



Tampereen kaupunkiseudun liikuntapalvelut kuntalaisten hyvinvoinnin edistäjänä

*Esiselvitys palvelujen nykytilasta ja tulevaisuuden seudullisista
yhteistoimintamahdollisuuksista*

20.9.2013 Teemu Normio

TIIVISTELMÄ	4
1. JOHDANTO	6
2. ESISELVITYSTÄ OHJAAVA VIITEKEHYS	7
2.1. LIIKUNNAN KÄSITTEET	8
2.2. TOIMINTAMENETELMÄT JA TIEDONHANKINTA	9
2.3. LIIKUNTAPALVELUIHIN KOHDISTUVA NORMIOHJAUS.....	10
2.3.1. Valtion hallinnon ohjaus.....	11
2.3.2. Seudullinen ohjaus.....	13
2.3.3. Kuntien oma toiminta.....	13
2.4. TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN EDISTÄMINEN	14
2.4.1. Valtiovalta tukee terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä.....	15
2.4.2. Kunnat terveyden ja hyvinvoinnin vastuullisina edistäjinä.....	17
2.4.3 Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen liikunnan avulla	18
2.4.4. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen edellyttää yhteistyötä	20
3. YHTEISTYÖ MONIMUTKAISELLA JA MONIARVOISELLA PELIKENTÄLLÄ	22
3.1 ERILAISET YKSILÖT MUODOSTAVAT YHTENÄISEN JOUKKUEEN	23
3.1.1. Tampere	26
3.1.2. Kangasala	27
3.1.3. Lempäälä.....	27
3.1.4. Nokia	28
3.1.5. Orivesi.....	28
3.1.6. Pirkkala.....	29
3.1.7. Vesilahti.....	29
3.1.8. Ylöjärvi.....	30
4. MENESTYS RAKENTUU PIENISTÄ PALASISTA	31
4.1 YHTEISTYÖ LIIKUTTAÄ KAIKKIA	32
4.1.1. Kuntien liikuntapalveluiden pelikenttä.....	33
4.1.2. Liikuntapalveluiden kehittämistarpeet.....	34
4.1.3 Kuntien käytettävissä olevat voimavarat	35
4.1.4 Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen	37
4.2 YHTEISTYÖN PALAPELIN PALASET	38
4.2.1. Yhteinen strategia	39
4.2.2. Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen.....	40

4.2.3. Liikuntapaikkojen hoito ja ylläpito	40
4.2.4. Henkilöstöpolitiikka ja ammattitaito.....	41
4.2.5. Avustus- ja taksapolitiikka.....	41
4.2.6. Liikuntapaikkojen seudullinen suunnittelu	43
4.2.7. Seutukoordinaattori	44
5. ”KÄÄRITÄÄN HIHAT” -TAHTOA JA TAVOITTEELLISUUTTA YHTEISTYÖHÖN	45
5.1. PIENIN ASKELIN KOHTI LAAJEMPAA PALVELUKOKONAISUUTTA.....	47
5.2. MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN? - KÄRKIHANKKEELLA VOIMAA	50
6. LOPUKSI	52
LÄHTEET	53
LIITTEET	56

Tiivistelmä

Esiselvityksessä kartoitetaan kuntien käytettävissä olevia voimavaroja ja tulevia liikuntapalveluihin kohdistuvia kehittämistarpeita sekä tarkastellaan kuntien palveluyhteistyön mahdollisuuksia Tampereen kaupunkiseudulla.

Liikuntapalveluiden kysyntä on kasvanut ja monipuolistunut. Suorituspaikkojen laadun takaaminen, niiden sijaintipäätökset, palveluiden kattavuuden turvaaminen tai uusien investointihankkeiden aloittaminen asettavat kunnat vaikeiden päätösten eteen. Julkistalouden niukkojen taloudellisten liikkumavarojen takia palveluiden järjestämisessä on löydettävä keinoja, joilla liikuntapalveluiden laatu, kattavuus ja saavutettavuus tullaan turvaamaan myös tulevaisuudessa.

Kuntien välisen yhteistyön syventäminen ja resurssien yhdistäminen voidaan nähdä tärkeänä askeleena tulevaisuuden haasteita kohdatessa. Kuntien viranhaltijat ovatkin yksimielisiä siitä, että yhteistyötä tulee lisätä. Yhteistoiminnan kehittäminen nähdään tarpeelliseksi monella eri toimintatasolla. Ehdotetut yhteistyötarpeet koskevat sekä laaja-alaista strategista työtä että konkreettisia käytännön toimia.

Ehdotetut yhteistyön pääpainopisteet:

- Strategisten tavoitteiden yhtenäistäminen
- Informaation jakamiseen ja viestintään liittyvät toimenpiteet
- Sähköisten työvälineiden käyttöönotto
- Liikuntapaikkojen hoito ja kunnostus sekä siihen liittyvä välineistö
- Henkilöstöpolitiikka
- Avustus- ja taksapolitiikka
- Uudet investoinnit ja maankäyttöön liittyvät toimet
- Liikuntakoordinaattori operatiivisen työn toteuttajana

Yhteistyön lähtökohtana on toiminnan avoimuuden korostaminen ja toimijoiden välisen luottamuksen edistäminen. Yhteistyö tulisi nähdä laajana toimintatapana, jossa kuntien ja

urheiluseurojen tiivis yhteistyö tuottaa liikuntapalveluja kaupunkiseudun asukkaille. Yhteistyön johtamisessa tutkimustiedon hyväksikäyttäminen ja tiedolla johtaminen tulisi ottaa tarkemmin huomioon.

Yhteistoiminta edellyttää yhteisten pelisääntöjen kirjaamista. Tämä tarkoittaa yhteisen toimintasuunnitelman luomista ja tavoitteiden asettamista. Tavoitteiden tulisi olla kunnianhimoisia, mutta saavutettavissa olevia, joissa johtavana teemana olisi terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Yhteistyön onnistumisen ja kehittämisen edellytyksenä ovat toteuttamiskelpoiset sekä onnistuneet yhteistyöhankkeet. Hyvien kokemusten jälkeen yhteistyötä on helpompi laajentaa.

Vapaa-aikatyöryhmän ensimmäinen yhteistyöhanke tulisi olla ristiriidaton toteuttaa. Yhteistyöhön täytyisi sitoutua ja osallistumisen tulisi olla vapaaehtoista. Liikuntapalveluiden saavutettavuutta ja yhdenvertaisuutta tulisi korostaa koko kaupunkiseudun alueella, jolloin palveluiden järjestämistä tarkasteltaisiin ilman kuntarajoja.

1. Johdanto

Esiselvitys tarkastelee Tampereen kaupunkiseudun liikuntapalveluita ja niihin liittyviä yhteistoimintatarpeita sekä kehittämismahdollisuuksia. Tampereen kaupunkiseudun sivistystyöryhmän kehittämisohjelmassa yksi painopistealue on vapaa-aikapalvelujen yhteistyö. Yhteistyön käynnistämiseksi pyritään kartoittamaan kuntien liikunta- ja vapaa-ajan palveluiden nykyinen organisointitapa, vastuualueet sekä lisäksi selvittämään kuntien kokemat yhteistyötarpeet. Käsillä olevassa esiselvityksessä käsitellään liikuntapalveluita.

Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymän muodostavat Tampere, Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Vesilahti ja Ylöjärvi. Kaupunkiseutu on Helsingin jälkeen toiseksi suurin ja monipuolisimmin sekä nopeimmin kasvava seutu Suomessa. Tampereen seudun hyvä sijainti ja kattavat liikenneyhteydet mahdollistavat laadukkaiden palvelujen tarjoamisen ja vetovoimaisen alueen kehittämisen. Alueen teollisuuspainotteinen elinkeinorakenne ja kansainvälisyyden haasteet vaativat toimenpiteitä, jotta alueen houkuttelevuus ja kilpailukyky kasvaisi. Tämä edellyttää seudun kuntien välisen yhteistoiminnan kehittämistä ja yhteisten tavoitteiden asettamista. Tampereen kaupunkiseudun strategiassa kunnat ovat asettaneet tavoitteekseen rakentaa alueesta sujuvaa elämää korostavan, kilpailukykyisen ja vetovoimaisen kaupunkiseudun.

Olennainen kilpailukykyä edistävä tekijä on verkottuminen ylikunnallisesti eri toimijoiden kanssa¹. Kaupunkiseudun kuntien välillä yhteistyötä on tehty jo monien vuosien ajan ja toiminnan kasvaessa sekä kehittyessä kunnat ovat ymmärtäneet yhteistyön vaatimukset. Yhteistyö vaatii kunnilta toimintatapojen ja ajattelun muutosta. Institutionaalisten rajojen murros vaikuttaa siihen, että markkinat, hierarkiat ja verkostot sekoittuvat toisiinsa².

Liikuntapalvelut on osa hyvinvointipalveluiden kokonaisuutta. Palveluyhteistyön tavoite on vastata kaupunkiseudun asukkaiden tarpeisiin kustannustehokkailla palveluilla. Johtavana ajatuksena on tarjota asiakkaalle valinnanvapaus käyttää liikuntapalveluja haluamallaan

¹ Jäntti ym. 2008, 13

² Jäntti ym. 2008, 14

tavalla koko kaupunkiseudun alueella. Tavoitteena on luoda kuntalaisille yhtenäisiä, helposti saavutettavia palveluja ajasta ja paikasta riippumatta ja lisätä palvelujen arvoa niiden käyttäjille.

Esiselvitys tarkastelee yhteistyön lisäämisen mahdollisuuksia kuntien välillä ja palveluiden kehittämistä kohti yhtenäistä palvelurakennetta. Yhteistyömahdollisuudet antavat hedelmällisen lähtökohdan kehittää vapaaehtoisuuteen perustuvia ja kuntien yhteisiin tarpeisiin suuntautuvia palveluja kaikille kaupunkiseudun asukkaille.

2. Esiselvitystä ohjaava viitekehys

Esiselvityksen tarkoituksena on selvittää kuntien nykyistä liikuntapalvelutarjontaa ja tarkastella kaupunkiseudun kuntien yhteistyömahdollisuuksia. Pyrkimyksenä on nostaa esiin kehitysteemoja, -alueita ja toimintamalleja, joiden avulla kuntien välinen yhteistyö kehittyisi ja tarjoaisi kaupunkiseudun asukkaille sekä urheiluseuroille laadukkaamman toimintakentän sekä käyttää että tuottaa palveluja. Esiselvityksessä ei vertailla kuntien liikuntapalveluja keskenään, vaan yritetään löytää yhteisiä kehittämistarpeita ja tapoja, joilla liikuntapalveluyhteistyötä voidaan vahvistaa ja kehittää. On sanomattakin selvää, että kuntien koot vaikuttavat tarjottaviin palveluihin. Perimmäinen kysymys onkin se, miten yhteinen tahtotila kuntien välillä löydetään, jotta kaupunkiseudun asukkaat saisivat mahdollisimman kattavaa ja laadukasta liikuntapalvelua kuntarajoista riippumatta. Onko mahdollista nähdä liikuntapalvelukenttä yhtenä kokonaisuutena ilman kuntarajoja? Tarkastelussa on syytä suunnata katseet kuntaan palvelujen järjestäjänä ja kuntalaiseen palvelujen käyttäjänä.

Nykyinen liikuntapalveluyhteistyö kaupunkiseudun kuntien välillä on vähäistä. Kuntien verkkosivuilta kerätyn ja haastatteluiden kautta saadun aineiston mukaan kunnat tarjoavat palveluja kohdennetusti vain oman kuntansa asukkaille. Kunnat tukevat oman kuntansa urheiluseurojen ja yhdistysten toimintaa tarjoamalla rahallista toimintatukea ja subventioavustusta liikuntatilojen käytössä. Tarjottavien liikuntapalveluiden määrä ja kattavuus vaihtelevat paljon kaupunkiseudun kuntien välillä. Kaupunkiseudun kunnat

tuottavat eri tavalla järjestettyjä palveluja asukkailleen. Asukkaiden mahdollisuus kunnan järjestämään ohjattuun liikuntaan rajoittuu oman kunnan tarjoamien palvelujen varaan. Palvelujen saatavuus riippuu näin ollen oman kotikunnan tarjonnasta. Urheiluseurat liikuttavat koko kaupunkiseudun asukkaita. Seurojen toiminnan tukemisesta vastaa kuitenkin seuran kotikunta. Toimintakäytännöt vaikuttavat siihen, että urheilun ja liikunnan harrastamisen mahdollisuudet ovat osittain haasteelliset.

Palveluiden järjestämisen näkökulmasta liikuntapalveluiden kysyntä on kasvanut ja monipuolistunut. Suorituspaikkojen laadun takaaminen, niiden sijaintipäätökset, palveluiden kattavuuden turvaaminen tai uusien investointihankkeiden aloittaminen asettavat kunnat vaikeiden päätösten eteen. Julkistalouden niukkojen taloudellisten liikkumavarojen takia palveluiden järjestämisessä on löydettävä keinoja, joilla liikuntapalveluiden laatu, kattavuus ja saavutettavuus tullaan turvaamaan myös tulevaisuudessa.

2.1. Liikunnan käsitteet

Liikuntapalvelukentällä toimiessa käsitteiden ymmärtäminen on erittäin tärkeää. Käsite-epäselvyydet saattavat johtaa vääriin johtopäätöksiin ja turhiin väärinymmärryksiin. *Liikunnan käsitteellä* kuvataan ilmiökenttää, ”jossa keskeistä on eri väestön osien monenlaisen liikunnan, liikuntamahdollisuuksien ja liikunnallisuuden edistäminen niin, että liikunnasta tulee mahdollisimman monelle elämäntavan tai -tyylin luonteva osa.” Liikuntapolitiikka-käsitteellä kuvataan niitä poliittisia toimenpiteitä, jotka koskevat liikuntakäsitteen osa-aluetta.³ Tiihosen mukaan *urheilun käsitteellä* kuvataan ilmiökenttää, jossa ”keskeistä on urheileminen sen eri muodoissaan, urheilemisen olosuhteiden parantaminen sekä urheilukulttuurin kaikinpuolinen kehittäminen. Tavoitteena on sekä urheiluharrastuksen lisääminen, urheiluvalmennuksen ja urheilun järjestelmien kehittäminen että urheilullisen menestyksen saavuttaminen kilpa- ja huippu-urheilun eri tasoilla.” Urheilupolitiikka-käsitteellä kuvataan niitä poliittisia toimenpiteitä, jotka kohdistuvat urheilu-käsitteen rajaamaan osa-alueeseen. Pääasia on ymmärtää liikunnan ja urheilun käsitteiden erot.

³ Tiihonen, 2013

Liikunnan ja urheilun käsitteet muodostavat alakäsitteineen yhden yläkäsitteen, *liikuntakulttuurin*. Liikuntakulttuurilla tarkoitetaan koko liikunnan ja urheilun kattamaa ilmiökenttää. Liikuntakulttuuri-käsite viittaa liikkumiseen, joka tarkoittaa fyysistä tekemistä, mutta myös kulttuuriin, joka pitää sisällään kaikki ne merkitykset, jotka liikunnalle ja urheilulle kulttuurissamme annetaan.



Liikunnan käsitteet

2.2. Toimintamenetelmät ja tiedonhankinta

Esiselvitykseen liittyvä aineisto on hankittu pääasiassa viranhaltijoita haastatteleamalla ja kuntien verkkosivuilta. Suurin osa käytettävästä aineistosta on saatu kuntien internetsivujen materiaaleista, joista on kiinnitetty huomiota pääasiassa liikuntapalveluiden tarjontaan, niitä ohjaaviin toimintasuunnitelmiin, poliittisiin linjauksiin, talousarvion antamiin toiminnallisiin raameihin ja kuntien strategioihin. Tiedonkeruun syventämiseksi esiselvitykseen on haastateltu kuntien viranhaltijoita ja kuultu heidän näkemyksiään liikunta- ja vapaa-aikapalvelujen roolista osana oman kunnan palvelutarjontaa sekä kaupunkiseutuyhteistyön kehittämistä. Haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa lähetettiin

kuntien edustajille sähköpostikysely, joissa selvitettiin viranhaltijoiden näkemyksiä oman kuntansa liikuntapalveluiden nykytilanteesta, kehittämistarpeista, liikuntapalveluihin kohdistuvista voimavaroista ja infrastruktuurista.⁴ Viranhaltijoiden vastauksia hyödyntäen täsmennettiin raporttia ohjaavaa viitekehystä. Aiheen tarkastelua syvennettiin jalkautumalla kuntiin ja haastatteleamalla teemahaastattelun tavoin kuntien liikuntapalveluista vastaavia viranhaltijoita. Tällä menettelytavalla voitiin tarkentaa ja syventää vastaajien näkemyksiä.

Kerättyä tietoa ja haastateltavien näkemyksiä tarkastellaan objektiivisesti kaupunkiseudun kehittämisen kannalta. Tuloksia analysoitaessa on pyritty ottamaan huomioon kaupunkiseudun kehitys, tulevaisuuden tavoitteet ja kaupunkiseudun toimintaa ohjaavat strategiset linjaukset. Raporttia ohjaavana viitekehystenä toimivat Tampereen kaupunkiseudun strategia 2020 ja yhdyskuntasuunnittelua ohjaava rakennesuunnitelma 2030. Esiselvityksessä on otettu huomioon rakennesuunnitelmauudistuksen painopisteet. Taustalla olevan ja kerätyn tiedon pohjalta on laadittu raportti, jossa analysoidaan ja tulkitaan kuntien näkemyksiä yhteistyöstä ja toiminnan kehittämisestä. Esiselvityksen päämääränä on kerätä kuntien näkemykset yhteen ja luoda niiden pohjalta esiselvitys kaupunkiseudun kuntien liikuntapalveluihin liittyvästä yhteistyöstä. Esiselvityksen johtopäätösosuuudessa tuodaan esille näkökulmia, joilla kaupunkiseudun liikuntapalveluja ja palveluihin liittyvää yhteistyötä voitaisiin kehittää.

2.3. Liikuntapalveluihin kohdistuva normiohjaus

Liikunnan edistämisen viitekehys on hallinnossa laaja. Sen vaikutus ulottuu lähes koko julkisen sektorin ylle pitäen sisällään valtionhallinnon, valtion aluehallinnon, kuntien päätöksentekoprosessit ja niihin liittyvät toimenpiteet. Myös liikunta-alan järjestöt toimivat liikuntakulttuurin kentällä edistäen liikuntaa.⁵

⁴ Ks. liitteet 1 & 2

⁵ Opetus- ja kulttuuriministeriö: 2013:4, 9

Kuntien liikuntapalveluita ohjaa Tampereen kaupunkiseudulla kuntien valtuustojen yhteisesti hyväksymä seutustrategia. Strategia ohjaa kuntien välistä toimintaa kohti sujuvampaa arkea, alueen parempaa kilpailukykyä ja pyrkii edistämään kaupunkiseudun vetovoimaisuutta. Kunnat ovat myös velvollisia noudattamaan valtiovallan asettamia linjauksia ja asetuksia. Näistä lait määrittävät toimintaa ohjaavat suuntaviivat. Valtiovallan ohjausta täsmentävät ministeriöiden ja valtion virastojen selvitykset toiminnan painopisteistä. Kuntien omat strategiat määrittävät paikallista toimintaa ja palveluiden järjestämistä alueen asukkaille. Kuntien toimintasuunnitelmat ja -ohjelmat asettavat tarkempia suuntaviivoja.



Liikuntatoimen normiohjaus Tampereen kaupunkiseudulla - esiselvitystä ohjaava viitekehys

2.3.1. Valtion hallinnon ohjaus

Suomen perustuslain (731/1999) 16 §:n mukaan liikunta luetaan kansalaisten sivistyksellisiin perusoikeuksiin. Kuntalain (365/1995) 1 §:ssä kuntia veloitetaan huolehtimaan kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisestä. Liikuntalain (1054/1998) 2 §:ssä kunnille säädetään liikunnan yleinen edistämisvelvoite, jossa sanotaan, että ”kunnan tulee luoda edellytyksiä kuntalaisen liikunnalle kehittämällä paikallista ja alueellista yhteistyötä

sekä terveyttä edistävää liikuntaa, tukemalla kansalaistoimintaa, tarjoamalla liikuntapaikkoja sekä järjestämällä liikuntaa ottaen huomioon myös erityisryhmät”

Liikunnan ohjauksen pääasiallinen vastuu on opetus- ja kulttuuriministeriöllä. Liikuntapolitiikalla tavoitellaan liikunnan edistämistä ja väestön hyvinvointia. Myös kilpa- ja huippu-urheilun tukeminen sekä kansalaistoiminnan edistäminen kuuluvat osaksi OKM:n toimintaa. Ministeriö ohjaa ja kehittää liikuntapolitiikkaa lainsäädännöllä, tutkimuksilla ja selvityksillä. Ministeriö rahoittaa liikuntaa ohjatuilla budjetti- ja veikkausvoittovaroilla. Tavoitteena on muun muassa tukea lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä liikunnan avulla sekä edistää väestön terveyttä ja hyvinvointia.⁶

Liikuntaa ohjaavan liikuntalain uudistaminen on parhaillaan käynnissä. Kunnille lähetetyn kirjeen⁷ mukaan kysymyksessä ei ole kokonaisuudistus, vaan lakia muutetaan vain tarvittavin osin. Uudistuksessa pyritään panostamaan liikunnallisen elämäntavan edistämiseen, liikunnan huomioon ottamiseen kaikessa päätöksenteossa sekä liikunnan peruspalveluluonteen vahvistamiseen. Tammikuussa 2013 järjestetyn OKM:n ja valtion liikuntaneuvoston isännöimän koordinaatiokokouksen yhteenvetona todettiin, että tiedolla johtamista ja tiedonkeruun koordinointia on parannettava. OKM tulee jatkossa julkaisemaan vuosittain liikuntaindikaattoreiden lukuihin pohjautuvan raportin, jonka avulla pyritään helpottamaan kunnissa tehtävää liikunnan edistämistyötä ja tuottamaan päätöksentekoa helpottavaa informaatiota.

Vapaa-aikatyöryhmän tulisi työssään huomioida valtiohallinnon toimenpidesuunnitelmat ja ennakoida tulevaa kehitystä. Tiedolla johtamista tulisi vahvistaa ja tieteellisen tutkimustiedon hyväksikäyttämistä tulisi edistää kuntien päätöksenteossa.

⁶ OKM, 2013

⁷ OKM kirje kunnille /8/691/2013

2.3.2. Seudullinen ohjaus

Seutuyhteistyö perustuu jäsenkuntien valtuustojen hyväksymään strategiaan. Tampereen kaupunkiseudun strategia 2020 ohjaa kaupunkiseudun kehitystä kehittämällä kuntalaisten arjen sujuvuutta ja panostamalla seudun kilpailukykyyn ja vetovoimaisuuteen. Se määrittelee, miten kunnat kehittävät kaupunkiseutua ja kantavat vastuuta sen tulevaisuudesta

Tampereen kaupunkiseudun visio sisältää tavoitteen kaupunkiseudusta kansallisena edelläkävijänä ja suunnannäyttäjänä. Kaupunkiseudun strategiset tavoitteet on määritelty kolmelle teemalle: 1) elinkeinot ja osaaminen, 2) maankäyttö, asuminen ja liikenne ja 3) palvelut. Palveluyhteistyön päämääränä on ”tarjota asiakkaiden tarpeiden mukaiset ja kustannustehokkaat palvelut sekä mahdollistaa valinnanvapaus asioimisessa”. Seudullisten toimijoiden päämääränä on lisätä kuntien välistä yhteistoimintaa ja seudullisia ratkaisuja kasvavan kaupunkiseudun tarpeisiin sekä edistää alueen kilpailukykyä.⁸

Seutuhallituksen nimeämien työryhmien tehtävänä on tehdä hanke-esityksiä seutuhallitukselle ja edistää tehtyjen päätösten toteuttamista⁹ Vapaa-aikatyöryhmän tehtävänä on kartoittaa kuntien yhteistyötarpeita ja kanavoida teemoittain liikunta-, nuoriso- sekä kulttuuriasioiden yhteistyötä.

2.3.3. Kuntien oma toiminta

Kuntien linjaukset ja suunnitelmat määrittävät kuntien sisäisen toimintakentän suuntaviivat. Kaupunkiseudun kuntien toimintamallit eroavat toisistaan. Kuntien käytettävissä olevat resurssit ja rajalliset toimintamahdollisuudet asettavat liikuntapalveluille kuntakohtaisia rajoituksia. Nämä tietynlaiset rakenteelliset reunaehdot asettavat kunnat erilaiseen

⁸ Tampereen kaupunkiseudun strategia 2020

⁹ Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymän hallinto- ja tarkastussääntö

asemaan toisiinsa nähden. Kuntien liikuntapalveluiden linjauksissa ja liikuntapolitiikkaan kohdistuvissa suunnitelmissa kuntien koko ja toiminnalliset resurssit vaikuttavat merkittävästi kuntalaisille tarjottavien palveluiden määrään. Kuntien yhteistyön myötä palvelutarjonnan volyymit ja monipuolisuus tulevat kasvamaan.

2.4. Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen

Esiselvityksessä liikuntapalveluja käsitellään terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Kuntalain (1995/365) mukaan kuntien on edistettävä kuntalaisten hyvinvointia ja terveyttä. Monet kansalliset ja kansainväliset selvitykset ovat osoittaneet, että liikunnalla on positiivisia vaikutuksia ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin. Nämä vaikutukset kohdistuvat välillisesti myös julkistalouteen. Esimerkiksi diabeteksen sairastavuutta ja siitä aiheutuvia kustannuksia voidaan alentaa kolmannekseen fyysisen aktiivisuuden lisäämisellä.¹⁰ Liikunta on tärkeää kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden kannalta, ja kuntalaisten liikunta-aktiivisuudella on huomattavia yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja taloudellisia vaikutuksia¹¹. Liikunta-aktiivisuutta voidaan lisätä monella eri tavalla ja toiminnan vaikutukset ovat laajat.

”Liikunnan edistämisessä on kyse yksilön tietoihin, taitoihin ja asenteisiin vaikuttamisesta (terveysviestintä yms.), sosiaalisen tuen tarjoamisesta (liikunnanohjaus ja -neuvonta) sekä ympäristön muokkaamisesta sellaiseksi, että se houkuttelee ja antaa mahdollisuuksia liikuntaan.” Mikael Fogelholm, johtaja, UKK-instituutti¹²

Tampereen kaupunkiseudun kuntien välisen liikuntayhteistyön kehittämisessä on tärkeää ymmärtää liikuntapalveluyhteistyön mahdollisuus edistää kaupunkiseudun asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia. Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen tulisi ottaa yhteistyön kehittämisen johtavaksi strategiseksi teemaksi, jonka avulla liikuntapalveluiden asemaa seudun palvelurakenteessa voitaisiin vahvistaa.

¹⁰ OKM 2011:15

¹¹ STM 2010, 6

¹² STM 2006:19, 48

2.4.1. Valtiovalta tukee terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä

Terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen yleinen ohjaus- ja valvontavastuu on sosiaali- ja terveysministeriöllä. Terveyden edistäminen kuuluu osaksi kansanterveystyötä ja pohjautuu kansanterveyslakiin. Terveyden edistämisestä säädetään myös tartuntatautilaissa, tupakkalaissa ja raittiustyölaissa. Ministeriön toimet pyrkivät vaikuttamaan terveyttä edistäviin elintapoihin sekä elinympäristön puhtauteen, turvallisuuteen ja esteettömyyteen. Sosiaali- ja terveysministeriön keskeinen tavoite on terveyserojen kaventaminen. Elämäntapojen muutoksella pystyttäisiin vaikuttamaan terveyden kohenemiseen.¹³

Sosiaali- ja terveysministeriön lisäksi myös aluehallintovirastolla on yleinen ohjaus- ja valvontavastuu terveyden edistämisessä. Kunnilla on velvollisuus ottaa terveystarkastukset huomioon omassa toiminnassaan ja päätöksissään. Kunnallisessa päätöksenteossa tulee arvioida ja ottaa huomioon kunnan tehtävien vaikutukset väestön terveyteen ja hyvinvointiin. Monet tieteelliset tutkimukset ovat käsitelleet terveysvaikutuksia. Terveysvaikutusten tieteellinen arviointi tuottaa näin ollen merkittävää lisäarvoa kunnalliseen päätöksentekoon.¹⁴

Valtioneuvosto hyväksyi vuonna 2001 periaatepäätöksen Suomen terveystalouden linjaavasta Terveys 2015 -kansanterveysohjelmasta. Ohjelman on tarkoitus linjata Suomen terveystalouden 15 vuoden ajan. Ohjelman taustalla on maailman terveysjärjestön WHO:n Terveystä kaikille -ohjelma. Terveys 2015 -kansanterveysohjelma on pitkän aikavälin terveystaloudellinen ohjelma, jonka tarkoituksena on vaikuttaa terveiden ja toimintakykyisten elinvuosien lisäämiseen ja ihmisten välisten terveyserojen kaventamiseen. Ohjelman pyrkimys on vaikuttaa terveyden edistämiseen terveydenhuollossa ja kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla. Ohjelmalla on kahdeksan tavoitetta, jotka antavat suunnan toimintaa ohjaaville linjauksille. Tavoitteiden

¹³ STM 2013

¹⁴ AVI 2013

saavuttaminen edellyttää, että terveys ohjaa valintoja kaikilla kuntien ja valtion tehtäväalueilla, yksityissektorilla ja ihmisten omassa tekemisessä.¹⁵

Ikäryhmittäiset tavoitteet

Kaikille yhteiset tavoitteet

1. Lasten hyvinvointi lisääntyy, terveydentila paranee ja turvallomuuteen liittyvät oireet ja sairaudet vähenevät merkittävästi. 2. Nuorten tupakointi vähenee siten, että 16–18-vuotiaista alle 15 % tupakoi; nuorten alkoholin ja huumeiden käyttöön liittyvät terveysongelmat kyetään hoitamaan asiantuntevasti eivätkä ne ole yleisempiä kuin 1990-luvun alussa. 3. Nuorten aikuisten miesten tapaturmainen ja väkivaltainen kuolleisuus alenee kolmanneksella 1990-luvun lopun tasosta. 4. Työikäisten työ- ja toimintakyky ja työelämän olosuhteet kehittyvät siten, että ne osaltaan mahdollistavat työelämässä jaksamisen pidempään ja työstä luopumisen noin kolme vuotta vuoden 2000 tasoa myöhemmin. 5. Yli 75-vuotiaiden keskimääräisen toimintakyvyn paraneminen jatkuu samansuuntaisena kuin viimeisten 20 vuoden ajan.	6. Suomalainen voi odottaa elävänsä terveenä keskimäärin kaksi vuotta kauemmin kuin vuonna 2000. 7. Suomalaisten tyytyväisyys terveyspalvelujen saatavuuteen ja toimivuuteen sekä koettu oma terveydentila ja kokemukset ympäristön vaikutuksesta omaan terveyteen säilyvät vähintään nykyisellä tasolla. 8. Tavoitteisiin pyritään myös siten, että eriarvoisuus vähenee ja heikoimmassa asemassa olevien väestöryhmien hyvinvointia suhteellinen asema paranevat. Tällöin tavoitteena on sukupuolten, eri koulutusryhmien ja ammattiryhmien välisten kuolleisuuserojen pienentyminen viidenneksellä.
---	---

Lähde: Kansanterveysohjelma 2015

Terveys 2015 -kansanterveysohjelman väliraportin (2013) mukaan kansalliset ohjelmat, oppaat, suositukset ja lainsäädäntö ohjaavat ja toteuttavat kattavasti ohjelman mukaista toimintaa. Silti voidaan todeta, että esimerkiksi lasten lihominen on lisääntynyt ja väestöryhmien väliset terveyserot ovat kasvaneet. Raportin mukaan kuntien hyvinvointia ja terveyttä edistävää työtä, tietopohjaa, johtamista, toimeenpanorakenteita ja hyviä käytäntöjä on edelleen tarvetta vahvistaa.

¹⁵ STM 2013

2.4.2. Kunnat terveyden ja hyvinvoinnin vastuullisina edistäjinä

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä terveyttä edistävän liikunnan ja ravinnon kehittämislinjoista (2008) korostetaan, että terveys on sekä ihmisen tärkeimpiä arvoja että tärkeä tekijä taloudellisessa, sosiaalisessa ja inhimillisessä kehityksessä. Myös nykyisessä pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa korostetaan liikunnan merkitystä ihmisen hyvinvoinnille. ”Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä eriarvoisuuden vähentäminen otetaan huomioon kaikessa yhteiskunnallisessa päätöksenteossa ja sisällytetään kaikkien hallinnonalojen ja ministeriöiden toimintaan”.

Kunnissa tehdään päätökset siitä, miten terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen kunnan alueella toteutuu. Kunnan terveyttä edistäviä palveluja ovat esimerkiksi koulutus, kirjastot, vapaa-aika- ja liikuntapalvelut, kulttuuripalvelut sekä sosiaali- ja terveyspalvelut. Kuntien toiminnassa tulee edistää terveellisten valintojen tukemista ja kuntalaisten hyvinvointia edistävää toimintaa. Näin ollen kunta omalta osaltaan tukee kuntalaisten mahdollisuuksia terveyden ylläpitämiseen ja sen parantamiseen. Terveellisen elämän mahdollisuuksia luodaan siten, että olosuhteet tukevat terveellisten valintojen tekemistä.¹⁶

Terveyden edistäminen edellyttää kunnilta vastuuta ja yhteistyötä. Vastuunkannolla viitataan siihen, että kunnissa tulisi nimittää tahot, jotka ovat vastuussa terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä. Vastuutaho voi olla esimerkiksi kunnan johtoryhmä, kunnan hallitus tai kunnanjohtaja. Terveyden edistämistä tulee suunnitella, toteuttaa ja seurata yhteistyössä kunnan eri toimialojen kanssa. Terveyden edistämisessä myös muiden julkisten toimijoiden roolit ovat merkittäviä. Muita toimijoita voivat olla esimerkiksi poliisi, työvoimapalvelut, seurakunnat, yksityiset yritykset ja yleishyödylliset yhteisöt. Kuntalaisten osallisuus on hyvä keino lisätä terveyden edistämistoimien vaikuttavuutta. Osallisuutta voidaan tukea esimerkiksi kuntalaisfoorumeilla, nettikyselyillä ja avoimella tiedotuksella. Terveyden edistämisen vastuu pysyy kunnalla vaikka sosiaali- ja terveydenhuolto olisi järjestetty useamman kunnan yhteistoimintana. Tällöin yhteistoiminta-alue toimii

¹⁶ THL 2012

asiantuntijana hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvässä yhteistyössä sekä sosiaalisiiin ja terveystvaikutuksiin liittyvässä yhteistyössä alueen kunnissa¹⁷.

Terveyden edistäminen on osa strategista päätöksentekoa. Terveyden edistäminen kuuluu vahvasti kunnan strategiseen päätöksentekoon. Lähtökohtana toiminnalle on asettaa yhteiset tavoitteet ja sopia keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Terveys- ja hyvinvointivaikutukset tulee ottaa huomioon kaikessa päätöksenteossa valmisteluvaiheesta alkaen. (Hätönen et al. 2012)

Terveyden edistäminen on panostus tulevaisuuteen. Esimerkiksi lasten terveyteen tehdyt investoinnit tuottavat tuloksia tulevaisuudessa. Kustannusten merkitys on luonnollisesti merkittävä. Kustannuksia arvioitaessa tulisi kuitenkin ottaa huomioon myös inhimilliset näkökulmat, joiden tarkka arviointi ei ole mahdollista. Terveyttä ja hyvinvointia edistävien päätösten toimeenpanoa hidastavat niiden pitkälle tulevaisuuteen ulottuvat vaikutukset. Terveyttä edistävien toimien vaikutukset näkyvät kunnissa usein vasta vuosien tai jopa vuosikymmenten kuluttua. Yleisesti voidaankin todeta, että ongelmiin puuttuminen varhaisessa vaiheessa ja panostaminen niiden ehkäisyyn on kaikin tavoin kannattavampaa kuin niiden korjaaminen jälkeinpäin.¹⁸

2.4.3 Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen liikunnan avulla

Liikunnan vaikutus terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen on kiistatonta. Terveellisellä ravinnolla ja riittävällä fyysisellä aktiivisuudella on mahdollisuus ehkäistä monia sairauksia, lisätä toimintakykyä ja parantaa kuntalaisten terveyttä. Terveyden edistämällä ja tautien ehkäisyllä saadaan aikaan merkittäviä taloudellisia vaikutuksia. Vaikutukset tulevat näkymään vasta sitten, kun väestön kohentuneen terveyden myötä työvoiman saatavuus ja suorituskyky paranevat. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan terveyden

¹⁷ Hätönen et al. 2012

¹⁸ Hätönen et al. 2012

edistämisellä voidaan vaikuttaa myös terveyden taustatekijöihin, kuten asumisoloihin, vapaa-ajan mahdollisuuksiin, työolosuhteisiin tai toimeentulon turvaamiseen. Terveyden edistämisellä voidaan ehkäistä myös sairauksia ja tapaturmia, vähentää alkoholihaittoja, vahvistaa mielenterveyttä sekä kaventaa väestöryhmien välisiä terveyseroja.¹⁹ Valtionneuvoston periaatepäätös (2008:10) viittaa Kansaneläkelaitoksen selvitykseen, jonka mukaan menestyksellisellä terveyden edistämisellä ja tautien ehkäisyllä voidaan saada aikaan suoria säästöjä. Merkittävimmät talouteen vaikuttavat säästöt saadaan aikaan silloin, kun väestön kohentuneen terveyden myötä työvoiman saatavuus ja suorituskyky parantuvat sekä toisaalta terveydenhuoltoon ja terveysongelmiin liittyvien kustannusten kasvua saadaan hillittyä.

Sosiaali- ja terveysministeriön vastuulla on terveyden edistämisen politiikkaohjelma, jota se toteuttaa yhteistyössä muiden ministeriöiden kanssa. Opetusministeriön harteilla on lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelma. Liikunnan kannalta huomioitavia ovat kansallisen liikuntaohjelman linjaukset, joissa otetaan huomioon myös terveyttä edistävä liikunta.

Liikuntalaki (66/1972) edistää kansalaisten hyvinvointia ja terveyttä sekä tukee lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä liikunnan avulla. Opetusministeriön vastuulla on liikuntatoimen yleinen johtaminen, kehittäminen ja yhteensovittaminen, joita se tekee yhteistyössä valtioneuvoston kanssa. Opetusministeriön asiantuntijaelimenä toimii valtion liikuntaneuvosto. Kunnan tehtävänä on luoda edellytyksiä kuntalaisten liikunnalle kehittämällä terveyttä edistävää liikuntaa, tukemalla kansalaistoimintaa, tarjoamalla liikuntapaikkoja sekä järjestämällä liikuntaa ottaen huomioon myös erityisryhmät.

Kansanterveyslain (66/1972) mukaan kunnilla on vastuu kansanterveystyöstä. Tämä tarkoittaa yksilöiden, väestöön ja elinympäristöön kohdistuvaa terveyden edistämistä. Kuntien tulee huolehtia asukkaiden terveysneuvonnasta ja huolehtia, että

¹⁹ Hätönen et al. 2012

terveysnäkökulma otetaan huomioon kunnan kaikissa toiminnoissa. Kunnan velvollisuus on tehdä yhteistyötä terveyden edistämiseksi muiden kunnassa toimivien julkisten ja yksityisten tahojen kanssa

2.4.4. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen edellyttää yhteistyötä

Valtion tasolla terveyttä edistävää liikuntaa, terveellistä ravitsemusta ja niihin liittyviä olosuhteita kehitetään ja toteutetaan monilla eri hallinnon aloilla. Mukana ovat monet eri toimijat sosiaali- ja terveysministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön, maa- ja metsätalousministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön, liikenne- ja viestintäministeriön, ympäristöministeriön ja monien valtion laitosten taholta. Julkisen sektorin lisäksi myös järjestöt ja elinkeinoelämän tahot ovat tärkeitä terveyttä edistävän liikunnan ja ravinnon kehittämisessä. Euroopan unioni on Suomen aloitteesta hyväksynyt ”Terveys kaikissa politiikoissa” -periaatteen, joka tukee pyrkimystä edistää väestön liikuntaa ja terveellisiä ruokatottumuksia erilaisissa yhteiskunnallisissa päätöksissä ja toiminnoissa.²⁰

Valtioneuvosto on asettanut valtakunnalliset tavoitteet terveyden ja liikunnan edistämiseksi. Päättävöitteita terveyden edistämiseen ja sairauksien ehkäisyyn on neljä kappaletta:

- 1) Terveytensä kannalta riittävästi liikkuvien määrä kasvaa ja liikunnasta syrjäytyneiden määrä vähenee
- 2) Ravitsemussuositusten mukaisesti syövien määrä kasvaa kasvisten, hedelmien ja marjojen käyttöä lisäämällä samalla kun tyydyttyneen rasvan, suolan ja sokerin saanti vähenee
- 3) Ylipaino ja lihavuus sekä muut ravintoon ja riittämättömään liikuntaan liittyvät terveyshaitat vähenevät
- 4) Terveyttä edistävät ruoka- ja liikuntatottumukset yleistyvät erityisesti huonommassa sosioekonomisessa asemassa olevilla väestöryhmillä.

²⁰ STM 2008:10, 7

Valtion periaatepäätöksen²¹ mukaan terveys tulee ottaa huomioon kaikessa päätöksenteossa. Terveellinen elämäntapa ja terveelliset valinnat on tehtävä mahdollisiksi kansalaisille, niiden on oltava helppoja saavuttaa ja houkuttelevia. Periaatepäätöksen toteutuminen edellyttää, että eri toimijat näkevät terveyttä edistävän liikunnan ja ravinnon samalla tavalla ja pystyvät asettamaan toiminnalle yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. Onnistumisen edellytyksinä ovat tehokas yhteistyö, vastuualueiden varmistaminen, voimavarojen riittävyys ja niiden tarkoituksenmukainen käyttö, laadukkaan tutkimuksen hyödyntäminen ja seurantajärjestelmien hyödyntäminen. Hallinnonalojen toimijoiden ja järjestösektorin yhteistyön onnistumiseksi oleellista on toimijoiden välinen vuorovaikutus.

²¹ STM 2008:10, 9

3. Yhteistyö monimutkaisella ja moniarvoisella pelikentällä

Yhteiskuntarakenne on muuttunut monimutkaisemmaksi ja moniarvoisemmaksi. Johtamisen näkökulmasta moniarvoisuus merkitsee monia asioita. Johtajan on keskityttävä panostamaan yksittäisten palvelujen tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen, mutta myös ottamaan huomioon tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, puoluepoliittiset tavoitteet tai ”yleinen yhteinen hyvä”. Tämä tulee tehdä ympäristössä, jossa esiintyy konflikteja ja yhteensovittamattomia arvoja ja jossa ratkaistaan ratkaisemattomia, niin sanottuja ilkeitä ongelmia.²² Moniarvoisuuden johtamiseen liittyy myös julkisuuden kontrolli. Haverin ym. näkemyksen mukaan julkisuuden ja tiedotusvälineiden roolia kuntajohtamiseen olennaisesti vaikuttavana tekijänä on vaikea ylikorostaa. Tiedotusvälineet, kuntalaiset ja erilaiset eturyhmät seuraavat tarkasti kuntien tapahtumia.

Kunnallishallinnon nykytilannetta ja odotettavissa olevaa tulevaisuudenkuvaa kuvaa Haverin ym. mukaan parhaiten monimutkaisuus. Kansainväliset ja kansalliset muutokset vaikuttavat monimutkaisuuden syntyyn. Monimutkaisuuden ydin on niissä ilkeissä ongelmissa joita kunnat yrittävät ratkaista ja toisaalta niissä keinoissa, joita ratkaisuihin on käytettävissä. Monimutkaisuus on toimintaympäristöjen ominaisuus, johon yhteiskunnan kehittyminen on johtanut. Toisaalta monimutkaisuus ilmenee tuloksena niistä strategioista, joilla toimintaympäristön muutoksiin yritetään vastata.²³

Yhteiskunnan kehittyminen on vaikuttanut myös päätöksentekoon. Päätöksentekijät joutuvat toimimaan haastavassa ympäristössä, jonka hahmottaminen on vaikeaa. Kuntapolitiikan kohteena olevat asiat ovat yhä vaikeampia ja niiden liittyminen toisiinsa on yhä monimutkaisempien toimintaketjujen tulos. Poliitiikan sisällön muutoksiin pyrkivien tahojen määrä on myös lisääntynyt. Näin ollen kuntien on oleellista toimia tiiviissä yhteistyössä monien toimijoiden kanssa.²⁴

²² Haveri ym. 2009, 33

²³ Haveri ym. 2009, 36-37

²⁴ Haveri ym. 2009, 36

Muutosten edessä kunnat joutuvat tekemään päätöksiä tietämättä tarkalleen niiden vaikutuksista. Nyholm kuvaa väitöskirjassaan Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana (2008) kuntien nykytilaa murrostilana, jossa kaaos näyttäytyy yleisenä hälynä. Hälyn myötä muutosympäristö on epävarma, arvaamaton ja jopa kaoottinen toimikenttä. Murrostilalle on tyypillistä, että se lisää epävarmuutta vallitsevien asioiden suhteen. Hälyn ja kaoottisuuden keskellä on muun muassa epäselvää, millaiset johtamis- ja muutosmekanismit tuottaisivat parhaita tuloksia.²⁵

Epäselvyyden, kaaoksen ja hälyn keskellä kuntien tulee kuitenkin toimia tehokkaasti ja tarjota kuntalaisille monipuolisia palveluita. Monimutkaisia asioita ei kuitenkaan voida hallita yksikertaisilla ratkaisuilla tai järjestelmillä. Tämän johdosta hierarkkiset järjestelmät menettävät vähitellen merkitystään. Kunnat joutuvat miettimään uusia tapoja ja uudenlaisia ohjauksen muotoja saadakseen asiat tehtyä. Näin ollen omia toimintoja koskevien suorien käskytysten sijasta kuntien tulee kehittää yhteistyötä sekä muiden kuntien että yksityisten yritysten ja vapaaehtoissektorin kanssa.²⁶

3.1 Erilaiset yksilöt muodostavat yhtenäisen joukkueen

Tampereen kaupunkiseudun kuntien liikuntapalvelut ovat erilaisia. Tampere nousee esille selkeästi suurimpana ja hallintorakenteeltaan erilaisena palveluiden tarjoajana. Tampereen koko ja asema kaupunkiseudun suurimpana kuntana vaikuttaa luonnollisesti myös sen tarjoamiin palveluihin. Palveluja on tarjolla laajalla rintamalla monille asiakasryhmille ympäri kaupunkia. Tulevaisuudessa Tamperekaan ei yksin pysty vastaamaan kasvavaan kysyntään.

Kaupunkiseudun keskisuurten kuntien²⁷ toimintarakenteet ovat toisiinsa nähden hyvin samanlaisia. Kuntien liikuntapalveluita ohjaavat toimintatavat eroavat kuitenkin toisistaan. Taulukosta (taulukko 1) voidaan myös todeta, että kuntien taloudelliset panostukset liikuntapalveluihin vaihtelevat. Taulukossa on tarkasteltu kuntien vuoden 2012

²⁵ Nyholm 2008, 134-135

²⁶ Haveri ym. 2009, 38-39

²⁷ Kangasala, Lempäälä, Nokia, Pirkkala ja Ylöjärvi

tilinpäätöksiä ja laskettu liikuntapalveluiden toimintakate suhteessa kunnan toimintakatteeseen. Toimintakate kertoo paljonko käyttötalouden tuloista jää katettavaksi verotuloilla ja valtionosuuksilla. Toimintakatteessa on vähennetty toimintatuotoista toimintamenot. Tässä tunnusluvussa on otettu huomioon muun muassa liikuntatoimien omat myynti- ja maksutuotot sekä henkilöstökulut. Vertailu ei ole aukoton, ja se kertoo vain suuntaa-antavasti kuntien liikuntapalvelutoiminnan laajuudesta.

Taulukko 1

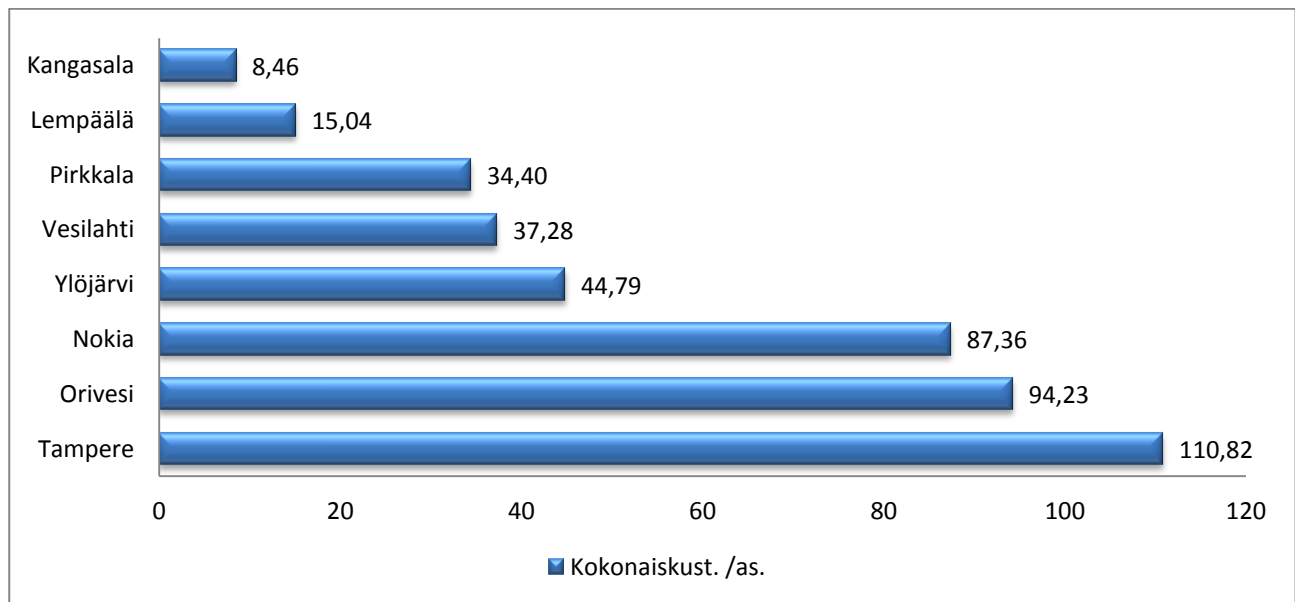
Tilinpäätökset 2012

Kunnat	toimintakate (liikpalv.) / toimintakate (kunta)%	Asukasmäärä
Pirkkala	0,74	18 128
Nokia	1,80	32 354
Ylöjärvi	0,58	31 515
Lempäälä	0,52	20 879
Vesilahti	0,60	4 437
Kangasala	0,32	30 126
Orivesi	1,53	9 577
Tampere	2,41	217 423

Vertailun vuoksi seuraavassa kuviossa (Kaavio 1) on kuvattu ELY-keskusten tekemä tilasto vuodelta 2010, jossa kuvataan kaupunkiseudun kuntien liikuntatoimien käyttökustannuksia. Käyttökustannukset koostuvat toimintamenoista (ml. sisäiset menot), käyttöomaisuuden poistoista ja vyörytyseristä.

KAAVIO 1

Liikuntatoimen kokonaiskäyttökustannukset/asukas v. 2010



Alkuperäinen lähde: ELY-keskusten kokoama tilasto kuntien liikuntatoimen resursseista vuodelta 2010

Alle 10 000 asukkaan Orivesi ja Vesilahti ovat asukasluvultaan kaupunkiseudun pienimmät kunnat. Orivedellä liikuntapalveluiden toimintakatteen osuus suhteessa koko kunnan toimintakatteeseen oli merkittävä suhteessa muihin kuntiin. Myös kokonaiskustannusten suhde asukaslukuun oli kaupunkiseudun kunnista toiseksi suurin.

Käsillä olevassa esiselvityksessä ei pureuduta tarkemmin tunnuslukujen merkitykseen. Kuvioiden tarkoitus on herättää keskustelua ja kertoa omalta osaltaan kokonaiskuvaa vallitsevasta toimintaympäristöstä. Tilastoja tarkastellessa on otettava huomioon monia asioita. Muun muassa ajallisesti suppea otos sekä kirjanpitolapaan liittyvät tekniset eroavaisuudet saattavat vääristää todellisuutta. Tarkemman tuloksen saaminen edellyttäisi laajempaa tarkastelua.

3.1.1. Tampere

Tampereella liikuntapalvelujen tilaajayksikkönä toimii sivistyksen ja elämänlaadun ydinprosessi. Sen tehtävänä on kannustaa kuntalaisia aktiiviseen liikuntaan ja tukea monipuolista harrastus ja vapaa-ajan toimintaa. Tilaaja-tuottaja-mallia toteuttavan kaupungin liikuntapalveluiden tarkoitus on luoda edellytyksiä omaehtoiseen tai kansalaisjärjestöjen ohjaamaan liikunnan harrastamiseen. Toiminta tukee vahvasti myös alueen huippu-urheilua ja huolehtii erityisliikunnan järjestämisestä. Liikuntapalveluiden ylläpitämään palveluverkkoon kuului vuonna 2012 mm. neljä jäähallia ja uimahallia, seitsemän liikuntahallia, 80 koulujen sisäliikuntatilaa, Kaupin urheilupuisto, Tampereen stadion, seitsemän urheilu- ja palloilukenttää, 12 ulkoilu- ja leirintäaluetta sekä noin 200 kilometriä ulkoilu- ja latureittejä.²⁸ Liikuntapalvelut tuottaa liikunta- ja terveystalot tamperelaisille, suunnittelee ja pitää kunnossa liikuntapaikkoja ja ohjaa niiden tasapuolista käyttöä. Kaupungin ja urheiluseurojen välinen yhteistyö on tiivistä, ja laaja seuraverkosto mahdollistaa monipuolisten liikuntapalvelujen tarjoamisen. Yhteistyön tuloksena kaupungissa järjestetään monia valtakunnallisesti ja kansainvälisestikin merkittäviä urheilutapahtumia. Esimerkiksi urheiluseurojen kanssa yhteistyössä järjestettävien kansallisten ja kansainvälisten tapahtumien ohella yleisurheilun alle 23-vuotiaiden Euroopan mestaruuskilpailut, judon Eurooppa Cup ja salibandyn Champion's Cup. Toiminta tähtää mahdollisuuksien luomiseksi omaehtoiseen tai kansalaisjärjestöjen ohjaamaan liikunnan harrastamiseen.²⁹

Tampere on lähes kaikilla mittareilla mitattuna kaupunkiseudun suurin toimija liikuntapalveluissa. Jo oman fyysisen kokonsa ja käytettävissä olevien resurssinsa johdosta kuntalaisille tarjottavien palveluiden määrä on kaupunkiseudun kunnista suurin.

Keskeiset liikuntapalvelut:

- ✓ **Ulkoilureitit, talvella latuverkostot**
- ✓ **kevyenliikenteen väylät (kävely, juoksu, pyöräily)**
- ✓ **Uimahallit, jäähallit**
- ✓ **Palloilu- ja urheilukentät**
- ✓ **koulujen liikuntasalit ja erilaiset liikuntahallit**

²⁸ Tampereen kaupungin tilinpäätös 2012

²⁹ Tampereen talousarvio 2013

3.1.2. Kangasala

Kangasalan liikuntapalvelut sisältyvät osaksi vapaa-aikapalveluja, jotka kuuluvat sivistyskeskuksen toimintoihin. Vapaa-aikapalvelujen palvelualue sisältää liikunnan lisäksi nuorisopalvelut. Liikuntapalvelut luodaan hyvin kattavalta osin liikuntaseurojen ja nuorisojärjestöjen kanssa yhteistyötä tekemällä.

Liikuntatoimi organisoii mm. liikuntapaikkojen käyttövuoroja, erityisryhmien liikuntaa ja muutamia tapahtumia vuosittain.³⁰

Kangasala tuottaa liikuntapalveluita ikäihmisille ja erityisryhmille. Urheiluseurat ja yhdistykset vastaavat pääosin liikuntapalveluiden ja -tapahtumien tuottamisesta. Kunta luo puitteita liikuntapaikkojen muodossa ja tukee kolmannen sektorin toimijoita avustuksin.

Keskeiset liikuntapalvelut:

- ✓ **Liikuntapaikat**
- ✓ **Erityisryhmien ja ikäihmisten liikunta**
- ✓ **Lasten rantauimakoulut**
- ✓ **Uimahalli (Oy)**

3.1.3. Lempäälä

Lempäälän liikuntapalvelut sijoittuvat osaksi kunnan opetus ja vapaa-aikapalveluita. Opetus ja vapaa-aikapalvelut sisältävät liikunnan lisäksi koulutus-, kirjasto-, kulttuuri-, nuoriso-, taiteen perusopetus- ja kansalaisopistopalvelut. Liikuntapalveluiden tarkoitus on edistää terveyttä ja hyvinvointia sekä tukea lasten kasvua ja kehitystä liikunnan avulla.

Seuratoiminnan osuus liikuntapalvelujen tuottamisessa on suuri. Terveysliikuntaa ohjasi vuosina 2010 - 2012 terveysliikunnan strategia. Kunnan liikuntatarjonta keskittyy ohjattuun liikuntatoimintaan sekä ikäihmisten että erityisryhmien kohdalla. Kunta tukee seurojen toimintaa avustuksin ja ylläpitää liikuntasuorituspaikkoja.

Keskeiset liikuntapalvelut:

- ✓ **Liikuntapaikkojen käyttö**
- ✓ **ohjattu liikunta**
- ✓ **erityisryhmien liikunta**

³⁰ Kangasalan talousarvio 2012

3.1.4. Nokia

Nokian kaupungin liikuntatoimi on osa vapaa-aikapalveluita tuottavan vapaa-aikakeskuksen toimintaa. Liikuntatoimi luo edellytyksiä monipuolisen liikunnan harrastamiseen tarjoamalla liikuntapaikkoja kuntalaisille sekä tekemällä tiivistä yhteistyötä seurojen kanssa. Liikuntatoimi järjestää myös liikuntatapahtumia, uimakouluja ja ohjattua liikuntaa eri ikäryhmille. Liikunnan ohjaus kohdistuu pääasiassa lapsiin, nuoriin ja ikäihmisiin. Nokian kaupungin liikuntapalvelut pyrkivät edistämään liikuntaa ja terveitä elämäntapoja pitkällä aikajänteellä. Kaupungin strategisessa linjauksessa terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen on kaikkien kaupungin palvelukeskusten tehtävä.

Keskeiset liikuntapalvelut

- ✓ **Ulkoilureitistöt**
- ✓ **urheilukentät**
- ✓ **lähiliikuntapaikat**
- ✓ **uimahalli, jäähalli ja palloiluhalli**

3.1.5. Orivesi

Oriveden kaupungin liikuntapalvelut sijoittuvat hallinnollisesti osaksi elämänlaatupalveluiden kokonaisuutta. Muita elämänlaatupalveluita ovat kirjastopalvelut, kansalaisopisto ja kulttuuripalvelut. Liikuntapalveluiden tehtävänä on tarjota ja ylläpitää kuntalaisten harrastuspaikkoja ja tukea kaupungin seurojen toimintamahdollisuuksia. Terveysliikunnan osuutta on pyritty kehittämään lisäämällä elämänlaatupalveluiden yhteistyötä. Yhteistyön osuutta on pyritty vahvistamaan myös seurojen, koulujen, nuorisopalveluiden ja hyvinvointi- ja terveystieteiden kanssa.

Keskeiset liikuntapalvelut

- ✓ **Uimahalli**
- ✓ **Liikuntahalli**
- ✓ **jäähalli**
- ✓ **ulkoilureitistöt**

3.1.6. Pirkkala

Pirkkalan kunnan liikuntapalvelut kuuluvat osaksi sivistystoimen vapaa-aikapalveluita. Liikuntatoimen vastuualueeseen kuuluu liikuntapaikkojen hallinnosta ja käytöstä vastaaminen. Liikuntatoimi järjestää ohjaus- ja koulutustoimintaa, antaa liikuntaneuvontaa, on mukana liikuntatapahtumien järjestämisessä ja tukee urheiluseurojen toimintaa. Kunnan liikuntapalvelut painottuvat terveysliikunnan edistämiseen. Seurojen tukeminen ja yhteistyön tekeminen täydentävät kunnan tarjoamia liikuntapalveluja.

Keskeiset liikuntapalvelut

- ✓ Ulkoilureitistöt
- ✓ Urheilukentät
- ✓ Sisäliikuntapaikat
- ✓ Vapaa-aikakeskuksen palvelut

3.1.7. Vesilahti

Vesilahden liikuntatoimen työtä ohjaa liikunta- ja nuorisolautakunta. Vapaa-aikapalvelut sisältävät liikunnan lisäksi myös nuorisopalvelut. Liikuntatoimen tehtävänä on järjestää asukkailleen monipuolisia liikuntapalveluja ja korostaa toiminnassaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä. Pääpaino on lasten ja nuorten liikunnassa, jonka johdosta myös seura-avustukset on kohdennettu lasten ja nuorten liikunnan edistämiseen.

Keskeiset liikuntapaikat

- ✓ Urheilukenttä
- ✓ Koulujen liikuntasalit
- ✓ Kuntosalit

3.1.8. Ylöjärvi

Ylöjärven liikuntapalvelut sijoittuvat vapaa-aikapalvelujen palvelukokonaisuuteen yhdessä kirjasto- ja kulttuuripalveluiden kanssa. Toiminnan tarkoituksena on järjestää kuntalaisille asianmukaisia palveluja sekä itse että yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Liikuntapalveluiden tavoitteena on saavuttaa kaiken ikäiset kuntalaiset

ja edistää heidän terveyttään ja hyvinvointiaan monipuolisten liikuntasuorituspaikkojen sekä ohjatun toiminnan avulla. Kunnan liikuntapolitiikkaa ohjaa muun muassa terveysliikuntaohjelma, jossa kuvataan liikuntatoimikentän nykytila, toimenpide-ehdotukset ja liikuntaohjelman toteuttamissuunnitelma. Liikuntatoimi tekee tiivistä yhteistyötä kunnan seurojen kesken ja avustaa seurojen toimintaa muun muassa jakamalla vuosiavustuksia.

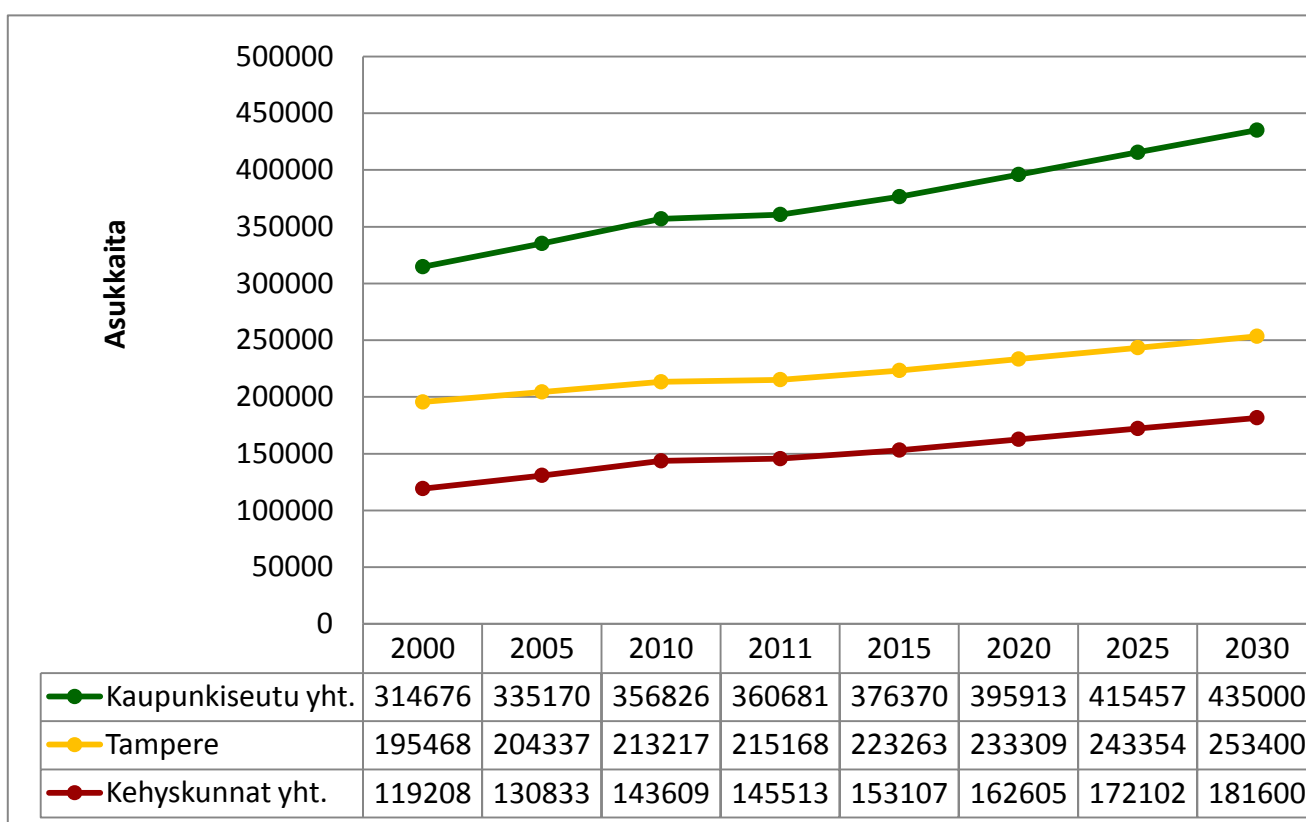
Keskeiset liikuntapalvelut

- ✓ **Ulkoilureitistöt**
- ✓ **Urheilutalo (uimahalli, isot salit)**
- ✓ **Koulujen liikuntasalit**
- ✓ **Keinonurmikenttä**

4. Menestys rakentuu pienistä palasista

Kuntien välisen yhteistyön syventäminen ja resurssien yhdistäminen voidaan nähdä tärkeänä askeleena tulevaisuuden haasteita kohdattaessa. Kaupunkiseutu tulee laskelmien mukaan kehittymään ja kasvamaan seuraavien vuosikymmenten aikana (Kuvio 1). Asukkaiden määrä kasvaa ja heidän palvelutarpeensa lisääntyvät sekä monipuolistuvat. Kuntien tulee valmistautua tulevaisuuden haasteisiin tarjoamalla asiakkailleen myös kattavia ja laadukkaita liikuntapalveluita.

Kuvio 1



Lähde: tilastokeskus

Väestötiedoissa on otettu huomioon seuraavat kuntaliitokset:

1.1.2005: Kangasala ja Sahalahti

1.1.2009: Ylöjärvi ja Kuru

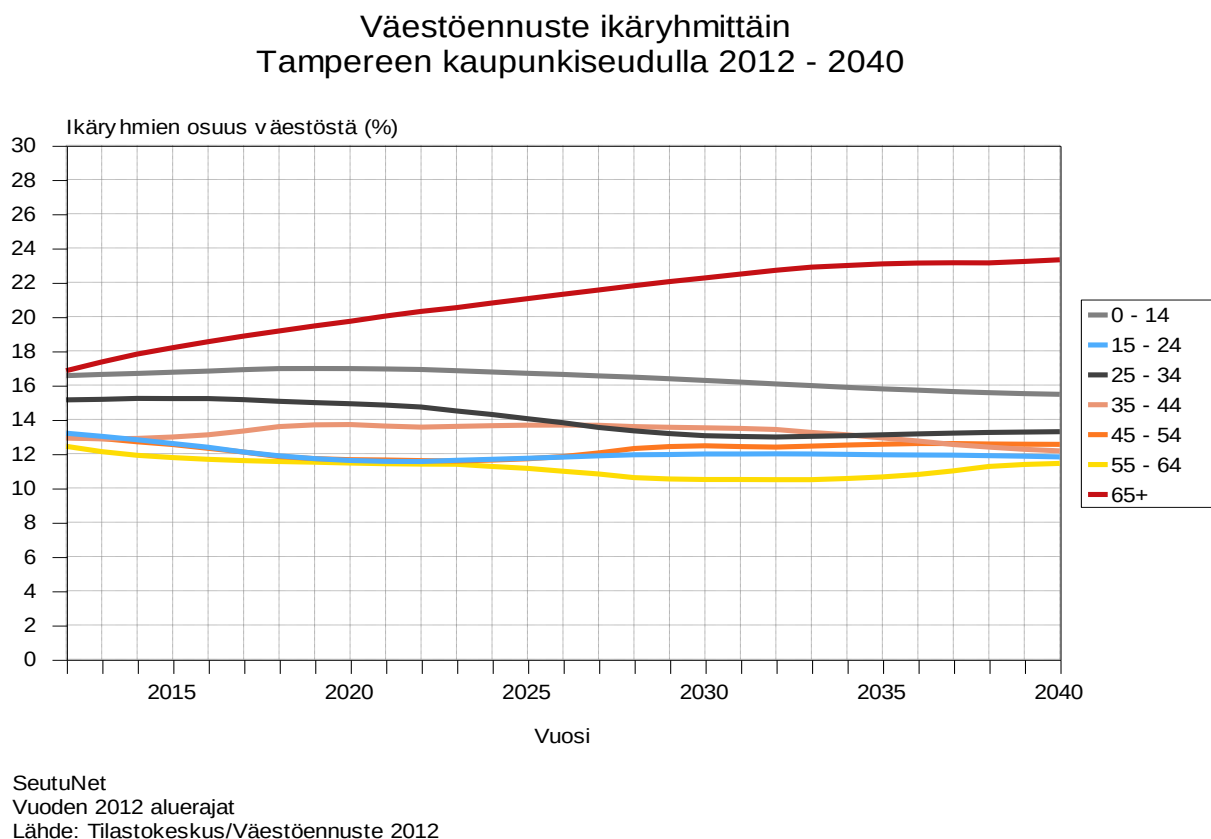
1.1.2011: Kangasala ja Kuhmalahti

1.1.2007: Orivesi ja Längelmäki

1.1.2007: Ylöjärvi ja Viljakkala

Myös kaupunkiseudun ikärakenne muuttuu (kuvio 2). Liikuntapalveluiden järjestämisessä on tärkeää ottaa huomioon eri ikäryhmien osuus koko väestöstä. Muun muassa ikäihmisten osuus on tulevaisuudessa suurempi. Toisaalta työssäkäyvien osuus pysyy lähes samana. Jos otetaan huomioon väestön kokonaiskasvu, voidaan todeta, että liikuntapalvelutarpeet tulevat kaupunkiseudulla kasvamaan. Palveluita tulee kuitenkin kehittää ottamalla huomioon väestön ikäryhmittäiset painotukset.

Kuvio 2



4.1 Yhteistyö liikuttaa kaikkia

Käsillä olevassa esiselvityksessä pureudutaan kuntien liikuntapalveluiden toimintakenttään ja tarkastellaan sitä osana suurempaa kokonaisuutta valtion hallinnon ja seutuhallinnon vaikutuspiirissä. Seuraavassa tarkastellaan kuntien tämän hetkistä tilaa liikuntapalvelukentässä. Tarkastelun painopisteinä ovat kuntien nykyiset liikuntapalvelut,

liikuntapalveluiden kehittämistarpeet ja kuntien käytettävissä olevat voimavarat liikuntapalveluissa.

4.1.1. Kuntien liikuntapalveluiden pelikenttä

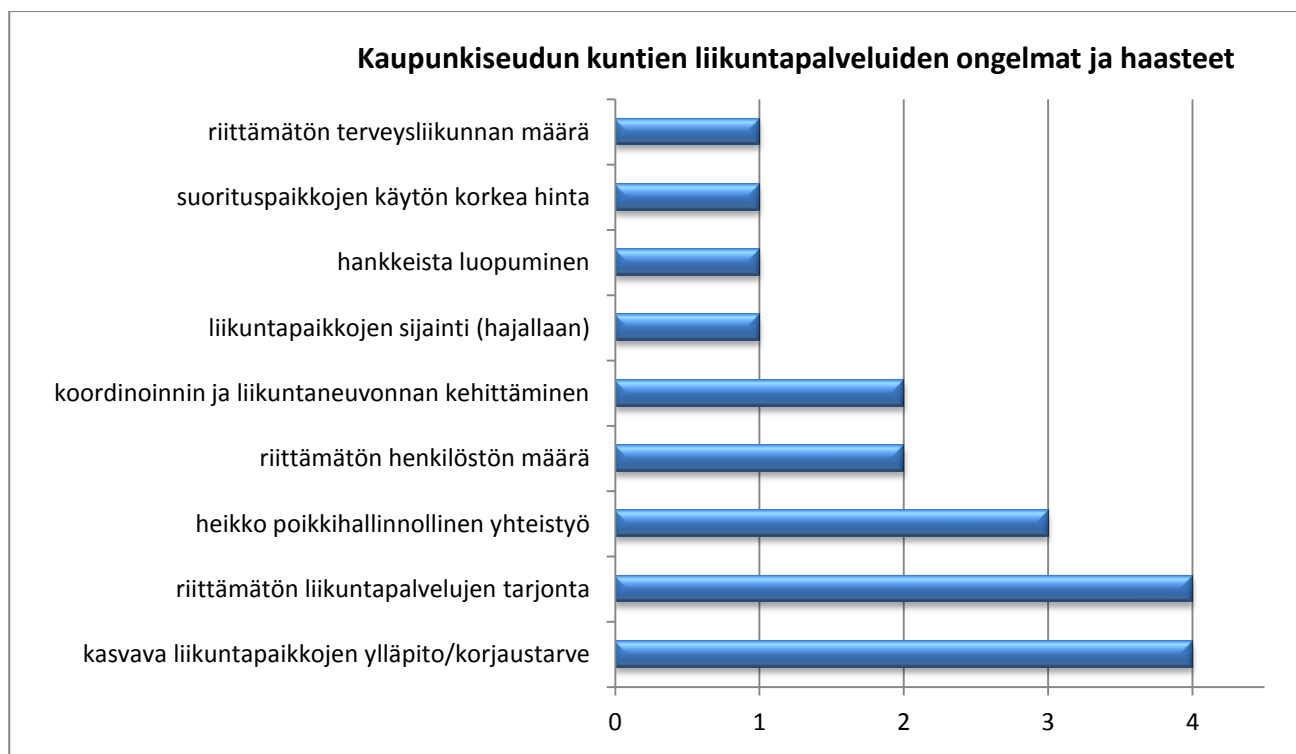
Kaupunkiseutu tarjoaa ihmisille kattavia ja monipuolisia liikuntamahdollisuuksia. Liikuntapalveluiden tuottaminen painottuu eri tavalla kuntien kesken. Joissakin kunnissa tietyt palvelut pyritään tuottamaan pääosin oman tuotannon avulla, kun taas toisissa kunnissa lähes kaikki liikuntapalvelut on siirretty paikallisten urheiluseurojen, yhdistysten tai erikseen perustettujen yhtiöiden vastuulle.

Kuntien liikuntapalveluiden järjestämistapa ja toisistaan poikkeavat organisaatorakenteet voidaan nähdä haasteena yhteistyölle. Organisaatioiden erilaiset järjestäytymistavat vaikuttavat siihen, että yhteistyön konkreettisia toimia voi olla vaikea sovittaa yhteen. Pienten kuntien ja kevyiden hallintojärjestelmien kohdalla yhteistyön järjestäminen on helpompaa kuin suurien. Palvelusektoreiden sirpaleisuus vaikuttaa myös yhteistyön kehittämiseen. Esimerkiksi varhaiskasvatus- tai opetussektorilla yhteistyön sopiminen on helpompaa, koska kuntien hallinnolliset rakenteet noudattavat samanlaisia periaatteita. Liikunta- ja vapaa-aikapuolella yhteistyötä jarruttaa toimialan laajuus, monimuotoisuus ja sirpaleisuus. Liikuntapalvelut ovat sijoittuneet pääasiassa vapaa-aikapalvelujen alle. Monessa kunnassa vapaa-aikapalvelukokonaisuuteen kuuluvat liikunnan lisäksi myös nuoriso- ja kulttuuripalvelut. Monimuotoisuuden lisäksi seudullisen yhteistyön kehittymiseen vaikuttavat vapaa-aikapalvelusektorin viranhaltijoiden henkilökohtaiset näkemykset ja mieltymykset yhteistyötarpeista. Vapaa-aikapalvelujohtajat katsovat asioita eri näkökulmista ja saattavat olla yhteistyön muodoista eri mieltä sekä asettavat yhteistyömuodoille erilaisia painoarvoja. Liikunnan painoarvo voi jäädä vähäiseksi. Myös urheiluseurojen merkittävä rooli palveluiden tuottajana vaikuttaa yhteistyön rakentumiseen. Yhteistyötä järjestettäessä toimijoiden halu ja yhteinen tahtotila ovat ratkaisevassa asemassa. Palvelurakenne tulee nähdä yhteisenä kokonaisuutena ilman kuntarajoja.

4.1.2. Liikuntapalveluiden kehittämistarpeet

Viranhaltijoiden vastausten perusteella kuntien kehittämistarpeet ovat toisiinsa nähden yhteneväisiä. Liikuntapalveluiden järjestämisessä suurimpia ongelmia tuottavat liikuntapaikkojen ylläpitoon ja peruskorjauksiin liittyvät haasteet. Esiin nousivat myös liikuntapaikkojen kunnossapitoon liittyvät kipukohdat. Hinnoiltaan arvokkaiden kunnostusvälineiden hankinta koettiin epätarkoituksenmukaiseksi verrattuna niiden käyttömääriin ja -tarpeisiin.

Kuvio 3



Lähde: kysely kuntien viranhaltijoille

Merkittävänä haasteellisena kokonaisuutena nousi esiin liikuntapalveluiden riittämätön tarjonta. Liikuntapalveluiden kysynnän kasvu ja liikuntamuotojen lisääntyminen ovat asettaneet kunnat pohtimaan liikuntapalvelujen lisäämistä. Myös liikuntatilojen rajallisuus aiheuttaa ongelmia joissakin kunnissa. Kunnat ovatkin vastanneet palvelukysyntään investoimalla muun muassa frisbeegolf-ratoihin ja skeittiparkkeihin. Tiukassa taloustilanteessa uusia investointeja tehdään kuitenkin harkiten. Näin ollen kuntalaisten tarpeisiin vastaaminen on kunnille haasteellista. Toinen ratkaiseva tekijä

liikuntapalveluiden riittämättömälle tarjonnalle on henkilöstön määrä. Muutamissa kunnissa taloudelliset realiteetit estävät henkilöstön rekrytoimisen. Toisissa kunnissa lisääntyvään liikuntapalvelukysyntään on pystytty vastaamaan palkkaamalla lisähenkilökuntaa. Henkilöstöongelmat näkyvät myös sairastapauksissa. Henkilöstön suppea määrä tarkoittaa sitä, että työntekijän ollessa pois sovitut liikuntavuorot joudutaan pääosin perumaan.

Monissa haastatteluissa mainittiin kuntien poikkihallinnollisista haasteista. Kuntien omien organisaatioiden sisällä esiintyvät ongelmat vaikuttavat palveluiden järjestämiseen ja toiminnan tehokkuuteen sekä toimivuuteen. Merkittävimpinä ilmenevät tiedonkulkuun liittyvät ongelmat. Ne saattavat kärjistyessään johtaa muun muassa päällekkäisten asioiden hoitamiseen. Monessa tapauksessa toiminta on tämän takia tehotonta.

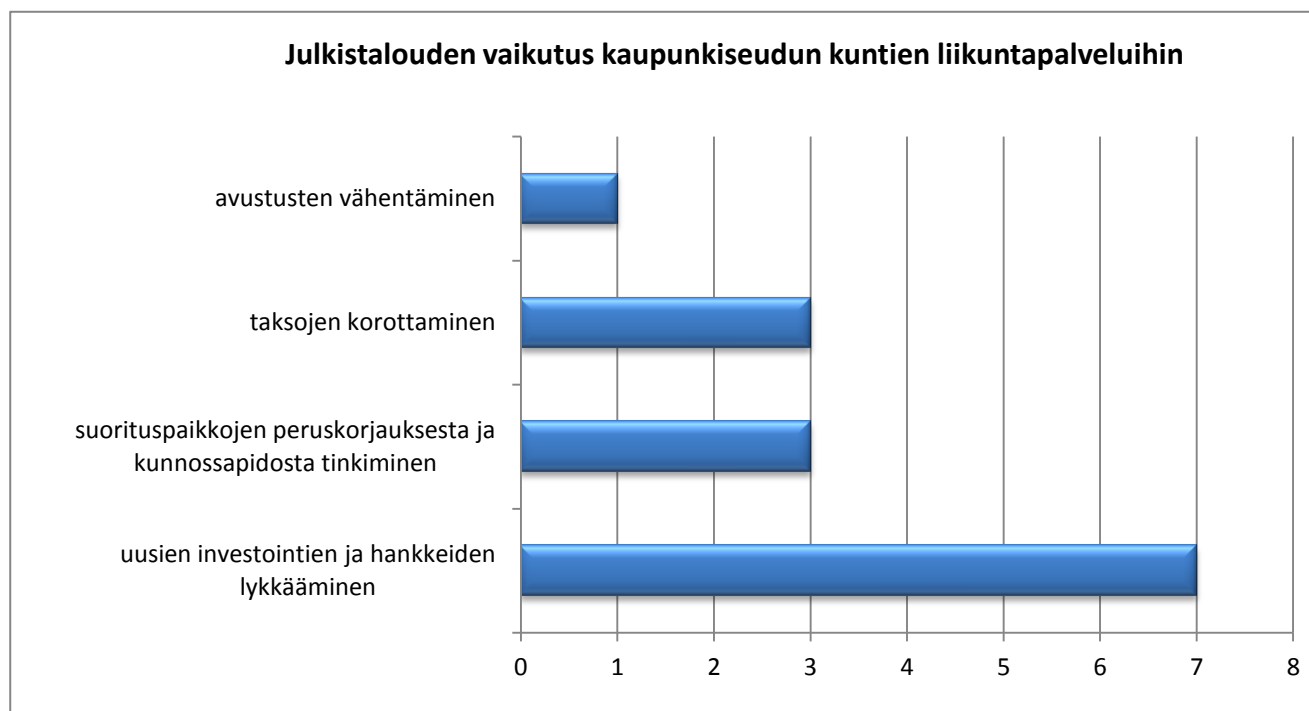
Haastateltujen näkemysten mukaan määrärahojen riittämättömyys on suurin tekijä liikuntapalveluissa esiintyville ongelmille. Rahoituksen rajallisuus nousi keskeiseksi tekijäksi investointien ja peruskorjausten kohdalla. Myös liikuntasektorin ja laajemmin vapaa-aikasektorin jääminen muiden palvelukokonaisuuksien, kuten terveystalouden ja koulutoimen varjoon, on haastateltavien mukaan ongelma. Kuntien on helpompi säästää liikuntapalveluista kuin laissa tarkasti määritellyistä sosiaali- ja terveystalouksista tai koulutuksesta. Liikuntapalveluiden arvostuksen ja aseman korostaminen olisi tärkeää.

4.1.3 Kuntien käytettävissä olevat voimavarat

Kunnat ovat taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna haastavassa tilanteessa. Säästöpainotukset syövät palvelutarjonnan kehittämistä. Heikon taloustilanteen johdosta toiminnan edistäminen ja palvelukysyntään vastaaminen vaativat muita toimenpiteitä. Rajallisten määrärahojen taakse piiloutuminen ei palvele toiminnan kehittämistä. Muita keinoja toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edistämiseksi on löydettävä. Niukat

taloudelliset reunaehdot näkyvät tällä hetkellä kuntien haluttomuudessa ryhtyä suuriin investointihankkeisiin. Sama trendi näkyi jokaisen kunnan kohdalla. Talouden tila ei kuitenkaan vaikuta negatiivisesti nykyisen toiminnan ylläpitämiseen, vaan kunnat pystyvät järjestämään nykyiset palvelut kuntalaisilleen.

Kuvio 4



Lähde: kysely kuntien viranhaltijoille

Henkilöstönäkökulmasta katsottuna kunnat ovat erilaisessa asemassa. Toisissa kunnissa on pystytty vastaamaan lisääntyvään liikuntapalveluiden kysyntään rekrytoimalla lisää henkilökuntaa, kun taas toisissa kunnissa henkilöstön puute vaikuttaa palvelujen kehittämiseen ja tarjonnan määrään. Haastattelujen yhteydessä nousi laajasti esiin väliaikaisen työvoiman tai sijaistyöntekijöiden tarve. Tilanteeseen, johon esimerkiksi työntekijän äkillisen sairastumisen johdosta joudutaan, tulisi saada ratkaisu. Tämä tarkoittaisi käytännössä sijaispankkijärjestelmän tai vastaavan kehittämistä, josta saataisiin työvoimaa kattamaan äkillinen henkilöstön tarve. Henkilöstön puute nousi joissakin kunnissa esiin, kun kyse oli erityisliikuntaan liittyvistä palveluista.

Liikuntapalveluiden infrastruktuurin näkökulmasta eniten viranhaltijoita huolestuttivat liikuntapaikkojen kunto ja laatu. Peruskorjauksiin ei löydy riittävästi määrärahoja. Lähes

jokaisessa kaupunkiseudun kunnassa liikuntapaikkojen hoito on siirretty teknisen toimen vastuulle. Tämän seurauksena viranhaltijat kokivat, että heidän näkemyksensä ja tarpeensa eivät tule kaikilta osin esille. Liikuntapaikkarakentaminen saattaa tapahtua vastoin liikuntapaikoille määritettyjä suosituksia tai suorituspaikkojen ylläpito ei vastaa niille asetettuja laatukriteerejä. Toimintaa heikentävät hallintokuntien välisen yhteistyön puute tai sen toimimattomuus. Infrastruktuurin suunnittelussa liikuntatoimien esittämiä näkemyksiä kuullaan ja kaavoituksessa liikkumisen näkökulmat otetaan kohtuullisen hyvin huomioon. Ongelmat korostuvat päätösten toimeenpanossa, liikuntapaikkojen hoidossa ja kunnossapitamisessä.

4.1.4 Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen

Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen näkyy kuntien toiminnassa vaihtelevasti. Muutamissa kunnissa terveyteen ja hyvinvointiin on panostettu merkittävästi ja kunnan jokainen palvelusektori pyrkii toimimaan terveyttä ja hyvinvointia edistäen. Toisissa kunnissa terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen on jäänyt marginaaliseksi eikä sen edistämiseen panosteta kovinkaan paljon. Kasvava trendi kuitenkin osoittaa kuntien lisäävän terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä kuntien strategisissa linjauksissa ja pyrkivän yhä kasvavassa määrin sisällyttämään ennaltaehkäisevän terveyden näkökulmaa kunnan toiminnassa.

Liikuntapalveluiden näkökulmasta terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen noudattelee kuntien edellä mainittua kehitystrendiä. Muutamissa kunnissa liikuntapalvelut pyrkivät strategisissa linjauksissaan suuntautumaan selkeästi terveysliikunnan suuntaan ja painottamaan toiminnassaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä. Yleisesti voidaankin todeta, että liikuntapalvelut itsessään lisäävät terveyttä ja hyvinvointia, mutta todellista painoarvoa terveysliikunnalla on vasta silloin, kun toimintaa ohjaa sitä selkeästi tukeva strategia.

Terveysliikunnan lisäämisen ongelmana nähdään sen vaikutusten heikko mitattavuus. Terveysliikunnan hyödyt tiedostetaan ja sen merkitys terveyteen ja hyvinvointiin ymmärretään hyvin laajasti. Haasteina ovat vaikutusten todentaminen ja tulosten selkeää esittäminen. Ongelmana on myös vaikutusten ulottuminen pitkälle tulevaisuuteen. Kunnat kohdistavat resursseja mieluummin palveluihin, joiden vaikutukset ovat heti nähtävillä. Pitkän aikavälin päätökset ovat vaikeita ja vaatisivat toimintalinjojen muutosta. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen tulisi saada strategiselle tasolle, jotta toimintaa voitaisiin harjoittaa määrätietoisesti pitkällä aikajänteellä. Myös vaikuttavuuden mittaamiseen ja tieteellisen tiedon hyväksikäyttämiseen tulisi panostaa.

4.2 Yhteistyön palapelin palaset

Kuntien viranhaltijat ovat yksimielisiä siitä, että yhteistyötä tulee lisätä. Yhteistyön muodot, mallit ja tarpeet eroavat osittain kuntien välillä, mutta kuntien yhteinen tahtotila puoltaa yhteistoiminnan kehittämistä. Yhteistyön kehittämistä katsottiin hyvin vahvasti palveluiden tehokkaamman järjestämisen näkökulmasta. Yhteistyön avulla toivottiin muun muassa taloudellisia säästöjä. Hieman harvemmin tuotiin esille asiakasnäkökulma, jonka tavoitteena on liikuntapalvelujen vaikuttavuuden ja saatavuuden lisääminen. Seuraavassa tarkastellaan haastatteluissa esiinnousseita merkittävimpiä yhteistyöhön liittyviä painopisteitä

Yhteistoiminnan kehittäminen nähtiin tarpeelliseksi monella eri toimintatasolla. Ehdotetut yhteistyötarpeet koskivat sekä laaja-alaista strategista työtä että konkreettisia käytännön toimia. Haastatteluiden kautta nousi esiin ajatuksia, että yhteistyön tulisi perustua strategisten tavoitteiden yhtenäistämiseen. Viranhaltijoiden mukaan yhteistoiminnan kehittäminen edellyttää informaation jakamiseen ja viestintään liittyviä toimenpiteitä. Yhteistoiminnan laadun ja asiakaslähtöisyyden parantamiseksi koettiin tärkeäksi sähköisten työvälineiden käyttöönotto ja toimintakäytäntöjen päivittäminen nykyajan vaatimusten tasolle. Liikuntapaikkojen hoito ja kunnostus nähtiin merkittäväksi yhteistyön osa-alueeksi. Suorituspaikkojen kunnostukseen ja ylläpitoon liittyvien välineiden

yhteishankinnat ja lainaaminen tai vuokraus yli kuntarajojen koettiin tavoiksi, joilla liikuntapalveluiden kustannuksia voidaan säästää. Henkilöstöpolitiikkaan liittyvät tarpeet nousivat myös pinnalle. Haastatteluissa esitettiin toiveita sijais- tai henkilöstöpankin perustamiselle, joka olisi vastaus äkilliseen työntekijätarpeeseen. Seurojen toimintaa tukeva avustus- ja taksapolitiikka nousi myös vahvasti esille. Kuntien liikuntatilojen taksojen yhtenäistämisen ja seura-avustusten yhdenmukaistamisen nähtiin linkittyvän vahvasti toisiinsa. Myös uusien investointien sijainnit ja maankäyttöön liittyvät toimet tulivat vahvasti esille. Erityisesti kuntien rajaseuduille suunniteltujen liikuntapaikkojen kohdalla tulisi unohtaa kuntarajat ja tiivistää yhteistyötä. Jatkotyön kannalta viranhaltijat näkivät tarpeelliseksi erillisen koordinaattorin työpanoksen. Koordinaattorin tehtävänä olisi selvittää yhteistyömahdollisuuksia tarkemmin, jalkautua kuntiin ja edistää työryhmän tavoitteiden saavuttamista.

Liikuntapalveluiden pelikenttä on toimintaperiaatteiltaan hyvin sirpaleinen. Kuntien liikuntapalvelutarjontaa ja niiden järjestämistä on vaikeaa vertailla kuntien kesken. Kuntien mahdollisuus järjestää liikuntapalvelut ilman tiukkaa sääntelyä aiheuttaa osaltaan sen, että kunnat ovat luoneet oman ja toisistaan erilaisen tavan järjestää palveluja. Näin ollen yhtenäisen ja yleisesti hyväksyttävän toimintarakenteen löytäminen on haasteellista. Liikuntapalvelurakenteiden erilaisuus vaikuttaa siihen, että laajan yhteistyön järjestäminen vallitsevissa olosuhteissa on vähintäänkin haasteellista. Toiminnan organisointi, seuraaminen, valvonta, laatuvaatimuksista kiinni pitäminen tai kustannuslaskenta on ongelmallista, mikäli järjestämisen muodot ja tavat ovat kunnissa erilaisia.

4.2.1. Yhteinen strategia

Liikuntapalvelusektorilla yhteistyön muotoja on monenlaisia. Useissa haastatteluissa nousi esiin tyytyväisyys siitä, että yhteistyö on aloitettu. Yhteistoiminnan edellytyksenä nähtiin yhteisen toimintastrategian löytyminen. Yhteistyön painopisteistä huolimatta kuntien tulisi löytää yhteinen etenemissuunta, tavoitetaso sekä toimintatapa. Ilman strategista linjausta laajemman yhteistyön pysyvyys, ennustettavuus ja toimintakyky on huono.

4.2.2. Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen

Kuntien viranhaltijat kokevat, että tiedonkulun lisääminen ja toimintamallien sekä kokemusten jakaminen on hyödyllistä. Haastatteluissa tuli esiin yhteisen suljetun verkkopalvelun, kuten extranet, perustaminen, jossa tietoja ja käytännön kokemuksia voisi jakaa verkkopalvelun välityksellä. Myös muiden verkkopalvelujen hyödyntäminen tuotiin esille. Kehityskohteena nähtiin tilanvarausohjelma Timmin kehittäminen ja laajentaminen koskemaan koko kaupunkiseudun liikuntapaikkojen paikkavarauksia. Liikuntapaikkatietoihin perustuvan Lipas-järjestelmän muokkaamista ehdotettiin siten, että palvelu olisi suunnattu Tampereen kaupunkiseudun tarpeisiin. Palvelun tulisi olla kohdennettu asukkaiden tarpeisiin ja sen sisällön tulisi olla kohdennettu tarvelähtöisesti kaupunkiseutulaisille. Liikuntareitit ja niiden mahdollistama palvelutarjonta tulisi saada sähköiseen muotoon. Mobiilipalvelujen kehittäminen ja hyödyntäminen liikuntapalveluissa koettiin tarpeelliseksi. Yhtenä vartenotettavana kehityskohteena nähtiin seudullisen liikuntakalenterin suunnittelu, johon voisi yhdistää kuntien ja järjestöjen tarjoamat liikuntapalvelut saman verkkopalvelun alle. Päähuomio kohdistui palvelujen tarjoamiseen, saatavuuteen ja käyttäjälähtöiseen ajatteluun. Asiakas tarkastelee palvelutarjonnan laatua ja tarpeellisuutta omasta lähtökohdastaan kiinnostumatta ympärillä olevista kuntarajoista.

4.2.3. Liikuntapaikkojen hoito ja ylläpito

Lähes jokaisessa kunnassa suorituspaikkojen hoito ja ylläpito ovat kunnan teknisen toimen vastuulla. Liikuntapaikkojen laatu ja hyvä kunto nähtiin tärkeänä ja käyttäjien kannalta hyvin olennaisena asiana. Suorituspaikkojen ylläpitoon tarvittavien laitteiden ja välineiden yhteiskäytön mahdollisuutta korostettiin. Haasteena koettiin käytännön toteutus. Kuntien tekniset toimet hallinnoivat pääosin välineistöä, mikä aiheuttaa haasteita yhteistyöverkoston rakentamisessa. Käytännössä yhteistyö tarkoittaisi sitä, että tekninen toimi tulisi osaksi yhteistyöverkostoa.

Huomioitavaa vapaa-aikatyöryhmän kannalta on se, että seututoimisto koordinoi yhteistyötä myös kaupunkiseudun infrastruktuuripalvelujen välillä. Infra-työryhmälle valmistuu syksyllä 2013 esiselvitys kaupunkiseudun kuntien yleisten alueiden ylläpidon tuotteistamisen nykytilanteesta sekä kehitystarpeista ja -mahdollisuuksista. Liikuntapaikat kuuluvat yleisiin ylläpidon alueisiin. Konsulttitoimiston tekemässä esiselvityksessä otetaan kantaa infrapalveluiden tuotteistamiseen.

4.2.4. Henkilöstöpolitiikka ja ammattitaito

Kunnat järjestävät ohjattua liikuntaa vaihtelevasti. Osassa kunnista liikunnanohjaus ja siihen vahvasti liittyvä liikuntaneuvonta ovat suuressa roolissa, kun toisissa kunnissa liikunnan ohjaus on joko kausiluonteista tai muuten hyvin marginaalista toimintaa. Henkilöstön saatavuuden näkökulmasta ongelmia esiintyy ajoittain. Kunnat joutuvat järjestämään liikunnanohjausta huomioiden niukat henkilöstöresurssit. Mahdolliset henkilöstön poissaolot saattavat aiheuttavat peruutuksia liikuntavuoroihin, koska sijaisten saanti on vaikeaa. Sijaispankin tai -järjestelmän rakentaminen antaisi mahdollisuuden vastata henkilöstötarpeisiin.

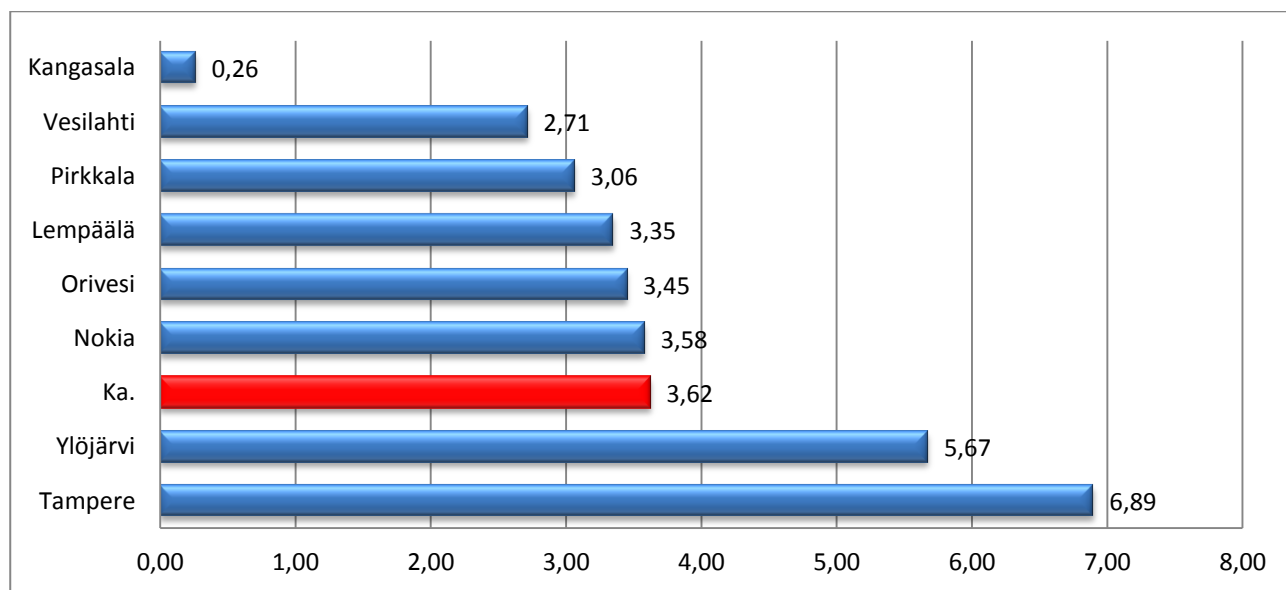
Monet liikuntapalveluihin liittyvät tehtävät vaativat myös erityisosaamista. Osaaminen voi kohdistua esimerkiksi ihmisiin tai suorituspaikkojen hoitoon. Yhteistyön toivottiin edistävän erityisosaamisen ja siihen liittyvän ammattitaidon jakamista yli kuntarajojen. Monissa kunnissa tulikin puheeksi sijaispankin lisäksi myös koulutusyhteistyö.

4.2.5 Avustus- ja taksapolitiikka

Yhteistyön mahdollisuuksista laajin kokonaisuus liittyy liikuntatilojen taksapolitiikan ja seurojen avustuspoliitiikan yhtenäistämiseen ja tätä kautta koko palveluverkon kehittämiseen. Kunnat hinnoittelevat liikuntatilat omien käytäntöjensä mukaan. Vallitsevan toimintaperiaatteen mukaan liikuntatilojen hinnat ovat kunnan omille seuroille edullisemmat

kuin ulkopaikkakuntalaisille. Subventoimalla suorituspaikkojen käyttökustannuksia kunnat tukevat seura- ja yhdistystoimintaa. Seuroille jaettavien toiminta-avustusten ja rahamääräisten kohdeavustusten kirjo on laaja ja toimintakäytännöt eroavat kunnittain. Toisissa kunnissa avustuspolitiikka perustuu pelkästään liikuntatilojen subventointiin, toisissa kunnissa mukana ovat myös kohdeavustukset. Alla olevassa kuviossa ei ole otettu huomioon kuntien perimiä liikuntatilojen käyttömaksuja. Urheiluseuroilta ja yhdistyksiltä perityt tilankäyttömaksut ovat kunnissa erisuuruisia. Hintapolitiikalla on myös tilojen käytön tehokkuuden ja käyttöasteen kannalta huomattavia vaikutuksia. Hintojen tulisi olla sen suuruisia, että liikuntatilojen käyttö olisi tarkoituksenmukaista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tilat eivät saa olla niin edullisia, että niiden varaaminen varmuuden vuoksi olisi kannattavaa. Avustus ja taksapolitiikan yhtenäistäminen on pitkän tähtäimen tavoitteena hyvä ja sitä kohden toimintaa tulisi kehittää. Eroavaisuudet kuntien välillä ovat tällä hetkellä kuitenkin suhteellisen suuret.

Kuvio 5

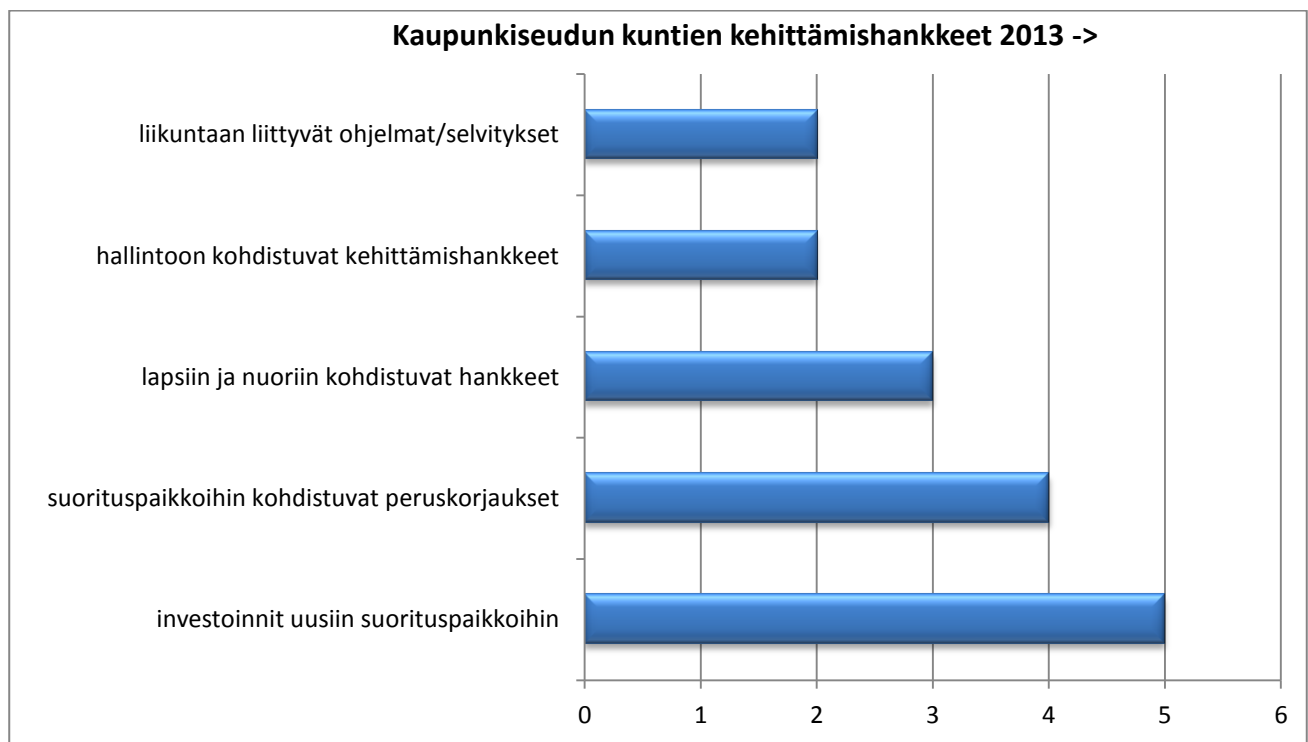


Toiminta- ja kohdeavustukset urheiluseuroille ja yhdistyksille sisältäen toimitila-avustukset ja muut avustukset/asukas v. 2010. Kaaviosta näkee, että avustusperiaatteet ja volyymit kunnittain ovat hyvin erilaiset. Huom! Kuntien perimät tilamaksut tasoittavat eroja.

Avustus- ja taksapolitiikka liittyvät epäsuorasti myös kuntien ja seurojen välisen yhteistyön kehittämiseen koko kaupunkiseudulla. Nyt seurat ovat hyvin riippuvaisia oman kuntansa liikuntapalvelutarjonnasta, jolloin muiden kuntien tarjoamat liikuntapaikat ovat osittain saavuttamattomissa. Syynä ovat tilojen käyttö hinnat. Monet seurat joutuvat ongelmiin, jos oman kunnan suorituspaikat on remontin takia suljettu tai vuoroja ei ole saatavilla. Naapurikuntien kalliimmat käyttömaksut vaikuttavat vääjäämättä seurojen mahdollisuuksiin toimia koko kaupunkiseudun alueella. Myös yhteistyön puute vaikeuttaa asioiden hoitamista. Tilannetta voisi tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta: tietyn urheilulajin harrastusmahdollisuus voi olla rajoitettu vain tietyn kunnan alueelle kuntien toimintakäytäntöjen takia. Vai voisiko olla mahdollista, että tamperelainen seura voisi edullisesti liikuttaa vaikka nokialaisia lapsia ja nuoria Nokialla?

4.2.6 Liikuntapaikkojen seudullinen suunnittelu

Kunnat pyrkivät panostamaan uusiin investointeihin julkistalouden haastavasta tilanteesta huolimatta. Tämä osoittaa kuntien pyrkimyksistä vastata kasvavaan liikuntapaikkakysyntään.



Investointien kohdalla yhteistyön merkitys kasvaa. Varsinkin kuntien rajaseuduilla liikuntapaikkojen käyttäjiä on tarpeetonta rajata kuntarajojen sisälle. Käyttäjän näkökulmasta hallinnollisilla rajoilla ei tulisi olla merkitystä. Yhteiset investoinnit voisivat olla askel kohti yhtenäisempää palvelurakennetta. Seudullisten liikuntareittien suunnitteluun tulisi panostaa. Suunnittelussa tulisi ottaa huomioon rakennesuunnitelman uudistukset ja tulevaisuuden maankäyttöön, asumiseen ja liikenteeseen liittyvät ratkaisut.

4.2.7. Seutukoordinaattori

Viranhaltijoiden näkemysten mukaan jatkotyö vaatisi asioiden aktiivista koordinoitua ja työstämistä. Koordinaattorin tehtävänä olisi vierailla kunnissa ja kertoa liikuntapalveluihin kohdistuvista yhteistoimintaperiaatteista samalla tavalla, jotta kaikille tulisi sama tieto. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa asioiden valmistelu on erittäin tärkeää, jotta päätöksentekijät saisivat saman tiedon joka kunnassa.

Yhteistyön muotoja tuli haastatteluissa esiin muitakin. Alla olevassa taulukossa on listattu yhteistyömuodot aakkosjärjestyksessä

☐ <i>Alueelliset liikuntakalenterit</i> ☐ <i>Avustus- ja taksapolitiikan yhtenäistäminen</i> ☐ <i>Henkilöstön saatavuuden parantaminen, "sijaispankki"</i> ☐ <i>Koulutustoiminta</i> ☐ <i>Liikuntaa harrastamattomien ihmisten aktivoiminen</i> ☐ <i>Liikuntapaikkojen hoito ja ylläpito</i> ☐ <i>Seudullisten liikuntapaikkojen ja ulkoilureittien suunnittelu</i>	☐ <i>Seutufoorumi, jossa kunnat ja seurat kokoontuisivat</i> ☐ <i>Seutukoordinaattori</i> ☐ <i>Strateginen suunnittelu</i> ☐ <i>Tapahtumien järjestäminen</i> ☐ <i>Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen</i> ☐ <i>Välineiden ja laitteiden vuokraaminen, "kirpputori"</i>
--	---

5. ”Kääritään hihat” -tahtoa ja tavoitteellisuutta yhteistyöhön

Tampereen kaupunkiseudulla kuntien välistä yhteistyötä on rakennettu monien vuosien ajan. Kaupunkiseudun kunnissa yhteistyön ja alueen elinvoimaisuuden kehittäminen ymmärretään jo monilla toimialoilla. Yhteisesti asetettujen tavoitteiden eteen on oltu valmiita panostamaan ja tuloksiakin on saatu aikaiseksi. Kehitys tulee jatkumaan kohti yhteiskuntarakennetta, jossa verkostomainen ja yhteistyöhön perustuva toimintamalli on tehokasta ja vaikutuksiltaan tuloksekasta. Liikuntapalvelujenkin tulee tarttua tilaisuuteen kehittää yhteistyötä.

Liikunnan ja urheilun tarkoitus on saada ihmiset liikkeelle, harrastamaan, pitämään hauskaa, kokeilemaan rajojaan ja tavoittelemaan elämyksiä. Liikunta lisää ihmisten hyvinvointia. Liikunnan muotoja on paljon ja niiden tarjoaminen on sekä kuntien että urheiluseurojen vastuulla. Liikunta liikuttaa suuria määriä ihmisiä. Toimintakenttä kaupunkiseudulla on laaja ja kuntien sekä seurojen toimintakulttuurit ovat muokanneet siitä omanlaisensa kokonaisuuden. Yhteiskunnan muuttuessa ja toimintakentän monimuotoistuesssa myös urheilun ja liikunnan järjestämisessä tullaan kokemaan muutoksia. Yhteistyön rooli tulee kasvamaan ja tiedolla johtamista tullaan edistämään³¹. Yhteistyön tavoitteena tulee olla toimiva liikuntapalveluverkosto, jossa hallinnolliset rajat eivät rajoita ihmisten liikettä.

Liikunnan merkitys on ihmisille suuri. Esimerkiksi 3-18-vuotiaista 92 % kertoo harrastavansa urheilua tai liikuntaa³². Kunnan päätöksenteossa liikuntapalvelut jäävät muiden palvelukokonaisuuksien jalkoihin. Yleisesti ottaen liikunnan painoarvo kunnan toiminnassa ei ole kovinkaan suuri. Liikunnan järjestämisen ja tuottamisen päävastuu on helppo siirtää kolmannen sektorin harteille. Sen perusteleminen on helppoa osaksi perinteisen toimintakulttuurin ja seurojen toimintatapojen takia. Esimerkiksi vapaaehtoistyön merkitys urheiluseuroissa on valtava. Urheiluseurat ovat tottuneet

³¹ ks. Kirje OKM/8/691/2013

³² Kansallinen liikuntatutkimus 2010

toimimaan vapaaehtoistyön voimin, minkä osittaisesta vaikutuksesta liikuntasektorin merkitys kuntien palvelurakenteessa on pienehkö. Työvoima urheiluseuroissa on edullista, taloudellisesti tehokasta ja perinteikästä.

Liikunta herättää voimakkaita asenteita puolesta ja vastaan. Toiset kokevat liikunnan merkityksen pieneksi ja toiset taas näkevät liikunnan suurena mahdollisuutena edistää kuntalaisten hyvinvointia. Liikunnan käsitteiden sisäistäminen ja niiden merkityksen ymmärtäminen helpottaa liikuntapalveluyhteistyön kehittämistä. Monet epäselvyydet ja väärinymmärrykset vältetään sillä, että osapuolet puhuvat samoilla käsitteillä. Esimerkiksi terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen edellyttää asian ymmärtämistä. Nokian kaupungin toimintamallissa terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen näkyy entistä vahvemmin koko kaupungin toiminnassa. Sama suunta näyttää toistuvan muissakin kunnissa. Kuntien toiminnassa näkyy jo pilkahdus ymmärrystä terveystiikunnan vaikutuksesta ja hyvinvoinnin merkityksestä. Muutos on kuitenkin hidasta ja se vaatii paljon työtä. Hyvät esimerkit kuitenkin edistävät kehitystä.

Kaupunkiseudun liikuntapalveluyhteistyö on mahdollisuus, jolla terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä voidaan edistää koko kaupunkiseudulla. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen tulisi olla toimintaa ohjaava teema. Eri yhteistyömallien taustalla tulisi olla kokonaisvaltainen pyrkimys edistää kaupunkiseudun asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia. Terveyden ja hyvinvoinnin edistämällä saataisiin liikuntapalveluiden asemaa nostettua, jolloin toiminnalla olisi vaikutuksia myös kuntien poikkihallinnollisen yhteistyön kehittymiseen. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen voitaisiin nähdä osana laajempaa toiminnallista kokonaisuutta, jonka rakentamisessa kaikkien palvelusektoreiden panos otettaisiin käyttöön.

5.1. Pienin askelin kohti laajempaa palvelukokonaisuutta

Yhteistoiminnan vaikutusalue on laaja. Kuntien välinen liikuntapalveluyhteistyö vaikuttaa monien ihmisten toimintaan. Yksittäiset kuntalaiset ja organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa sekä kuntien että toistensa kanssa. Toimijoiden tavoitteet ja tarpeet saattavat olla ristiriidassa toisiinsa nähden. Toimintakulttuurit ja perinteiset käytännöt ovat muodostaneet toimintaympäristön, jonka muuttuminen tai uudistuminen aiheuttaa toimijoissa vastarintaa. Muutosvastaisista näkökulmista huolimatta yhteiskunnan kehitys ja palvelutarpeiden kasvu aiheuttavat paineita päätöksenteolle. Yhteistyö, toimintatapojen uudelleen järjestely ja rakenteiden muokkaaminen ei ole kuitenkaan helppoa. Asioiden laaja-alainen vaikutus tulee ymmärtää.

Yhteistyöhön ryhtyminen tarkoittaa usein muutosta, joka usein edellyttää asioista luopumista. Monimutkaisessa toimintaympäristössä toimiminen edellyttää konfliktien ja ilkeiden ongelmien kohtaamista. Tämä ei kuntien näkökulmasta ole helppoa. Muutos pitää osata perustella ja argumentoida siten, että siihen on helppo yhtyä. Tutkimustiedon hyväksikäyttäminen ja tiedolla johtaminen helpottavat asioiden etenemistä. Yhteistyön rakentuminen lähtee yksilöistä ja heidän toiminnastaan. Onnistuakseen yhteistyö edellyttää halua ja tahtoa sekä toimijoiden yhteistä tavoitteen asettelua. Seuraavassa tarkastelen edellisessä kappaleessa käsiteltyjä yhteistyömuotoja oman kokemukseni ja näkemykseni valossa.

Strategia

Yhteistoiminnan tulisi perustua yhteisesti luodulle strategiselle toimintasuunnitelmalle, johon kaikki sitoutuvat. Strategian avulla toiminta on johdonmukaista ja toiminnalla on selkeä tavoite. Se sitoo eri toimijat keskenään toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen.

Verkkopalvelut

Tieto- ja viestintäteknologiaa tulisi pyrkiä edistämään. Teknologian käyttämistä palvelutarjonnassa tulisi lisätä. Liikuntapalveluiden saatavuus ja tavoitettavuus ovat oleellisia asioita. Tietotekniset ratkaisut auttavat informaation jakamista kohderyhmille, parantavat palvelutarjonnan laatua ja lisäävät palvelujen vetovoimaisuutta. Tietoa on helppo tavoitella verkkopalveluista, jolloin se tavoittaa tehokkaasti lähes koko käyttäjäkunnan. Tieto tulee kohdentaa sitä tarvitseville ja tiedonsaanti tulee tehdä helpoksi. Laadun varmistamiseksi tietoteknisten palveluiden toimintavarmuuden ja sisällön tulee vastata asiakaskunnan tarpeisiin. Verkkopalveluiden tai mobiilipalveluiden kehittäminen edellyttäisi merkittävää panostusta, jolla varmistettaisiin palvelun käyttäjäystävällisyys ja laatu. Puoliksi valmisteltujen kokeilujen uhkana ovat niiden epäonnistuminen ja heikot tulokset suhteessa tehtyihin panostuksiin. Huolella valmisteltujen ja laadukkaasti tehtyjen tietoteknisten palvelujen vaikutus on tehokkaampi. Kaupunkiseudun välisen palveluverkon yhdistyessä sähköisten palveluiden tulisi seurata perässä, mieluummin jopa edellä. Informaatioyhteistyö on suhteellisen helppo toteuttaa ja asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna se helpottaa palvelun saatavuutta. Nykyisten käytössä olevien tieto- ja viestintäteknologiajärjestelmien³³ toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus tulisi selvittää ja tehdä jatkopäätökset saatujen selvitysten tuloksena.

Liikuntapaikkojen hoito ja ylläpito

Kaupunkiseudun kunnissa liikuntapaikkojen kunnossapidosta vastaavat kunnallistekniikan yksiköt. Tekninen toimi vastaa pääosin myös liikuntapaikkojen hoidossa tarvittavasta kalustosta. Tampereen kaupunkiseudun seututoimisto koordinoi yhteistyötä myös kuntien teknisten toimien kanssa. Teknisten palveluiden työryhmälle valmistuu konsulttitoimin tehty esiselvitys alueiden ylläpidon tuotteistamisen nykytilasta ja kehitysmahdollisuuksista. Liikuntapaikkojen ylläpito kuuluu tilatun esiselvityksen sisältöön. Vapaa-aikatyöryhmän tulisi aloittaa yhteistyö teknisen palveluiden työryhmän kanssa ja selvittää välineistön sekä liikuntapaikkojen hoitokaluston yhteiskäyttöä ja mahdollisia yhteishankintoja. Myös tarpeettomien liikuntavälineiden kierrättämistä tulisi organisoida yli kuntarajojen.

³³ Timmi, Lipas-liikuntapaikat

Esimerkiksi yhdessä kunnassa tarpeettomiksi jääneille liikuntavälineille saattaisi löytyä käyttöä toisissa kunnissa.

Henkilöstöpolitiikka

Sijaispankin toiminta olisi realistista toteuttaa. Tampereen kaupungilla on kokemuksia sijaisrekisterin käyttämisestä. Tampereen kaupungin verkkopalveluun kirjautumalla ja hakuehdot täyttämällä työntekijä voi hakeutua muun muassa opetus-, sairaanhoito- tai lastenhoitotehtävien sijaisuuksiin. Samanlaisen järjestelmän kehittäminen tai olemassa olevan järjestelmän hyväksikäyttäminen voisi olla ratkaisu myös liikuntahenkilöstön saatavuuteen liittyviin ongelmiin.

Avustus- ja taksapolitiikka

Avustus- ja taksapolitiikan yhtenäistäminen tai yhdenmukaistaminen on suuri haaste. Tavoitteena se on hyvä ja kunnianhimoinen. Taksa- ja avustuspolitiikan kehittäminen on osa koko seudun liikuntapalveluverkon kehittämistä. Yhtenäinen palveluverkko mahdollistaisi palveluiden laadun takaamisen ja toiminnan vertailun. Tämä edellyttäisi ainakin osittaista liikuntapalveluiden tuotteistamista, jossa palveluiden ominaisuudet ja käyttötarkoitus määriteltäisiin. Tällöin palveluiden monistettavuus ja yhtenäistäminen olisi helpompaa. Yhtenäinen palveluverkko mahdollistaisi liikuntapalveluiden tehokkaamman seurannan ja toiminnan seudullisen ohjauksen. Kustannusten hallinta ja vertailtavuus olisi helpompaa. Yhtenäinen palveluverkko houkuttelisi asiakkaita käyttämään palveluja kuntarajoista riippumatta.

Liikuntapaikkojen seudullinen suunnittelu

Kaupunkiseudun liikuntareittien ja uusien liikuntapaikkojen suunnittelua tulisi lisätä. Reittien ja investointihankkeiden kehittämisessä tulisi ottaa huomioon rakennesuunnitelma ja kaupunkiseudun maankäyttöön, asumiseen ja liikenteeseen liittyvät suunnitelmat. Liikuntareittejä tulisi hyödyntää myös matkailussa. Reittien ympärille voisi luoda

oheispalveluja, joiden tavoitteena olisi kertoa liikkujille esimerkiksi kaupunkiseudun kuntien paikallishistoriasta tai kulttuurista. Reittejä voisi hyödyntää näin ollen markkinoinnin näkökulmasta.

Investointihankkeissa tulisi pyrkiä kuntien väliseen yhteistyöhön. Kuntien rajaseutujen investointihankkeissa toiminnan vaikutuspiirin alla olevien kuntien yhteishankkeita tulisi edistää. Investointihankkeissa tulisi nähdä palvelun vaikutuspiiri ilman kuntarajoja. Yhteiset investoinnit voivat olla vaikeita toteuttaa ilman palvelurakenteen muutosta. Tilojen käyttöperiaatteiden yhtenäistäminen ja käyttäjien asettaminen samalle lähtöviivalle kunnasta riippumatta voi olla vaikeaa. Tähän tulisi kuitenkin pyrkiä.

Seutukoordinaattori

Seutukoordinaattorin palkkaaminen on perusteltua. Kuntien viranhaltijoiden panostus seutuyhteistyöhön oman päivittäisen työnsä ohella vähentää seutuyhteistyön tehokkuutta. Yhteistyön kehittäminen edellyttäisi operatiivista työtä, jonka tavoitteena olisi asioiden yhteensovittaminen ja yhteistyön edistäminen. Tämä voisi tarkoittaa liikuntapaikkatietojen keräämistä ja kokoamista, jatkoselvitysten tekemistä, olemassa olevan tiedon jäsentämistä informatiivisempaan muotoon tai yhteistyösuhteiden ylläpitämistä, joka näyttäytyisi seudullisen liikuntapalveluyhteistyön edistämisenä. Vapaa-aikatyöryhmä olisi ohjausryhmä, joka hoitaisi strategiset linjaukset ja koordinaattori toteuttaisi ne käytännössä.

5.2. Miten tästä eteenpäin? - kärkihankkeella voimaa

Yhteistyön lähtökohtana on toiminnan avoimuus ja toimijoiden välinen luottamus. Yhteistyö tulisi nähdä laajana toimintatapana, jossa kaupunkiseudun asukkaiden etu asetetaan ensisijaiseksi. Yhteiskunnan kehitys ajaa kuntia kohti kumppanuutta ja verkostomaisia rakenteita, joissa yhdessä tekemisen ja toimijoiden välisen luottamuksen merkitys kasvaa.

Yhteistyö ei koske pelkästään kuntia. Yhteistyötä ja avoimuutta tulisi kehittää myös urheiluseurojen ja kuntien välillä. Seurojen ja kuntien välisiä yhteistyöhankkeita, jotka ajavat yhteisesti asetettuja koko kaupunkiseudun liikuntapalvelutavoitteita eteenpäin, tulisi lisätä. Kunnilla tulisi olla muodollinen ja tiivis yhteys seuroihin. Yhteistyön kulttuurin pitäisi pitää sisällään koko liikuntakentän.

Kaupunkiseudun kuntien välinen yhteistyö edellyttää toimijoiden yhteistä tahtotilaa. Haastattelujen perusteella halu yhteistyön tekemiselle on olemassa. Yhteistoiminnan onnistuminen edellyttää yhteisten pelisääntöjen kirjaamista. Tämä tarkoittaa käytännössä yhteisen toimintasuunnitelman luomista ja tavoitteiden asettamista. Tavoitteiden tulisi olla kunnianhimoisia, mutta saavutettavissa olevia. Yhteistyön onnistumisen ja tulevaisuuden kehittämisen edellytyksenä ovat onnistuneet hankkeet. Onnistuneiden hankkeiden ja hyvien kokemusten jälkeen on helpompaa siirtyä yhteistyön syvemmille tasoille. Onnistuneet yhteistyöhankkeet lisäävät luottamusta ja kiinnostusta myös vapaa-aikatyöryhmän ulkopuolella. Onnistumisten kautta myös päätöksenteko liikuntapalveluita koskevissa asioissa on sulavampaa.

Vapaa-aikatyöryhmän ensimmäisen yhteistyöhankkeen tulisi olla ristiriidaton toteuttaa. Hankkeen tulisi edistää seudullista yhteistyötä ja tuoda kaupunkiseudun asukkaille lisäarvoa. Työryhmän jäsenten tulisi sitoutua yhteistyöhankkeen taakse. Yhteistyöhankkeen ympärillä ei voi olla eturistiriitoja tai tavoitteeseen liittyviä vastakkaisia näkemyksiä. Yhteistyöhön täytyy sitoutua, mutta osallistumisen tulee olla vapaaehtoista. Tämä antaa mahdollisuuden kehittää prosessia tyhjältä pöydältä ilman intressiristiriitoja.

Yhteistyön edistäminen voisi lähteä sähköisten palvelujen kehittämisestä. Liikuntapaikkatietojen yhdistäminen ja sijaisjärjestelmän luominen olisivat oleellisia ja sähköisesti toteutettavia yhteistyötä edistäviä toimia. Yhteistoimintamuotojen jatkoselvittäminen tulisi aloittaa välittömästi. Kuntien teknisten toimien ja seututoimiston koordinoiman teknisten palveluiden työryhmän kanssa tulisi selvittää liikuntapaikkoihin ja välineistöön liittyvät yhteistyömahdollisuudet. Kuntien välistä tiedonvälitystä tulisi kehittää.

Vapaa-aikatyöryhmän kokoukset jo omalta osaltaan lähentävät kuntia ja antavat mahdollisuuden tiedon jakamiseen. Taksa- ja avustuspolitiikan yhtenäistämisen mahdollisuudet tulisi kartoittaa ja seurayhteistyön kehittäminen tulisi aloittaa.

Yhteistyön tavoitteena olisi yhtenäisempi ja toimivampi liikuntapalvelurakenne, jonka päämäärä on edistää kuntalaisten joustavampaa liikkumista. Liikuntapalveluiden saavutettavuutta ja yhdenvertaisuutta tulisi korostaa koko kaupunkiseudun alueella. Kuntien tulisi nähdä kaupunkiseutu ilman kuntarajoja. Kaikki kunnat palvelevat jokaista kuntalaista koko kaupunkiseudun alueella. Liikuntapalvelut tulisi nähdä laajemmassa valossa kuntalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistäjänä.

6. Lopuksi

Käsillä oleva esiselvitys on tehty vapaa-aikatyöryhmän käyttöön. Sen on tarkoitus toimia pohjana varsinaiselle yhteistyölle ja painopisteiden valinnalle. Esiselvityksessä esiin nousseet yhteistyön kehittämisen kohteet ja painopistealueet ovat toteutettavissa. Osa kartoitetuista yhteistyökohteista on mahdollista toteuttaa suhteellisen vaivattomasti. Yhteistyön toteuttaminen vaatii panostusta ja yhteistä tahtoa.

Oleellista on vahva strateginen suunnittelu, jolla asetetaan toiminnan suunta, tavoitetaso ja toimintatapa. Terveyden ja hyvinvoinnin seudullinen edistäminen terävöittää liikunnan asemaa ja vaikuttaa liikuntapalveluiden arvostukseen koko palvelurakenteessa. Vapaa-aikatyöryhmän tulisi aloittaa toimintansa yhteistyömuodosta, jonka toteuttaminen ei vaatisi ylivoimaisia ponnistuksia, ja jonka onnistuminen olisi todennäköistä. Onnistunut kärkihanke kasvattaisi luottamusta kaikissa toimijoissa.

Kuntien tulee nähdä yhteistyö mahdollisuutena, ei uhkana. Asioita tulee katsoa laajalaisesti koko kaupunkiseudun näkökulmasta. Yhteistyön onnistuminen edellyttää sitoutumista ja yhteistä tavoitetta. Tämä tarkoittaa muun muassa viranhaltijoiden vastuuta

edistää yhteisesti sovittuja asioita omissa kunnissa määrätietoisesti ja tehokkaasti. Se edellyttää työryhmän tukea vaikeissakin tilanteissa. Yhteistyö on joukkuepeliä, jossa omia ei unohdeta. Ongelmien edessä sitoutuminen vasta mitataan. Palkitsevinta on onnistuminen yhdessä.

Lähteet

Haveri Arto, Majoinen Kaija, Jäntti Anni 2009. Haastava kuntajohtaminen .Edita Priima. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Husu Pauliina, Paronen Olavi, Suni Jaana, Vasankari Tommi 2011. Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto. Terveyttä edistävän liikunnan nykytila ja muutokset. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:15.

Hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelma – Turvallisuutta rakentava hyvinvointiyhteistyö Nokialla 2012. Nokia kaupunki 2013.

Jäntti Anni, Majoinen Kaija 2008. Kuntajohtaminen 2015 - suunta, sisältö ja välineet. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki 2008

Nyholm Inga 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Kuntatalon paino, Helsinki

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013. Kirje kunnille: Ajankohtaista liikuntatoimen kentässä OKM/8/691/2013. Lähetetty kunnille 04.07.2013

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013. Liikuntatiedon saavutettavuuden kehittäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2013:4.

Tampereen kaupunki 2012. Toimintaympäristö: kaupunkiseutu. Tampereen kaupunki. Tuotanto ja laadunarviointi.PDF-tiedosto

Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä. Hallinto- ja tarkastussääntö. Hyväksytty yhtymäkokouksessa 25.6.2008

Tiihonen Arto 2013. Käsitekatsaus liikuntalakia uudistavalle työryhmälle huhtikuussa 2013.

Verkkosivut:

Aluehallintovirasto (AVI). Terveiden edistäminen. Luettu 27.6.2013.

<http://www.avi.fi/web/avi/terveyden->

[edistaminen?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14406](http://www.avi.fi/web/avi/terveyden-edistaminen?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14406).

Hätönen Heli, Tervonen Goncalves Leena, Heiliö Tiina. Tiedä ja toimi. Terveiden edistäminen on kunnan tehtävä 2012. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisu. Helsinki. Luettu 13.6.2013. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/990223ba-a0bb-4c3f-9535-309219825f92>

Kuntalaki 1995/365. Luettu 22.8.2013 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>.

Liikuntalaki (1054/1998). Luettu 11.9.2013

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19981054?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=liikuntalaki>.

Oikeus- ja kulttuuriministeriö (OKM). Liikuntalain muutos. Luettu 26.6.2013.

http://www.minedu.fi/OPM/Verkkouutiset/2013/02/liikuntalain_uudistaminen_tyoryhma.html

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). Luettu 14.6.2013.

<http://www.stm.fi/hyvinvointi/terveydenedistaminen>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Suositukset liikunnan edistämiseksi kunnissa esitteitä 2010:3. Luettavissa osoitteessa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1087418&name=DLFE-11817.pdf
Yliopistopaino, Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriön ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen asiantuntijatyöryhmä, kansanterveyden neuvottelukunta 2013. Terveys 2015 –kansanterveysohjelman väliarviointi. Luettavissa osoitteessa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511574&name=DLFE-26108.pdf.
Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. Valtion periaatepäätös. Terveyttä edistävän liikunnan ja ravinnon kehittämislinjoista esitteitä 2008:10. Luettavissa osoitteessa:

<http://pre20090115.stm.fi/pr1221461425231/passthru.pdf>. Yliopistopaino, Helsinki.

Suomen perustuslaki (731/1999). Luettu 11.9.2013

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=perustuslaki>.

Kuntien verkkosivut

Tampere: www.tampere.fi

Kangasala: www.kangasala.fi

Lempäälä: www.lempaala.fi

Nokia: www.nokiankaupunki.fi

Orivesi: www.orivesi.fi

Pirkkala: www.pirkkala.fi

Vesilahti: www.vesilahti.fi

Ylöjärvi: www.ylojarvi.fi

Liitteet

LIITE 1

Haastatellut henkilöt kunnittain ovat:

Kangasala	Vapaa-aikakoordinaattori Asko Koskinen
Lempäälä	Vapaa-aikajohtaja Erkki Häkli
Nokia	Vapaa-aikapalvelujohtaja Kaisa Kirkko-Jaakkola Liikunta- ja hyvinvointikoordinaattori Satu Kankkonen
Orivesi	vs. Liikuntapäällikkö Terhi Kallio ja vs. Liikuntapäällikkö Sini Niskala
Pirkkala	Vapaa-aikapäällikkö Tero Saatsi
Tampere	Tilaajapäällikkö Lauri Savisaari ja Liikuntajohtaja Pekka P. Paavola
Vesilahti	Liikunta- ja nuorisosihteeri Sari Juuti
Ylöjärvi	Vapaa-aikatoimenjohtaja Sami Yli-Pihlaja

LIITE 2:

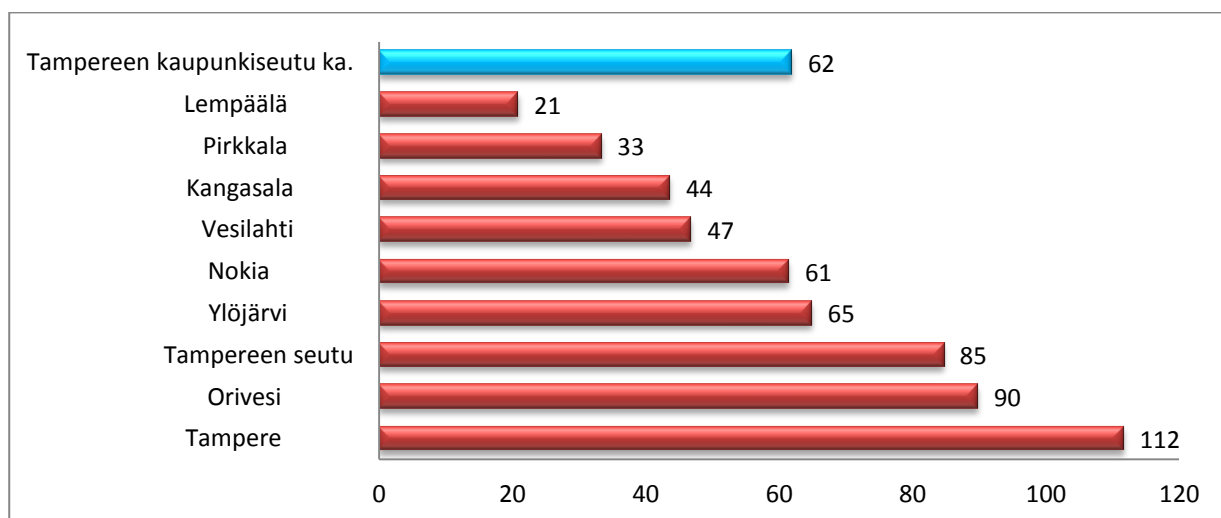
Kysymykset kuntiin

1. Mitkä ovat kuntasi keskeiset liikuntapalvelut? Mitä palveluita käytetään eniten?
2. Arvioi, kuinka hyvin kuntasi liikuntapalvelut edistävät hyvinvointia ja terveyttä?

3. Miten julkistalouden kiristymien on vaikuttanut liikuntapalveluiden järjestämiseen kunnassasi?
4. Mitä liikuntapalveluihin liittyviä ongelmia ja kehittämistarpeita kunnassasi on?
5. Mitä liikuntapalvelujen vireillä olevia kehittämishankkeita kunnassasi on?
6. Minkälaista liikuntapalveluihin liittyvää yhteistyötä kuntanne tekee yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa?
7. Miten liikuntapalveluyhteistyötä voisi kehittää kaupunkiseudun kuntien välillä? Mitä mahdollisuuksia yhteistyö voisi sisältää? Toivon myös luovia ideoita, ns. out of the box –ajattelua!
8. Muita terveisiä seutuyhteistyöhön?

LIITE 3

Liikunnan ja ulkoilun nettokustannukset/asukas v. 2011

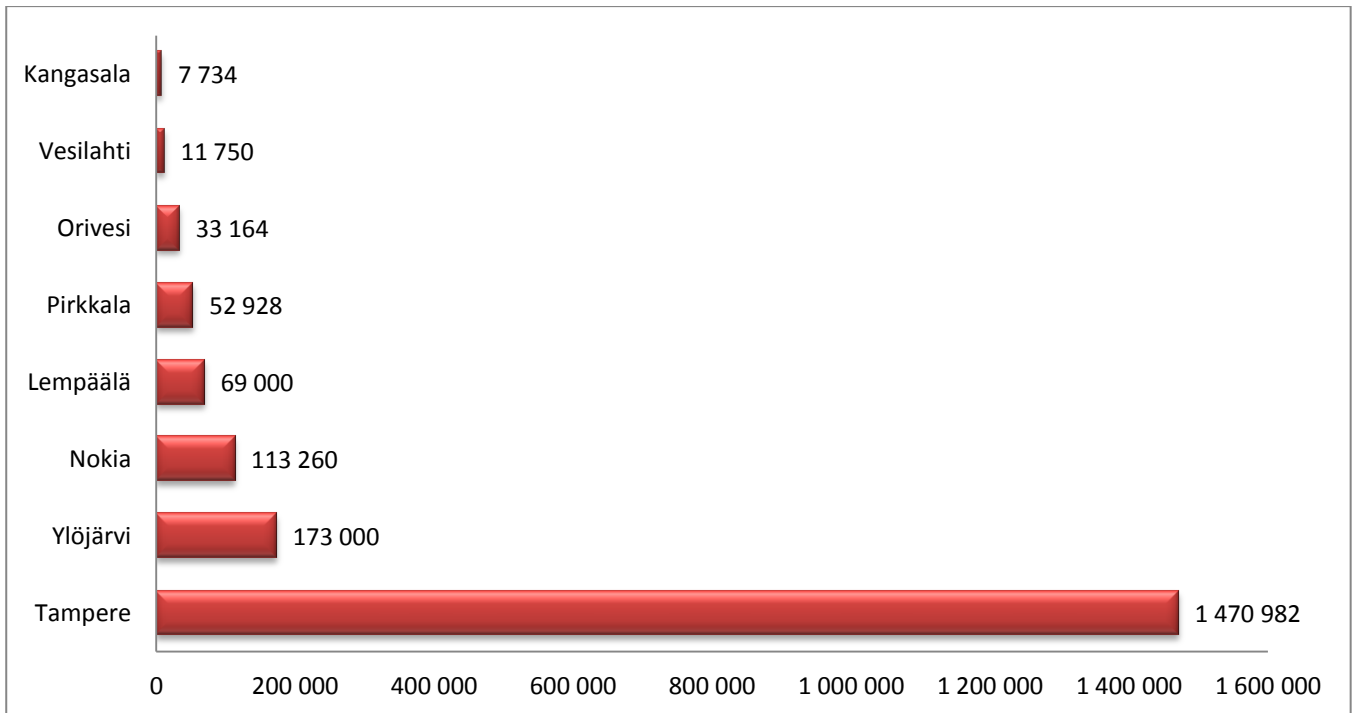


Nettokustannukset = Käyttökustannukset - käyttötuotot

Käyttökustannukset = toimintamenot (ml. sisäiset erät) + poistot + vyörytyserät. Käyttötuotot = toimintatulot (ml. sisäiset erät) + vyörytyserät.

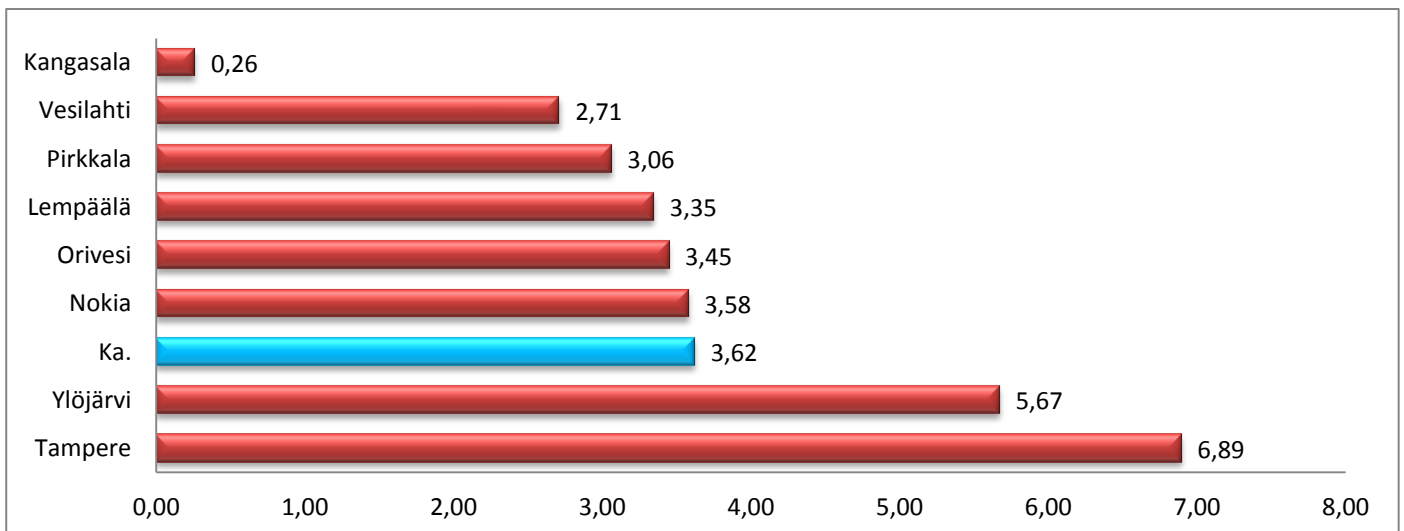
Lähde: Tilastokeskus. Ei sisällä kunnan liikelaitosten menoja eikä tuloja.

LIITE 4: Toiminta- ja kohdeavustukset urheiluseuroille ja yhdistyksille sisältäen toimitila-avustukset ja muut avustukset



Alkuperäinen lähde: ELY-keskusten kokoama tilasto kuntien liikuntatoimen resursseista vuodelta 2010

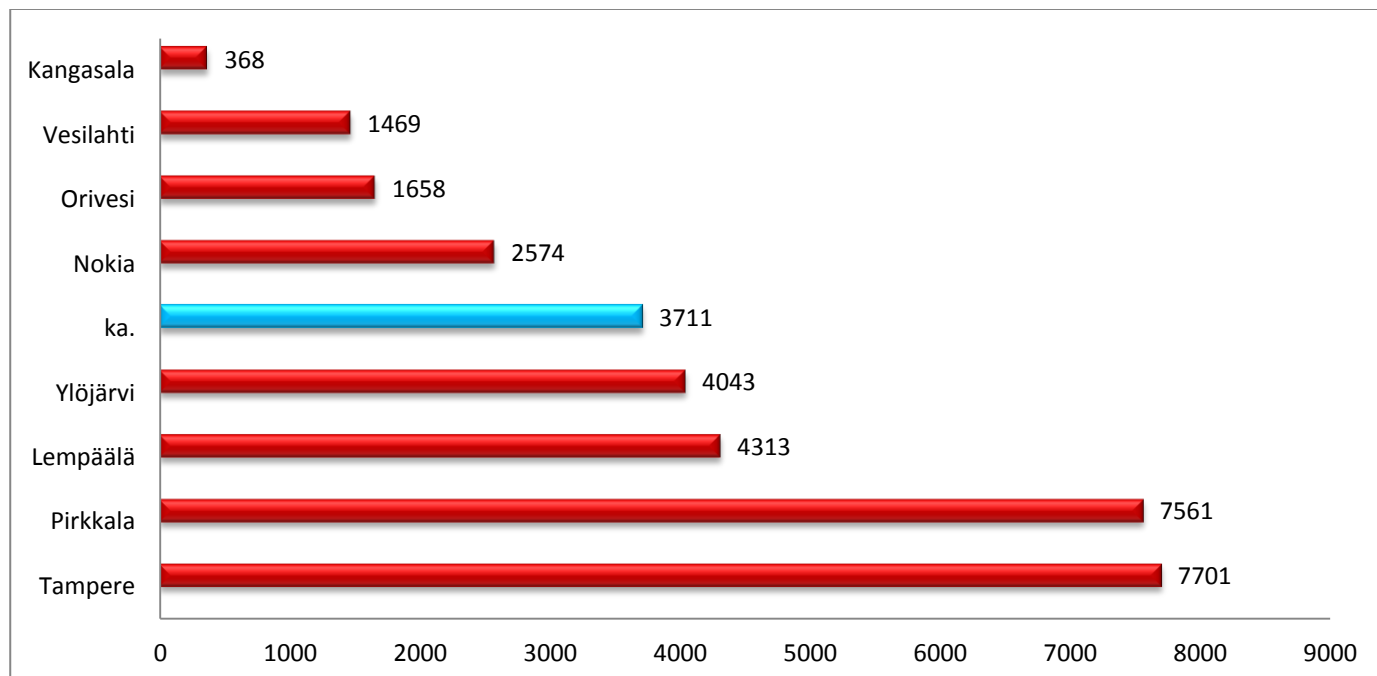
LIITE 5: Toiminta- ja kohdeavustukset urheiluseuroille ja yhdistyksille sisältäen toimitila-avustukset ja muut avustukset /asukas v. 2010



Alkuperäinen lähde: ELY-keskusten kokoama tilasto kuntien liikuntatoimen resursseista vuodelta 2010

LIITE 6

Toiminta- ja kohdeavustukset urheiluseuroille ja yhdistyksille sisältäen toimitila-avustukset ja muut avustukset /seura v. 2010



Alkuperäinen lähde: ELY-keskusten kokoama tilasto kuntien liikuntatoimen resursseista vuodelta 2010