

**LIKUNTAPALVELUT ALUEELLISEN KILPAILUKYVYN  
EDISTÄJÄNÄ**

Eeva Saarinen

Liikunnan yhteiskuntatieteiden  
pro gradu –tutkielma  
Kevät 2017  
Liikuntatieteellinen tiedekunta  
Jyväskylän yliopisto

Eeva Saarinen (2017). Liikuntapalvelut alueellisen kilpailukyvyn edistäjänä. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 76 s., 3 liitettä.

---

Tämä kvantitatiivinen tutkimus tarkastelee liikuntapalveluiden vaikutusta alueen kilpailukykyyn. Tutkimuksessa tarkastellaan kunnan ylimmän päätöksentekokoelimen jäsenien, valtuutettujen, näkemyksiä alueensa liikuntapalveluista. Lähtöajatuksena tutkimuksessa on että, mikäli kunnan korkeimmassa päätöksentekokoelimestä olevat kuntalaiset eivät näe alueen liikuntapalveluita kilpailuetuna, on alueesta ja alueen yrityksistä vaikea luoda kilpailuetua synnyttävää mielikuvaa. Lisäksi oletan, että valtuutettujen liikunta-asenteilla on vaikutusta alueen liikuntapalveluiden kehitykseen.

Tutkimuksen laatiminen lähti Raunion ja Linnamaan (2000) ajatuksesta, jonka mukaan alue voi kehittää kilpailukykyä kuuden eri elementin kautta. Näitä kilpailukyvyn elementtejä ovat infrastruktuuri, yritykset, inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatu, instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto sekä verkostoihin kuuluminen. Tutkimus pohjautuu Sotaraudan ja Linnamaan (1997) kaupunkiseudun kilpailukyvyn määritelmään, jonka mukaan kilpailukyky on kyky nivoa kaupunkiseutu mahdollisimman vahvasti kiinni mahdollisimman hyviin verkostoihin sekä kyvyksi ylläpitää ja kehittää asukkaiden elämän laadun edellytyksiä kuten palveluita.

Tutkimuskohteiksi valittiin seitsemän kuntaa, joissa toimii urheiluopisto. Tutkimukseen vastasivat Sotkamon, Kuortaneen, Heinolan, Raaseporin, Savonlinnan, Nastolan ja Tammelan kunnan valtuutetut. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä lomakehaastattelulla vuonna 2012 kohdekuntien valtuutetuilta. Aineisto syötettiin SPSS-tilasto-ohjelmaan ja se analysoitiin tarkastelemalla suoria jakaumia ja tekemällä luokiteltujen muuttujien välistä riippuvuustestausta.

Tutkimuksen perusteella liikuntapalveluilla voidaan edistää alueen kilpailukykyä. Alueen kilpailukyky rakentuu avoimesta toimintaympäristöstä ja avoin toimintaympäristö puolestaan yleisestä ilmapiiristä ja toimintaympäristössä tapahtuvasta toimijoiden välisestä yhteistyöstä. Kun toimintaympäristö on avoin, tukee se tällöin parhaiten eri tasojen omaa innovaatiotoiminnan ja kilpailukyvyn kehittymistä ja näin ollen koko alueen kilpailukykyä. Oleelliseen osaan tutkimuksen tarkastelussa nousikin vastaajien näkemykset siitä, mitkä toimintaympäristön ominaisuudet erityisesti koetaan kilpailueduksi kunnassa.

Avainsanat: kilpailukyky, luova luokka, innovaatio, liikuntapalvelut, urheiluopisto, SPSS -tilastointi-ohjelma.

Eeva Saarinen (2017). Study of sports and recreation services as supporting the competitiveness of place. University of Jyväskylä, Master's Thesis in Social Sciences of Sports, 76 pages, 3 appendices.

---

This quantitative research studies the impact of regional sports and recreation services to the competitiveness of place. In this research the study focus on opinions and views of the regional sports and recreation services of the members of municipal council. The idea is that, if the municipality's highest decision-making organ of local residents don't see the areas sports and recreation services are a competitive advantage, every other is hard to see it as well. It's hard to create a competitive image of areas sports and recreation services and generate the image of good place to live in if you don't see it yourself.

The idea of the research came by Raunio's and Linnamaa's (2000) idea of competitiveness of place. The elements of competitiveness of place are infrastructure, companies, human resources, living quality of the environment, institutions and working developer network and belonging to networks. The research is also based on Sotarauta's and Linnamaa's (1997) definition of urban competitiveness, according to which competitiveness is the ability to integrate the urban area strongly to good networks, as well as the ability to maintain and develop the quality of life for example by services.

In terms of population the seven smallest municipalities that have Finnish sport colleges were selected as targets for this research. The municipalities are Sotkamo, Kuortane, Heinola, Raasepori, Savonlinna, Nastola and Tammela. The interviews to the members of municipal council were made in 2012. The Research Method was quantitative. The research materials were collected by form interview. The results were analysed by using the SPSS- program.

This study also shows that the sports and recreation services can promote the competitiveness of place. The regions competitiveness is built on an open environment. Open environment, in turn, is built from the overall atmosphere and from the environment where cooperation is done. When the environment and the atmosphere are open, the environment supports different levels of the elements of competitiveness. In this research the answers and views about what features in particular are perceived competitive advantage in the municipality became important.

Keywords: competitiveness, The Creative Class, innovation, sports and recreation services, Sport collage, SPSS- program.

# SISÄLLYS

<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>1 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>4</b>
1.1 Tutkimuksen tarkoitus	4
1.2 Tutkimusongelmat ja hypoteesit	5
<b>2 TUTKIMUSAINEISTO</b>	<b>7</b>
2.1 Urheiluopistokunnat tutkimuskohteena	7
2.2 Tutkimuksen vastaajat	10
2.3 Aineiston keruumenetelmä	11
2.4 Aineiston käsittelymenetelmä	14
2.5 Tutkimuksen realiliteetti ja validius	15
2.6 Tulosten kuvaus ja tulkintamenetelmät	16
<b>3 KILPAILUKYKY</b>	<b>17</b>
3.1 Asuin- ja elinympäristön laatu	19
3.2 Alue luovana ympäristönä	20
<b>4 ALUEELLINEN INNOVAATIODYNAMIIKKA</b>	<b>23</b>
4.1 Kilpailukyvyyn elementit innovaatioiden edellytyksinä	23
4.2 Mitä paikallinen innovaatiotoiminta vaatii?	26
4.3 Innovaatioympäristön neljä eri tasoa	28
4.3.1 Rakenteiden ja instituutioiden taso	30
4.3.2 Organisaatiotason innovaatiotoiminta	30
4.3.3 Yksilöiden innovaatiotoiminta	32
4.3.4 Poliittinen toiminta vaikuttaa koko alueen innovaatiotoimintaan	33
4.4 Johtajuus aluekehittämisessä	34
4.4.1 Alueen ja paikan erityispiirteet	35
4.4.2 Johtajan ominaisuudet	36
4.4.3 Kollektiivinen tahto avainasemassa	38
4.5 Tavallisten alueiden ongelmat innovaatiotoiminnassa	40
4.6 Kuinka paikallista innovaatiotoimintaa on mahdollista parantaa	42
<b>5 LIIKUNTAPALVELUT</b>	<b>45</b>
5.1 Kunnalliset liikuntapalvelut	45
5.2 Liikunnan tulevaisuus	47
5.3 Liikunnan vaikutus aluetalouteen	50
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>52</b>
6.1 Paikallisen toimintaympäristön vaikutus kilpailukykyyn	52
6.2 Valtuutettujen näkemykset liikuntapalveluista	57
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>63</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>71</b>
<b>LIITTEET</b>	

## JOHDANTO

Kuntien lukumäärä on vähentyminen viime vuosina kuntaliitosten myötä. Vuoden 2016 alussa kuntia oli Suomessa 313. Vuoden 2013 alussa toteutuneissa kuntaliitoksissa kuntien määrä väheni selkeästi ja vuonna 2015 tapahtui jälleen kolme liitosta. Suomessa oli vuonna 2008 vielä 415 kuntaa. Kahdeksassa vuodessa kuntien määrä on vähentynyt yli sadalla kunnalla. (Kuntaliitto 2016. 1/2.) Suomen kuntarakenne tulee varmasti vielä muuttumaan uuden sosiaali- ja terveystalouden ja maakuntauudistuksen myötä. Kuntien rooli ja tehtävät määritellään uudelleen. Uudistuksen tarkoitus on olla koko laajuudessaan käytössä vuodesta 2019 alkaen. Käynnissä olevan uudistuksen jälkeen kunnat eivät vastaa enää sosiaali- ja terveystalousta, vaan niistä vastaavat maakunnat. Sen sijaan kunnat vastaavat kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä myös jatkossa muun muassa varhaiskasvatuksen ja koulutuksen, liikuntamahdollisuuksien, ruoka- ja kulttuuripalveluiden sekä kaavoitus- ja liikennejärjestelyiden osalta. (Sote- uudistus 2016.) Pienemmät kunnat kokevatkin jo nyt muuttotappiota suurten kasvukeskusten ja niitä ympäröivien muuttovoittoalueiden vetäessä ihmisiä puoleensa. Sosiaali- ja terveystalouden uudistuksella tulee olemaan merkittävä vaikutus pienten, mutta myös keskisuurten kuntien talouteen. Se, vaikuttaako uudistus kuntien talouteen positiivisesti, kuten on tarkoitus, jää nähtäväksi. Yhdistyvät kunnat ovat useimmiten kuitenkin väkiluvultaan pienimpiä kuntia, jotka yrittävät taata elinvoimaisuutensa liittyen suurempaan vetovoimaisempaan kuntaan tai hakemalla tukea toimintaansa toisesta pienestä kunnasta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa suomalaisten on todettu identifioituvan vahvasti juuri kuntatasoon (mm. Kivelä & Vesikansa 1970; Paasi 1986), koska kunta on jokapäiväisen elämän kannalta konkreettisin alueyksikkö Suomessa (Paasi 1998, 186). On kuitenkin perusteltua pohtia kilpailukykyä käsitettä ja alueen kilpailukykyä nimenomaan rajaamalla alue kuntatasoon. Alueena kunta säilyttää edelleen vahvan itsenäisen asemansa mahdollisista sosiaali- ja terveystalouduksista ja seutukuntien yhteistyön lisäyksistä ja valtion ohjauksen lisääntymisestä huolimatta. Vaikka kuntarajat merkitsevät ihmisten arjessa yhä vähemmän ja työssäkäyntialueet ovat laajentuneet, strategisten voimavarojen eli työpaikkojen ja verotulojen kehitys riippuu edelleen kunnan kilpailukykyä ja mahdollisista kilpailueduista (Kuntaliitto 2015).

On mielenkiintoista tutkia kunnan kilpailukykyä rakentumista erityisesti kunnan päättäjien näkökulmasta. Valtuusto on kunnan korkein päättävä toimielin ja tutkimuksen kohteina olevi-

en valtuutettujen näkemykset alueensa kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä ovatkin merkittäviä. Kunnat kohtaavat valtavia haasteita niiden yrittäessä selvitä alueiden välisessä kilpailussa. Ihmiset suuntaavat yritysten perässä yhä useammin innovatiivisille alueille. Innovatiivinen ympäristö houkuttelee alueelle ihmisiä ja ihmiset houkuttelevat alueelle yrityksiä, jotka taas tuovat alueelle lisää uutta innovatiivista ja osaavaa työvoimaa.

Kunnat ovat suurin toimija maamme liikuntaedellytysten luomisessa. Kunnat käyttävät vuosittain kaikkineen yli 700 miljoonaa euroa liikuntapalveluiden ylläpitämiseen ja omistavat yli 30 000 liikuntapaikkaa (Kuntien liikuntatoimi 2014). Kuntien tehtävänä on uuden 1.1.2015 voimaan tulleen liikuntalain (390/2015) mukaan yleisten edellytysten luominen liikunnalle paikallistasolla. Kunnan tulee luoda edellytyksiä kunnan asukkaiden liikunnalle: 1) järjestämällä liikuntapalveluja sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri kohderyhmät huomioon ottaen; 2) tukemalla kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoimintaa; sekä 3) rakentamalla ja ylläpitämällä liikuntapaikkoja. Liikuntalain mukaan kunnassa tulee tehdä eri toimialojen yhteistyötä ja kehittää niin paikallista kuin kuntien välistä ja alueellista yhteistyötä. Kunnan tulee myös kuulla asukkaitaan liikuntaa koskeissa keskeisissä päätöksissä. Kunnat ovat merkittäviä liikuntapalvelujen tuottajia ja toimintaedellytysten luojia. Kunnanvaltuutetut nousevatkin tärkeään rooliin liikuntalain toteuttamisessa ja puitelain toimenpanossa.

Suomen taloudellinen tilanne on tällä hetkellä vaikea. Kuntien tehtäviä lisätään ja valtionosuuksia pienennetään. Taloustilanteen parantamiseksi julkiselle sektorille aiheutuu kuitenkin jatkuvaa supistamispainetta. Liikuntapalveluita ei lähtökohtaisesti pidetä yhtä tärkeänä kunnan perustehtävänä kuin esimerkiksi koulutusta ja terveystalvveluita. Tämän myötä kuntien liikuntapalveluiden resurssit ovat jo vähenneet ja todennäköisesti vähenevät entisestään lähi vuosien aikana. Säästöjen mahdollisesti leikatessa vapaa-aikapalveluita, onkin mielenkiintoista tutkia, voisiko liikuntapalvelut osoittautua kilpailueduksi kuntien kilpaillessa osajista ja veronmaksajista. Tämä tutkimus tarkastelee sitä, voidaanko liikuntapalvelut nähdä alueellisen kilpailukykyyn edistäjänä. Mikäli liikuntapalveluiden voidaan nähdä edistävän kunnan kilpailukykyä, on perusteltua myös jatkossa osoittaa liikuntapalveluille määrärahoja.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuntia, joissa sijaitsee tavallinen urheiluopisto tai valtakunnallisen erityisstatuksen saanut urheiluopisto, koska urheiluopistojen tarjoamat liikuntapalvelut ovat valtakunnallisesti ainutlaatuisia. Näissä kunnissa liikuntapalvelut ovat tärkeä osa

kunnan valtakunnallista erityisasemaa. Voikin olettaa, että juuri näissä kunnissa liikuntapalvelut voisivat edistää alueellista kilpailukykyä.

Lähtöajatuksena tutkimuksessa on, että mikäli kunnan korkeimmassa päätöksentekoeuimessä olevat kuntalaiset eivät näe alueen ja alueen vaikuttajien olevan innovatiivisia ja houkuttelevia ja alueen liikuntapalveluiden vetovoimatekijä, on alueesta ja alueen yrityksistä vaikea luoda kilpailuetua synnyttävää mielikuvaa. Lisäksi oletan, että valtuutettujen liikunta-asenteilla on vaikutusta alueen liikuntapalveluiden kehitykseen ja, että urheiluopistokuntien valtuutetut näkevät liikuntapalveluiden jatkuvan kehittämisen olevan ensisijaisen tärkeää kunnan tulevaisuuden kannalta.

Vaikka suuret ikäluokat ovatkin ikääntyneet ja ikääntyneiden suhteellinen osuus kuntien väestöstä on lisääntynyt, oletan että liikuntapalveluita kilpailukykenä ajateltaessa kunnan päättäjien mielestä lasten ja nuorten liikuntapalveluihin taloudellisten resurssien satsaaminen tuo alueelle kilpailuetua. Ikääntyneiden liikuntapalveluihin resurssien satsaaminen nähdäänkin kuntapäätäjien mielestä usein taloudellisesti kannattomampana kuin lasten ja nuorten palveluihin panostaminen, vaikka ikääntyvien liikuntapalveluihin satsaamisella olisikin menoja säästävä ennaltaehkäisevä vaikutus ikääntyneen toimintakykyyn. Lasten ja nuorten palveluihin panostaminen nähdään usein puolestaan kannattavana investointina, joka tuottaa hyvinvointia. Lisäksi lasten ja nuorten palvelut voidaan nähdä tärkeänä vetovoimatekijänä houkutellessa lapsiperheitä ja veronmaksajia alueelle. Ikääntyneet eivät ole usein muuttohalukkaita palveluiden perässä, eivätkä he tuo merkittävästi tuloja kunnalle. Ikääntyneille tuotetaan kunnissa liikuntapalveluita lähinnä toimintakyvyn rajoittumisen myötä erityisliikuntaryhmissä. Vaikka jo useamman vuoden ajan mm. Kunnossa Kaiken Ikä- ohjelma ja Ikäinstituutti on tehnyt töitä ja kampanjoita ikääntyvien liikuntapalveluiden lisäämiseksi ja monipuolistamiseksi kunnissa, nähdään ikääntyneet usein kunnissa vain menoeränä.

# **1 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä luvussa kuvaan, miten tutkimuksen toteutus eteni. Ensin kuvailen tutkimuksen lähtökohdat eli sen, miten pyrin löytämään vastaukset tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin, ja esittelen käyttämäni aineistonkeruun menetelmät ja tutkimuksen kohdejoukon. Seuraavaksi kerron, miten olen suorittanut aineiston analyysin tilasto-ohjelmalla. Lopuksi tarkastelen tutkimuksen rajoituksia tulosten yleistettävyyden ja luotettavuuden sekä mahdollisten jatkotutkimusten kannalta.

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, voiko liikuntapalveluilla edistää alueellista kilpailukykyä. Opetus- ja kulttuuriministeriö ohjaa ja kehittää liikuntapolitiikkaa ja liikuntatieteellistä tutkimusta ja ministeriön asiantuntijaelimenä liikuntakysymyksissä toimii valtion liikunta-neuvosto ja sen jaostot (UKK- Instituutti 2015). Liikuntapalveluiden vaikutusta alueelliseen kilpailukykyyn on mielekästä tutkia, sillä tutkimuskohteena yhteiskunnan sijoituksia liikuntaan ja niiden kannattavuutta on tutkittu erittäin vähän. Liikunta on kuitenkin yhteiskunnallisesti merkittävä tutkimuskohde ja tutkimuksilla voidaan vaikuttaa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Liikuntapalveluina tässä tutkimuksessa käsitetään kaikki liikunnan edistämiseen joko julkisin tai yksityisin varoin tuotetut palvelut.

Tutkimuksen laatiminen lähti Raunion ja Linnamaan (2000) ajatuksesta, jonka mukaan alue voi kehittää kilpailukykyä kuuden eri elementin kautta. Näitä kilpailukyvyyn elementtejä ovat infrastruktuuri, yritykset, inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatu, instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto sekä verkostoihin kuuluminen. (Raunio ym. 2000, 21) Tässä tutkimuksessa kilpailukykyä tulkitaan kaikkien kuuden kilpailukyvyyn elementin pohjalta. Kilpailukyvyyn elementeistä tutkimuksessa tutkitaan syvällisemmin asuin- ja elinympäristön laatua ja sen merkitystä kilpailukyvyyn tekijänä sekä kilpailuedun luojana.



Tutkimuksessa korostuu tutkimushenkilöiden vastaukset; ajatukset ja mielikuvat kunnastaan. Painopiste on tutkimushenkilöiden vastauksissa, mutta tutkijan rooli vastausten analysoimisessa on tärkeä. Tutkiessaan maailmaa tutkija näkee tutkimuskohteensa ja tuottaa siitä kuvia, mutta tämän lisäksi hän näkee itsensä ”metodologian peilissä” tekemässä tutkimusta. Ihanteellisessa tapauksessa tämä tutkijan oman roolin merkitys nivoutuukin osaksi koko tutkimusprosessia. Tällöin tutkijan tulisi olla tietoinen seuraavista tuottamansa tiedon piirteistä: tietoa koskevista tieteenfilosofisista olettamuksista, tutkimusmenetelmiin liittyvistä mahdollisuuksista ja rajoituksista sekä teoreettisiin selitysmalleihin ja käsitteisiin liittyvistä yhteiskunnallisista sitoumuksista. Tutkijan tapa rajata ja selittää tutkittavien ilmiöiden syitä ja seurauksia pitääkin aina sisällään arvoja, asenteita ja näkemyksiä ihmisestä ja yhteiskunnasta. (Häkli 2004, 11–12.)

Olen tutkimusta tekiessäni pyrkinyt sisäistämään oman tutkijan roolini liikunnan yhteiskuntatieteilijänä, aluetieteilijänä, aloittelevana tutkijana, entisenä huippu-urheilijana ja urheiluopistojen käyttäjänä, liikuntapalveluiden suurkuluttajana ja tuottajana, kunnan liikuntaolosuhteista vastaavana virkamiehenä sekä monet muut roolini, joita yhteiskunnassa ylläpidän. Pohdin myös pitkään tutkimusmenetelmien mahdollisuuksia ja mahdottomuuksia. Se kuinka tieto saadaan ja tuotetaan vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka tutkimusta luetaan ja ymmärretään.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat kilpailukyky, luova luokka, innovaatiotoiminta ja -strategia, liikuntapalvelut, sekä urheiluopisto.

## **1.2 Tutkimusongelmat ja hypoteesit**

Tutkimuksen pääkysymys nousi itselleni esille jo aluetieteiden opintojen yhteydessä, joskin se rajautui tarkemmin vasta liikunnan yhteiskuntatieteiden opiskelujeni alettua vuonna 2010. Ongelman määrittely lähti liikkeelle aikaisemmista opinnoistani ja elämässäni karttuneen tiedon perusteella, olemassa olevan kirjallisuuden, mutta myös vielä olemattoman tiedon perusteella. Halusin selvittää mitä asuin- ja elinympäristön ja erityisesti liikuntapalveluiden vaikutuksesta alueen kilpailukykyyn tiedetään ja mitä aiheesta ei vielä tiedetä ja ei ole tutkittu.

Näistä lähtökohdista lähdin pohtimaan tutkimuskysymyksiä, toiveenani tuottaa uutta tutkimustietoa liikuntapalveluiden vaikutuksesta alueen kilpailukykyyn.

Tutkimusongelmiksi rajautuivat seuraavat kysymykset:

Pääkysymys:

- Voiko liikuntapalveluilla edistää alueellista kilpailukykyä?

Alakysymykset:

- Onko urheiluopistoilla vaikutusta alueen liikuntapalveluiden kehittymiseen?
- Vaikuttavatko alueen koettu toimintaympäristö ja kuntapäätäjien asenteet liikuntapalveluiden kehittymiseen?
- Näkevätkö valtuutetut kunnan liikunnan määrärahat riittävinä?

Hypoteesien määrittelyssä vaikutti eniten aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen perehtyminen ja tutkimuksen viitekehystenäkin toimivaan kilpailukykyyn kuuteen elementtiin (Raunio ym. 2000, 21) pureutuminen. Hypoteesien määrittelyssä painoivat myös se, että useimmat kunnat subventoivat lasten ja nuorten liikuntaa liikuntapaikkojen hinnoittelussa aikuisten liikuntaa enemmän. Lisäksi tiedostin myös hypoteesien määrittelyssä niihin liittyvät omat näkemykseni kunnan virkamiehenä ja luottamusmiehille päätöksentekoon tietoa antavana asiantuntijana.

Tutkimuksen hypoteeseiksi muotoutuivat seuraavat oletukset:

- Kunnissa, joissa on avoin toimintaympäristö ja hyvä yleinen ilmapiiri on enemmän liikunta-toimijoiden välistä yhteistyötä kuin kunnissa, joissa ei ole yhtä avoin toimintaympäristö ja yleinen ilmapiiri.
- Valtuutettujen asenteilla on vaikutusta alueen liikuntapalveluiden kehitykseen
- Valtuutetut eivät koe liikunnan määrärahoja kunnassaan riittäviksi.
- Kunnan päättäjien mielestä lasten ja nuorten liikuntapalveluihin taloudellisten resurssien satsaaminen tuo alueelle enemmän kilpailuetua kuin ikääntyneisiin panostaminen.

## 2 Tutkimusaineisto

### 2.1 Urheiluopistokunnat tutkimuskohteena

Paikallisen toimintaympäristön innovatiivisuuden ja alueen kilpailukyvyn kannalta yhteistyö tutkimus- ja oppilaitosten kanssa on tärkeää (Sotarauta & Viljamaa 2003, 113). Niissä kunnissa, joissa sijaitsee urheiluopisto voi myös olettaa vuorovaikutuksen olevan liikunnan tutkimus- ja oppilaitosten kanssa tiiviimpää kuin muissa samankokoisissa kunnissa, joissa urheiluopistoa ei ole. Alueellisen kilpailukyvyn edistämistä liikuntapalveluilla on mielenkiintoista tutkia juuri urheiluopistokuntien perusteella, koska näissä kunnissa liikuntapalvelut ovat tärkeä osa kunnan valtakunnallista erityisasemaa. Voikin olettaa, että juuri näissä kunnissa liikuntapalvelut voisivat edistää alueellista kilpailukykyä.

Suomen kuntarakenne on muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana paljon. Kuntien määrä on tippunut vuoden 2008 lukemasta (415) yli sadalla. Vuoden 2017 alussa kuntia oli 311. (Valtiovarainministeriö 2017) Suuret kasvukeskukset vetävät ihmisiä puoleensa muun muassa työpaikkojen, monipuolisten palveluiden ja avoimen ilmapiirin voimasta ja pienet kunnat kokevat helposti muuttotappiota. Varsinkin pienten kuntien olemassaolo ja elinvoimaisuus on paljon kiinni kunnan päättäjistä ja heidän päätöksistä kunnan tulevaisuuden eteen sekä siitä, onko kunnalla tarjota asukkailleen ja mahdollisille muuttajille jotain sellaista mitä muualta ei saa tai jos saa, on sitä vain harvoissa muissa kunnissa saatavilla. Pienemmissä kunnissa liikuntapalveluiden tarkastelu kilpailukyvyn kannalta antaa mahdollisesti tarkemman kuvan liikuntapalveluista kilpailukyvyn edistäjänä kuin tarkastellessa isompia kuntia. Isommissa kunnissa on todennäköisemmin laajasti muutakin palvelutarjontaa ja erikoistumista kuin vain urheiluopisto ja liikuntapalvelut. Tutkimuskohteiksi valittiin tästä syystä Suomen urheiluopistojen kunnista seitsemän asukasluvultaan pienintä kuntaa.

Urheiluopistot ovat vapaan sivistystyön oppilaitoksia ja valtakunnallisia liikunnan koulutuskeskuksia. Suomessa on yhteensä 11 urheiluopistoa (kts. Kuva 1). Liikunnan koulutuskeskukset ovat kokopäiväistä opetusta antavia valtakunnallisia sisäoppilaitoksia tai alueellisia oppilaitoksia, joiden tehtävänä on järjestää liikuntaharrastusta, hyvinvointia ja terveyttä edistävää koulutusta koko väestölle sekä liikunnan järjestö- ja seuratoimintaa palvelevaa koulutusta ja valmennustoimintaa.

Valmennuskeskusten kehittämistehtävien tarkempi rajaaminen alkoi vuonna 1987, kun Suomen Olympiakomitea laati muistion suomalaisten valmennuskeskusten perustamisesta. Muistiossa esitettiin jo tuolloin Kuortaneen Urheiluopiston, Liikuntakeskus Pajulahden, Suomen Urheiluopiston ja Vuokatin Urheiluopiston kehittämistä valtakunnallisiksi valmennuskeskukseksi. Valmennuskeskustoiminta ei kuitenkaan kehittynyt Olympiakomitean alkuperäisen suunnitelman mukaan ja valtion erillisrahoitusta ei valmennuskeskuksille saatu. Vuonna 1993 valmistui Urheiluopistojen Yhdistys ry:n itse laatima urheiluopistostrategia UROS 2000, jossa todettiin, että liikunnan koulutuskeskusten merkitys huippu-urheilun valmennus- ja harjoittelukeskuksina oli lisääntynyt ja että huippu-urheiluvalmennus vaati ammattimaisempaa ja monipuolisempaa osaamista. Strategiassa määriteltiin kolme kategoriaa valmennuskeskuksille: oman alueensa harjoituskeskukset (kaikki), valtakunnalliset valmennuskeskukset (Suomen Urheiluopisto, Kuortaneen Urheiluopisto, Liikuntakeskus Pajulahti ja Vuokatin Urheiluopisto) sekä valtakunnallisen erityisroolin omaavat valmennuskeskukset (Eerikkilän Urheiluopisto ja Varalan Urheiluopisto). (Opetusministeriön työryhmien muistioita 2000:23 & 2010:13.)

Vuonna 2000 opetusministeriön nimeämä työryhmä teki varsin perusteellisen selvityksen urheilupistoista ja selvitti mm. urheiluopistojen valmennuskeskushenkilöstön määrää ja työpanosta, yhteistyötä lajiliittojen kanssa, valmennuskeskustoiminnan vuorokausia, valmentajakoulutusta sekä urheilijan uraan ja kokonaisvaltaiseen valmennukseen liittyviä palveluita. Työryhmä esitti selvityksessään, että liikunnan koulutuskeskusten valmennuskeskukset kirjattaisiin opistojen ylläpitämislupiin ja Suomen Urheiluopisto, Kuortaneen Urheiluopisto, Liikuntakeskus Pajulahti ja Vuokatin Urheiluopisto nimettäisiin valtakunnallisiksi huippu-urheilun valmennuskeskukseksi ja, että Eerikkilän ja Varalan urheiluopistoille määritellään valtakunnallinen erityisrooli omien lajiensa valmennuskeskuksina. (Opetusministeriön työryhmien muistioita 2000:23.) Valtakunnallisten liikunnan koulutuskeskusten ylläpitämislupiin onkin määritelty esityksen mukaisesti kuudelle oppilaitokselle erityiset koulutustehtävät. Neljälle urheiluopistolle on määritelty yleinen huippu-urheilun kehittämistehtävä ja kahdelle rajattu huippu-urheilun kehittämistehtävä. (Opetusministeriön julkaisuja 2009:41.)

Kohdekunnista valtakunnallisen huippu-urheilun kehittämistehtävän ovat saaneet Suomen Urheiluopisto Heinolassa, Kuortaneen Urheiluopisto, Liikuntakeskus Pajulahti Nastolassa ja Vuokatin urheiluopisto Sotkamossa (Opetusministeriön julkaisuja 2009:41). Suomen Urheiluopiston tavoitteena on olla päälajiensa kansainvälisesti tunnustettu harjoitus- ja koulutus-

keskus. Opiston ilmoittamia päälajeja ovat jääkiekko, taitoluistelu, koripallo, lentopallo, tennis, golf, uinti, ringette ja taido. Kuortaneen Urheiluopiston valmennuskeskuksen tavoitteena on puolestaan modernin huippu-, kilpa- ja nuorisourheilun laaja-alainen palvelutarjonta ja kehittäminen. Opiston ilmoittamia päälajeja ovat yleisurheilu, paini, jääkiekko ja lentopallo. Liikuntakeskus Pajulahden toiminta-ajatuksena on kehittää palveluita, jotka tukevat aikuisten kilpa- ja huippu-urheilua sekä nuorten valmennusta ja elämänuraa. Opiston ilmoittamia valmennuskeskuksen päälajeja ovat yleisurheilu, paini, nyrkkeily ja aerobic sekä muita päälajeja sulkapallo, pyöräily, karate ja ringette. Vuokatin Urheiluopiston valmennuskeskuksen toiminta-ajatuksena on vahvistaa asema maailman johtavana pohjoismaisten talviurheilulajien valmennuskeskuksena kehittämällä valmennusolosuhteita ja yhteistyötä lajiliittojen kanssa. Opiston ilmoittamia päälajeja ovat pohjoismaiset hiihtolajit. Lajipainotteisen huippu-urheilun kehittämistehtävän ovat saaneet työryhmän esittämänä puolestaan tutkimuksen kohdekunnista Eerikkilän urheiluopisto Tammelassa. Eerikkilän Urheiluopiston valmennuskeskuksen tehtävänä on vahvistaa suomalaisen jalkapallon kansainvälisen menestymisen edellytyksiä. Opiston ilmoittamia päälajeja ovat jalkapallo ja salibandy. (Opetusministeriön työryhmien muistioita 2000:23.)

Tässä tutkimuksessa kohdekuntia kutsutaan jatkossa kunniksi, joissa sijaitsee valtakunnallinen harjoittelukeskus ja kunniksi, joissa sijaitsee tavallinen urheiluopisto. Kuntiin, joissa sijaitsee valtakunnallinen harjoittelukeskus luetaan valtakunnallisen huippu-urheilun kehittämistehtävän saaneet Suomen Urheiluopisto Heinolassa, Kuortaneen Urheiluopisto, Liikuntakeskus Pajulahti Nastolassa ja Vuokatin urheiluopisto Sotkamossa. Muut kohdekunnat (ml. lajipainotteisen huippu-urheilun kehittämistehtävän saanut urheiluopistokunta Tammela) ovat kuntia, joissa sijaitsee tavallinen urheiluopisto. Näitä ovat Tammela, Raasepori sekä Savonlinna.



KUVA 1. Suomen urheiluopistot

## 2.2 Tutkimuksen vastaajat

Tutkimuksen aineistoksi ja kyselytutkimukseen vastaajiksi valikoituivat kohdekuntien poliittiset päättäjät. Tutkimus rakentuu teoreettisena käsitteenä kilpailukykyyn ja liikuntapalveluihin. Tarkoituksena onkin tehdä havaintoja valtuutettujen ajatuksista ja mielikuvista liikuntapalveluista ja niiden yhdistämisestä kilpailukykyyn ja todeta niissä ilmeneviä johdonmukaisuuksia. Millainen on liikuntapalveluiden tarjonta kunnassa? Millaisia ovat kunnan liikuntavaikuttajat? Kuinka hyvin kunta menestyisi ”hyvä asua ja elää”- kilpailussa ja mitkä tekijät olisivat kunnan vahvuuksia kilpailussa? Onko kunnassasi panostettu vastaajan mielestä riittävästi liikuntapuolen yhteistyö- ja kumppanuushankkeisiin, onko talousarvioon vastaajan mielestä esitetty tarpeeksi rahaa liikuntapalveluille ja millainen toimintaympäristö kunnassa on? Näiden kysymysten pohjalta voidaan käsitellä sitä, onko liikuntapalveluilla vaikutusta alueen kilpailukykyyn. (kts. Hirsjärvi ym. 2007, 143.)

Kysely teetettiin valtuutetuille, koska esioletuksena on, että jotta liikuntapalvelut voivat edistää alueen kilpailukykyä, tulisi kunnan päättäjien suhtautua myönteisesti liikunta-asioihin. Kunnan ylimmällä toimielimellä, valtuustolla, on yleinen toimivalta päättää kunnan asukkaiden yhteisistä asioista. Valtuusto saa valtuutensa kuntalaisilta kunnallisvaaleissa ja se on kunnan korkein päättävän elin. Valtuuston jäsenet ja varajäsenet valitaan kunnallisvaaleissa aina neljäksi vuodeksi kerrallaan. Valtuusto on kunnan toimielimistä ainoa, jonka kuntalaiset valitsevat suoraan vaaleilla. Se kantaa myös kokonaisvastuun kunnan hallinnosta, sekä toiminnasta ja taloudesta (Oulasvirta ym. 2001, 59–60).

Valtuuston rooli on yleensä strateginen ja sen tehtävä on luoda ne raamit ja suuntaviivat, joihin kunnan tulee sitoutua. Perinteisesti kuntien ja kaupunkien toiminta onkin nojautunut vahvaan luottamushenkilöhallintoon. Ilman kunnan päättäjien vahvaa tahtoa viedä liikunta-asioita eteenpäin, ei kunnan liikuntapalvelut voi kehittyä kilpailueduksi alueiden välisessä kilpailussa.

### **2.3 Aineiston keruumenetelmä**

Tässä tutkimuksessa perusjoukkoa olivat kaikki kohdekuntien valtuutetut kyselyn teettämisaikana syksyllä 2012 (N=262). Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotosta perusjoukosta. Koska tutkimuksessa käytettiin kokonaisotosta perusjoukosta, voi tutkimuksen tulokset yleistää koskemaan koko perusjoukkoa (Itkonen ym. 2011, 24). Perusjoukko koostui miehistä ja naisista.

Suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta nimitetään survey- tutkimukseksi. Heikkilän (2014, 3) mukaan se on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa silloin kun tutkittavia on paljon. Survey-tutkimus soveltuu erityisesti täsmällisiä tosiasiatietoja kerätessä, arvionvaraisen tosiasiatietojen hankkimiseen ja tietojen, mielipiteiden, asenteiden, arvojen ja ideologioiden selvittämiseen (Uusitalo 2001, 92). Tämä tutkimus on survey-tutkimus, jonka aineisto kerättiin kyselylomakkeiden avulla. Kyselytutkimuksessa vastaajat itse täyttävät lomakkeet ja tutkimuksen tekijä analysoi kyselyjen vastaukset ja laatii niistä tutkimusraportin (Uusitalo 2001, 91). Survey- tutkimuksen voi toteuttaa eri tavoin. Tiedonkeruumenetelmään vaikuttavat

tutkittavan asian luonne, tutkimuksen tavoite, aikataulu ja budjetti. Internetin kautta tehtävät kyselyt ovatkin viime vuosina yleistyneet niiden nopean tiedon saannin ja edullisuuden myötä. Internetin kautta tehtävät kyselyt soveltuvat hyvin sellaisten joukkojen tutkimiseen joilla mahdollisimman monella on internetin käyttömahdollisuus. (Heikkilä 2014, 3.)

Tutkimuslomakkeeseen asetetut kysymykset laadittiin ennalta määriteltyjen tutkimuskysymysten ja hypoteesin perusteella. Aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen perehtyminen linjasi niin tutkimuskysymyksiä, hypoteeseja kuin kysymyslomakkeelle asetettuja kysymyksiä. Tutkimuksen kysely tehtiin sähköisesti lähettämällä kaikkien kohdekuntien valtuutetuille linkki Google- Drive -ohjelman avulla tehtyyn kyselylomakkeeseen syksyllä 2012. Sähköiseen kyselyyn päädyttiin pääasiassa tiedon nopeamman liikkumisen vuoksi. Sähköisen kyselyn tarkoituksena oli myös helpottaa kyselyyn vastaamista kyselylomakkeen saatavuuden helpottamisella. Sähköiseen kyselylomakkeeseen pystyi vastaamaan paikasta riippumatta internet-yhteyden välityksellä. Google Drive- ohjelma valittiin sähköisen kyselylomakkeen luomiseksi, koska ohjelma on maksuton ja helppokäyttöinen niin tutkijalle kuin vastaajalle.

Ennen sähköisen lomakkeen lähettämistä otettiin kaikkien kuntien valtuuston puheenjohtajiin yhteyttä ja kerrottiin sähköisen kyselyn teosta. Puheenjohtajia pyydettiin myös tiedottamaan asiasta seuraavassa valtuuston kokouksessa. Kohdekuntien valtuutettujen sähköpostiosoitteet kerättiin kuntien kotisivuilta tai tarvittaessa pyydettiin kuntien kansilioista. Tämän jälkeen kaikille valtuutetuille lähetettiin sähköpostitse tiedote tutkimuksesta ja siihen liittyvästä tiedonkeruusta ennen varsinaisen kyselylinkin lähettämistä. Ensimmäisen vastauskierroksen jälkeen valtuutetuille lähetettiin vielä kaksi muistutusviestiä sähköpostitse kyselyyn vastaamisesta. Mikäli valtuutetulla ei ollut sähköpostia tai valtuutettu itse ilmoitti haluavansa kyselyn postitse, lähetettiin tämä hänelle paperiversiona. Paperiversioita lähetettiin yhteensä 12 kappaletta palautuskuorineen. Paperiversioita palautui yhteensä kymmenen. Tutkija syötti paperiversiot Google Drive- ohjelmaan ennen aineiston käsittelyä

Taulukossa 1. esitellään otoksen määrät ja vastausprosentit kohdekunnittain. Tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 37 % (n=97). Vastausprosentit vaihtelivat kohdekunnittain. Kuortaneen valtuutetut ovat vastanneissa hieman yliedustettuina suhteessa muihin kohdekuntien valtuutettuihin. Tammelassa oli korkein vastausprosentti (56 %) ja Nastolassa alhaisin (23 %). Naisia vastanneista oli yhteensä 39 ja miehiä 54. Neljä vastaajaa ei ilmoittanut sukupuoltaan.



TAULUKKO 1. Otoksen määrät ja vastausprosentit

Kunta	asukasluku 31.12.2012	N	n	(%)
Tammela	6 542	27	15	56
Kuortane	3 849	27	14	52
Sotkamo	10 682	35	14	40
Raasepori	28 829	43	16	37
Heinola	20 051	43	15	35
Savonlinna	36 584	51	13	26
Nastola	15 082	43	10	23
Yhteensä	121 619	262	97	37

Vastausprosentteja tarkasteltaessa tulee miettiä vastausten yleistettävyyttä: ovatko tulokset yleistettävissä kunnan valtuutettujen näkemyksiksi myös alhaisemman vastausprosentin kunnissa ja onko näyte edustava suhteessa perusjoukkoon. Tutkimuksessa ei tutkittu vastaajien puolueperusteista taustaa, vaan vastaajia käsiteltiin yksilöin ja sähköiset kysymyslomakkeet lähetettiin kullekin valtuutetulle henkilökohtaiseen sähköpostiin tai tarvittaessa kirjallisesti postitse. Näin voidaan vastaajien olettaa valikoituneen myös matalamman vastausprosentin kunnissa laaja- alaisesti puoluesuhteista huolimatta.

Sähköinen kysely saattaa nostaa vastausprosenttia verrattua paperiseen lomakkeeseen, mutta se saattoi vaikuttaa vastausprosenttiin myös alentavasti. Osa valtuutetuista on voinut jättää vastaamatta kyselyyn sähköisen lomakkeen vuoksi ja tästä saattoi syntyä katoa. Vaikka valtuutetuille tarjottiin mahdollisuutta saada myös postitse paperinen kyselylomake, yhteensä vain 12 valtuutettua pyysi paperista versiota. Lisäksi on myös mahdollisuus, että osa valtuutettujen sähköpostiosoitteista ei ollut kuntien sivuilla ajan tasalla.

Tutkimuskyselyn ajankohta syksy, juuri meneillään olleiden kunnallisvaalien aikaan, ei ollut kaikkein otollisin vastaajille, koska monet vastaajista olivat kiireisiä vaalityön takia. Syksy ajankohtana on myös kuntapäätäjille kiireinen talousarvion laadinnan vuoksi. Itselleni tämä oli kuitenkin paras aika suorittaa kysely työn ohella.

Raaseporin kohdalla katoa aiheutti todennäköisesti kunnanvaltuutettujen kaksikielisyys. Osa valtuutetuista Raaseporissa on äidinkieleltään ruotsinkielisiä ja tämä todennäköisesti pienensi Raaseporin vastausprosenttia. Kuitenkin vain yksi valtuutettu Raaseporista ilmoitti tämän olevan syy tutkimukseen vastaamattomuuteen.

## 2.4 Aineiston käsittelymenetelmä

Saatu aineisto syötettiin SPSS- tilasto-ohjelmaan. Aineiston käsittely tehtiin pääasiassa tilastollisesti SPSS- ohjelmalla tarkastelemalla aineistoa kuvailevia tunnuslukuja, suoria jakaumia ja tekemällä luokiteltujen muuttujien riippuvuustestausta.

Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan riippuvuuden merkittävyyttä ja voimakkuutta. Ristiintaulukointi on yksi käytetyimpiä tutkimusmenetelmiä ja sen yksinkertaisuus tekee siitä selkeän ja tehokkaan analysointimenetelmän. Ristiintaulukointi onkin monen tutkimusongelman käsitteelyyn suositeltavin menetelmä (Tähtinen & Isoaho 2001, 67). Tilastollinen merkitsevyys (p) kertoo merkitsevyystason eli sen riskin, millä todennäköisyydellä muuttujien välinen riippuvuus johtuu sattumasta. Kun p on riippuvuustarkastelussa alle 0,05 on alle 5 % riski/ todennäköisyys että riippuvuus johtuu sattumasta. Alle 5 % riskiä, voidaan pitää tilastollisesti merkitsevänä. Kontingenssikerroin eli C kertoo kuinka vahvaa riippuvuus muuttujien välillä on. Jos C on suurempi kuin 0,15, yhteiskuntatieteissä voidaan muuttujien välillä todeta olevan riippuvuutta. Yleisesti tilastollisessa tutkimuksessa alle 0,3:n suuruiset kertoimet viittaavat vähäiseen riippuvuuteen ja yli 0,6:n kertoimet voimakkaaseen riippuvuuteen. Mitä suurempi C on, sitä vahvempaa on riippuvuus. (Heikkilä 2014, 207.)

Koska Likert -luokkien 1 ja 2 sekä 4 ja 5 vastauksien voidaan katsoa painottavan samaa mielipidettä, tiivistin SPSS- ohjelmalla useimmat 5-portaiset Likert- asteikot 3-portaiseksi. Yhdistämällä kategoriat sain vahvemmin esiin vastaajien mielipiteet yleisesti. Yhdistäminen myös helpotti aineiston käsittelyä, kun hajontaa ei tapahtunut viiteen vaihtoehtoon vaan yhdistämisen jälkeen vain kolmeen. Osa vastaajista jätti vastaamatta kokonaan joihinkin kysymyksiin. Syynä voi olla se, että vastaaja ei tiennyt mitä mieltä asiasta oli tai vastaaja ei ymmärtänyt kysymystä tai ei vain halunnut antaa vastausta kysymykseen. Avoimet kysymykset

kävin läpi ilman tilastointiohjelmaa. Luokittelin ja analysoin avointen kysymysten vastaukset käsin.

## 2.5 Tutkimuksen realibiliteetti ja validius

Mittaustulokset eivät koskaan ole virheettömiä, vaan mittaustulokseen jää aina esimerkiksi mittaustuloksesta, -tilanteesta tai tutkijasta aiheutuvaa satunnaisvirhettä. Mittausvirheiden määrää ja niiden vaikutusten määrää tulisikin pystyä tarkastelemaan ja arvioimaan. (Nummenmaa, 2009, 346.) Realibiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta eli ei-sattumanvaraisuutta (Uusitalo 2001, 84). Tutkimuksessa on pyritty laatimaan tutkimuslomake mahdollisimman selkeästi, jotta väärin ymmärryksiä lomakkeen täyttämässä ei vastaajilla voisi helposti tulla. Tutkimuslomakkeella on korostettu isolla kirjaimilla mm. se, kuinka monta vastausvalintaa yhteen kysymykseen saa antaa. Lisäksi tutkijana olen pyrkinyt SPSS- ohjelman oikeaoppiseen käyttöön ja tarkastelemaan suoria jakaumia ja tekemällä luokiteltujen muuttujien välistä riippuvuustestausta. Tutkimuksessa tuloksia on tarkasteltu tilastolliseen merkitsevyytasoon peilaten eli tarkasteltu se riski, millä todennäköisyydellä muuttujien välinen riippuvuus johtuu sattumasta. Lisäksi tutkijana olen pyrkinyt sisäistämään oman tutkijan roolini ja siihen liittyvät riskit ja näiden vaikutukset tutkimukseen.

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Uusitalo 2001, 84). Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat ja onko niiden avulla saatu vastaus tutkimusongelmaan. Validiutta on vaikea tarkastella jälkepäin ja vaikka käsitteet olisikin pystytty rajaamaan selkeästi ja kysymyksen asettelu olisi onnistunut, voi tutkimuksessa silti ilmetä systemaattista virhettä. Systemaattinen virhe on satunnaisvirhettä vaarallisempi ja sen suuruutta on vaikea arvioida. Survey- tutkimuksessa mahdollinen virhelähde on valehteleminen. Jos mittauksessa on systemaattista virhettä kuten valehtelua ja muistivirheitä, alentavat nämä yleensä sekä realibiliteettiä että validiteettiä. (Heikkilä 2014, 177)

Tutkimuksen validiteettiin pyrittiin tarkastelemalla laajasti aihealueen aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta ja rajaamaan tutkimusongelma aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen.

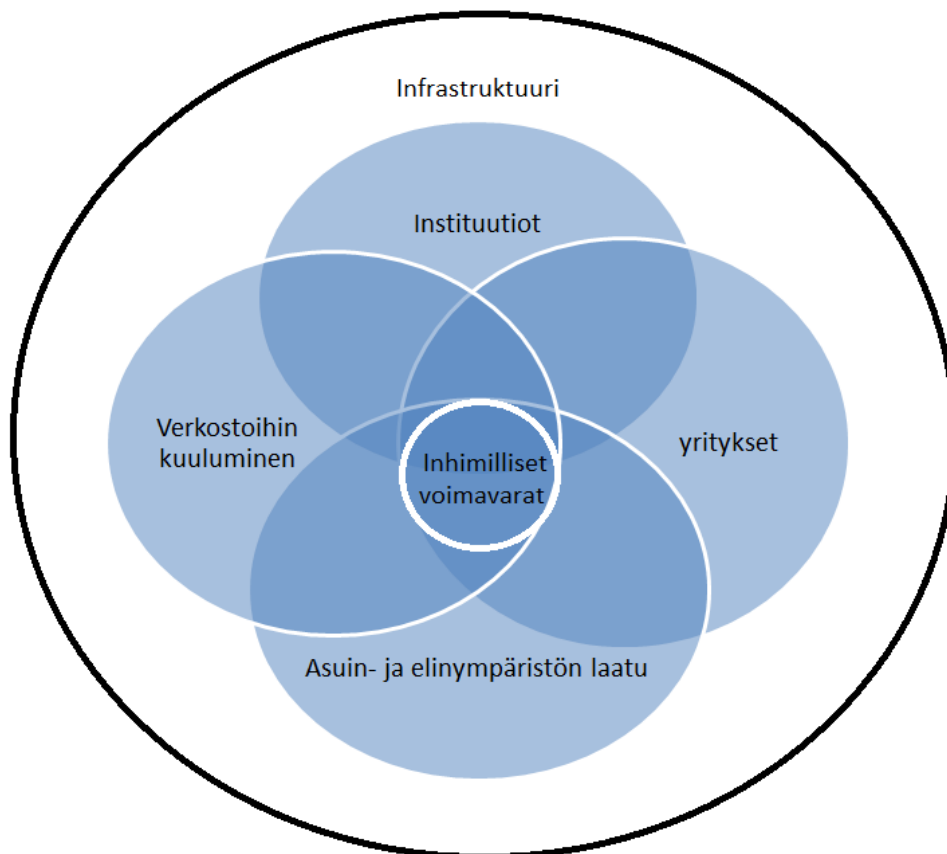
Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin edustavaan aineistoon jo tutkimuskuntia valitessa. Rajauksena käytettiin kuntien asukaslukua. Tutkimuskunniksi valittiin seitsemän asukasluvultaan pienintä urheiluopistokuntaa. Lähtöajatuksena oli, että asukasluvultaan pienimmissä kunnissa urheiluopistojen merkitys valtuutettujen näkemyksissä alueen kehityksestä ja tulevaisuudesta korostuisi enemmän kuin suuremmissa urheiluopistokunnissa. Oletuksena oli, että tutkimuskysymyksiin löydettäisiin näin todennäköisemmin vastauksia. Tutkimuksessa pyrittiin myös tarpeeksi suureen vastausprosenttiin, jotta systemaattisilta ja satunnaisvirheilta vältyttäisiin. Olen lisäksi tutkijana pyrkinyt tutkimuksen alusta lähtien tiedostamaan ne riskit, jotka liittyvät sekä tutkimuksen realibilibiteettiin että validiuteen.

## **2.6 Tulosten kuvaus ja tulkintamenetelmät**

Tutkimuksen havainnot muodostuivat aineiston keruu- ja käsittelyvaiheessa. Tuloksilla on tarkoitus löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin ja -hypoteeseihin. Tuloksia tutkimuksessa pohditaan aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen ja tutkimuksen viitekehykseen peilaten, mutta myös tutkijan omaa näkemystä ja diskurssia tuloksien ja kirjallisuuden välillä tuodaan esille. Tuloksiin pyritäänkin tutkimuksessa löytämään aina myös tuloksen selittävä tekijä.

### 3 KILPAILUKYKY

Kilpailukyky määritellään yleisesti sellaisiksi toimijan ominaisuuksiksi, joiden avulla on mahdollista osallistua kilpailuun (Raunio ym. 2000, 21). Sotarauta ja Linnamaa (1997, 62) määrittelevät seudun kilpailukyvyn kyvyksi nivoa kaupunkiseutu mahdollisimman vahvasti kiinni mahdollisimman hyviin verkostoihin sekä kyvyksi ylläpitää ja kehittää asukkaiden elämän laadun edellytyksiä kuten palveluita. Lisäksi he korostavat seudun kykyä houkutella alueelle uusia omilla markkinoillaan kilpailukykyisiä yrityksiä, sekä kykyä luoda sellaiset toimintaedellytykset, että alueella jo toimivien yritysten on mahdollista ylläpitää oma kilpailukykyä ja kehittää sitä edelleen. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 62.)



KUVA 2. Tutkimuksen viitekehys. Kilpailukyvyn kuusi elementtiä (Raunio ym. 2000).

Kilpailuetua muihin kilpailukumppaneihin sen sijaan syntyy silloin kun toimija menestyy kilpailussa muita toimijoita paremmin. Kilpailuetua toimija saavuttaa silloin, kun sen resurssit

ovat arvokkaita, harvinaisia muiden kilpailijoiden keskuudessa, kalliita jäljitellä ja korvaamattomia.

Tutkimuksen viitekehys rakentuu kuvasta 2 nähtävään Raunion ja Linnamaan kehittämään kilpailukyvyyn kuuteen elementtiin. Näitä kilpailukyvyyn elementtejä ovat infrastruktuuri, yritykset, inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatu, instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto sekä verkostoihin kuuluminen. (Raunio ym. 2000, 21.) Olen pyrkinyt kuvassa 2 kuvaamaan kilpailukyvyyn elementtien vaikutusta toisiinsa. Kilpailukyvyyn keskiössä ovat inhimilliset voimavarat, jotka mahdollistavat kaikkien muiden kilpailukyvyyn elementtien olemassaolon. Tutkimukseen vastaajina toimivat kuntien korkeimman päätöksentekuelimen jäsenet, jotka omalta osaltaan tekevät merkittäviä päätöksiä ja linjauksia alueen kilpailukyvyyn kannalta. Tässä tutkimuksessa kilpailukyvyyn inhimillisinä voimavaroina toimivat tutkimuksen kohdekuntien vastaajat eli valtuutetut. Tutkimuksessa tutkitaankin valtuutettujen näkemyksiä alueensa muista toimijoista ja alueen inhimillisistä voimavaroista liittyen toimintaympäristön rakenteellisiin ja asenteellisiin mahdollisuuksiin ja mahdottomuuksiin. Kuvassa 2 on infrastruktuuri piirretty kilpailukyvyyn elementeistä uloimmalle kehälle. Tällä kuvataan infrastruktuurin merkitystä laajemmin kaikkien kilpailukyvyyn elementtien sidoksena. Ilman toimivaa infrastruktuuria eivät muutkaan kilpailukyvyyn elementit voi toimia.

Vaikka inhimilliset voimavarat ovat kuvan 2 mukaan kilpailukyvyyn keskiössä ja infrastruktuuri on kuvattu kuvassa kilpailukyvyyn muita elementtejä sitovana ”liimana”, vaikuttaa kaikki kilpailukyvyyn elementit toisiinsa. Kun jokin kilpailukyvyyn elementeistä kehittyy, kasvaa tai surkastuu, vaikuttaa se myös muiden kilpailukyvyyn elementtien merkitykseen ja kehitykseen alueella. Kaikki kilpailukyvyyn elementit ovat sidoksissa ja riippuvaisia toisistaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kilpailukyvyyn elementeistä syvällisemmin asuin- ja elinympäristön laatua ja erityisesti liikuntapalveluita sekä ja muiden kilpailukyvyyn elementtien suhdetta liikuntapalveluihin.

### 3.1 Asuin- ja elinympäristön laatu

Asuin- ja elinympäristön laatu kaupunkiseutujen kilpailukyvyn tekijänä on noussut 1980-luvulta lähtien esille alueellista kehittämistä koskevassa keskustelussa (Raunio ym. 2000, 25). Aiemmin työvoima meni sinne, missä yritykset olivat. Nykyään ainakin korkeaa osaamista vaativilla aloilla yritykset hakeutuvat niille seuduille, joissa osaava työvoima viihtyy. Asuin- ja elinympäristön laadun merkitys kilpailukyvyn tekijänä siis korostuu. (Linnamaa 2003, 26) Suomalaisessa tutkimuksessa ja elinkeinopolitiikassa koko asuin- ja elinympäristöteemaan on kiinnitetty vähän huomiota ja keskitytty lähinnä muihin kilpailukyvyn elementteihin (Raunio ym. 2000, 25). Positiivisesti koettu asuin- ja elinympäristön laatu luo yksilön ja ympäristön välille siteitä, jotka vähentävät todennäköisyyttä lähteä paikasta muualle. Luomalla siis alueelle yksilön kannalta toivottavia ominaisuuksia sisältävän ympäristön, on mahdollista luoda yksilölle vahvoja positiivisia kokemuksia, jotka sitouttavat ympäristöönsä. Koettu ympäristö juurruttaa yksilön tiettyyn fyysiseen, taloudelliseen, sosiaaliseen ja toiminnalliseen ympäristöön. Lyhytaikainen positiivinen kokemus tietystä seudusta voi olla suurikin vetovoimatekijä, kun yksilö pohtii asuinpaikkaansa. (Raunio ym. 2000, 27–28.)

Linnamaa on jakanut asuin- ja elinympäristön neljään osaan: fyysinen ympäristö, toiminnallinen ympäristö, taloudellinen ympäristö sekä sosiaalinen ympäristö. Liikuntapalveluiden tarjonnan ja käytön voidaan katsoa kuuluvan erityisesti fyysiseen, toiminnalliseen ja sosiaaliseen ympäristöön. Raunion (2000) mukaan toiminnalliseen ympäristöön kuuluvat kaikki kaupunki-seudun tarjoamat palvelut. Sosiaaliseen ympäristöön kuuluu puolestaan eri toimijoiden välinen vuorovaikutus sekä ihmisten jokapäiväiset sosiaaliset verkostot. (Raunio ym. 2000, 26.) Mielenkiintoista on myös miettiä liikuntapalveluiden ja taloudellisen ympäristön mahdollista yhteyttä toisiinsa.

Asuin- ja elinympäristö osana kaupunkiseudun kilpailukykyä muodostuu paitsi todellisesta asuin- ja elinympäristöstä myös entistä enemmän tämän todellisen ympäristön laajentumisesta yli paikallisten rajojen ihmisten mielikuvissa ja mediassa (Raunio ym. 2000, 22). Liikunta ja erilaiset liikuntatapahtumat ovat muotoutuneetkin monille kaupungeille imagotekijäksi. Tällöin kaupungit keskittyvät markkinoinnissa kuvaamaan alueelle ominaisia liikuntapiirteitä. Näillä tavoilla kaupungit pyrkivät erottumaan toisista kaupungeista ja houkuttelemaan alueelleen uusia asukkaita, yrityksiä sekä turisteja. (Sotarauta & Kosonen 2004, 186–187.) Liikun-

nan ja urheilun suurtahtumilla voikin olla huomattavaa taloudellista merkitystä järjestäjäpaikkakunnalle (Puronaho ym. 2000, 325). Varsinkin kansainvälistä medianäkyvyyttä saavilla suurtahtumilla voi olla huomattava taloudellinen merkitys.

Liikuntamenot ovat yhteydessä elintasoon ja käytettävissä oleviin varoihin, mutta myös maan yleiseen liikuntaharrastuneisuuteen, vapaa-ajan määrään, liikuntapaikkojen määrään, erilaisen liikuntaorganisaatioiden olemassaoloon ja liikuntapalveluiden laatuun. Liikuntapalveluiden kasvu saa aikaan kehitystyötä ja uutta liiketoimintaa. (Puronaho ym. 2000, 327.) Varsinkin seutukunnat, joissa on liikunnan instituutioita kuten yliopisto tai urheiluopisto, ovat erityisen ansioituneita liikuntainnovaatioiden saralla. Liikuntasektorilla oli vuonna 2014 jopa neljä prosenttia muita aloja enemmän nuoria kasvuyrityksiä, mikä kieli jatkuvasta lisäkysynnästä (Ojanen, L. 2014).

### **3.2 Alue luovana ympäristönä**

Perinteisen taloustieteen käsityksen mukaan talouskasvun edellytyksenä on yritysten houkuttelemine alueelle. Ajatuksen mukaan yritykset luovat työpaikkoja ja ihmiset muuttavat työpaikkojen perässä alueelle. Richard Floridan (2005) mukaan oleellisempaa on kuitenkin nykyään se, mihin ihmiset sijoittuvat. Alueen ja talouden kannalta on noussut yhä merkittävämmäksi niin sanottu luova luokka eli ryhmä ihmisiä, joita yhdistää muun muassa innovatiivisuus, arvomaailma, samansuuntaiset intressit sekä samanlainen tapa ajatella ja käyttäytyä. Nämä ihmiset eivät oletusten mukaisesti kuljekaane vain työpaikkojen perässä. Sen sijaan he valitsevat asuin- ja työskentelypaikkansa suurelta osin elämäntyyliinsä liittyvien mielenkiinnon kohteiden perusteella. Näitä kohteita ovat muun muassa kulutustottumukset sekä vapaa-ajan ja virkistysmuodot. (Florida 2005, 36.)

Myös liikuntapalvelut voivat olla merkittävä luovan luokan mielenkiinnon kohde ja oleellinen kriteeri asuinpaikkakuntaa valitessa. Hyvinvointi ja terveys huomioidaan nykyään myös kuntien pakollisissa hyvinvointikertomuksissa. Hyvinvointi ja terveys -teema on noussut myös viime vuosien trendi-temaksi suomalaisessa yhteiskunnassa. Hyvinvoinnin trendikkyys nä-



kyykin niin yksilön kuin yhteiskunnan tasolla ja myös työelämässä hyvinvointi huomioidaan uusin tavoin (Sitra 2015).

Luovat ihmiset siirtyvät siis paikkoihin, joissa on hyvä asua ja elää ja missä he viihtyvät. Tällaiset paikkakunnat ovat monimuotoisia, virikkeellisiä ja tukevat ihmisten luovaa vuorovaikutusta. Ne eivät siis palvele vain yhtä ihmisryhmää tai teollisuudenalaa. Florida (2005) kutsuu näitä paikkoja luoviksi ympäristöiksi. Luovat ympäristöt tarjoavat monipuoliset taloudelliset mahdollisuudet, innostavan työ- ja asuinympäristön sekä mukavuuksia kaikenlaisten elämäntyylien kannattajille. Luovan luokan hakeutuminen luoviin ympäristöihin on puolestaan vaikuttanut siihen, että talouden painopiste on siirtynyt perinteisistä teollisuuskaupungeista niin sanottuihin luoviin kaupunkeihin, joissa on jokaiselle tarjolla jotakin ja jossa ympäristö on virkeä. (Florida 2005, 49- 55.)

Yritykset siirtyvät luoviin ympäristöihin osajien perässä ja osaajat perustavat ympärilleen luovia yrityksiä. Paikan, inhimillisen pääoman ja yhteisön merkitys on korostunut ja talous muodostuu tiettyihin paikkoihin kerääntyneiden ihmisten ympärille. Yritykset siis hakeutuvat tietyille alueille ja muodostavat niin sanottuja ryppäitä, koska ne haluavat hyödyntää lahjakaiden ihmisten keskittymistä näille alueille. Luovat ihmiset saavat aikaan innovaatioita ja tällä tavoin talouskasvua. (Florida 2005, 331.)

Florida käyttää käsitettä paikan laatu (quality of place) kuvaamaan niitä ainutlaatuisia piirteitä, jotka määrittävät paikan ja tekevät siitä houkuttelevan. Florida kuvaa paikan laatua kolmen ulottuvuuden avulla. Ensimmäinen näistä ulottuvuuksista on se, mitä paikassa on. Toisin sanoen, millainen on paikan rakennettu ympäristö ja luonnonympäristö. Toinen ulottuvuus käsittelee sitä, mitä paikassa on eli paikan monimuotoista ihmisyyttä, jossa yksilöt ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Kolmas ulottuvuus on se, mitä paikassa tapahtuu eli runsas aktiivinen ja luova toiminta. Paikan laatu ei synny automaattisesti, vaan se on jatkuva prosessi, jossa yhteisön eri näkökohdat ovat sovussa keskenään. (Florida 2005, 346–348.)

Liikuntapalveluiden rakennettu ympäristö voidaan nähdä luovien luokkien mielestä olevan urheiluoipistokunnissa houkuttelevampi kuin toisen asukasluvultaan ja pinta-alaltaan samankokoisen kunnan. Mikäli tutkimuskunnissa ilmapiiri ja toimintaympäristö ovat avoimia, voi toimijoiden olettaa olevan myös tiiviissä vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Toimijoiden tiivis

yhteistyö poikii taas mahdollisesti uusia liikuntainvestointeja tai/ja -tapahtumia ja luo näin ollen aktiivista ja luovaa toimintaa ympäristöön.

## **4 ALUEELLINEN INNOVAATIODYNAMIIKKA**

Globaali maailma on merkinnyt monien asioiden aikaisempaa laaja- alaisempaa tarkastelua. Tieto, innovaatio ja jatkuva oppiminen ovatkin aluekehityksessä tunnistettuja tärkeitä elementtejä. Uusi teknologia mahdollistaa niin tuotteiden kuin ideoiden ja pääoman nopean liikkuvuuden ja kasvun. Paikallisen innovaatioympäristön käsitettä on alettu tarkastella laajemmin pohtien sen merkitystä ja mahdollisuuksia. Kilpailussa pärjääminen sekä kansallisella että yritystasolla vaatii yhä useammin koko systeemiltä sekä jatkuvaa kehittämisvalmiutta että kykyä radikaaleihin uudistuksiin (Sotarauta & Kosonen 2004, 222).

Innovaatiolla on monia määritelmiä ja se on edelleen melko epäselvästi rajattavissa. Innovaation voidaan kuitenkin sanoa olevan jotain sellaista joka on uutta ja se on otettu käyttöön tai sovellettu jossain käytännössä ja tämän kautta se tuo jotain lisäarvoa yksilölle, yhteisölle, yritykselle tai alueelle. Innovaatiolla tarkoitetaan hyödynnettyä osaamislähtöistä kilpailuetua. Tätä osaamislähtöistä kilpailuetua syntyy mm. tieteellisestä tutkimuksesta, teknologiasta, liiketoimintamalleista, palveluratkaisuista, muotoilusta, brändeistä tai tavoista organisoida työtä ja tuotantoa. Tyypillisesti innovaatio syntyy useiden erityyppisten osaamisten yhdistelmänä. Innovaatiot voivat edistää elinkeinoelämän, yhteiskunnan ja hyvinvoinnin kehitystä. (Valtioneuvosto 2009.)

Tarkastelen alueellisen kilpailukyvyn käsitettä sekä paikallisen innovatiivisen ympäristön mahdollisuuksia kasvavassa maailmantaloudessa. Paikallinen innovatiivinen ympäristö luo mahdollisuuksia organisaatioiden ja henkilöiden yhteistyöhön ja kasvattaa näin alueellista innovatiivisuutta verkostojen kautta.

### **4.1 Kilpailukyvyn elementit innovaatioiden edellytyksinä**

Jotta organisaatio tai alue (esim. kaupunkiseutu) olisi kilpailullinen yksikkö omassa toimintaympäristössään, tulisi sen omata kaikki kilpailukyvyn elementit. Organisaation kohdalla nämä elementit ovat liiketoimintaosaaminen, ennakointi, uudistumiskyky, innovaatio-

osaaminen sekä luova tietopääoma (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2009). Osittain kaikki organisaation menestyksekkääseen tulevaisuuteen määritellyt elementit ovat myös kaupunkiseudun rakentamisessa ja tulevaisuuden hallitsemisessa oleellisia; yksikään alue ei ole kilpailukykyinen globaalissa maailmassa ilman uudistumiskykyä, innovaatio-osaamista tai luovia osaajia. Ilman luovia osaajia ja luovaa jännitettä ei yksikään organisaatio tai alue pysty kilpailemaan. Parhaimmillaan luova jännite haastaakin jo olemassa olevat toimintatavat ja tuottaa uusia toimintamalleja.

Myös verkostoihin kuuluminen on kilpailukyvyn kannalta oleellista. Luomalla oikeita kontakteja ja kuulumalla verkostoihin, on mahdollista saada lisää osaajia toimintoihinsa. Verkostojen solmukohdassa olevalla on etu monien eri osaajien tiedoista ja taidoista ja mahdollisuus kehittää itseään innovaation keskipisteessä. Alueen dynaamisen toimintaympäristön on yleisesti ajateltu syntyvän juuri tiedon ja innovaatioiden nopeasta leviämisestä. Tämän mahdollistavatkin korkea inhimillisen pääoman määrä, koulutetun työvoiman saatavuus ja mahdollisuus yritysten verkostoitumiseen. (Tohma 2007, 4.) Tutkimuskunnat ovat erityisasemassa valtakunnallisesti liikuntaolosuhteissa siinä mielessä, että niissä sijaitsee urheiluopistot. Liikunta-vaikuttajien välisen yhteistyön niin paikallisesti kuin valtakunnallisesti, voidaan olettaa olevan kohdekunnissa aktiivisempaa kuin kunnissa, joissa ei urheiluopistoja ole. Urheiluopistojen myötä kunnissa on myös korkeampi inhimillinen pääoma liikuntasektorilla kuin kunnissa, joissa ei ole liikuntainstituutiota.

Kaupunkiseutujen ja alueiden kilpailukyvyn ja -edun määrittäminen on yleisesti paljon monimutkaisempaa kuin yksittäisen organisaation. Kaupunki on paljon monimutkaisempi ja monisyisempi yksikkö kuin esimerkiksi yritys. Tuleekin huomata, ettei kaupunkien ja alueiden kilpailukyvyssä ole kyse yritysten ”kilpailukykyjen summasta”, vaan alueiden kilpailukyvyllä tarkoitetaan pikemmin sellaista paikallista/alueellista toimintaympäristöä, joka tukee eri organisaatioiden omaa kilpailukyvyn kehittymistä. (Sotarauta & Viljamaa 2003, 24.) Kaupunkiseudun tulee huolehtia organisaatiota laajemmin infrastruktuurista, instituutioista sekä asuin- ja elinympäristön laadusta. Imago on niin organisaation, kuin kaupunkiseudun osalta erittäin tärkeässä osassa. Viime vuosina liikunnallisuus, luonnonläheisyys ja ympäristöystävällisyys ovatkin nousseet osaksi monen alueen imagon rakentamista.

Jos kilpailukyvyen elementeissä esiintyy puutteita, tämä heikentää alueen kehittymismahdollisuuksia. Luovat ongelmanratkaisuympäristöt tarjoavat sellaisen asuin- ja elinympäristön, joka mahdollistaa asiantuntijoille haasteellisen ja kehittymismahdollisuuksia edistävän ympäristön ja monipuolisen uranäkymän. Ne ovat oleellisia osaajien vetovoimatekijöitä. Nykyään luovan ongelmanratkaisuympäristön lisäksi korostetaan kuitenkin myös asuin- ja elinympäristön muita elementtejä, kuten viihtyisyyttä ja vapaa-aikaa sekä lasten koulutusmahdollisuuksia. (Sotarauta & Kosonen 2004, 35- 45.)

Paikallisen innovaatiodynamiikan kehittäminen vaatii jokaisen kilpailukyvyen elementtiin laaja-alaista tunnistamista sekä niihin panostamista. Esimerkiksi alueen epäedullinen sijainti tai puutteellinen infrastruktuuri (esim. puuttuva lentokenttä, huonot junayhteydet), saattavat heikentää oleellisesti alueen kilpailukykyä. Puutteet kilpailukyvyen elementeissä vaikuttavatkin osaajien houkutteluun. Ilman tulevia ja nykyisiä osaajia voi alueella olla vaikeuksia mm. ylläpitää palveluita ja monipuolista elinkeinorakennetta. Tämä taas johtaa helposti esimerkiksi työmarkkinoiden yksipuolisuuteen ja koulutusmahdollisuuksien rajallisuuteen, mikä taas heijastuu yritysten kykyyn hankkia alueelta osaavaa työvoimaa. (Sotarauta & Viljamaa 2003, 65.) Yritykset sijoittuvatkin usein osaavan työvoiman luokse. Suomen yliopistokaupungeista Helsinki, Tampere, Jyväskylä ja Oulu ovat hyviä esimerkkejä korkeakoulun vaikutuksesta alueen kilpailukykyyn.

Alueen innovaatiotoiminnalle tärkeitä elementtejä ovat luova infrastruktuuri (mm. teknologiakeskukset, vrt. Jyväskylä) sekä innovaatiotoimintaa tukevat instituutiot. Inhimillinen voimavara on kuitenkin niin yritysten kuin alueidenkin paikallisen kehittämisen oleellinen voimavara. Kaupunkiseudun tuleekin olla vetovoimainen ongelmanratkaisuympäristö valituilla innovaatiotoiminnan aloilla. Osaajien houkuttelussa korostuukin tällöin myös asuin- ja elinympäristön laatu ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Paikallisen innovaatioympäristön tulisi lisäksi olla avoin tulevaisuudellr ja muulle maailmalle. Tämä tarkoittaa, että vahvoja verkostoja luomalla yhteydet moniin kansainvälisiin asiantuntijoihin aukeavat. (Sotarauta & Viljamaa 2003, 109.)

## 4.2 Mitä paikallinen innovaatiotoiminta vaatii?

Innovaatiot syntyvät dynaamisessa ympäristössä, jossa on runsaasti luovia ja aktiivisia ihmisiä, riittävästi erilaista toisiaan tukevaa osaamista, helppo verkottua ja solmia yhteistyösuhteita, vahvat kannustimet yrittämiselle ja riskinotolle, nopeasti mobilisoitavat resurssit, toimiva infrastruktuuri, suuret toimintavapaudet sekä tietysti vahva innovaatiokulttuuri (Sotarauta 2009). Ympäristöllä onkin merkittävä vaikutus alueen yritysraakenteeseen ja innovaatiotoimintaan. Paikallinen innovaatioympäristö voi joko luoda edellytyksiä tai rajoitteita yritysten innovaatiotoiminnan harjoittamiselle. Paikallinen innovaatioympäristö voi tosin olla myös yritysten kannalta yhdentekevä. Tällöin yrityksen useimmat kontaktit, niin alihankkijat kuin toimittajatkin, sijoittuvat alueen ulkopuolelle. On kuitenkin myös huomattava, että vain innovatiivinen yritys voi hyödyntää alueen resursseja innovaatiotoiminnassaan. (Sotarauta & Kosonen 2004, 35- 45)



KUVA 3. Suomen innovaatiostrategian perusvalinnat ja kehittämisen painopisteet (Valtioneuvosto 2009).

Kuvassa 3 tarkastellaan Suomen innovaatiostrategian perusvalintoja ja kehittämisen painopisteitä. Innovaatiostrategian mukaan yritysten ja alueiden menestys riippuu erityisesti niiden kyvystä asemoitua globaaleihin verkostoihin ja tuottaa valitsemassaan roolissa muita enemmän lisäarvoa. Jos yritys, alue tai yhteisö pystyy tuottamaan jollain alalla lisäarvoa, houkutte-

lee se puoleensa muita toimijoita kaikkialta maailmasta. Innovatiivinen alue tai organisaatio on haluttu yhteistyökumppani ja työnantaja ja tämän vuoksi innovatiivisuus kasvaakin usein tietyllä alueella. (Valtioneuvosto 2009.)

Paikallinen innovaatioympäristö ei ole kuitenkaan kaikille yrityksille samanlainen, vaan se vaihtelee esimerkiksi toimialoittain. Yritysten eri toimintojen laajuus ja niiden kosketuspinnat eroavatkin toisistaan maantieteellisesti huomattavasti. Esimerkiksi suurelta osin paikallisilla markkinoilla toimivalla yrityksellä voi olla useita alueen ulkopuolisia innovaatiokumppaneita kun vastaavasti lähes kokonaan kansainvälisillä markkinoilla toimivalla yrityksellä voi olla runsaasti paikallisia innovaatiokumppaneita. Tietyllä tavalla paikallistunut toimialakeskittymä onkin luonteva lähtökohta paikallisen innovaatioympäristön rakentumiselle. (Sotarauta & Kosonen 2004, 35- 45.)

Lievosen ja Lemolan (2004) mukaan pienillä kunnilla on luontainen taipumus erikoistua muutamille harvoille toimialoille. Erikoistumisesta ja yksipuolisesta keskittymisestä seuraa riskejä alueelle, mutta se myös toisaalta lisää kilpailuetua. Suuremmilla kunnilla erikoistumisen riskit eivät ole yhtä suuria, sillä alueella toimii useita eri aloille erikoistuneita toimijoita. Ankara kilpailu ja sopeutumiskriisit ovat pienissä kunnissa vahvojen toimialojen arkipäivää. Riskien vähentämiseksi Lievosen ja Lemolan mielestä pienten kaupunkien tulisikin vahvistaa omien erikoisalojensa yritysten osaamista ja innovaatiokykyä mm. edistämällä yritysten kansallista ja kansainvälistä vuorovaikutusta ns. aivokierron kautta. (Lievonen & Lemola 2004, 136.)

Innovaatioprosessi ajatellaan nykyään hyvin vahvasti verkostolliseksi prosessiksi, jolla on systeemillisiä ominaisuuksia. Verkostoituminen on keino vähentää ympäristön epävarmuutta ja parantaa omaa reagointikykyään sen muutoksiin. (Lemola & Honkanen 2004, 10- 35.) Kun paikallista innovaatioympäristöä tarkastellaan dynaamisesta näkökulmasta, huomion tulee kiinnittyä juuri henkilöiden välisiin suhteisiin ja niihin kytkeytyviin tietoprosesseihin. Epäviralliset kontaktiverkot ovat tärkeä osa organisaation verkostoitumista, sillä organisaatioiden väliset suhteet perustuvat ja palautuvat jossain vaiheessa henkilöiden välisiksi suhteiksi. (Sotarauta & Kosonen 2004, 35- 45.) Verkostojen synty edellyttää myös toimijoiden välistä luottamusta. Mikäli toimija ei luota yhteistyökumppaneihinsa, hän pyrkii pitämään informaatiota itsellään, eikä uskalla jakaa kokemuksia muiden toimijoiden kanssa. Jotta innovaatioita voisi

syntyä ja kehittää, tulisi informaation olla vapaasti saatavilla ja tietojen vaihtuvuus sujuvasti saatavilla. (Lemola & Honkanen 2004, 10- 35.)

Alueellinen kehittyminen vaatiikin omista lähtökohdista tapahtuvaa ajattelua. Menestyneiden alueiden mallit eivät sovi tavanomaisille alueille, joilla ei ole laajaa verkostoa globaaleihin instituutioihin ja muihin organisaatioihin. Paikoilla, joissa on paljon innovaatiotoimintaa, on kyky vetää ihmisiä ja yrityksiä puoleensa. Kehitystoiminta vaatiikin ns. pörinää alueelle. Niiden alueiden toimintamalleja innovaatiotoiminnan kehittämiseksi joilla on jo pörinää ja ihmisten ja yritysten välistä yhteistyötä alueellaan, on mahdotonta mallintaa alueille, joilla ei ole pörinää mahdollistavaa institutionaalista rakennetta ja yrityksiä. Tödtling ja Trippl (2005) kirjoittavatkin artikkelissaan, että ei ole olemassa maailmanlaajuisia ”mallia”, jonka avulla innovaatiotoimintaa voitaisiin alueelle kuin alueelle luoda. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei dynaamisista innovaatioalueista voitaisi ottaa oppia. Tulee samalla kuitenkin muistaa, että jokainen alue vaatii omista lähtökohdista lähtemistä ja tiettyjen omanlaatuisten innovaatiotoiminnan esteiden purkamista, eikä oppien soveltamista täydellisesti samanlaisena alueelleen. (Tödtling & Trippl 2005.)

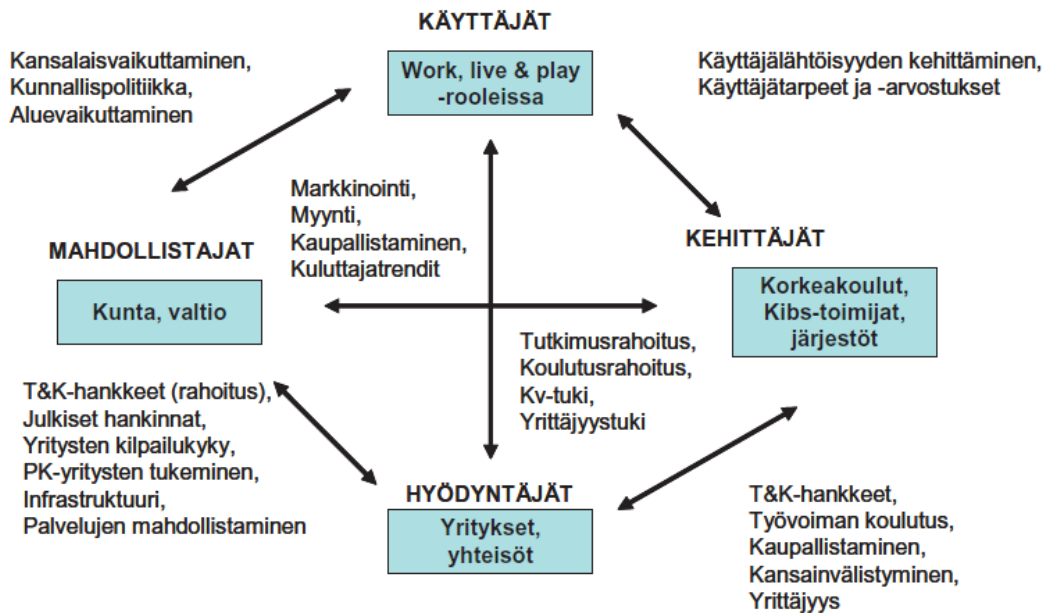
### **4.3 Innovaatioympäristön neljä eri tasoa**

1990-luvulla suomalaisen innovaatiojärjestelmän perusajatus pohjautui ns. kolmoskierre - malliin, jossa toimijoina ovat julkinen sektori (valtio ja kunnat), tutkimus (yliopistot ja tutkimuslaitokset) sekä yritykset (suuret ja pk- yritykset). Kolmoskierremallia onkin 2000-luvulta lähtien käytetty kansallisten ja alueellisten innovaatiokulttuurien kehittämiseksi. (Lahtonen & Tokila 2014.)

Kuvassa 4 kuvataan neloskierre eli kehittäjien, hyödyntäjien, julkisen hallinnon ja käyttäjien yhteistyöroolit innovaatioprosessissa. Neloskierre -malli otettiin käyttöön ensimmäisen kerran vuonna 2005, kun ”Neloskierrettä kaupunginosiin” -kirjassa neljäntenä toimijana esitettiin alueen asukkaat, asukasyhdistykset ja muut kaupunginosan toimijat. Neloskierre tunnistaakin julkishallinnon roolin innovatiivisten hankintojen toteuttajana ja uusien palveluiden mahdol-



listajana mutta huomioi myös osallistumisen näkökulman ja nostaa loppukäyttäjät tasavertaiseksi toimijaryhmäksi. (Rönkä ym. 2007, 60.)



Kuva 4. Neloskierre (Rönkä ym. 2007, 60).

Sotarauta (2009) erottelee paikallisesta innovaatioympäristöstä neljä eri tasoa, joita edempänä tarkastellaan laajemmin. Nämä neljä tasoa ovat rakenteiden ja instituutioiden taso, organisaatiotaso, yksilöiden taso sekä poliittinen taso. Kullakin tasolla voidaan nähdä olevan vaikutusta alueen innovaatiotoiminnan edistämiseen ja kaikkien näiden tasojen toiminta ja innovatiivisuus vaikuttavat oleellisesti alueen kokonaisinnovaatiotasoon. Vaikka alueen innovatiivisuutta ei voida ennakoida tai kontrolloida, voisi sitä tietoisesti pyrkiä rakentamaan panostamalla jokaiseen neljään eri tasoon. Luomalla näiden neljän tason välille yhteistyötä ja innovatiivista ilmapiiriä alueen mahdollisuudet innovatiiviseksi alueeksi nousevat. (Sotarauta 2009.) Kaupunkien ja alueiden kilpailukyvyssä ei olekaan kyse yritysten ”kilpailukykyjen summasta”. Jotta alue olisi kilpailukykyinen, tulee sen olla innovatiivinen alue eli toisin sanoen luoda sellainen paikallinen toimintaympäristö, joka tukee eri tasojen omaa innovaatiotoiminnan ja kilpailukyvyn kehittämistä. (Sotarauta & Viljamaa 2003, 24.)

#### **4.3.1 Rakenteiden ja instituutioiden taso**

Korkeakoulut vetävät osajia puoleensa ja korkeakoulukaupunki kasvattaa korkeasti koulutettua työvoimaa alueella. Koulutus- ja tutkimusinstituutiot sijoittuvat yleensä toistensa läheisyyteen ja lisäävät näin myös innovaatiotoimintaa alueella. Rakenteellisesti monipuolisessa ja institutionaalisesti korkeatasoisessa keskittymässä paikallisten verkostojen ja toimintatapojen synty onkin huomattavasti todennäköisempää kuin homogeenisessä toimintaympäristössä tai sellaisissa keskittymissä, joissa instituutioiden määrä on vähäistä tai lähes olematonta. (Sotara & Kosonen 2004, 35- 45.)

Julkisilla toimilla tulisi kannustaa yrityksiä, korkeakouluja ja tutkimuslaitoksia paikalliseen yhteistyöhön. Ikääntyvä väestö ja julkisen talouden haasteet edellyttävätkin julkiselta sektorilta aktiivista otetta ja joustavampia uusia palveluratkaisumalleja palvelutuotannossa. Uusien innovaatioiden rakentamisessa tarvitaan laajalti yhteiskunnan eri sektoreiden osaamista ja voimavaroja. (OKM 2014.) Kunnissa, joissa sijaitsee liikuntaan keskittynyt instituutio kuten urheiluopisto, voidaankin nähdä sijaitsevan enemmän liikunnan substanssiosaamista kuin samankokoisissa kunnissa muutoin.

#### **4.3.2 Organisaatiotason innovaatiotoiminta**

Toimialakeskittymän yritysraakenteella ja institutionaalisilla asetelmilla on huomattava merkitys niiden sisäisen dynamiikan syntymisen ja keskittymisen kannalta. Yritysten yksipuolisella keskittymisellä tietylle alueelle saattaa myös olla alueen kilpailukykyä alentava vaikutus. Vaikkakin aivoriihi monen saman alan yritysten kesken saattaa alueella olla rikasta, voivat yksipuoliset yrityskeskittymät johtaa työmarkkinoiden yksipuolistumiseen ja muiden toimialojen heikentymiseen. Yksipuolinen yritys rakenne on myös hyvin altis muutoksille ja alan kohdatessa haasteita, voi koko kaupunkiseutu kokea laajoja menetyksiä. Suurteollisuusvaltaisuus taas saattaa heikentää pk-yritysten syntymistä. (Sotara & Viljamaa 2003, 65.)

Pienyritysvetoinen keskittymä tarjoaakin aivan erilaiset mahdollisuudet paikalliselle innovaatiotoiminnalle kuin sellaiset keskittymät, joita hallitsevat suuret yritykset. Suurteollisuudessa innovaatio ei usein ole laajaa tai osa linjatyöntekijän arkea, sen sijaan pk-yritykset toimivat usein innovaattoreina suuremmille yrityksille. Dynaamista toimintaympäristöä onkin selitetty lähinnä alueiden pienyritysvaltaisuuden kautta (Tohma 2007, 4). Tämän vuoksi pk-yritysten puute saattaa vaikuttaa oleellisesti paikalliseen innovaatiotoimintaan. Lisäksi monipuolisessa toimintaympäristössä paikallisten yritysten keskinäinen kilpailu voi myös stimuloida innovaatiotoimintaa (Sotarauta & Kosonen 2004, 35- 45).

Organisaatioiden toimintaympäristön ominaisuuksia on tutkittu ja mitattu yrittäjäystutkimuksessa monilla tavoilla. Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen (Tekes) mukaan juuri uusien teknologiayritysten kannalta tärkeitä toimintaympäristön ominaisuuksia ovat muun muassa toimintaympäristön kilpailuintensivisyys ja sen dynaamisuus. Uudet teknologiayritykset joutuvat usein kilpailemaan ja taistelemaan uusilla toimialoilla. Nimenomaan uusien teknologiayritysten on haasteellista sopeutua ympäristöönsä, koska kilpailua on paljon ja sopeutumisesta tekee erityisen vaikeaa muuttuva toimintaympäristö. Onkin erittäin vaikeaa ennustaa, miten kyseinen toimiala tulee kehittymään, ja mitkä teknologiat ja liiketoimintamallit lopulta saavuttavat yleisen hyväksynnän. (Tekes 2009.)

Monille teknologian toimialoille on kova tunku ja mm. internet-toimialoille on paljon tarjokkaita ja erilaisten tuotteiden, palvelujen ja liiketoimintamallien kirjo on hyvin monimuotoista. Yksittäisen yrityksen kannalta tällaisissa kilpailuolosuhteissa tärkeimmäksi haasteeksi nousee juuri oman toiminnan nopea sopeuttaminen ympäristöön ja nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Vaikeasti ennakoitua ympäristö suosii nopeasti muutoksia omaksuvia yrityksiä. Tekes toteaa, että innovatiivinen yritys riippuu paljolti siitä, kuinka nopeasti yritys kykenee kehittämään uusia tuotteita ja palveluja kilpailuolosuhteiden muuttuessa. (Tekes 2009.)

Jotta organisaatio, alue tai yritys menestyisi, tulisi sen analysoida teorian mukaisesti mahdollisimman huolellisesti ja monimuotoisesti toimintaympäristöään. Organisaation tulisi tarkkailemalla ympäristöään sopeuttaa omaa toimintaansa toimintaympäristön kilpailuolosuhteisiin. Se, kuinka hyvin alue tai jokin muu organisaatio onnistuu sovittamaan yhteen omat ominaisuutensa ja vaatimuksensa toimintaympäristön vaatimusten ja ominaisuuksien kanssa saneleekin teorian mukaan lopulta sen, kuinka nopeaan kasvuun organisaatio pääsee. Onkin oleel-

lista huolehtia, että organisaatio ”istuu” ympäristöönsä ja on vuorovaikutussuhteessa tämän kanssa. Juuri tämän yhteensopivuuden varmistaminen ja ylläpito voidaan nähdä johdon yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi. Yhteensopivuuden varmistaminen muutoksessa, ja varsinkin organisaation muutoksen jälkeen, on toiminnan jatkuvuuden kannalta elintärkeää. (Tekes 2009.)

Yritysnäkökulmasta organisaatiotasolla voidaan kiinnittää huomiota mm. vaativien asiakasorganisaatioiden läsnäoloon ja mahdollisuuteen luoda niiden kanssa toimiva vuorovaikutussuhde, keskittyneiden toimittajayritysten ja alihankkijoiden sekä teknologia- ja muiden partneriyritysten läheisyyteen sekä toimialan kannalta soveltuvien yliopistollisten yksiköiden ja tutkimus- ja testauslaitosten saatavuuteen.

Kontingenssiteorian kehittäjien Lawrencen ja Lorshin (1967) mukaan olisikin erittäin tärkeää, että organisaatio loisi itselleen sellaisen rakenteen, joka vastaisi nimenomaan sen toimintaympäristön vaatimuksia. Organisaation tulisikin keskittyä ja jatkuvasti tarkastella kolmea tärkeää kohtaa, kun se miettii rakennettaan ja sopeutumistaan ympäristöönsä. Ensinnäkin toimintaympäristön erilaisuus ja epävarmuus tulisi ottaa aina huomioon, toiseksi tulisi ottaa huomioon sen toimintaympäristön vaatimukset eriyttämisen asteelle ja kolmanneksi sen asettamat haasteet eriytyneen rakenteen integroinnille. (Lawrence & Lorsh 1967, 1-30; Harisalo 2008, 220–221.)

#### **4.3.3 Yksilöiden innovaatiotoiminta**

Sitran innovaatiotoiminta ja – politiikka -toimiryhmä korostaa, että innovaatiotoiminnan onnistuminen edellyttää vahvaa motivaatiota ja sitoutumista, mutta tiedon ja taidon lisäksi tarvitaan myös paljon tunnetta ja tahtoa (Sitra 2009). Yksilöiden vaikutus alueen innovaatiotoiminnan kasvattamiseksi onkin erittäin tärkeää. Ilman muutosta tahtovia yksilöitä ei innovaatiotoiminta ole mahdollista. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta on oleellisessa asemassa myös aluekehittämisessä ja alueiden kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja uudistamisessa.

Oppivan alueen termi otettiin käyttöön jo 1990-luvun alussa. Oppiva alue on kehittämismalli, joka korostaa paikkakunnan toimijoiden oppimisprosesseja alueen kehitystä edistävänä sosiaalisena tekijänä. On tutkittu, että alueiden joiden innovaatiotaso on vähäistä ja kilpailukyky heikko, toimijat eivät kommunikoi ja toimi vuorovaikutussuhteessa toisiinsa laajasti. Lisäksi on todettu, että kollektiivinen oppiminen on näillä ”kuolevilla” alueilla vähäistä. Oppivat toimijat lisäävät alueen innovatiivisuutta ja sopeutuvat muutoksiin nopeammalla sykkeellä kuin toimijat, jotka eivät toimi jatkuvan oppimisen kautta. Lisäksi alhaisen sosiaalisen pääoman yhteisöissä voi esiintyä käyttäytymistä, joka häiritsee oppimista ja yhteistyötä ja tätä kautta myös innovaatiotoimintaa. (Anttiroikko ym. 2006, 48- 100.)

#### **4.3.4 Poliittinen toiminta vaikuttaa koko alueen innovaatiotoimintaan**

Poliittisella toiminnalla alueella voidaan joko sallia ja edesauttaa innovaatioiden syntymistä tai estää niiden syntyminen tai eteenpäinvienti. Menneet tapahtumat vaikuttavat usein alueen ja organisaation tulevaisuuteen. Polkuriippuvuudella tarkoitetaan aikaisempien valintojen ja kehityskaarien vaikutusta tuleviin valintamahdollisuuksiin ja kehitykseen. Vaikka polkuriippuvuus voi olla myös alueen kehitystä mahdollistava tekijä, voi se toimia myös kehitystä rajaavana. Yleensä polkuriippuvuus heikentää paikallista kilpailukykyä. Polkuriippuvuus vaikuttaa sekä johtajuuden muotoihin (”näin on tehty ennenkin ja näin tehdään jatkossakin”, ”tämä toimi silloin ja toimii nytkin”) että alueen institutionaalisiin, rakenteellisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin piirteisiin. Onkin totta, ettei yhdelläkään kehittäjällä ole edessään täysin puhdasta pöytää. Ajan kuluessa syntyneet instituutiot, toimijoiden muodostamat koalitiot ja eri ilmiöistä sekä toimintatavoista vakiintuneet tulkinnat asettavat rajat kehitystoiminnalle. Kaikki toiminta- ja ajatusmallit eivät sovellu käytettäväksi kaikissa toimintaympäristöissä. Se mikä toisella alueella on mahdollista ja todennäköistä, saattaakin toisella alueella olla lähes mahdotonta. (Sotarauta & Viljamaa 2003, 65- 66.)

Polkuriippuvuus on myös lukkiutumista menneeseen polkuun. Tämä voidaankin jakaa funktionaaliseen, kognitiiviseen ja poliittiseen lukkiutumiseen. Funktionaalista lukkiutumista on lukkiutuminen vallitseviin toimintatapoihin, kognitiivista lukkiutuminen vallitseviin ajatusmalleihin ja poliittista lukkiutumista on lukkiutuminen saavutettuihin etuihin. (Sotarauta &

Viljamaa 2003, 66- 67.) Jotta luova ympäristö alueella tai organisaatiossa olisi mahdollista, tulisi luovuuden tarkasteleminen aloittaa johtoportasta. Jos johtaja nojaa tuttuihin koalitioihin ja verkostoihin, eikä ole avarakatseinen tulevaisuudelle vaan on keskittynyt turvaamaan oman etunsa, ei hän pysty reagoimaan muuttuvaan ympäristöön tai varsinkaan pysymään muutoksessa mukana. Johtoportassa tehdyt linjaukset vaikuttavatkin koko alueen tai organisaation toimintamalliin ja -tapoihin. Kekseliäisyys ja työinto ovat tarttuvia kehitystoimintaa ylläpitävässä ympäristössä. Innovatiivinen toimintaympäristö edellyttää luovan ilmapiirin sekä alueen yhteistä kollektiivista älyä ja kekseliäisyyttä.

#### **4.4 Johtajuus aluekehittämisessä**

Johtajuus sekä tiedon ja vallansuhteiden käsittely ja niiden suhteen määritteleminen on ollut yksi suunnittelututkimuksen kesto-ongelmista. Valta ja johtajuus sitoutuvat tiivisti toisiinsa ja johtajuuteen liittyy aina vastuuta, valtaa ja vapautta. Meyerson ja Banfield pyrkivät jo vuonna 1955 ratkaisemaan suhteiden ongelman työnjaon avulla: ensin poliittiset päättäjät antavat tavoitteet, minkä jälkeen suunnittelijat laskevat, mikä vaihtoehto tarjoaa suurimman mahdollisen hyödyn. Tässä mallissa asiantuntijalla on suuri valta, kun hän määrittelee mahdollisen oikean ja väärän vaihtoehdon. Poliittisella päätöksentekijällä on puolestaan oma oikeus ja mahdollisuus eli vapaus valita myös vaihtoehdoista asiantuntijan mukaan väärä vaihtoehto, jos se tuntuu poliittisesti oikeudenmukaisemmalta.

Kaupunkien ja kuntien kehittämisen tiedonrakennus perustuu kokonaisuuteen johon kuuluvat sekä institutionaaliset toimijat, yliopistot ja muut koulutuskeskuksen ja niiden tuottamat tutkimukset, media sekä eri osallisuusryhmät ja niiden tuottama tieto ja vastatieto (Lapintie 2010, 103–123). Valta voi muuttaa ja säädellä näitä ihmisten ja instituutioiden välisiä suhteita ja valta onkin Pietikäisen (2010) mukaan tekojen hallittu sytyke ja polttoaine. Robert Dahlin (1961) mukaan vallan avulla ihmiset voivat vaikuttaa merkittävästi toistensa käyttäytymiseen ja tekemisiin.

Johtajalla on aina merkittävä vaikutusvalta ryhmän tai alueen muihin jäseniin. Johtajalle osoitettu vaikutusvalta voi tulla esimerkiksi aseman perusteella, kuten tutkimuksen kohdehenki-

löiksi valituilla valtuutetuilla: valta on annettu heille edustuksellisen demokratian nimissä. Koska vallankäyttäjät voi saada toiset ihmiset tekemään asioita, joihin he eivät muutoin ryhtyisi, on alueen poliittisilla päätöksentekijöillä tärkeä rooli alueen kilpailukykyä ja kilpailuetuja määriteltäessä ja rajatessa.

Alempana tarkastelen alueen ja paikan erityispiirteitä aluekehittämisen johtamisen näkökulmasta. Lisäksi tarkastelen lähemmin taitavan johtajan (poliittisen ja/tai asiantuntijan) ominaisuuksia sekä kollektiivisen tahdon merkitystä alueen kehittämisessä.

#### **4.4.1 Alueen ja paikan erityispiirteet**

Aluekehittäminen vaatii alueen ja paikan tuntemista ja sen laajaa sisäistämistä, että jokaisella paikalla on yksilöllinen historia, ilmapiiri ja toimijat. Tämän vuoksi jokainen paikka ja alue, organisaatio tai kylä, vaatii aina omanlaisensa ja lähes aina uuden kehittämistavan ja -otteen. Onkin tärkeää muistaa, että alueilla on polkuriippuvuutta. Polkuriippuvuus ja alueen nykyiset toimijat vaikuttavat alueen nykyiseen rakenteeseen ja tilanteeseen ja tämä tulisikin huomioida vahvemmin alueellisessa kehittämisessä.

Paikka -sanalla on monia merkityksiä riippuen siitä kontekstista missä sitä käytetään. Esimerkiksi Cresswell (2004) kirjoittaa, että paikka ei ole vain asia maailmassa, mutta myös tapa ymmärtää ja käsittää maailmaa. Ihmiset määrittelevät, rakentavat ja muotoilevat koko ajan fyysistä, sosio-ekonomista, kulttuurillista ja poliittista näkemystä paikasta ja jokainen uusi paikka tarvitsee uudenlaisen määritelmän ja muotoilemisen. Ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää ja käsitystä paikasta ja sen ominaispiirteistä. Jokaisessa paikassa on erilainen sosiaalinen ympäristönsä ja muokkaajansa. Lisäksi jokainen yksilö voi kokea ja määritellä eri paikan eri tavoin; kokemusmaailmansa kautta. (Cresswell 2004, 11–51).

Myös Agnew (1987) on muodostanut kolme eri tapaa, jotka kaikki ovat yhtä päteviä käsittää ja määrittää paikka. Hänen mukaansa paikka voidaan määritellä sijoituspaikan, esimerkiksi maantieteellisten koordinaattien, mukaan. Toiseksi paikka voidaan ajatella olevan sosiaalisten suhteiden materiaallinen näyttämö tai kolmanneksi paikka voidaan kokea/ ajatella subjektiiv-

seksi tunnesiteeksi ja tunnearvoiksi joita ihmiset luovat asuinpaikoistaan. Koska jokainen paikka ja ympäristö on hyvin erilainen lähtökohdiltaan ja historialtaan sekä kulttuuriltaan, vaatii myös jokainen alue ja paikka oman lähestymistapansa ja johtajuusmallinsa. (Angnew 1987; Cresswell 2004, 50–51).

#### **4.4.2 Johtajan ominaisuudet**

Taitava aluejohtaja omaa muuntautumiskykyä ja kykyä oivaltaa ja tunnistaa alueen ominaispiirteet rakenteen, historian ja väestön suhteen. Aluekehittämisessä johtajien rooli onkin aina ollut tärkeä joskin sen painoarvot ja -pisteet vaihtelevat aikakausittain, maanosittain ja maittain, mutta myös alueittain Suomen sisällä. Alueiden erilaisista luonteista kertonee myös se, että jo johtajan rooli, johtajan roolin painottaminen, johtajan ”tarvitseminen” ja johtajaan tukeutuminen, on alueittain hyvinkin erilaista. Ihmiset suhtautuvatkin johtajiin aluekehittämisessä eri alueilla hyvin eri tavoin. (Benneworth ym. 2007.)

Johtamisen tulee aina lähteä ajatuksesta että erinäisten järjestelmien ja koalitioiden rakentaminen on aina epävarmaa. Pitää myös muistaa, että vaatii myös valtavasti työtä ja luottamuksen saavuttamisen eteen tehtyä työtä, ennen kuin alueen toimijat voivat yhdessä nähdä alueen kehittämistoimenpiteet ja niiden tärkeyden, saati laittaa omia tai yhteisiä voimavaroja niiden saavuttamiseksi. Johtaminen voidaankin nähdä luovaksi prosessiksi, jonka täytyy koko ajan elää hetkessä ja tunnustella alueen elämää jatkuvassa muutostilassa. Aivan ensiksi johtajan tulisikin pystyä näkemään yhdessä paikallisten vaikuttajien eli alueen erityisasiantuntijoiden kanssa alueen puutteet. Tämän jälkeen tulisikin yhdessä päättää, että alueellisten toimijoiden täytyy toimia yhdessä kollektiivisesti ongelmien poistamiseksi, jotta alue voisi kehittyä ja nousta pois tämänhetkiseltä uralta. Johtajan tehtävä on saada alueelliset toimijat näkemään se visio, että muutos on hyvästä ja tämän hetkinen ura on mahdollisuus seuraavaan parempaan uraan. Ohjaajana tai ns. mentorina tai sparraajana aluekehittäjä voi toimia myös organisaation tai alueen ulkopuolelta hankkien ja välittäen materiaalia ja moraalista tukea kehitysprosessiin. (Benneworth ym. 2007.)



Goodwin (2006, 6) on sanonut, että on olemassa yhtä monta määritelmää millaista johtajuuden tulisi olla kuin on aiheesta kirjoittajia. On kuitenkin yleisesti tunnustettu, että johtajuus on monimutkainen sosiaalinen ilmiö, jolle ei voida rajata tiettyjä tiukkoja kulmia ja rajoja tai määritelmää, vaan se riippuu hyvin paljon alueesta ja kaikista konteksteista, joihin alue kuuluu ja kaikista niistä ilmiöistä mitä alueeseen kuuluu. Borraz ja John (2004) näkevät johtajat luovina yksilöinä, jotka ohjaavat muutosta. Leach ja Wilson (2000) näkevät taas aluejohtajuuden nimenomaan kantavan voimansa yhteisön johtajista jotka strategisilla valinnoillaan vastaavat poliittisiin yhteydenottoihin, koska heidän mukaansa nimenomaan nämä suhteet ja johtamisen käytännöt kärsivät vakavista puutteista. Johtajien on tasapainotettava kilpailevien paineita muutosjohtamisen avulla ja yritettävä yhdistää nykyisiä hallinnollisia prosesseja ja selvittää mitä näiden eri prosessien taustalla piilee ja mitkä ovat syyt ihmisten käyttäytymiseen ja valintoihin. (Leach & Wilson 2000). Samaa sanoo myös Liddle (2010), jonka mukaan johtajien tulisikin kehittää yhdenmukaisia virallisia ja epävirallisia teitä rakentaa ja kehittää ihmissuhteita, jotka perustuvat luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. Tällöin on mahdollista luoda yhteenkuuluvuudentunnetta ja yhtenäisyyttä ja hallita alueen koordinoitua huomattavasti helpommin. (Liddle 2010, 657- 664.)

Eurooppalaisessa aluekehityksessä on jostain syystä ollut melkein aina tapana laiminlyödä yksilön roolia johtajana. Perinteet korostavat enemmän opiskelua, rakenteita, yhteistyötä, oppimista ja eri laitosten merkitystä alueiden kehityksessä. Yhdysvalloissa päinvastoin on korostettu sankarien roolia alueiden kehityksessä ja luotu mahtikertomuksia, kuinka tietyt alueet/yhteisöt ovat kehittyneet johtajansa ansioista. (Benneworth ym. 2007.)

Aluepolitiikka on perinteisesti perustunut uskoon, että eurooppalaisen, kansallisen ja/tai alueellisten instituutioiden päättäjät osaavat löytää oikeat strategiat ja järkevät ohjelmat aluekehittämiseen. Esimerkiksi kun Suomesta alettiin rakentaa hyvinvointivaltiota, oli ihmisillä usko systeemiin, kun todellisuudessa vain muutamilla oli käsissään koko prosessin johtajuus. (Benneworth ym. 2007.) Suomalaisilla onkin edelleen vahva usko kattaviin järjestelmiin ja suunnitteluun ja systeemien tarkkaan noudattamiseen, jonka avulla saadaan luotua tuloksia, taloudellista kehitystä ja pystytään tietoisesti vaikuttamaan tulevaisuuteen. On kuitenkin selvää, että muuttuvassa maailmassa myös systeemien ja prosessien kehityksen tulisi muuttua maailman tavoin, jopa ennen kuin itse muutos maailmassa (maailmantaloudessa) tapahtuu. Ennakoimalla pystytään pysymään muutoksessa mukana.

Iso haaste johtajilla onkin nimenomaan tiedonsaanti, koska ennen tietoa tulee olla luottamusta. Ja luottamuksen rakentaminen on suurin haaste, jota monet johtajat kohtaavat. Luottamusta tulee rakentaa moneen eri suuntaan ja eri tasoille. Monet ryhmät ja yhteisöt jäävätkin vielä ulkopuolelle poliittisista päätöksenteoista ja prosesseista ja heidän omistamansa tieto on vaikeasti saatavissa ja luottamus hitaasti kasvatettavissa. Johtajien on ymmärrettävä sekä se, mitä tietoa mihinkin päätöksentekoon tarvitaan ja millaisien prosessien kautta tätä tietoa saadaan hankittua, että myös se, miten nämä prosessit, joilla tieto saadaan haltuun, voidaan käynnistää ja mitä muutoksia ja strategisia valintoja on tehtävä, jotta tämä tietoinen prosessi tiedon saamiseksi voidaan aloittaa.

Hyvä johtaja tekee tietoisia valintoja niin ruohonjuuritasolla kuin laajemmassa mittakaavassa, mutta osaa myös tehdä niitä valintoja joita tarvitaan ennen varsinaisten päätösten tekoa. Tehokas johtaja osaa ennustaa tulevaa ja sitä, mitä uusia joukkoja/ sidosryhmiä tulevaisuudessa tulee nousemaan asian tiimoilla ja kuinka uudet tuulet vaikuttavat tulevaisuuden päätöksentekoon. Johtajien tulisikin olla laajakatseisia ja kekseliäitä ja nähdä maailman kulku ennakkoivasti sidosryhmiensä ja kumppanuuksiensa avulla ollakseen hyviä johtajia.

Jos johtajuus on sirpaloitunutta tai jaettu monien yksilöiden tai instituutioiden välillä tai jos kaikki johtajat eivät ole virallisesti tunnustettu, tai jos alueellisen talouden kehityksen kannustaminen nähdään tällaisena interaktiivisena prosessina monien toimijoiden välillä, ei prosessin eteenpäinviemistä voida ymmärtää rationaalisina päätöksentekoina. Tällöin täytyykin käytäntöjen olla laajemmin ymmärrettäviä monille toimijoille, tavoitteille ja visioille. Tällaisessa moniarvoisessa prosessiajossa käytännöt täytyykin olla muokattu tietoisesti monien toimijoiden vuorovaikutuksessa. (Benneworth ym. 2007.)

#### **4.4.3 Kollektiivinen tahto avainasemassa**

On erittäin haasteellista saada alueelliset toimijat yhteistyökumppaneiksi ja näiden toimijoiden yksin ja kollektiivisesti ottaa vastuuta siitä, että he toimivat projekteissa, jotka parantavat verkoston liitettävyyttä. Aluekehittämisessä tarvitaan, kun kehitys tapahtuu tai on huomattu, kollektiivista tahtoa, jotta näistä erinäiset haasteet voidaan voittaa. Tämä kollektiivinen tahto

voidaan luonnehtia poliittiseksi verkoksi. Poliittisen verkon toimijat toimivat omien tavoitteidensa ja strategisten päämäärien saavuttamiseksi ja he voivat saavuttaa nämä vain käyttämällä lähteitä, toimivaltaa ja tietoa tai legitimiisyyttä, joita muut toimijat omaavat. Tärkeää onkin löytää ratkaisu, joka kohtaa mahdollisimman monen toimijan tarpeet, jotta he antaisivat oman työpanoksensa ja lähteensä ongelmien ratkaisemiseksi. Verkostojohtamisessa valta onkin nimenomaan avainasemassa. Vallalla voidaan vaikuttaa siihen mitä tehdään, mutta myös siihen miten tehdään. Lähteet ja valta eivät olekaan tasaisesti jakautuneet verkostossa, ja verkoston säännöt voivat toimia toisten toimijoiden eduksi ja toisten haitaksi ja verkostossa toimijoiden suhteet voivat olla hyvinkin epätasa-arvoiset. (Harmaakorpi & Niukkanen 2006.)

Koska alueet ja ihmiset ja näiden käytökset muuttuvat jatkuvasti, on johtajien ja yhteiskuntien sekä näin ollen myös systeemien ja eri prosessien opittava jatkuvasti uutta ja kehityttävä koko ajan entistä ammattitaitoisemmaksi ”ennustajaksi” ja laatia kehitysohjelmia jotka tähtäävät muutokseen, mutta myös oppia johtamaan tätä muutosta ja nimenomaan sitä siirtymäkautta ennen uuden opin ja muutoksen tuloa. Lisäksi on elintärkeää pystyä vuorovaikutteiseen prosessiin monilla eri tasoilla. Tässä kohtaa verkostojohtaminen nouseekin tärkeään rooliin. Ilman vuorovaikutusta ennakointi on lähes mahdotonta. (Sotarauta 2005.)

Nykyiset johtajuusmallit, jotka perustuvat käsitykseen karismaattisesta "sankarillisesta" johtajasta ns. ihmemiehestä tai pelkkä usko systeemien kantavuuteen ei enää riitä. Tarvitsemme selkeämmän ns. faktateorian siitä, millaisia ovat tulevaisuuden johtajat, jotka toimivat monialaisesti ja -sisesti niin kansalaisten ja poliitikkojen kanssa rakentaen yhteiskuntaan sopusointuvaa eloa ja tavoittelevat yleistä etua. Nykypäivän johtajien tulisikin toimia osana maailmanlaajuista ketjua ja olla jatkuvasti tietoisia ja perillä niin oman yhteisönsä, mutta myös maailmanlaajuisesti, uusista suuntauksista ja kehityksen kulusta mm. syntyvyydestä, tulevista nousuvista uusista yksilöistä/yhteisöistä/yhteiskunnista/ valtioista, talouden kehityksestä, suurista ikäluokista ja yleisesti väestörakenteesta. (Liddle 2010, 657- 664.)

Aluekehittämisessä tarvitaan, kun kehitys tapahtuu tai on huomattu, kollektiivista tahtoa, jotta erinäiset haasteet voidaan voittaa. Kollektiivinen tahto voidaan luonnehtia poliittiseksi verkoksi. Poliittisen verkon toimijat toimivat omien tavoitteidensa ja strategisten päämäärien saavuttamiseksi ja he voivat saavuttaa nämä vain käyttämällä lähteitä, toimivaltaa ja tietoa tai legitimiisyyttä, joita muut toimijat omaavat. Tärkeää on löytää ratkaisu, joka kohtaa mahdoli-

simman monen toimijan tarpeet, jotta he antaisivat oman työpanoksensa ja lähteensä ongelmien ratkaisemiseksi. Verkostojohtamisessa valta onkin nimenomaan avainasemassa. Vallalla voidaan vaikuttaa siihen mitä tehdään mutta myös siihen miten tehdään. (Collinge & Gibney 2010.)

#### **4.5 Tavallisten alueiden ongelmat innovaatiotoiminnassa**

Englannin hallitus on 1990-luvulta lähtien pyrkinyt panostamaan innovaatioiden laajempaan levittämiseen alueille, mutta on kohdannut suuria haasteita matkan varrella. Niin sanotuilla tavallisilla alueilla ja köyhillä alueilla innovaatiotoimintaa ei juuri ole ja sen saaminen on osoittautunut monissa muissakin maissa haasteelliseksi. Englannissa ei näille tavallisille alueille olekaan saatu innovaatiotoimintaa, vaikka innovaatiopolitiikkaa onkin yritetty sinne saada. Innovaatiopolitiikka on usein keskittynyt laajentamaan vain voittajien ympyrää ja unohtanut tavalliset alueet innovaatiopolitiikan ulkopuolelle. Tavalliset alueet kohtaavatkin paljon systemaattisia ongelmia, jotka ovat tuntemattomia näille jo kilpailukykyisille alueille ja tämän vuoksi samoja malleja menestyksekkääseen toimintaan alueella on turha yrittää soveltaa eri alueille. Kehityksessä tulisikin pyrkiä lähtemään enemmän paikkakohtaisesta ajattelusta ja ongelmista sekä esteistä, joita tietty alue omaa, eikä yrittää löytää yhtä kaikille alueille sopivaa yhtenäistä mallia innovaatiotoiminnan aloittamiseksi. (Benneworth ym. 2007.)

Tavallisilla alueilla on usein monia ongelmia, jotka haittaavat innovaatiota. Nämä tavalliset alueet voivatkin tuntea olevansa ns. kaksoispulman edessä, koska samalla kun niiden ongelmat tuntuvat ylitsempääsemättömiltä, niin menestyvien alueiden antamat ehdotukset ja ratkaisut eivät sovi heidän alueelleen, koska ne eivät ole relevantteja ratkaisuja tavallisten alueiden ongelmiin. Tavallisilla alueilla on lisäksi tyypillisesti vanhentunut käsitys taloudesta ja niiden tulisikin pyrkiä luomaan uusi visio ja ymmärrys selviytymisestä nykyisessä tietoyhteiskunnassa. (Benneworth ym. 2007)

Tavallisilla alueilla voi olla monia ongelmia, jotka haittaavat innovaatiota. Ne voivat tuntea olevansa kaksoispulman edessä; samalla, kun niiden ongelmat tuntuvat ylitsepääsemättömiltä. Menestyvien alueiden antamat ehdotukset ja ratkaisut eivät sovi tavallisille alueille, koska ne eivät ole relevantteja niiden ongelmiinsa. Tavallisilla alueilla on lisäksi tyypillisesti vanhentunut käsitys taloudesta ja niiden tulisikin pyrkiä luomaan visio ja ymmärrys selviytymisestä nykyisessä yhteiskunnassa. Koska innovaatio on luonnostaan verkottunutta toimintaa, on yksi pääongelma tavallisissa alueissa juuri se, että niiden alueelliset ominaisuudet estävät verkottumista, yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tavallisilta alueilta voikin puuttua globaalisti verkottuneita klustereita, yrityksiä ja yliopistoja tai alueen yrityksillä ja instituutioilla ei välttämättä ole kilpailullisia edellytyksiä toimia globaaleissa verkostoissa. Tämä lisääkin nimenomaan alueellista irtikytkentää eli irtautumista muista toimijoista maailmalla. Tavallisilta alueilta voi myös puuttua alueellisten toimijoiden yhteistyön historia, joten niiden alueiden alueellinen verkottuminen on jo huonoa ja näin ollen niillä ei ole aseita millä ne voisivat päästä mukaan kilpailuun. Tätä voidaan kutsua alueelliseksi pirstoutumiseksi. Lokaalien ja globaalien verkostojen merkitys onkin innovaatiotoiminnan käynnistämiseksi ja ylläpitämiseksi erityisen tärkeää. Jos esteitä toimivalle yhteistyölle on, tulisi ne pyrkiä poistamaan ja luomaan luotettavia siteitä eri toimijoiden välille. (Benneworth ym. 2007.)

Benneworth ym. kirjoittavat raportissaan “Leadership and the ‘Regional innovation journey’ in ordinary regions” ns. alueellisesta innovaatiomatkastasta. Alueellisessa innovaatiomatkastassa on kirjoittajien mukaan viisi eri tasoa. Ensimmäiseksi täytyy tehdä päätös matkastasta eli paikallisten aluekehittäjien tulee yhdessä nähdä alueen puutteet ja päättää, että täytyy toimia yhdessä kollektiivisesti ongelmien poistamiseksi, jotta alueesta tulisi innovatiivisempi. Toiseksi täytyy valita matkaajat ja kartta eli ryhmä, joka yhdessä kehittää jaetun vision ja strategian vision saavuttamiseksi. Kolmanneksi täytyy ottaa ensimmäinen askel eli alueellisten yhteistyökumppanien tulee yksittäin ja kollektiivisesti ottaa vastuun siitä, että he toimivat projekteissa, jotka parantavat verkoston liitettävyyttä. Neljänneksi kirjoittajien mukaan täytyy tehdä havainnollinen prosessi matkastasta eli kun toimivien ja menestyksekkäiden projektien lukumäärä kasvaa, tulee enemmän instituutioita ja yrityksiä osallisiksi ja menestys luo taas kunnianhimoisemman tulevaisuuden. Viidentenä tasona täytyy tavoitella tyydyttävää määränpäättä, eli täytyy poistaa ne esteet, joita alueellisessa innovaatiotoiminnassa on havaittu. (Benneworth ym. 2007.)

Näiden viiden askeleen välillä on raportin kirjoittajien mukaan useita kriittisiä hetkiä. Ratkaisun hetkiä koetaan, kun yhteistyökumppanit päättävät lujittaa prosessia tai sitten kun he päättävät purkaa yhteistyönsä. Tuleekin muistaa, että johtaminen on tärkeässä roolissa innovaatio-toiminnan saamiseksi alueelle. Alueen toimijat voivat väsyä yhteistyöhön tai kun tietty virs-tanpylväs on saavutettu, voivat he olla väsyneitä jatkamaan heti kohti seuraavaa kunnianhi-moista vaihetta. Kirjoittajien mukaan johtajuus onkin tärkeää erityisesti näinä kriittisinä het-kinä, koska johtajan toimilla voidaan vaikuttaa monien toimijoiden mukana olemiseen ja aut-taa näin alussa olevan innovaatioprosessin eteenpäinviemistä säilyttämällä jatkuva liike. Kol-lektiivinen johtaminen voi myös auttaa tunnistamaan ongelmat, eliminoimaan tietyt esteet ja luomaan uusia mahdollisuuksia verkottuneisiin innovaatio toimiin. (Benneworth ym. 2007.)

Jotta alue voisi aloittaa innovaatiotoiminnan alueella, tulisi sen koota keksimiseen sopiva eli heuristinen ryhmä alueensa toimijoista, jotka voisivat toimia alueellisina johtajina uuden alu-eellisen kehityksen alkaessa. Johtoryhmän ei tulisi perustaa johtamistaan liikaa kontrolliin, sillä yleisesti ongelmana on, että yksinkertaistetaan liikaa johtajuuskäsitettä keskittyen enem-män kontrolliin kuin hienosyisempään prosessiin, jossa pyritään rakentamaan koalitioita kol-lektiivisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Lisäksi johtoryhmän tulisi huomioida, että järjes-telmien rakentaminen on epävarma ja luova prosessi. Alueilla on usein vahvaa polkuriippu-vuutta ja jokainen alue on omanlaisensa. Nämä vaikuttavatkin alueen nykyiseen rakenteeseen ja tilanteeseen ja myös tämä tulisi huomioida entistä vahvemmin alueellisessa kehittämisessä, jotta innovaatiotoiminta olisi mahdollista. (Benneworth ym. 2007.)

#### **4.6 Kuinka paikallista innovaatiotoimintaa on mahdollista parantaa**

Paikallista innovaatiodynamiikkaa on mahdollista parantaa ja kääntää muutos oikeaan suun-taan. Paikallisen toimintaympäristön innovatiivisuuden lisääminen edellyttää kuitenkin a.) valintojen tekemistä eli ympäristön kehittämistä innovatiiviseksi valittujen toimialojen pohjal-ta, b.) instituutioiden kehittämistä tukemaan paikallisen toimintaympäristön innovatiivisuutta ja c.) vuorovaikutuksen edistämistä yritysten, oppi- ja tutkimuslaitosten sekä julkisen hallin-non kehittäjäorganisaatioiden kanssa (Sotarauta- Viljamaa, 2003, 113). Pienten kuntien on haasteellisempaa vahvistaa paikallista innovaatiodynamiikkaa, koska vaikka paikallinen toi-

mintaympäristö olisi innovatiivisuuteen kannustava, on vuorovaikutus oppi- ja tutkimuslaitosten kanssa melko vähäistä. Kasvukeskusten vaikutuspiirissä olevien kuntien onkin helpompi luoda kontakteja myös paikallista toimintaympäristöä laajemmin ja näin parantaa alueensa innovaatiodynamiikkaa.

Sotarauta ja Viljamaa (2003) ovat pohtineet, mitä keskeisiä muutoksia paikallisen innovaatioympäristön parantamiseksi tulisi konkreettisesti tehdä. Heidän mielestään tärkeää olisi strategiana herättää yritysten ja kehittäjäverkoston oma mielenkiinto kehittää omaa toimintaansa 2000-luvun alun yrittäjäyys -konseptin mukaisesti ja lisätä tietoisuutta innovaatiotoiminnan merkityksestä ja vaatimuksista yrityksissä ja muissa organisaatioissa. Lisäksi Sotarauta ja Viljamaa korostavat innovaatiokyvykkyyden kehittämistä sekä vuorovaikutuksen tehostamista paikallisen toimintaympäristön kehittämisessä. Tällöin strategiana on tukea yritysten kykyä omaksua ja hyödyntää tietoa ja teknologiaa liiketoimintansa kehittämisessä. Tämä edellyttääkin kykyä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kykyä hyödyntää ulkopuolisia resursseja ja kompetensseja. (Sotarauta- Viljamaa, 2003, 113- 114.)

Seppänen (2007) on kirjoittanut diplomityössään alueellisen innovaatiojärjestelmän vaikutuksesta uuden tiedon tuottamiseen ja alueen kilpailukykyyn. Seppänen määrittelee alueellisen innovaatiojärjestelmän dynamiikan rakentuvan dynaamisista elementeistä, jotka luovat alueelle liikettä ja muutosvalmiutta. Innovaatiodynamiikkaa lisääkin juuri vuorovaikutus eri toimijoiden sekä toimijoiden ja instituutioiden välillä. Toimijoiden välille muodostuu näin vuorovaikutusta ja innovatiivisuusverkostoja, joissa ne yhteistyössä tuottavat, käyttävät sekä levittävät toisilleen uutta tietoa innovaatioiden tuottamiseksi. On myös huomioitava, että verkostot ja erilaiset epäviralliset yhteydet (kuten foorumit) alueen ulkopuolelle kuuluvat dynaamisiin elementteihin. Seppänen korostaakin, että ilman alueen toimijoiden sekä alueen ulkopuolisten toimijoiden vuorovaikutusta ja sidoksia, alueen toimijat ja verkostot voivat lukkiutua vanhoihin kehityspolkuihinsa. Lukkiutumisen seurauksena verkostot voivat menettää dynaamisuu- tensa ja näin sen innovointikyky heikkenee. Ulkopuoliset yhteydet toimivat avaimina maailmalle ja kertovat maailmalla tapahtuneista syvädyksistä sekä antavat palautetta alueen toiminnoista. (Seppänen, 2007, 38- 39.)

Innovaatiojärjestelmää voidaan vahvistaa myös toimivalla strategialla. Tällöin strategiana on tehdä palvelurakenteesta ja palveluista yrityksille ja yrittäjille helposti lähestyttäviä, nopeita ja joustavia. Innovaatiojärjestelmän kehittämisessä on myös varmistettava, että palveluja tarjoavien organisaatioiden resurssit ovat riittävät suhteessa tehtäviin. (Sotarauta- Viljamaa, 2003, 113- 114.)

Pirkanmaan liiton kotisivuilla on esitelty alan asiantuntijoiden tekemä innovaatiostrategia alueelle. Strategiassa painotetaan, että kiinnittyminen globaaleihin tietämysverkostoihin on ehdoton edellytys kestävästä innovaatiokykyä ja teräviä osaamisen kärkiä alueelle luotaessa. Pirkanmaan alueen paikallisen innovaatiostrategian neljäksi pääkohdaksi on määritelty seuraavat linjaukset: tiedepohjaisen innovatiivisuuden vahvistaminen ja laajentaminen, palveluiden tietointensiivisyyden kehittäminen, kansainväliset verkostot innovaatiotoiminnan tueksi sekä kokemus- ja taitointensiivisten yritysten uudistumis- ja innovaatiokyvyn kehittäminen. Strategiassa myös huomautetaan, että innovaatioiden lähteenä on entistä useammin erilaisten osaamisten yhdistäminen ja kehittäjien, tutkijoiden ja käyttäjien yhteistyö. Lisäksi tärkeimpänä onnistumisen edellytyksenä innovatiiviselle alueelle on asenteiden ja tahtotilan muutos sekä kyky organisoidua tehokkaasti yhteistyöhön. (Pirkanmaa, innovaatiostrategia 2009.)



## 5 LIIKUNTAPALVELUT

### 5.1 Kunnalliset liikuntapalvelut

Julkista liikuntahallintoa on harjoitettu Suomessa 1920-luvulta lähtien (Kokkonen & Pyykkönen 1996, 3). Kuntien tehtävänä on pyrkiä edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan. Kuntien tehtävät on jaettu kahteen eri osaan, poliittiseen tehtävään ja palvelutehtävään, joiden tarkoituksena on taata kuntalaisen hyvinvointi alueella. Kunnilla on paljon lakisääteisiä tehtäviä, mutta moni kunta myös toteuttaa vapaaehtoisia tehtäviä, esimerkiksi vapaa-aikapalveluiden kehittämistä. Varsinkin Toisen maailman sodan jälkeen kuntasektorin hoitamat hyvinvointipalvelut ovat lisääntyneet huomattavasti. Kunnat voivat tuottaa palveluitaan joko omalla organisaatiollaan itse tai ostopalveluiden kautta toiselta toimijalta. Lisäksi kunta voi toteuttaa tehtäviään yhdessä lähikuntien kanssa. Vaikka lähipalveluiden turvaaminen on kunnille tärkeää, seutuyhteistyötä eri palveluissa on lisätty viime vuosina paljon. (Oulasvirta ym. 2001, 37–38)

Kuntien tehtävänä on uuden 1.5.2015 voimaan tulleen liikuntalain (390/2015) mukaan yleisten edellytysten luominen liikunnalle paikallistasolla. Kunnan tulee luoda edellytyksiä kunnan asukkaiden liikunnalle: 1) järjestämällä liikuntapalveluja sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri kohderyhmät huomioon ottaen; 2) tukemalla kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoiminta; sekä 3) rakentamalla ja ylläpitämällä liikuntapaikkoja. Liikuntalain mukaan kunnassa tulee tehdä eri toimialojen yhteistyötä ja kehittää niin paikallista kuin kuntien välistä ja alueellista yhteistyötä. Kunnan tulee myös kuulla asukkaitaan liikuntaa koskevissa keskeisissä päätöksissä. Kunnat ovatkin merkittäviä liikuntapalvelujen tuottajia ja toimintaedellytysten luoja. Kunnanvaltuutetut nousevat tärkeään rooliin liikuntalain toteuttamisessa ja puitelain toimenpanossa.

Kunnallisessa palveluntuotannossa liikuntapalveluiden osalta on viime vuosina tapahtunut paljon muutoksia. Muutoksilla haetaan yleensä parannusta kunnallisen palveluntuotannon tehokkuuteen. Tärkeää kunnallisen palveluntuotannon muutoksia suunniteltaessa on, että julkisen sektorin toiminnan tulee olla kannattavaa, mutta voiton maksimointi ei ole toiminnan itsetarkoitus. Kunnalliset osakeyhtiöt liikuntapalveluiden tuottajina ovat lisääntyneet ja haasteena voi olla se, että osakeyhtiön päämäärä on liiketaloudellinen ja yhtiöllä on oma päätös-

valta, eikä se ole osana kunnallista päätöksenteko-organisaatiota eikä myöskään kuntalain alaisuudessa. Tämä asettaa haasteita julkiseen palveluntuotantoon. Julkisen organisaation tavoitteena on luoda ennustettavuutta, hallittavuutta ja jatkuvuutta ja pyrkiä tasavertaiseen kohteluun. Yksityiset yritykset sen sijaan voivat esimerkiksi tarjota ylihinnoiteltua tai alilaa-tuista palvelua ja vain marginaaliväestölle, kun taas yksityisen ei tarvitse ottaa huomioon ta-savertaista kohtelua ja palvelujen tarjontaa (Uski ym. 2007, 132–133).

Kunta- ja palvelurakennemuutokseen (PARAS -hanke) liittyen valtionhallinto on pyrkinyt kiinnittämään huomiota myös kuntien liikunnan palvelurakenteen kehittämiseen. Liikunnan kehittämisessä on korostettu kuntien rajat ylittävää yhteistyötä, liikunta-alan osaamisen säilyt-tämistä kuntien johdossa ja julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuutta palvelu-tarjonnassa. (Huttunen ym. 2012, 58.) Hyvän liikuntakunnan tulisikin edistää liikuntaa kaikil-la sektoreilla. Vaikka liikuntatoimintaan myönnettäviä valtionosuuksia nostettiin, puuttuu Suomessa kuitenkin suurimmasta osasta kuntia päätoiminen viranhaltija, jonka tehtävänä on kehittää ja johtaa liikuntaa.

Suomen kuntoliikuntaliiton tiedotteessa (1/2008) järjestöliikunnan koordinaattori Mika Heino kertoo kunta- ja palvelurakennemuutos PARAS- hankkeen etenemisestä. Jotta liikuntakult-tuuria voitaisiin viedä eteenpäin, tulisi liikuntatoimien viranhaltijoiden olemassaolo taata kun-tien hallituksissa. Heinin mielestä kunnassa, jossa liikunta-asiat ovat kunnossa, poliittiset päättäjät arvostavat ja tuntevat ratkaisuisaan liikunnan terveydelliset vaikutukset. Heinin mukaan toiminnalla tulee myös olla sekä poliittinen tuki että virkamiestasolla hyvät yhteydet eri hallinnonalojen välillä. (Kunto- ja terveysliikunta 1/2008.)

Koska liikunta-asiat ovat siirtyneet useassa kunnassa liikuntalautakunnilta mm. vapaa-aika-tai sivistyslautakunnille, lautakuntien päättäjien intressit eivät kaikissa kunnissa palvele lii-kunnan edistämistä ja terveysliikunnan viemistä kunnassa eteenpäin. Voidaankin todeta, että kunnissa tulisi luottamustehtäviin valita nykyistä enemmän liikuntamyönteisiä ihmisiä.

Hallituskaudella 2007–2011 valtionneuvoston yhtenä keskeisenä toimenpiteenä oli kuntien liikuntatoimintaan myönnettävien valtionosuuksien nostaminen. Asukaskohtainen yksikkö-hinta nousi 10,50 eurosta nykyiseen 12,00 euroon. Valtioneuvosto myös julkaisi samaisella hallituskaudella suosituksensa liikunnan edistämiseksi kunnissa -julkaisun. Hallitus tavoitte-

lee kovia säästöjä valtiolle ja kunnille. Lamasta aiheutuva mahdollinen yritysten markkinoilta tippuminen ja yritystoiminnan loppuminen luo kuitenkin myös mahdollisuuksia ja markkinarakoja uusille yrityksille. Ns. luova tuho voi myös vapauttaa muille yrityksille markkinaraon ja mahdollisuuden menestyä. Myös liikuntapalveluiden tuottamisessa kunnallisen puolen määrärahojen pienentyminen voi synnyttää aivan uusia yhteistyön muotoja niin yksityisen, julkisen kuin kunnallisen sektorin välille.

## 5.2 Liikunnan tulevaisuus

Liikunnan palveluja tarjoavat organisaatiot voidaan jakaa kolmeen pääryhmään. Nämä ovat julkisen sektorin palvelun järjestäjät, yksityiset palvelun järjestäjät sekä yhdistykset/järjestöt. Yksityisen sektorin toimijat eli yrityksen päätoiminta-ajatuksena on taloudellinen kannattavuus. Sen kannattaa sijoittua alueelle, josta löytyy palveluille kysyntää ja asiakkaita. Yhdistykset puolestaan ovat aatteellisia yhdistyksiä, jotka koostuvat ihmisistä, jotka ovat järjestäytyneet yhdistykseksi järjestääkseen palveluja pääasiassa itselleen. (Heinemann 1984, 40–45.)

Julkinen sektori ja yhdistykset/ järjestöt ovat tehneet jo vuosikymmeniä paljon yhteistyötä liikuntapalveluiden järjestämisessä ja tuottamisessa. Yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö on sitä vastoin ollut liikuntapalveluiden tuottamisessa vielä melko vähäistä, vaikka yhteistyö onkin viime vuosina lisääntynyt. Verkostoituminen on kuitenkin myös liikuntapalveluiden tuottamisessa tärkeää. Verkostoitunutta toimintaympäristöä voidaan verrata ekosysteemiin. Toimijoiden verkottumisen kautta toimintaympäristö muuttuu yhä monisyisemmäksi ja monimutkaisemmaksi. Yksittäisten yritysten menestys riippuu muiden yritysten menestyksestä eli koko ekosysteemin menestyksestä. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemi poikkeaa muiden toimialojen ekosysteemeistä sillä, että siinä risteytyvät vahvasti kolmen eri sektorin toiminta ja intressit; yksityinen, julkinen ja kolmas sektori. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemiä kuvaa yleisesti pienyritysvaltaisuus ja vähäinen verkottuminen muiden toimijoiden kanssa. (TEM 2014.)

Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa (2014) todetaan, että kunnan ja yrityksen yhteistyö hyödyttäisi molempia. Kunta voisi hyödyntää enemmän yrityksen ammattitaitoa ja tukea yri-

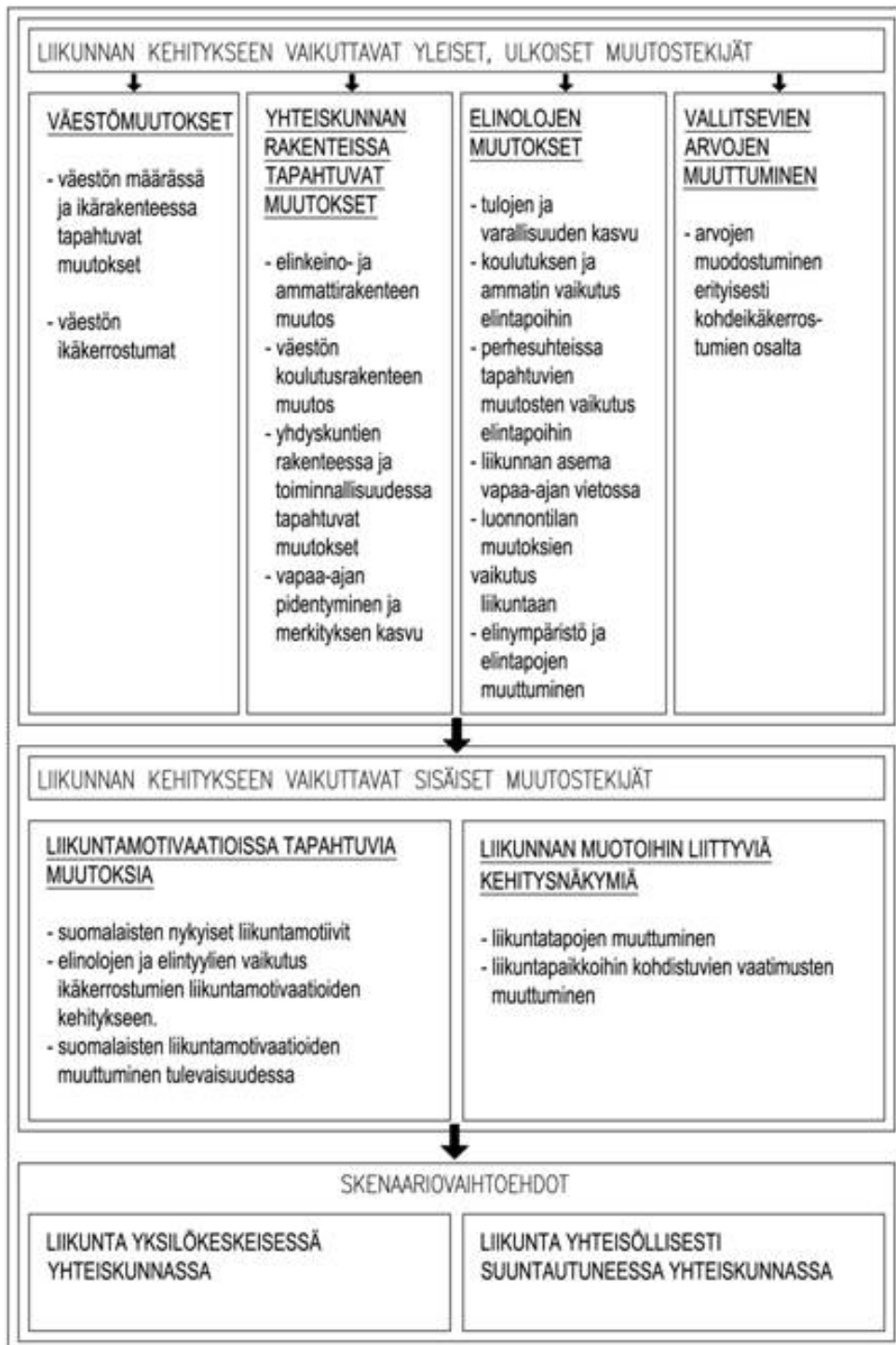
tystä rahoituksella. Tästä esimerkkinä raportissa esitellään mm. Profit-Share -malli, jota on jo käytetty osissa kunnissa. Mallissa kunta ja yritys rakentavat yhdessä liikuntapaikan. Kunta on mukana toiminnassa siihen asti, kunnes toiminta alkaa tuottaa voittoa, minkä jälkeen yksityinen jatkaa liikuntapaikan pyörittämistä. (TEM 2014.)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) on määritellyt mahdolliset tulevat liikunta-alan kasvukategoriat kolmeen alueeseen: 1. Terveys ja hyvinvointi, 2. Matkailu ja tapahtumat, 3. Viestintä, viihde ja lifestyle. Lisäksi neljäntenä kasvun alana raportissa (TEM 2014) mainitaan teknologia, joka läpäisee kaikki kolme muuta alaa. Liikuntaliiketoiminnan kasvuun terveys- ja hyvinvointialalla vaikuttavat erityisesti terveystietoisuuden lisääntyminen, sosiaalisten ja henkisten tarpeiden korostuminen, senioreiden määrän kasvu sekä polarisoituminen, joka tuo terveyden edistämisen piiriin kaikkein huonokuntoisimmat. (TEM 2014.)

Kuvassa 5 tarkastellaan liikunnan kehitykseen vaikuttavia muutostekijöitä ja skenaariovaihtoehtoja. Liikunnan tulevaisuus on sidoksissa koko yhteiskunnan kehitykseen ja yhteiskunnassa tapahtuviin rakenteellisiin muutoksiin. Liikunta 2025 -tutkimuksessa muodostettiin kaksi erilaista liikunnan tulevaisuuden skenaariota: liikunta yksilökeskeisessä yhteiskunnassa ja liikunta yhteisöllisesti suuntautuneessa yhteiskunnassa. Näihin skenaarioihin vaikuttavia yleisiä ulkoisia muutostekijöitä ovat Mäntylän mukaan väestömuutokset, yhteiskunnan rakenteissa tapahtuvat muutokset, elinolojen muutokset sekä vallitsevien arvojen muuttuminen. Yksilön ja yhteisöjen kannalta sisäisiä muutostekijöitä ovat puolestaan liikuntamotivaatioissa tapahtuvat muutokset sekä liikunnan muotoihin liittyvät kehitysnäkymät. (Mäntylä, 1990, 24-27)

Skenaarion suuntaus on pysynyt jo vuosia samana, joskin erityisesti 2010- luvulla ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet oleellisesti sisäisiin muutostekijöihin. Muutostekijät vuonna 2016 tulevatkin suomalaiseseen yhteiskuntaan osittain ulkoapäin. Muutostekijöinä toimivat mm. globalisaatio, maahanmuutto, verokilpailu, maailman taloustilanne, Brexit, markkinavoimat konkaviteetissaan sekä näistä johtuvat sosiaalisen, alueellisen ja työelämän muutokset. Suomessa pohditaan tällä hetkellä, pystymmekö säilyttämään hyvinvointiyhteiskuntamme. Liikunnan kannalta on oleellista miettiä myös sitä, kuinka vahvana osana hyvinvointiyhteiskuntaamme liikunta ja sen arvostus tulevat olemaan jatkossa yhteiskunnan ja yksilön kannalta. Palveluita tulee joka tapauksessa uudistaa ja myös tuleva sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus vaikuttaa

liikuntapalveluiden toimintaan. Se millaiseksi muutos rakentuu, on paljon riippuvainen päätöksenteon takana olevista ihmisistä, heidän arvomaailmastaan ja tavoitteistaan. Jotta palvelukulttuuri uudistuisi asiakaslähtöiseksi, tulisi palvelujen käyttäjät – kuntalaiset, yritykset, kolmas sektori, kunnat, sote-alueet yms. – osallistaa mukaan muutoksen rakentamiseen ja palveluiden kehittämiseen.



KUVA 5. Liikunta 2025 skenaariot- taulukko (Mäntylä, 1990, 24)

### 5.3 Liikunnan vaikutus aluetalouteen

Suomalaiseen liikuntaan käytettiin 1990-luvun alussa vuosittain noin 10 miljardia markkaa, mikä on karkeasti sama kuin Suomen vuosittainen puolustusbudjetti tuolloin oli. Kotitaloudet ostivat tuolloin vuosittain liikuntahyödykkeitä noin 6,5 miljardilla markalla. Euroopan neuvoston tutkimuksen mukaan kotitaloudet ovatkin liikuntapalveluiden ja -välineiden ostajina liikuntatoiminnan tärkein rahoittaja. (Valtonen ym. 1993.)

Kuntien liikunnan käyttökustannusten menokehitys on seurannut kuntien yleistä menokehitystä ja kuntien käyttökustannukset liikuntaan ovatkin olleet selvässä kasvussa viimeisen 35 vuoden ajan. Kunnat rahoittavat kaikista liikuntamenoista verotuloilla noin viidenneksen ja valtio veikkausvoittorahoista noin neljä prosenttia (Valtonen ym. 1993). Vielä vuonna 1980 kunnat käyttivät liikuntaan käyttömenoja yhteensä 90,65 miljoonaa euroa, vuonna 2016 arvio kuntien liikunnan käyttömenoista on 680 miljoonaa euroa eli yli seitsemän kertaa enemmän. Suurimmat lisäykset liikunnan käyttökustannuksiin tapahtuvat vuonna 1990 sekä vuosien 2005- 2015 välillä. (Kuntaliitto 2016. 2/2.) Kuntaliitto arvioi kuntien liikuntatoimien käyttökustannusten olleen vuonna 2011 noin 600 miljoonaa euroa ja investointimenojen noin 100 miljoonaa euroa. (SLU 2012) Liikunnan investointimenot ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana pysyneet selvästi yli 100 miljoonan euron tasolla. Kokonaisuudessaan kunnat käyttävät vuosittain liikunnan edistämiseen noin 145 euroa/asukas. Kunnallisen liikuntatoimen piirissä työskentelee kaikkiaan noin 5 000 työntekijää. (Kuntaliitto 2016. 2/2.) Sponsorirahoituksen osuus suomalaisen liikunnan kokonaisrahoituksesta on vain 2-3 prosenttia (Valtonen ym. 1993).

Välillisesti liikunnan parissa Suomessa työskentelee noin 50 000 ihmistä ja näistä noin 23 000 suomalaista työskentelee mm. liikuntavälineitä ja tekstiilejä valmistavissa ja myyvissä yrityksissä, kuntien liikuntavirastoissa, liikunnanopettajina tai liikuntajärjestöissä. Liikuntaan ja urheiluun liittyvät työpaikat ovatkin merkityksellinen osa Suomen kansantaloutta. Liikunnalla ja urheilulla onkin suuri vaikutus teollisuuteen ja markkinoihin ja tätä kautta se vaikuttaa positiivisesti myös työllisyyteen. Liikunnan avulla voidaan luoda työpaikkoja, kehittää paikallista ja alueellista taloutta sekä saada aikaan erilaisia investointeja ja innovaatioita niin tavara- kuin palvelutuotannossa. (Andreff ym. 1995, 135–168.)

Niin kysyntä kuin tarjontakin liikuntapalveluilla ja -tuotteilla on kehittynyt joka vuosi 1990-luvun laman jälkeen (Puronaho ym. 2000, 325- 326). Liikunta ja urheilu saavat aikaan myös erilaisia rahavirtamuutoksia ja sen avulla on mahdollista luoda sellaisia sosiaalisia ja henkilökohtaisia suhteita sekä kauppasuhteita, joita ei muuten syntyisi. Vuonna 1990 arvioitiin, että lähes kaksi prosenttia kaikista kuluttajamenoista maailmassa kohdistui nimenomaan liikuntaan ja urheiluun. Viisi vuotta myöhemmin vuonna 1995 liikunnan ja urheilun osuus maailmanmarkkinoista arvioitiin olevan jo noin kolme prosenttia. (Andreff ym. 1995, 135–168.)

Suomessa urheilu- ja virkistyspalveluissa kasvuyrityksiä (3,7 %) oli EK:n teettämien laskelmien mukaan lähes prosentin enemmän kuin yrityskentässä keskimäärin (2,83 %) (Lith 2013). Liikunnan terveys- ja hyvinvointialan liikevaihto oli vuonna 2012 noin 500 miljoonaa euroa. Neljän viimeisen vuoden aikana näiden yritysten yhteenlaskettu kasvu oli 14 %. Liikuntamatkailun liikevaihto on Suomessa noin 120 miljoonaa euroa ja liikunta-lifestyle -alan koko on Suomessa tällä hetkellä noin 250 miljoonaa euroa. Liikuntamatkailun toimijoiden kilpailukyky riippuu hyvin paljon koko alueen vetovoimatekijöistä, joita ovat mm. ilmasto- ja maantieteelliset tekijät, kulttuuri ja historia, aktiviteetit, nähtävyydet ja alueella asuvat sukulaiset sekä tuttavat. Liikuntapalveluiden kilpailukykyä työ- ja elinkenoministeriön raportin (2014) mukaan tukevat infrastruktuuri, saavutettavuus ja vieraanvaraisuus. (Ritchie, J. & Crouch, G. 2005; TEM 2014.)

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Paikallisen toimintaympäristön vaikutus kilpailukykyyn

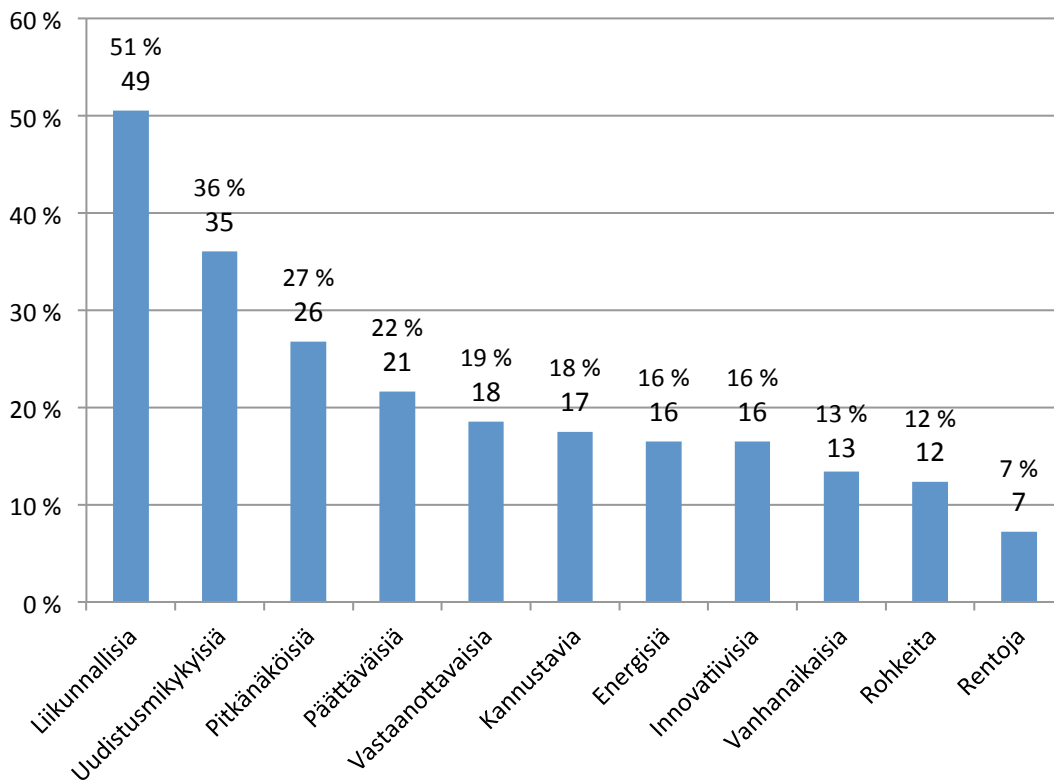
Sotaraudan ja Viljamaan (2004) mukaan, jotta alue olisi kilpailukykyinen, tulisi sen luoda sellainen paikallinen toimintaympäristö, joka tukee eri tasojen omaa innovaatiotoiminnan ja kilpailukyvyyn kehittymistä. Jokaisella paikalla on yksilöllinen historia, ilmapiiri ja toimijat. Jotta liikuntapalvelut voisivat olla alueen kilpailuetu, tulisi alueen päättäjien luoda paikallisesta toimintaympäristöstä avoin. Luomalla eri toimijoiden välille avointa keskustelua ja toimintaa, alueen innovatiivisuutta voidaan parantaa.

Poliittiset päättäjät ovat oleellisia paikallisen innovaatioympäristön mahdollistajia. Poliittisen tason vaikuttajilla on lisäksi suuri vaikutusvalta kaupungin yleiseen ilmapiiriin. Tutkimuksen kysymyslomakkeessa oli laajasti toimintaympäristöön liittyviä kysymyksiä, jotta kohdekuntien valtuutetuilta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa kunnan toimintaympäristöstä ja siitä, tukeeko toimintaympäristö innovaatiotoiminnan ja kilpailukyvyyn kehittymistä. Voisi olettaa, että mikäli valtuutetut kokevat itse kunnan ilmapiirin avoimeksi, toimivat he itse myös avoimen ilmapiirin edesauttajina ja avoimina kuntapäättäjinä.

Jotta liikuntapalvelut voisivat vaikuttaa alueen kilpailukykyyn, tulee kulttuurin kunnassa olla liikuntamyönteinen. Liikuntaa suosiva kulttuuri rakentuu pitkälti alueen liikuntavaikuttajista, jotka välittävät liikunnan arvostusta. Vastaajilta kysyttiin, millaisia liikuntavaikuttajia kunnassa vastaajan mielestä on. Kyselylomakkeeseen oli kirjattu 11 eri adjektiivia, joista vastaajien tuli valita vaihtoehdosta kaikki ne adjektiivit, jotka vastaajan mukaan kuvasivat paikkakunnan liikuntavaikuttajia. Liikuntavaikuttajatermiä ei ollut kysymyslomakkeessa avattu tarkemmin, vaan vastaajan annettiin itse määritellä se. Näin vastauksiin saatiin mukaan kaikki mahdolliset alueen liikuntavaikuttajat, ilman tarkempia rajoituksia. Lomakkeeseen oli kerätty adjektiiveja, jotka pääasiassa olivat positiivisia ja kilpailukykyä edistäviä. Näitä oli kymmenen. Lisäksi lomakkeessa oli yksi adjektiivi, joka oli negatiivissävytteinen; vanhanaikainen. Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa valtuutettujen näkemyksiä alueen liikuntavaikuttajista ja liikuntavaikuttajien luomasta mielikuvasta poliittisiin päättäjiin.



Kuvassa 6 nähdään, että valtuutetut näkivät kuntansa liikuntavaikuttajat liikunnallisina (51 % vastanneista), uudistumiskykyisinä (36 %) ja pitkänäköisinä (27 %). Vähiten vastauksia sai adjektiivi rento (7 %). Vanhanaikaisina alueen liikuntavaikuttajat näki 13 % vastanneista. Jotta organisaatio olisi kilpailukykyinen, tulisi sen omata kilpailukykyyn elementit, joista yksi on uudistumiskyky (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2009). Liikunnan substanssiosaamisen voi olettaa olevan liikunnallisen elämäntavan omaavilla vaikuttajilla hallussa ja pitkänäköisyys vaikuttajien piirteinä voidaan nähdä kuvaavan sitoutuneisuutta kunnan liikunta-asioihin.



KUVA 6. Millaisina valtuutetut näkivät kunnan liikuntavaikuttajat (n=97)

Valtuutetuilta kysyttiin miten he näkisivät kuntansa menestyvän kuvitteellisessa kuntien välisessä ”hyvä asua ja elää”-kilpailussa. Jopa 90 % vastaajista näkee, että oma kunta menestyisi kilpailussa erittäin tai melko hyvin. Sotkamon, Tammelan ja Nastolan vastaajista kaikki kokivat, että kunta menestyisi kilpailussa erittäin tai melko hyvin. Huonoiten kuntien välisessä kilpailussa kunnan näkivät menestyvän Savonlinnan valtuutetut. Savonlinnassa vastaajista yhdeksän näki, että kunta menestyisi melko hyvin ja neljä koki, että kilpailussa menestyminen olisi melko tai erittäin huonoa. Yksikään savonlinalainen vastaaja ei nähnyt, että kunta me-

nestyisi kilpailussa erittäin hyvin kun puolestaan Sotkamossa 13 vastaajaa 14:sta näki, että kunta menestyisi kilpailussa erittäin hyvin.

Vastaajilta kysyttiin myös, mitkä olisivat oman paikkakunnan vahvuuksia ”hyvä asua ja elää” kilpailussa. Vastaajien tuli valita 11 eri teemasta kunkin teeman vaikutus kilpailukykyyn. Vastaukset ristiintaulukoitiin sen kanssa, oliko vastaaja kunnasta jossa sijaitsee valtakunnallinen harjoittelukeskus vai tavallinen urheiluopisto. Riippuvuutta tämän taustatekijän kanssa löytyi kolmen muuttujan osalta: asumiskustannukset, yleinen ilmapiiri ja yhteenkuuluvuus (Liite 2 taulukko 2abc, taulukko 3abc & taulukko 4abc).

Ristiintaulukoimalla vastaajan kunta sen kanssa, kokeeko vastaaja yleisen ilmapiirin kunnassa kilpailueduksi, huomataan, että näiden välillä on riippuvuutta p:n ollessa 0,018 (kts. Liite 2 Taulukko 3b). Riippuvuus on tilastollisesti merkitsevää C:n ollessa 0,253 (kts. Liite 2 Taulukko 3c). Ne vastaajat, jotka ovat valtuutettuna kunnassa, jossa sijaitsee valtakunnallinen harjoittelukeskus, kokivat kunnan yleisen ilmapiirin todennäköisemmin kilpailueduksi ”hyvä asua ja elää”-kilpailussa. Vastaajista, jotka ovat kunnasta, joissa on valtakunnallinen harjoittelukeskus 84,3 % koki, että kunnan yleisellä ilmapiirillä on melko tai erittäin paljon etua kilpailussa. Vastaajista, jotka puolestaan ovat kunnasta, joissa on tavallinen urheiluopisto, 62,2 % koki, että kunnan yleisellä ilmapiirillä luodaan melko tai erittäin paljon kilpailuetua kilpailussa.

Huomattavaa on myös, että ristiintaulukoidessa sama muuttuja sen kanssa kokeeko, että yhteenkuuluvuus on kunnassa kilpailuetu ”hyvä asua ja elää”-kilpailussa, löytyy muuttujien väliltä myös riippuvuutta. Vastaajista, jotka ovat kunnasta, joissa on valtakunnallinen harjoittelukeskus, 76,6 % koki, että kunnan yhteenkuuluvuudella on melko tai erittäin paljon etua kilpailussa. Vastaajista, jotka puolestaan ovat kunnasta, joissa on tavallinen urheiluopisto, 53,1 % koki, että kunnan yhteenkuuluvuudella luodaan melko tai erittäin paljon kilpailuetua. Muuttujien välillä on tilastollista riippuvuutta ja riippuvuus on merkittävää ( $p=0,029$ ;  $C=0,245$ . kts. Liite 2 Taulukko 4abc).

Kysyttäessä kunnan kilpailuetu ”hyvä asua ja elää”-kilpailussa kilpailuun melko tai erittäin paljon kilpailuetua, 96,7 % mielestä toisi kunnan luonto, 94,7 % vastaajien mielestä rauhallisuus, 87,4 % mielestä kunnan liikuntapalvelut, 88,4 % mielestä ulkoilualueet, 81,9 % mielestä

liikunnallisuus ja 77,0 % mielestä sisäliikuntatilat. Mielenkiintoinen tulos oli se, että vastaajista vain 54,6 % katsoi, että liikuntayritykset toisivat melko tai erittäin paljon kilpailuetua kuntien välisessä ”hyvä asua ja elää”- kilpailussa. Vastaajista 14 % ei osannut sanoa toisiko liikuntayritykset kilpailuetua ja jopa 34,4 % mielestä liikuntayritykset toisi joko vähemmän tai ei lainkaan kilpailuetua kilpailuun. Liikuntayritykset oli ainoa liikuntaan liittyvä vaihtoehto, josta jopa kolmasosa vastaajista koki, että se ei toisi kilpailuun kovinkaan paljon etua.

Vastaajilta tiedusteltiin avoimessa kysymyksessä myös, mikä voisi parantaa kunnan menestymistä kuvitteellisessa hyvä ”asua ja elää”- kilpailussa. Kaikkiaan avoimeen kysymykseen vastasi 59 valtuutettua. Kysymykseen vastanneista jopa 15 ilmoitti ilmapiirin parantamisen ja yhteistyön tai avoimuuden lisäämisen parantavan kilpailussa menestymistä omassa kunnassaan. Yksi vastaajista totesi, että ”Yleisen toimintailmapiirin tulisi parantua, lähtien kaupungin johdosta ja päätöksentekijöistä”. Toinen vastaajista kirjoitti: ”Ottamalla aidosti mukaan kehitykseen kuntalaisia "erilaisilla punaisilla langoilla" kuten osallisuus, yhteisöllisyys, avoimuus, kuunteleminen, kannustaminen ja välittäminen.” Näistä vastauksista käykin ilmi, että moni vastaaja on tiedostanut toimintaympäristön ja yhteistyön merkityksen ja oman vaikutusvaltansa alueen kilpailukyvyn kannalta. Vastaajista lisäksi 12 ilmoitti jonkin konkreettisen liikuntapalvelun lisäämisen kuntaan parantavan kilpailussa menestymistä ja yhdeksän vastaajaa mainitsi vastauksessaan tiedottamisen tai markkinoinnin.

Yhdeksi kilpailukyvyn teemaksi oli kysymyslomakkeella esitelty yleinen ilmapiiri. Kysymyslomakkeessa kysyttiin myös, onko kunnassa panostettu valtuutettujen mielestä riittävästi liikuntapuolen yhteistyö- ja kumppanuushankkeisiin kolmannen sektorin, erityisesti urheiluseurojen, oppilaitosten, yksityisten yritysten ja muiden liikunta-alan toimijoiden kanssa. Taulukossa 5 tarkastellaan näiden kahden kysymyksen vastauksien välistä riippuvuutta. Niistä vastaajista, jotka kokivat, että yhteistyöhön oli panostettu kunnassa riittävästi, 90,7 % koki, että kunnan yleisellä ilmapiirillä olisi melko tai erittäin paljon etua kuvitteellisessa kuntien välisessä ”hyvä asua ja elää”- kilpailussa. Niistä vastaajista, jotka kokivat, että yhteistyöhön ei ollut kunnassa panostettu tarpeeksi, vain puolet koki kunnan yleisen ilmapiirin kilpailueduksi. Muuttujien välillä onkin riippuvuutta ( $p=0,000$ ) ja se on vahvaa ( $C=0,458$ ) (Liite 2 Taulukko 5abc).

TAULUKKO 5. Yhteistyön vaikutus koettuun ilmapiiriin

Onko yhteistyöhön panostettu tarpeeksi	Kyllä		Ei	
	n	(%)	n	(%)
Kuntani yleisellä ilmapiirillä on mielestäni: Melko tai erittäin paljon etua kilpailuissa	49	(90,7)	14	(50)
Vähän tai ei lainkaan etua kilpailussa	5	(9,3)	14	(50)
<b>Yhteensä</b>	<b>54</b>	<b>(100)</b>	<b>28</b>	<b>(100)</b>

Kunnassa, jossa poliittisten päättäjien mielestä, on panostettu riittävästi liikuntapuolen yhteistyö- ja kumppanuushankkeisiin urheiluseurojen, oppilaitosten, yksityisten yritysten ja muiden liikunta-alan toimijoiden kanssa, vastaajat kokivat yleisen ilmapiirin kunnassa todennäköisemmin kilpailueduksi. Niissä kunnissa, joissa toimii valtakunnallinen harjoittelukeskus, koettiin ilmapiiri ja yhteenkuuluvuus enemmän kilpailuetuna, kuin niissä kunnissa, joissa toimii tavallinen urheiluopisto. Avoin toimintaympäristö rakentuukin nimenomaan yleisen ilmapiirin ja toimintaympäristössä tapahtuvan eri toimijoiden välisen yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden kautta. Kun toimintaympäristö on avoin, tukee se tällöin parhaiten eri tasojen omaa innovaatiotoiminnan ja kilpailukyvyyn kehittymistä ja näin ollen koko alueen kilpailukykyä. Tiedon ja innovaatioiden nopea ja vaivaton leviäminen rakentavatkin alueen toimintaympäristöstä dynaamisen.

Kaikkiaan vastaajista 74,4 % koki, että urheiluopiston myötä liikuntapalvelut kunnassa ovat lisääntyneet. Vahvaa riippuvuutta ( $p=0,000$ ;  $C=0,407$ ) löydettiin myös ristiintaulukoidessa vastaajan mielikuva siitä, onko kunnassa panostettu liikuntapuolen yhteistyö- ja kumppanuushankkeisiin tarpeeksi ja se kokeeko vastaaja, että urheiluopiston myötä liikuntapalvelut ovat kunnassa lisääntyneet (Liite 2 Taulukko 6abc). Niistä vastaajista, jotka kokivat, että yhteistyöhön on panostettu riittävästi, 88,2 % vastasi, että liikuntapalvelut ovat kunnassa lisääntyneet urheiluopiston myötä. Niistä vastaajista, joiden mielestä yhteistyöhön ei ole kunnassa panostettu riittävästi, 51,6 % katsoi, että urheiluopiston myötä liikuntapalvelut ovat lisääntyneet.

TAULUKKO 6. Vastaajan näkemys yhteistyön merkityksestä palveluiden lisääntymiselle

Onko yhteistyöhön panostettu tarpeeksi	Kyllä		Ei	
	n	(%)	n	(%)
Urheiluopiston myötä liikuntapalvelut ovat lisääntyneet:				
Kyllä	45	(88,2)	16	(51,6)
Ei	6	(11,8)	15	(48,4)
Yhteensä	51	(100)	31	(100)

Vastaajilta kysyttiin näkevätkö he, että kuntaliitokset lähikuntiin voisivat tuoda lisäetua kunnalle. Vastaajista 33,3 % näki, etteivät kuntaliitokset toisi kunnalle lisäetua laisinkaan ja 35,4 % mielestä kuntaliitokset toisivat kunnalle lisäetua vain melko vähän. 27,1 % vastaajista arvioi kuntaliitoksien tuovan jonkin verran lisäetua kunnalle. Vain kaksi vastaajaa koki, että kuntaliitos toisi erittäin paljon etua kunnalle.

Vastaajilta kysyttiin myös, tulisiko kaavoitukseen aina sisällyttää myös liikuntavaikutusten arviointi. Yllättävää oli, että jopa 26,6 % mielestä kaavoitukseen ei tulisi aina sisällyttää liikuntavaikutusten arviointia. Neljä vastaajista ei osannut sanoa, tulisiko kaavoitukseen sisällyttää liikuntavaikutusten arviointia.

## 6.2 Valtuutettujen näkemykset liikuntapalveluista

Valtuutetuilta kysyttiin, kokevatko he paikkakuntansa liikuntapalveluiden tarjonnan monipuoliseksi, riittäväksi vai suppeaksi. Vastaukset ristiintaulukoitiin sen mukaan oliko vastaaja kunnasta, jossa toimii tavallinen urheiluopisto vai kunnasta, jossa on valtakunnallinen harjoittelukeskus. Niistä vastaajista, jotka olivat valtuutettuina kunnassa, jossa toimii valtakunnallinen harjoittelukeskus, 68 % koki, että kunnassa on monipuoliset liikuntapalvelut. Kunnissa, joissa toimii tavallinen urheiluopisto, vastanneista valtuutetuista 59 % katsoi, että kunnassa on monipuoliset liikuntapalvelut. Kunnissa, joissa sijaitsee tavallinen urheiluopisto, jopa 10 % vastasi, että kunnassa on heidän mielestään suppea liikuntapalvelutarjonta. Kunnissa, joissa

sijaitsee puolestaan valtakunnallinen harjoittelukeskus, näin vastasi vain kaksi prosenttia. (kts. Liite 3 Kuva 7)

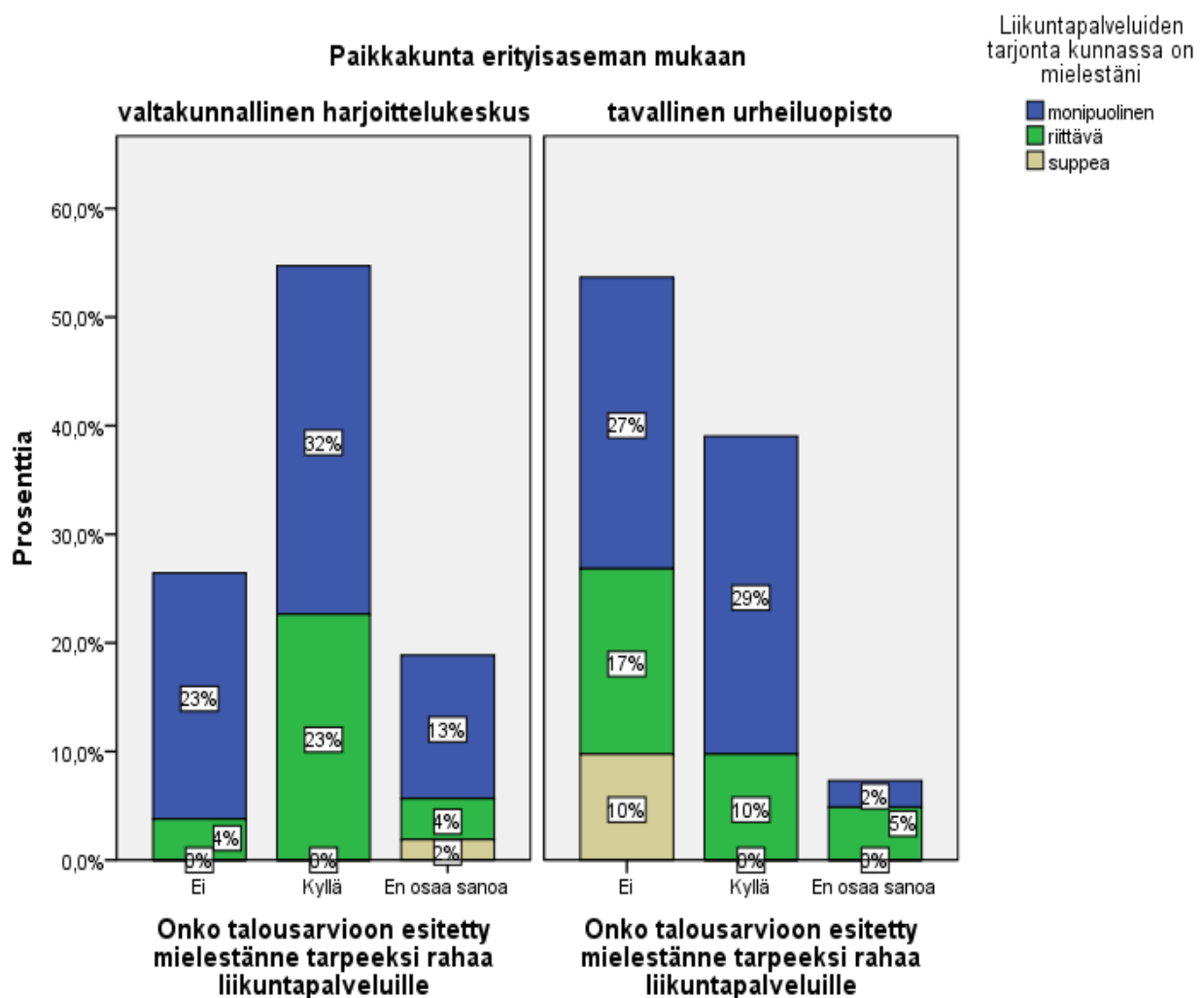
Vastaajista 84,4 % oli tietoisia siitä, mitä liikuntainvestointeja kunnan talousarvioon vuosille 2013–2016 oli suunnitteilla. Lisäksi valtuutetuilta tiedusteltiin, oliko vuoden 2013 talousarvioon esitetty heidän mielestään tarpeeksi rahaa liikuntapalveluille. Kaiken kaikkiaan lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että liikuntapalveluille oli esitetty tarpeeksi rahaa, 39 % ettei ole esitetty tarpeeksi ja 14 % ei osannut sanoa. Taulukossa 7 tarkastellaan vastaajien mielipiteitä siihen, onko kunnan talousarvioon vuodelle 2013 esitetty tarpeeksi rahaa ja tarkastellaan vastauksia vastaajan paikkakunnan erityisaseman mukaan. Kunnissa, joissa sijaitsee valtakunnallinen harjoittelukeskus vastaajista 54,7 % oli sitä mieltä, että talousarvioon on esitetty tarpeeksi rahaa liikuntapalveluille. Kunnissa joissa sijaitsee tavallinen urheiluopisto näin vastasi 38,1 %. P: n ollessa 0,014, todennäköisyys, että riippuvuus johtuisi sattumasta on vain 1,4 % (kts. Liite 2 taulukko 7b). Riippuvuus muuttujien välillä onkin tilastollisesti merkitsevää C:n ollessa 0,3 (kts. Liite 2 Taulukko 7c) .

TAULUKKO 7. Vastaajan mielipide siihen, onko kunnan talousarvioon vuodelle 2013 esitetty tarpeeksi rahaa liikuntapalveluille tarkasteltuna vastaajan paikkakunnan erityisaseman mukaan

Vastaajan paikkakunnalla on	Valtakunnallinen harjoittelukeskus		Tavallinen urheiluopisto		p-arvo
	n	(%)	n	(%)	
Onko vuoden 2013 talousarvioon esitetty kunnassanne mielestäsi tarpeeksi rahaa liikuntapalveluille:					
Ei	14	(26,4)	23	(54,8)	
Kyllä	29	(54,7)	16	(38,1)	
En osaa sanoa	10	(18,9)	3	(7,1)	
Yhteensä	53	(100)	42	(100)	0,014

Kuvassa 8. tarkastellaan valtuutettujen vastauksia paikkakunnan erityisaseman mukaan. Taulukossa tarkastellaan vastaajien näkemyksiä kunnan liikuntapalveluista sekä sitä, onko heidän mukaansa kunnan vuoden 2013 talousarvioon esitetty tarpeeksi määrärahoja liikuntapalveluil-

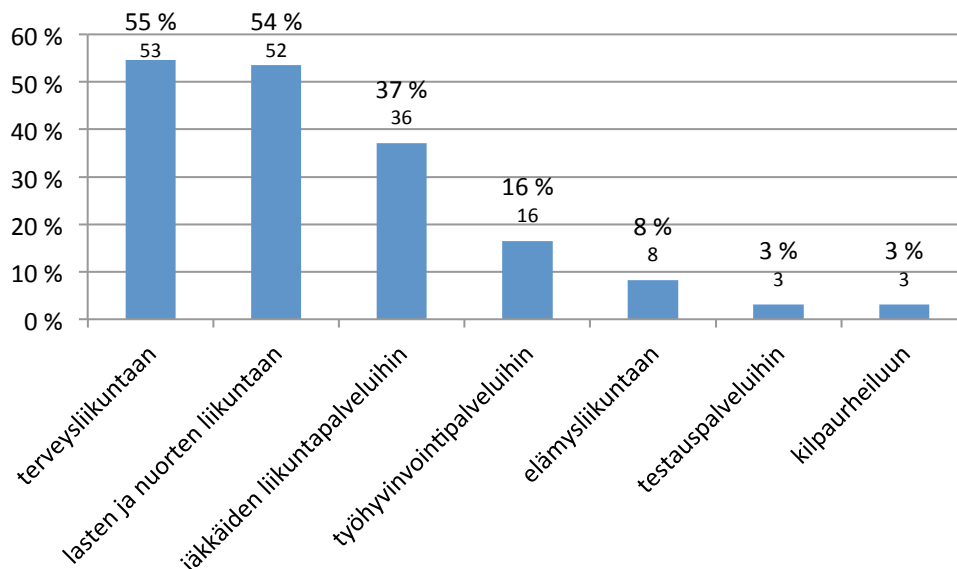
le. Kuvasta nähdään, että kaikki vastaajat, joiden mukaan liikuntapalvelut olivat kunnassa suppeat, olivat joko sitä mieltä, että talousarvioon ei ole esitetty tarpeeksi määrärahoja liikuntapalveluille tai ei osannut sanoa, oliko liikuntapalveluille osoitettu tarpeeksi määrärahoja. Kaikki vastaajat, joiden mielestä määrärahoja ei ollut esitetty liikuntapalveluille tarpeeksi ja jotka kokivat liikuntapalveluiden tarjonnan suppeaksi, olivat kunnasta jossa sijaitsee tavallinen urheiluopisto. Vastaajat jotka olivat kunnasta, jossa sijaitsee valtakunnallinen harjoittelukeskus, näkivät, että määrärahoja liikuntapalveluille on esitetty tarpeeksi ja että liikuntapalveluiden tarjonta kunnassa on monipuolinen.



KUVA 8. Vastaajan näkemys siitä, onko kunnan talousarvioon esitetty liikuntapalveluille tarpeeksi rahaa ja kuinka monipuoliset kunnan liikuntapalvelut ovat tarkasteltuna vastaajan paikkakunnan erityisaseman mukaan

Kyselyssä tiedusteltiin valtuutetuilta, mihin liikuntapalveluihin he laittaisivat kunnassa eniten rahaa. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kaksi liikuntapalvelua johon, he laittaisivat eniten rahaa. Kuvassa 9 nähdään valtuutettujen vastaukset. Eniten vastauksia saivat terveystoiminta (53 vastaajan mielestä) ja lasten ja nuorten liikunta (52). Iäkkäiden liikuntaan eniten rahaa laittaisi 36 vastaajaa. Vaikka vastaajien kunnassa sijaitsee urheiluopisto, ei valtuutetut silti näe kilpaurheilua liikuntapalveluista ensisijaisena rahallisen panostuksen kohteena. Vastaajista vain kolme laittaisi eniten rahaa kilpaurheiluun.

Valtuutettujen vastauksista löytyi eroavaisuuksia niin sukupuolen, valtuutettuna toimimisen ajan kanssa sekä valtakunnallisten harjoittelukeskuksien ja tavallisten urheiluopistojen välillä. Miespuolisista vastaajista huomattavasti harvempi laittaisi rahaa ensisijaisesti ikääntyneiden liikuntapalveluihin naisiin verrattuna. Naisista 51,3 % laittaisi ensisijaisesti ikääntyneiden liikuntapalveluihin rahaa kun miehistä näin tekisi 29,6 %. Riippuvuus on muuttujien välillä merkittävää P:n ollessa 0,034 ja C:n 0,219 (Liite 2 taulukko 8abc).



KUVA 9. Mihin liikuntapalveluihin vastaajat laittaisivat eniten rahaa (n=97)

Ristiintaulukoidessa vastaajan vuodet valtuutettuna ja vastaajan mielipide siitä, mihin liikuntapalveluihin tulisi laittaa enemmän rahaa, löytyi kahden palvelun kohdalla eroavaisuuksia.. Taulukossa 9 tarkastellaan vastaajien valtuutettuna toimimisen vuosien merkitystä siihen, laittaisiko vastaaja enemmän rahaa lasten ja nuorten liikuntaan. Lasten ja nuorten liikuntaan



niistä vastaajista, jotka olivat toimineet valtuutettuina yli neljä vuotta (yksi valtuustokausi), 63,9 % laittaisi rahaa enemmän lasten ja nuorten liikuntaan. Alle neljä vuotta valtuutettuna toimineista vastaajista 39,4 % laittaisi puolestaan enemmän rahaa lasten ja nuorten liikuntaan. Riippuvuus muuttujien välillä onkin tilastollisesti merkittävää p:n ollessa 0,022 ja C:n 0,236 (Liite 2 Taulukko 9abc).

TAULUKKO 9. Vastaajien mielipide siihen, tulisiko lasten ja nuorten liikuntaan laittaa lisää rahaa, tarkasteltuna sen mukaan kauanko vastaaja on toiminut valtuutettuna

Vastaajan vuodet valtuutettuna	1-4 vuotta		yli 4 vuotta		p-arvo
	n	(%)	n	(%)	
Lasten ja nuorten tulisi mielestäni laittaa enemmän rahaa:					
Kyllä	13	(39,4)	39	(63,9)	
Ei	20	(60,6)	22	(36,1)	
Yhteensä	33	(100)	61	(100)	0,022

Taulukossa 10 tarkastellaan puolestaan vastaajien valtuutettuna toimimisen vuosien merkitystä siihen, laittaisiko vastaaja enemmän rahaa työterveyspalveluihin. Yli 90 % niistä valtuutetuista, jotka ovat toimineet valtuutettuna yli neljä vuotta, ei laittasi työhyvinvointipalveluihin nykyistä enempää rahaa, kun taas 1-4 vuotta valtuutettuna toimineista, lisää rahaa työhyvinvointipalveluihin laittaisi 33 % vastanneista. Riippuvuus on tilastollisesti merkittävää p:n ollessa 0,002 ja C:n 0,319 (Liite 10 Taulukko 10abc). Yli neljä vuotta valtuutettuna olleet näkevät siis lasten ja nuorten liikuntaan satsaamisen todennäköisemmin tärkeämpänä kuin työhyvinvointipalveluihin satsaamisen kun taas alle neljä vuotta valtuutettuna toimineista näkevät niin työhyvinvointipalvelut kuin lasten ja nuorten liikuntaan satsaamisen yhtä tärkeinä lisärahoituskohteina.

TAULUKKO 10. Vastaajien mielipide siihen tulisiko työhyvinvointipalveluihin laittaa lisää rahaa, tarkasteltuna sen mukaan kauanko vastaaja on toiminut valtuutettuna

Vastaajan vuodet valtuutettuna	1-4 vuotta		yli 4 vuotta		p-arvo
	n	(%)	n	(%)	
Työhyvinvointipalveluihin tulisi mielestäni laittaa enemmän rahaa:					
Kyllä	11	(33,3)	50	(8,2)	
Ei	22	(66,7)	56	(91,8)	
Yhteensä	33	(100)	61	(100)	0,022

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella voiko liikuntapalvelut edistää alueellista kilpailukykyä. Liikuntapalveluiden merkitystä alueen kilpailukykyyn on tutkittu vähän ja tämä herätti minussa kiinnostusta aihetta kohtaan. Suomessa hallitus käsittelee tällä hetkellä kovin ottein kuntien valtionavustusosuuksia ja sosiaali- ja terveystieteiden uudistukset lisäävät säästöjä kuntien muista tehtävistä ja muille toimialoille. Lakisääteiset palvelut menevät usein puitelakien piirissä olevien toimintojen edelle, vaikka mm. liikuntapalveluista karsiminen ja säästäminen aiheuttavat yhteiskunnalle lisää menoeriä muutaman vuoden kuluttua. Liikuntapalveluiden vaikuttavuuden arviointia rahallisesti on vaikea laskea, vaikka se voidaankin todentaa merkittäväksi. Terveysvaikutuksia on tutkittu laajasti, mutta imagoon ja kilpailukykyyn vaikuttavana sekä luovia luokkia houkuttelevana elementtinä liikuntapalveluita ei ole juurikaan tutkittu. Liikuntapalvelut voisivatkin toimia jopa kilpailuetuna oikein tuotettuina ja markkinoituina kuntien välisessä kilpailussa luovista osajista ja yrityksistä.

Kunnan päättäjien tehtävänä on luoda liikuntamyönteinen ilmapiiri ja olosuhteet elinkaari- ja elämäntilanteille. Tutkimuksessa ei tarkasteltukaan sitä, kuinka paljon ja kuinka monipuolisia liikuntapalveluita kunnissa tuotetaan, vaan nimenomaan poliittisten päättäjien mielikuvia ja ajatuksia oman kuntansa liikuntapalveluista. Poliittisten päättäjien ajatukset omasta kunnastaan ja kunnan liikuntapalveluista olivat tutkimuksen mukaan melko positiiviset. Mielekästä oli tutkia nimenomaan kuntien, joissa sijaitsee urheilupuisto, ylimmän päätöksentekielimen jäsenien mielikuvia ja ajatuksia. Lähtöajatuksena tutkimukselle oli, että mikäli valtuutetut itse näkevät ja kokevat kuntansa liikuntaympäristön ja -palvelut myönteisenä, voi liikuntaympäristö tällöin tukea alueen kilpailukykyä. Tällöin myös muut toimijat voivat nähdä kunnan liikuntaympäristön myönteisesti ja tämä myönteisyys voi ruokkia alueen kasvuvisiona. Jos kunnan päättäjät itse puolestaan leimaisivat kunnan liikuntapalvelut, liikuntavaikuttajat ja alueen ilmapiirin negatiiviseksi, olisi kuntalaisille ja ulkopaikkakuntalaisille vaikea luoda vetovoimaista mielikuvaa paikkakunnasta. Kunnan asukkaiden positiivisella pöörillä ja tästä monisyisestä pöörinästä syntyvällä valtuustolla onkin vaikutusta alueen yhteenkuuluvuuteen, identiteettiin, yhteistyömalleihin ja avoimeen kehittämiseen.

Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että liikuntapalveluilla voi luoda kuntien välille kilpailuetua kilpailussa osaajista. Tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään alakysymysten ja hypoteesin avulla. Analysoitaessa tutkimuksen tuloksia, eroja löytyi erityisesti niiden kuntien vastaajien välillä, joissa sijaitsee valtakunnallinen harjoittelukeskus ja kuntien, joissa sijaitsee tavallinen urheiluopisto.

Koska asuin- ja elinympäristön laadun merkitys kilpailukyvyn tekijänä on korostunut (Linna 2003, 26), voi monipuoliset liikuntapalvelut osoittautua suureksikin kilpailueduksi kuntien välisessä kilpailussa osaajista ja yrityksistä. Liikuntapalveluiden luomat positiiviset kokemukset paikasta voivat olla suuri vetovoimatekijä, kun yksilö pohtii asuinpaikkaansa. Niissä yhdessätoista kunnassa, joissa Suomessa sijaitsee urheiluopisto, on mahdollisuus luoda liikunnan olosuhteilla kilpailuetua muihin kuntiin nähden. Urheiluopistojen tuomat resurssit alueelle ovatkin harvinaisia ja tiedollisesti arvokkaita Suomen mittakaavassa. Kunnissa, joissa sijaitsee urheiluopisto, on yleisesti monipuolisempi liikuntainfrastruktuuri ja ne soveltuvat erittäin hyvin liikuntayritysten solmukohtaksi koska ne omaavat laajat inhimilliset voimavarat liikunnan substanssiosaamisesta. Urheiluopistokunnissa asuin- ja elinympäristön laadussa korostuvatkin liikuntapalvelut ja niiden saavutettavuus. Lisäksi näissä kunnissa paikan imago voidaan kehittää erilaisilla liikuntatapahtumilla. Tapahtumilla kunnat pystyvät lisäksi erottumaan ja houkuttelemaan alueelleen uusia asukkaita, yrityksiä sekä turisteja.

Kilpailussa osaajista onkin tärkeää miettiä myös kunnan imagoa ja sen luomaa mielikuvaa. Myönteinen mielikuva alueesta ruokkii kasvuvisiota, kielteinen puolestaan näivettymisvisiota. Tutkimuksessa käy ilmi, että valtuutetut itse näkevät kuntansa liikuntapalvelut, liikuntavaikuttajat ja alueen ilmapiirin sekä toimintaympäristön vireäksi. Näin myös muiden kuntalaisten ja ulkopaikkakuntalaisten on helpompi luoda positiivinen mielikuva kunnan liikuntaolosuhteista. Liikuntamyönteiseksi kunnaksi profiloitumisen avulla rakennetaan kunnasta liikuntamyönteistä imagoa ja imago puolestaan viestii siitä, mitä alueella on tarjolla. Nostamalla esiin kunnan vahvuuksia ja tiedottamalla niistä, alueelle houkutellessa uusia resursseja. Monipuoliset liikuntaolosuhteet lisäävätkin liikuntapöörinää alueelle ja näin ollen kasvattavat kunnan kilpailukykyä ja muodostavat mahdollisesti kilpailuetua kunnalle osaavista ihmisistä ja yrityksistä.

Jotta alue olisi kilpailukykyinen, tulee sen olla innovatiivinen, eli toisin sanoen luoda sellainen paikallinen toimintaympäristö, joka tukee eri tasojen omaa innovaatiotoiminnan ja kilpailukyvyyn kehittymistä (Sotarauta- Viljamaa, 2003, 24). Yhtenä tutkimuksen alakysymyksenä olikin, vaikuttavatko alueen koettu toimintaympäristö ja kuntapäätäjien asenteet liikuntapalveluiden kehittämiseen. Ilman kunnan päätäjien vahvaa tahtoa viedä liikunta-asioita eteenpäin, ei kunnan liikuntapalvelut voi kehittyä kilpailueduksi. Hypoteesina olikin, että kuntapäätäjien asenteilla on vaikutusta alueen liikuntapalveluiden kehitykseen ja tutkimuksen perusteella voidaan todeta kuntapäätäjien liikunta-asenteilla olevan vaikutusta alueen liikuntapalveluiden kehittämisessä. Liikuntatoimijoiden välinen yhteistyö onkin merkittävä palveluita kehittävä tekijä.

Innovaatiotoimintaa tukeva vireä toimintaympäristö rakentuu avoimuuden, yhteistyön, kommunikaation ja vuorovaikutuksen avulla. Innovaatiot syntyvät dynaamisessa ympäristössä, jossa on runsaasti luovia ja aktiivisia ihmisiä, riittävästi erilaista toisiaan tukevaa osaamista, helppo verkottua ja solmia yhteistyösuhteita, vahvat kannustimet yrittämiselle ja riskinotolle, nopeasti mobilisoitavat resurssit, toimiva infrastruktuuri, suuret toimintavapaudet sekä tietysti vahva innovaatiokulttuuri (Sotarauta 2009).

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta niiden kuntien valtuutettujen, jotka ovat kunnista, joissa sijaitsee valtakunnallinen harjoittelukeskus, näkevän kuntansa vireämpänä liikuntakaupunkina kuin niiden kuntien valtuutettujen, jotka ovat kunnassa, jossa sijaitsee tavallinen urheiluoipisto. Niiden kuntien, joissa sijaitsee valtakunnallinen harjoittelukeskus, valtuutetut kokevat kunnan yleisen ilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden todennäköisemmin kilpailueduksi ”hyvä asua ja elää” -kilpailussa kuin tavallisten urheiluoipistokuntien valtuutetut.

Oleellista kilpailukyvyyn ja mahdollisen kilpailuedun kannalta on se, mitä paikassa tapahtuu eli, onko paikassa runsasta aktiivista ja luovaa toimintaa (Florida, 2005, 346- 348). Hypoteesina oli, että kunnissa, joissa on avoin toimintaympäristö ja hyvä yleinen ilmapiiri on enemmän liikuntatoimijoiden välistä yhteistyötä kuin kunnissa, joissa ei ole yhtä avoin toimintaympäristö ja yleinen ilmapiiri. Tutkimuksen perusteella hypoteesi saa empiiristä vahvistusta ja pitää paikkansa. Ne tutkimuksen kyselyyn vastanneet poliittiset päättäjät, jotka kokivat, että kunnassa on panostettu riittävästi liikuntapuolen yhteistyö- ja kumppanuushankkeisiin urheiluseurojen, oppilaitosten, yksityisten yritysten ja muiden liikunta-alan toimijoiden kanssa,

kokivat yleisen ilmapiirin kunnassa todennäköisimmin kilpailueduksi. Niissä kunnissa, joissa toimii valtakunnallinen harjoittelukeskus, valtuutetut kokivat, että liikuntavaikuttajat ovat kunnassa liikunnallisempia ja liikuntapalvelutarjonta on monipuolisempi kuin mitä vastaajat tavallisissa urheiluopistokunnissa.. Lisäksi valtakunnallisessa harjoittelukeskuskunnassa valtuutettujen mielestä kunta menestyisi kuntien välisessä ”hyvä asua ja elää”-kilpailussa todennäköisemmin hyvin kuin mitä tavallisen urheiluopistokuntien valtuutetut vastasivat. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, onko urheiluopistoilla vaikutusta alueen liikuntapalveluiden kehittymiseen. Kaikkiaan vastaajista 74,4 % koki, että urheiluopiston myötä liikuntapalvelut kunnassa ovat lisääntyneet.

Liikunnallisuus, yleinen ilmapiiri sekä yhteenkuuluvuus koetaan kunnan kilpailuetuina todennäköisemmin valtakunnallisessa harjoittelukeskuskunnassa kuin tavallisessa urheiluopistokunnassa. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että kunnissa, joissa koettiin olevan avoin toimintaympäristö, oli valtuutettujen mielestä enemmän liikuntatoimijoiden välistä yhteistyötä, kuin kunnissa, joissa ei koettu yhtä avointa toimintaympäristöä.

Yhteenkuuluvuus, yleinen ilmapiiri ja yhteistyön määrä voidaankin määritellä kilpailukykyä edistäviksi tekijöiksi kaikilla toimialoilla. Yritysten, oppilaitosten ja koulutuskeskusten, julkisen hallinnon sekä kuluttajien välinen yhteistyö on merkittävä tekijä innovaatioiden synnyssä. Neloskierteen mukaan kansalaisvaikuttaminen, käyttäjälähtöinen kehittäminen, julkinen sektori innovaatioiden mahdollistajana ja tutkimus- ja koulutusrahoituksen luojana, kunnallis- ja aluepolitiikka innovaatioiden ja yhteistyön mahdollistajana ja yritykset tutkimusten hyödyntäjinä mahdollistavat innovaatiotoiminnan jatkuvan ketjun ja alueen positiivisen kehittymisen.

Oleellista on pohtia, mikä tekee yhteenkuuluvuudesta, yleisestä ilmapiiristä ja yhteistyön määrästä erityisen merkittäviä kilpailukykyä tukevia tekijöitä liikuntapalveluiden osalta. Ensinnäkin liikuntapalveluiden osalta yhteistyötä julkisen sektorin ja yritysten välillä on vielä tehty hyvin vähän. Tässä on suuri potentiaali kasvaa entisestään. Uusia yhteistyömalleja on jo otettu Suomessakin käyttöön, mutta uusia toimintatapoja ja koko toimintakulttuuria on vielä mahdollista kehittää edelleen. Urheiluopistojen mahdollisuudet niin liikuntamatkailussa kuin liikuntayritysten syntykehtona ovat merkittävät. Suunnittelemalla, markkinoimalla ja toteuttamalla yhteistyössä liikuntamatkailupalveluita niin yksityisen, kolmannen kuin julkisen sektorin kanssa, voivat urheiluopistokunnat kehittää tästä jopa kansanvälisen tuotteen.

Liikuntaan suhtaudutaan usein tunteella. Yhteenkuuluvuus on osa liikunnan luomaa tunnekokemusta. Kaikki joukkuelajeissa urheilleet ovat varmasti kokeneet suurta yhteenkuuluvuutta joukkueen menestyessä tai epäonnistuessa: ”me teimme sen!”. Jos liikuntapalveluita tuottavat toimijat saataisiin alueella kokemaan samaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja joukkuehenkeä kuin mitä liikuntapalveluiden tuottajat saavat asiakkailleen, olisi tämä valtava kilpailuetu: ”Kyllä me tästä vielä noustaan”, ”Me pystymme siihen”. Toimijoiden välinen avoin toimintaympäristö sekä hyvä yleinen ilmapiiri edesauttavat luottamuksellisen luovan yhteistyön syntymistä. Toimiva joukkue rakentuukin pelaajista, jotka tietävät mitä kukin pelaaja tekee ja osaa ja luottaa omiin kansapelaajiinsa. Yhteenkuuluvuuden ja yleisen ilmapiirin merkitystä kilpailukyvyn edistäjinä ei voi korostaa liikuntapalveluiden osalta liikaa. Liikuntapalveluissa onkin erityisen paljon potentiaalia juuri näiden aspektien osalta.

Taloudellinen ympäristö vaikuttaa ympäristön liikuntapalveluihin, mutta tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että luovan liikuntaympäristön avulla voi liikuntapalvelut vaikuttaa myös taloudelliseen ympäristöön. Yritykset luovat työpaikkoja ja ihmiset siirtyvät sinne, missä työpaikat ovat. Luovat ihmiset siirtyvät puolestaan paikkoihin, joissa he asuvat mielellään. Jos poliittiset päättäjät edesauttavat alueen liikuntapöörinän syntymistä, voivat alueelle kehittyvät liikuntapalvelut vaikuttaa tällöin myös alueen taloudelliseen ympäristöön. Tärkeimpänä onnistumisen edellytyksenä innovatiiviselle liikuntatoiminnalle onkin asenteiden ja tahtotilan muutos sekä kyky organisoitua tehokkaasti yhteistyöhön.

Tutkimuksessa haettiin vastausta myös siihen, näkevätkö valtuutetut kunnan liikunnan määrärahat riittävinä. Hypoteesina oli, että valtuutetut eivät koe liikunnan määrärahoja kunnassaan riittäviksi. Hypoteesi kumoutuu, sillä kaiken kaikkiaan lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että liikuntapalveluille oli esitetty tarpeeksi rahaa. Vastaajista 39 % katsoi ettei ole esitetty tarpeeksi ja 14 % ei osannut sanoa. Kunnissa, joissa sijaitsee valtakunnallinen harjoittelukeskus vastaajista sitä vastoin yli puolet oli sitä mieltä, että talousarvioon on esitetty tarpeeksi rahaa liikuntapalveluille, kun puolestaan kunnissa joissa sijaitsee tavallinen urheiluopisto näin vastasi 38,1 %. Mielenkiintoista on, että valtakunnallisen harjoittelukeskuskunnan valtuutetut näkivät, että määrärahoja liikuntapalveluille on esitetty tarpeeksi ja, että liikuntapalveluiden tarjonta kunnassa on monipuolinen, todennäköisemmin kuin tavallisen urheiluopistokunnan valtuutetut. Tavallisissa urheiluopistokunnissa koetaan, että lisämäärärahoja tarvittaisiin, jotta

liikuntapalveluita voitaisiin tuottaa monipuolisemmin. Tutkimuksen vastauksien perusteella tähän on myös kunnissa poliittista tahtoa.

Jokainen ihminen määrittelee terveystoiminnan subjektiivisesti; joillekin se on viikonlopun marjastus ja toisille päivittäinen olympiamatkan triathlonharrastus. Testauspalveluissa voi olla terveystoiminnan puolelta hyvinkin suuri markkinapotentiaali kasvaa kilpailuvaltioksi. Yhtenä hypoteesina oli oletus, että kunnan päättäjien mielestä lasten ja nuorten liikuntapalveluihin taloudellisten resurssien satsaaminen tuo alueelle enemmän kilpailuetua kuin ikääntyneisiin panostaminen. Hypoteesi pitääkin paikkansa, sillä valtuutetut osoittaisivat enemmän liikunnan määrärahoja terveystoimintaan sekä lasten ja nuorten liikuntaan ja näkivät nämä kaksi tärkeimpinä liikuntapalveluiden satsauskohteina. Eroavaisuutta löytyi kuitenkin sukupuolten väliltä. Miespuolisista vastaajista huomattavasti harvempi laittaisi rahaa ensisijaisesti ikääntyneiden liikuntapalveluihin naisiin verrattuna. Naisista jopa 51,3 % laittaisi ensisijaisesti ikääntyneiden liikuntapalveluihin rahaa kun miehistä näin tekisi 29,6 %. (Liite 2 taulukko 8abc).

Vaikka vastaajien kunnissa sijaitsee urheiluopisto, eivät valtuutetut silti näe kilpaurheilua tai testauspalveluita liikuntapalveluista ensisijaisena rahallisen panostuksen kohteena. Vaikka kilpa- ja huippu-urheilu mainitaan liikuntalaissa, ei se ole kunnallisissa liikunnan toimenpideohjelmassa prioriteetiltaan tärkein. Kilpaurheilu ja liikunnan testauspalvelut liitetäänkin usein toisiinsa ja tästä syystä voi olla että valtuutetut eivät nähneet testauspalveluita merkittävänä panostuksen kohteena.

Jotta liikuntapalvelut kehittyisivät alueella kilpailueduksi, tulisi alueellisten toimijoiden ottaa kollektiivisesti vastuu yhteistyöstä ja sen kehittämisestä. Valmisteilla olevassa sosiaali- ja terveystoiminnassa tulisi ottaa huomioon liikunta ennaltaehkäisevän terveystyön virallisena osana, jotta vastuuta liikunnan kehittämiseen ja yhteistyöhön eri liikuntatoimijoiden kanssa velvoitettaisiin kunnilta. Kollektiivinen tahto asioiden eteenpäin viemiseksi on oleellisessa asemassa liikuntapalveluiden kehittämisessä. Ilman kollektiivista tahtoa, ei liikuntapalvelut voi kehittyä alueella kilpailueduksi. Tämä kollektiivinen tahto voidaankin luonnehtia poliittiseksi verkoksi, jonka oleellisessa ja keskeisessä asemassa ovat kunnan ylimmät virkamiehet ja poliittiset päättäjät. Virkamiesten ja poliittisten päättäjien tehtävänä onkin luoda kuntaan pelikenttä, jossa toimitaan ”reilun pelin” -säännöillä ja ”kaikki pelaa”-mentaliteetilla.



Epäonnistuminen tulee sallia ja joukkueen heikoimmatkin tulee ottaa peliin mukaan. Näin voi syntyä aivan uusia toimintamalleja, yhteistyömuotoja, yrityksiä ja innovaatioita.

Olisi mielenkiintoista myös tutkia jatkossa, olisiko kuntien, joissa ei sijaitse urheiluopistoa tai muuta liikunnan koulutuskeskusta, poliittiset päättäjät nähneet oman kuntansa liikunnalle osoittamat määrärahat riittäviksi ja kuntansa liikuntapalvelut monipuolisiksi. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia myös, mihin liikuntapalveluihin näiden kuntien valtuutetut sijoittaisivat enemmän liikunnan määrärahoja. Voi olla, että kunnissa, joissa ei ole urheiluopistoa tai muuta liikunnan koulutuskeskusta, myös kilpaurheiluun ja testauspalveluihin oltaisiin valmiimmat sijoittamaan enemmän kunnan määrärahoja, koska heillä näihin palveluihin ei ole panostettu mahdollisesti yhtä paljon kuin kunnissa joissa sijaitsee urheiluopisto.

Valtuusto ylimpänä kunnallisena päätöksentekuelimenä päättää kunnan talousarviosta ja siihen esitettävistä investoinneista ja määrärahoista. Harmillista on, että usein kunnallista päätöksentekoa määrittelee enemmän talous ja säästöt kuin innovaatiot ja uusi luova kehityssuunta. Tutkimusta tehdessä heräsikin mielenkiinto tutkia laajemmin innovaatioita kunnallisessa päätöksenteossa ja paikallisten kuntapäättäjien vaikutusmahdollisuuksia ja -valtaa alueensa innovaatioihin ja kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa kuntapäättäjien vaikutusmahdollisuuksia vain pintaraapaistiin ja tutkimuksessa keskityttiin paikan ja alueen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja kilpailukykyyn.

Olisi mielekästä jatkossa tutkia, ovatko julkiset liikuntapalvelut tutkimuskunnissa todella lisääntyneet urheiluopistojen myötä ja onko urheiluopistojen sijoittuminen kohdekuntiin lisännyt kuntien liikuntaan osoitettuja määrärahoja ja investointeja. Tutkia voisi laajemmin myös sitä, missä suhteessa niin julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin palvelut ovat urheiluopiston myötä kunnissa mahdollisesti lisääntyneet ja kuinka paljon yhteistyötä ja uusia liikuntayrityksiä tutkimuskuntiin on lähivuosina syntynyt. Myös tutkimuksen laajentaminen niihin kuntiin, joissa ei sijaitse liikunnan koulutuskeskusta, olisi mielenkiintoista ja voisi tuoda tutkimukseen uutta näkökulmaa.

Tutkimuksen empiirisen aineistoon ja tutkimuskirjallisuuteen nojaten voidaan todeta, että liikuntapalveluilla voidaan edistää alueellista kilpailukykyä. Kaikkien neloskierteen toimijoiden välinen avoin toimintaympäristö, hyvä yleinen ilmapiiri sekä luova pörinä ja monisyinen

yhteistyö liikunta-asioissa voivat houkutella alueelle lisää luovia osaajia. Urheiluopistot tuovat alueille lisää olosuhteita, mutta mikä tärkeintä liikunta-alan luovia osaajia ja tieto-taitoa. Päättänkin tutkimukseni Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen KIHU: n johtajan Sami Kalajan sanoin: ”Resursseissa me emme voi kilpailla suurten maiden kanssa, mutta osaamisella me voimme pärjätä” (YLE 2015).

## LÄHTEET

Agnew, J. A. 1987. *Place and Politics: The Geographical Mediation of State and Society*. Allen & Unwin.

Andreff, W & Weber, W. 1995. *Economy in the significance of sport for society: health, socialization, economy*. Position Paper. Council of Europe Press.

Anttiroiko, A., Kallio, O., Valkama, P. & Siitonen, P. 2006. *Osaamiskeskittymät maaseudun kehittämisessä*. Kunnallistutkimuksia. Tampere.

Benneworth, P., Charles, D., Hodgson, C., & Humphrey, L. 2007. *Leadership and the 'regional innovation journey' in ordinary regions*. A report prepared for Places & Innovation Research programme, National Endowment for Science, Technology & the Arts. Third draft. Centre for Knowledge, Innovation, Technology & Enterprise (KITE).

Borraz, O & John, P. 2004. *The Transformation of Urban Political Leadership in Western Europe* International Journal of Urban and Regional Research. Volume 28, Issue 1, sivut 107–120.

Collinge, C. & Gibney, J. 2010. *Connecting place, policy and leadership*. Policy Studies. 07/2010.

Cresswell, T. 2004. *Place: a short introduction*. Blackwell Publishing Ltd. Oxford.

Dahl, R. A. 1961. *Who Governs?: Democracy and Power in an American City*. Yale University Press. New Haven.

Florida, R. 2005. *Luovan luokan esiinmarssi*. Lennart Sane Agency Ab and Susan Schulman, Literary Agency New York. Tammer-paino Oy. Tampere.

Goodwin, N. 2006. *Leadership in Health Care: A European Perspective*. Routledge. London.

Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoria*. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Harmaakorpi, V. & Niukkanen, H. 2006. *Leadership in different kinds of regional development networks*. Lahti Unit, Lappeenranta University of Technology. Neo-Act Ltd. Helsinki.

Heinemann, K. 1984. *Zur Einführung: Probleme zwischen Sport und Wirtschaft*. Teoksessa: Heinemann, K. *Texte zur Ökonomie des Sports*. Schorndorf.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Bookwell Oy. Porvoo.

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

Huttunen, K. & Pyykkönen, T. 2012. Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:1.

Kivelä, T. & Vesikanka, E. 1970. Alueellinen samastuminen Mikkelin läänissä. Nide 3 / Itä-Suomen instituutin julkaisusarja. Mikkeli.

Kokkonen, J. & Pyykkönen, T. 1996. Liikuntamatka kansalaisyhteiskuntaan. Tammer- Paino Oy. Tampere.

Kuntaliitto 2016. 1/2. Viitattu 10.11.2016:

<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/aluejaot/kuntien-lukumaara/Sivut/default.aspx>

Kuntaliitto 2016. 2/2. Viitattu 10.11.2016:

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/kulti/liikunta/nykytila/Sivut/default.aspx>

Kuntaliitto 2015. Yhteistoiminta- alueet ja –seudut. Viitattu 9.3.2015:

<http://www.kunnat.net/FI/PALVELUALUEET/YT-ALUEET/Sivut/default.aspx> .

Kuntaliitto 2008. Liikunta. Viitattu 9.10.2008:

[http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;351;536](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;351;536).

Kunto- ja terveystuoliikunta 1/2008. Suomen Kuntoliikuntaliiton tiedote. Viitattu 10.10.2008:

<http://kunto-fi->

[bin.directo.fi/@Bin/f8b51d5bf0430305bd102e9ec56d6a20/1223621202/application/pdf/58688/Kuntoinfo\\_01\\_08.pdf](http://bin.directo.fi/@Bin/f8b51d5bf0430305bd102e9ec56d6a20/1223621202/application/pdf/58688/Kuntoinfo_01_08.pdf).

Lahtonen, J. & Tokila, A. 2014. Triple Helix: Malli menestyvälle alueelliselle innovaatiokeskittymälle. kansantaloudellinen aikakauskirja 110.vsk. 1 / 2014.

Lapintie, K. 2010. Voittaako valta järjen? Tieto ja valta kaupunkikehityksessä Teoksessa:

Pietikäinen, P. (toim.) 2010. Valta Suomessa. Tallinna Raamatutrukikoda.

Lawrence, P., & Lorsch, J. 1967. Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly 12.

- Leach, S. & Wilson, D. 2000. Local Political Leadership. Bristol. Policy Press.
- Lemola, T. & Honkanen, P. (toim.). 2004. Innovaatio- politiikka- Kenen hyväksi, keiden eh-  
dolla? Tammer- Paino. Tampere.
- Liddle, J. 2010. 21ST Century Public Leadership: Some reflections. Policy and Politics. Vol  
38 / 4.
- Lievonen, J. & Lemola, T. 2004. Alueellisen innovaatiopolitiikan haasteita. Sisäasiainministe-  
riön julkaisu 16 / 2004.
- Linnamaa, R. 2003. Millainen kaupunki on kilpailukykyinen? Teoksessa Sotarauta, M. &  
Viljamaa, K. (toim.) Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä. Kooste use-  
an tutkimuksen tuloksista. Cityoffset Oy. Tampere.
- Lith, P. 2013. Urheilu - ja liikuntaklusteri. Raportti liikuntapalvelujen kysynnästä ja tarjon-  
nasta, yritystoiminnasta ja yritysten taloudellisesta asemasta. Ilmiöselvitys 5/2013. Verohal-  
linto, harmaan talouden selvitysyksikkö.
- Meyerson, M. & Banfield, E. 1955. Politics, Planning, and the Public Interest: the case of  
public housing in Chicago. Free Press. Michigan.
- Mäntylä, K. 1990. Liikunta 2025 skenaariot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu no 122. Hel-  
sinki.
- Nummenmaa, L. 2009. Tilastolliset menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Ojanen, L. 2014. Liikunta-alalla miljardimarkkinat. Kauppalehti 20.8.2014. Viitattu 9.3.2015:  
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/liikunta-alalla-miljardimarkkinat/uCuR5CYQ#!>.
- OKM 2014. Uudistava Suomi: tutkimus- ja innovaatiopolitiikan suunta 2015–2020. Tutki-  
mus- ja innovaationeuvosto 2014. Viitattu 9.3.2015:  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus\\_ja\\_innovaationeuvosto/julkai-  
sut/liitteet/Linjaus2015-2020.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus_ja_innovaationeuvosto/julkai-<br/>sut/liitteet/Linjaus2015-2020.pdf).
- Oulasvirta, L. & Brännkärr, C. 2001. Toimiva kunta. Kuntakoulutus. Helsinki.
- Pietikäinen, P. 2010. Johdanto: Epäilyttävä, houkutteleva valta. Teoksessa: Pietikäinen, P.  
(toim.) 2010. Valta Suomessa. Tallinna Raamatutrukikoda.

Pirkanmaa, innovaatiostrategia. Luettavissa:  
<http://www.pirkanmaa.fi/fileadmin/template/pdf/INNOVAATIOSTR.pdf>. (17.1.2009)

Puronaho, K., Sajasalo, P., Näsi, J., Pätsi, M., Lax, M., Glan, V. & Matilainen, P. 2000. Mitä liikunta ja urheilu merkitsevät talouselämässä. Teoksessa: Miettinen M (toim.). Haasteena huomisen hyvinvointi – Miten liikunta lisää mahdollisuuksia. Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu 2. tutkimuskatsaus. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 124. LIKES.

Raunio, M. & Linnamaa, R. 2000. Asuin- ja elinympäristön laatu ja kaupunkiseutujen kilpailukyky. Osaajien preferenssit ja tyytyväisyys Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seuduilla. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sense-julkaisuja 9/2000. Tampere.

Ritchie, J. & Crouch, G. 2005. The competitive destination - a sustainable tourism perspective. Wallingford: CABI.

Rönkä, K., Orava, J., Niitamo, V-P & Mikkela, K. 2007. Kehitysalustoilla neloskierteeseen. Tulevaisuuden kehitysalustat –hankkeen loppuraportti. Culminatum Ltd ja Tekes.

Seppänen, S. 2007. Alueellisen innovaatiojärjestelmän vaikutus uuden tiedon tuottamiseen ja alueen kilpailukykyyn. Pirkanmaan liitto. Juvenes Print/ Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Sitra 2015. Sitran trendit 2015: Hyvinvointi korostuu. Viitattu 11.3.2015:  
<http://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu>.

Sitra 2009. Innovaatio toiminnan ja – politiikan tulevaisuuden haasteet. Viitattu 23.4.2009:  
[http://www.innovaatiostrategia.fi/files/download/Innovaatio toiminnan\\_haasteet\\_Timo\\_Hamalainen.pdf](http://www.innovaatiostrategia.fi/files/download/Innovaatio toiminnan_haasteet_Timo_Hamalainen.pdf).

SLU 2012. Liikunnan talous. Viitattu 28.8.2012:  
[http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/liikunnan\\_talous2/](http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/liikunnan_talous2/).

Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Painosalama Oy. Turku.

Sotarauta, M. 2009. Alueelliset ja paikalliset innovaatioympäristöt - dia-esitys ja luento. Tampereen Yliopisto 2009. Viitattu 25.4.2009.  
[http://www.pielinen.net/tiedostot/Markku\\_Sotarauta.pdf](http://www.pielinen.net/tiedostot/Markku_Sotarauta.pdf).

Sotarauta, M. 2005. Shared Leadership and Dynamic Capabilities in Regional Development. Sagan & Halkier (eds.) Regionalism Contested: Institution, Society and Governance. Urban and Regional Planning and Development Series. Cornwall, Ashgate.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 1997. Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu: Tampere, Turku, Oulu, Seinäjoki, Vammala ja Parkano Benchmarking- vertailussa. Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos, sarja A 19. Tampere.

Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. (toim.) 2004. Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Juvenes Print/ Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (toim.). 2003. Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisenestä. Kooste usean tutkimuksen tuloksista. Cityoffset Oy. Tampere.

Sote- uudistus 2016. Viitattu 11.11.2016: <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/hyvinvoinnin-edistaminen>

TEM 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. TEM-Raportteja 20/2014. Elinkeino- ja innovaatio-osasto. Viitattu 26.5.2015:  
[https://www.tem.fi/files/40524/TEMrap\\_20\\_2014\\_web\\_03072014.pdf](https://www.tem.fi/files/40524/TEMrap_20_2014_web_03072014.pdf)

Tekes 2009. Innovatiiviset kasvuyritykset. Viitattu 1.2.2009:  
[http://www.tekes.fi/julkaisut/Innovatiiviset\\_kasvuyritykset.pdf](http://www.tekes.fi/julkaisut/Innovatiiviset_kasvuyritykset.pdf).

Tohma, T. 2007. Suomen aluerakenne: Sijaintirakenteet ja alueellinen vaikuttavuus. Viitattu 17.1.2009:  
<http://www.ktyhdistys.net/Aikakauskirja/sisallys/PDFtiedostot/KAK42007/KAK42007Tohmo.pdf>.

Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2009. Dynaamisen yrityksen johtaminen. Viitattu 5.1.2009:  
<http://www.tulevaisuus.fi/dyny/dyny.asp?id=ltp>.

Tähtinen, J. & Isoaho, H. 2001. Tilastollisen analyysin lähtökohtia. Painosalama Oy. Turku.

Tödtling, F. & Trippel, M. 2005: One size fits for all? Towards a differential regional innovation policy approach. *Research Policy* 34, 1203- 1219.

UKK- Instituutti 2015. terveystuotannon tutkimus ja kehittäminen suomessa. Viitattu 9.3.2015: [http://www.ukkinstituutti.fi/tutkimus/liikuntatutkimus\\_suomessa](http://www.ukkinstituutti.fi/tutkimus/liikuntatutkimus_suomessa).

Uski, T., Jussila, I. & Kotonen, U. 2007. Kunnallisten hyvinvointipalveluiden tuottaminen: Organisaatiotyyppejen etuja ja haasteita. *Kunnallistieteiden aikakauskirja* 2/07.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WS Bookwell Oy. Juva.

Valtioneuvosto 2009. Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle. Viitattu 24.4.2009: <http://www.innovaatiostrategia.fi/files/download/INNOPOLSELONTEKO.pdf>.

Valtiovarainministeriö 2017. Kuntien lukumäärä ja vireillä olevat muutokset. Viitattu 28.3.2017: <http://vm.fi/kuntien-lukumaara> .

Valtonen, H., Rissanen, P, & Pekurinen, P. 1993. Liikunta-talous kulttuuri. Liikunta taloudessa, talous liikunnassa. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu no. 137. Tampere. Liikuntatieteellinen seura ry.

YLE 2015. KIHU:n uusi johtaja: Kilpaurheilu hyödyttää myös tavallista kuntoilijaa. Kotimaa 15.1.2015. Viitattu 28.5.2015:  
[http://yle.fi/uutiset/kihun\\_uusi\\_johtaja\\_kilpaurheilu\\_hyodyttaa\\_myos\\_tavallista\\_kuntoilijaa/7739442](http://yle.fi/uutiset/kihun_uusi_johtaja_kilpaurheilu_hyodyttaa_myos_tavallista_kuntoilijaa/7739442)



## **LIITTEET**

### LIITE 1. Kysymyslomake

#### **ARVOISA VASTAAJA,**

Olen liikunnan yhteiskuntatieteiden maisteriopiskelija Jyväskylän yliopistosta. Teen maisterin tutkintoon liittyvää Pro Gradu- tutkielmaa liikuntapalveluista ja niiden mahdollisista vaikutuksista alueen kilpailukykyyn. On kiinnostavaa tutkia miten liikuntapalvelut vaikuttavat kunnan kehitykseen.

Lomakkeen vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja vastaajien anonymiteetin säilyttäen. Kyselyn tuloksista laaditaan tutkimusraportti, joka kuuluu liikuntatieteiden maisterin tutkintooni. Tutkimuksen tulosten kannalta olisi tärkeää, että vastaisitte kysymyksiin harkiten ja totuudenmukaisesti. Lomakkeeseen vastaaminen vie aikaanne noin 10 minuuttia.

Useimpiin kysymyksiin voit vastata valitsemalla yhden itsellesi sopivan vaihtoehdon tai kirjoittamalla vastauksesi annettuun tilaan. Jos kysymyksessä tulee valita useampi kohta, lukee se kysymyksen kohdassa erikseen.

**KIITOS OSALLISTUMISESTANNE!**

1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

2. Ikä \_\_\_\_\_

3. Olen valtuustossa

- Kuortaneella
- Heinolassa
- Sotkamossa
- Nastolassa
- Tammelassa
- Raaseporissa
- Savonlinnassa

4. Kuinka monta vuotta olet toiminut valtuutettuna nykyisessä asuinkunnassasi

- 1-4 vuotta
- 5-8 vuotta
- 9-12 vuotta
- yli 13 vuotta

5. Kuinka tyytyväinen olet elämääsi nykyisellä asuinpaikkakunnallasi

- erittäin tyytymätön
- melko tyytymätön
- en osaa sanoa
- melko tyytyväinen
- erittäin tyytyväinen

6. Mistä syistä käytätte liikuntapalveluita?

Valitkaa KAKSI tärkeintä vaihtoehtoa

- harrastan liikuntaa
- rentoutuakseni
- tavatakseni ystäviäni
- saadakseni elämyksiä
- työni vuoksi

- antaakseni lapselleni elämyksiä
- päästäkseni ihmisten ilmoille
- oppiakseni uutta

7. Kuinka avoimena toimintaympäristönä koet asuinpaikkakuntasi

- erittäin sulkeutuneena
- melko sulkeutuneena
- en osaa sanoa
- melko avoimena
- erittäin avoimena

8. Millaisia kuntasi liikuntavaikuttajat mielestäsi ovat?

Valitse kaikki vaihtoehdot joka kuvaavat mielestäsi kuntasi liikuntavaikuttajia

- päättäväisiä
- pitkänäköisiä
- vanhanaikaisia
- uudistumiskykyisiä
- vastaanottavaisia
- kapeakatseisia
- rentoja
- liikunnallisia
- rohkeita
- energisiä
- lyhytnäköisiä
- kannustavia
- innovatiivisia
- Muu, mikä \_\_\_\_\_

9. Liikuntapalveluiden tarjonta asuinpaikkakunnallasi on mielestäsi

- monipuolinen
- suppea
- riittävä

10. Kuvittele tilanne, jossa kunnat kilpailevat keskenään siitä missä kunnassa on ”hyvä asua ja elää”. Miten arvioisit asuinpaikkakuntasi sijoittuvan kilpailussa?

- ei lainkaan hyvin
- vähemmän hyvin

- en osaa sanoa
- melko hyvin
- erittäin hyvin

11. Mitkä seuraavista olisivat paikkakuntasi vahvuuksia ”hyvä asua ja elää” – kilpailussa? Valitse jokaisesta kohdasta SOPIVIN vaihtoehto.

rauhallisuus

- ei lainkaan etua kilpailussa
- melko vähän etua kilpailussa
- en osaa sanoa
- melko paljon etua kilpailussa
- erittäin paljon etua kilpailussa

luonto

- ei lainkaan etua kilpailussa
- melko vähän etua kilpailussa
- en osaa sanoa
- melko paljon etua kilpailussa
- erittäin paljon etua kilpailussa

saasteettomuus

- ei lainkaan etua kilpailussa
- melko vähän etua kilpailussa
- en osaa sanoa
- melko paljon etua kilpailussa
- erittäin paljon etua kilpailussa

liikunnallisuus

- ei lainkaan etua kilpailussa
- melko vähän etua kilpailussa
- en osaa sanoa
- melko paljon etua kilpailussa
- erittäin paljon etua kilpailussa

yleinen ilmapiiri

- ei lainkaan etua kilpailussa
- melko vähän etua kilpailussa
- en osaa sanoa
- melko paljon etua kilpailussa

- erittäin paljon etua kilpailussa

#### liikuntapalvelut

- ei lainkaan etua kilpailussa
- melko vähän etua kilpailussa
- en osaa sanoa
- melko paljon etua kilpailussa
- erittäin paljon etua kilpailussa

#### ulkoilualueet

- ei lainkaan etua kilpailussa
- melko vähän etua kilpailussa
- en osaa sanoa
- melko paljon etua kilpailussa
- erittäin paljon etua kilpailussa

#### asumiskustannukset

- ei lainkaan etua kilpailussa
- melko vähän etua kilpailussa
- en osaa sanoa
- melko paljon etua kilpailussa
- erittäin paljon etua kilpailussa

#### sisäliikuntatilat

- ei lainkaan etua kilpailussa
- melko vähän etua kilpailussa
- en osaa sanoa
- melko paljon etua kilpailussa
- erittäin paljon etua kilpailussa

#### liikuntayritykset

- ei lainkaan etua kilpailussa
- melko vähän etua kilpailussa
- en osaa sanoa
- melko paljon etua kilpailussa
- erittäin paljon etua kilpailussa

yhteenkuuluvuus

- ei lainkaan etua kilpailussa
- melko vähän etua kilpailussa
- en osaa sanoa
- melko paljon etua kilpailussa
- erittäin paljon etua kilpailussa

12. Miten paikkakuntasi mielestäsi parantaisi kilpailussa sijoittumisen mahdollisuuksiaan?

---

---

---

---

13. Näetkö että kuntaliitokset lähikuntiinne voisivat tuoda lisäetua paikkakunnallesi

- en laisinkaan
- melko vähän
- en osaa sanoa
- jonkin verran
- erittäin paljon

14. Minkä liikuntapalveluiden kehittämiseen tulisi mielestäsi käyttää tulevaisuudessa enemmän rahaa kunnassasi?

Valitse KAKSI TÄRKEINTÄ

- terveysliikunnan
- lasten ja nuorten liikunnan
- iäkkäiden liikuntapalveluihin
- kilpaurheilun
- testauspalveluiden
- työhyvinvointipalveluihin
- elämysliikuntaan
- Muuhun, mihin: \_\_\_\_\_

15. Oletko tietoinen mitä liikuntainvestointeja paikkakuntasi talousarvioon on kirjattu vuosille 2013 - 2016?

- Kyllä
- En

16. Onko vuoden 2013 talousarvioon mielestäsi esitetty tarpeeksi rahaa liikuntapalveluille?

- Kyllä
- En osaa sanoa
- Ei

17. Arvioi kuinka monta prosenttia kuntasi liikuntatoimen osuus on kunnan koko vuoden 2013 talousarviosta.

\_\_\_\_\_ %

18. Oletko tehnyt valtuustoaloitetta liikunnan edistämiseksi tällä valtuustokaudella (2008 - 2012)

- Kyllä
- En

19. Tuleeko kaavoitukseen mielestäsi aina sisällyttää myös liikuntavaikutusten arviointi

- Kyllä
- En tiedä
- Ei

20. Onko kunnassasi mielestäsi panostettu riittävästi liikuntapuolen yhteistyö- ja kumppanuushankkeisiin kolmannen sektorin erityisesti urheiluseurojen, oppilaitosten, yksityisten yritysten ja muiden liikunta-alan toimijoiden kanssa

- Kyllä
- En osaa sanoa

Ei

21. Näetkö, että urheiluopiston sijoittuminen paikkakunnallemme on tuonut kunnallemme kilpailuetua alueiden välisessä kilpailussa ihmisestä ja palveluista

Kyllä

En osaa sanoa

Ei

22. Koetko että urheiluopiston myötä myös muut liikuntapalvelut alueella ovat lisääntyneet

Kyllä

En osaa sanoa

Ei

**KIITOS VASTAUKSESTANNE!**

Tutkimusraportti toimitetaan kaikille vastanneille tutkimuksen valmistuttua.



## LIITE 2. Taulukot

		Paikkakunta erityisaseman mukaan		Yhteensä
		valtakunnallinen harjoittelukeskus	tavallinen urheiluopisto	
Vahvuus "hyvä asua ja elää"- kilpailussa- asumiskustannukset	Melko tai erittäin paljon etua	41 82,0%	24 58,5%	65 71,4%
	Vähän tai ei lainkaan etua	9 18,0%	17 41,5%	26 28,6%
Yhteensä		50 100,0%	41 100,0%	91 100,0%

TAULUKKO 2a. Asumiskustannusten tuoma etu kilpailussa tarkasteltuna vastaajan paikkakunnan erityisaseman mukaan

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,077 <sup>a</sup>	1	,014		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,982	1	,026		
Likelihood Ratio	6,109	1	,013		
Fisher's Exact Test				,019	,013
Linear-by-Linear Association	6,010	1	,014		
N of Valid Cases	91				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,71.

b. Computed only for a 2x2 table

TAULUKKO 2b. Khiin neliötesti

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,258	,014
	Cramer's V	,258	,014
	Contingency Coefficient	,250	,014
N of Valid Cases		91	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TAULUKKO 2c. Kontingenssikerroin

		Paikkakunta erityisaseman mukaan		Yhteensä
		valtakunnallinen harjoittelukeskus	tavallinen urheiluopisto	
Vahvuus "hyvä asua ja elää"- kilpailussa- yleinen ilmapiiri	Melko tai erittäin paljon etua	43 84,3%	23 62,2%	66 75,0%
	Vähän tai ei lainkaan etua	8 15,7%	14 37,8%	22 25,0%
Yhteensä		51 100,0%	37 100,0%	88 100,0%

TAULUKKO 3a. Yleisen ilmapiirin tuoma etu kilpailussa tarkasteltuna vastaajan paikkakunnan erityisaseman mukaan

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,612 <sup>a</sup>	1	,018		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,492	1	,034		
Likelihood Ratio	5,577	1	,018		
Fisher's Exact Test				,025	,017
Linear-by-Linear Association	5,548	1	,019		
N of Valid Cases	88				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,25.

b. Computed only for a 2x2 table

TAULUKKO 3b. Khiin neliötesti

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,253	,018
Cramer's V	,253	,018
N of Valid Cases	88	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TAULUKKO 3c. Kontingenssikerroin

		Paikkakunta erityisaseman mukaan		Yhteensä
		valtakunnallinen harjoittelukeskus	tavallinen urheiluoisto	
Vahvuus "hyvä asua ja elää"- kilpailussa-yhteenkuuluvuus	Ei lainkaan tai vähemmän etua	11 23,4%	15 46,9%	26 32,9%
	Melko tai erittäin paljon etua	36 76,6%	17 53,1%	53 67,1%
Yhteensä		47 100,0%	32 100,0%	79 100,0%

TAULUKKO 4a. Yhteenkuuluvuuden tuoma etu kilpailussa tarkasteltuna vastaajan paikkakunnan erityisaseman mukaan

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,750 <sup>a</sup>	1	,029		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,746	1	,053		
Likelihood Ratio	4,718	1	,030		
Fisher's Exact Test				,050	,027
Linear-by-Linear Association	4,690	1	,030		
N of Valid Cases	79				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,53.

b. Computed only for a 2x2 table

TAULUKKO 4b. Khiin neliötesti

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,245	,029
	Cramer's V	,245	,029
	Contingency Coefficient	,238	,029
N of Valid Cases		79	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TAULUKKO 4c. Kontingenssikerroin

		Onko yhteistyöhön panostettu tarpeeksi		Yhteensä
		Kyllä	Ei	
Miten paljon koet kuntasi yleisellä ilmapiirillä olevan vaikutusta kunnan kilpailukykyyn	Melko tai erittäin paljon etua kilpailussa	49 90,7%	14 50,0%	63 76,8%
	Vähän tai ei lainkaan etua kilpailussa	5 9,3%	14 50,0%	19 23,2%
Yhteensä		54 100,0%	28 100,0%	82 100,0%

TAULUKKO 5a. Yleisen ilmapiirin tuoma etu kilpailussa tarkasteltuna sen mukaan kokeeko vastaaja, että yhteistyöhön liikuntapuolen yhteistyö- ja kumppanuushankkeisiin kolmannen sektorin, erityisesti urheiluseurojen, oppilaitosten, yksityisten yritysten ja muiden liikunta-alan toimijoiden kanssa on panostettu kunnassa tarpeeksi.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	17,192 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	14,980	1	,000		
Likelihood Ratio	16,645	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	16,982	1	,000		
N of Valid Cases	82				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,49.

b. Computed only for a 2x2 table

TAULUKKO 5b. Khiin neliötesti

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,458	,000
	Cramer's V	,458	,000
N of Valid Cases		82	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TAULUKKO 5c. Kontingenssikerroin

		Onko yhteisyyöhön panostettu tarpeeksi		Yhteensä
		Kyllä	Ei	
Koetko, että urheiluopiston myötä liikuntapalvelut ovat lisääntyneet	Kyllä	45 88,2%	16 51,6%	61 74,4%
	Ei	6 11,8%	15 48,4%	21 25,6%
Yhteensä		51 100,0%	31 100,0%	82 100,0%

TAULUKKO 6a. Kokeeko vastaaja, että urheiluopiston myötä liikuntapalvelut ovat kunnassa lisääntyneet tarkasteltuna sen mukaan, kokeeko vastaaja että yhteistyöhön on panostettu tarpeeksi

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,573 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	11,719	1	,001		
Likelihood Ratio	13,417	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,408	1	,000		
N of Valid Cases	82				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,94.

b. Computed only for a 2x2 table

TAULUKKO 6b. Khiin neliötesti

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,407	,000
Cramer's V	,407	,000
N of Valid Cases	82	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TAULUKKO 6b. Kontingenssikerroin

		Paikkakunta erityisaseman mukaan		Yhteensä
		valtakunnallinen harjoittelukeskus	tavallinen urheiluopisto	
Onko vuoden 2013 talousarvioon mielestäsi esitetty kunnassanne tarpeeksi rahaa liikuntapalveluille	Ei	14 26,4%	23 54,8%	37 38,9%
	Kyllä	29 54,7%	16 38,1%	45 47,4%
	En osaa sanoa	10 18,9%	3 7,1%	13 13,7%
Yhteensä		53 100,0%	42 100,0%	95 100,0%

TAULUKKO 7a. Vastaajan mielipide siihen, onko kunnan talousarvioon vuodelle 2013 esitetty tarpeeksi rahaa liikuntapalveluille tarkasteltuna vastaajan paikkakunnan erityisaseman mukaan

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,555 <sup>a</sup>	2	,014
Likelihood Ratio	8,721	2	,013
Linear-by-Linear Association	8,050	1	,005
N of Valid Cases	95		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.

TAULUKKO 7b. Khiin neliötesti

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,300	,014
	Cramer's V	,300	,014
	Contingency Coefficient	,287	,014
N of Valid Cases		95	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TAULUKKO 7c. Kontingenssikerroin

		Sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Mihin Liikuntapalveluihin tulisi laittaa enemmän rahaa- iäkkäiden liikuntapalveluihin	ei	19 48,7%	38 70,4%	57 61,3%
	kyllä	20 51,3%	16 29,6%	36 38,7%
Yhteensä		39 100,0%	54 100,0%	93 100,0%

TAULUKKO 8a. Vastaajien mielipide siihen tulisiko iäkkäiden liikuntapalveluihin laittaa lisää rahaa tarkasteltuna sukupuolen mukaan

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,475 <sup>a</sup>	1	,034	,052	,029
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,609	1	,057		
Likelihood Ratio	4,472	1	,034		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	4,427	1	,035		
N of Valid Cases	93				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,10.

b. Computed only for a 2x2 table

TAULUKKO 8b. Khiin neliötesti

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	-,219	,034
Cramer's V	,219	,034
N of Valid Cases	93	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TAULUKKO 8c. Kontingenssikerroin

		Vastaajan vuodet valtuutettuna		Yhteensä
		1-4 vuotta	yli neljä vuotta	
Lasten ja nuorten liikuntaan tulisi laittaa enemmän rahaa	ei	20 60,6%	22 36,1%	42 44,7%
	kyllä	13 39,4%	39 63,9%	52 55,3%
Yhteensä		33 100,0%	61 100,0%	94 100,0%

TAULUKKO 9a. Vastaajien mielipide siihen tulisiko lasten ja nuorten liikuntaan laittaa lisää rahaa tarkasteltuna sen mukaan kauanko vastaaja on toiminut valtuutettuna

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,218 <sup>a</sup>	1	,022		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,272	1	,039		
Likelihood Ratio	5,231	1	,022		
Fisher's Exact Test				,030	,019
Linear-by-Linear Association	5,162	1	,023		
N of Valid Cases	94				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,74.

b. Computed only for a 2x2 table

TAULUKKO 9b. Khiin neliötesti

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,236	,022
Cramer's V	,236	,022
N of Valid Cases	94	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TAULUKKO 9c. Kontingenssikerroin



		Vuodet valtuutettuna muokattu		Yhteensä
		1-4 vuotta	yli neljä vuotta	
Työhyvinvointipalveluihin tulisi laittaa enemmän rahaa	ei	22 66,7%	56 91,8%	78 83,0%
	kyllä	11 33,3%	5 8,2%	16 17,0%
Yhteensä		33 100,0%	61 100,0%	94 100,0%

TAULUKKO 10a. Vastaajien mielipide siihen tulisiko työhyvinvointipalveluihin laittaa lisää rahaa, tarkasteltuna sen mukaan kauanko vastaaja on toiminut valtuutettuna

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,580 <sup>a</sup>	1	,002	,003	,003
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,883	1	,005		
Likelihood Ratio	9,167	1	,002		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	9,478	1	,002		
N of Valid Cases	94				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,62.

b. Computed only for a 2x2 table

TAULUKKO 10b. Khiin neliötesti

#### Symmetric Measures

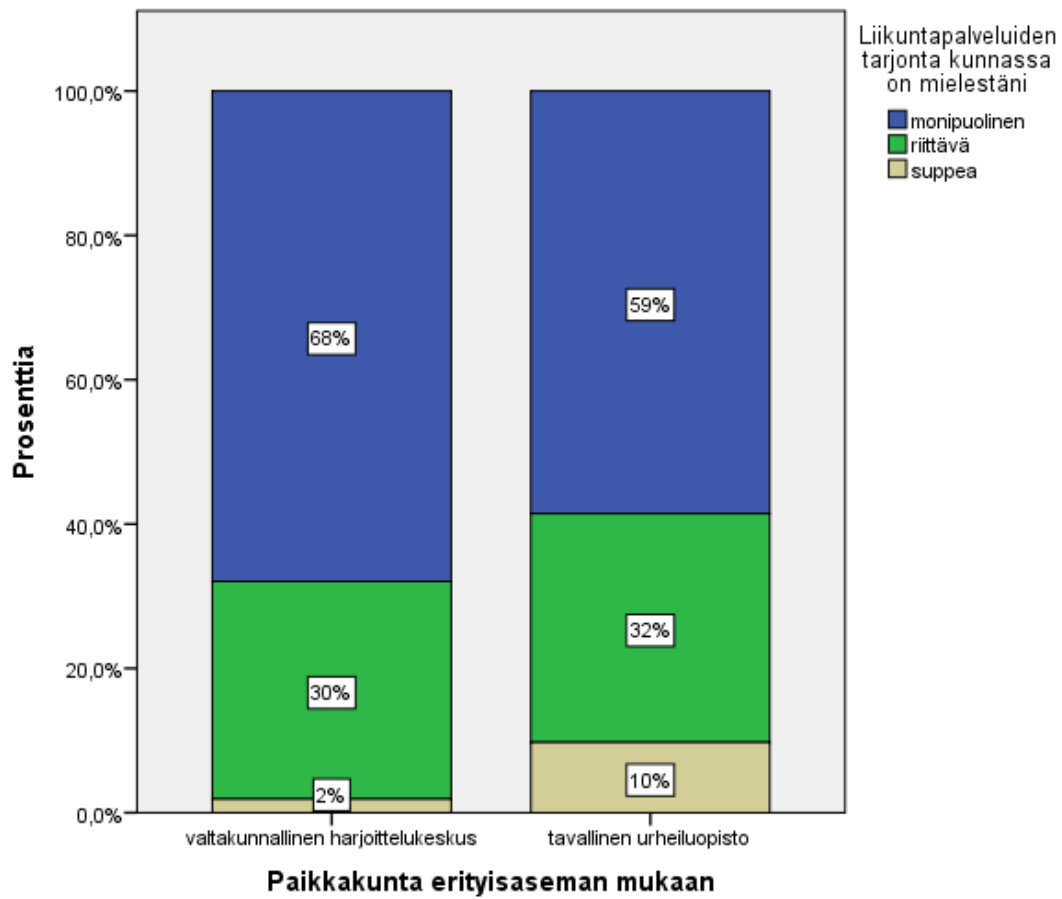
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,319	,002
	Cramer's V	,319	,002
	Contingency Coefficient	,304	,002
N of Valid Cases		94	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TAULUKKO 10c. Kontingenssikerroin

### LIITE 3. KUVAT



KUVA 7. Kuinka monipuolisena vastaaja näkee kunnan liikuntapalvelut tarkasteltuna vastaajan paikkakunnan erityisaseman mukaan