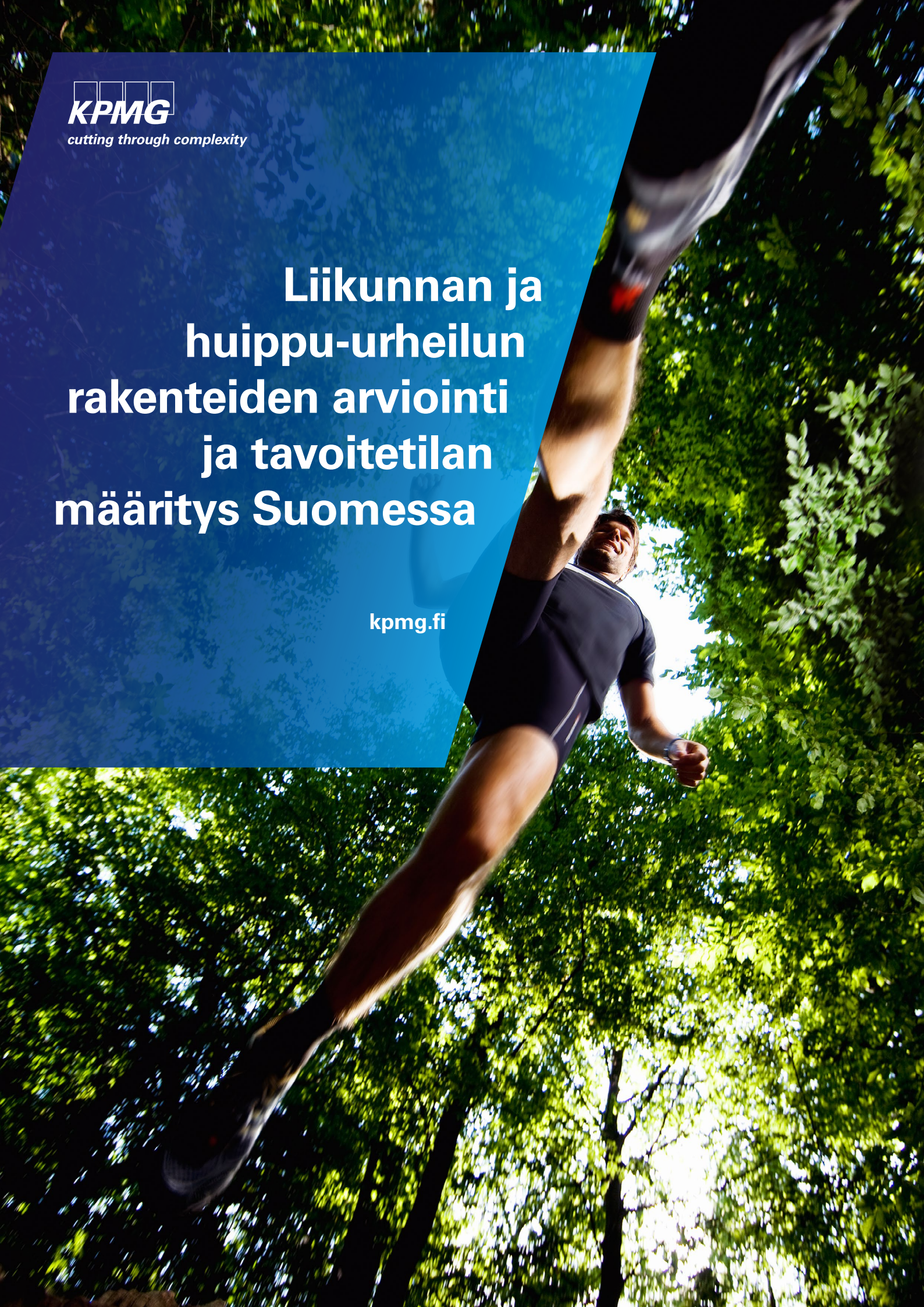




cutting through complexity

Liikunnan ja huippu-urheilun rakenteiden arviointi ja tavoitetilan määrittäminen Suomessa

kpmg.fi



Yhteenveto

Selvitystyö toteutettiin Opetus- ja kulttuuriministeriön Liikuntayksikön, Suomen Olympiakomitean ja Valon yhteisesti tilaamana alkuvuodesta 2014. Työn tavoitteena on ollut laatia ehdotus siitä,

- miten järjestäytynyt liikunta on tulevaisuudessa Suomessa organisoitu ja
- miten järjestäytyneelle liikunnalle asetettavat tavoitteet voidaan saavuttaa.

Selvityksen tuloksena syntynyt suomalaisen järjestäytyneen liikunnan tavoitetilan kuvaus perustuu tarpeisiin uudistaa järjestäytyneen liikunnan rakenteita, selkeyttää toimijoiden rooleja ja kohdentaa voimavaroja nykyistä paremmin liikkujan hyödyksi.

Nykytila

Liikunnallisen elämäntavan lisääminen on yksi keskeisimmistä uudistustarpeista. Tämän toteuttaminen edellyttää rakenteiden ja työnjaon selkeyttämistä sekä liikuntamyönteisen asenneilmaston korostamista.

Järjestäytyneen liikunnan toimijoiden havaittiin toimivan itsenäisesti ilman yhteistä koordinaointia. Siten järjestäytyneen liikunnan yhteistä tavoitetilaa ei ole konkretisoitu eikä toimijoiden yhteistyömahdollisuuksia ole hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla.

Selvityksessä haastatellut asiantuntijat olivat kohtuullisen yksimielisiä järjestäytyneen liikunnan uudistustarpeista ja keskeisimmistä kehittämiskohteista. Liikuntakentän vahvaa vapaaehtoisuuteen nojaavaa yhdistystoiminnan perinnettä

voidaan pitää keskeisenä järjestäytyneen liikunnan vahvuutena. Vapaaehtoistoimijoiden määrä on kuitenkin Eurobarometri 2013:n mukaan laskemassa, mikä tulee huomioida seurojen ja yhdistysten toimintaa suunniteltaessa.

Tavoitetilaa kuvattaessa huomioitiin viidessä valitussa vertailumaassa tunnistetut käytännöt, joilla on vaikutusta järjestäytyneen liikunnan toimintaedellytyksiin. Vertailuraportti on esitetty liitteessä 3.

Tavoitetila

Suomalaisen liikunnan ja huippu-urheilun merkittävimpana ja uudistuksia ohjaavana periaatteena tulee pitää liikkujakeskeistä lähestymistapaa. Liikkujan ja urheilijan tulee olla toiminnan keskiössä, ja kaiken järjestäytyneen liikunnan tulee edistää liikkumisen mahdollisuuksia.

Järjestäytyneen liikunnan uudistaminen liikkujaa ja urheilijaa parhaalla mahdollisella tavalla palvelevaksi edellyttää suomalaisen urheilun mieltämistä yhteisöllisyyttä rakentavaksi arvoksi. Liikunta ja huippu-urheilu nähdään toisiaan tukevinä, mikä edistää tasapuolisesti yhteistä tavoitetta ja muodostaa yhteisen suomalaisen järjestäytyneen liikunnan kokonaisuuden.

Yhteisen tavoitetilan ja urheilullisen kansallisidentiteetin saavuttamiseksi selvityksessä tunnistettiin neljä kriittistä menestystekijää. Menestystekijät ja niihin sisältyvät toimenpide-ehdotukset ovat:



1. Liikunnallinen arkipäivä päiväkodeissa, kouluissa ja työpaikoilla

- Liikunnan lisääminen päiväkotien ja koulujen päivittäisohjelmassa.
- Alueellisten ja paikallisten yhteistyömallien kehittäminen urheiluseurojen, päiväkotien, oppilaitosten ja työpaikkojen välillä.
- Tietotaidon ja toimintamallien kehittäminen urheilullisesti lahjakkaiden nuorten tunnistamiseksi.

2. Ammatillisen osaamisen hyödyntäminen

- Urheiluakatemioiden, urheiluopistojen, valmennuskeskusten ja lajiliittojen aluetyön toiminnan koordinointi alueellisina osaamisverkostoina.
- Urheilun tutkimusta ja tiedontuotantoa toteuttavien toimijoiden verkoston luominen valtakunnalliseksi liikunnan ja huippu-urheilun tietokeskukseksi.
- Järjestötoimintaan liittyvien tukipalveluiden keskittäminen kattojärjestön koordinoimaan tukipalveluysiköön.

3. Yksinkertaiset rakenteet

- Valon, Olympiakomitean ja Paralympiakomitean yhdistäminen yhdeksi kattojärjestöksi.
- Rinnakkaisten toimintajärjestelmien purkaminen sulauttamalla TUL:n, FSI:n ja vammaisurheilun edunvalvonnan toiminnot kattojärjestön toimintaan ja VAU ry:n toiminnan keskittyminen vammaisurheilun lajiliittotehtäviin.

- Lajiliittojen yhteistyön tiivistäminen lajiryhmiä muodostamalla ja lajiliittojen yhdistymisen mahdollisuuksien tutkiminen.

- Aluejärjestöjen tehtävien sulauttaminen kattojärjestön toimintaan.

4. Laaja rahoituspohja

- Suomalaisen urheilubrändin rakentaminen.
- Tapahtumatoiminnan lisääminen.
- Urheilun infrastruktuurin nykyaikaistaminen.
- Liiketoimintaosaamisen lisääminen järjestäytyneen liikunnan toimijoiden keskuudessa.
- Urheiluliiketoiminnan kehitysyhtiön perustaminen varainhankinnan kehittämiseksi.
- Urheiluun liittyvien ammattien, esimerkiksi ammatiturheilijan, ammattivalmentajan ja lasten ja nuorten liikunnan ohjauksen ammattilaisen koulutuspolkujen kehittäminen ja mallintaminen.

Kriittisten menestystekijöiden saavuttamisen ja niihin johtavien toimenpiteiden tuloksina tavoitellaan

- toimijoiden selkeää tehtävänjakoa
- urheiluyhteisöllisyyden vahvistamista
- osaamisen lisääntymistä
- urheilun yhteiskunnallisen arvostuksen lisääntymistä.



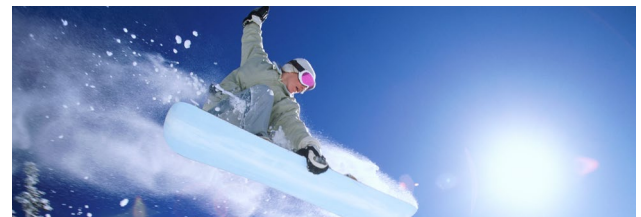
Selvityksessä esitetyt arviot, johtopäätökset ja toimenpidesuosituksset ovat KPMG:n asiantuntijoiden laatimia ehdotuksia, joiden toteuttamisesta tai niihin liittyvistä päätöksistä toimeksiantaja vastaa yksin.

Sisällys

Yhteenveto	2
Johdanto	6
Nykytila	8
Yhteinen tavoite	8
Nykyrakenne ja sen haasteet	9
Toiminnalliset tarpeet	12
Nykytilan vahvuuksia	15
Kansainvälinen vertailu	16
Tavoitetila	18
Urheilija keskiössä	18
Liikunnallinen arkipäivä päiväkodissa, kouluissa ja työpaikalla	21
Ammatillisen osaamisen hyödyntäminen	22
Yksinkertaiset rakenteet	24
Laaja rahoituspohja	26
Liitteet	28
Liite 1. Haastatellut henkilöt ja ohjausryhmän työpaja	
Liite 2. Lähdemateriaali	
Liite 3. Kansainväliset vertailuraportit (erillinen liitedokumentti)	
Liite 4. Järjestäytynyt liikunta – avaintoimijoiden tehtävät	



02 Yhteenveto



08 Nykytila



16 Kansainvälinen vertailu



18 Tavoitetila

Johdanto

Toimeksiannon tavoite

Tavoitteet

Toimeksiannon tavoitteena on ollut laatia ehdotus siitä,

- miten järjestäytynyt liikunta on tulevaisuudessa Suomessa organisoitu ja
- miten järjestäytyneelle liikunnalle asetettavat tavoitteet voidaan saavuttaa.

Työn lopputuloksena on järjestäytyneen liikunnan tuleva toimintamalli ja keskeisimmät toimenpide-ehdotukset sen saavuttamiseksi.

Käsitteet

Selvitystyössä noudatetaan uuden liikuntalakiesityksen (Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:14) terminologiaa, jonka mukaan

- liikunnalla tarkoitetaan kaikkea omatoimista ja järjestettyä liikunta- ja urheilutoimintaa paitsi huippu-urheilua
- huippu-urheilulla tarkoitetaan kansallisesti merkittävää sekä kansainväliseen menestykseen tähtäävää tavoitteellista urheilutoimintaa
- terveyttä ja hyvinvointia edistävällä liikunnalla tarkoitetaan elämäntavan eri vaiheissa tapahtuvaa kaikkea fyysistä aktiivisuutta, jonka tavoitteena on terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja parantaminen.

Lisäksi järjestäytyneellä liikunnalla tarkoitetaan tässä selvityksessä valtionhallinnon ohjeistamaa ja rahoittamaa liikunnan ja urheilun järjestötoimintaa ja siihen välittömästi liittyvää yhdistys-, seura- tai säätiöpohjaista liikunta- ja huippu-urheilutoimintaa.

Menetelmät

Selvitystyön tiedonkeruussa on hyödynnetty

- aiemmin tehtyjä selvityksiä ja muuta dokumentoitua materiaalia
- asiantuntijahaastatteluja (haastatellut henkilöt on lueteltu liitteessä 1)
- työpajakeskustelua
- kansainvälistä vertailutietoa Alankomaiden, Iso-Britannian, Kanadan, Norjan ja Tanskan järjestäytyneestä liikunnasta.

Rajaukset

Toimeksianto ei ole sisältänyt

- yksityiskohtaista analyysiä järjestäytyneen liikunnan nykytilasta. Nykytilan kuvaus perustuu lähinnä toimintakentän haasteisiin ja vahvuuksiin
- yksityiskohtaisia selvityksiä esimerkiksi erityisryhmien liikunnan tai huippu-urheilun organisoinnista.

Selvitys on kohdistunut ensisijaisesti liikunnan ja huippu-urheilun toimintaedellytyksiin, ei suoranaisesti terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan, yritysmuotoiseen liikunnan tai huippu-urheilun toteuttamiseen, kunnan liikuntapalveluihin tai omaehtoisesti yksin tai ryhmässä toteutettuun liikuntaan ja huippu-urheiluun. Selvityksessä kaikki edellä mainitut on kuitenkin huomioitu ja niihin voidaan viitata ta-voitetilaan vaikuttavina tekijöinä.

Lopputuloksena on
järjestäytyneen liikunnan tuleva
toimintamalli ja keskeisimmät
toimenpide-ehdotukset sen
saavuttamiseksi.



Nykytila

Valo ry:n johdolla on määritelty suomalaisen liikunnan ja urheilun visio, jonka mukaan olemme maailman liikkuvin urheilukansa vuonna 2020. Visiota ei ole erikseen kuvattu esimerkiksi huippu-urheilun, kilpaurheilun, harrasteliikunnan, lasten ja nuorten liikunnan tai vammaisurheilun näkökulmasta. Kyseessä on lähtökohtaisesti suomalaisen liikunnan ja huippu-urheilun yhdistävä tavoitetilä, johon sisältyy myös Olympiakomitean johdolla huippu-urheilun visioksi määritelty tavoite olla Pohjoismaiden paras vuonna 2020.

Yhteinen tavoite

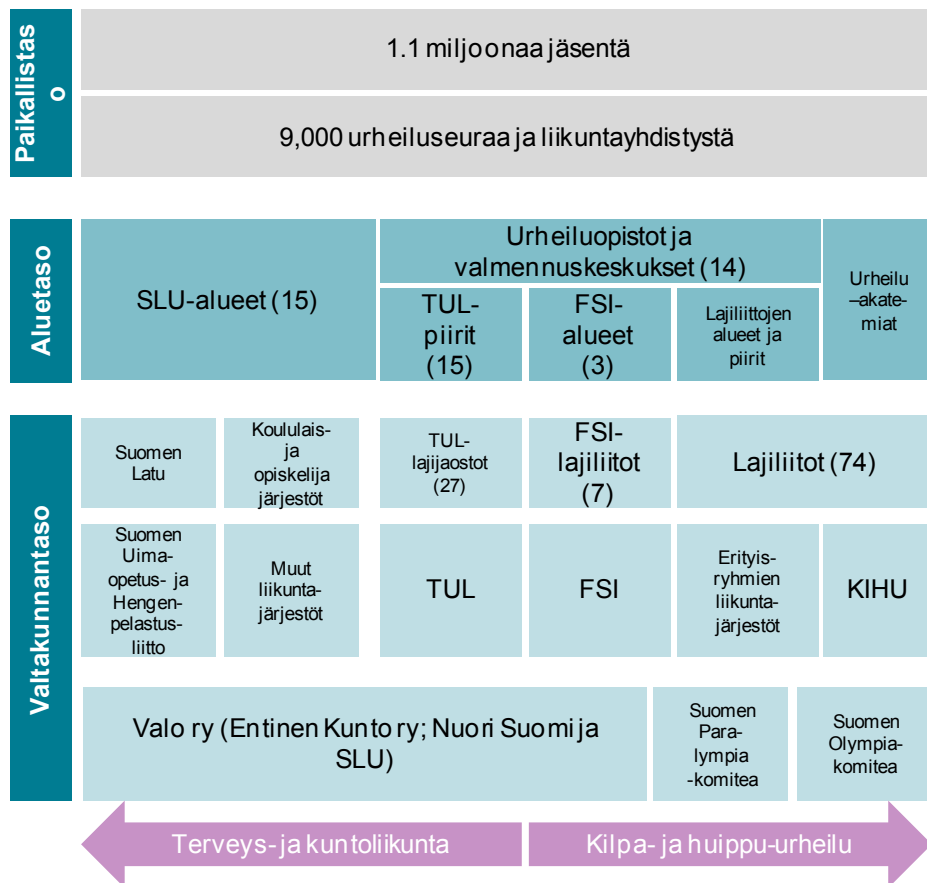
Suomi on menestynyt hyvin fyysistä aktiivisuutta mittaavissa Eurobarometri-mittauksissa, mutta erityisesti kouluikäisten liikunnallisessa aktiivisuudessa on koettu olevan paljon parantamisen varaa. Viimeisimmän Eurobarometri-mittauksen (2013) tulokset osoittavat myös, että liikunnallinen aktiivisuus on vähentynyt vuoden 2009 mittaukseen verrattuna, ja liikuntaa harrastamattomien määrä on lisääntynyt merkittävästi (8 %).

Yhteisen tavoitteen toteutuminen edellyttää mm. seuraavien seikkojen huomioon ottamista ja ymmärtämistä:

- järjestäytyneen liikunnan historialliset haasteet ja toimintakentän hajanaisuus, läpinäkyvyyden ja hyvän hallinnoinnin puute sekä toiminnan organisaatiolähtöisyys
- kiristynyt julkinen talous
- muutokset väestössä: ikääntyminen ja liikkumattomuuden aiheuttamien terveyserojen yleistyminen.

Toiminnan organisoinnissa on myös huomioitava yhteiskunnalliset trendit, kuten vapaaehtoistoiminnan vastikkeellisuuden lisääntyminen, harrastusten kaupallistuminen ja tietoyhteiskunnan kehittyminen.





Kuva 1. Järjestäytyneen liikunnan organisoituminen nykytilassa.
Lähde: "Urheilun rakenteet ja tuki Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa" Jarmo Mäkinen (2010)"

Nykyrakenne ja sen haasteet

Järjestäytyneen liikunnan nykyiset rakenteet ohjaavat toimintaa ja sen kehittämistä. Rakenteisiin vaikuttavat mm.

- lailla määritelty yhdistystoiminnan itsenäisyys
- historialliset tekijät, kuten urheiluliikkeen poliittinen jakautuminen
- maantieteelliset seikat: Suomi on iso ja harvaan asuttu maa.

Keskeisimmät nykyisestä organisaatorakenteesta johtuvat järjestäytyneen liikunnan ja huippu-urheilun haasteet ovat:

epäselvä johtajuus

- liikunnassa ja huippu-urheilussa on kolme keskusjärjestöä: Valo, Olympiakomitea ja Paralympiakomitea. Kokonaisuuksien koordinoivastuu on hajautettu ja ohjaus tehotonta.

- seurat ja lajiliitot päättävät itsenäisesti tavoitteistaan ja sitoutumisestaan keskusjärjestöjen suunnitelmiin. Sitoutuminen liikunnan ja huippu-urheilun yhteisiin tavoitteisiin ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla.
- keskusjärjestöjen rinnalla toimii mm. TUL ja FSI, itsenäisiä lajiliittoja ja lisäksi muita liikuntajärjestöjä. Johtaminen on hajautunut usealle toimijalle.
- alueellisten toimijoiden tehtävät ja vastuut ovat epäyhteneväiset ja epäselvät. Toimijakenttä on hajanainen alueellisesti ja paikallisesti.
- periaatteet valtionavun kohdentumisesta ovat toimijoille epäselvät. Tulosohjaus ei ole läpinäkyvää, ja hankerahoitus ohjaa tavoitteiden määrittelyä

Nykyrakenne ja sen haasteet

päällekkäiset toiminnot

- omaan toimintaan liittyvät palvelut on järjestetty itsenäisesti. Synergiahyötyjä ei ole etsitty systemaattisesti, yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta. Päällekkäiset toiminnot sitovat resursseja eikä niitä siten ole pystytty kohdistamaan perustehtävään parhaalla mahdollisella tavalla

tehottomuus osaamisen jakamisessa

- toimijoiden itsenäisyys ei kannusta oman osaamisen jakamiseen paikallisesti tai alueellisesti, oman lajin tai muiden lajien kesken.

Tarkasteltaessa koko toimijakenttää tunnistetaan toiminnalliseksi haasteiksi edellä mainittujen lisäksi mm.

kansallisista, yhteisistä tavoitteista sopiminen

- liikunnan ja huippu-urheilun toimijat toimivat itsenäisesti, eikä yhteisiä sitouttavia tavoitteita ole asetettu järjestökentällä, kunnissa ja valtionhallinnossa

liikunnan aseman parantaminen paikallisesti ja alueellisesti

- järjestökentän ja kuntasektorin heikon yhteisen koordinaation vuoksi kuntien liikuntatoimella ja paikallisilla liikuttajilla ei ole yhteisesti sovittua paikallista tai alueellista toimintaohjelmaa, jolla edistetään kuntalaisten liikumista ja urheiluedellytyksiä.

Liikunnan ja huippu-urheilun nykyrakenne monimutkaistaa liikunnan ja huippu-urheilun resurssiohjausta. Resurssiohjauksella tarkoitetaan tässä yhteydessä valtionapujen kohdistamista liikuntalaissa määritellyille järjestäytyneen liikunnan toimijoille. Liikunnan ja huippu-urheilun resurssiohjauksen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää

- toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseksi
- liikunnan ja huippu-urheilun tuottavuuden parantamiseksi

Resurssiohjauksen tulisi perustua yksiselitteisesti mitattaviin indikaattoreihin.

Resurssiohjauksen haasteita ovat mm.:

resurssiohjauksen perusteiksi soveltuvien mittareiden valinta

- valtionavustusten jakoperusteiden läpinäkyvyyden parantamiseksi ja tavoiteltavien tulosten saavuttamisen edistämiseksi tulisi määritellä yksiselitteiset mittarit, joiden perusteella valtionapupäätökset voidaan valmistella

järjestelmien kehittäminen

- seurantajärjestelmien kehittäminen: liikunnan ja huippu-urheilun toimialalla kerättävä tieto on hajanaista eikä sille ole yhdenmukaisia seurantamenetelmiä
- valtionapujärjestelmän sähköistäminen: resurssiohjauksen toteuttaminen edellyttää tulosten tarkoituksenmukaista seurantaa sekä hakuprosessin automatisointia, mikä vapauttaa resursseja hakemusten käsittelystä operatiivisen toiminnan tukemiseen

varainhankintaosaamisen kehittäminen

- urheilun toimintaedellytysten varmistamiseksi tulisi toimijoiden lisätä oman varainhankinnan osuutta kokonaisrahoituksesta. Tämä mahdollistuu varainhankintaosaamista lisäämällä, palveluja tuoteistamalla ja konseptuomalla, liiketoimintaosaamista lisäämällä ja tapahtumatointia vahvistamalla. ▶

Valtionapua liikuntaan saavien järjestöjen lkm (pl seuratuki) vuonna 2013

120

Järjestöjen valtionapu, euroa vuonna 2013

38,080,000

Seuratoiminnan kehittämistukea (seuratuki) saavien järjestöjen lkm vuonna 2013

310

Seuratukeen kohdistettu valtionapu, euroa vuonna 2013

3,780,000

Lähde: www.minedu.fi

Liikunnan ja huippu-urheilun
resurssiohjauksen kehittäminen
on ensiarvoisen tärkeää



Toiminnalliset tarpeet

Suomalaisten liikunnallisen elämäntavan edistäminen ja urheilumenestyksen lisääminen mahdollistuvat, kun liikunnan ja huippu-urheilun kehittämisessä korostetaan urheilijan asemaa ja keskitytään kentän toiminnallisiin tarpeisiin.

Yhteistä visiota tarkennettaessa ja painopisteitä valittaessa on huomioitava, että liikunnan ja urheilun toimijakenttä on hajanainen ja toimijat ovat voineet määritellä oman toimintansa painopisteet ilman velvoittavaa ohjausta.

Tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisiä tarpeita ovat:

organisoidun liikunnan ja huippu-urheilun perustehtävän ymmärtäminen

- ilman kansallisella tasolla rajattua, kaikkia toimijoita sitovaa liikunnan ja huippu-urheilun perustehtävää, liikunnan ja urheilun kokonaisuuden hallinta on vaikeaa. Kaikki liikuntaan liittyvä ei ole organisoidun liikunnan koordinoitavuutta

johtajuuden ja yhteistyön vahvistaminen

- yhteisten tavoitteiden toteuttaminen edellyttää vahvaa ja määrätietoista johtamista, jolle on annettu organisaation varaukseton tuki. Tuloksekas johtaminen edellyttää mm. verkostojohtamisen osaamista ja tiedolla johtamista
- organisoidun liikunnan ja kuntien liikuntatoimen yhteistyön kehittäminen paikallisella ja alueellisella tasolla edellyttää verkostomaista toimintaa ja sen johtamista erityisesti kuntien ja urheiluseurojen välillä
- ohjauksen vahvistaminen sisältää liikunnan ja huippu-urheilun läpinäkyvistä kriteereistä päättämisen resurssiohjauksessa ja tavoitteiden asetannassa

liiketoimintaosaamisen lisääminen

- urheilun yleisen arvostuksen lisääminen ja toimialan taloudellisten edellytysten parantaminen edellyttävät liiketoimintaosaamisen vahvistamista keskusjärjestön, lajiliittojen ja tavoitteellisesti toimivien seurojen toiminnassa

integraation vahvistaminen

- liikunnan tavoitteen ideologia sisältää toiminnan yhtenäistämisen, jolloin liikunnallinen elämäntapa integroidaan päätöksentekoon hallinnonalasta riippumatta, operatiivinen toiminta ulottuu mm. päiväkotien ja koulujen päivittäistoimintoihin ja järjestäytyneen liikunnan kentällä toimintojen eriytymistä karsitaan esimerkiksi integroimalla vammaisurheilu lajiliittojen perustoimintaan

kilpaurheiluun ja liikunnalliseen elämäntapaan kohdistuvan yhteiskunnallisen arvostuksen lisääminen

- kansalaisten liikunnallisen elämäntavan ja huippu-urheilumenestyksen lisääntyminen nostaa liikunnan ja huippu-urheilun voimakasta yhteiskunnallista arvostusta. Yhteiskunnallinen arvostus paranee myös mm. tapahtumatoimintaa aktivoimalla, urheiluliiketoimintaa kehittämällä ja ammatillista osaamista edistämällä. Huippu-urheilussa menestyminen lisää yleistä kiinnostusta liikuntaan ja huippu-urheiluun, jolloin esikuvat edistävät erityisesti lasten ja nuorten liikkumista



Suomalaisten liikunnallisen elämäntavan edistäminen ja urheilumenestyksen lisääminen



Nykytilan vahvuuksia

Suomalaisen urheilukentän perinteet ja värikäs historia ovat luoneet hyviä käytäntöjä ja elementtejä, joiden arvo järjestäytyneen liikunnan toimivuudelle tulevaisuudessa on merkittävä.

- **Vahva yhdistystoiminnan perinne**

Vaikka urheiluseurojen toiminta on muuttumassa liiketoiminnalliseen suuntaan kaupallisen liikuntatarjonnan lisääntyessä, ja seuratoiminnan taloudelliset mahdollisuudet ovat joiltain osin kaventuneet, voidaan suomalaista urheiluseuratoimintaa pitää edelleen suomalaisten liikuttamisessa kantavana resurssina. Kuten muillakin sektoreilla myös liikuntasektorilla liikuntaharrastus nojaa laajaan vapaaehtoistoimijoiden joukkoon. Pitkä perinne kansalaistoiminnan arvostuksesta yleisesti saavutettavien aktiviteettien järjestäjänä kantaa myös vahvaa urheiluseuratoimintaa.

- **Ammatillisesti organisoitu huippu-urheilu**

Huippu-urheilun muutosryhmän työssä (Huippu-urheilun muutosryhmän loppuraportti 2012) tunnistettiin merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat menestyvän huippu-urheilun rakentamiseen. Tekijöiden edistäminen edellyttää huippu-urheiluun panostavaa työvoimaa ja rakenteellista oikeutusta toteuttaa muutostyötä. Huippu-urheilulle annettu arvo konkretisoitui Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön perustamisen myötä. Vahvuutena voidaan pitää Suomen kansainvälistä toimintaa ja menestystä, maan pienestä koosta huolimatta, sekä aktiivista kansainvälistä yhteistyötä, mm. kansainvälisten lajiliittojen ja keskusjärjestöjen kanssa.

- **Liikuntaa ja huippu-urheilua tukeva lainsäädäntö**

Liikuntamahdollisuuksien edistämiseen ja suomalaiseen urheilumenestykseen on vahva julkishallinnon tahto, mikä näkyy mm. liikuntaa edistävässä lainsäädännössä. Liikuntaa ja huippu-urheilua ohjaava liikuntalain uudistus on loppusuoralla tätä raporttia kirjoitettaessa, ja lisäksi liikuntaa tukevia säädöskohtia on mm. sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännössä, yhdistyslaissa ja kuntalaissa.

- **Ajatuksiltaan yhtenäinen liikuntakenttä**

Selvityksen tiedonkeruuta varten toteutetuissa haastatteluissa haastateltavien näkemykset liikunnan ja urheilun rakenteista ja tavoitteiden määrittelystä olivat hyvin yhtenäisiä. Samat kehittämistarpeet esitettiin keskusteluissa riippumatta haastateltavan taustasta tai tämän edustamasta organisaatioista. Kantavana periaatteena tunnistetaan tarve nostaa urheilija kaiken toiminnan keskiöön, jolloin rakenteet itsessään ovat toisarvoisia.

- **Urheilu koskettaa ja yhdistää**

Urheilu on Suomessa osa kulttuuria, osa arkipäivää. Urheilusta ollaan kiinnostuneita ja jokaisella suomalaisella on urheilusta mielipide.



Kansainvälinen vertailu

Hyviä käytäntöjä ulkomailta

Selvitystyössä vertailtiin kansainvälisiä kokemuksia Alankomaista, Iso-Britanniasta, Kanadasta, Norjasta ja Tanskasta. Kansainvälinen vertailuanalyysi osoittaa, että muista maista on löydettävissä sellaisia toimintamalleja ja käytäntöjä, jotka kannattaa huomioida järjestäytyneen liikunnan kehittämistyössä Suomessa. Huomionarvoista on, että kaikkien vertailumaiden organisoidun liikunnan periaatteena on toisaalta urheilijakeskeinen ajattelumalli, jossa kaikki toiminta perustuu urheilijan tarpeisiin, ja toisaalta kansallinen yhtenäisyys urheiluliikkeen edistämiseen.

Seuraavassa on esitetty vertailuanalyysin keskeisiä havaintoja, jotka näyttäytyvät erityisen mielenkiintoisina suomalaista järjestäytynyttä liikuntaa uudistettaessa. Englanninkieliset vertailuraportit on esitetty selvityksen liitteenä, ks. erillinen liite 3.



Maa	Toimintamalli tai käytäntö
Alankomaat, Norja	Huippu-urheilu ja liikunta muodostavat kaksi tasavahvaa kulmakiveä yhteisen urheilun rakentamisessa. Liikunnallista elämäntapaa ja menestystä huippu-urheilussa voidaan kehittää samanaikaisesti.
Alankomaat	Järjestäytynyt urheiluseuratoiminta nojautuu laajaan vapaaehtoistoimijoiden joukkoon.
Kanada	Liikunnallisen elämäntavan edistämistä tavoittelevia toimenpiteitä suunniteltaessa on huomioitava, että yleinen kiinnostus huippu-urheiluun ei johda suoraan fyysisesti aktiiviseen elämäntapaan. Yksiselitteisesti ei myöskään voida todistaa, että kansallinen huippu-urheilumenestys lisäisi harrasteliikuntaa tai että liikunnallisen elämäntavan lisääntymisellä olisi suoria vaikutuksia huippu-urheilumenestykseen. Sen sijaan on huomioitava, että keskittyminen liaksi huippu-urheilun edistämiseen nostaa riskiä yleisen liikunnallisuuden vähenemiseen.
Tanska, Alankomaat	Liikunnallisen elämäntavan edistäminen kansallisena tavoitteena kattaa elämänkaaren kaikki vaiheet. Kouluilla on erityisen keskeinen rooli pysyviin elämäntapoihin vaikuttamisessa: yksi toimenpide liikunnallisen elämäntavan edistämiseksi on liikunnan lisääminen määrällisesti koulupäivissä. Elämänkaariajattelun mukaisesti myös ikäihmisten aktiivisuuden lisääntymiselle on liikunnallista elämäntapaa tukevia rakenteita.
Norja	Työnantajat tukevat työntekijöidensä liikunnallista elämäntapaa.
Tanska	Urheiluseurojen ammattimainen johtaminen parantaa seurojen toimintakykyä. Ammattimaisen johtamisen ja vapaaehtoistoiminnan tasapainon löytäminen on keskeinen menestystekijä urheilujärjestelmän rakentamisessa.
Alankomaat	Itsenäisten toimijoiden muodostamat tunnustetut ja organisoidut verkostot toimivat osaamiskeskuksina hyödyttäen koko urheilukenttää.
Alankomaat, Iso-Britannia, Tanska	Liikunnallisen elämäntavan edistämiseksi tarvitaan hyvää liikuntajohtamista ja riittävästi resursseja liikunnan toteuttamiseen.
Kanada	Huippu-urheilussa menestyminen edellyttää hyvää huippu-urheilun johtamista ja erityisesti huippu-urheiluun kohdennettuja resursseja.
Tanska	Hyvän hallinnon periaatteiden noudattaminen seuratoiminnassa on osa johtamiskulttuuria.
Alankomaat, Iso-Britannia, Norja, Tanska	Kansallisen urheiluidenteetin luominen edellyttää yhteisen urheilirakenteen luomista. Koko urheilusektori toteuttaa yhteistä missiota, mikä sisältää esim. vammaisurheilun laajan integraation lajiliittojen toimintaan.
Alankomaat, Norja	Urheiluorganisaation tulee olla hyvin johdettu, kaikilla toimijoilla on yksi yhteinen maali ja eri toimijoiden roolit ovat selvät ja ymmärrettävät. Sekä liikuntaa että huippu-urheilua voidaan johtaa menestyksekkäästi yhdestä kattojärjestöstä.
Kanada	Toiminnan johtaminen edellyttää yhteisen tavoitteen määrittelyä. Tavoitteiden tulee olla mitattavia ja vertailukelpoisia.
Tanska	Kunnilla on merkittävä vaikutusmahdollisuus edistää liikunnallista aktiivisuutta tukemalla urheiluseuroja paikallistasolla. Kunnat tarjoavat mm. liikuntapaikkoja seurojen käyttöön veloituksetta.
Alankomaat, Norja	Julkisen rahoituksen lisäksi tarvitaan omaa liiketoimintaa ja hyvin johdettua yrityskumppanuustoimintaa. Norjassa sponsori- ja mainostulot kattavat keskimäärin 30 % urheiluseuran kustannuksista. Alankomaissa urheiluliiketoiminta on osa järjestäytynyttä liikuntaa.
Tanska	Tapahtumia koordinoivan ja suunnittelun tukea tarjoavan yksikön pääasiallinen tehtävä on lisätä hyvin järjestettyjen urheilutapahtumien määrää ja siten vahvistaa urheilukulttuuria.
Norja	Urheilun toimialalle on myönnetty merkittäviä arvonlisäverohuojennuksia. Seurat voivat anoa alv-huojennuksia myös liikuntatilojen rakentamisesta.

Tavoittila

Kaiken järjestäytyneen liikunnan tulee palvella liikkujan tarpeita. Jokaisen toimijan, jokaisen toteutetun toimenpiteen ja jokaisen päätöksen perusteiden pitää olla johdettavissa yksittäisen liikkujan tarpeista. Kaikessa järjestäytyneen liikunnan toiminnassa liikkuja ja urheilija on asetettava huomion keskiöön.



Urheilija keskiössä

Selvityksessä havaittujen nykytilan haasteiden ja toiminnallisten tarpeiden sekä tehdyn kansainvälisen vertailun perusteella uudistustarpeet liittyvät

- organisoidun urheilun rakenteisiin
- operatiivisen toiminnan organisointiin
- osaamiseen vahvistamiseen

Järjestäytyneen liikunnan uudistaminen edellyttää suomalaisen urheilun mieltämistä yhteiseksi tavoitteeksi ja yhteisöllisyyttä rakentavaksi arvoksi. Uudistustyössä huomioidaan sekä liikunta että huippu-urheilu. Liikunta ja huippu-urheilu tukevat toinen toistaan eivätkä ole toisilleen alisteisia. Yhdessä ne muodostavat yhteisen suomalaisen urheilun kokonaisuuden.

- Liikunnallisen elämäntavan edistäminen on ulotettava elämäntavan kaikkiin vaiheisiin ja julkiseen päätöksentekoon hallinnollisista rajoista riippumatta. Liikunnallisen elämäntavan edistämällä saavutetaan merkittäviä hyötyjä mm. suomalaisten fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin parantumisen sekä yhteisöllisyyden vahvistumisen näkökulmasta. Lisäksi voidaan arvioida, että laajempi harrastajajoukko synnyttää myös todennäköisimmin huippu-urheilijoita. Kaikilla kansalaisilla tulee olla mahdollisuus harrastaa liikuntaa.
- Huippu-urheilun menestykseen on panostettava ja toiminta on organisoitava huippu-urheilun näkökulmasta. Kansainvälinen menestys painopisteeksi valituissa lajeissa nostaa kansallista itsetuntoa ja vaikuttaa Suomen kansainvälistä kilpailukykyä edistävästi, erityisesti urheiluliiketoiminnan alalla. Huippu-urheilumenestys synnyttää esikuvia, joiden arvo nuorisourheilun elinvoimaisuuteen voidaan arvioida merkittäväksi, vaikka kiistatonta todistetta huippu-urheilumenestyksen ja liikunnallisen aktiivisuuden yhteydestä ei olekaan voitu esittää.



Yhteisen tavoitteen ja urheilullisen kansallisidentiteetin saavuttamiseksi selvityksessä tunnistettiin neljä kriittistä menestystekijää, jotka pitävät sisällään joukon tarvittavia toimenpiteitä. Kriittiset menestystekijät ovat:

1. Liikunnallinen arkipäivä päiväkodeissa, kouluissa ja työpaikoilla
2. Ammatillisen osaamisen hyödyntäminen
3. Yksinkertaiset rakenteet
4. Laaja rahoituspohja

Kriittisten menestystekijöiden saavuttamisen ja niihin johtavien toimenpiteiden tuloksina tavoitellaan

- toimijoiden selkeää tehtävänjakoa – yhteiset pelisäännöt
- urheiluyhteisöllisyyden vahvistumista – yksi kotijoukkue
- osaamisen lisääntymistä – taitavat pelaajat
- urheilun yhteiskunnallisen arvostuksen lisääntymistä – kannustava yleisö.



Liikunnallinen arkipäivä päiväkodeissa, kouluissa ja työpaikoilla

Liikunnallisen elämäntavan edistäminen tulee ulottua elämäntapaan kaikkiin vaiheisiin. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Opetus- ja kulttuuriministeriö ovat laatineet yhdessä valtakunnalliset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävän liikunnan kehittämiseksi. Keskeisimmiksi neljäksi linjaukseksi on valittu:

1. Arjen istumisen vähentäminen elämäntavossa.
2. Liikunnan lisääminen elämäntavossa.
3. Liikunnan nostaminen keskeiseksi osaksi terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä sekä sairauksien ehkäisyä, hoitoa ja kuntoutusta.
4. Liikunnan aseman vahvistaminen suomalaisessa yhteiskunnassa.

Terveyttä edistävän liikunnan vastuuta ei linjausten perusteella voida vastuuttaa yhdelle taholle, vaan liikunnan on ulotuttava kaikkeen päätöksentekoon ja se on mielletävä olennaisena osana arkipäivää toimintaympäristöstä riippumatta. Em. linjausten erityisenä tavoitteena on kiinnittää huomiota vähän liikkuvien aktivointiin ja organisaatiokulttuurien muuttamiseen. Vaikka riittämättömästi liikkuvien aktivointi tai organisaatiokulttuurien muuttaminen eivät suoraan ole urheiluseurojen tehtäviä, järjestäytyneen liikunnan tulee vaikuttaa terveyttä ja hyvinvointia edistävän liikunnan kehittämiseen tarjoamalla liikuntaan liittyvää asiantuntijuutta ja luomalla liikunnallisia harrastamahdollisuuksia ihmisten saavutettavaksi elämäntapaan kaikissa vaiheissa.

Organisoidun liikunnan mahdollisuuksia tukea liikunnan edistämistä päiväkotien, koulujen ja työpaikkojen arkipäivissä ei tähän mennessä ole hyödynnetty riittävästi. Urheiluseurojen ja muiden liikuntapalveluiden tuottajien osaaminen kannattaa mieltää voimavarana, jota voidaan hyödyntää uudistuksia toteutettaessa.

Askelmerkit

Liikunnan lisääminen päiväkodeissa ja kouluissa

– Tanskassa toteutettu koulureformi, jossa liikuntaa lisättiin yksi tunti jokaiseen koulupäivään, voi toimia hyvänä esimerkkinä mahdollisuudesta toteuttaa laaja koulupäivä-uudistus myös Suomessa. Mm. Jyväskylässä toteutetun Täydellinen kouluviikko –kokeilun ja Liikkuva koulu -hankkeen tulosten perusteella voidaan arvioida, minkälaisia toimenpiteitä liikunnan lisääminen päiväkodeissa ja kouluissa edellyttäisi Suomessa.

Yhteistyömallit alueellisesti ja paikallisesti

– Paikallisella tasolla sovitut yhteistyökäytännöt urheiluseurojen, päiväkotien, oppilaitosten ja työpaikkojen välillä luovat mahdollisuuksia liikunnan lisäämiselle osana arkipäivää. Urheiluseurat tarvitsevat useimmiten yhteistyömallien rakentamiseen tukea alueelliset ja paikalliset tarpeet tuntevilta asiantuntijoilta. Järjestäytyneen liikunnan tulee luoda yhteistyömallien rakentamiseen yhteiset toimintakäytännöt, jotka mahdollistavat alueellisten ja paikallisten erityispiirteiden huomioimisen.

Lahjakkaiden nuorten tunnistaminen

– Liikunnan lisääminen koulupäivissä mahdollistaa myös urheilullisesti lahjakkaiden nuorten tunnistamisen kun nuoria tavataan enemmän liikunnan parissa. Lahjakkaiden nuorten ohjaaminen seuratoimintaan tai yläkouluiässä valmennusohjelmiin edistää nuorten mahdollisuuksia koulutautua urheiluun liittyviin ammatteihin, kuten ammattiurheilijaksi, liikunnan ohjaus- ja opetustehtäviin tai valmennuksen ammattilaisiksi. Lahjakkuuksien tunnistaminen edellyttää paitsi opettajilta vahvaa tietotaitoa ymmärtää nuorten fyysisen kehityksen ennustetta myös tiivistä yhteistyötä seuroihin ja urheiluvalmennuksen toimijoihin.

Ammatillisen osaamisen hyödyntäminen

Korkealle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää järjestäytyneen liikunnan ammattimaista organisointia, osaavia valmentajia ja toiminnan kehittämiseen tarvittavan tiedon saatavuutta. Tämä on mahdollista toteuttaa kokoomalla huippuosaaminen verkostoiksi, jotka palvelevat urheilun toimijoita koordinoitusti.

Huippu-urheilumenestyksen edellytyksenä on ammattimainen valmennusosaaminen. Valmennuksen eri osa-alueilla on synnyttävä kansainvälisesti korkealaatuista syväosaamista, joka hyödyttää eri lajien huippu-urheilijoiden valmentautumista. Lajiliitot tuntevat oman lajinsa erityispiirteet ja ovat aina urheilijoiden tavoitettavissa, joten lajiliittojen tulisi jatkossakin huolehtia lajivalmennuksen koordinoinnista ja toteutuksesta. Sen sijaan useammalle lajille yhteisten valmennuksen osa-alueiden (esim. kestävyysvalmennus, lasten ja nuorten valmennus, testaus) syväosaamisen kehittäminen on järkevää toteuttaa alueellisesti ja mahdollisesti joiltain osin valtakunnallisesti. Valmennusosaamisen kerääminen verkostoksi on mielekästä rakentaa urheiluakatemioiden, urheiluopistojen ja valmennuskeskusten ympärille. Toimintamallin rakentamisessa voidaan hyödyntää Alankomaissa toteutettua huippu-urheilun osaamiskeskusten toiminnan käynnistämisen kokemuksia.

Liikunnan ja huippu-urheilun tiedontuotantoon keskittyvien toimijoiden tutkimustoiminnan koordinointi yhteisenä osaamisverkostona mahdollistaisi tiedonhankinnan ja –tuotannon tehokkaan koordinoinnin. Liikunnan ja huippu-urheilun tutkimustiedon verkoston rakentaminen valtakunnalliseksi osaamiskeskukseksi selkeyttäisi tutkimuskeskusten työnjakoa ja yksinkertaistaisi oletettavasti myös tiedon saatavuutta. Verkoston operatiivinen toiminta tulisi koordinoida liikunnan ja huippu-urheilun kokonaisuudesta vastaavasta kattojärjestöstä.

Monille urheilutoimijoille yhteiset tukipalvelut, joita ovat erityisesti järjestöjen toimintaan liittyvät hallinnolliset tehtävät, voidaan koordinoida tehokkaammin keskittämällä tukipalveluiden järjestäminen ja osittain myös palvelujen tuotanto valtakunnalliseen tukipalveluyksikköön. Keskitettävät tehtävät voivat olla sellaisia, jotka ovat samankaltaisia tai samanlaisia toimijasta riippumatta, kuten esim. kilpailutus- ja sopimusasiat, urheiluviestintä, talous- ja palkkahallinnon tehtävät sekä tietojärjestelmien hankintaan ja käyttöön liittyvät asiat.

Askelmerkit

Alueelliset osaamisverkostot

– Urheiluakatemioiden, urheiluopistojen ja valmennuskeskusten toiminnot yhdistetään alueelliseksi osaamisverkostoiksi, johon liitetään myös lajiliittojen alueellinen toiminta. Alueellisille osaamisverkostoille luodaan yhteinen toimintamalli, jota koordinoi kattojärjestö. Osaamisverkostot toimivat valmennuksen ja testauksen tietotaidon kehittäjinä ja ylläpitäjinä, mahdollistavat liikuntaan ja huippu-urheiluun liittyvän ammattiosaamisen edistämisen sekä urheiluseurojen lajiliitoilta tarvittavan alueellisen tuen saatavuuden. Verkostomainen toimintamalli mahdollistaa alueellisten erityispiirteiden huomioimisen toiminnassa. Alueellisia osaamisverkostoja muodostettaessa tarkastellaan myös palvelujen alueellista kattavuutta ja osaamiskeskusten alueellisen sijoittumisen tarpeita. Samalla arvioidaan verkostoon kuuluvien toimijoiden päällekkäisiä tehtäviä ja mahdollisia synergiahyötyjä.

Urheilun valtakunnallinen tietokeskus

– Urheilututkimusta toteuttavat ja tiedontuotannolla liikuntaa ja huippu-urheilua tukevat toimijat muodostavat yhteisen verkoston, jonka palvelut ovat valtakunnallisia. Urheilun valtakunnallisen tietokeskuksen toimintaa koordinoi kattojärjestö.

Urheilutoimijoiden tukipalveluyksikkö

– Järjestötoimintaan liittyvien tukipalveluiden (kuten talous-, palkka ja tietohallinto, juridiikka ja sopimusasiat, varainhankinnan tuki, viestintä) toteuttamiseksi tukipalvelut keskitetään yksikköön, jonka operatiivisesta toiminnasta vastaa kattojärjestö. Urheilutoimijoiden tukipalvelukeskuksen palvelut ovat kaikkien kattojärjestön jäsenten ja jäsenjärjestöjen alla toimivien organisaatioiden saatavissa, jolloin esimerkiksi yksittäisen urheiluseuran tarvitsemat palkanlaskentapalvelut voidaan tuottaa tai kilpailuttaa urheilutoimijoiden tukipalveluyksikössä. Yksikön järjestämät palvelut perustuvat palvelutarpeeseen, ja palvelut on standardoitu.



Yksinkertaiset rakenteet

Järjestäytyneen liikunnan rakenteiden yksinkertaistaminen vapauttaa merkittävästi resursseja ruohonjuuritason toimintaan eli liikunnan ja huippu-urheilun järjestämiseen. Toiminnan järjeistämisen ja rakenteiden yksinkertaistaminen johtaa toimijoiden yhteistyön tiivistymiseen ja joidenkin toimintojen yhteensulautumiseen. Rakenteiden yksinkertaistamiseen ja toimijoiden roolien selkeytykseen on selvä yhteinen tahtotila.

Toiminnan rakenteiden on mahdollistettava

- liikunnallisen elämäntavan systemaattinen edistäminen
- huippu-urheilun toimintaedellytysten tavoitteellinen kehittäminen
- selkeä ja yksiselitteinen työnjako ja johtaminen
- operatiivisen toiminnan mahdollisuus keskittyä ruohonjuuritason toimintaan ja saada toimintaansa riittävästi tukea
- toiminnan edellyttämien tukipalveluiden tehokas järjestäminen.

Liikunnan ja huippu-urheilun toimijat voidaan jaotella kahteen ryhmään:

- Ensimmäiseen ryhmään sijoittuvat lähinnä liikkujaa ja urheilijaa toimivat tahot ja henkilöt, jotka vaikuttavat suoraan liikunnalliseen aktiivisuuteen ja ovat suorassa kontaktissa yksittäisiin liikkujiin ja urheilijoihin. Tällaisia toimijoita ovat urheiluseurat, yhä enenevässä määrin yksityiset liikuntapalvelujen tuottajat, kaveriporukat ja urheilijoiden valmentajat.

- Toiseen ryhmään sijoittuvat tahot, jotka luovat edellytyksiä liikunnan ja huippu-urheilun toteuttamiseen, mutta eivät toimi suorassa yhteydessä liikkujien ja urheilijoiden kanssa. Liikunnallisia mahdollisuuksia voidaan edistää normeilla ja ohjeilla, liikuntamyönteisillä toimintaympäristöillä, liikuntapaikkarakentamista tukemalla, kilpailujärjestelmiä luomalla ja kehittämällä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Keskeisiä liikunnan mahdollisuuksia luovia tahoja ovat valtio, joka vastaa liikunnan lainsäädännöstä ja yleisistä toimialarajojen yhteistyöhön kannustavista linjauksista sekä kunnat, joiden keskeisimpänä tehtävänä on asukkaidensa hyvinvoinnin edistäminen ja sen edellyttämistä palveluista huolehtiminen käytettävissä olevilla voimavaroilla. Käytännössä tämä tarkoittaa mm. liikuntaolosuhteiden järjestämistä.

Liikuntamyönteisen asenneilmaston luomisella ja liikumiseen kannustavalla päivittäistoiminnalla voidaan ohjata ihmisiä liikkumaan ja toteuttamaan valtakunnallisia terveyttä ja hyvinvointia edistävän liikunnan linjauksia, mutta myös osallistumaan aktiivisesti kilpaurheiluun. Erityisesti päiväkodeissa, kouluissa ja työpaikoilla vaikuttamisen mahdollisuudet ovat suuret.

Askelmerkit

Yksi kattojärjestö

– Järjestäytyneen liikunnan johtamisrakenteen tulee olla selkeä ja toimijoiden roolien ymmärrettäviä. Yhdistettäessä Valon, Olympiakomitean ja Paralympiakomitean operatiiviset toiminnot voidaan luoda yhtenäinen kattojärjestö, joka johtaa järjestäytynyttä liikuntaa yhteisen tavoitteen mukaisesti sekä liikunnassa että huippu-urheilussa. Kattojärjestö palvelee jäseniään suomeksi ja ruotsiksi.

Rinnakkaisten järjestelmien purkaminen

– Yhteisen mission toteuttamiseksi TUL:n ja FSI:n toiminnot tulee sulauttaa yhteisen kattojärjestön toimintaan. Vammaisurheilun edunvalvontatehtävä tulee delegoida kattojärjestön tehtäväksi ja VAU:n toiminnan tulee keskittyä vammaisurheilulle tyypillisten lajien lajiliittotehtäviin.

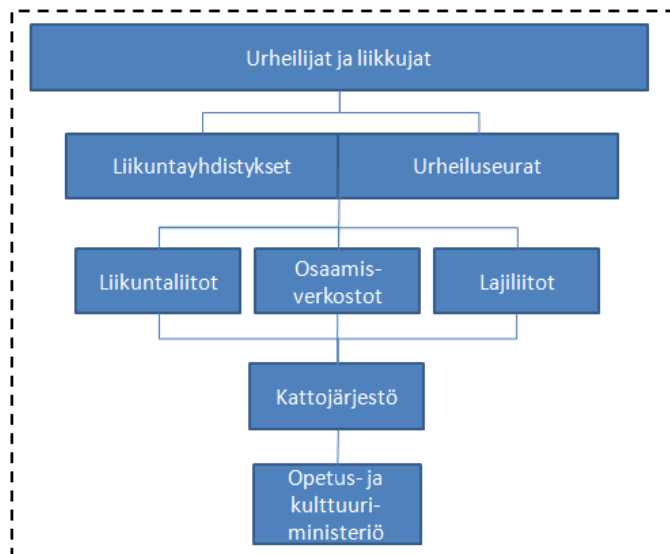
Lajiryhmien muodostaminen

– Synergiaetujen saavuttamiseksi lajiliittojen yhteistyötä tulee tiivistää ja joistakin lajiliitoista tulee muodostaa yhteisesti koordinoituja lajiryhmiä. Liikkujan näkökulmasta tämä mahdollistaa useamman lajin harrastamisen vaivattomasti. Lajiryhmien muodostaminen mahdollistaa toiminnallisesti samankaltaisten lajiliittojen yhdistymisen yhteen organisaatioon, mikä lisää lajiryhmän sisäistä yhteisöllisyyttä sekä vapauttaa oletettavasti resursseja perustoimintaan yksinkertaisemmän organisoinnin myötä. Vammaisurheilun integrointia lajiliittoihin edistetään ohjaajakoulutuksella ja mallintamalla hyviä kotimaisia käytäntöjä niistä lajiliitoista, joissa integrointi koetaan onnistuneeksi. Vammaisurheilulle tyypillisten lajien harjoittelu- ja kilpailumahdollisuuksista sekä muista lajiliittotehtävistä huolehtii VAU ry.

Aluejärjestöjen tehtävien siirtäminen kattojärjestöön

– Liikunnan ja huippu-urheilun alueellisen työn organisoiminen tulee noudattaa yhteneväisiä periaatteita alueesta riippumatta. Aluetyö edellyttää yhdenmukaista johtamista, mikä mahdollistuu kun aluetyö koordinoidaan kattojärjestöstä käsin. Toimintamalli ei sulje pois alueellisten erityispiirteiden huomioon ottamista, esimerkiksi seurojen ja kuntien välisen yhteistyön käytäntöjä tai alueiden maantieteellisiä eroja.

Alla olevassa kuvassa on esitetty järjestäytyneen liikunnan organisoituminen tavoitetilassa. Kattojärjestön tehtävät on esitetty tarkemmin liitteessä 4.



Liikunnan ja huippu-urheilun elinvoimaisuus ja kilpailukyky edellyttävät rahoituslähteiden laajentamista. Järjestäytyneen liikunnan nojautuessa vahvasti julkisen sektorin tukeen riskinä on vahva riippuvuus yhdestä rahoittajasta. Julkisen rahoituksen rinnalla pohditaan oman varainhankinnan osuuden lisäämistä, ja yritysyhteistyölle etsitään aktiivisesti uusia muotoja.

- Sponsoroinnin toimintamallit muuttuvat järjestötoiminnan tukemisesta kumppanuuteen. Sponsoreille houkuttelevia yhteistyökumppaneita ovat tahot, joissa neuvottelukumppani kykenee ymmärtämään sponsorisuhteen liiketoiminnalliset lainalaisuudet ja konseptitoimaan edustamansa urheilijan, joukkueen tai seuran yrityskumppanin liiketoimintaa edistäväksi tuotteeksi. Yhtenä keskeisenä menestystekijänä on houkuttelevien urheilubrändien rakentaminen.
- Kilpailulainsäädännön tunteminen ja verotusriskien tunnistaminen palveluita tai tuotteita myydessä lisää varmuutta tilanteissa, joissa omalle varainhankinnalle etsitään uusia kanavia. Oman varainhankinnan lisääminen palveluiden myymiseen perustuvia yhteistyömahdollisuuksia rakentamalla tai muuta liiketoimintaa lisäämällä tulee mieltää erinomaisena keinona laajentaa urheilun rahoituspohjaa ja taloudellista turvaa.

Askelmerkit

Yhteinen urheilubrändi

– Suomen urheiluelämällä tulisi olla yhteisöllinen ja koko kansan yhdistävä urheilubrändi. Esimerkiksi Iso-Britanniasa, Kanadassa, Hollannissa, Tanskassa ja Norjassa urheilu yhdistää koko kansan rakentaen vahvaa kannattajakulttuuria. Tämä lisää urheilun näkyvyyttä ja luo edellytyksiä kehittää mm. toimivia kumppanuusmalleja sponsoreiden kanssa. Suomessa kansaa yhdistävä urheilubrändi toteutuu yksittäisissä lajeissa, esimerkiksi jääkiekossa.

Tapahtumatöiminnan lisääminen

– Merkittävänä varainhankinnan keinona on liikunta- ja urheilutapahtumien järjestäminen. Tapahtumien koordinoitiin tulee olla riittävä tuki ja asiantuntevaa ohjausta, jota tulisi koordinoita kattojärjestöstä. Tapahtumatöiminnan yleinen lisääminen sekä suurten tapahtumien että paikallisella tasolla toteutettavien pienten tempausten osalta on luonnollinen ja tehokas keino lisätä sekä tapahtumanjärjestäjän rahoituspohjaa että liikunnan yleistä arvostusta.

Urheilun infrastruktuurin nykyaikaistaminen

– Suur tapahtumien järjestämiseen tarvittavien areenoiden tulee olla kansainvälisesti kiinnostavia ja kilpailukykyisiä. Paikallisten ja alueellisten tapahtumien kiinnostavuuden lisäämiseksi myös pienempien tapahtuma-areenoiden tulee olla urheilija- ja katsojaystävällisiä.

Liiketoimintaosaamisen lisääminen

– Urheilu mahdollistaa monimuotoisen liiketoiminnan kehittymisen, mutta edellyttää toimijoiden liiketoimintaosaamisen (esimerkiksi palvelujen tuotteistaminen ja konseptointi) lisäämistä myös kansalaisjärjestön arvopohjalla toimivissa järjestöissä. Liiketoimintaosaamisen lisääminen myötä voidaan olettaa myös toiminnan johtamisen ja taloudellisen ohjauksen tehostuvan. Osaamisen lisääntyminen mahdollistaa erityisesti yrityskumppanuuksien kehittämisen ja uusien rahoituslähteiden löytämisen.

Urheiluliiketoiminnan kehitysyhtiö

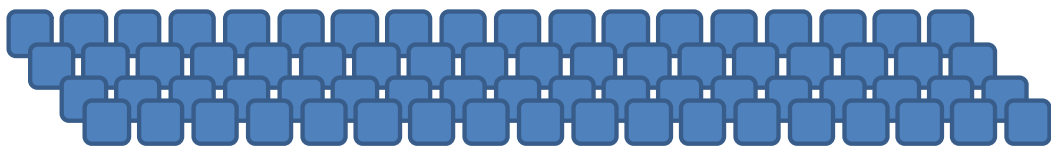
– Huolimatta siitä, että liiketoimintaosaamista tulee lisätä laajasti urheilutoimijoiden keskuudessa, liiketoiminnan edistämisen ja koko urheilukenttää hyödyttävän liiketoiminnan toteuttamisen tulisi olla toimijoiden saavutettavissa. Järjestäytyneen liikunnan ja urheilun toimintaedellytyksiä parantaisi merkittävästi, mikäli järjestäytyneellä liikunnalla olisi omaa ammattimaista urheiluliiketoimintaa. Toiminnan tulisi olla yritysmuotoista ja kattojärjestön omistamaa, jolloin liikevoitto voitaisiin tulouttaa kattojärjestön jäsenistölle. Kattojärjestö vastaa urheiluliiketoiminnan kehitysyhtiön liiketoimintamallin suunnittelusta ja toiminnan käynnistämisestä.

Urheiluammattien koulutuspolut

– Järjestäytyneen liikunnan ammatillisuuden lisääminen pitkäjänteisenä tavoitteena edellyttää urheiluun liittyvien koulutusmahdollisuuksien ja urapolkujen rakentamista. Ammattiurheilijan, ammattivalmentajan ja lasten ja nuorten liikunnan ohjauksen ammattilaisen koulutuspolkujen mallintaminen mahdollistaisi urheiluun liittyvien ammattien suunnittelun jo ammatinvalintavaiheessa yläkouluissa ja lukioissa. Myös muilla toimialoilla, erityisesti kaupallisella ja sosiaali- ja terveydenhuollon aloilla, tulisi kehittää urheiluliiketoiminnan erikoistumislinjoja.



Urheilun yhteiskunnallisen arvostuksen lisääntyminen - kannustava yleisö



Urheiluyhteisöllisyyden vahvistuminen - yksi kotijoukkue

Osaamisen lisääntyminen - taitavat pelaajat

Toimijoiden selkeä tehtävänjako
- yhteiset pelisäännöt

Liikunnallinen arkipäivä

Ammatillinen ja saavutettava osaaminen

Yksinkertaiset rakenteet

Laaja rahoituspohja

1

2

3

4

Liite 1

Haastatellut henkilöt ja ohjausryhmän työpaja

Nimi	Työnantaja	Nimi	Työnantaja
Siren, Aino-Maija	Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu	Kilpinen, Petteri	Valo
Rita, Annaleena	Rautjärven kunta	Juntunen, Riikka	Suomen Vammaisurheilu ja -liikunta
Suomalainen, Ari	Kiekkoreipas	Nieminen, Risto	Olympiakomitea ja Valo
Laalo-Häikiö, Eerika	Uimaliitto	Linjakumpu, Seppo	Kuusamon Erä-Veikot
Karlsson, Eki	Suomen Latu	Tarvonen, Simo	Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia
Karvinen, Elina	Ikäinstituutti	Paatero, Sirpa	Työväen Urheiluliitto
Ranto, Esko	Valtion liikuntaneuvosto	Rahkamo, Susanna	Olympiakomitea
Sundwall, Fred	Ratsastajainliitto	Korjus, Tapio	Kuortaneen urheiluopisto
Iiskola-Kesonen, Hanna	Lentopalloliitto	Palkama, Tessa	Sykki
Myyryläinen, Hanna	Etelä-Savon Liikunta	Kivisaari, Tiina	Paralympiakomitea
Seppälä, Hanna-Maria	Urheilija	Brax, Tuija	Valo
Möttölä, Hanno	Urheilija	Harmaakorpi, Vesa	Urheiluliitto
Syväsalmi, Harri	Opetus- ja kulttuuriministeriö		
Keskitalo, Heikki	Lapin urheiluopisto		
Dettman, Henrik	Koripalloliitto		
Hämäläinen, Ismo	Vierumäen valmennuskeskus		
Haapanen, Jari	Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu		
Lämsä, Jari	KIHU		
Vartiainen, Johanna	Cetus		
Rauhala, Jukka	Painiliitto		
Vuori, Jukka-Pekka	Halti Oy		
Saramo, Jussi	Opetus- ja kulttuuriministeriö		
Kasurinen, Kari	Jyväskylän voimistelijat		
Lehtonen, Kati	LIKES		
Sirainen, Kimmo	Varalan urheiluopisto		
Salo, Mai-Britt	Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu		
Sistonen, Markku	Espoon kaupunki		
Keskitalo, Marko	Oulun Pyrintö		
Kalmari, Markus	Olympiakomitea		
Nurminen, Matti	Jääkiekkoliitto		
Oksanen, Michael	Finlands Svenska Idrott		
Kaltala, Mika	Salibandyliitto		
Kojonkoski, Mika	Olympiakomitea		
Levola, Mikko	Pajulahti		
Paajanen, Minna	Opetus- ja kulttuuriministeriö		
Vähävirta, Nora	Veikkaus		
Karjalainen, Olli-Pekka	Urheilija		
Kärkkäinen, Olli-Pekka	LIKES		
Lehdes, Pekka	Judoliitto		
Nikulainen, Pekka	Valo		
Pättiniemi, Pekka	Santander Oy		
Rantala, Pekka	Hartwall Oy		
Soini, Pekka	SanomaWSOY		

Ohjausryhmän työpaja

Haastatteluiden alustavien tulosten ja kansainvälisten kokemusten arvioimiseksi järjestettiin työpaja, jossa tarkennettiin työn tavoitteita ja analyysin painopisteitä. Työpajan ohjasivat KPMG:n asiantuntijat ja siihen osallistuivat

- Harri Syväsalmi, Opetus- ja kulttuuriministeriö (ohjausryhmän puheenjohtaja)
- Risto Nieminen, Olympiakomitea ja Valo (ohjausryhmän puheenjohtaja)
- Teemu Japissan, Valo (ohjausryhmän koordinaattori)
- Mika Sulin, Olympiakomitea (ohjausryhmän koordinaattori)
- Hannu Tolonen, Opetus- ja kulttuuriministeriö (ohjausryhmän koordinaattori)
- Pertti Alaja, Suomen Palloliitto
- Elisa Hakanen, Tampereen Pyrintö
- Leena Harkimo, Valtion liikuntaneuvosto
- Heino Lipsanen, Etelä-Savon liikunta

Liite 2

Lähdemateriaali

- Aarresola, Outi: Kasva Urheilijaksi Jyväskylässä 2013-2016: hankkeen prosessiarviointi, syyskausi 2013.
- Arviointi valtion liikuntatoimen määrärahojen kasvun tuloksista hallituskaudella 2007-2011. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2013:8.
- Bailey, Richard & Hillman, Charles & Arent, Shawn & Petitpas, Albert: Physical Activity: An Underestimated Investment in Human Capital? Julkaisussa Journal of Physical Activity & Health 2013:10, s. 289-308.
- Comeau, Gina S.: The evolution of Canadian sport policy. Julkaisussa international Journal of Sport Policy and Politics, 2012.
- De Bosscher, Veerle & Bingham, Jerry & Shibli, Simon & van Bottenburg, Maarten & De Knop, Paul: Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. 2008.
- Designed to move. A Physical Activity Action Legenda. 2012.
- Developing Physical Literacy. A Guide For Parents Of Children Ages 0 to 12. 2008.
- EliteidrAET i andre lande. 2002.
- EliteidrAETten i Danmark – Rapport. Afgivet af den af kulturministeren nedsatte arbejdsgruppe vedrorende loven om eliteidrAETtens fremme. 2001.
- Esitys uudesta liikuntalaista. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:14.
- Eurofacts Oy: Urheiluseurat remonttiin ja kunniaan. Liikunnan ja urheilun rahoituksen painopisteeksi perustaso – lapset ja nuoret – urheiluseurat. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2013:6.
- Haukilahti, Timo: Aluejärjestöselvitys 2013.
- Heikkala, Juha: Valo –Tulevaisuusnavigaattori 1.0. 2014.
- Huhtanen, Kerkko & Pyykkönen, Teijo: Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2012:1. Yhteisjulkaisu Liikuntatieteellisen Seuran kanssa.
- Huippu-urheilun lajityöpaja 18.6.2013. Muistio.
- Huippu-urheilutyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:22.
- Komparativ analyse af eliteidr tsindsatsen i udvalgte lande. 2009.
- Korjus, Tapio: Kehollinen sivistys ja kokonaishyvinvointi. Esitysmateriaali.
- Koski, Pasi: Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja ja sen kehittäminen. Julkaisuissa Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2013:5.
- Lehtonen, Kati: Onks yhteistä todellisuutta? Kuvaus liikuntajärjestöjen rakenneuudistuksesta vuosilta 2009-2012. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisu 283. 2014.
- Lehtonen, Kati & Hakonen, Harto: Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa. Julkaisuissa Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2013:5.
- Lämsä, Jari: Elite Sport System. Esitysmateriaali 2011.
- Lämsä, Jari & Tolonen, Hannu: Seuranta ja arviointi; lajiliitot. Esitysmateriaali ja kommentit.
- MacDougall, James: Towards a Better Future for Youth Sport.
- Muutosta liikkeellä! Valtakunnalliset yhteiset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2013:10.
- Mäkinen, Jarmo (toim.): Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2012:6.
- Mäkinen, Jarmo: Urheilun rakenteet ja tuki Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. KIHUn julkaisusarja nro 17. 2010.
- Quality Sport and Physical Activity for all Canadians. Canadian Sport for Life. CS4LLTAD 2012 to 2017. Five year activation strategy.
- Saari, Aija: Inklusion edistäminen liikunnassa ja urheilussa. Esitysmateriaali 2013.
- Saari, Aija: Plussat ja miinukset. Norjan ja Suomen integraatiomallit. Esitysmateriaali 2013.
- ”Sanoista teoksi” Huippu-urheilutyöryhmän ajatukisa suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:13.
- Special Eurobarometer 334. Sport and Physical Activity 2009-2010.
- Special Eurobarometer 412. Sport and Physical Activity 2013-2014.
- Stotten til elitidrAET i Danmark. 2002.
- Suomalaisen huippu-urheilun muutos. Huippu-urheilun muutosryhmän loppuraportti 2012.
- Hämäläinen, Kirsi (toim.) & Blomqvist, Minna & Laitinen-Väänänen, Sirpa & Parviainen, Antti & Potinkara, Pekka: Suomalainen valmennusosaaminen. Valmennusosaamisen käsikirja 2012.
- Tarasti, Lauri: Selvitys huippu-urheiluyksikön sijoittamisesta Olympiakomiteaan. 2012.
- Tõnise, Toomas: The Process of Merger between The Estonian Olympic Committee /EOK/ and The Estonian Central Sports Union /ESK/. 2000-2002.
- Tutkimuksesta käytäntöön ja päinvastoin. Tutkimus- ja kehittämistoiminta suomalaisen huippu-urheilumenestyksen vahvistajana 2013-2016. 2013.
- Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2013.
- Waardenburg, Maikel & van Bottenburg, Maarten: Sport policy in the Netherlands. Julkaisussa International Journal of Sport Policy and Politics. 2013.
- Ylitalo, Kustaa: Lasten monipuolinen harjoittelu. Esitysmateriaali.

Liite 4

Järjestäytynyt liikunta – avaintoimijoiden tehtävät

Urheiluseurat ja liikuntayhdistykset

Järjestäytynyt liikunta perustuu urheiluseurojen ja liikuntayhdistysten toimintaan. Nämä tarjoavat mahdollisuuden liikunnan harrastamiseen. Säännöllisen harrastamisen edellytyksenä on useimmiten urheiluseuran jäsenyys, joka oikeuttaa osallistumaan ohjattuihin harjoituksiin ja kilpailuihin seuran edustajana.

Tavoitetilassa urheiluseurojen ja liikuntayhdistysten toiminta nojaa vahvasti vapaaehtoistoimintaan, jota koordinoidaan ammattimaisesti. Vapaaehtoistoiminnassa tapahtuvia muutoksia seurataan aktiivisesti, ja toiminnassa havaittuihin tarpeisiin reagoidaan herkästi seurojen ja yhdistysten toiminnassa.

Urheiluseurojen ja liikuntayhdistysten lisäksi liikuntaharrastuksen mahdollisuuksia tarjoavat yhä useammin myös kaveriporukat ja yksityiset liikuntapalveluiden tuottajat.

Urheiluseurojen ja liikuntayhdistysten tehtäviä ovat esimerkiksi:

- ohjattujen harjoitusten järjestäminen
- urheiluvalmennuksen tarjoaminen
- liikunta- ja urheilutapahtumien järjestäminen
- monipuolisten liikuntaharrastusten mahdollisuuksien tarjoaminen ja kehittäminen paikallisella tasolla
- seura- ja yhdistystoimintaa edistävän vapaaehtoistoiminnan järjestäminen.

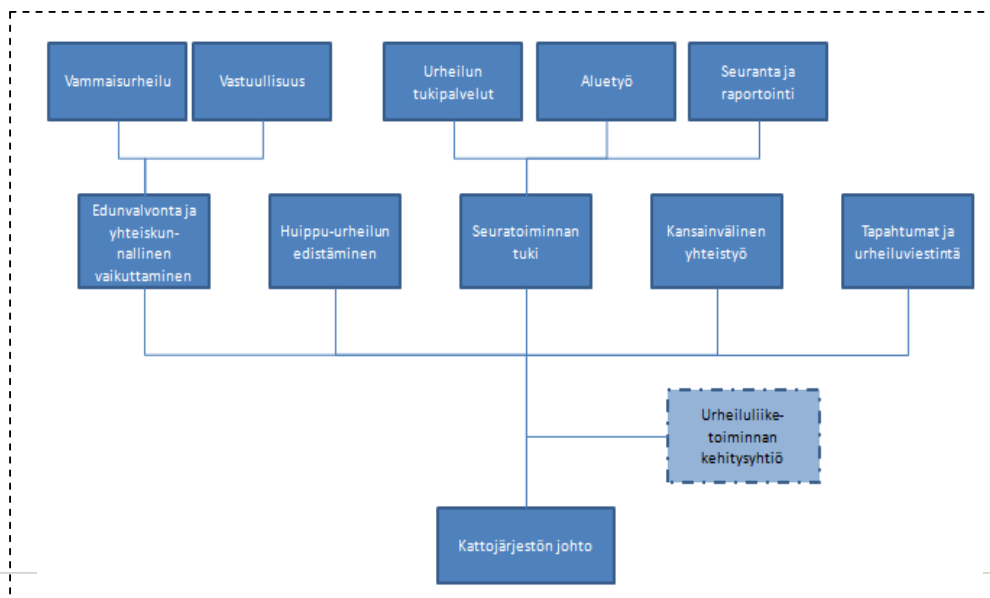
Kattojärjestö

Tavoitetilassa kattojärjestö on yhteistä tavoitetta edistävä edunvalvontaorganisaatio, liikuntajärjestelmän operatiivisen johtamisen vastuutaho ja liikuttamisen mahdollistamia tukipalveluita järjestävä palveluorganisaatio.

Kattojärjestön tehtäviä ovat esimerkiksi:

- liikunnan ja huippu-urheilun toimintaedellytysten varmistaminen
- liikunnallisen elämäntavan oppimismahdollisuuksien varmistaminen
- järjestäytyneen liikunnan ja vammaisurheilun yleinen edunvalvonta ja urheilun eettisyyden valvonta
- huippu-urheilun toimintamahdollisuuksien edistäminen
- tukipalveluiden järjestäminen jäsenyhteisöille
- osaamisverkostojen ja muiden verkostojen koordinointi
- liikunnan ja huippu-urheilun kehittämistyön organisointi sekä kokeiluhankkeiden koordinointi
- yhteistyösuhteiden ylläpito ja edistäminen kansallisesti ja kansainvälisesti
- urheilutapahtumien konseptointi ja organisointi
- urheiluliiketoiminnan kehitysyhtiön toiminnan ohjaus
- alueellisen seurakehittämisen koordinointi sekä paikallisen ja alueellisen yhteistyön edistäminen.

Kuva 4.
Kattojärjestön organisointi
tavoitetilassa



Osaamisverkostot

Akatemiat, opistot ja valmennuskeskukset sekä lajiliittojen aluetyö muodostavat alueellisia osaamisverkostoja, joiden yhteisestä koordinoinnista vastaa kattojärjestö.

Alueellisten osaamisverkostojen tehtäviä voivat olla mm.

- ammattimaisen valmennus- ja testausosaamisen saatavuuden varmistaminen alueellisesti
- alueellinen valmentaja- ja ohjaajakoulutus urheiluseuroille
- urheiluammatteihin liittyvien koulutusohjelmien koordinointi ja toteuttaminen
- urheiluun liittyvien ura- ja koulutuspolkujen kehittäminen.

Liikuntaan ja urheiluun liittyvä tutkimustoiminta täydentää osaamisen kehittymistä. Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa tulee huomioida liikunnan ja huippu-urheilun näkökulmat, ml. terveyttä ja hyvinvointia edistävä liikunta. Tutkimuslaitokset muodostavat tutkimus- ja kehittämistoimijoiden verkoston, joka toimii järjestäytyneenä liikuntaa palvelevana valtakunnallisena liikunnan ja huippu-urheilun tietokeskuksena. Kattojärjestö koordinoi valtakunnallisen tietokeskuksen toimintaa samoilla periaatteilla kuin alueellisia osaamiskeskuksia.

Lajiliitot

Lajiliittojen muodostaessa jäsenmäärältään laajempia kokonaisuuksia edellytykset mm. tapahtumien järjestämiseen paranevat, mikä edistää lajin tunnettuutta ja toimintaedellytyksiä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin.

Lajiliittojen tehtäviä ovat esim.

- lajin kilpailujärjestelmän ylläpitäminen ja kehittäminen Suomessa
- lajin kansainväliseen yhteistyöhön liittyvät tehtävät
- maajoukkutoiminnan organisointi ja järjestäminen
- seurojen toiminnan edistäminen
- leirien ym. tapahtumien järjestäminen ja lajin tunnettuuden edistäminen Suomessa.

Urheilun tukipalvelut –yksikkö

Urheilun tukipalvelut –yksikkö tarjoaa palveluita vain omalle jäsenistölleen. Näin ollen urheilun tukipalvelut toteutetaan kattojärjestön ohjaukseen perustettavan yksikön toimintana, ja palvelu toteutetaan voittoa tuottamattomana.

Keskitetysti toteutettuja tukipalvelutehtäviä voivat olla esim.

- kirjanpito ja palkanlaskenta
- hankintojen kilpailutus
- tietojärjestelmien ja –rekisterien hankinta, ylläpito ja kehittäminen
- sopimusasioiden valmistelu ja jäsenyhteisöjen lainopillinen tuki
- yhdistystoiminnan neuvonta ja koulutus
- sähköisten palvelujen kehittäminen
- markkinoinnin ja viestinnän tuki
- jäsenyhteisöjen tukeminen avustusten hakemisessa ja varainhankinnassa.

Urheiluliiketoiminnan kehitysyhtiö

Urheiluliiketoiminnan kehitysyhtiön tehtävänä on kerätä varoja kattojärjestön jäsenistölle liikunnan ja huippu-urheilun edistämiseksi. Kehitysyhtiön liikevoitto tuloutetaan kattojärjestön jäsenyhteisöille erikseen sovittavan yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Urheiluliiketoiminnan kehitysyhtiö toimii itsenäisenä liiketoimintayksikkönä, mutta kattojärjestö ohjaa sen toimintaa.

Urheiluliiketoiminnan kehitysyhtiön tehtäviä voivat olla esim.

- palveluiden ja tuotteiden myynti ja markkinointi
- urheiluun liittyvien liiketoimintamallien kehittäminen
- kattojärjestön jäsenyhteisöjen konsultointi liiketoimintamallien kehittämisessä
- kattojärjestön jäsenyhteisöjen perustamaan liiketoimintaan sijoittaminen.

KPMG

PL 1037

Töölönlahdenkatu 3 A

00101 Helsinki

P: 020 760 3000

E: etunimi.sukunimi@kpmg.fi

www.kpmg.fi

KPMG on yksi maailman johtavista asiantuntijapalveluja tarjoavista organisaatioista, jonka tarkoitus on siirtää osaaminen arvoksi ja hyödyksi asiakkailleen, henkilöstölleen ja ympäröivälle yhteiskunnalle. KPMG:n palveluihin kuuluvat tilintarkastus, vero- ja neuvontapalvelut. KPMG:n jäsenyritysten verkosto toimii 155 000 henkilön voimin 155 maassa ympäri maailmaa. Suomessa meitä on yli 800 henkilöä 20 paikkakunnalla.

© 2014 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Finland. The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative, a Swiss entity.

