



VALTION LIIKUNTANEUVOSTO
Statens idrottsråd

Asiantuntijalausunto Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio, Valo ry:n toiminnasta valtionavustuspolitiikan näkökulmasta

VALTION LIIKUNTANEUVOSTON JULKAISUJA 2015:5

Jouko Kokkonen, Jari Stenvall



VALTION LIIKUNTANEUVOSTO

Statens idrottsråd

Opetus- ja kulttuuriministeriö/
Undervisnings- och kulturministeriet
Valtion liikuntaneuvosto/Statens idrottsråd
PL/PB 29
00023 Valtioneuvosto/Statsrådet
www.liikuntaneuvosto.fi

Ulkoasu ja taitto: Pirjo Uusitalo-Aura

Paino: Esaprint Oy

ISBN 978-952-263-363-7 (nid.)

ISBN 978-952-263-364-4 (PDF)

ISSN-L 2242-4563

ISSN 2242-4571 (verkkajulkaisu)

Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2015:5

Valtion liikuntaneuvosto on opetus- ja kulttuuriministeriön liikuntalaissa määritelty asiantuntijaelin, jonka tehtävänä on käsitellä liikunnan ja liikuntapolitiikan kannalta laajakantoisia ja periaatteellisesti tärkeitä asioita. Liikuntaneuvosto seuraa liikunnan kehitystä, antaa lausuntoja liikuntamäärärahoista ja arvioi valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan alueella.

Asiantuntijalausunto Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio, Valo ry:n toiminnasta valtionavustuspoliitikan näkökulmasta

VALTION LIIKUNTANEUVOSTON JULKAISUJA 2015:5

Jouko Kokkonen, Jari Stenvall

SISÄLLYSLUETTELO

1

Toimeksianto..... 5

2

Johdanto..... 6

3

Valon rooli liikuntakulttuurin kentässä
sekä ohjaus arvioinnin kohteena 8

4

Havainnot Valon roolista liikunta-
kulttuurin kentässä 13

5

Havainnot Valon ohjauksesta 18

6

Valon vahvuudet, heikkoudet,
mahdollisuudet ja uhat tiivistetysti..... 23

7

Kehittämissuosituksset 25

1 TOIMEKSIANTO

Valtion liikuntaneuvoston liikuntalain (1998/1054) 4 §:n mukaisena tehtävänä on arvioida valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan alueella. Arvioinnin lähtökohtana on tarkastella valtionhallinnon säädös-, resurssi- ja informaatio-ohjausta paitsi liikuntatoimen, mutta myös muiden hallinnonalojen toteuttamana. Hallituskaudella 2011–2015 liikuntaneuvosto toteuttaa kaksi laajempaa arviointia: toinen kohdentui vuosien 2007–2011 liikuntapoliittisiin toimenpiteisiin ja toinen koko valtionhallinnon toimintaan vuosina 2011–2015.

Laaja-alaisen arviointityön toteuttamiseksi liikuntaneuvosto tekee toimeksiantoja keskeisten toimenpiteiden vaikutusten selvittämiseksi. Valtion talousarvioon otetaan vuosittain määräraha valtakunnallisten ja alueellisten liikuntajärjestöjen toiminnan avustamiseen. Vuoden 2013 alusta aloitti toimintansa Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio, Valo ry, jonka valtionavustus on valtakunnallisista liikuntajärjestöistä merkittävin. Valtion liikuntaneuvosto on liikuntapolitiikan jaoston esityksestä päättänyt arvioida Valo ry:n toiminnan liikuntajärjestöjen valtionavustuspolitiikan näkökulmasta.

Toimeksiannon kohteena on tuottaa asiantuntijalausunto sisältäen analyysin Valo ry:n toiminnan tavoitteista ja toiminnan kohdentumisesta valtionavustus- ja ohjauspolitiikan suunnassa. Asiantuntijalausunnossa analysoidaan lisäksi Valo ry:n asemaa osana liikunnan kansalaistoiminnan kokonaisuutta.

Aineistona käytetään Valo ry:n toiminta- ja taloussuunnitelmia, toimintakertomuksia sekä keskeisiä valtionavustusten käsittelyyn liittyviä asiakirjoja vuosilta 2012–2015. Lisäksi toimeksianto sisältää opetus- ja kulttuuriministeriön ja Valo ry:n keskeisten edustajien haastattelut.

2 JOHDANTO

Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio, Valo ry:n perustamispäätöksen tekivät kesäkuussa 2012 Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU ry.), Nuori Suomi ry ja Kuntoliikuntaliitto ry (Kunto ry.). Neljäntenä perustajajärjestönä oli toimintansa huippu-urheilun muutostyön tuloksena uudistanut Suomen Olympiakomitea ry. Järjestön toiminta käynnistyi vuoden 2013 alussa. Lajiliittoja ja muita liikuntajärjestöjä toivottiin liittyvän sen jäseneksi keväällä 2013.

Julkisuudessa yhdistyminen näyttäytyi ensivaiheessaan kolmen järjestön yhteisenä tahdonilmauksena. Käytännössä perustamisprosessissa oli jo alkuvaiheessa kitkatekijöitä. Perustamiseen vaikutti osaltaan se, että Nuorella Suomella ja Kunnolla oli eräänlainen kaksoisrooli SLU:ssa. Ne olivat sekä SLU:n jäseniä että toimialajärjestöjä. Nuori Suomi vastasi lasten ja nuorten liikunnasta ja Kunto kunto- ja terveysliikunnasta. Molempiin kuului jäsenjärjestöinä lajiliittoja. Etenkin Kunto lähti hankkeeseen mukaan vastahakoisesti. Valon perustamiskokouksessa osa SLU:n jäsenjärjestöistä – mm. suurimmat lajiliitot ja Suomen Työväen Urheiluliitto – jättäytyivät uuden järjestön ulkopuolelle. Valoon kuului siten aluksi jäsenmäärillä laskettuna ainoastaan neljännes SLU:n jäsenistöstä. Suuret lajiliitot päättivät vasta vuoden 2014 lopussa liittyä Valon jäseniksi.

Liikunnan ja urheilun järjestökentän 2010-luvun järjestelyjen toisessa vaiheessa Valo ja Suomen Olympiakomitea ovat yhdistäneet toimintaansa asteittain vuodesta 2014 alkaen. Samalla Valon yhteyteen on ikään kuin muodostunut huippu-urheilusta oma, varsin itsenäinen toimialansa. SLU:n, Nuoren Suomen ja Kunnan toimialapohjainen toiminta on puolestaan muokattu Valon sisällä uudelleen.

Tässä asiantuntijalausunnossa kohteena on kohteena kaksi toisiinsa liittyvää kokonaisuutta:

1. Tarkastelemme Valon roolia liikuntakulttuurisena toimijana.
2. Tarkastelemme, miten tehokasta Valoon kohdistuva ohjaus on suhteessa valtiovalan asettamiin liikuntapoliittisiin tavoitteisiin.

Liikuntakulttuurin osalta pohdimme Valon toimintaa erityisesti valtakunnallisesta näkökulmasta. Ohjaus tarkoittaa opetus- ja kulttuuriministeriön Valoon kohdistuvaa ohjausta.

Asiantuntijalausunnon aineistona olemme hyödyntäneet aikaisempia liikunta-alaa koskevia tutkimuksia ja selvityksiä. Dokumenttiaineisto sisältää lisäksi Valoa koskevia hallinnollisia dokumentteja kuten hakemusasiakirjoja, toimintasuunnitelmia ja vuosikertomuksia. Lisäksi olemme haastatelleet lausuntoa varten yhteensä kuusi Valo ry:n ja opetus- ja kulttuuriministeriön avaintoimijaa. Kokonaisuudessaan aineiston perusteella on melko kattavasti hahmotettavissa Valon nykytilanne osana liikuntakulttuuria sekä ohjauksen toimivuus.

Kuitenkin samalla on todettava, että jo tehtyjen asiantuntijahaastattelujen ja muun materiaalin perusteella Valoon kohdistuu runsaasti toisistaan poikkeavia odotuksia. Eri toimijoilla näyttää siis olevan jossakin määrin oma tulkintansa Valosta.

Lausunnossa esitämme aineiston perusteella muodostuneen oman tulkintamme Valosta. Tuomme esiin aineistosta esille nousevia piirteitä, sekä positiivisia että negatiivisia. Aluksi pohdimme yleisesti Valon lähtökohtia ja kuvaamme tarkemmin arviointimme lähestymistapaa. Tämän jälkeen esitämme havaintomme Valosta liikuntakulttuurin kentässä sekä ohjauksen toimivuudesta. Käymme tiiviisti läpi vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Lopuksi nostamme esiin kehittämissuosituksia.

Lausunnossa on pyritty tiiviiseen ilmaisutapaan. Haastateltavien nimettömyyden takaamiseksi emme käytä raportissamme varsinaisia lainauksia.

3 VALON ROOLI LIIKUNTAKULTTUURIN KENTÄSSÄ SEKÄ OHJAUS ARVIOINNIN KOHTEENA

Tässä luvussa avaamme lyhyesti, minkälaisista näkökulmista tarkastelemme Valoa osana liikuntakulttuurin kenttää sekä ohjausta. Lähtökohtanamme on Valon kokonaisvaltainen tarkastelu.

Pohdittaessa Valon asemaa on ensinnäkin kiinnitettävä huomiota liikuntakulttuuriin liittyviin tavoitteisiin sekä niihin vaikuttaviin toimintaympäristön muutoksiin. Nämä kaksi asiakokonaisuutta liittyvät olennaisesti yhteen. Toimintaympäristön muutosten tulisi vaikuttaa paitsi tavoitteisiin niin myös toimintatapoihin, sillä samojakin tavoitteita on toteutettavissa toimintaympäristön muuttuessa toisistaan poikkeavin tavoin. Toiseksi on syytä kiinnittää huomiota yleisellä tasolla Valon toimintamuotoihin, jotka määrittävät sen asemaa yhtenä liikuntakulttuurin toimijana. Kolmas näkökulma liittyy Valoon uutena, paikkaansa etsivänä organisaationa.

Liikuntakulttuurin keskeiset muutosvoimat voidaan jakaa seitsemään tekijään:

1. Väestörakenteen muuttuminen (ikäntyminen, etnisen kirjon laajentuminen)
2. Globaalit muutostekijät (talous, ilmastonmuutos, muuttoliikkeet)
3. Liikkumisen määrän ja terveydentilan kasvavat erot väestötasolla
4. Liikuntakulttuurin toimijasuhteiden muutos
5. Kansalaistoiminnan luonteen muuttuminen
6. Joukkueurheilupohjaisen yksilöllisyyden vahvistuminen liikuntakulttuurissa
7. Liikunnan ja urheilun rahoituksen kannalta keskeisen veikkausmonopolin tulevaisuus

Suomalaisessa liikuntakulttuurissa on pyritty huomioimaan 1960-luvun lopulta lähtien sekä kunto- ja terveysliikunnan että kilpa- ja huippu-urheilun tarpeet. Selvimmin tämä on näkynyt liikuntapaikkarakentamisessa, jossa on pyritty palvelemaan erilaisen liikkujien ja urheilijoiden tarpeita. Parhaiten rakentaminen on palvellut kilpaurheilua ja kilpailullista harrastamista sekä poikien ja miesten liikuntaa.

Julkinen valta on myös tukenut pitkäjänteisesti 1980-luvulta alkaen erityisliikunnan edellytyksiä ja mahdollisuuksia. Väestötason liikuntapolitiikassa on kuljettu 1970–1980-lukujen kuntoliikunnan edistämisestä 1990–2000-luvuilla terveysliikunnan kautta 2010-luvun terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan. Kilpa- ja huippu-urheilulla on ollut aina tunnustettu ja suhteellisen hyvin julkisin varoin resursoitu asema liikuntakulttuurissa.

Liikuntakulttuuri on monimuotoistunut viimeisimmän 50 vuoden aikana. Järjestäytynyt liikuntakulttuuri, jota Valo edustaa, kattaa ennen kaikkea lasten ja nuorten liikunnan ja aikuisten kilpa- ja huippu-urheilun sekä osaksi myös tavoitteellisen kuntosurheilun.

Järjestäytyneen liikuntakulttuurin laajentuminen on jatkunut 2010-luvulle saakka. Suomessa on arviolta liki toimivaa 10 000 urheiluseuraa. Järjestäytyntä toimintaa on yli 200 urheilumuodossa. Eniten on kasvanut lasten ja nuorten järjestäytyntä lii-

kunta ja urheilu seuroissa. Osassa huippu-urheilua ovat korostuneet liiketoiminnallisuus ja viihde-elementit. Perinteisen järjestäytyneen liikunnan ohella on lisääntynyt aikuisväestön omatoiminen liikuntaharrastus, joka tukeutuu osittain kaupallisiin palveluihin.

Muun muassa ylipainon ja elintapasairauksien yleistymisen vuoksi fyysisen aktiivisuuden tarkastelussa on siirrytty vapaa-ajan liikuntaharrastuksen mittaamisesta liikkumisen kokonaismäärän tarkasteluun. Erityisen suurena huolenaiheena on nostettu esiin lasten ja nuorten liikkumisen kokonaismäärän vähentyminen. Tämä on vaikuttanut myös julkisen vallan linjauksiin. Toisaalta valtiolta on etsinyt tehostetusti keinoja suomalaisen huippu-urheilumenestyksen kohentamiseksi. Niukenevien voimavarojen tilanteessa toisistaan poikkeavien tavoitteiden välille syntyy väistämättä jännitteitä.

Järjestäytyneen liikuntakulttuurin toimintakenttää määrittelee liikuntalaki, joka on juuri uudistettu. Historian ensimmäinen liikuntalaki astui voimaan noin 35 vuotta sitten, vuonna 1980. Laki oli voimassa lähes 20 vuotta, vaikka sitä päivitettiin vuoden 1997 loppuun mennessä lähes 10 kertaa. 1990-luvun lopulla toteutettiin kokonaisvaltaisempi liikuntalain uudistus, jonka tuloksena syntyi moderni puitelaki, joka kesti aikaansa aina vuoteen 2015 asti. Laki on luonteeltaan puitelaki, joka korostaa koko väestön terveyttä ja hyvinvointia edistävän liikunnan merkitystä. Erikseen tarkoituksipykälässä on mainittu lapset ja nuoret. Pykälään sisältyvät myös kansalais- ja seuratoiminnan edistäminen ja huippu-urheilu.

Uusi laki laajentaa kansalaistoiminnassa valtionavun mahdollisten saajien määrää, sillä tukea toimintaansa voi saada rekisteröity yhdistys, jonka tarkoituksena on liikunnan edistäminen liikuntalain tarkoittamalla tavalla. Tämä ei kuitenkaan todennäköisesti muuta ainakaan lähitulevaisuudessa valtiontukeen oikeutettujen valtakunnallisten ja alueellisten liikuntajärjestöjen asemaa. Se mahdollistaa kuitenkin Valon ulkopuolisten järjestöjen tukemisen.

Valtion liikuntahallinnosta vastaavan opetus- ja kulttuuriministeriön toimintaa ovat suunnanneet 1990-luvulta lähtien myös hallitusohjelmiin sisällytetyt liikuntaa koskevat linjaukset ja tavoitteet. Ohjelmissa on painotettu erityisesti terveysliikuntaa ja lasten ja nuorten liikuntaa. Vuoden 2011 hallitusohjelmaan sisältyi myös liikunnan tarkastelu osana ihmisen elämäntapaa.

Valon strategiaan sisältyvät lähes kaikki vuoden 2011 hallitusohjelmassa luetellut väljät liikuntapoliittiset tavoitteet. Valo määrittelee tehtäväkseen ”edistää fyysistä aktiivisuutta, liikuntaa, urheilua ja kansalaistoimintaa ihmisen elämäntapassa” lapsista ikäihmisiin. Laajaa kenttää järjestö ilmoittaa rajaavansa kohdennettujen valintojen avulla. Valo haluaa myös parantaa liikuntakulttuurin arvostusta, joka sinänsä on jo korkealla tasolla (Strategia 2013–2015). Järjestö tarjoutuu liikuntaa ja urheilua toteuttavia tahoja yhdistäväksi voimaksi, joka haluaa ”lisätä laadukasta liikettä paikallisella tasolla”. Valossa uskotaan myös, että liikuntajärjestöjen yhteinen tekeminen vahvistaa järjestäytyneen liikuntakulttuurin identiteettiä.

SLU:lta siirtyi Valolle visio ”Olemme maailman liikkuvien urheilukansa – 2020”. Valon ja Olympiakomitean muodostama yhteisö pyrkii kohti visiota kahta polkua pitkin.

Kohti liikunnallista elämäntapaa kuljetaan liikkujan polulla ja urheilumenestys pyritään varmistamaan urheilijan polulla. Perustan molemmille muodostaa lapsuudessa omaksuttu liikunnallinen elämäntapa: ”Laadukkaasti toteutettu lasten urheilu mahdollistaa sekä huippu-urheilijan uran että koko elämänsä ajan kestävästi liikunnallisen elämäntavan.”

Liikkujan ja urheilijan polut voi nähdä 2010-luvun tulkintana suomalaiselle liikuntakulttuurille ominaisesta tavoitteesta luoda liikuntaedellytyksiä mahdollisimman suurelle osalle suomalaisista. Toisaalta Valon visiossa ilmaistaan pyrkimys kehittyä vahvemaksi urheilukansaksi. Visiota on arvosteltu epärealistiseksi, mutta sen voi tulkita myös pyrkimykseksi asettaa liikuntakulttuurin mielipidejohtajaksi.

Organisaationa Valolla on erilaisia toiminnallisia rooleja. Niitä erottamalla on myös mahdollista arvioida sitä, mihin suuntaan on Valo kehittymässä. Tehtävien perusteella toiminnallisia rooleja on mahdollista erotella seuraavalla tavalla:

1. Aatteellinen kansalaisjärjestö

Määritelmällisesti aatteellinen yhdistys on useiden henkilöiden tai yhteisöjen perustama pysyväksi aiottu yhteenliittymä, joka on muodostettu jonkin yhteisen aatteellisen tarkoituksen toteuttamista varten. Yhdistyksen tarkoitus ei tähtää voiton tai taloudellisen edun hankkimiseen, vaan painopiste on aatteellisessa työssä. Keskeinen kysymys on se, minkälaista arvopohjaa ja tavoitteita Valo vie kansalaisjärjestönä eteenpäin.

2. Vaikuttajaorganisaatio

Tässä roolissa Valo toimii edunvalvojana, joka pyrkii vaikuttamaan liikuntapolitiikan ja kulttuurin päätöksentekoon ja lainsäädäntöön. Kysymys voi olla myös ylipäänsä liikuntaan liittyvien kysymysten esille nostamisesta tai alaa koskevan tietoperustan vahvistamisesta.

3. Konserni

Konsernin roolissa Valo on organisaatio, joka yhdistää liikunta-alan järjestöjä eräänlaisena katto-organisaationa. Sillä on myös rooli alueellisen ja paikallistason liikuntakulttuurin eteenpäinviejänä.

4. Kehittäjäorganisaatio

Neljänneksi Valo voidaan nähdä kehittäjäorganisaationa. Tällaisena organisaationa sen tehtävänä on muun muassa tehdä aloitteita ja kokeiluita, joiden kautta liikuntakulttuuria viedään eteenpäin.

5. Operationaalinen organisaatio

Operationaalinen toiminta tarkoittaa, että Valo osallistuu liikuntakulttuurin käytäntöjen konkreettiseen toteuttamiseen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi konkreettisten hankkeiden kautta.

6. Liiketoiminnallinen palveluorganisaatio

Liiketoiminnallisena organisaationa Valo osallistuu maksullisten palveluiden, kuten koulutusten tai muiden asiantuntijapalveluiden tuottamiseen. Kysymys voi olla myös tarjouksiin osallistumisesta.

” Tyypillistä Valon kaltaisissa fuusioissa on tilanne, jossa muutosprosessi vie onnistuessaankin vähintään 3–5 vuotta.

Arvioitaessa Valon roolia on otettava huomioon myös se, että kysymyksessä on uusi ja muutoksessa oleva organisaatio. Tyypillistä Valon kaltaisissa fuusioissa on tilanne, jossa muutosprosessi vie onnistuessaankin vähintään 3–5 vuotta. Lisäksi fuusio on Valossa edelleen jatkunut johtuen muun muassa yhteistyörakenteista Olympiakomitean kanssa.

Keskeisenä uuden organisaation haasteena on uskottavan ja luontevan rooli saavuttaminen toimintaympäristössä. Tämä on Valon kohdalla epäilemättä haasteellista, koska liikunta-alalla kilpailu organisaatioiden kesken on ollut voimakasta. Lisäksi kilpailu tapahtuu suurelta osin liikuntakulttuurin yhdistävän tekijän asemaa tavoittelevan Valon sisällä.

Fuusion vaikeutta lisää se, että Valoon yhdistyneet organisaatiot olivat varsin erilaisia. Esimerkiksi SLU koostui sekä jäsenjärjestöistä että toimialoista ja sitä voi luonnehtia liikuntakulttuurin asiantuntijaorganisaatioksi. Yhteisöön kuuluivat myös SLU-alueet, jotka olivat yhdistyksinä itsenäisiä. Nuori Suomi syntyi 1987 SVUL:n lapsi- ja nuoriso-ohjelmalla. SVUL:n loppuvaiheissa Nuori Suomi irtautui 1993 keskusjärjestöstä ja muuttui yhdistykseksi. Nuori Suomi pyrki kehittämään lasten ja nuorten liikuntaa laaja-alaisesti. Suomen Kuntourheiluliittona 1961 toimintansa aloittanut Kunto ry keskittyi toiminnassaan kunto- ja terveysliikuntaan. Kunto ry:n vahvin alue oli työpaikkaliikunta. Sen asema toimialayksikkönä oli kuitenkin melko heikko.

Perinteisestä näkökulmasta ohjaus on tarkoittanut tilannetta, jossa ohjaava yksikkö pyrkii vaikuttamaan ohjattavan yksikön toimintaan ja käyttäytymiseen. Ohjaussuhde on hierarkkinen. Ylhäältäpäin ohjattavuus ei kuitenkaan välttämättä toteudu täydellisesti johtuen muun muassa niin sanotusta kohinasta – kuten tilanteesta, jossa ohjattavan esittämiä tarkoituksia ei välttämättä ymmärretä.

Myös ohjattavan organisaation enemmän tai vähemmän passiivinen vastarinta saattaa vesittää yksisuuntaista ohjausta. Esimerkiksi tietoa ei välttämättä välitetä ohjaavalle yksikölle rehellisesti. Hierarkkisesta ohjausmallista on monella hallinnonalalla siirrytty dialogia ja kumppanuutta koskevaan ohjaukseen. Tällöin ohjaus voi olla esimerkiksi sopimuksellista, missä ohjaava ja ohjattava organisaatio sopivat yhteisesti velvoitteista ja resursseista.

Valtionhallinnossa on 1990-luvulta lähtien kehitetty ohjausta entistä systemaattisemmaksi. Erityisesti tulosperustainen ohjaus on vahvistunut muun muassa tulosprisman käyttöönoton seurauksena. Se on aikaansaanut erityisesti seuraavia muutoksia:

- Tunnuslukujen mukaan ottaminen tulostavoitteiden määrittelyyn
- Laaja-alainen ymmärrys tuloksellisuudesta (ml. tuottavuus ja palvelujen laatu)
- Ministeriöiden tuli käsitellä vuosittain tulosvastuullisten yksiköidensä tilinpäätökset ja tulosraportit ja antaa niistä kirjallinen kannanotto (ml. tilintarkastuslausunnot ja muut asiantuntijalausunnot)
- Ulkopuolisten kokonaisarviointien teettäminen tulosvastuullisten yksiköidensä toiminnasta (vrt. ulkoinen ja sisäinen arviointimenettely)

Prosessina ja toimintana ohjaukseen kytkeytyvät neuvottelut ja raportointi sekä se, miten käsiteltävät asiat määräytyvät. Keskeistä on se, minkälaisia dokumentteja ohjausprosessissa syntyy. Ohjauksen välineinä voivat olla tavoite- ja tulosohjauksen ohella ja niihin liittyen normi-, resurssi- ja informaatio-ohjaus.

On mahdollista, että virallisen ohjausprosessin ohella esiintyy epävirallista, henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen perustuvaa ohjausta. Samoin on huomattava mahdollisuus, jossa esimerkiksi ministeriön ja ohjattavan organisaation toiminta yhteensovittuu ilman voimakasta ohjausta. Kysymys voi olla tällöin esimerkiksi yhteisestä arvopohjasta tai samansuuntaisesta ajattelusta vaikkapa liikunta-kulttuurin alueella.

Onnistuneelle ohjaukselle on periaatteessa lukuisia tavoitteita. Tällaisia ovat esimerkiksi laillisuus, ennustettavuus, yhteisten tavoitteiden edistäminen ja tuloksellisuus. Tärkeää onkin osaltaan hahmottaa sitä, minkälaisia tavoitteita Valon ohjaukseen on liittynyt.

On huomattava myös, että liikunnan toimialueella – kuten myös laajalti muutoinkin yhteiskunnassa – kansalaisjärjestöjen ohjauksen osalta on olemassa kaksi koulukuntaa, jotka edustavat eri näkemyksiä. Näistä ensimmäisen mukaan kansalaisjärjestöjen tulisi toteuttaa muutos- ja kehitysprosessinsa itseohjautuvasti ja omaehtoisesti. Toisen koulukunnan mukaan ohjausprosessissa tulostavoitteita asettavan ja rahoituksesta päättävän ohjaavan toimijan olisi suunnattava muutosprosessia. Perimmältään kysymys on siitä, kuinka autonomisena toimijana kansalaisjärjestö nähdään varsinkin tilanteessa, jossa toiminta rahoitetaan pitkälti julkisen sektorin toimesta.

4 HAVAINNOT VALON ROOLISTA LIIKUNTAKULTTUURIN KENTÄSSÄ

Valon perustamisprosessissa on yhdistynyt valtaosa suomalaisen järjestäytyneen liikuntakulttuurin keskeisistä toimijoista. Tässä mielessä liikuntakulttuurissa on saavutettu pitkään tavoiteltu ihannetilanne, jossa voimavarat on koottu saman katon alle. Vuosien 1993–2012 SLU-vaiheen päätyminen on tämän tulkinnan mukaan 1990-luvulla toteutetun keskusjärjestön ajan päättäneen järjestelyn looginen ja tervetullut jatko. Valon perustamisprosessissa toteutumassa oleva kansalaisjärjestötoiminnan ja Olympiakomitean yhdistyminen ei ole suomalainen erityistapaus. Liikuntakulttuurin toimijoita on koottu yhteen myös muissa Suomen kanssa samankaltaisissa maissa, kuten Norjassa, Saksassa, Hollannissa ja Virossa.

Aineiston kerästyössä kiinnitimme huomiota siihen, että visionsa, kannanottojensa ja toimintansa perusteella Valo on pyrkinyt olemaan laaja-alainen ja yleisluontoinen liikuntakulttuurin edistäjä. Kuitenkin tämä voi olla ristiriidassa sen kanssa, että jäsenjärjestöt voivat toivoa Valon edustavan erityisesti liikunta-alan organisoitunutta kansalaistoimintaa.

” *Jatkuva muutostila on aiheuttanut epävarmuutta Valon organisaatiossa.*

Valon rooli liikuntakulttuurissa on vasta muotoutumassa, minkä vuoksi järjestön asema ja rooli kansalaistoiminnassa ei ole selkiytynyt. Tilanteeseen vaikuttaa pitkä ja edelleen jatkuva perustamisprosessi. Jatkuva muutostila on aiheuttanut epävarmuutta Valon organisaatiossa. Kahteen otteeseen toteutetut laajat henkilöstösopistukset ovat osaltaan vaikuttaneet järjestön sisäiseen ilmapiiriin. Lisäksi fuusioiden myötä Valosta on lähtenyt osavia henkilöitä. Valon voimavarat eivät ole tämän vuoksi riittäneet järjestön toiminnan tunnetuksi tekemiseen. Järjestäytyneen liikuntakulttuurin eliitin ulkopuolella Valo on jäänyt varsin tuntemattomaksi.

Valon asemaan liikuntakulttuurin kentässä vaikuttaa myös SLU:n perintö. Vuonna 1993 perustetusta SLU:sta tuli hankalien vaiheiden jälkeen pieni kattojärjestö, jollaisena se pysyi 2000-luvun alkuun saakka. SLU:n alkuvaiheen toiminnassa korostui liikunnan ja urheilun toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin reagoiminen. Kilpa- ja huippu-urheilu ammattimaistui ja Suomen liittyminen Euroopan unionin jäseneksi vaikutti myös urheiluun. SLU:n liikuntapoliittiset tavoitteet keskittyivät alkuvaiheessa pitkälti järjestön edunvalvontaan.

SLU:n henkilöstö kasvoi 2000-luvulla useista eri syistä, joista tärkein oli liikuntakulttuuriin suunnattujen veikkausvoittovarojen jatkuva lisääntyminen. Valtion liikuntabudjetti nousi kahden tekijän yhteisvaikutuksena. Liikuntakulttuurin prosentuaalinen osuus Veikkauksen tuotosta kohosi samalla kun yhtiön valtiolle tulottama voitto kasvoi. Vuoden 2009 jälkeen kirjastojen valtionosuuksia ei ole enää rahoitettu veikkausvoittovaroista, vaan yleisistä budjettivaroista, mistä johtuen mm. valtion rahoitus liikuntatoimelle kasvoi voimakkaasti hallituskaudella 2007–2011. Silloinen opetusministeriö joudutti osaltaan SLU:n kasvua tukemalle erilaisia hankkeita, jotka vähitellen muuttuivat pysyväksi toiminnaksi.

SLU:n toiminnan ytimen muodostivat kuitenkin edunvalvonta ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Lisäksi Nuoren Suomen toiminta kasvoi opetusministeriön myötävai-
kutuksella. Samalla järjestön omarahoitus väheni suhteessa valtiontuen määrään ja
kutistui lopulta lähes merkityksettömäksi. Myös SLU-yhteisön aluetoiminta laajentui
valtiontuen kasvun ansiosta 2000-luvulla. SLU-alueiden määrä oli kasvanut alkupe-
räisestä kahdeksasta viiteentoista jo 1990-luvun loppuun mennessä.

Valon ja Olympiakomitean yhdistymisen myötä valtaosa suomalaisen järjestäy-
tyneen liikuntakulttuurin järjestöissä toimii saman katto-organisaation suojissa.
Yhteenliittymän toimintakenttä ulottuu vähän liikkuvista kansainväliseen huippu-
urheiluun. Yhteistyö on niin pitkälle vietyä, että Valo ja Olympiakomitean yhteistyö
todennäköisesti kiinteytyy entisestään lähivuosina.

Laaja toimintakenttä voi luoda jännitteitä järjestön sisälle. Kilpa- ja huippu-urhei-
lussa tavoitteet ja tulokset ovat helpommin määriteltävissä ja etenkin todettavissa
kuin väestötason liikunnan edistämisessä, joka on erittäin pitkäjänteistä toimintaa.
Lisäksi kokonaistilanteeseen vaikuttaa se, että pitkälle erikoistuneen liikuntakulttuu-
rin kokoaminen järjestöllisesti yhteen ei kanavoidu välttämättä yhteistoiminnaksi
hyvistä aikeista ja todellisista pyrkimyksistä huolimatta.

Yksi Valo-prosessin ääneen lausutuista tavoitteista on ollut liikuntakulttuurin ylä-
tason järjestörakenteen keventäminen ja voimavarojen siirtäminen kenttätasolle.
Valon perustamisvaiheessa valtion liikuntabudjetin kasvun yläraja tuli vastaan.
Samaan aikaan voimistuivat vaatimukset siirtää voimavaroja ylätasolta käytännön
toimintaan. Tämä on ilmentynyt muun muassa suoraan paikallistasolle jaettavaan
seuratoiminnan kehittämistuen kasvuna.

Järjestörakenteen keventäminen on toteutunut henkilöstömäärällä mitattuna. Va-
lossa on keväällä 2015 töissä 39 henkilöä. Vuoden 2012 lopussa Valon muodosta-
neiden järjestöjen palveluksessa oli vuosikertomustietojen mukaan 84 työntekijää:
SLU:n henkilöstöön kuului 40, Nuoren Suomen 30 ja Kunto ry:n 14 työntekijää, min-
kä lisäksi Kunnan omistaman Kunto ja Virkistys Oy:n palveluksessa oli 5 henkilöä.

Valo sai kolmelta perustajajärjestöltään perintönä osaamista liikunta- ja urheilukult-
tuurin eri osa-alueilta. SLU:sta Valoon siirtyivät erityisesti edunvalvonta ja yhteis-
kunnallinen vaikuttaminen, joihin SLU oli panostanut. Valossa tämä osaaminen on
keskitetty Palvelut yhteisölle -yksikköön, johon on koottu yhteiskunnallinen vaikut-
taminen, viestintä, tapahtumat ja yritysyritys. Koko Valo-yhteisöä palvelevassa
yksikössä työskentelee 18 henkilöä. Lisäksi Valon hallintoon keskittyneessä Palvelut
-yksikössä on kymmenen työntekijää.

Nuori Suomi ry:n ja Kunto ry:n toiminta on koottu ensisijaisesti Lisää liikettä -yksik-
köön, jossa työskentelee yhteensä 15 henkilöä. Kunto ry:n aikoinaan perustaman
Kunto ja Virkistys Oy:n toiminta jatkuu. Osa Kunnan työntekijöistä siirtyi yhtiön
palvelukseen. Valon henkilöstön vaihtuvuus on ollut melko suurta. Järjestön nykyi-
sistä työntekijöistä noin kaksi kolmannesta oli SLU:n, Nuoren Suomen tai Kunto ry:n
palveluksessa.

Valon henkilöstökulut eivät ole alentuneet henkilöstön supistumisen seurauksena niin paljon kuin voisi olettaa, sillä suuri osa järjestön työntekijöistä on hyvin palkattuja asiantuntijoita. Valon henkilöstömäärän supistumisen voi joka tapauksessa nähdä osana valtiorahoitteen kansalaistoiminnan leikkauksia. Valtiovallan toimet ovat vauhdittaneet kansalaistoiminnassa myös järjestöfuusioita, kuten esimerkiksi vuonna 2012 toimintansa aloittaneen SOSTE ry:n perustamista. Valolla on edessään muiden valtionavusta riippuvaisten järjestöjen tavoin niukkenevien tai korkeintaan entisellä tasolla pysyvien voimavarojen aikakausi.

Valtiolliset rahapeliyhtiöt todennäköisesti yhdistyvät jatkossa, mistä seuraa keskustelu valtiontuen jakamisen periaatteista. Liikunnan ja urheilun tarpeet joutuvat tällöin vertailuun sosiaali- ja terveyssektorin tarpeiden kanssa. Suurin uhka niin Valon kuin muidenkin kansalaisjärjestöjen rahoitukselle on kuitenkin erilaisten rahapelien ja Veikkauksen tuoton lasku. Rajat ylittävän internet-pelaamisen yleistyminen heikentää kansallisen pelimonopolin asemaa.

Omistuspohja saattaa tuottaa jännitteitä Valossa, johon kuuluu toiminnaltaan ja kooltaan – sekä tätä kautta intresseiltään – toisistaan poikkeavia järjestöjä. Jännitteitä ja valtakamppailua voi tulla tilanteissa, joissa linjataan toimintaa tai tehdään liikuntapolitiikan kannalta merkittäviä ratkaisuja. Tilanne voi pahimmillaan johtaa jopa Valon hajoamiseen. Erilaisten intressien huomioiminen saattaa myös johtaa konflikteja välttävään toimintaan, mikä voi heikentää linjakasta johtamista.

Toistaiseksi Valossa on kyetty melko hyvin tasapainoilemaan erilaisten intressien kesken. Ratkaisuksi on löydetty toiminnan strategisten päälinjojen nimeäminen hyvinvointia ja terveyttä edistäväksi liikkujan poluksi ja kilpa- ja huippu-urheilu palveluvaksi urheilijan poluksi. Lapsuudessa polku on aluksi yhteinen ja haarautuu myöhäislapsuudesta tai mieluummin varhaisnuoruudesta alkaen. Urheilijan polku on käsitteenä vanhempi ja otettu käyttöön huippu-urheilun muutostyön kuluessa kuvaamaan urheilijaksi kehittymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Liikkujan polku perustuu vastaavaan ajatteluun hyvinvointia ja terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta.

Polut ovat näennäisestä samankaltaisuudestaan huolimatta hyvin erilaisia. Liikkujan polku on myös käsitteenä paljon ongelmallisempi kuin urheilijan polku. Urheilijan polulla on selvä päämäärä, urheilumenestys, johon pyritään. Liikkujan polussa korostuu yksilötasolla liikkeellä pysyminen ilman eriytyneempiä päämääriä. Urheilijoiden polut muistuttavat yleensä toisiaan eri urheilumuodoissakin. Sen sijaan liikkujien polkuja on lähes yhtä paljon kuin jossakin määrin liikkuvia suomalaisia.

Valon asema kansalaistoiminnan kentässä on vielä osin jäsentymätön. SLU ja suurlta osin myös vuodesta 1993 luotu aluetoiminta jäivät etäisiksi paikallistason toimijoille. Valo pyrkii luomaan ja testaamaan liikkumisen lisäämisen uusia käytäntöjä muun muassa paikallistason interventioiden avulla. Kokeilut tuottavat myös uutta kokemustietoa liikuntakulttuurista. Valon voimavarat eivät kuitenkaan riitä paikallisen kansalaistoiminnan valtakunnalliseen kehittämiseen, mikä järjestössä tiedostetaan. Tavoitteena onkin auttaa paikallisesti hyvien, useille paikkakunnille

soveltuvien toimintatapojen luomisessa. Käytännössä on kuitenkin vaikea tunnistaa, minkälaiseen paikalliseen kokeilutoimintaan osallistuminen on strategisesta näkökulmasta hyödyllistä.

Sosiaalinen media tarjoaa Valolle mahdollisuuden tavoittaa etenkin liikuntakulttuurisesti aktiiviset kansalaiset. Huomattavasti vaikeampi on saavuttaa vähän liikkuvat suomalaiset. Järjestäytyneitä liikuntakulttuuria koskeva tieto on koottu Valon ylläpitämään Sport.fi -portaaliin. Tiedon saatavuutta vaikeuttaa kuitenkin portaalin sekavuus ja vaikeakäyttöisyys.

” *Valoon kohdistuu myös ylimitoitettuja odotuksia. Valo ei ole keskusjärjestö, joka voisi suoraan ohjata liikuntakulttuurin kenttää tai edes osaa siitä.*

Valoon kohdistuu myös ylimitoitettuja odotuksia. Valo ei ole keskusjärjestö, joka voisi suoraan ohjata liikuntakulttuurin kenttää tai edes osaa siitä. Valo on verkostomainen kattojärjestö, jonka vaikutusvalta suuntautuu kansalaistoiminnassa ensisijaisesti jäsenjärjestöihin, toissijaisesti aluetasolle ja vasta kolmanneksi paikallistasolle. Jäsentensäkin suhteen Valon vaikutusvalta vaihtelee. Suuret lajiliitot kykenevät toimimaan varsin itsenäisesti. Pienet liitot sen sijaan tarvitsevat Valon asiantuntemusta. Valossa on myös aitoa pyrkimystä vahvistaa yhdessä tekemisen kulttuuria, jonka kehittyessä kaikkea ei tarvitse tehdä itse.

Kansalaistoiminnan edellytyksiin Valo vaikuttaa edunvalvonnan kautta. Lajiliittojen ja urheiluseurojen voimavarat ja osaaminen eivät riitä kansalaistoimintaa koskevaan valtakunnalliseen säätelyyn vaikuttamiseen. On toisaalta epäselvää, missä määrin lajiliitot ovat ylipäänsä antamaan Valolle roolia edunvalvonnassa. Tämä liittyy siihen, että eri järjestöjen oma autonomia on kasvanut, eikä tästä olla välttämättä halukkaita luopumaan.

Kansalaistoimintaan vaikuttavat esimerkiksi paikallisesti kuntien ratkaisut koskien vaikkapa liikuntapaikkoja. Kuntien ratkaisuihin Valo voi ottaa kantaa muun muassa yleisellä tasolla. Osin näyttäisi siltä, että Valolta toivotaan entistä aktiivisempaa otetta erityisesti edunvalvonnassa suhteessa kuntiin ja muihin paikallisiin toimijoihin. Oman kasvavan kenttensä muodostavat kaupallisia liikuntapalveluja tarjoavat yritykset, joiden toiminnan vaikutus liikuntakulttuurissa on kasvanut.

Valo voi olla keskustelunherättäjä, pelinavaaja ja asiantuntija. Järjestö on pyrkinyt tuomaan räväkästi esille liikuntakulttuurin merkitystä ja vaikutuksia suomalaisessa yhteiskunnassa. Valo tarjoaa liikuntaa esimerkiksi yhdeksi lääkkeeksi suomalaista yhteiskuntaa vaivaaviin rakenteellisiin ongelmiin. Se on myös kiinnittänyt huomiota lasten ja nuorten liikunnan kustannuksiin, jotka osassa lajeja ovat nousseet useiden tekijöiden vaikutuksesta hyvin korkeiksi. Haasteena julkisissa avauksissa on realistisella pohjalla pysyminen esiteltäessä liikunnan tarjoamia mahdollisuuksia ja merkitystä. Liikuntakulttuurin omat näkökulmat saavat sen sisältä tarkasteltaessa herkästi liian paljon painoa suhteessa muihin elämäalueisiin, jolloin unohtuu, että ihmisen hyvinvointi on kokonaisuus, jossa liikunnan osuus vaihtelee.

Valon toiminnan vaikeusastetta lisää se, että kansalaistoiminta ei enää ole läheskään samanlaista maan eri osissa. Pienissä kaupungeissa ja maaseudulla eletään yhä suurelta osin perinteisen urheiluseuratoiminnan kulttuurissa. Suurissa kaupungeissa toiminta on seuran sisällä usein ikäryhmä- ja joukkuekeskeistä. Kansalaistoiminta on jälkimmäisessä mallissa projektimaista ja yksinomaan omien lasten harrastuksiin kiinnittynyttä. Valo voi kuitenkin osaltaan auttaa pitämään yllä tietopohjaa kansalaistoiminnan haasteista ja mahdollisuuksista.

” **Valoon kohdistuu omarahoituksen lisäämistä koskevia odotuksia OKM:n ja poliittisten päättäjien taholta.**

Liikuntakulttuurin voimavaroista käytävä keskustelu ja niihin liittyvä edunvalvonta ovat osa Valon toimintakenttää. Myös Valoon kohdistuu omarahoituksen lisäämistä koskevia odotuksia OKM:n ja poliittisten päättäjien taholta. Sinänsä liikuntakulttuurin – ensisijassa urheilun – sponsori-tuki on Suomessa väkilukuun suhteutettuna alhaisemmalla tasolla kuin Pohjoismaissa. Tähän ei ole näköpiirissä muutosta heikosta taloustilanteesta johtuen ainakaan lyhyellä aikavälillä. Sponsorivarojen saaminen kansalaistoimintaan suurina panostuksina on myös vaikeaa.

Valon toimintakenttä elää liikuntakulttuurin muutoksen mukana. Esimerkiksi aikuisväestön osuus liikkujista kasvaa ikärakenteen muutoksesta johtuen. Valtaosa aikuisista liikkuu omatoimisesti seurojen ulkopuolella. Etenkin pääkaupunkiseudulla lasten ja nuorten liikuntaan vaikuttaa yhä enemmän monikulttuurisuus.

Lisäksi liikuntakulttuuriin vaikuttavat yhä enemmän kansainvälisyys ja kansainväliset trendit. Aineiston perusteella Valo on onnistunut kansainvälisen edunvalvonnan osalta melko hyvin. Valon kansainväliseen toimintaan kohdistuvat odotukset kasvavat todennäköisesti tulevaisuudessa. Yhtenä kestokysymyksenä säilyy suomalaisen ja pohjoismaisen kansalaistoiminnan erityispiirteiden huomioiminen Euroopan unionissa.

5 HAVAINNOT VALON OHJAUksesta

Valo on toiminnassaan hyvin riippuvainen valtiosta. Tämä johtuu erityisesti siitä, että rahoitus tulee keskeiseltä osin valtionapuna opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Näkökulmasta riippuen ministeriötä voidaankin pitää Valon toiminnan keskeisimpänä ”sponsorina” tai toiminnan määrittäjänä.

Käytännössä Valon autonomia määrittyy siitä, miten ministeriö määrittelee järjestöjen toiminnan itsenäisyyden. Tältä osin on ohjaukseen osallistuvien toimijoiden keskuudessa edelleen olemassa eri näkemyksiä edustavia koulukuntia. Yhden lähestymistavan mukaan ohjauksen pitää olla sisältöjen suhteen määrätietoista ja vaikuttavaa, jos järjestö saa huomattavasti tukea valtiolta. Toisen näkökulman mukaan Valolle pitääkin antaa kansalaisjärjestönä vahva autonomia. Kolmas ajattelutapa perustuu käsitykseen, että Valo on ollut muutostilassa. Siksi sille on ollut tarkoituksenmukaista antaa tilaa panna asiansa kuntoon.

Käytännössä Valon ohjaus on ollut virallisen järjestelmän kautta sisällöllisesti ja tavoitteisiin perustuen melko vähäistä. Tätä selittävät ensinnäkin kaksi jälkimmäisenä mainittua ajattelutapaa; paitsi järjestöjen autonomian kunnioittaminen niin myös käsitys Valon muutostilanteesta, josta johtuen sille on annettu organisaatiota vapautta järjestää toimintaansa.

Yksi selitys nykytilanteelle on se, ettei valtioapua saavien järjestöjen ohjaus ole ylipäänsä ollut opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta systemaattista ja toimintatavoihin perustuvaa. Tämä ongelma on tiedostettu. Ohjauksessa ollaankin siirtymässä yhä enemmän tilanteeseen, jossa merkittävässä määrin valtioapua saavia järjestöjä pyritään ohjaamaan aiempaa enemmän sovittuihin prosesseihin perustuen.

” Epävirallinen, henkilösuhteisiin perustuva ohjaus, on ollut merkittävässä asemassa. Tämänkaltaiselle toimintatavalle on ollut perinteitä liikunta-alalla.

Kerätyn aineiston perusteella vaikuttaa myös siltä, että ns. epävirallinen, henkilösuhteisiin perustuva ohjaus, on ollut merkittävässä asemassa. Tämänkaltaiselle toimintatavalle on ollut perinteitä liikunta-alalla. Avainhenkilöt ovat tunteneet toisensa ja ovat linjanneet asioita keskenään. Verkostoissa on muodostunut yhteisiä käsityksiä. Toimintamalli onkin ollut nopea tapa viedä asioita eteenpäin. Lisäksi epävirallinen ohjaus on erällä tavalla luonteva toimintamalli, jos korostetaan järjestöjen ja ministeriön välistä kumppanuutta.

Toisaalta epävirallinen ohjaus on voinut hidastaa virallisten ohjausprosessien kehittymistä. Avainhenkilöillä on saattanut olla käsitys, että heillä on henkilökohtaisten suhteiden kautta riittävässä määrin keinoja vaikuttaa asioihin, eikä muita malleja tarvita. Näin on varmistettu vallankäyttöä ohjauksessa. Ongelmaksi muodostuu myös avoimuus ja läpinäkyvyys. Ohjauksen sisällöstä ja sovitusta asioista tietävät vain avaintoimijat. Tätä kautta vahvat epäviralliset ohjauskäytännöt heikentävät jopa liikunta-alan kokonaisuuden selkeytymistä, koska tieto jää tavallaan pienen piirin tietoon. Lisäksi valtionhallinnossa on ylipäänsä siirrytty hyvän hallintotapaa korostaen organisoituihin ja avoimiin ohjausprosesseihin. Valoa koskien onkin olemassa vahva tahtotila systemaattisten ohjausprosessien kehittämiseen. Tätä täydentäen henkilökohtaista vuorovaikutusta halutaan edelleen kumppanuusnäkökulmasta jopa kasvattaa.

Tehdyissä haastatteluissa nousi esille käsityksiä myös siitä, että valtakunnan tasolla ei ole ollut riittäviä linjauksia siitä, miten liikuntaa ja liikuntakulttuuria viedään Suomessa eteenpäin. Valtion liikuntaneuvosto on pyrkinyt tuomaan järjestelmällisyyttä tuottamalla raportteja liikuntakulttuurin eri osa-alueilta.

Linjausten laatiminen ei ole toisaalta helppoa. Vuosina 2006–2008 opetus- ja kulttuuriministeriön johdolla laadittu Kansallinen liikuntaohjelma vesittyi edunvalvontapaperiksi, jossa ohjelman laatimiseen osallistuneet tahot saivat kirjattua toiveensa. Jopa opetus- ja kulttuuriministeriössä ja poliittisessa päätöksenteossa eri toimijoiden painotukset ovat olleet toisistaan poikkeavia. Tämä on vaikuttanut Valon ohjaukseen, koska on ollut epäselvää, minkälaisia tavoitteita Valon tulisi viedä eteenpäin suhteessa valtakunnallisiin linjauksiin. Selkeämpi, liikunta-alan strateginen ohjaus edesauttaisikin Valon ohjauksen toimivuutta.

Kuitenkin näyttää siltä, ettei liikuntapolitiikan tavoitteiden ja Valon tavoitteiden välillä ole olemassa merkittävää ristiriitaa. Valo näyttäisi olleen myös organisaatio, joka on reagoinut lyhyen olemassaolonsa aikana melko hyvin liikuntapolitiikan tavoitteiden muutoksiin. Tämä on näkynyt muun muassa kokeilutoiminnassa. Valossa on myös hyvä tietoisuus valtakunnallisen liikuntapolitiikan muutoksista.

Ministeriön ohjauksella on merkitystä paitsi sisältöihin niin myös siihen, minkä suuntaiseen toimintaan rahoitus ja tekeminen kanavoituvat. Kriittisimpien näkemysten mukaan toteutettu ohjaus on saattanut liiaksi paisuttaa liikunta-alan keskusjärjestöjen hallintoa sekä tuoda toimintaan ylhäältä-alaspäin ohjattavuutta alhaalta-päin ohjautuvan kansalaistoiminnan sijaan.

Valon ohjaukseen ja asemaan osana liikunta-alan kenttään vaikuttaa myös ylipäänsä se, ettei opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuudessa ole erityistä operationaalisia tehtäviä suorittavaa keskushallinnon yksikköä. Alueatasolle (valtion aluehallintovirastot ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset) ei ole myös erityisen paljon hajasijoitettu ko. tehtäviä, minkä lisäksi sen toiminnan tehostamisessa liikunnan osuus on pienentynyt. Tästä johtuen paine kohdistuu siihen, tulisiko Valon kaltaisten organisaatioiden toimia osittain valtakunnallisten toimintaohjelmien toteuttajina (esimerkiksi lasten ja nuorten liikunta, koululiikunta), resurssiohjaajina (esimerkiksi seurojen avustukset) tai asiantuntijaorganisaationa (päättöksenteon tiedon tuottajana). Näistä kysymyksistä onkin ristiriitaisia käsityksiä. Lopputuloksena on, että Valon asemasta ja suhteesta ministeriöön keskustellaan jatkuvasti, minkä vuoksi suhde on osittain epämääräinen.

Valossa jatkunut muutosprosessi ja tästä johtunut toiminnallisen roolin etsiminen on vaikuttanut ministeriö-suhteeseen. Yleistäen Valon epävarma asema osana liikunta-alan kenttää on vaikeuttanut ohjauksen näkökulmasta sitä, mitä asioita ylipäänsä Valon kautta voidaan viedä eteenpäin. Kysymys on esimerkiksi siitä, voiko Valo toimia vaikkapa liikunta-alan järjestöjen edunvalvojana ja yhteisen tahtotilan ilmaisijana valtakunnan tasolla.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Valon välinen ohjaus ei toimi tällä hetkellä riittävän hyvin. Kysymys on ohjauksen käytäntöjen ja systematiikan puuttumisesta sekä näiden seurauksena syntyneestä epämääräisyydestä ja ennakoimattomuudesta.

Ohjaus ei ole myöskään tavoitelähtöistä. Esimerkiksi kehittämisideat saattavat syntyä ad-hoc-maisesti vaikkapa epävirallisen keskustelun seurauksena. Toimintatavalla on keskusjärjestöjen kauteen ulottuvat juurensa. Kehittämisideoiden yhteydet liikunta-alan kokonaisuutta ohjaaviin linjauksiin voivat kuitenkin tällaisessa toimintakulttuurissa jäädä heikoksi. Epävirallisten keskustelujen ja tilannekohtaisten ratkaisujen tekeminen ei ole toisaalta kovin harvinaista liikunta-alalla.

Ohjausmuodoista erityisesti resurssiohjaus on keskeistä Valon kannalta. Vastaavasti normiohjauksen osalta lainsäädäntö ja sen muutokset vaikuttavat Valoon samalla tavalla kuin muihinkin liikuntakulttuurin toimijoihin. Uusi liikuntalaki saattaa paitsi tuoda uusia velvollisuuksia ja painopisteitä (esimerkiksi korostaa entisestään eettisen toiminnan merkitystä liikunta-alalla) niin myös selkeyttää järjestöjen asemaa. Sinällään uusi liikuntalaki ei muuta Valon asemaa suhteessa valtiohallintoon tai liikuntakulttuuriin. Informaatio-ohjauksessa ei ole myös sovittuja, systemaattisia toimintatapoja. Keskeistä olisikin vahvistaa tietoperustaista informaatio-ohjausta. Sinällään informaatio-ohjaus soveltuu hyvin osaksi kansalaisjärjestöjen ohjausta.

Yleisavustusta Valo saa vuosittain hakemuksensa perusteella. Käytännössä Valon, kuten luultavimmin usein muidenkin liikunta-alan järjestöjen, rahoitushakemukset ovat arviomme perusteella varsin yleisluonteisia. Valolla on ollut eräänlainen monopoli tehtävien hoitamisessa ja tästä johtuen sille on vakiintuneesti myönnetty avustusta väljäisältöisellä hakemuksella. Käytäntöä on perusteltu myös siirtymävaiheella, mutta samantapainen tilanne vallitsi jo SLU:n kaudella. Rahoitushakemuksen perusteella on hyvin vaikea hahmottaa, mihin rahoitusta todella käytetään. Sama ongelma liittyy rahoituksesta raportointiin. Onkin perusteltua, että tulevaisuudessa järjestöjen rahoituksen hakemis- ja raportointikäytäntöjä ollaan uudistamassa.

Resurssiohjaukselle on leimallista viime vuosina kaksi painopisteen muutosta. Ensimmäkin Valon saama avustuspäästö on pienentynyt. Toiseksi on siirrytty hankekohtaisesta avustamisesta enemmänkin yleisavustuksen suuntaan.

” Painopisteen siirtymistä yleisavustukseen hankerahoituksesta voidaan pitää myönteisenä kehityksenä.

Painopisteen siirtymistä yleisavustukseen hankerahoituksesta voidaan pitää myönteisenä kehityksenä. Se luo edellytykset Valon kokonaisvaltaisemmalle johtamiselle. Valon on myös itse mietittävä enemmän, minkälaiseen toimintaan se panostaa. Aiemmasta ohjausmallista, jonka mukaisesti yleisavustuksen lisäksi järjestölle myönnettiin lukuisia hankeavustuksia, oli muodostunut taakka. Kriittisesti arvioiden vuosien saatossa alun perin tilapäisiksi tarkoitettuja hankkeita oli tullut pysyviä eikä riittävästi pohdittu sitä, mistä hankkeista pitäisi luopua esimerkiksi toimintaympäristön muutosten seurauksena. Lisäksi hankkeista päättivät ministeriön tasolla useat eri henkilöt. Hankepäätökset eivät olleet riittävän koordinoituja ja siksi Valoon ja sen edeltäjiin kohdentui ristiriitaisia odotuksia.

Valtiolta saadun avustuksen rahallinen väheneminen on ollut Valolle merkittävä ongelma. Hankerahoitusta on vähennetty kahdessa vaiheessa, joista viimeinen päätös annettiin vuonna 2014. Valtioavun vähenemisen seurauksena on Valossa jouduttu yt-neuvotteluihin.

Muutokset ovat olleet Valon näkökulmasta yllätyksellisiä ja ennakoimattomia. Rahoituksen väheneminen on ollut liikunta-alalla ylipäänsä poikkeavaa tilanteessa, jossa organisaatio on ollut fuusion seurauksena muutostilanteessa. Rahoituksen vähenemisen perusteluina nousivat kerätyssä aineistossa yleisen taloustilanteen ohella poliittisen syyt (eri toimijoiden kamppailu rahasta) sekä pyrkimys siirtää painopistettä hallinnosta käytännön toimintaan.

Resurssiohjaus on siis vaikuttanut merkittävästi Valon toimintaan. Vastuu siitä, millä tavalla Valo on uudelleen organisoitunut toimintaansa, on ollut sillä itsellään. Keskeisenä kriteerinä uudelleen järjestelyille ovat olleet strategiset painopisteet. Toisaalta voidaan kysyä, ovatko ne olleet sille riittävän selkeitä, ja ovatko ne johtaneet tarkoituksenmukaisiin toimiin pienenevillä resursseilla.

” Ministeriön liikuntaan ja urheiluun myöntämässä rahoituksessa Valolla ja Olympiakomitealla on erityisasema.

Ministeriön liikuntaan ja urheiluun myöntämässä rahoituksessa Valolla ja Olympiakomitealla on erityisasema. Niiden rahoitus on eräällä tavalla ”korvamerkitty”, koska se sisältyy erillisenä ministeriön tilijaoteluun. Ongelma on siinä, että ko. organisaatiot ovat saaneet eräänlaisen erillisaseman verrattuna muihin järjestöihin. Tältä osin käytäntöä ei voida pitää hyvän hallintotavan mukaisena.

Yleisavustuksen päätöksentekoon liittyvä aikataulu vaikeuttaa myös Valon – kuten monen muunkin järjestön – toiminnan suunnittelua. Päätökset tulevat käytännössä hyvin myöhään ja jo toimintavuoden käynnistyttyä. Myös pitkäjänteinen toiminnan suunnittelu on vaikeaa, jos toiminta riippuu vain vuosittain myönnettävästä rahoituksesta.

Aineistosta saakin vahvaa tukea näkemykseen, jonka mukaan tulevaisuudessa Valolla ja opetus- ja kulttuuriministeriöllä tulee olla keskinäiseen dialogiin perustuvat tavoite- ja tuloskeskustelut.

Ohjauksen epäsystemaattisuudella sekä tavoite- ja tuloskeskustelujen puuttumisella on ollut useita seurauksia. Ensinnäkään ohjauksessa ei ole ollut kunnollisia keinoja, joilla varmistettaisiin toiminnan koordinointi ja yhteinen tahtotila tekemisen suhteen. Tähän liittyen on ollut hyvin vaikea arvioida Valon toiminnan onnistuneisuutta. Voidaan olettaa, että tilanne on myös hyvin ongelmallinen Valolle organisaationa. On ollut hyvin vaikea osoittaa toiminnan tarkoituksenmukaisuutta, koska toiminnasta sekä sen suunnasta ja vaikuttavuudesta ei keskustella avoimesti. Myös ohjauksen ennakoimattomuus kasvaa, jos se ei perustu yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin ja resursseihin.

Kerätyn aineiston perusteella on toisistaan poikkeavia käsityksiä siihen, missä määrin Valon ohjauksessa on mahdollista siirtyä tulos- ja vaikuttavuusperustaiseen ohjaukseen. Tällaisessa mallissa asetetaan kriteereitä ja niistä raportoidaan systemaattisesti ja säännöllisesti.

Eriävät käsitykset johtuvat ensinnäkin toisistaan poikkeavista tulkinnoista kansalaisjärjestöjen ohjauksesta. Myös käsitykset siitä, onko Valolla ylipäänsä edellytyksiä toimia kriteeriperustaisesti, vaihtelevat selkeästi. Näyttäisi kuitenkin siltä, että Valossa on kehitetty tasapainotettuun mittaristoon perustuvaa toiminnan arviointia, jota olisi mahdollista integroida osaksi ministeriön kanssa käytävää tulos- ja tavoitekeskustelua sekä raportointia. Samalla vahvistuisi myös ohjauksen tietoperustaisuus.

Tällä hetkellä arviointi- ja seurantatiedon käyttö on vähäistä. Tämä liittyy paitsi yleisavustukseen niin myös ylipäänsä hankkeisiin ja toimenpiteisiin. On selvää, että tulosten ja vaikuttavuuden arviointi Valon kaltaisten organisaatioiden kohdalla on vaikeaa. Vaikuttavuus syntyy usein välillisesti (esimerkiksi seuratoiminnan kautta) ja edunvalvontaa on hankalaa arvioida. Jos arviointia ja seurantaa ei ole, organisaation on vaikea osoittaa toiminnassa menestymistä – tilivelvollisuus ja ylipäänsä tietoisuus vaikuttavista käytännöistä vähenevät.

Kaiken kaikkiaan Valon ohjauksen ongelmat liittyvät tällä hetkellä riittävän systemaattisuuden ja ohjaukikäytäntöjen puuttumiseen. Ohjausta on myös vaikeuttanut Valon epäselvä asema liikunnan kentässä. Tämä johtuu paitsi jatkuvista muutoksista ja Valon luonnollisesta pyrkimyksestä lunastaa toiminnallisen paikkansa osana järjestökenttää, myös liikunta-alan politiikkalinjauksien epäselvyydestä.

Voidaan myös kysyä, kiinnittävätkö taloudellinen riippuvuus ja ohjaukikäytännöt Valoa liiaksikin osaksi valtiota. Valo saa mandaattinsa ja oikeutuksensa toimia paljolti ministeriön tosiasiallisesti määrittämien valtakunnallisten tehtävien kautta. Tämä saattaa heikentää sitä, missä määrin Valo kykenee rakentamaan toimintaansa suhteessa jäsenjärjestöihin ja organisoituun kansalaistoimintaan.

6 VALON VAHVUUDET, HEIKKOUEDET, MAHDOLLISUUDET JA UHAT TIIVISTETYSTI

” *Liikunta tai liikkuminen eivät itsessään ole aatteita, vaikka liikunnan parissa toimivat käyttävät aatteellisesti latautuneita käsitteitä.*

Perusolemukseltaan Valo on käytännönläheinen järjestö, joka on valmis ottamaan huomioon päärahoittajan linjanvedot. Liikuntakulttuurissa aatteellisuuden merkitys on syvässä mielessä 2010-luvulla pieni. Liikunta tai liikkuminen eivät itsessään ole aatteita, vaikka liikunnan parissa toimivat käyttävät aatteellisesti latautuneita käsitteitä. Liikuntakulttuurin on liikuntalain mukaan oltava eettisesti kestävä, tasa-arvoa ja moni kulttuurisuutta edistävää. Lain tavoitteena on myös terveiden elämäntapojen, ympäristön kunnioittamisen ja kestävä kehityksen edistäminen. Liikunta itsessään on liikuntapuheessa yksinomaan myönteinen käsite. Mahdolliset kielteiset asiat on haluttu

selittää ikäviksi lieveilmiöiksi, vaikka eettisesti arveluttavaa toimintaa on aina esiintynyt liikunta- ja urheilukulttuurissa yhtä lailla kuin muussakin yhteiskunnassa.

Valon vahvuutena voi lähtökohtaisesti nähdä asiantuntemuksen ja järjestön henkilöstön aidon halun vaikuttaa liikuntakulttuuriin suuntaan, liikuntajärjestöjen toimintaan ja liikuntaa koskeviin päätöksiin valtionhallinnossa ja kunnissa. Järjestön edellytykset toimia liikuntakulttuurin edunvalvojana ovat tässä mielessä hyvät. Valoa voidaan pitää myös itsessään tavoitelähtöisenä organisaationa, jossa on tiedostettu melko hyvin kehittämishaasteet. Pyrkimys jatkaa ja hyödyntää Valon vuonna 2012 perustaneiden järjestöjen strategiatyötä on ollut selvä. Valo on myös tehnyt strategisia valintoja, mutta ne eivät ole välttämättä ohjanneet jäsenjärjestöjen toimintaa.

Heikkoudeksi voi muodostua se, ettei Valo kykene riittävän analyttisesti tarkastelemaan toimintaansa suhteessa liikuntakulttuurin kokonaisuuteen ja liikkumisen merkitykseen suomalaisten elämässä. Myönteistä liikuntapuhetta on helppo tuottaa, mikä helposti johtaa liikunnan merkityksen ylikorostumiseen etenkin koko yhteiskuntaa koskevissa kannanotoissa. Valtakunnallisena järjestönä Valon on myös syytä pohtia, minkä tasoihin kysymyksiin se ottaa kantaa. Vähemmän voi olla enemmän. Sosiaalisen median aikakaudella merkittävien kannanottojen ja muuten vain hyvän ”pöhinän” välinen raja on entisestään hämärtynyt.

Pysyvänä haasteena Valossa säilyy yhteyden saavuttaminen paikallistason toimijoiden kanssa. Valo on edelleen suhteellisen tuntematon suurelle osalle myös liikuntakulttuurin kentän aktiivitoimijoista. Aluetoiminnan uudelleenjärjestelyt ja ruohonjuuritason tukitoimien vahvistaminen tarjoavat toteutuessaan ja onnistuessaan mahdollisuuden jalkauttaa Valo tehokkaammin kentälle kuin mihin SLU pystyi. Toisaalta jännitteet lajiliittojen kanssa voivat vaikuttaa toimintaan negatiivisesti.

Valon suorittamat interventiot muistuttavat jossain määrin 1960–1980-lukujen kuntosuunnitelmia, joiden vaikutus ei ollut kovin pitkäaikainen. Tällä alueella Valo kilpailee osittain myös Kunnossa kaiken ikää ja Voimaa vanhuuteen -ohjelmien kanssa. Valoon kohdistetaan suomalaisten liikuttajana toisaalta niin suuria odotuksia, ettei niiden täyttäminen ole realistista. Suomalaisten liikuttamiseen väestötasolla tarvitaan Valon ja opetus- ja kulttuuriministeriön lisäksi laajaa yhteistyötä.

Liikuntakulttuurin kasvanut merkitys ja arvostus Suomessa avaa Valolle uusia mahdollisuuksia. Ihmiset ovat tietoisia liikunnan hyödyistä ja suuri osa terveytensä kannalta liian vähän liikkuvista haluaa liikkua enemmän. Realistisesti liikunnan hyötyjä ja mahdollisuuksia esille tuova Valo voi toimia edunvalvojana muun muassa liikunnan edellytysten ja olosuhteiden kehittämisessä. Valo ja erityisesti sen aluetointa voivat myös osallistua seuratoiminnan kehittämiseen ja monipuolistamiseen. Kuitenkin vain seurojen omista lähtökohdista lähtevällä kehittämistyöllä voidaan saavuttaa pysyviä vaikutuksia.

Suomalaisen liikuntakulttuurin toimijat on joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta koottu Valossa yhteen, mikä antaa mahdollisuuden määrittää liikuntakulttuurin keskeiset tavoitteet ja linjaukset yhdessä. Järjestön sisällä Valo on tuonut esille yhdessä tekemisen etuja. Käytännössä tällä toimintalinjalla on mahdollista edetä täysipainoisesti vasta nyt, kun sekä Olympiakomitea että suurimmat lajiliitot ovat osa Valoa. Haasteena ja uhkana on toisaalta se, että Valosta ei muodostu liikuntakulttuuriin eri toimijat aidosti kokoavaa yhteisöä jäsenjärjestön laajan kirjon ja erilaisten intressien vuoksi.

” Ihannetilanteessa Valo ja OKM käyvät jatkuvaa ja avointa keskustelua liikuntakulttuurin resursseista ja linjauksista.

Valolle suhde opetus- ja kulttuuriministeriöön on yhtä aikaa sekä voimavara että haaste. Ihannetilanteessa Valo ja OKM käyvät jatkuvaa ja avointa keskustelua liikuntakulttuurin resursseista ja linjauksista. Suurempi omarahointu antaisi Valolle mahdollisuuden toimia itsenäisemmin, mutta edellytykset sen kasvattamiseen ovat rajalliset. Valon ei kannata varainhankinnassaan astua kilpailemaan lajiliittojen tarvitsemista sponsoreista. Valtiollisen rahapelimonopolin vähittäinen, jo alkanut rapautuminen heikentää pitkällä aikavälillä rahoituspohjaa.

Tulevaisuudessa pohdittavaksi nousee mahdollisesti Valon rooli liikuntajärjestöjen valtiontuen jakajana. Toteutuessaan tämä malli vahvistaisi Valon asemaa suhteessa jäsenjärjestöihinsä. Samalla Valon luonne muuttuisi oleellisesti. Järjestön sisäinen informaatio-ohjaus väistyisi pitkälti resurssiohjauksen tieltä. Valtiontuen jaon siirto Valolle ei ole lainsäädännöllisesti helppoa. Lisäksi uusi rooli häiritsisi lähitulevaisuudessa toteutuessaan järjestön muotoutumisprosessia.

7 KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Valo on haastattelujen ja muun materiaalin perusteella organisaatio, jossa on paljon potentiaalia ja osaamista. Valon kaltaiselle organisaatiolle on myös olemassa kiistan tarve liikuntakulttuurin kentässä.

Tarkasteltaessa jatkokehittämistä on ensinnäkin huomioitava, että monet Valon asemaan vaikuttavat asiat eivät riipu pelkästään siitä itsestään tai ohjaussuhteesta opetus- ja kulttuuriministeriöön. Esimerkiksi liikunta-alan yhteistyökulttuuri on osin jännitteinen, sillä myös Valon jäsenjärjestöt pyrkivät ylläpitämään itsenäisyyttään ja autonomiaansa. Osa kehittämistoimenpiteistä on ymmärrettävästi myös sellaisia, että ne vaativat toteutuakseen pitkän ajanjakson.

Tässä yhteydessä esitämme aineistomme perusteella kehittämissuuntia. Näkökulmana on tuoda pohdittavaksi ehdotuksia, joiden kautta Valon rooli muuttuisi liikuntakulttuurin kentässä selkeämmäksi ja edellytykset vuorovaikutukseen perustuvalla ohjauksella paranisivat. Lähtökohtana kehittämissuosituksille on Valosta muodostunut kokonaiskäsitys ja valtionhallinnossa vaikuttava ohjauksiasetus.

1 Ensimmäisenä on noussut esille tarve **selkeyttää Valon roolia**. Valo on pyrkinyt nähdäksemme tarkoituksenmukaisesti toimimaan strategisesti ja laatimaan strategiansa vuorovaikutteisesti. Kuitenkin näyttää siltä, että eri tahoille on vielä epäselvää, mitä Valo tavoittelee ja mitä tahoja se suhteellisen löyhänä ja verkostomaisena keskusjärjestönä edustaa. Lisäksi suurten lajiliittojen liittyminen Valoon ja operationaalisen toiminnan integroituminen Olympiakomiteaan edellyttää Valon strategista selkeyttämistä. Kysymys on myös huippu-urheilun suhteesta muuhun liikuntaan ja liikkumiseen.

Kaiken kaikkiaan Valolla tulisi siis olla **vahvempi strateginen rooli** liikuntakulttuurin kentässä. Tätä vahvistaisi Valon selkeämpi keskittyminen tehtäviin, joita sen liikunta- ja urheilukulttuurissa toimivat jäsenjärjestöt haluavat.

2 Toiseksi näemme tarkoituksenmukaiseksi, että Valossa keskityttäisiin vielä tietoisemmin **muutosprosessin loppuun viemiseen**. Valossa on käyty läpi merkittävä sisäinen muutosprosessi (yt-neuvottelut, Olympiakomitean kanssa aloitettu yhteistyö, suurten lajiliittojen liittyminen) samanaikaisesti, kun sen on täytynyt keskittyä myös ulkoisen toiminnan rakentamiseen.

Roolin selkeyttäminen on osa muutosprosessin loppuun viemistä. Kaiken kaikkiaan näyttää olevan niin liikuntakulttuurin kuin ohjauksen näkökulmasta tarkoituksenmukaista, että Valosta kehittyisi muutosprosessin myötä itsenäisempi ja autonomisempi organisaatio, jolla on selkeä rooli liikuntapolitiikan kentässä.

3 Kolmanneksi suosittelemme **ohjauksen systematisointia**. Ohjauksessa siirryttäisiin dialogiin, jossa käytäisiin tulos- ja tavoiteneuvotteluissa läpi opetus- ja kulttuuriministeriön ja Valon toimijoiden kesken yhteisiä tavoitteita liittyen yleisavustuksen käyttöön ja liikuntapolitiittisten tavoitteiden edistämiseen. Samoin sovittaisiin riittävän yksityiskohtaisesta raportoinnista, mikä mahdollistaisi tulosten, vaikuttavuuden ja rahankäytön arvioinnin. Neuvottelujen lähtökohtina olisivat paitsi liikuntapolitiitt-

tiset tavoitteet, myös Valon rooli autonomisena kansalaisjärjestönä. Toimintaa kytettäisiin myös tulosperustaiseen arviointiin hyödyntämällä Valon tasapainotettuun mittaristoon perustuvaa arviointia. Rahoituksen myöntäminen tapahtuisi samoilla kriteereillä ja prosesseilla kuten muidenkin liikuntajärjestöjen kohdalla. Tarvittaessa olisi syytä tarkistaa myös muiden liikuntajärjestöjen avustus- ja raportointikäytäntöjä.

Yhteistoimintaa ministeriön ja Valon välillä on siis syytä kehittää. Ministeriöiden ja niiden alaisen hallinnon osalta kaivataan entistä laajempaa mukaanottoa toiminnan suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. Toimintatapa, jossa pyydetään lausuntoa jostakin asiasta ilman sen pohjalta syntyvää dialogia, ei ole tarkoituksenmukainen liikunta-alallakaan, jossa Valo tosiasiallisesti toimii liikuntahallinnon osana. Dialogi kasvattaa monimutkaisten ongelmien edellyttämää osaamista sekä luo sitoutumista päätöksiin.

4 Neljänneksi suosittelemme keskittymistä Valolle jo keskeisen **edunvalvontaroolin parantamiseen**. Itse asiassa valtion keskushallinnon näkökulmasta yhteistyön edellytykset vahvistuvat, kun selkiytyy, mitä tahoja Valo organisaationa edustaa ja minkälainen mandaatti sillä on. Jäsenjärjestöjä palveleva edunvalvontatyö tarkoittaa entistä aktiivisempaa otetta suhteessa sidosryhmiin ja muihin liikunnan alalla toimi- viin tahoihin.

Valolla voisi olla entistä proaktiivisempi edunvalvonnan rooli suhteessa poliittisiin päätöksentekijöihin. Tämä edellyttäisi aktiivista yhteiskuntasuhteiden hyväksikäyttämistä. Jotta Valon rooli olisi edunvalvojana vahvempi, sen pitäisi kyetä luomaan tiiviimpi yhteys jäsenjärjestöihinsä. Tällöin Valo kykenisi edustamaan järjestöjen kantaa. Samoin Valon toimijoiden tulisi miettiä yhdessä muiden sidosryhmien kanssa kansainvälistä edunvalvontaa.

5 Viidenneksi Valon tulisi jatkaa toimintaa, joka **vahvistaa sen toimintaa suhteessa järjestökenttään**. Kysymys olisi paitsi edunvalvonnasta, myös muun muassa yhteisistä palveluista ja niiden organisoinnista. Tähän Valo voi vaikuttaa omalla toiminnallaan esimerkiksi konseptuomalla palveluitaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi pyrkiä ohjaustoimillaan mahdollisuuksien mukaan tukemaan liikunta-alan toimijoiden yhteistyötä.

6 Kuudes toiminnallinen kokonaisuus liittyy **keskusjärjestön ja alue- ja paikallistoi- minnan suhteeseen**. Valon tulisi edistää ratkaisuja, joilla alue- ja paikallistasolle löydetään yhdessä sovittuja tehtävärooleja. Samoin keskustelua on käytävä siitä, millä tavoin pystytään huomiomaan alueellinen erilaisuus sekä erityisesti ottamaan huomioon kansalaisyhteiskunnassa ja liikunnan yrityssectorilta esiin nousevat liikuntakulttuurin muutokset. Suhteessa järjestökenttään Valo osaltaan varmistaa sen, että osaamisen kehittyminen ja ajassa mukana pysyminen on riittävää.

7 Seitsemäs linjauksemme liittyy **strategisen ja operationaalisen toiminnan suhteeseen sekä kokeilutoimintaan**. Valon tulisi toteuttaa vain sellaisia kokeiluja, joilla on strategista merkitystä. Kokeiluihin, esimerkiksi kuntien kanssa tehtäviin hankkeisiin, olisi liitettävä vaikuttavuusarviointi. Toimintatapojen ja kehittämishankkeiden seurauksena olisi synnyttävä konkreettisia tuloksia, joita voi mitata ja arvioida.



VALTION LIIKUNTANEUVOSTO
Statens idrottsråd

LINJOJA LIIKUNTAAN VUODESTA 1920