osa näistä on vanhentuneita ja osa yhteystiedoista muita kuin urheiluseurojen edustajia. Myöskään näitä yhteystietoja ei käytetä kuin vuoroihin liittyvään tiedotukseen. Eri järjestelmistä löytyvissä yhteystiedoissa on paljon päällekkäisyyksiä. Olisi tärkeää saada käyttöön yksi ajantasainen yhteystietolista, jota olisi helppoa käyttää erilaisiin viestintätarpeisiin.

Seurafoorumi toimii tärkeänä tiedotus- ja vuorovaikutuskanavana. Pari kertaa vuodessa järjestettäviin seurafoorumeihin osallistuu yleensä noin 30–70 seurojen edustajaa. Niissä esitellään tarkemmin joitakin liikunnan palvelualueen seuroihin liittyviä ajankohtaisia asioita sekä jätetään aikaa myös vapaalle keskustelulle. Seurafoorumin sisältöä voisi jatkossa hieman kehittää seuroja osallistavampaan muotoon.

7.3.2 Sosiaalisen median työpajat

Seuraviestinnän benchmarkingissa ja seuraviestinnän työpajassa todettiin, että liikunnan palvelualueen sosiaalisen median kanavia ei hyödynnetä kovin aktiivisesti. Havaintojen pohjalta haasteeseen pyrittiin tarttumaan sosiaalisen median ideointityöpajoilla. Työpajoissa esiteltiin kaupunkikulttuurin toimialan yleiset sosiaalisen median ohjeistukset sekä kerättiin listausta ketkä tällä hetkellä päivittävät sosiaalisen median tilejä. Huomattiin, että tilien päivittäminen on jäänyt muutaman henkilön harteille ja päivittäminen ei ole kovin suunnitelmallista.

Ideoinnin perusteella luotiin Teams-kanavalle liikunnan palvelualueen viestinnän alle oma sosiaalisen median toimintoja kokoava kansio. Kansiosta löytyy sosiaalisen median kalenteri (Liite 4), sosiaalisen median ohjeistukset, koonti eri sosiaalisen median kanavista ja vastuista sekä ideoita sosiaalisen media sisältöihin. Yhteinen sosiaalisen median kalenteri parantaa suunnitelmallisuutta, sillä kyseiseen tiedostoon suunnitellaan etukäteen tulevien päivitysten sisällöt ja vastuut, vuosittain toistuvat päivitykset sekä erilaiset julkaisusarjat. Jatkossa viikon aikana pyritään julkaisemaan kaksi sosiaalisen median julkaisua, päivityspäivien ollessa tiistai ja torstai. Päivitysvastuuta jaetaan useammalle henkilölle ja jokainen pyrkii itse lisäämään kanaville omiin työtehtäviinsä liittyvää sisältöä.

7.3.3 Liikuntapoliittisten linjausten työpajat

Ideointityöpajoissa saatiin kerättyä koontilomakkeille (Liite 4) suuri määrä konkreettisia ehdotuksia liikuntapoliittisten linjauksien toteuttamiseksi. Kehitetyt toimenpiteet tullaan viemään vielä johtoryhmän käsiteltäväksi ja kommentoitavaksi.

Tiedolla johtamiseen ja digitaalisiin ratkaisuihin liittyvät ideat:

- Käyttöasteen ja kävijämäärän mittaaminen laajasti kaikilla liikuntapaikoilla sekä liikuntaryhmissä digitaalisin menetelmin. Jos ei käytä vuoroa, niin vaikutuksia seuraavaan vuorojakoon.
- Oman henkilökunnan tietoisuus saadusta palautteesta, kävijämääristä ja tulevista kehittämistoimenpiteistä. Mittarit konkreettisesti näkyville.
- Tilavarauksista, käyttöasteesta ja kävijämääristä saatu tieto helpottaa käyttövuorojen, avustusten sekä liikuntapaikkarakentamisen suunnittelua. Saadun tiedon kautta toiminnan kehittäminen arviointi ja suunnittelu.
- Timmi-tilavarausjärjestelmään mobiilimaksu. Tarve saada viesti kännykkään vuorojen peruutuksista.

Liikuntaseurojen tukemiseen liittyvät ideat:

- Mahdollisuus hankerahan kautta toteuttaa osallistavaa budjetointia liikuntapaikkarakentamisen tai muun aktiivisuutta lisäävän rakentamisen näkökulmasta.
- Päiväkotien liikuntasalien hyödyntäminen pienryhmätoiminnan järjestämiseen iltakäytössä. Selkeä viestintä käytössä olevista tiloista ja minkä tyyppistä toimintaa tiloissa voi järjestää.
- Yhteistyö eri osaamistahojen (seurat, järjestöt) kanssa liikuntatoiminnan järjestämiseen. Tarjotaan koulutuksia kaupungin tiloissa ja tukimateriaalia seuroille / toimijoille esim. erityisliikunnan ohjaamisesta.
- Sepon tms. muun digitaalisen karttapohjatyökalun lisääminen seurojen tueksi. Ideoidaan valmiita reittejä ja tämän lisäksi seurat voisivat rakentaa omilla tunnuksilla omia reittejä ja treenejä.

- Kummiurheilija (esim. yläkoululainen tai toiseen asteen opiskelija) kävisi vetämässä kouluille esim. treenejä tai lajiesittelyjä, ja saisi tästä pienen korvauksen.
- Avustusten käytön tarkastus käytännössä / paikan päällä. Toteutuiko luvatut toimenpiteet hakuehtojen mukaisesti?
- Kokeilukulttuuriin perustuva pilottiaavustus, jossa annetaan idealle pieni alkusysäys kokeilla ja arvioida toiminnan mahdollista vaikuttavuutta. Avustukset mittaroitaisiin valmiiksi eri aihealueiden perusteella (osallisuus, yksinäisyys, aktiivisuus ym.), jotta saadaan heti dataa tiedolla johtamiseen. Kokeilut ovat lyhyitä, jonka aikana on kerättävä mahdollisimman paljon tietoa toteutuksen jatkon mahdollisuuksista. Pilottiaavustukselle kevyemmät myöntämisperusteet.
- Harrasteliikunnan ohjaajatuki ja tilavuokran alennukset myös yksityishenkilöille / löyhille yhteisöille.

Harrasteliikunnan saavutettavuuteen liittyvät ideat:

- Erityislasten huomioiminen harrastuksissa, tarvittavat erityisvälineet, ammattitaitoinen ohjaaja apuna. Tähän rahoituskanava.
- Matalan kynnyksen harrastusten tarkastelu alueittain ja lajeittain.
- Perhepuhujen laajennus myös ulkolajeihin, ohjelmaa myös isommille lapsille.
- Kaupungin tulisi tukea perheliikunnan järjestäjiä tilojen ja välineiden osalta, välineiden lainaus. Lajikokeilumahdollisuuksien järjestäminen tärkeää.

Viestintään liittyvät ideat:

- Akuutti tiedotus aktiivisemmaksi. Oma kanava poikkeustilanteille esim. allas poissa käytössä tai kuplahalli suljettu lumen / tuulen vuoksi.
- Viestinnän ja markkinoinnin kohdistaminen: kullekin kohderyhmille sopivat viestintäkanavat.
- Palautteen antamiseen ja saamiseen yksi selkeä kanava. Hyvät ideat suoraan asiakailta.

7.4 Tuloksien yhteenveto

Kehittämistyön prosessissa eri kehittämismenetelmillä kerätyt laajat tulokset tiivistettiin ja analysoitiin dokumenttianalyysin avulla (Ojasalo ym. 2009, 143–144). Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin käyttämällä vain yhtä kehittämismenetelmään, muihin tutkimuskysymyksiin syvennyttiin useamman kehittämismenetelmän keinoin.

Tässä kappaleesta löytyy kerättyjen tuloksien analysointi ja yhteenveto tutkimuskysymys kerrallaan. Luvussa ”Kehittämistoimenpiteet” näihin tuloksiin liitetään vielä aikaisemmista tutkimuksista ja teoreettisesta pohjasta koostettu tieto.

7.4.1 Vantaalaisen seuratoiminnan nykytila

Vantaalaisten urheiluseurojen skaala on laaja. Suurin osa seuroista on pieniä alle 50 jäsenen seuroja, mutta myös keskikokoisia ja erittäin suuria yli tuhannen jäsenen seuroja löytyy. Suurin osa seuroista toimii alle 200 euron toimintamenoilla jäsentä kohden. Noin puolessa vantaalaista seuroissa on palkattuja työntekijöitä, painottuen isoihin seuroihin. Tilojen käyttömaksut ovat suurin menoerä (40 %) vantaalaisilla seuroilla ja erityisesti pienillä seuroilla (64 %).

Urheiluseuratoimintaa järjestetään laajasti ympäri Vantaata yli 80 eri lajin voimin. Lasten urheiluseuratoiminnan järjestäminen on kalliimpaa kuin aikuisten. Suurin osa (95 %) seuroista järjestää myös harrastusliikuntaa ja lähes kaikkien seurojen toiminnassa on mukana monikulttuurisia henkilöitä (92 %). Harrastaminen harrastusryhmissä maksaa useimmiten 1–200 euroa ja kilparyhmissä 201–400 euroa, aikuisten harrastaminen on keskimäärin halvempaa. Lasten kilparyhmien yleisin vuosimaksu on kallein maksuluokka, eli yli 1 000 euroa vuodessa. Seurojen suurimpina haasteina ovat harrastus- ja kilpailutilojen rajallisuus sekä varainhankinta. Tulevaisuudelta seurat odottavat jäsenmääriensä kasvua ja monikulttuuristen harrastajien määrän lisääntymistä. Isoilla seuroilla tulevaisuuden kuva on hieman positiivisempi kuin pienillä seuroilla.

Alueellisesti urheiluseurojen toiminnassa on jonkin verran painotuksia. Myyrmäessä järjestetään erityisen paljon toimintaa aikuisille ja Hakunilassa taas lapsille. Myyrmäessä harrastusryhmiin osallistuminen on keskimäärin kalliimpaa kuin muualla. Korsossa ja Koi-vukylässä on eniten alle 100 euron vuosimaksullisia harrastuksia ja näillä suuralueilla on myös eniten ikääntyneitä harrastajia. Aviapoliksessa on keskimääräistä enemmän erityisryhmiin kuuluvia sekä monikulttuurisia harrastajia. Myös Kivistössä on kaikissa seuroissa monikulttuurisia harrastajia ja paljon tarjontaa lapsille.

7.4.2 Liikunnan palvelualueen rooli seurojen yhteistyötahona

Liikunnan palvelualue on vantaalaisten seurojen tärkein (54 %) yhteistyötaho monella eri saralla. Muita tärkeitä yhteistyötahoja ovat lajiliitot (17 %) sekä muut urheiluseurat (10 %).

Palvelualueen tärkeimmät tehtävä on tarjota seuroille avustusta toimintaan (63 % seuroista) ja tilamaksuihin (33 % seuroista) sekä tarjota mahdollisuuksia tapahtumiin osallistumiselle (43 % seuroista) ja vaikuttamiselle (21 % seuroista).

Tulevaisuudessa seurat haluaisivat entistä enemmän tukea tilamaksuihin (52 %) ja uusien tilojen löytämiseen (22 %). Myös taloudelliselle tuelle (28 %) ja viestinnälliselle tuelle (12 %) olisi lisätarpeita. Seurat haluaisivat tehdä tulevaisuudessa enemmän yhteistyötä erityisesti kaupungin tapahtumien (47 %), avoimen vuoropuhelun (22 %) sekä hankkeiden (17 %) parissa.

Liikunnan palvelualueen ei kannata keskittyä tarjoamaan seuroille koulutusta tai neuvontaa, sillä sitä seurat saavat jo melko paljon myös ainakin osasta lajiliitoista (30 %) ja Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:ltä (22 %). Viestinnällistä tukea liikunnan palvelualue voisi tarjota kannustamalla seuroja käyttämään #vantaaliikuntaa merkkausta sosiaalisen median julkaisuissaan sekä kannustamalla seuroja ilmoittamaan toiminnastaan Hobihobi.fi harrastushakusivustolla. Palvelualueen kannattaa lisätä vuorovaikutusmahdollisuuksia seurojen kanssa, sillä avoimuus ja yhteistyö auttavat kaikkia. Omiin tapahtumiinsa ja hankkeisiin palvelualueen kannattaa pyytää seuroja mukaan, sillä he kaipaavat tilaisuuksia päästä esittelemään omaa toimintaansa.

7.4.3 Seuratoiminnan faktatietojen parempi hyödyntäminen

Seuratoiminnasta saatavista faktatiedoista kannattaa valita muutama luku mittariksi. Mittarit voivat liittyä esimerkiksi harrastajamääriin, liikuntatilojen ja vuorojen käyttöasteeseen, avustusten käyttämiseen tai harrastusten alueelliseen painottumiseen. Kun mittari pysyy vuodesta toiseen samana, voidaan strategiaan laatia numeraalinen mitattava tavoite mihin strategian toteutuksella pyritään.

Seurojen toiminnasta tulisi saada kerättyä säännöllisesti tietoa. Seurat eivät yleensä ole halukkaita niitä omaehtoisesti ilmoittamaan, joten tietojen ilmoittaminen tulisi liittää pakolliseksi osaksi jotain vuosittaista prosessia. Tiedot olisi hyvä saada sähköisesti ja mahdollisuuksien mukaan automaattisesti, jotta tietojen keruu sujuu nopeasti. Myös jo olemassa

olevaan toimintaan kannattaa luoda seurattavat mittarit, jotta toiminnan vaikuttavuutta voidaan seurata.

Mittarit ja kerätty tieto seuratoiminnasta tulee tuoda liikunnan palvelualueen työntekijöiden tietoon ja käytettäväksi. Saadun tuoreen tiedon avulla palvelualueen toiminnan suunnittelua, kehittämistä ja arviointia voidaan parantaa.

7.4.4 Seuratoimintaan liittyvät viestinnälliset prosessit sujuvammiksi

On tärkeää ymmärtää, että erilaisilla seuroilla on erilaiset toiveet liikunnan palvelualueen viestintäkeinoiksi ja -kanaviksi. Vaikkakin uutiskirje ja sähköposti tavoittavatkin hyvin useimmat seurat, esimerkiksi nettisivuille ja sosiaaliseen mediaan olisi hyvä lisätä ajankohtaisempaa tietoa esimerkiksi uutisten muodossa. Sosiaalisen median päivityksen vastuualueita tulee jatkossakin kehittää. Nettisivuille voisi lisätä lisätietoa myös eri hankkeista ja tapahtumista.

Seurafoorumin järjestäminen live-tilaisuutena näyttää palvelevan erityisesti isoja seuroja. Mutta jotta myös pienet seurat tulisivat enenemissä määrin mukaan, tulee etäosallistumismahdollisuutta harkita myös korona-ajan jälkeen. Seurafoorumin vuorovaikutuksellisuuden tulee panostaa myös jatkossa jakaantumalla välillä pienempiin ryhmiin esimerkiksi alueellisesti.

Palautteiden ja ideoiden keräämiseen seuroilta tulisi olla yksi selkeä kanava, jotta hyvät ideat saadaan viestittyä tehokkaasti eteenpäin. Digitaalisen viestinnän aikana ei tule myöskään unohtaa henkilökohtaisempaa vuorovaikutusta puhelimitse tai henkilökohtaisissa tapaamisissa.

Seurojen yhteystietojen keruu tulee automatisoida ja luopua yhden ihmisen takana olevasta vanhentuneesta sähköpostituslistasta. Yhteystietoja kerätessä pitää muistaa kysyä lupa yhteystietojen käyttämiselle ja huolehtia henkilötietojen oikeanlaisesta käsittelystä.

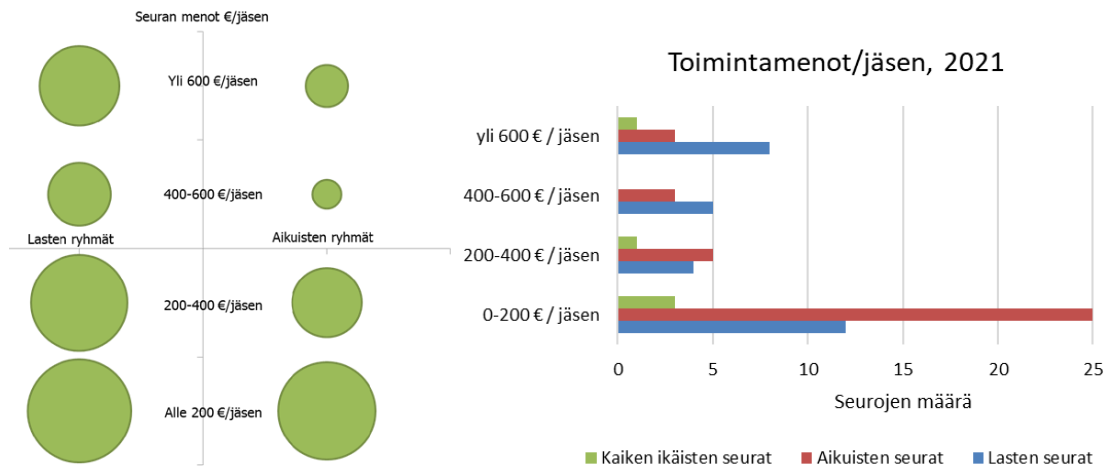
8 Kehittämistoimenpiteet

Tämän kehittämistyön tavoite oli luoda toimenpide-ehdotuksia siitä, miten Vantaan kaupungin liikunnan palvelualue voi toteuttaa urheiluseuratoimintaan liittyviä strategisia tavoitteitaan. Tavoitteeseen pyrittiin pääsemään neljän tarkentavan tutkimuskysymyksen ja niihin liittyvien kehittämismenetelmien avulla. Kuhunkin tutkimuskysymykseen saatiin kerättyä useita konkreettisia toimenpide-ehdotuksia analysoimalla ja tiivistämällä eri kehittämismenetelmien avulla kerätty tieto. Kun kehittämismenetelmillä kerättyä tietoa peilataan ja syvennetään alan kirjallisuudesta ja tutkimustuloksista kerätyillä tiedoilla, saadaan tuloksien johtopäätöksistä vaikuttavimmat (Ojasalo ym. 2009, 143–144). Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tuotos eli kehittämistoimenpiteet. Kappaleen lopusta löytyy tiivistelmä keskeisimmistä kehittämistoimenpiteistä taulukkomuodossa (Taulukko 10).

Kyselytutkimuksen avulla saatiin kartoitettua hyvin vantaalaisen seuratoiminnan tilaa. Liikuntapoliittisten linjauksien yksi isoista tavoitteista on se, että urheiluseuratoiminta on monipuolista ja se perustuu vireään kansalaisaktiivisuuteen (Vantaan kaupunki 2021f, 2). Seuratietokannan (Kilpailu- ja huippu-urheilututkimuskeskus, 2021) mukaan Vantaalla on hieman vähemmän seuroja 10 000 asukasta kohden (8,6 seuraa) kuin Helsingissä (13,2 seuraa) ja Espoossa (9,6 seuraa), joten seurojen määrän lisääntymistä on hyvä seurata ja tukea. Toisaalta eri lajien määrää ja seurojen vapaaehtoisten määrää valtakunnallisiin tutkimuksiin verratessa, on tilanne vantaalaisissa seuroissa hyvä.

Seurojen tukemisen kannalta liikunnan palvelualueen tulee ottaa huomioon se, että tilamaksut ovat vantaalaisten seurojen suurin (40 %) menoerä ja että tilojen riittävyys koetaan suurimpana (53 %) haasteena seurojen toiminnan toteuttamiselle. Koska kunnan liikuntatilat ovat suurimmalta osin kaupungin hallinnoimia, on tilojen hinnoittelu ja uusien harrastustilojen lisääminen tärkeitä keinoja tukea seurojen toimintaa. Liikunnan palvelualue tarvitsee tätä varten lisärahoitusta, sillä Vantaan väkiluvun lisääntyminen Suomen suurimpaan tahtiin (Tilastokeskus 2021b) lisää tarvetta myös laadukkaan seuratoiminnan laajentumiselle. Myös liikuntapoliittisten linjauksien työpajassa esille tuotu idea päiväkotien liikuntasalien paremmasta hyödyntämisestä tulee selvittää.

Edelleen on nähtävissä selvästi se ilmiö, että lasten toimintaan keskittyneiden seurojen toimintamenot, jäsenmäärät ja toimintamenojen suhde jäsenmäärään ovat huomattavasti suurempia kuin aikuisten toimintaan keskittyneillä seuroilla. Lasten harrastamisessa on huomattavissa polarisaatiota, sillä seurojen, jotka järjestävät keskihintaisilla kuluilla (200–400 € / jäsen) toimintaa, määrä on vähentynyt (Kuva 34). Harrastamisen hintojen polarisoitumisen huomioimiseen kannustaa myös valtioneuvosto (2018, 35–36) kiinnittämään huomiota.



Kuva 34. Seurojen menot jäsentä kohden, muutos vuodesta 2014 vuoteen 2021

Vuonna 2016 Kosken ja Mäenpään (39–45) tekemään valtakunnalliseen seuratutkimukseen nähden Vantaalla on enemmän harrastusliikuntaan keskittyviä seuroja, Vantaalla 52 % ja valtakunnallisesti 37,6 %. Näin ollen harrasteliikunnan osalta tilanne ei ole mitenkään huono. Huolestuttavaa taas on se, että lasten toimintaan keskittyneiden seurojen yleisin kilparyhmien vuosimaksu on yli 1 000 euroa vuodessa. Vaikka harrasteliikunnan tukeminen on tärkeää, pitää myös huolehtia siitä, että kilpatoiminnasta kiinnostuneiden lasten harrastamisen hinta ei nouse liian kalliiksi.

Koska Vantaa on Suomen monikulttuurisin kaupunki (Tilastokeskus 2021a), on monikulttuuristen henkilöiden osallistuminen seuratoimintaan Vantaalla odotetusti yleisempää. Vantaalla 92 %:ssa seuroista on monikulttuurisia harrastajia ja valtakunnallisesti monikulttuurisia harrastajia on 40 %:ssa seuroista. (Koski & Mäenpää 2016, 53.) Vaikka monikult-

tuuristen henkilöiden määrää jäsenistä ei tiedetä, ovat vantaalaiset seurat kuitenkin jollakin tasolla jo saaneet avattua toimintaa myös maahanmuuttajataustaisille henkilöille. Koska tutkitusti (Itkonen, Lehtonen & Aarresola 2018, 56–57) maahanmuuttajat jäävät liikunta-aktiivisuudessa jälkeen kantaväestöstä, tulee Vantaan kaupungin miettiä ratkaisuja tämän kohderyhmän liikunnan lisäämiseen yhteistyössä vantaalaisten urheiluseurojen kanssa. Maahanmuuttajataustaiset tulevat urheiluseuratoimintaan mukaan erityisesti silloin, kun harrastamisen hinta ja kynnys mukaan tuloon ovat matalia sekä harrastus järjestetään lähellä kotia (Fagerlund & Maijala 2011, 24).

Valtakunnallisessa seuratutkimuksessa (Koski & Mäenpää 2016, 86–91) tulee esille samoja tärkeitä yhteistyötahoja, kuin mitä tuli esille Vantaan kyselyssä. Liikunnan aluejärjestöjen merkitys ei tosin tullut niin vahvasti esille, kuin mitä niiden rooli valtakunnallisesti koetaan olevan. Tutkimuksen avulla saatiin selville seurojen odotuksia ja toiveita yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta kaupungin liikunnan palvelualueen kanssa. Näitä onkin tärkeää kuunnella herkäällä korvalla ja miettiä, mitä niistä voisi olla toteutettavissa. Juholin (2017, 44) muistuttaakin, että sidosryhmien odotukset vaikuttavat organisaation maineeseen, tyytyväisyyteen ja luottamukseen.

Vantaalla urheiluseurat on otettu mukaan liikuntapoliittisten linjauksien tekemiseen, mutta varsinaisten toimenpiteiden suunnittelussa seuroja ei ole kuultu. Möttönen ja Niemelä (2005, 106) kommentoivatkin, että järjestökentältä voi löytyä uusia näkökulmia ja ratkaisuehdotuksia siihen, miten tavoitteisiin päästään. Seurojen mukaan ottamiseen tähän vaiheeseen onnistuu hyvin palvelualueen järjestämässä Seurafoorumissa. Seurafoorumin osalta tuloksissa oli mielenkiintoista se, että erityisesti pienet seurat pitivät etänä järjestettävää Seurafoorumia parempana viestintäkeinona kuin perinteistä läsnä tapahtuvaa tilaisuutta. Korona-aikana etä-Seurafoorumien osallistujamäärät olivatkin suurempia kuin aikaisemmin. Jatkossakin etäosallistumismahdollisuuden mahdollistaminen auttaisi useamman paikallisen seuran tavoittamisessa.

Sekä liikuntapoliittisissa linjauksissa (Vantaan kaupunki 2021f, 2) että kaupungin hyvinvointiohjelmassa (Vantaan kaupunki 2018c, 15–18.) on ymmärretty liikunnan harrastamisen tärkeys kuntalaisten hyvinvoinnille. Molemmilla ohjelmilla tavoitellaan monipuolisten,

tasa-arvoisten ja saavutettavien liikuntaharrastusmahdollisuuksien tarjoamista joka puolelle Vantaata. Kyselyn avulla saatiin tärkeää tietoa seurojen järjestämän liikuntatoiminnan alueellisista painottumista. Kun kyselyn tuloksia verrataan tutkittuihin alueellisiin hyvinvointieroihin, saadaan alueelliset erot otettua vielä paremmin huomioon tukitoimintoja miettiessä.

Liikuntapoliittisissa linjauksissa (Vantaan kaupunki 2021f, 2) pyritään siihen, että seurojen palvelut ja tukikanavat ovat helppokäyttöisiä ja tukien hakeminen on helppoa. Kyselytutkimuksessa seurat toivat kuitenkin ilmi toiveita, että muun muassa tilojen käyttäminen ja niiden hakeminen olisi joustavampaa ja avustuksien hakeminen helpompaa. Näiden osalta liikunnan palvelualueen tulee tarkastella toimintatapojaan asiakaslähtöisempään suuntaan. Tähän työstöön seurat kannattaa ottaa mukaan hyödyntämällä eri osallisuuden keinoja.

Viestinnän osalta nettisivujen tärkeyttä ei tule unohtaa. Kuntaliiton oppaassa (2016, 41) muistutetaan, että kaupungin nettisivut ovat kustannustehokas tapa tiedonvälitykseen kuntalaisten kanssa. Liikunnan palvelualueen kannattaakin ottaa mallia Helsingistä ja Espoosta ja tuoda #vantaaliikuntaa merkkaukset nettisivuille esille. Nettisivuille olisi tärkeää tuoda ajankohtaista tietoa seuroille kohdennetuista palveluista, päätöksenteosta ja vaikuttamisen mahdollisuuksista. Seuroja kannattaa ottaa mukaan eri seuratoimintaan liittyvien kehitysprosessien vaiheisiin ja muistaa myös tiedottaa osallistumisen vaikutuksista päätettäviin asioihin. Helsingissä on käytössä edustuksellinen Seuraparlamentti ja sellaisen perustamista myös Vantaalle voisi harkita.

Virtanen ja Stenvall (2019, 178–180) kertovat, että sisäisessä viestinnässä on tärkeää miettiä, miten ajantasainen tieto on kaikkien saatavilla. Ajantasaiset seurojen yhteystiedot ovat juuri tällainen tärkeä tieto, jotka tulisi saada organisoitua paremmin. Helppointa olisi varmasti kysyä avustuksia ja tilavuoroja hakiessa lupaa käyttää tietoja myös muuhun viestintään. Jos jatkossa halutaan hyödyntää avustushaussa tai liikuntavuorojen haussa kerättyjä seurojen yhteystietoja, tulee keräämisvaiheessa asiakkailta kysyä erikseen lupa yhteystietojen käyttöön markkinoinnissa. Myös henkilörekisteriin liittyvät tietosuojakysymykset tulee tarkistaa. (Markkula & Syväniemi 2015, 63.)

Jatkossakin vantaalaisten seurojen toiminnasta kannattaa kerätä tietoa, sillä myös Valtioneuvoston tekemän selonteon (2018, 14) mukaan tiedolla johtamisen merkitys kasvaa 2020-luvun liikuntapolitiikassa. Tiedon avulla voidaan muun muassa seurata liikuntailmiöiden kehitystä ja kohdistaa toimintaa tarpeen mukaan. Markkula ja Syväniemi (2015, 38–46) muistuttavat, että tietojen keräämisen tulee olla mahdollisimman automaattista ja että sitä voi rikastaa myös ulkopuolisilla lähteillä. Seuratietoja kannattaa siis kerätä vuosittain avustushaun, tilavuorohaun ja tilojen käytön raportoinnin yhteydessä sekä välillä myös kyselyillä. Määrävuosittain tehtävän kyselyn avulla saadaan kerättyä laajempaa tietoa ja pystytään huomioimaan myös ne seurat, jotka eivät hae avustuksia tai tilavuoroja kaupungilta. Kerättyjä tietoja voidaan verrata valtakunnallisiin tutkimuksiin ja kaupungin aikaisempiin omiin tutkimuksiin. Myös Yhdistysrekisterin ja Seuratietokannan tarjoamia tietoja seuroista kannattaa hyödyntää. Jotta kerättyä tietoa voidaan käyttää tiedolla johtamiseen, tulee tietoa osata analysoida. Tieto pitää myös paketoida helposti käytettävään muotoon ja tuoda kaikkien tietoa käyttävien saataville. Tähän on liikunnan palvelualueen myös muistettava varata aikaa ja osaamista. (Tienari & Harviainen 2020, 212; Nöllke 2004, 86.)

Alla olevaan Taulukkoon 10 on koottu huoneentaulumuotoon kehittämistyön prosessin tuotoksena tulleet kehittämistoimenpiteet. Toimenpiteet on jaettu lyhyen ja pitkän aikavälin kehittämistoimenpiteisiin. Kullekin toimenpiteelle on kirjattu myös vastuutaho sekä suunniteltu aikataulu.

Taulukko 10. Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueen seuratoimintaan liittyvien strategisten tavoitteiden kehittämistoimenpiteet

<p>Lyhyen aikavälin kehittämistoimenpiteet</p> <ul style="list-style-type: none"> – Monikulttuuristen henkilöiden liikunta-aktiivisuuden lisääminen yhteistyössä seurojen kanssa – Hankkeisiin ja tapahtumiin liittyvien yhteistyömahdollisuuksien esille tuonti liikunnan palvelualueen nettisivuilla, uutiskirjeessä ja Seurafoorumissa – Toimenpide-ehdotuksien kerääminen seuroilta liikuntapoliittisiin linjauksiin liittyen – Seuratoiminnasta kerättävien tietojen mittariston päättäminen – Seurafoorumiin osallistumisen mahdollistaminen myös etänä – Tilavuorohaun ja avustushaun asiakaslähtöinen kehittäminen – Sosiaalisen median pitäminen aktiivisena ja #vantaaliikuntaa merkkauksen parempi hyödyntäminen 	<p>Vastuut ja aikataulu</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tasa-arvoista sporttia -hanke, lokakuu 2021 – toukokuu 2022 – Liikuntapalvelukoordinaattori, loppuvuosi 2021 – Liikuntapalvelukoordinaattori, joulukuun 2021 – Johtoryhmä, alkuvuosi 2022 – Liikuntapäällikkö, loppuvuosi 2021 – Tilavaraustiimi ja avustustiimi, lokakuu 2021 - alkuvuosi 2022 – Somevastaavat, loppuvuosi 2021
<p>Pitkän aikavälin kehittämistoimenpiteet</p> <ul style="list-style-type: none"> – Uusien tilaratkaisuiden löytäminen ja tilamaksujen vähentäminen – Vuorovaikutteisuuden lisääminen eri osallisuuden keinoin esimerkiksi Seurafoorumissa – Markkinointiluvan kysymisen lisääminen avustushaun ja vuorohaun yhteyteen – Seuratoiminnan faktatietojen kerääminen vuosittain toiminta-avustus- ja tilavuorohakujen yhteydessä sekä valtuustokausittain laajemmalla kyselyllä – Kerätyn tiedon analysointi ja vertailu aikaisempien vuosien tietoihin ja valtakunnallisiin tutkimuksiin sovittujen mittareiden osalta. Analysoidun tiedon ja kerättyjen yhteystietojen tuonti kaikkien seurojen kanssa työskentelevien tietoon ja käytettäväksi. – Alueellisten seuratoiminnan ja kuntalaisten hyvinvoinnin erojen yhdistäminen päätöksenteon tukemiseksi – Työpajan pitäminen aiheesta miten lasten kilpaharrastamisen hintoja saataisiin laskettua 	<p>Vastuut ja aikataulu</p> <ul style="list-style-type: none"> – Johtoryhmä, vuosi 2022 – Liikuntapalvelukoordinaattori, kevät 2022 – Avustustiimi ja tilavaraustiimi, kevät 2022 – Avustustiimi ja tilavaraustiimi, vuosittain ja n. 4 vuoden välein – Liikuntapalvelukoordinaattori, vuosittain – Liikuntapäällikkö, vuosi 2022 – Liikuntapalvelukoordinaattori, kevät 2022

9 Pohdinta

Kehittämistyön prosessi eteni suunnitelmien mukaisesti ja jousti sopivasti sen mukaan, miten tietoa saatiin eri menetelmillä kerättyä. Työn tavoite ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset olivat selkeitä ja ne ohjasivat työn suuntaa. Työn etenemiseen panostettiin riittävästi ja eri prosessin vaiheisiin käytettiin sopivasti aikaa. Jotakin havaittuja ongelmia, kuten sosiaalisen median hyödyntämisen haasteita, ratkaistiin jo kehittämistyön aikana. Tuloksien, analysoinnin ja tulkinnan kautta tulleet kehittämistoimenpiteet antoivat konkreettisia työkaluja Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueen urheiluseuratoiminnan strategisten tavoitteiden toteuttamiseen.

Kyselyn hyväksytyjä vastauksia oli yhteensä 70 ja vastausprosentti oli 18,4 %. Mutta koska Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteristä poistetaan epäaktiivisia yhdistyksiä vain kymmenvuoden välein, voidaan olettaa kyselyn menneen myös sellaisille seuroille, jotka eivät ole enää aktiivisesti toiminnassa. Toisaalta koska myös käytössä olevilla sähköpostituslistoilla on vanhentuneita sähköpostiosoitteita ja pelkän sähköpostiosoitteen perusteella ei aina voi tulkita mille seuralle viesti menee, ei tavoitettujen seurojen tarkkaa määrää voida tietää. Jos aktiivisia vantaalaisia seuroja voidaan ajatella olevan noin 250, vastasi kehittämistyön kyselytutkimukseen noin 28% vantaalaisista seuroista. Kyselyyn oli aloitettu vastaamaan 146 kertaa, joten noin puolet vastaajista jätti kyselyn kesken. Kyselyn laajuus todennäköisesti hieman laski vastausprosenttia. Valtakunnallisen urheiluseurakyselyyn vastasi noin 10–12 % seuroista, joten siihen nähden vastausprosentti oli hyvä (Koski & Mäenpää 2016, 29). Kehittämistyön kyselyyn vastasi seuroja hyvin laajalla lajikirjolla, niin isoja kuin pieniä seuroja sekä eri puolella Vantaata toimivia seuroja. Verrattuna Anoschkin vuonna 2014 tekemään seurakartoitukseen, saatiin nyt tehdystä kyselystä tärkeää tietoa myös niistä seuroista, jotka eivät saa toimintaansa kaupungin myöntämiä avustuksia (16 % vastaajista). Helsingin vuonna 2018 tekemän kyselyn perusteella helsinkiläisistä seuroista myös noin viidesosa (20 %) eivät saa toimintaansa kaupungin myöntämiä avustuksia. Näiden vertailuiden perusteella vastaajien voi katsoa edustavan vantaalaisia seuroja melko hyvin.

Vantaalaisten urheiluseurojen keskikoko, 311 jäsentä, on varsin lähellä valtakunnallista lukua (359 jäsentä) ja myös Helsingin kaupungin lukua (356 jäsentä). Kyselyyn vastanneista vantaalaisista seuroista vain 20 % toimii myös muualla kuin Vantaan alueella, joka on selvästi vähemmän kuin valtakunnallisesti (40 %). Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että Vantaa on itsessään jo varsin laaja-alainen kaupunki.

Koska kyselyyn vastaaminen haluttiin pitää seuroille mahdollisimman helppona, ei kyselyssä juurikaan kysytty tarkkoja lukumääriä. Kyselyn tulokannalta olisi kuitenkin ollut mielenkiintoista saada tarkat luvut esimerkiksi siitä, kuinka monta prosenttia seuran jäsenistä on maahanmuuttajia, erityisryhmiin kuuluvia sekä eri ikäryhmiin kuuluvia.

Koska kysely toi lähinnä määrällistä tietoa kehittämistyön tutkimuskysymyksiin, saatiin muilla laadullisilla kehittämismenetelmillä syvennettyä ja laajennettua kehittämistutkimuksen sisältöä. Benchmarkingia käytettiin ihan työn viimeisiin hetkiin saakka, kun huomattiin, että muilla menetelmillä ei vielä ollut saatu kerättyä tarpeeksi laajaa tietopohjaa. Ideointityöpajoissa keskityttiin muutamaa teemaan syvällisemmin ja niistä saatiinkin useita hyviä toimenpide-ehdotuksia kehitystyön jatkamiselle. Kun eri menetelmin kerätty tieto tiivistettiin ja yhdistettiin vielä aikaisempiin tutkimuksiin ja alan kirjallisuuteen, saatiin kehittämistoimenpiteet perustettua vakaalle pohjalle.

Kehittämistyön eettisyyttä pyrittiin tarkastelemaan koko prosessin ajan. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla hyvän moraalien mukaisia, työ täytyy tehdä rehellisesti ja huolellisesti sekä seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä (Kananen 2014, 48). Kehittämistyö tehtiin eettisesti hyvässä tarkoituksessa sekä tietoa hankittiin ja käsiteltiin hyvien eettisten tapojen mukaisesti. Tulokset tuotiin esille rehellisesti ja niitä tulkittiin huolellisesti.

Kehittämistyö oli muodoltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia kehittämismenetelmiä. Määrällisen tutkimuksen luotettavuusarviointi koostuu reliabiliteetista ja validiteetista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimalla aineiston riittävyttä, kattavuutta, arvioitavuutta ja toistettavuutta.

Kyselytutkimuksen validiteettia pyrittiin huomioimaan käyttämällä työhön sopivaa tutkimusmenetelmää, oikein mitoitettuja mittareita ja mittaamalla oikeita asioita. Tutkimuslomakkeen kysymykset johdettiin tutkimuskysymyksistä ja ennakkotietoon tutkittavasta ilmiöstä. Kysymysten vastausvaihtoehtojen ja mittareiden valinnassa hyödynnettiin aikaisempia teemaan liittyviä kyselyjä ja tutkimuksia. Kyselyn kieli pyrittiin pitämään selkeänä ja käytettävät käsitteet selitettiin. Kyselylomake testattiin ennen varsinaista käyttöä. Kysely pyrittiin lähettämään kokonaistutkimuksena kaikille vantaalaisille urheiluseuroille. Vastajat edustivat hyvin vantaalaisia urheiluseuroja eri lajien, seurojen koon ja alueellisuuden kattavuuden myötä. Kyselyn tuloksia verrattiin aikaisempiin paikallisiin tutkimuksiin sekä valtakunnallisiin tutkimuksiin ja huomattiin, että tulokset olivat saman suuntaisia. Tutkimus pyrittiin dokumentoimaan selkeästi. Tutkimuksen reliabiliteettia ei testattu uusintamittauksella, sillä tutkimuksen validiteetti vaikutti olevan kunnossa eikä siihen olisi ollut resursseja. (Kananen 2014, 125–134.)

Kehittämistyön laadullisten osien luotettavuutta ja arvioitavuutta pyrittiin lisäämään hyvällä dokumentaatiolla ja tarkastelemalla ilmiötä useammalla eri kehittämismenetelmällä. Kerätyn aineiston riittävyttä arvioitiin prosessin aikana ja tarvittavat lisätutkimukset toteutettiin. Kattavuutta varmistettiin sillä, että tulkinnat perustettiin koko aineistoon, ei vain sen muutamaosaan. Kehittämistyön toistettavuus on mahdollista dokumentaatiota seuraamalla. Tuloksien vahvistettavuutta varmistettiin vertaamalla tuloksia aikaisempiin teemaan liittyviin tutkimuksiin. Koko kehittämistyön prosessiin ja tuloksiin pyydettiin palautetta myös kehittämistyön ohjaajalta ja vertaisarvioijilta.

Kehittämistyössä tuotetut kehittämistoimenpiteet ja tutkimuksissa esiin tulleet tulokset esitellään Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueen hallinnon työntekijöille marraskuussa 2021. Kahden liikunnan edistämisen hankkeen työntekijät ovat jo etukäteen pyytäneet kehittämistyön tuloksia hankkeidensa pohjatiedoksi. Näissä hankkeissa edistetään monikulttuuristen ja erityisryhmiin kuuluvien liikuntaan osallistumista muun muassa yhteistyössä seurojen kanssa. Työ ja erityisesti kyselytutkimuksen tulokset esitellään myös vantaalaisille urheiluseuroille liikunnan palvelualueen järjestämässä Seurafoorumissa joulukuussa 2021. Työn kuntalaisia kiinnostavista osista tehdään myös mediatiedote kaupungin nettisi-

vuille julkaistavaksi. Työ esitellään Haaga-Helian työelämän kehittämistöiden seminaarissa marraskuussa 2021 sekä julkaistaan digitaalisesti kaikkien nähtäville Haaga-Helian julkaisuarkistoon.

Jo kehittämistyön aikana saatiin parannettua viestintään liittyviä liikunnan palvelualueen seuratoimintoja ja erityisesti sosiaaliseen mediaan liittyvä kehittäminen jatkuu edelleen. Myös muutaman muun työssä luotujen kehittämistoimenpiteiden eteenpäin vienti on jo aloitettu. Monikulttuuristen henkilöiden liikunta-aktiivisuuden lisäämistä yhteistyössä seurojen kanssa on aloitettu lokakuussa alkaneen Tasa-arvoista sporttia -hankkeen avulla. Avustushaun asiakaslähtöistä kehittämistä on jo aloitettu, sillä seurat on otettu mukaan meneillään olevaan avustushakujärjestelmän uudistamiseen. Kehittämistyössä esiin tulleet seurojen toiveet ja kehittämistoimenpiteet otetaan myös huomioon meneillään olevassa avustusperusteiden päivittämisessä sekä alkuvuodesta 2021 uudistuvilla kaupungin nettisivuilla. Kehittämistoimenpiteissä mainittu seurojen liikuntapoliittisiin linjauksiin liittyvien toimenpide-ehdotuksien kerääminen on samoin jo sovittu toteutettavan joulukuussa järjestettävässä Seurafoorumissa.

Jatkossa olisi mielenkiintoista laajentaa työn kohderyhmää ottamalla mukaan myös muut liikuntaa järjestävät tahot, kuten nuoriso- ja vammaisjärjestöt. Jatkossa kyselyssä olisi hyvä kysyä myös sitä, järjestävätkö seurat perheliikuntaa, sillä perheliikunnan lisääminen on yksi liikuntapoliittisten linjauksien tavoitteista. Liikuntaa järjestävä neljäs sektori, eli löyhät organisoitumattomat toimijat, toimisi hyvin uuden kehittämistyön kohderyhmänä. Kaupungin liikuntapoliittisissa linjauksissa mainitaan myös tämä kohderyhmä ja kaupungin tukikeinot eivät tällä hetkellä anna mahdollisuuksia neljännen sektorin toimijoiden tukemiseen. Työstä löytyy käytännöllisiä kehittämistoimenpiteitä myös muiden kuntien liikunta- ja palveluiden seuratoimintaan liittyvien palveluiden kehittämiseen.

Työn tuloksien ja kehittämistoimenpiteiden avulla liikunnan palvelualueen seuratoimintaan liittyvät palvelut ja eri hankkeet jatkavat myös jatkossa kehittymistään entistä laadukkaampaan ja vaikuttavampaan suuntaan. Ensin on aika työstää lyhyen aikataulun kehittämistoimenpiteitä eteenpäin ja sitten keskitytään laajempien toimenpiteiden eteenpäin vientiin laajalla yhteistyöllä. Kehittämistyö antaa hyvät suuntaviivat kaupungin seuroihin liittyvän toiminnan jatkuvalla kehittämiselle.

Lähteet

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2011. Tieto hallinnassa: Tietokäytännöt suomalaisessa yhteiskunnassa. Vastapaino. Tampere.

Anoschkin, K. 2014. Liikuntapolitiikan yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Selvitys Vantaan toiminta-avustusta saavista urheiluseuroista. Vantaa.

Coakley, J. 2009. Sports in Society – Issues and Controversies. Higher Education. New York.

Fagerlund, E. & Maijala, H-M. 2011. Saa hengaa eri porukan kanssa - Maahanmuuttaja-taustaisten lasten ja nuorten liikuntaan osallistumisen tukeminen. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja, 248.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hoekman, R., van der Werff, H, Nagel S. & Breuer, C. 2015. A Cross-National Comparative Perspective on Sport Clubs in Europe. Teoksessa Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S. & van der Werff, H (editors) Sport Clubs in Europe – A Cross-National Comparative Perspective, s, 419-435. Sprinder. London.

Ilmanen, K. 2015. Liikuntapalvelujen muutos 1800-luvun lopulta 2000-luvulle. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä, s. 19–37. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Itkonen H., Lehtonen K. & Aarresola O. 2018. Tutkimuskatsaus liikuntapoliittisen selonteon tausta-aineistoksi. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki.

Itkonen, H. 2015. Kansalaistoimintojen kaudet ja muuttuvat käytännöt. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä, s. 39–58. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Jalonen, H., Laihonen, H. & Lönnqvist A. 2012. Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. Hallinnon tutkimus, 2, s. 138–147.

Jyväskylän yliopisto. 2020. LIPAS liikuntapaikat.fi. Luettavissa: <https://www.lipas.fi>. Luettu: 18.8.2021.

Kaario, K. & Peltola, T. 2008. Tiedonhallinta: avain tietotyön tuottavuuteen. WSOY. Jyväskylä.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas – Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Juvenes Print. Jyväskylä.

Kilpailu- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. 2021. Seuratietokanta. Luettavissa: www.seuratietokanta.fi. Luettu: 18.8.2021.

Koski P. 2013. Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tietopohja ja sen kehittäminen. Teoksessa Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:6, s. 18–37. Valtion liikuntaneuvosto. Helsinki.

Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki.

Kuntalaki 10.4.2015/410.

Kuntaliitto. 2016. Kuntaviestinnän opas - Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kuntaliitto. 2017. Toimiva kunta – Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa!. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Mylläriemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere.

Larjomaa, E. 2015. Johtaminen on viestintää. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, P., Juuti, P., Koho, P., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarema-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. Julkista johtamista jalostamassa, s. 160–199. Työterveyslaitos. Keuruu.

Lehtonen, K. & Hakonen H. 2013. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja - Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 274. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissektori LIKES. Jyväskylä.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihoinen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Meloma F. & Sena V. 2017. Data Intelligence for Local Government? Assessing the Benefits and Barriers to Use of Big Data in the Public Sector. Policy and Internet, 9, 1, s. 7–27.

Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka: datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Suomen Liikekirjat. Masala.

Maury, M., Loukomies, T. & Bärlund, A. 2017. Kunnat kuntoon. Kisspublishing. Helsinki.

Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori – Yhteistyön uudet muodot. PS-kustannus. Jyväskylä.

Nöllke, M. 2004. Johtaminen: mitä johtohenkilöiden tulee tietää. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Ojajärvi, S. & Valtonen, S. 2016. Hyvä hallintotapa liikunta-alalla. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 13. Liikuntatieteellinen seura. Helsinki.

Ojasalo K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Olympiakomitea. 2021. Olympiakomitea: Liikuntabudjetin suunta on täysin väärä. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/2021/09/27/olympiakomitea-liikuntabudjetin-suunta-on-taysin-vaara/>. Luettu: 14.10.2021.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2020. Liikuntatoimi tilastojen valossa - Perustilastot vuodelta 2019. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2021. Harrastamisen Suomen malli. Luettavissa: <https://minedu.fi/suomen-malli>. Luettu: 14.10.2021.

Palomäki, S., Laherto, L., Kukkonen, T., Hakonen, H. & Tammelin, T. 2016. Vanhempien hyvä koulutus ja tulotaso on yhteydessä nuorten liikkumiseen etenkin urheiluseuroissa. Liikunta & Tiede 53, 4, s. 92–98.

Patentti- ja rekisterihallitus. 2021. Vantaalle rekisteröidyt urheilu- ja liikuntayhdistykset. Helsinki.

Puronaho, K. 2014. Drop-out vai throw-out? Tutkimus lasten ja nuorten liikuntaharrastusten kustannuksista. Teoksessa Valtionliikuntaneuvosto. Mikä maksaa? Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2014:2, s. 49–55. Valtion liikuntaneuvosto. Helsinki.

Riksidrottsförbundet. Verksamhetsinriktning 2020–2021. Luettavissa: <https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/nya-dokument/nya-dokumentbanken/rfs-verksamhet/verksamhetsinriktning-2020-21.pdf>. Luettu: 25.9.2021.

Rovio E., Hakonen H., Laine K., Helakorpi S., Uutela A., Havas E. & Tammelin T. 2011. Perherakenteen yhteys suomalaisten aikuisten liikunta-aktiivisuuteen. *Liikunta & Tiede*, 48, 1, s. 36–41.

Ruuskanen, P., Jousilahti, J., Faehnle, M., Kuusikko, M., Kuittinen, O., Virtanen, J. & Strömberg, L. 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki.

Ruusuvirta, M. & Saukkonen, P. 2010. Kunnat, hyvinvointi ja kolmas sektori. Teoksessa Koivisto, N., Lehikoinen, K., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, M., Saukkonen, P., Tolvanen, P. & Veikkolainen, A. (toim.) *Kolmannella lähteellä - Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta*, s. 183–190. Kokos palvelut, Teatterikorkeakoulu.

Seuratuki-Virveli. 2021. Seuratoiminnan kehittämistuen seuranta 2012–2021. Jyväskylä.

Suomi, K. 2015. Valtion liikuntapolitiikan linjauksia 1980–2014. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. *Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä*, s. 59–76. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Szerovay, M. 2015. Liikunnan ja urheilun järjestökentän muutoksia. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. *Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä*, s. 117–132. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?. Talentum. Helsinki.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Terveiden edistämisen vertailutietojärjestelmä TEAviisari. Luettavissa: www.teaviisari.fi. Luettu 17.8.2021.

Tienari, M & Harviainen, J. T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Alma Talent Oy. Helsinki.

Tilastokeskus. 2021a. Joka seitsemäs 30–34-vuotias on ulkomaalaistaustainen. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/vaerak/2020/02/vaerak_2020_02_2021-05-28_tie_001_fi.html. Luettu: 18.8.2021.

Tilastokeskus. 2021b. Tunnuslukuja väestöstä alueittain, 1990–2020. Luettavissa: https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaerak/stat-fin_vaerak_pxt_11ra.px/. Luettu: 18.8.2021.

Valtioneuvosto. 2018. Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f805e5361>. Luettu 24.9.2021.

Valtioneuvoston kanslia. 2016. Avoimesti, rohkeasti ja yhdessä – Valtionhallinnon viestintäsuositus. Helsinki.

Valtion liikuntaneuvosto. 2014. Mikä maksaa? Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2014:2. Valtion liikuntaneuvosto. Helsinki.

Vantaan kaupunki. 2015. Seurakysely 2015, liikunta-avustusten uudistaminen. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2017. Valtuustokauden strategia 2018–2021. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2018a. Liikunnasta hyvinvointia. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2018b. Osallistuva Vantaa – Vantaalaisen asukasvaikuttamisen toimintamalli. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2018c. Vantaan hyvinvointiohjelma 2018–2022. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2019. Järjestöyhteistyön ohjelma. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2020a. Kaupunkikulttuurin johtamisjärjestelmäkuvaus. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2020b. Kaupunkikulttuurin viestinnän toimintatapa. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2020c. Liikunnan palvelualueen johtamisjärjestelmäkuvaus. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2020d. Vantaa – talousarvio 2021, taloussuunnitelma 2021–2024. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2020e. Vantaan viestintä: Toimintatavat, kanavat ja vastuut. Vantaa.

Vantaan kaupunki 2021a. Kaupunkikulttuurin osallisuussuunnitelma 2021. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2021b. Urheilu- ja liikuntaseuroille. Luettavissa: <https://www.vantaa.fi/vapaa-aika/liikunta/urheiluseuroille>. Luettu: 18.8.2021.

Vantaan kaupunki. 2021c. Vantaan kaupungin hallintosääntö. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2021d. Vantaan kaupungin Intranet. Johtamisjärjestelmä. Luettu 10.8.2021.

Vantaan kaupunki 2021e. Vantaan kaupungin Intranet. Kaupunkikulttuuri. Luettu 10.8.2021.

Vantaan kaupunki 2021f. Vantaan liikuntapoliittiset linjaukset 2030. Vantaa.

Vantaan kaupunki. 2021g. <https://henkilökunta.vantaa.fi>. Oma Vantaa. Luettu: 22.10.2021.

Vesterinen, M. 7.5.2021. Kaupunkipolitiikan väitöstutkija. Järjestöt kaupungin vetovoimatekijöinä. Tampereen Yliopisto. Luento. Vantaa.

Virtanen, P., Stenvall, J. 2019. 2. uudistettu laitos. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum. Helsinki.

Yle. 2021. Marin: Hallituksen Veikkaus-kiista on sovittu, edunsaajien leikkaukset perutaan "sataprosenttisesti". Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12145598>. Luettu: 23.10.2021.


Zacheus, T. 2010. Liikunnan ja urheilun merkitys maahanmuuttajien kotoutumiselle. *Kasvatus & Aika*, 4, s. 216–223.

Liitteet

Liite 1. Vantaalaiset urheiluseurat 2021 -kysely, kyselylomake



Vantaalaiset liikuntayhdistykset 2021 - Kysely

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Arvoisa vantaalaisen liikuntayhdistyksen edustaja,

Vantaan kaupunki tekee selvityksen vantaalaisen liikuntayhdistystoiminnan nykytilasta. Vastauksien avulla saamme tutkittua tietoa siitä, minkälaista liikuntatoimintaa yhdistykset tarjoavat kuntalaisille ja onko tarjonnassa alueellisia eroja. Vastauksien avulla voimme kehittää liikuntayhdistyksille tarjoamiamme tukipalveluita ja yhteistyötapoja sekä parantaa viestintäämme.

Kysely on suunnattu Vantaalle rekisteröidyille yhdistyksille, joiden toiminnan päätarkoitus on liikunnan järjestäminen. Kun vastaatte kyselyyn, voimme halutessanne päivittää yhdistyksenne yhteystiedot liikunnan palvelualueen nettisivuille ja liikuntayhdistyksen yhteystietolistalle. Vastanneiden kesken arvotaan myös viisi Hobihobi.fi-tuotesettiä. Selvityksen tulokset esitellään seuraavassa mahdollisessa Seurafoorumissa, joten voitte hyödyntää tuloksia myös oman toimintanne kehittämisessä.

Toivomme kultakin yhdistykseltä yhtä vastausta. Mikäli yhdistykseltä tulee useampi vastaus, huomioimme vain ensimmäisenä tulleen vastauksen. Kyselyyn vastatessa tarvitsette perustietoja yhdistyksenne jäsenistä, toiminnasta, taloudesta ja yhteistyötahoista. Tämä vuoksi on suositeltavaa vastata kyselyyn yhdessä, esimerkiksi seuran hallituksen jäsenten kesken. Tarvittaessa voitte tallentaa vastaukset ja jatkaa kyselyyn vastaamista myöhemmin. Vastaukset kerätään anonyymisti. Kyselyyn vastaaminen kestää n.15-20 minuuttia ja kysely on auki 15.8.2021 asti.

Kyselyn tulokset tulevan Vantaan kaupungin käyttöön ja kysely on osa liikunnan palvelualueen työntekijän Päivi Sillanpään Haaga-Helian YAMK-tutkinon opinnäytetyötä.

Kyselyä ja sen linkkiä voi välittää eteenpäin sellaisille kohderyhmään kuuluville yhdistyksille ja yhdistysten edustajille, joita emme itse ole tavoittaneet. Jokainen vastaus on meille erittäin tärkeä!

Lisätietoja:

Vantaan kaupungin liikunnan palvelualue

liikuntapalvelukoordinaattori Päivi Sillanpää, paivi.sillanpaa@vantaa.fi, 040 353 4663

1. Onko yhdistyksenne rekisteröitynyt Vantaalle? (valitse yksi vaihtoehto) *

Kyllä

Ei (tällöin ette voi vastata kyselyyn)

2. Onko yhdistyksenne päätarkoitus liikunnan järjestäminen? (valitse yksi vaihtoehto) *

Kyllä

Ei (tällöin ette voi vastata kyselyyn)

Varsinainen kysely alkaa seuraavalta sivulta. Kiitos jo ennakoon kyselyyn vastaamisesta!

Yhdistyksen perustiedot

3. Yhdistyksen yhteystiedot *

Yhdistyksen virallinen nimi

Yhdistyksen nettisivut / facebook-sivut

Yhdistyksen virallinen sähköpostiosoite

4. Yhdistyksen yhteystiedot voi päivittää (voit valita 0-2 vaihtoehtoa)

Liikunnan palvelualueen nettisivuille (yhdistyksen nimi ja yhdistyksen nettisivut)

Liikunnan palvelualueen liikuntayhdistyksien yhteystietolistalle (yhdistyksen nimi ja virallinen sähköpostiosoite) Yhteystietolistalla oleville yhdistyksille lähetetään liikuntayhdistyksiä koskevia tiedotteita, liittyen esim. salivuoroihin, avustuksiin, koronaohjeistuksiin tai hankkeisiin.

5. Yhdistyksen toiminta-alue (voit valita useamman vaihtoehdon) *

Aviapoliksen suuralue

- Hakunilan suuralue
- Kivistön suuralue
- Koivukylän suuralue
- Korson suuralue
- Myyrmäen suuralue
- Tikkurilan suuralue
- Helsinki
- Espoo
- Jokin muu, mikä?
- Jokin muu, mikä?

6. Minä vuonna yhdistyksenne on rekisteröity ensimmäisen kerran? (ilmoita vuosi, esim. 1997) *

Rekisteröitymis-
vuosi

7. Yhdistyksen lajit (voit valita useamman vaihtoehdon) *

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aerobic | <input type="checkbox"/> Maahockey |
| <input type="checkbox"/> Agility | <input type="checkbox"/> Maalipallo |
| <input type="checkbox"/> Aikido | <input type="checkbox"/> Maantiepyöräily |
| <input type="checkbox"/> Airsoft | <input type="checkbox"/> Maastopyöräily |
| <input type="checkbox"/> Akrobatia | <input type="checkbox"/> Melonta |
| <input type="checkbox"/> Alamäkiluistelu | <input type="checkbox"/> Metsästys |
| <input type="checkbox"/> Alppihiihto | <input type="checkbox"/> Miekkailu |
| <input type="checkbox"/> Amerikkalainen jalkapallo | <input type="checkbox"/> Motocross |
| <input type="checkbox"/> Ampumahiihto | <input type="checkbox"/> Muodostelmaluistelu |
| <input type="checkbox"/> Ammuntaurheilu | <input type="checkbox"/> Mäkihyppy |

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Autourheilu | <input type="checkbox"/> Nyrkkeily |
| <input type="checkbox"/> Avantouinti | <input type="checkbox"/> Padel |
| <input type="checkbox"/> Baletti | <input type="checkbox"/> Paintball |
| <input type="checkbox"/> Baseball | <input type="checkbox"/> Paini |
| <input type="checkbox"/> Biljardi, snooker | <input type="checkbox"/> Painonnosto |
| <input type="checkbox"/> Boulderointi | <input type="checkbox"/> Parkour |
| <input type="checkbox"/> BMX-pyöräily | <input type="checkbox"/> Pesäpallo |
| <input type="checkbox"/> Brasiliainen jujutsu | <input type="checkbox"/> Pikaluistelu |
| <input type="checkbox"/> Capoeira | <input type="checkbox"/> Potkunyrkkeily |
| <input type="checkbox"/> Cheerleading | <input type="checkbox"/> Pyöräily |
| <input type="checkbox"/> Crossfit | <input type="checkbox"/> Purjehdus |
| <input type="checkbox"/> Curling | <input type="checkbox"/> Pöytätennis |
| <input type="checkbox"/> Darts | <input type="checkbox"/> Rantalentopallo |
| <input type="checkbox"/> Esteratsastus | <input type="checkbox"/> Ratsastus |
| <input type="checkbox"/> Elektroninen urheilu | <input type="checkbox"/> Raviurheilu |
| <input type="checkbox"/> Freegym | <input type="checkbox"/> Ringette |
| <input type="checkbox"/> Freestylehiihto | <input type="checkbox"/> Roller Derby |
| <input type="checkbox"/> Frisbeegolf | <input type="checkbox"/> Rugby |
| <input type="checkbox"/> Futsal | <input type="checkbox"/> Rullalautailu |
| <input type="checkbox"/> Golf | <input type="checkbox"/> Rullaluistelu |
| <input type="checkbox"/> Haavipallo | <input type="checkbox"/> Rytminen voimistelu |
| <input type="checkbox"/> Han Moo Do | <input type="checkbox"/> Salibandy |
| <input type="checkbox"/> Hiihto | <input type="checkbox"/> Seinäkiipeily |
| <input type="checkbox"/> Hiihtosuunnistus | <input type="checkbox"/> Scoottaus, Skeittaus |
| <input type="checkbox"/> Ilmailu | <input type="checkbox"/> Shakki |
| <input type="checkbox"/> Jalkapallo | <input type="checkbox"/> Shorinji Kempo |
| <input type="checkbox"/> Joukkuevoimistelu | <input type="checkbox"/> Sirkus |
| <input type="checkbox"/> Jooga | <input type="checkbox"/> Street-tanssi |

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Jousiammunta | <input type="checkbox"/> Soutu |
| <input type="checkbox"/> Judo | <input type="checkbox"/> Squash |
| <input type="checkbox"/> Jujutsu | <input type="checkbox"/> Sulkapallo |
| <input type="checkbox"/> Jääkiekko | <input type="checkbox"/> Suunnistus |
| <input type="checkbox"/> Jääkiipeily | <input type="checkbox"/> Taitoluistelu |
| <input type="checkbox"/> Jääpallo | <input type="checkbox"/> Taekwondo |
| <input type="checkbox"/> Kalliokiipeily | <input type="checkbox"/> Taido |
| <input type="checkbox"/> Karate | <input type="checkbox"/> Taitouinti |
| <input type="checkbox"/> Kaukalopallo | <input type="checkbox"/> Tanssi |
| <input type="checkbox"/> Krav maga | <input type="checkbox"/> Teamgym |
| <input type="checkbox"/> Kehonrakennus | <input type="checkbox"/> Telinevoimistelu |
| <input type="checkbox"/> Keilailu | <input type="checkbox"/> Tennis |
| <input type="checkbox"/> Kelkkailu | <input type="checkbox"/> Trampoliinivoimistelu |
| <input type="checkbox"/> Kendo | <input type="checkbox"/> Triathlon |
| <input type="checkbox"/> Kenttäratsastus | <input type="checkbox"/> Uinti |
| <input type="checkbox"/> Keppihevosurheilu | <input type="checkbox"/> Uimahypyt |
| <input type="checkbox"/> Kilpa-aerobic | <input type="checkbox"/> Uppopallo |
| <input type="checkbox"/> Kiipeily | <input type="checkbox"/> Vapaaottelu |
| <input type="checkbox"/> Koripallo | <input type="checkbox"/> Veneily |
| <input type="checkbox"/> Koiraurheilu | <input type="checkbox"/> Vesipallo |
| <input type="checkbox"/> Koskimelonta | <input type="checkbox"/> Vikellus |
| <input type="checkbox"/> Kouluratsastus | <input type="checkbox"/> Voimistelu |
| <input type="checkbox"/> Kuntosali | <input type="checkbox"/> Voimannosto |
| <input type="checkbox"/> Käsipallo | <input type="checkbox"/> Vuorikiipeily |
| <input type="checkbox"/> Lainelautailu | <input type="checkbox"/> Wu Shu |
| <input type="checkbox"/> Laskettelu | <input type="checkbox"/> Yhdistetty |
| <input type="checkbox"/> Laskuvarjourheilu | <input type="checkbox"/> Yleisurheilu |
| <input type="checkbox"/> Leijahihto/-lautailu | <input type="checkbox"/> Yleisliikuntakerho / lajista riippumaton harrastus |

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Lentopallo | <input type="checkbox"/> Jokin muu, mikä? <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Lippupallo | <input type="checkbox"/> Jokin muu, mikä? <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Luistelu | |
| <input type="checkbox"/> Lumilautailu | |

Yhdistyksen työntekijät, jäsenet ja muut toimintaan osallistuvat

8. Kuinka monta työntekijää yhdistyksellänne on? (Merkitse pelkkä luku, esim. 5.

Jos korona on vähentänyt toimintaanne, vastaa normaalitilanteen mukaisesti. Jos et tiedä tarkkaa lukua, myös arvio riittää.) *

Päätoimisia työntekijöitä (kpl)

Palkkaa / korvausta saavia ohjaajia / valmentajia (kpl)

Vapaaehtoisia yhdistyksen työntekijöitä, valmentajia tms. (kpl)

9. Yhdistyksen jäsenmäärä tällä hetkellä? (Ilmoita pelkkä luku, esim. 150. Jos et tiedä tarkkaa lukua, myös arvio riittää.) *

Jäsenmäärä (kpl)

10. Kuinka paljon toimintaanne osallistui muita kuin yhdistyksenne jäseniä viimeisen toimintavuoden aikana? (valitse sopivin vaihtoehto, jos korona on vähentänyt toimintaanne, vastaa normaalitilanteen mukaisesti) *

- 0 henkilöä
- Alle 50 henkilöä

- 51-100 henkilöä
- 101-500 henkilöä
- Yli 500 henkilöä
- En osaa vastata / en tiedä

11. Onko yhdistyksenne toiminnassa aktiivisesti mukana (jäsenenä, vapaaehtoisena tms.)? (voit valita 1-4 vaihtoehtoa) *

- Lapsia (alle 12v.)
- Nuoria (12-20v.)
- Aikuisia (21-65v.)
- Ikääntyneitä (yli 65v.)

12. Minkä ikäisiä henkilöitä on ENITEN yhdistyksenne toiminnassa aktiivisesti mukana? (jäsen, vapaaehtoinen tms.) (valitse sopivin vaihtoehto) *

- Lapsia (alle 12v.)
- Nuoria (12-20v.)
- Aikuisia (21-65v.)
- Ikääntyneitä (yli 65v.)
- Tasaisesti kaikenikäisiä

13. Onko yhdistyksenne toiminnassa aktiivisesti mukana seuraavia henkilöitä (jäsenenä, vapaaehtoisena tms.)? (voit valita 0-2 vaihtoehtoa)

- Erityisryhmiin kuuluvia (henkilöitä, joilla on esim. vamman tai sairauden vuoksi vaikea osallistua yleisesti tarjolla olevaan liikuntaan)
- Monikulttuurisia henkilöitä

14. Avoimet kommentit yhdistyksenne työntekijöistä, jäsenistä ja muista

toimintaan osallistuvista

Yhdistyksen toiminta

15. Minkälaista toimintaa yhdistyksenne järjestää tai mahdollistaa? Mittarina keskimääräiset toimintatunnit viikossa. (valitse sopivin vaihtoehto, jos korona on vähentänyt toimintaanne, vastaa normaalitilanteen mukaisesti) *

- Pelkästään harrastustoimintaa
- Pääsääntöisesti harrastustoimintaa ja jonkin verran kilpailuihin tähtäävää toimintaa / kilpailutoimintaa
- Yhtä paljon harrastustoimintaa ja kilpailuihin tähtäävää toimintaa / kilpailutoimintaa
- Pääsääntöisesti kilpailuihin tähtäävää toimintaa / kilpailutoimintaa ja jonkin verran harrastustoimintaa
- Pelkästään kilpailuihin tähtäävää toimintaa / kilpailutoimintaa
- Ei minkäänlaista toimintaa
- Jotain muuta toimintaa, mitä?

16. Kuinka monta yhdistyksenne toimintaryhmää tai joukkuetta kokoontuu säännöllisesti viikoittain? (valitse sopivin vaihtoehto, jos korona on vähentänyt toimintaanne, vastaa normaalitilanteen mukaisesti) *

- 0
- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21-50

51-100

yli 100

17. Paljonko osallistuminen yhdistyksenne toimintaryhmään / joukkueeseen maksaa keskimäärin vuodessa? (valitse sopivin vaihtoehto)

	1-100 €/v	101-200 €/v	201-400 €/v	401-600 €/v	601-1000 €/v	Yli 1000 € /v
Harrastustoiminta / -ryhmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilparyhmät / -joukkueet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Avoimet kommentit yhdistyksenne toiminnasta (esim. koronan vaikutukset edelliseen toimintavuoteen)

Yhdistyksen talous

19. Mitkä olivat yhdistyksenne toimintamenot ja toimintatulot edellisenä toimintavuotena? (Ilmoita pelkkä luku, esim. 5000. Jos et tiedä tarkkaa lukua, myös arvio riittää) *

Toimintamenot (€)

Toimintatulot (€)

20. Valitse listalta yhdistyksenne euromääräisesti suurimmat menot (valitse 1-3 vaihtoehtoa, 1 = suurimmat menot) *

	<input type="radio"/> Tilojen käyttömaksut
	<input type="radio"/> Henkilöstömenot
	<input type="radio"/> Koulutuskustannukset
	<input type="radio"/> Leiri- ja kurssimaksut
	<input type="radio"/> Välinehankinnat
1	<input type="radio"/> Seuratuotteiden hankinnat
	<input type="radio"/> Viestintä / markkinointimenot
	<input type="radio"/> Hallinnointikulut
	<input type="radio"/> Matkakulut
	<input type="radio"/> Sarja- ja lisenssimaksut tms.
	<input type="radio"/> Jokin muu meno
	<input type="radio"/> Tilojen käyttömaksut
	<input type="radio"/> Henkilöstömenot
	<input type="radio"/> Koulutuskustannukset
	<input type="radio"/> Leiri- ja kurssimaksut
	<input type="radio"/> Välinehankinnat
2	<input type="radio"/> Seuratuotteiden hankinnat
	<input type="radio"/> Viestintä / markkinointimenot
	<input type="radio"/> Hallinnointikulut
	<input type="radio"/> Matkakulut
	<input type="radio"/> Sarja- ja lisenssimaksut tms.
	<input type="radio"/> Jokin muu meno
	<input type="radio"/> Tilojen käyttömaksut
	<input type="radio"/> ...

21. Valitse listalta yhdistyksenne euromääräisesti suurimmat tulot (valitse 1-3

vaihtoehtoa, 1 = suurimmat tulot) *

1	<input type="radio"/> Toiminta- / osallistumismaksut
	<input type="radio"/> Jäsenmaksut
	<input type="radio"/> Avustukset (kunnan)
	<input type="radio"/> Avustukset (muut)
	<input type="radio"/> Seuratuotteiden tms. myynti
	<input type="radio"/> Talkootyö
	<input type="radio"/> Vuokratulot
	<input type="radio"/> Sponsorointitulot
	<input type="radio"/> Jokin muu tulo
2	<input type="radio"/> Toiminta- / osallistumismaksut
	<input type="radio"/> Jäsenmaksut
	<input type="radio"/> Avustukset (kunnan)
	<input type="radio"/> Avustukset (muut)
	<input type="radio"/> Seuratuotteiden tms. myynti
	<input type="radio"/> Talkootyö
	<input type="radio"/> Vuokratulot
	<input type="radio"/> Sponsorointitulot
	<input type="radio"/> Jokin muu tulo
	<input type="radio"/> Toiminta- / osallistumismaksut
	<input type="radio"/> Jäsenmaksut
	<input type="radio"/> Avustukset (kunnan)
	<input type="radio"/> Avustukset (muut)

22. Avoimet kommentit yhdistyksenne taloudesta (esim. jos vastasit kysymykseen 20 tai 21 jokin muu meno tai tulo)

Yhteistyötahot sekä yhteistyö- ja tukimuodot

23. Oletteko saaneet joltakin yhteistyötaholta alla olevia tukimuotoja (myös ei rahallista) kahden viimeisen vuoden aikana? (voit valita useamman vaihtoehdon tai jättää jonkun kohdan kokonaan täyttämättä)

	Avustusta / rahoitusta toimintaan	Koulutusta / neuvontaa	Tukea toimitiloihin	Tukea viestintään
Vantaan kaupungin liikunnan palvelualue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut Vantaan kaupungin palvelualueet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut kunnat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opetushallitus / Opetus- ja kulttuuriministeriö / Aluehallintovirasto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olympiakomitea / Suomen Paralympiakomitea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lajiliitot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vantaan liikuntayhdistys ry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vantaan Järjestörinki ry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut liikuntaseurat / järjestöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppilaitokset / Urheiluakatemia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Avustusta / rahoitusta toimintaan	Koulutusta / neuvontaa	Tukea toimitiloihin	Tukea viestintään
Yksityiset henkilöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jokin muu yhteistyötaho, mikä? <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Teittekö jonkun yhteistyötahon kanssa alla olevia yhteistyömuotoja kahden viimeisen vuoden aikana? (voit valita useamman vaihtoehdon tai jättää jonkun kohdan kokonaan täyttämättä)

	Taphtumia	Hankkeita	Yhteistyöverkostoja / vaikuttamista	Yhteistyösopimuksia / sponsorointia / ostopalvelua
Vantaan kaupungin liikunnan palvelualue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut Vantaan kaupungin palvelualueet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut kunnat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opetushallitus / Opetus- ja kulttuuriministeriö / Aluehallintovirasto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olympiakomitea / Suomen Paralympiakomitea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lajiliitot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vantaan liikuntayhdistys ry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut liikuntaseurat / järjestöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppilaitokset / Urheiluakatemia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksityiset henkilöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tapauksia	Hankkeita	Yhteistyöverkostoja / vaikuttamista	Yhteistyösopimuksia / sponsorointia / ostopalvelua
Jokin muu yhteistyötaho, mikä? <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Valitse listalta yhdistyksenne tärkeimmät yhteistyötahot (valitse 1-3 vaihtoehtoa, 1 = tärkein) *

1	<input type="radio"/> Vantaan kaupungin liikunnan palvelualue <input type="radio"/> Muut Vantaan kaupungin palvelualueet <input type="radio"/> Muut kunnat <input type="radio"/> Opetushallitus / Opetus- ja kulttuuriministeriö / Aluehallintovirasto <input type="radio"/> Olympiakomitea / Suomen Paraolympiakomitea <input type="radio"/> Lajiliitot <input type="radio"/> Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry <input type="radio"/> Vantaan liikuntayhdistys ry <input type="radio"/> Muut liikuntaseurat / järjestöt <input type="radio"/> Oppilaitokset / Urheiluakatemia <input type="radio"/> Yritykset <input type="radio"/> Yksityiset henkilöt <input type="radio"/> Media <input type="radio"/> Jokin muu yhteistyötaho
2	<input type="radio"/> Vantaan kaupungin liikunnan palvelualue <input type="radio"/> Muut Vantaan kaupungin palvelualueet <input type="radio"/> Muut kunnat <input type="radio"/> Opetushallitus / Opetus- ja kulttuuriministeriö / Aluehallintovirasto <input type="radio"/> Olympiakomitea / Suomen Paraolympiakomitea <input type="radio"/> Lajiliitot <input type="radio"/> Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry

26. Minkälaisista tukista yhdistyksenne jatkossa haluaisi Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueelta? (esim. rahallista avustusta toimintaan / tiloihin, mainontaa, koulutusta)

27. Minkälaisista yhteistyöistä yhdistyksenne haluaisi jatkossa tehdä Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueen kanssa? (esim. tapahtumat, hankkeet, ostopalvelut, vaikuttaminen)

28. Avoimet kommentit yhdistyksenne yhteistyötahoista sekä erilaisista tukista ja yhteistyömuodoista (esim. jos vastasit kysymykseen 25 jokin muu yhteistyötaho)

Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueen viestintä liikuntayhdistyksille

29. Vastaa allaoleviin Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueen viestintään liittyviin väittämiin (valitse sopivin vaihtoehto, voit tarvittaessa jättää kokonaan vastaamatta joihinkin kohtiin)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saapuvien tiedotteiden / viestien määrä on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntayhdistyksiä koskevat viestit tulevat seurassa oikealle henkilölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on oikea-aikaista ja ajankohtaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestit / tiedotteet sisältävät meille tärkeää tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme ajankohtaista tietoa Seurafoorumeissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme ajankohtaista tietoa Liikuntapalveluiden uutiskirjeistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme ajankohtaista tietoa sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme ajankohtaista tietoa puhelimitse tai henkilökohtaisissa tapaamisissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme ajankohtaista tietoa liikunnan palvelualueen nettisivuilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme ajankohtaista tietoa liikunnan palvelualueen sosiaalisesta mediasta (Facebook / Instagram)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Mitä kautta mieluiten haluaisit kuulla liikunnan palvelualueen ajankohtaisista asioista? (valitse 1-3 vaihtoehtoa, 1 = ensisijainen vaihtoehto) *

1	<p><input type="radio"/> Seurafoorumi livenä paikan päällä</p> <p><input type="radio"/> Seurafoorumi etänä (esim. Teams)</p> <p><input type="radio"/> Uutiskirje sähköpostiin</p> <p><input type="radio"/> Sähköpostiviesti</p> <p><input type="radio"/> Facebook / Instagram</p> <p><input type="radio"/> Puhelinsoitto / henkilökohtainen tapaaminen</p> <p><input type="radio"/> Kirje postitse</p> <p><input type="radio"/> Jokin muu tapa</p>
2	<p><input type="radio"/> Seurafoorumi livenä paikan päällä</p> <p><input type="radio"/> Seurafoorumi etänä (esim. Teams)</p> <p><input type="radio"/> Uutiskirje sähköpostiin</p> <p><input type="radio"/> Sähköpostiviesti</p> <p><input type="radio"/> Facebook / Instagram</p> <p><input type="radio"/> Puhelinsoitto / henkilökohtainen tapaaminen</p> <p><input type="radio"/> Kirje postitse</p> <p><input type="radio"/> Jokin muu tapa</p>
3	<p><input type="radio"/> Seurafoorumi livenä paikan päällä</p> <p><input type="radio"/> Seurafoorumi etänä (esim. Teams)</p> <p><input type="radio"/> Uutiskirje sähköpostiin</p> <p><input type="radio"/> Sähköpostiviesti</p> <p><input type="radio"/> Facebook / Instagram</p> <p><input type="radio"/> Puhelinsoitto / henkilökohtainen tapaaminen</p> <p><input type="radio"/> Kirje postitse</p> <p><input type="radio"/> Jokin muu tapa</p>

31. Avoimet kommentit Vantaan kaupungin liikunnan palvelualueen viestinnästä ja tiedottamisesta (esim. jos vastasit kysymykseen 30 jokin muu tapa)

Yhdistyksen haasteet ja tulevaisuus

32. Mitkä ovat suurimmat haasteet yhdistyksenne toiminnassa? (valitse 1-3 suurinta haastetta) *

- Ohjaajien ja valmentajien puute
- Luottamus- ja vastuuhenkilöiden puute
- Vapaaehtoisten puute
- Harrastajien vähyys
- Harrastus- ja kilpailutilojen rajallisuus
- Harrastus- ja kilpailutilojen puutteellinen varustus
- Varainhankinta
- Laadukkaan toiminnan ylläpito
- Jokin muu haaste, mikä?
- Jokin muu haaste, mikä?

33. Miten näette yhdistyksen tulevaisuuden (n. 5-10 vuoden päästä) näiden osa-alueiden osalta? (valitse sopivin vaihtoehto ääripäiden väliltä, nro 3 = ei muutoksia nykyiseen) *

1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5	
Jäsenmäärä vähenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jäsenmäärä kasvaa
Vähemmän matalan kynnyksen harrastustoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Enemmän matalan kynnyksen harrastustoimintaa
Vähemmän kilpailutoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Enemmän kilpailutoimintaa
Vähemmän erityisryhmiin kuuluvia henkilöitä mukana toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Enemmän erityisryhmiin kuuluvia henkilöitä mukana toiminnassa
Vähemmän monikulttuurisia henkilöitä mukana toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Enemmän monikulttuurisia henkilöitä mukana toiminnassa
Vähemmän palkattuja / korvausta saavia työntekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Enemmän palkattuja / korvausta saavia työntekijöitä
Vähemmän vapaaehtoisia toimijoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Enemmän vapaaehtoisia toimijoita
Huonompi taloudellinen tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Parempi taloudellinen tilanne
Vähemmän yhteistyötahoja ja yhteistyömuotoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Enemmän yhteistyötahoja ja yhteistyömuotoja

34. Avoimet kommentit yhdistyksen haasteista ja tulevaisuuden näkymistä

Kysely loppuu tähän. Kun olette lähettäneet vastauksenne eteenpäin, löydätte kiitossivulta linkin, jonka kautta voitte osallistua hobihobi.fi-tuotesetin arvontaan. Kiitos paljon vaivannäöstänne!



VANTAALAISET LIIKUNTAYHDISTYKSET 2021 - KYSELY

Arvoisa vantaalaisen liikuntayhdistyksen edustaja,

Vantaan kaupunki tekee selvityksen vantaalaisen liikuntayhdistystoiminnan nykytilasta. Vastauksien avulla saamme tutkittua tietoa siitä, minkälaista liikuntatoimintaa yhdistykset tarjoavat kuntalaisille ja onko tarjonnassa alueellisia eroja. Vastauksien avulla voimme kehittää liikuntayhdistyksille tarjoamiamme tukipalveluita ja yhteistyötapoja sekä parantaa viestintäämme.

Kysely on suunnattu Vantaalle rekisteröidyille yhdistyksille, joiden toiminnan päätarkoitus on liikunnan järjestäminen. Kun vastaatte kyselyyn, voimme halutessanne päivittää yhdistyksenne yhteystiedot liikunnan palvelualueen nettisivuille ja liikuntayhdistyksien yhteystietolistalle. Vastanneiden kesken arvotaan myös viisi Hobihobi.fi-tuotesettiä. Selvityksen tulokset esitellään seuraavassa mahdollisessa Seurafoorumissa, joten voitte hyödyntää tuloksia myös oman toimintanne kehittämisessä.

Toivomme kultakin yhdistykseltä yhtä vastausta. Mikäli yhdistykseltä tulee useampi vastaus, huomioimme vain ensimmäisenä tulleen vastauksen. Kyselyyn vastatessa tarvitsette perustietoja yhdistyksenne jäsenistä, toiminnasta, taloudesta ja yhteistyötahoista. Tämä vuoksi on suositeltavaa vastata kyselyyn yhdessä, esimerkiksi seuran hallituksen jäsenten kesken. Tarvittaessa voitte tallentaa vastaukset ja jatkaa kyselyyn vastaamista myöhemmin. Vastaukset kerätään anonyymisti. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 15–20 minuuttia ja kysely on auki 20.6.2021 asti.

Kyselyn tulokset tulevan Vantaan kaupungin käyttöön ja kysely on osa liikunnan palvelualueen työntekijän Päivi Sillanpään Haaga-Helion YAMK-tutkinnon opinnäytetyötä.

Kyselyä ja sen linkkiä voi välittää eteenpäin sellaisille kohderyhmään kuuluville yhdistyksille, joita emme itse ole tavoittaneet. Jokainen vastaus on meille erittäin tärkeä!

Linkki kyselyyn: seurakysely.fi

Lisätietoja:

Päivi Sillanpää, liikuntapalvelukoordinaattori, Vantaan kaupunki

paivi.sillanpaa@vantaa.fi, 040 353 4663

Osoitelähde: Patentti- ja rekisterihallitus / YTJ



Työpajaryhmän kehittämät konkreettiset toimenpiteet

Tähän dokumenttiin on listattu työpajaryhmän esittämät toimenpiteet toteutettaviksi vuoteen 2030 mennessä.

Ryhmä 3 - HARRASTELIIKUNNAN SAAVUTETTAVUUS

Harrasteliikunta on erityisesti kaikkien lasten ja nuorten saavutettavissa ja sen mahdollisuudet eivät riipu sosioekonomisesta taustasta tai asuinpaikasta

TOIMENPIDE 1.

TOIMENPIDE 2.

TOIMENPIDE 3.

TOIMENPIDE 4.

TOIMENPIDE 5.

TOIMENPIDE 6.

Liite 4. Sosiaalisen median työpajat, sosiaalisen median kalenteripohja

Automaattinen tallennus Liipan somekalenteri 2021 - Tallennettu Haku

Tiedosto Aloitus Lisää Sivun asettelu Kaavat Tiedot Tarkista Näytä Apuohjelmat Ohje PDF-XChange

Liitä Calibri 11 A⁺ A⁻ Rivitä teksti Yleinen Ehdollinen muotoilu Muotoile taulukoksi Solutyyliin Lisää Poista Muotoile Lajittelu Lajittelu suori...

Leikepöytä Fontti Tasaus Numero Tyytit Solut

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1		vko 36		vko 37		vko 38		vko 39		vko 40		vko 41	
2		ti 7.9.	to 9.9.	ti 14.9.	to 16.9.	ti 21.9.	to 23.9.	ti 28.9.	to 30.9.	ti 5.10.	to 7.10.	ti 12.10.	to 14.10.
3	Aihe												
4	Konsepti												
5	Teksti FB												
6	Kuva FB												
7	Linkki FB												
8	Vastuu FB												
9	Teksti IG												
10	Kuva IG												
11	Vastuu IG												
12													
13													