

HUIPPU-URHEILUVERKOSTON JA -YKSIKÖN SISÄINEN ARVIOINTI

Jari Lämsä, Jarmo Mäkinen, Maarit Nieminen & Leena Paavolainen

KIHU - Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus & Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö

2016

Sisällysluettelo

Lyhenteet.....	2
Johdanto	3
1. Huippu-urheiluyksikön perustamista edeltävät vaiheet	5
2. Arvioinnin tarkoitus ja toteutus	8
3. Huippu-urheilun muutosprosessin kulmakivet	10
3.1. Muutoksen keskeiset valinnat ja niiden jalkauttaminen.....	10
3.2. Strategiset tavoitteet ja niiden operationalisointi	12
3.3. Huippu-urheilun johtaminen ja verkoston toimijoiden roolit	14
3.4. Huippu-urheilun resurssit.....	17
4. Toimintaa ja toimenpiteitä 2013 – 2016	22
4.1. Huippu-urheiluyksikkö.....	22
4.2. Huippuvaiheen ohjelma	22
4.3. Urheiluakatemiaohjelma	28
4.4. Osaamisohjelma	37
4.5. Kisayksikkö.....	45
4.6. Räätylöidyt ratkaisut	47
5. Urheilija- ja verkostokyselyjen keskeiset tulokset	52
6. Suomalaisen huippu-urheilun menestys.....	55
7. Huippu-urheilun asema.....	57
8. Keskeiset tulokset, tulkinta sekä toimenpide-esitykset vuosille 2017 - 2020.....	60
LÄHDELUETTELO	64
LIITTEET.....	70

Lyhenteet

Raportissa käytetään seuraavia lyhenteitä:

HUMU	Huippu-urheilun muutosprosessi 2010-12
HUY	Huippu-urheiluyksikkö
KIHU	Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö (1.5.2010 alkaen)
OPM	Opetusministeriö (31.4.2010 saakka)
NOV	Nuorten Olympiavalmentaja
URHEA	Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia URHEA
VALO	Valtakunnallinen liikuntaorganisaatio VALO ry
VAU	Suomen Vammaisurheilu ja -liikunta VAU ry

Lisäksi seuraavista opetusministeriön asettamista työryhmistä käytetään selvyyden vuoksi niiden puheenjohtajien mukaista nimeä

Kivistön työryhmä	Opetusministeriön asettama huippu-urheilutyöryhmä, toimikausi 2003-04.
Niemisen työryhmä	Opetusministeriön asettaman huippu-urheilutyöryhmä, toimikausi 2008-10

Johdanto

Suomalaista huippu-urheilua on uudistettu 2010 -luvulla. Opetusministeriön (OPM) asettaman huippu-urheilutyöryhmän v. 2008-2010 ehdotuksesta käynnistettiin Huippu-urheilun Muutosprosessi (HUMU) syksyllä 2010. Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa rakennettiin yhdessä laajan verkoston kanssa suomalaisen huippu-urheilun strategia ja käynnistettiin toimintatapojen muutos. Vuoden 2013 alusta toimintatapojen muutosta jatkettiin ja strategisia tavoitteita lähdettiin jalkauttamaan käytännön toimintaan Olympiakomiteaan perustetun Huippu-urheiluyksikön (HUY) johdolla.

Muutostyössä suomalaisen huippu-urheilun visioksi asetettiin: olla paras Pohjoismaa 2020 urheilumenestyksen, urheilujärjestelmän toimivuuden ja urheilun arvostuksen osalta. Huippu-urheilun yhteisiksi strategisiksi tavoitteiksi päätettiin kansainvälinen menestys, korkeatasoinen osaaminen ja arvostettu urheilu. Haaste on kova, sillä kansainvälinen kilpailu on kiristynyt koko ajan ja samalla suomalainen huippu-urheilu on menettänyt asemiaan.

Strategisten tavoitteiden toteutumiseksi huippu-urheilun muutosprosessin keskeisimpänä valintana on ollut urheilijalähtöinen, koko urheilijan polun kattava ajattelu- ja toimintatapa, jossa parhaat urheilijat voivat valmentautua parhaiden kanssa, parhaassa valmennuksessa ja parhaissa olosuhteissa. Yksinyrittämisen mallit ja siiloutuneet rakenteet pyritään korvaamaan yhteistyön vahvistamisella kaikkien verkoston toimijoiden kesken, jolloin osaamista kehitetään urheilijan arjessa. Tavoitteena on ollut myös ammattiosaamisen vahvistaminen, eri toimijoiden työnjaon ja vastuiden selkeyttäminen sekä huippu-urheilun yhteinen johto ja koordinoitu resursointi. Tämän kaiken uskotaan johtavan vahvempaan suomalaiseen urheilukulttuuriin, parempaan urheilun arvostukseen sekä kasvaviin resursseihin urheilijan polulla.

Huippu-urheilun kehittämistyössä ja strategisten tavoitteiden jalkauttamisessa on vahvana valintana ollut verkostomainen toiminta, jonka on uskottu olevan yksi pienen maan kilpailuetu kansainvälisessä huippu-urheilussa. Verkostoilla on haluttu rakentaa yhteistä suuntaa suomalaiselle huippu-urheilulle, lisätä yhteistyötä ja sitä kautta keskinäistä arvostusta sekä kasvattaa osaamista ja optimoida resursseja.

Huippu-urheilun uudistaminen on edennyt. Huippu-urheiluyksikkö ja -verkosto ovat toimineet lähes neljä vuotta. Yhteisiä tavoitteita ja uusia toimintatapoja on saatu käytäntöön. Viestit urheilun sisältä, urheilijoilta ja valmentajilta, ovat olleet pääasiassa positiivisia – uudenlainen toimintatapa innostaa. Myös urheilun taustarooleissa toimivat asiantuntijat, tutkijat ja johtajat ovat verkostoituneet ja etsineet uudenlaisia yhteistyömuotoja. Samalla osa toimijoista on toivonut lisää vauhtia uudistamiseen.

Toisaalta huippu-urheilun muutostyön on tehnyt haasteelliseksi pitkällä aikavälillä tapahtunut suomalaisen liikunta- ja urheilukulttuurin eriytymiskehitys. Huippu-urheilu on vain yksi osa suomalaista monimuotoista ja useita erilaisia intressejä sisältävää liikunnan ja urheilun kenttää, jossa liikkumattomuus, kansanterveys, liikunta, lasten liikunta- ja urheilu, junioriurheilu, vammaisurheilu, harrasteliikunta, kilpaurheilu sekä huippu- ja ammattilaisurheilu hakevat omaa asemaansa.

Huippu-urheilun muutosprosessin kanssa samanaikaisesti käynnissä ollut toimialojen yhdistämisprosessi johti uuden katto-organisaation Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry:n (VALO) perustamiseen vuonna 2012. Jo seuraavana vuonna käynnistyneet yhteistyöneuvottelut VALO:n ja huippu-urheilua edustaneen Suomen Olympiakomitean välillä ovat johtamassa uuteen malliin, jossa Olympiakomiteasta tulee uusi katto-organisaatio tavoitteenaan, että suomalaiset liikkuvat enemmän ja että suomalainen huippu-urheilu menestyy. Huippu-urheilusta on näin symbolisesti tullut suomalaisen liikuntakulttuurin lippulaiva.

Samalla kritiikki huippu-urheilua kohtaan on yltynyt. Kulunut vuosi on ollut huippu-urheilun imagolle haastavaa aikaa niin kotimaassa kuin maailmallakin. Suurten kansainvälisten urheilujärjestöjen korruptioskandaalit ja dopingpaljastukset ovat heittäneet varjoa huippu-urheilun ylle. Suomessa huippu-urheilukeskustelu kuumeni ensin keväällä opetus- ja kulttuuriministeriön Olympiakomiteaan kohdistetun taloustarkastusraportin ja syksyllä Rion Olympialaisten heikon suomalaismenestyksen seurauksena. Tapahtumat ovat johtaneet monipolviseen ja yhä edelleen jatkuvaan julkiseen keskusteluun urheilun rahoituksesta, rakenteista ja toimintatavoista.

Käsillä olevan huippu-urheilun sisäisen arvioinnin tarkoitus on kertoa siitä, mitä suomalaisessa huippu-urheilun muutoksessa on tehty viimeisen neljän vuoden ajan ja miten em. toimenpiteet ovat vastanneet huippu-urheilun muutokselle asetettuja tavoitteita. Arvioinnin aineisto on kerätty huippu-urheiluyksikön ja muiden verkostotoimijoiden dokumenteista, haastattelemalla eri toimijoita sekä toteuttamalla kysely huippu-urheiluyksikön tukiurheilijoille ja huippu-urheiluverkoston toimijoille.

Raportin alussa käydään lyhyesti läpi suomalaisen huippu-urheilun muutoksia 1990-luvulta aina huippu-urheiluyksikön perustamiseen vuoteen 2013 saakka. Toisessa kappaleessa esitetään arvioinnin tarkoitus ja toteutus sekä esitetään jäsenitys arvioitavan kohteen, suomalaisen huippu-urheiluverkoston ja huippu-urheiluyksikön, kokonaisuudesta. Kolmannessa kappaleessa esitellään huippu-urheilun muutosprosessin keskeiset tavoitteet, periaatteet, toimintatavat ja resurssit. Seuraavaksi käydään läpi huippu-urheiluyksikön ja verkoston toimintaa ja toimenpiteitä vuosina 2013-16. Jokaisessa osiossa nostetaan esiin keskeiset johtopäätökset. Kappaleessa viisi esitetään urheilija- ja verkostokyselyn tulokset. Kappale kuusi käsittelee suomalaisen huippu-urheilun menestystä. Kappaleissa seitsemän ja kahdeksan tiivistetään arvioinnin tulokset. Ensimmäinen käydään läpi huippu-urheilun asemaa suomalaisessa yhteiskunnassa. Toiseksi esitetään keskeiset kehittämissuositukset vuosille 2017-2020.

Arviointiin sisältyneet kyselyt sekä huippu-urheiluverkoston jäsenille että HUY:n tukiurheilijoille on raportoitu erillisessä julkaisussa: Mäkinen, J., Lämsä, J., Puska, M. & Mononen, K. (2016). Huippu-urheilun muutos tekijöiden silmin. Kyselyt urheilijoille ja huippu-urheiluverkoston jäsenille. KIHU

1. Huippu-urheiluyksikön perustamista edeltävät vaiheet

Suomalainen urheilujärjestelmä perustui aina 1990-luvulla saakka muiden Pohjoismaiden kanssa samankaltaiseen urheiluliikemalliin, jonka perustan muodostivat paikallisella tasolla toimivat urheiluseurat. Seuroista muodostui yhteys valtakunnallisen tason toimintaan piirien kautta. Valtakunnallisella tasolla lajiliitot edustivat yksittäisiä urheilulajeja ja keskusjärjestöt koko liikettä suhteessa muuhun yhteiskuntaan. Keskusjärjestöt myös jakoivat valtion liikuntajärjestöille osoitetut avustukset oman organisaationsa sisällä. Tämän pohjoismaisen mallin vahvuutena on pidetty tasapainoa huippu-urheilun ja laajojen massojen liikuntaharrastamisen välillä (Bairnier 2010; Peterson 2008; Andersen, Björndal & Ronglan 2015).

Suomessa, toisin kuin Ruotsissa ja Norjassa, urheiluliikkeet eivät sulautuneet yhdeksi valtakunnalliseksi urheiluliikkeeksi, vaikka siihen pyrittiin useita kertoja. Lopulta 1980-luvulla käynnistynyt yritys johti yllättäen suurimman keskusjärjestön SVUL:n alasajoon ja samalla pohjoismaisen urheiluliikemallin häviämiseen Suomesta. Muutos merkitsi myös urheilun hegemonisen aseman murtumista. Kaikkien ihmisten liikkumisen ja liikunnan edistäminen tuli vahvasti mukaan järjestötoimintaan. Keskusjärjestöjen tilalle synnytettiin matalaprofiilisempia palvelu- ja edunvalvontaorganisaatioita. Samalla valtio siirtyi liikuntajärjestöjen managerialistiseen tulosohjaukseen (Mäkinen et. al. 2015).

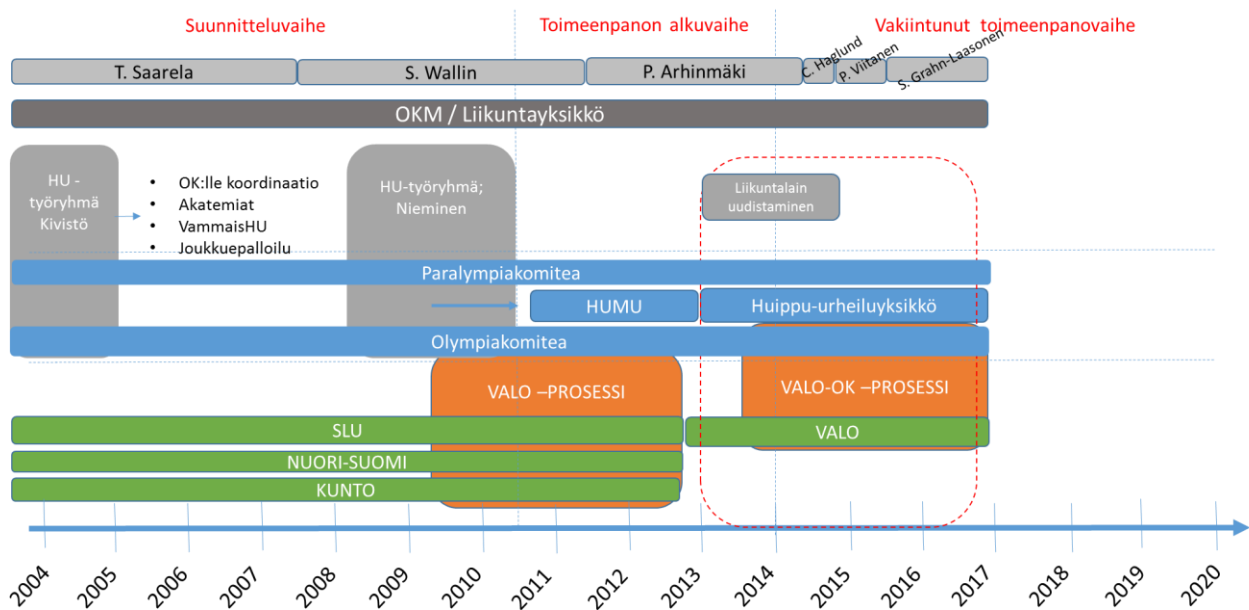
Muutos merkitsi myös lajiliittojen itsenäistymistä ja vallan kasvua. Jokainen lajiliitto sai kokonaisvastuun omasta lajistaan ja solmii tarvittavia yhteistyösuhteita toimintaympäristön kanssa ilman keskusjärjestöjen ohjaavaa vaikutusta. Huippu-urheilun näkökulmasta kehitys ei vastannut kansainvälistä suuntausta, jossa huippu-urheilun kehittämis- ja johtamisvastuita keskitettiin yhdelle lajien yläpuoliselle organisaatiolle (Green & Oakley 2001; De Bosccher 2007; De Bosccher et. al. 2015). Suomen Olympiakomiteasta tuli kyllä periaatteessa huippu-urheilun toimialaorganisaatio, mutta se ei vuoteen 2012 mennessä halunnut ottaa vastuuta koko suomalaisen huippu-urheilun johtamisesta ja kehittämisestä, vaan halusi keskittyä pääasiassa olympiaurheilun tukemiseen (Lämsä 2012).

Suomessa huippu-urheilun toimialan strategista suunnittelua toteutettiin 1990-luvulta lähtien Suomen Olympiakomitean ja OPM/OKM:n välisellä yhteistyöllä. Ministeriö vahvisti rooliaan huippu-urheilun ohjauksessa Lahden 2001 dopingskandaalin sävyttämien MM-hiihtojen jälkeen. Ministeriö asetti v. 2003 huippu-urheilutyöryhmän ja sen puheenjohtajan, kun aiemmat kolme vastaavaa työryhmää olivat Suomen Olympiakomitean käynnistämisiä ja johtamia. Kyseisen ns. Kivistön työryhmän seurauksena ministeriö perusti huippu-urheilun kokonaisuuden (talousarviorivi) omaan budjettiinsa sekä käynnisti vammaishuippu-urheilun ja joukkuepallotukimuodot. Myös urheiluakatemit, tuolloin nimellä harjoittelukeskukset, huomioitiin ensimmäistä kertaa osaksi urheilujärjestelmää ja vuodesta 2008 lähtien niille suunnattiin valtionavustusta. Lisäksi KIHUn rahoitus siirrettiin tieteen rahoituksesta kyseiselle huippu-urheilun talousarvioriville. Vaikka työryhmä vahvisti ministeriön roolia huippu-urheilun toimialalla, se myös totesi, että Suomen Olympiakomitea olisi soveltuvin taho ottamaan vastuun suomalaisen huippu-urheilun johtamisesta (OPM 2004). Työryhmän työllä luotiin edellytyksiä myöhemmin käynnistyneelle muutokselle.

Ratkaisevaa askelta jouduttiin kuitenkin vielä odottamaan. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla käynnistyi kaksi liikunnan ja urheilun keskusorganisaatioihin liittyvää prosessia, jotka johtivat toimialarakenteesta luopumiseen: Huippu-urheilun muutosprosessi sekä toimialaprosessi (Kuvio 1.).

Myös valtio halusi muutosta. Valtioneuvoston periaatepäätöksiin liikunnan edistämisen linjoista kirjattiin: ”kilpa- ja huippu-urheilun merkitys tarkentuu ja julkisen hallinnon tehtävät huippu-urheilussa selkeytyvät” (OPM 2009a, 20). Tähän kirjaukseen liittyen opetusministeriö asetti huippu-urheilutyöryhmän (Niemisen työryhmä) vuoden 2008 lopulla (OPM 2009b). Työryhmän tehtäväksi annettiin uudistaa tavoitteelliseen kansainväliseen menestykseen tähtäävän huippu-urheilun strategiset periaatteet sekä toiminnalliset

vastuut eri toimijoiden kesken niin, että suomalainen huippu-urheilu on eettisiltä periaatteiltaan kestävä ja valmennusosaaminen on korkeatasoista ja kansainvälisesti kilpailukykyistä (Sanoista teoiksi 2010, 3).



KUVIO 1. Organisoitujen liikunnan muutokset ja niitä edeltävät vaiheet 2000-luvulla.

Voidaan tulkita, että valtio tavallaan potkasi muutokset käyntiin huippu-urheilun avulla. Muutosta perusteltiin nykyisen järjestelmän byrokraattisuudella ja päällekkäisyyksillä sekä hajanaisella arvopohjalla. Valtio oli koko toimialakauden ajan osallistunut aktiivisesti huippu-urheilun strategiseen suunnitteluun, jolloin huippu-urheilu tarjosi väylän muutoksen käynnistymiselle, joka pienellä viiveellä ulottui koko liikunta- ja urheilujärjestelmään (Lehtonen 2015)

Niemisen työryhmän ehdotus oli, että yksittäisillä toimenpiteillä tai resurssien kohdistamisella, lisäämisellä tai keskittämisellä ei pystytä nostamaan suomalaista huippu-urheilua uudelle, korkeammalle tasolle. Tarvitaan merkittävä toimintatavan muutos, joka muotoiltiin seuraavasti:

”Opetusministeriö rahoittaa ja Suomen Olympiakomitea perustaa yhteistyössä Suomen Paralympiakomitean kanssa huippu-urheilun toimintatavan muutosprojektin, joka seuraavan 3-4 vuoden aikana johtaa toimintatavan muutosprosessia yhdessä siihen sitoutuvien lajiliittojen kanssa. Opetusministeriö asettaa muutosprojektin seurantar ryhmän, jonka tehtävänä on arvioida muutostyön vaikuttavuutta sekä antaa ministeriölle lausuntonsa muutosprojektin tekemistä huippu-urheilun resurssintiesityksistä.” (Sanoista teoiksi 2010, 14).

Niemisen työryhmän esityksen pohjalta perustettu Huippu-urheilun muutosryhmä (HUMU) lähti liikkeelle Olympiakomitean toimesta. HUMU:un valittiin viisi huippu-urheiluasiantuntijaa. Ryhmän tehtävänä oli löytää konkreettisia toimenpiteitä, joiden tuloksena Niemisen työryhmän visiot voitaisiin toteuttaa (Suomen Olympiakomitea 2012). Muutosryhmä esitti väliraportin Olympiakomitean valtuuskunnalle 17.11.2011. Väliraportissa muutostyö kiteytettiin kolmeen asiaan: 1) urheilija on lähipiireineen keskiössä, 2) osaamista kehitetään ja viedään käytännön valmennukseen, 3) yhteistyötä vahvistetaan. Raportissa tuotiin esiin myös suomalaisen huippu-urheilun pitkän aikavälin tavoitteet, menestys, osaaminen ja arvostus. Lisäksi esitettiin rakenteellisia ratkaisuja, joista keskeisimpiä olivat HUY:n perustaminen osaksi

Olympiakomiteaa sekä kolme ohjelmaa yksikön operatiivisena nyrkkinä. (Muutosryhmä 2011). Kaiken kaikkiaan raportissa esitettiin lukuisia pienempiä ja suurempia toimenpide-ehdotuksia huippu-urheilun kehittämiseksi.

Suomen Olympiakomitean mukaan MUHU keskittyisi vuoden 2012 aikana valmistelemaan muutoksen toteutuksen yksityiskohdat ja tarvittavat sopimukset eri toimijatahojen kanssa siten, että uudistettu toiminta voi käynnistyä vuoden 2013 alusta. Samalla Olympiakomitea päätti käynnistää oman kehittämis- ja strategiaproessin, jotta se voi ottaa vastuun suomalaisen huippu-urheilun kehittämisestä ja koordinoinnista v. 2013 alusta lähtien (Suomen Olympiakomitea 2012, 4).

HUMU:n työn aikana ja sen vaikutuksesta käynnistettiin useita prosesseja, jotka pohjautuvat uudenlaisen huippu-urheilun toimintatapaa:

- Lajikohtaiset urheilijan polun työstöt (2011-13) yhteensä 48 (<http://kihu.fi/urapolku/>) luettu 4.12.2016
- Huippu-urheilun muutosryhmän urheilija- (100 kpl) ja valmentajahaastattelut (40 kpl) 2011-12
- Valmennuskeskusarviointi 2011 (Lämsä & Nummela 2012)
- Valmentajaosaamisen kehittämishanke 2012-16 (Suomen Olympiakomitea 2012a)
- Selvitys huippu-urheiluyksikön sijoittamisesta Olympiakomiteaan (Tarasti 2012)
- Suomalaisen huippu-urheilun tutkimus- ja kehittämistoiminta (Paavolainen et al. 2013)
- Asiantuntijatyö urheilijan polun lapsuusvaiheen määrittelemiseksi tutkimustiedon pohjalta (Finni et al. 2012)
- Urheilijan polun valintavaiheen asiantuntijatyö (Mononen et al. 2014)
- Urheilijan polun huippuvaihe: menestykseen vaikuttavat tekijät sekä tutkimus-, kehittämis- ja asiantuntijatoiminnan painopisteet 2013-2018 (Nummela et al. 2015)
- Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2013. (Paananen et al. 2013)
- Joukkuepelien menestysuunnitelma. (Seedi 2013).

Huippu-urheilun muutosryhmä toimitti loppuraporttinsa joulukuussa 2012. Olympiakomitean vuosikertomuksen mukaan raportti oli tiivistelmä huippu-urheilun muutoksen linjoista ja tilanteesta vuoden 2012 lopulla (Suomen Olympiakomitea 2013, 5). Ryhmän esitysten pohjalta perustettiin huippu-urheiluyksikkö sekä tehtiin yhteistyösopimukset Suomen Olympiakomitean, Suomen Paralympiakomitean ja KIHUn kanssa.

2. Arvioinnin tarkoitus ja toteutus

Arvioinnissa on kyse vuonna 2013 perustetun huippu-urheiluyksikön (HUY) sekä huippu-urheiluverkoston toiminnan arvioinnista. Huippu-urheilun muutosprosessissa asetettiin suomalaisen huippu-urheilun visioksi: urheilijan polun osaamisella ja intohimolla parhaaksi Pohjoismaaksi 2020! Lisäksi määriteltiin kolme strategista tavoitetta: kansainvälinen menestys, korkeatasoinen osaaminen ja arvostettu urheilu. Vuonna 2016, kyseisen aikajanan puolessavälissä on aika arvioida muutoksen etenemistä.

Kyseessä on formatiivinen ja sisäinen arviointi, joka kohdistuu huippu-urheilun muutosprosessia seuranneeseen HUY:n ja verkoston toimintaan vuosina 2013-16. Formatiiivisella arvioinnilla viitataan arviointiin, joka kohdistuu kehittämisen toteutukseen. Siihen, miten kehittämistyötä on viety eteenpäin ja miten sitä voitaisiin parantaa (Seppänen-Järvelä 2004, 19). Sisäisellä arvioinnilla tarkoitetaan arviointia, jonka toteuttaa organisaation tai tässä tapauksessa verkoston oma henkilökunta. Kyseessä on siis huippu-urheilun tarkastelu sisältä päin. Arvioinnissa kysytään erityisesti:

1. Mitä toimenpiteitä HUY ja huippu-urheiluverkosto ovat toteuttaneet suomalaisen huippu-urheilun muutosprosessissa vuosina 2013-16?
2. Miten em. toimenpiteet ja niissä saavutetut tulokset vastaavat muutokselle asetettuja tavoitteita?
3. Miten HUY on onnistunut huippu-urheiluverkoston veturina?

Arvioinnissa käytettävä viitekehys on esitetty kuviossa 2. Se pohjautuu huippu-urheilun muutosprosessin aikana hahmotettuihin strategisiin tavoitteisiin (menestys, osaaminen, arvostus), huippu-urheilun rakenteeseen (huippu-urheiluverkosto ja HUY), toimintatapoihin (urheilija keskiössä, urheilijan polulla yhteistyössä, osaamista arkeen), toimenpiteisiin (kolme ohjelmaa ja niiden alaiset prosessit) sekä toiminnan kohteisiin (lajit, urheilijat ja valmentajat). Kyseinen viitekehys jäsentää myös tätä raporttia. Asiat etenevät strategisista tavoitteista kohti toimintaa ja toiminnan kohteita. Kuvioon on kirjattu mustalla kolme teemaa, jotka nousevat esiin erityiskysymyksinä, asioina, joihin on haettu räätälöityjä toimenpiteitä.

Suomen Olympiakomitean hallitus käynnisti sisäisen väliarviointiprosessin joulukuussa 2015. Samalla käynnistettiin keskustelut ulkoisen arvioinnin toteuttamisesta valtion liikuntaneuvoston toimesta. Sisäisen arvioinnin suunnittelu alkoi vuoden 2016 alkupuolella. Sisäisen arvioinnin tarkoituksista, tavoitteista ja suunnitelmista käytiin kolme neuvottelua arvioinnin tekijöiden ja huippu-urheiluyksikön välillä. Arviointi päätettiin koostaa seuraavista osa-alueista:

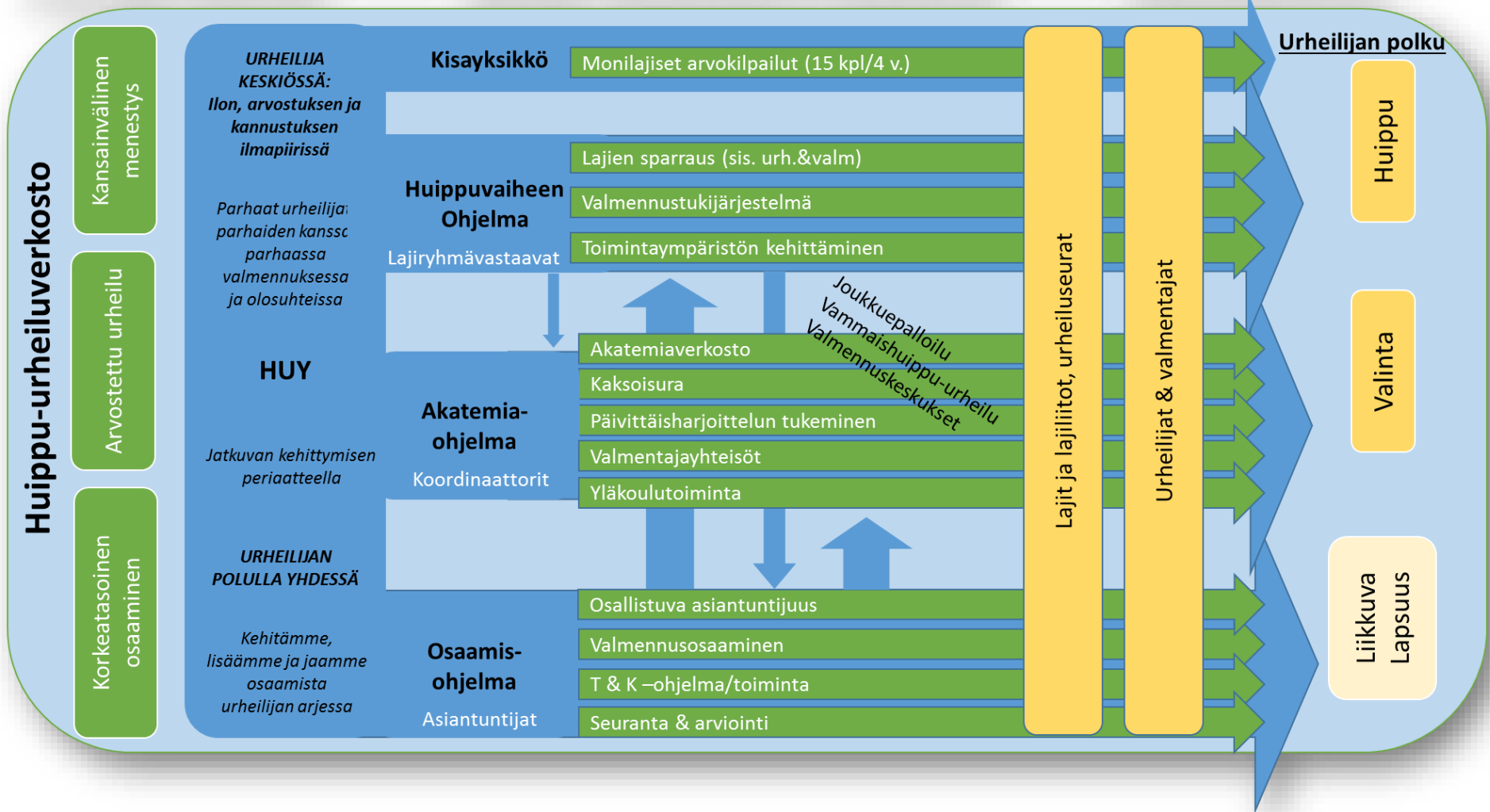
- Arviointikysely HUY:n tukiurheilijoille sekä huippu-urheiluverkoston toimijoille. Kyselyt toteutettiin huhti-toukokuussa 2016. Alustavista tuloksista raportointiin Olympiakomitean hallitukselle 15.6.2016. Tuloksista pidettiin tilaisuus medialle 31.5.2016. Kyselyjen tuloksista on myös julkaistu erillinen raportti (Mäkinen, Lämsä, Puska & Mononen 2016)
- Tiedon keruu HUY:n ja sen ohjelmien toiminnasta ja tuloksista v. 2013-16
- Keskeisten HUY:n ja huippu-urheiluverkoston toimijoiden haastattelut liittyen huippu-urheilun muutokseen ja verkoston toimintaan.

Huippu-urheilun seuranta ja arviointi ovat osa KIHU:n yhteiskuntatieteiden yksikön toimintaa, josta on vastannut Jari Lämsä. Huippu-urheiluyksiköstä arviointiin on osallistunut Leena Paavolainen. Lisäksi KIHU:sta arviointityöhön ovat osallistuneet Jarmo Mäkinen, Kaisu Mononen ja Maija Puska (urheilija- ja verkostokyselyiden valmistelu, analysointi ja raportointi) sekä Maarit Nieminen (akatemiaohjelman kokonaisuus). Raportin kokonaisuudesta vastaa Jari Lämsä.

STRATEGISET TAVOITTEET

RAKENNE, TOIMINTATAVAT JA TOIMENPITEET

TOIMINNAN KOHTEET



KUVIO 2. Huippu-urheiluverkoston ja -yksikön sisäisen arvioinnin viitekehys.

3. Huippu-urheilun muutosprosessin kulmakivet

Tässä kappaleessa avataan huippu-urheilun muutosprosessin keskeisiä periaatteita ja valintoja. Muutosprosessi on pohjautunut Niemisen huippu-urheilutyöryhmässä esiin nostettuun urheilijakeskeiseen näkökulmaan, joka on tiivistynyt urheilijan polku -käsitteen ympärille. Toinen keskeinen periaate on ollut siiloutuneiden rakenteiden ja yksinyrittämiseen perustuvien toimintamallien korvaaminen yhteistyöllä ja verkostomaisella toiminnalla.

Kappale koostuu neljästä alaluvusta, joista ensimmäisessä käydään läpi muutosprosessin keskeisiä käsitteitä ja valittuja toimintatapoja. Toiseksi analysoidaan strategisten tavoitteiden asettaminen sekä niiden jalkauttaminen huippu-urheiluverkostoon. Kolmanneksi tarkastellaan huippu-urheilun johtamista sekä huippu-urheiluverkoston toimijoiden rooleja ja neljänneksi arvioidaan muutoksen resursseja.

3.1. Muutoksen keskeiset valinnat ja niiden jalkauttaminen

Suomalaisen huippu-urheilun muutosprosessin keskeisimmät valinnat ovat liittyneet uudenlaisiin periaatteisiin, toimintatapoihin ja rooleihin:

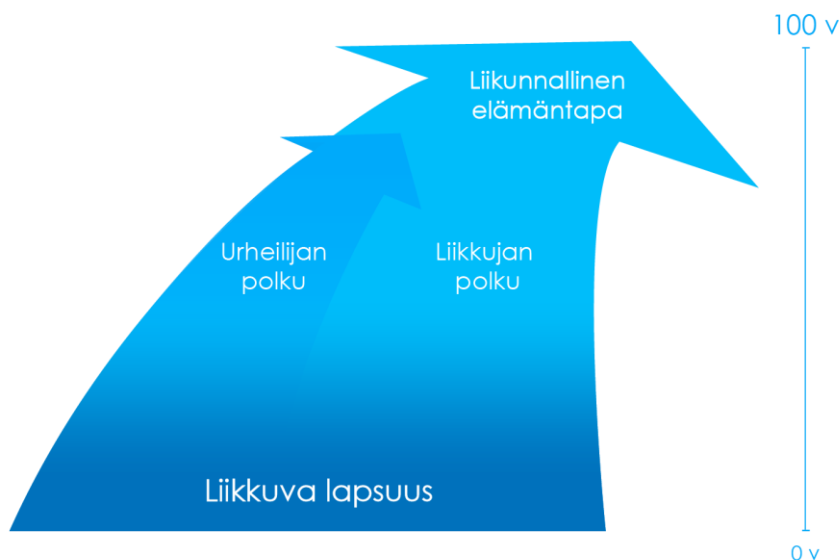
Urheilija keskiössä ja urheilijan polku

Urheilijakeskeisessä toimintatavassa kaikki ratkaisut ja toimenpiteet johdetaan koko urheilijan polun (lapsuus-, valinta- ja huippuvaihe) tarpeista. Urheilijan polun valinnassa keskeiseksi käsitteeksi oli kyse ennen kaikkea ajattelu- ja toimintatavan muutoksesta. Organisaatio- ja järjestelmäkeskeisestä ajattelutavasta siirrytään urheilijakeskeiseen toimintatapaan.

Polku -käsitteellä haluttiin kuvata nimenomaan koko polkua ja urheilijan kehittymiseen tarvittavia tekijöitä polun eri vaiheissa. Polku loi myös kuvaa eri vaiheissa olevien toimijoiden rooleista ja yhteistyötarpeista. Käytännössä polut ovat yksilöllisiä ja urheilijat etenevät polulla yksilöllisten taipumustensa ja harjoitustaustojensa mukaisesti. Urheilijan polun lajikuvaukset kertovat konkreettisemmin sen, mitä taitoja, harjoitusmääriä ja valmennuksen sisällön painopisteitä polulla tulisi erityisesti valintavaiheesta eteenpäin olla pyrittäessä kohti kansainvälisen tason huippu-urheilua. Myös valmennusosaamisen ja -koulutuksen muutostyö käynnistettiin urheilija keskiössä -ajattelun pohjalta.

HUMU-ryhmän toimeksiannosta rakennettiin myös suomalaisen lasten urheilun malli, jossa keskeistä on, että lapsi innostuu liikkumisesta ja hänelle syntyy edellytykset kasvaa hyväksi urheilijaksi. Valtaosa lapsen kokonaisliikuntamäärästä koostuu monipuolisesta omaehtoisesta liikkumisesta ja urheilusta. Ohjattu harjoittelu on laadukasta ja se tukee lapsen urheilijaksi kasvua. Lapsella on niin halutessaan mahdollisuus harrastaa monia erilaisia lajeja. Mallissa päähuomio kohdistuu seuran, kodin ja koulun sekä eri seurojen ja eri lajien väliseen yhteistyöhön (Finni et. al. 2012).

HUY:n aloitettua työnsä käynnistyivät keskustelut myös yhteistyöstä VALO:n kanssa. Yhtenä yhteisenä intressinä oli lasten liikunta ja urheilu. Varsin pian todettiin, että lapsuudessa sekä huippu-urheilun että liikunnan intressit olivat hyvin samansuuntaiset. Vuonna 2016 julkaistuissa suomalaisen liikunnan ja urheilun yhteisessä menestyssuunnitelmassa yhteisenä lähtökohtana oli liikkuva ja monipuolinen lapsuus, joka luo edellytykset liikunnalliseen elämäntapaan, liikunnan harrastamiseen ja huippu-urheilijan uralle (Kuvio 3).



Kuvio 3. Liikkuvan Suomen yhteiset polut. Suomalaisen liikunnan ja urheilun yhteinen menestyssuunnitelma 2016.

Keväällä toteutetuissa verkoston jäsenille ja HUY:n tukiurheilijoille suunnatuissa kyselyissä 61 prosenttia kaikista vastaajista oli samaa mieltä väitteen: urheilija on toiminnan keskiössä. Valmennus ja tukitoimet suunnitellaan ja toteutetaan urheilijälähtöisesti.

Yhteistyön vahvistaminen ja verkostot

Muutostyön tavoitteena oli, että siiloutunut yksinyrittäminen korvataan yhteistyön vahvistamisella kaikkien verkoston toimijoiden kesken. Tämä tarkoitti keskittymistä sellaisiin yhteistyötä vahvistaviin toimiin, joilla urheilijoiden ja joukkueiden kehittämis- ja menestymismahdollisuuksia parannetaan. Osaamista kehitetään, lisätään ja jaetaan urheilijan arjessa ja urheilun toimintaympäristössä.

Yhteistyön vahvistamiseen liittyy myös se, että eri toimijoiden työnjako, vastuut ja roolit selkiinnytetään ja huippu-urheilulla on yhteinen johto ja resursointi. Operatiivisessa vaiheessa HUY:n rooliksi annettiin johtaa ja koordinoita huippu-urheiluverkoston toimintaa ja keskeiseksi tehtäväksi jalkauttaa huippu-urheilun strategisia tavoitteita ja uusia toimintatapoja käytäntöön yhdessä verkoston toimijoiden kanssa. HUY:n johdolla urheilun yhteistyötä on vahvistettu monilla foorumeilla mm. lajiryhmien kesken, akatemioiden valmennusyhteisöissä, valmentajakouluttajien kesken ja eri osaamisverkostoissa.

Kevään kyselyissä noin 60 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä siitä että suomalaisessa huippu-urheilussa on hyvä sisäinen ilmapiiri ja että ilmapiiri on parantunut kolmen viime vuoden aikana. 58 prosentin mielestä urheilu toimijat tekevät yhteistyötä ja arvostavat toisiaan.

Parhaat parhaiden kanssa

Parhaat parhaiden kanssa toimintatapa, jossa parhaat urheilijat harjoittelevat jatkuvan kehittymisen periaatteella yhdessä, parhaassa mahdollisessa valmennuksessa ja olosuhteissa. Tavoitteena on mahdollistaa parhaille urheilijoille kansainvälisen vertailun kestävä valmennus ja toimintaympäristö.

Huippu-urheilu pohjautuu jatkuvan kehittymisen periaatteille. HUY:n johdolla avataan jatkuvasti keskittämisen ymmärrystä, halua ja mahdollisuuksia. Käytännön esimerkkejä on NOV -valmentajien sijoittaminen akatemiayhteisöihin sekä urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten yhteinen toiminnan suunnittelu -prosessi. Keskittämistä voidaan toteuttaa paikallisella, valtakunnallisella ja kansainvälisellä tasolla.

3.2. Strategiset tavoitteet ja niiden operationalisointi

Huippu-urheilun muutosprosessin aikana suomalaisen huippu-urheilun strategisia tavoitteita on hahmoteltu useaan eri otteeseen. Niemisen työryhmä teki pitkäkätäimen vision suomalaiseen huippu-urheiluun, joka koostui neljästä eri osa-alueesta: 1) Lasten ja nuorten liikunta: lahjakkuusreservi on huippu-urheilun perusta, 2) huippu-urheilu – mielekäs ja arvostettu valinta, 3) huippu-urheiluvalmennus – osaamisen kokoaminen, kehittäminen ja jakaminen sekä 4) huippu-urheilun arvostus. (OKM 2010).

Vuosien 2010-2012 aikana rakennettiin huippu-urheilun muutosryhmän johdolla ja yhdessä huippu-urheiluverkoston ja sen toimijoiden kanssa suomalaisen huippu-urheilun visio, strategia ja lähtökohdat uusille toimintatavoille. HUMU:n loppuraportissa yhteiset strategiset tavoitteet kiteytettiin kolmeksi eri aikajänteen tavoitteeksi: suomalainen urheilija ja joukkue menestyvät kansainvälisesti, korkeatasoinen osaaminen, jossa osaava ja vastuullinen yhteistyö koko urheilijan polulla on kilpailuetumme sekä huippu-urheilu on tunnustettu ja näkyvä osa kulttuuriamme (Taulukko 1). Raportissa tehtiin ehdotuksia tavoitteiden indikaattoreiksi. Samalla esitettiin, että tavoitteiden ja mittareiden tarkennukset ja lisäykset tulisi tehdä vuoden 2013 aikana. Esitettiin myös, että näiden tavoitteiden ja mittareiden seuranta ja arviointi vuosina 2013-2020 varmistetaan työprosessilla, joka sisältää sekä sisäisen että ulkoisen arvioinnin. Työ tulisi sopia yhteistyössä VALO:n ja VLN:n arviointityön kanssa (Muutosryhmä 2012, 18).

Suomalaisen huippu-urheilun strategisia tavoitteita lähdettiin jalkauttamaan vuoden 2013 alusta Suomen Olympiakomiteaan perustetun HUY:n johdolla. Vuoden 2013 aikana valmistui osaksi suomalaisen huippu-urheilun strategisia tavoitteita joukkuepelien oma menestysuunnitelma, jonka missiosta *parempaa peliä joka päivä* sekä visiosta *pelin osaamisella, yhteistyöllä ja intohimolla suomalaisia yhdistäväksi menestystekijäksi* johdettiin seuraavia tavoitteita: 1) Menestyminen kansainvälisillä areenoilla, 2) Pelaajien määrä kansainvälisissä huippuliigoissa, 3) kansainvälisen tason valmentajien määrä, 4) arvostetut kansalliset sarjat sekä 5) kuinka monelle joukkuepelin harrastajalle muodostuu elämäntapa ja elinikäinen sidos urheiluun ja liikkumiseen. (Seedi 2013).

Vuosien 2014 ja 2015 aikana huippu-urheilun strategisten tavoitteiden jalkauttamista sekä indikaattoreiden ja tulokorttien työstöä jatkettiin. Aluksi valmisteltiin KIHU:n ja HUY:n toimesta tulokorttimallia, jossa strategiset tavoitteet ja indikaattorit esitettiin tasapainotetun tulokortin avulla. Mallia ei kuitenkaan otettu käyttöön. Vuoden 2015 aikana strategisten tavoitteiden operationalisointia jatkettiin. Tavoitteena oli, että yhteisesti sovitut strategiset tavoitteet ja toimintatavat jalkautuisivat osaksi verkoston toimijoiden strategioita ja toimintasuunnitelmia. Syksyllä 2015 huippu-urheilun verkostopäivillä työstettiin kolmen strategisen tavoitteen alle tarkentavat 15 tulostavoitetta sekä huippu-urheiluverkoston toimijoiden yhteistä toimintasuunnitelmaa vuodelle 2016.

Huippu-urheilun 15 tulostavoitetta ja niille indikaattorit hyväksyttiin Suomen Olympiakomitean hallituksessa 9.2.2016. Syksyn 2016 huippu-urheilun verkostopäivien palautekyselyssä 80 prosenttia osallistujista ilmoitti, että huippu-urheilun strategiset tavoitteet ovat jalkautuneet osaksi oman organisaation strategiaa ja/tai toimintasuunnitelmaa. kevään verkostokyselyyn vastanneista verkoston jäsenistä yli 70 prosenttia oli samaa mieltä väitteiden: *olen saanut riittävästi tietoa huippu-urheiluun*

muutokseen liittyvistä tavoitteista ja toimenpiteistä, olen omassa työssäni vahvistanut huippu-urheilun yhdessä tekemisen toimintatapaa, tiedä, mistä olen vastuussa työssäni sekä työlläni on selkeät tavoitteet.

TAULUKKO 1. Huippu-urheilun strategisten tavoitteiden muotoutuminen 2011-2016.

	Huippu-urheilun pitkän aikavälin tavoitteet 2020; HUMU väliraportti 2011	Huippu-urheilun tavoitteet; HUMU loppuraportti 2012	Menestyvän huippu-urheilun strategiset tavoitteet; HUY toiminta- ja taloussuunnitelma 2016
Osaaminen	Osaaminen on korkeatasoista	Korkeatasoinen osaaminen: ”Kilpailuetumme on urheiluverkoston osaava ja vastuullinen yhteistyö koko urheilijan polulla”	Korkeatasoinen osaaminen: 1) <i>Urheilijat, valmentajat ja asiantuntijat toimivat jatkuvan kehittymisen periaatteella</i> 2) <i>Urheilijan polun eri vaiheissa toimivia osaavia ammattivalmentajia on enemmän</i> 3) <i>urheilijan valmentautumisympäristöissä toimii osaamista ja yhteistyötä vahvistavia valmentaja- ja asiantuntijayhteisöjä</i> 4) <i>Huippu-urheiluverkosto toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti; keskeiset osaamis- ja kehittämisverkostot ovat toiminnassa</i> 5) <i>Huippu-urheilun kehittymistä tuetaan systemaattisella seurannalla ja arvioinnilla</i>
Arvostus	Huippu-urheilua arvostetaan	Arvostettu huippu-urheilu: ”Huippu-urheilu on tunnustettu ja näkyvä osa kulttuuriamme”	Arvostettu urheilu: 1) <i>Urheilijat ja valmentajat kokevat, että heidän panostustaan huippusuorituksen rakentamisessa arvostetaan</i> 2) <i>Urheilun toimijat tekevät yhteistyötä ja arvostavat toisiaan</i> 3) <i>Urheilun ilmapiiri on hyvä ja suomalaiset arvostavat huippu-urheilua enemmän</i> 4) <i>Urheilijoiden ja valmentajien sosio-ekonominen asema on parantunut</i> 5) <i>Urheilijan polun kokonaisresurssit kasvavat</i>
Menestys	Suomalainen huippu-urheilu menestyy kansainvälisesti. Suomi on paras Pohjoismaa menestyksellä ja huippu-urheilujärjestelmän toimivuudella mitattuna 2020	Kansainvälinen menestys: ”Olemme vuonna 2020 paras Pohjoismaa ”	Kansainvälinen menestys: 1) <i>Parhailta urheilijoilla on kv. vertailun kestävä päivittäisvalmennus ja toimintaympäristö</i> 2) <i>Kv. menestyviä urheilijoita on enemmän. Urheilijoiden onnistumisprosentti kasvaa. Joukkuelajeissa on enemmän menestyviä pelaajia lajien kv. huippuliigoissa/-seuroissa</i> 3) <i>Urheilijoiden terveet harjoituspäivät lisääntyvät</i> 4) <i>Yläkoulu- ja lukioikäisillä toteutuu kaksi laadukasta harjoitusta päivässä</i> 5) <i>Huippu-urheiluun on syntynyt keskittämisen ratkaisuja</i>

3.3. Huippu-urheilun johtaminen ja verkoston toimijoiden roolit

Huippu-urheiluyksikkö ja sen ohjelmat

Huippu-urheilun kehittäminen yli laji- ja lajiliittorajojen, on ollut vaikea haaste 2000-luvun Suomessa. Toimialaorganisaatioiden aikana huippu-urheilun vastuuroolia tarjottiin Suomen Olympiakomitealle, joka ei kuitenkaan tarjoukseen tarttunut (Lämsä 2012). Opetusministeriön asettamissa Kivistön ja Niemisen huippu-urheilutyöryhmissä nostettiin esiin keskitetympi malli huippu-urheilun koordinaatioon. Vertailua tehtiin muihin Pohjoismaihin (Lämsä 2004; Mäkinen 2010) sekä laajemmin muihin menestyneisiin maihin (De Bosscher et. al. 2009). Keskeinen johtopäätös oli se, että useat maat olivat jo 1980- ja 90 -luvulta lähtien kehittäneet omaa huippu-urheilujärjestelmäänsä niin, että kansallinen kehittämis- ja johtamisvastuu oli selkeästi yhden organisaation hallussa. Esimerkkeinä toimivat mm. Norjan Olympiatoppen, Tanskan Team Danmark, Australian AIS ja Uuden-Seelannin HPSNZ.

Työryhmää seurannut HUMU lähti viemään ajatusta eteenpäin tutustumalla erityisesti Kanadan, Norjan ja Hollannin järjestelmiin. Samanaikaisesti Suomi osallistui yhdessä 14 muun maan kanssa huippu-urheilun kansallisia toimintapolitiikoita vertailevaa tutkimukseen. Kyseisessä SPLISS -tutkimuksessa rakennettiin aiemman tutkimuksen perusteella yhdeksän kansallisen huippu-urheilujärjestelmän osa-alueen pilarimalli, jonka avulla tarkasteltiin maan järjestelmän tehokkuutta. Mallin osa-alueet olivat: 1) taloudellinen tuki urheilulle, 2) huippu-urheilun toimintapolitiikoiden rakenne ja organisointi, 3) urheilun harrastaminen, 4) lahjakkuiden identifiointi ja kehittäminen, 5) urheilijan tuki uralla ja sen jälkeen, 6) harjoitusolosuhteet, 7) valmennus ja sen kehittäminen, 8) kansainvälinen kilpailutoiminta sekä 9) tutkimus (De Boccher et. al. 2009).

Tutkimusten sekä kansainvälisten benchmarkingin pohjalta käsitys riippumattomasta huippu-urheiluorganisaatiosta, joka koordinoisi resursseja ja toimintaa niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin, vahvistui. Kansainvälisesti oli tarjolla kaksi mallia, joilla on onnistuneesti tuettu kansainvälisen menestyksen tavoittelua. Etenkin anglo-saksisissa maissa on omaksuttu malli, jossa valtio on ottanut kansallisen koordinaatoroolin ja perustanut tätä varten erillisen arm's length organisaation (Esim. Uusi-Seelannin HPSNZ). Pohjoismaista Tanska on 1980-luvulta lähtien perustanut huippu-urheilun kansallisen koordinaation tähän anglo-saksiseen malliin (Storm, Nielsen & Thomsen 2016). Toinen malli löytyy Norjasta, jossa kyseinen huippu-urheiluorganisaatio, Olympiatoppen, on sijoitettu maan urheiluliikkeen sisälle (Augestad, Bergsgaard, Hansen 2006).

Suomessa virallinen selvitys huippu-urheiluyksikön sijoittamisesta tehtiin Lauri Tarastin toimesta, huippu-urheilun muutosryhmän ja Suomen Olympiakomitean toimeksiannosta. Tarastin selvityksessä pohjana oli huippu-urheilun muutosryhmän väliraportti (2011). Selvitysmies hylkäsi huippu-urheiluyksikön sijoittamisen muualle kuin Suomen Olympiakomiteaan varsin lyhyen analyysin perusteella. Selvitysmiehen mukaan Suomeen ei tarvittu uusia urheiluorganisaatioita ja kokonaan itsenäinen hallintomalli olisi eriyttänyt huippu-urheilua lajiliitoista (Tarasti 2012, 3). Selvityksessä ei huomioitu sitä, että Suomessa ei ollut Norjan kaltaista yhtenäistä urheiluliikettä, joka takaisi järjestöön sijoitettavalle huippu-urheiluyksikölle vahvan legitimaation.

Huippu-urheiluyksikkö aloitti uutena yksikkönä toimintansa vuoden 2013 alusta osana Suomen Olympiakomiteaa. Yksikön johtajaksi valittiin Mika Kojonkoski ja tehtäväksi asetettiin suomalaisen huippu-urheiluverkoston - sisältäen vammaishuippu-urheilun - johtaminen ja koordinointi sekä vastaaminen yhdessä lajiliittojen kanssa pitkän aikavälin huippu-urheilumenestyksestä. Tavoitteeksi asetettiin parantaa suomalaisen huippu-urheilun osaamista, menestystä ja arvostusta yhdessä urheilijoiden, valmentajien,

joukkueiden, lajien ja muiden huippu-urheilun verkoston toimijoiden kanssa. HUY:n vastuiksi ja tehtäviksi määriteltiin:

- johtaa ja koordinoi suomalaisen huippu-urheiluverkoston - sisältäen vammaishuippu-urheilun - toimintaa
- ohjaa urheilijoille ja verkoston käyttöön talous- ja osaamisresursseja. Urheilija- ja lajikohtaisesti rakennetun tehostamistukijärjestelmän ja tukitoimintojen tavoitteena on luoda urheilijoille kokonaisvaltaisesti kansainvälisen tason edellytykset menestykseen.
- vastaa yhdessä lajiliittojen ja huippu-urheiluverkoston kanssa suomalaisen urheilun toimintatapojen muutoksesta, valittujen lajien huippuvaiheen prosesseista sekä pitkän ajan menestyksestä.
- vastaa järjestelyistä ja valmistautumisesta sekä johtaa suomalaisjoukkueita Olympialaisissa, Paralympialaisissa, nuorten olympialaisissa, Euroopan Kisoissa, Universiadeissa sekä nuorten olympiafestivaaleilla.
- toimenpiteiden jalkauttamisen työkaluina ovat kolme ohjelmaa: Urheiluakatemiaohjelman ytimessä on urheilijan hyvä arki, Huippuvaiheen ohjelma kokoaa, kehittää ja jakaa huipputasen osaamista ja talousresursseja urheilijoiden valmentautumisen tueksi ja Osaamisohjelma kehittää ja toteuttaa huippu-urheilun tutkimus-, kehittämis- ja valmennusosaamista.

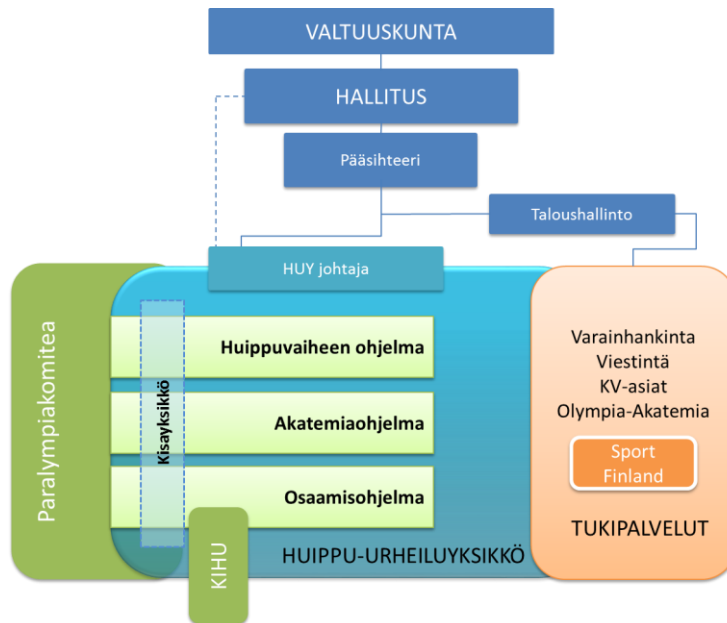
Lisäksi HUY toimii OKM:n asiantuntijatahona valtion valmennus- ja harjoitteluapurahojen valmistelussa sekä muissa OKM:n huippu-urheilua koskevissa rahoituspäätöksissä. (Suomen Olympiakomitea 2013c).

Merkittävin päätös verrattuna aiempiin toimintamalleihin oli HUY:lle annettu autonomia suhteessa Suomen Olympiakomitean luottamusjohtoon. HUY:n johto raportoi suoraan hallitukselle ja toimii yksikön asioiden esittelijänä (Kuvio 4.). HUY:n johtajan esimiehenä on toiminut hallituksen puheenjohtaja. Johtaja vastaa myös HUY:n organisaation rakenteesta sekä yksikön työntekijöiden rekrytoinneista ja työsuhteiden ehdoista käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Ohjelmajohtajien ja kisayksikön johtajan viralliset valinnat alistetaan hallitukselle. Lisäksi yksikkö valitsee urheilijat Olympiakomitean vastuulla oleviin monilajisiin kansainvälisiin arvokilpailuihin. Aiemmin valinnat tehtiin Olympiakomitean hallituksen toimesta, joka uudessa mallissa ei voi muuttaa niitä, mutta joko vahvistaa valinnat tai palauttaa asian uudelleen valmisteltavaksi yksikköön (Suomen Olympiakomitea 2012).

Johtosäännöissä määritellään huippu-urheiluyksikölle johtoryhmä, joka on kaudella 2013-16 koostunut huippu-urheiluüksikön johtajasta, ohjelmajohtajista, kisayksikön johtajasta sekä paralympiakomitean valmennuspäälliköstä. Johtoryhmä toimii johtajan apuna asioiden valmistelussa. Huippu-urheiluüksikön johtoryhmätoiminnan luonne on keskusteleva ja neuvoa-antava. Kaikki viralliset päätökset dokumentoidaan ja esitetään hallitukselle. Lisäksi huippu-urheiluüksikkö voi asettaa asiantuntijaryhmiä. Kaudella 2013-16 on toiminut huippu-urheiluolosuhteiden asiantuntijaryhmä.

Huippu-urheiluüksikön toimintaa ohjaamaan valittiin ohjausryhmä, johon kuuluivat Olympiakomitean hallituksen jäsenistä Susanna Rahkamo (pj.), Pia Nybäck, Tuuli Merikoski, Antti Pihlakoski, Ilkka Rahnasto ja Emma Terho.

Kukin ohjelma toimii oman johdon alaisuudessa. Ohjelmien eteenpäin viemistä on osittain häirinnyt se, että jokaisen ohjelman johtaja on vaihtunut vuosien 2013-15 aikana. Huippuvaiheen ohjelma käynnistettiin huippu-urheilujohtaja Mika Kojonkosken toimesta. Mika Lehtimäki siirtyi ohjelmajohtajaksi syksyllä 2015. Akatemiaohjelman johtajana toimi Markus Kalmari vuoden 2015 loppuun saakka, jonka jälkeen vetovastuun otti Simo Tarvonen. Osaamisohjelmassa Jukka Viitasalo jäi eläkkeelle vuoden 2015 alussa, jolloin ohjelmajohtajaksi siirtyi KIHUn johtajaksi valittu Sami Kalaja.



KUVIO 4. Huippu-urheiluyksikkö osana Suomen Olympiakomiteaa.

Huippu-urheiluverkosto

Verkosto -käsite vakiintui huippu-urheiluyksikön ensimmäisenä toimintavuotena kuvaamaan sitä kokonaisuutta, jota käsittää urheilijan polkuun vaikuttavia tahoja ja asiantuntijoita Suomessa (Kuvio 5). Huippu-urheiluverkosto on kokoontunut säännöllisesti kerran vuodessa yhteiseen verkostotapahtumaan vuodesta 2014 lähtien. Lisäksi on Huippu-urheiluyksikön ja sen ohjelmien koordinoimina ja johtamina rakennettu useita erilaisia lajien ja muiden toimijoiden välisiä sekä asiantuntija- ja osaamisverkostoja.



KUVIO 5. Kuvaus huippu-urheiluverkostosta v. 2015

Muutosryhmän hahmottama verkostokuva, jossa huippu-urheiluyksikkö johtaa koko verkoston toimintaa ja ohjelmat luovat yhteistyölle puitteet, tiivistää ajatukset siitä, että yhteistyössä verkoston jäsenet löytäisivät omaan ydiosaamiseensa ja voivat sen jälkeen keskittää resurssit juuri näiden toimintojen kehittämiseen, johtaisi kokonaisuuden selkeään parantumiseen. (Muutosryhmä 2012, 14). Tehtävä ei ole kuitenkaan helppo, sillä suurin osa verkoston jäsenistä on itsenäisiä organisaatioita tai asiantuntijoita, jotka ovat tähän saakka määrittäneet omaa toimintakenttäänsä suhteellisen vapaasti. Eri organisaatioihin on sidottu paljon resursseja ja osaamista. Lisäksi OKM:llä on ohjaava ja rahoittava rooli suoraan jokaiseen verkoston toimijaan. Ainoa HUY:n käytettävissä oleva keino on neuvottelu ja eri osapuolia hyödyttävien ratkaisujen löytäminen.

Huippu-urheilun kehittämisen kannalta keskeistä on myös HUY:n ja lajiliittojen välinen työnjako. Suomessa lajiliitot ovat viimeisen 20 vuoden aikana vastanneet suvereenisti oman lajinsa kehittämisestä ja kansainvälisestä menestyksestä. HUY on aiempaa vahvemmin tullut mukaan sparraamaan ja ohjaamaan lajien huippu-urheilutoimintaa eri tasoilla (urheilijat, valmentautuminen, strategiat). Nykyisessä työnjaossa lajeilla on kuitenkin edelleen vastuu lajin kehittämisestä ja kansainvälisestä menestyksestä.

Paikallisten ja alueellisten urheiluakatemioiden rooli urheilijoiden kaksoisuran ja päivittäisvalmennuksen edistäjänä korostui muutostyön aikana. Urheiluakatemiaohjelman kautta akatemioista muodostui huippu-urheilun yhteys paikalliselle ja alueelliselle tasolle. Vastaavasti urheiluopistojen yhteydessä toimivien valmennuskeskusten rooli ja asema jäivät muutosprosessin yhteydessä osin epäselväksi. Valmennuskeskusten ja akatemioiden rooleja määritellään OKM:n toimeksiannosta vuoden 2016 loppuun kestävässä HUY:n johtamassa prosessissa.

Koko liikunnan ja urheilun alueellisten toimijoiden (urheiluakatemit, liikunnan aluejärjestöt, urheiluopistot ym.) yhteistyötä sekä koordinaatiosta ja rooleista sopimista on pyritty tekemään kuluneen vuosikymmenen aikana useassa eri prosessissa. Valtakunnallista ja yhteisesti sovittua toimintamallia ja rakennetta ei kuitenkaan ole vielä saatu aikaiseksi.

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen (KIHU), toimintaa suunnattiin muutostyön aikana vahvemmin osaksi huippu-urheiluverkostoa ja käytännön asiantuntijatoimintaa. Lähtökohtana oli saada sinänsä korkeatasoinen osaaminen ja asiantuntijat lähemmäksi urheilijoiden valmentautumisen kokonaisuutta.

Liikuntalääketieteen keskuskeskukset (6 kpl) ja niiden rooli nostettiin myös esiin muutostyön yhteydessä. Niille soviteltiin roolia urheilijan terveydenhuollossa osana alueellisia urheiluakatemiaita. Käytännössä liikuntalääketieteen keskusten roolia ei kuitenkaan ole vielä pystytty määrittämään.

3.4. Huippu-urheilun resurssit

Huippu-urheilun muutosryhmä käsitteli huippu-urheilun resursseja kahdella eri tasolla. Huippu-urheilun kokonaisresursseilla tarkoitettiin koko urheilijan polun talous-, osaamis- ja olosuhderesursseja. Toisaalta ryhmä esitti laskelman huippu-urheiluyksikön kautta ohjautuvalle rahoitukselle vuosiksi 2014-18.

Urheilijan polun kokonaisresurssit

Urheilijan polun kokonaisresurssit koostuvat talous-, osaamis- ja olosuhderesursseista. Huippu-urheilun muutosryhmä tilasi selvityksen urheilijan polun talousresursseista vuonna 2012. Selvitys perustui siihen olettamukseen, että 30 prosenttia kaikista liikuntaa ja urheilua harrastavista lapsista kuuluu urheilijan polulle. Selvityksessä talousresurssit muotoutuivat 2012 kolmen eri tason mukaan seuraavasti: 1) Huippu-

urheilun välittömät talousresurssit, yhteensä 12 miljoonaa euroa (mm. Olympiakomitea, Paralympiakomitea ja KIHU), 2) Huippu-urheilun välittömät yhteistyöresurssit, yhteensä 65 miljoonaa euroa (lajiliitot, akatemit, valmennuskeskukset ja muut urheilujärjestöt) sekä 3) Huippu-urheilun välilliset resurssit, yhteensä noin 800 miljoonaa euroa (kotitaloudet, kunnat, urheiluseurat, ammattilaisurheilu ja yritykset) (Muutosryhmä 2012). Kyseinen arvio on suuntaa antava, eikä vastaavaa tarkastelua ole tehty vuoden 2012 jälkeen.

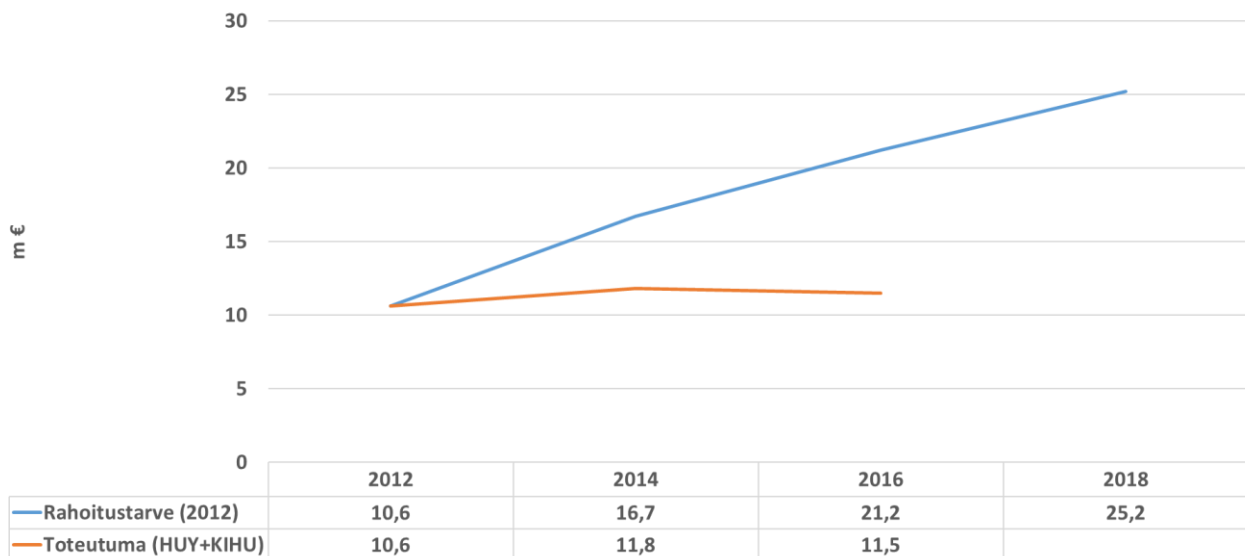
Huippu-urheilun rahoitus on Suomessa monitasoinen haaste, vaikka tarkasteluun otettaisiin ainoastaan valtion rahoitus (Ks. tarkemmin Lämsä & Mäkinen 2016). Huippu-urheilun valtion avustuksen osalta Taulukossa 2 esitetään huippu-urheiluun liittyvien määrärahojen kehitys vuosina 2010-2015. Tämän laskelman perusteella valtio tukee huippu-urheilua vajaalla 26 miljoonalla eurolla. Tuki on noussut 35 prosenttia vuoden 2010 tasoon verrattuna. Taulukkoon 2 on kursioivilla merkitty ne määrärahat, jotka siirtyivät HUY:n perustamisen yhteydessä sen erityistukena myönnettyyn valtionavustukseen. Olympiakomitean ja Paralympiakomitean yleisavustukset pienenevät yhteensä 3,9 miljoonaa euroa. Lisäksi usea hanke yhdistettiin HUY:n 6,86 miljoonan euron tukipottiin.

Laskennallisesti voidaan vielä muodostaa laajempi tulkinta valtion huippu-urheilutuesta, johon sisältyvät liikunnan koulutuskeskusten VST -tuen laskennallinen huippu-urheiluosuus, liikuntalääketieteen laskennallinen osuus sekä liikuntabudjetin ulkopuolelta toisen asteen urheiluoppilaitosten tuki. Lisäämällä nämä huippu-urheilun tukeen, päädytään noin 39 miljoonaa euroa.

TAULUKKO 2. Opetus- ja kulttuuriministeriön huippu-urheilun määrärahat liikuntabudjetissa vuodesta 2006 lähtien, 1 000 €. LÄHDE: Liikuntatoimi tilastojen valossa julkaisut 2006-2014; (HUTAR = Huippu-urheilun talousarviorivi 2015)

Huippu-urheilumäärärahat	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Suomen Olympiakomitea</i>	4 300	4 300	4 300	1 100	1 100	1 300
<i>Huippu-urheiluyksikkö (HUTAR)</i>			235	6 860	6 860	6 860
<i>Nuorten valmennus</i>	400	532	532			
<i>Joukkuepalloiluprojekti</i>	670	742	742			
<i>Valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen kehittäminen</i>			270	170	370	370
<i>Huippu-urheilun muutosryhmä</i>	380	1 200	900			
<i>Suomen Paralympiakomitea (HUTAR)</i>	863	870	870	270	270	270
<i>Urheiluakatemit (HUTAR)</i>	260	260	260	800	850	850
<i>KIHU (HUTAR)</i>	1 170	1 230	1 230	1 550	1 615	1 615
<i>URA-säätiö (HUTAR)</i>	135	135	135	135	135	135
<i>Urheilijoiden apurahat (HUTAR)</i>	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
<i>Suurtaapahtumat</i>	500	1100	1500	1700	1700	1700
<i>Lajiliitot (laskennallinen osuus 25 %)</i>	4 975	5 075	5 322	5 319	5 400	5 495
<i>Valtakunnalliset olosuhteet</i>	1 570	650	1 400	700	400	1 630
<i>Valmennuskeskusten kehittämismääräraha</i>	ei tiet.	ei tiet.	600	600	600	600
<i>ADT / SUEK</i>	2 300	2 750	2 800	2 900	3 000	3 250
<i>Pro -urheilu ja urheilijaeläkkeet</i>					300	300
YHTEENSÄ (1 000 €)	19 223	18 444	22 796	23 804	24 300	25 875

Rahoituksen määrän lisäksi tärkeää on myös rahoituksen koordinaatio. Muutosryhmän rahoitusehdotuksessa huippu-urheilun välittömien talousresurssien kasvulle esitettiin skenaario, jossa huippu-urheiluyksikön ohjauksessa olevat resurssit kasvaisivat vuoden 2012 10,6 miljoonan euron tasosta aina vuoden 2018 yhteensä 25,2 miljoonaan euroon. Kuviossa 6 on esitetty rahoitustarpeen ja toteutuneen rahoituksen välinen suhde. Toteutuma on vuoden 2012 osalta otettu muutosryhmän raportista (Muutosryhmä 2012, 38) sekä vuoden 2014 HUY:n ja KIHU:n tilinpäätöksistä sekä vuoden 2016 osalta HUY:n ja KIHU:n talousennustuksista marraskuulta 2016. Kuvion perusteella on selvää, että HUMU:n kaavailemat resurssitavoitteet HUY:lle ja sen ohjelmien toiminnalle sekä urheilija-, valmentaja- ja lajitukiin eivät ole toteutuneet.



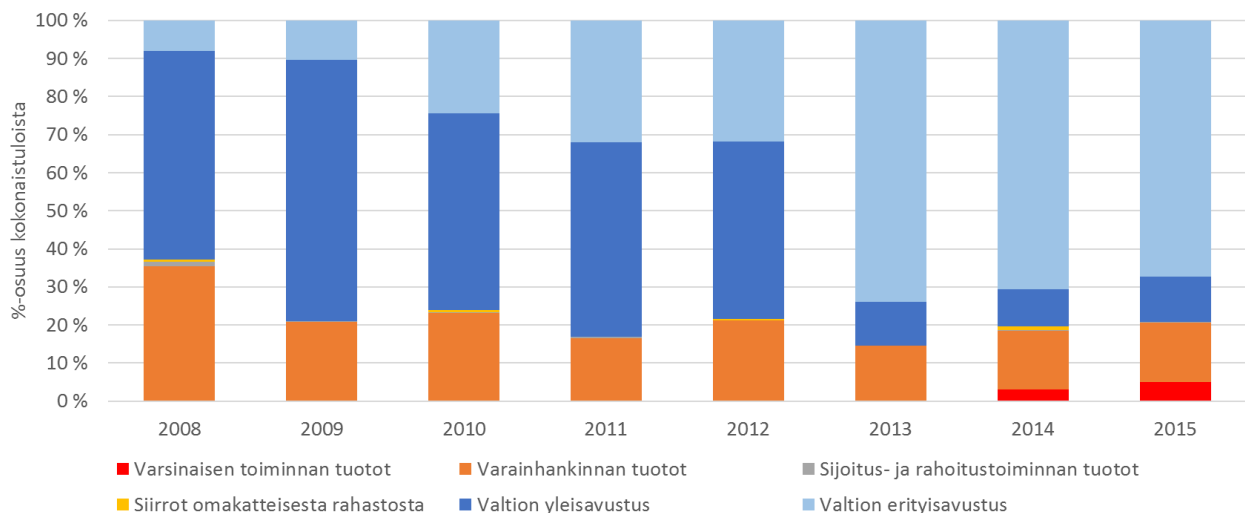
KUVIO 6. Huippu-urheilun muutosryhmän arvio huippu-urheilun rahoitustarpeesta suhteessa asetettuihin visioon ja tavoitteisiin sekä HUY:n ja KIHU:n yhteenlaskettu toteuma.

Suomen Olympiakomitean kokonaiskulut ovat nousseet vuoden 2008 yhteensä seitsemästä miljoonasta eurosta vuoden 2015 yhteensä 10,8 miljoonaan euroon (Liite 1.). Olympiakomitean oma varainhankinta ei ole toteutunut tavoitteiden mukaisesti ja valtion yleis- ja erityisavustusten osuus komitean kokonaistuloista on pysynyt noin 80 prosentissa (Kuvio 7.). Olympiakomitean talous on siis kasvanut, mutta samalla riippuvuus valtion rahoituksesta on voimistunut. HUY:n saama valtionavustus on valtion tilitarkastuksen vuoden 2010 lausunnon mukaisesti muutettu erityisavustukseksi (valtion liikuntaneuvosto 2015, 69-79) yksikön perustamisen jälkeen. Kuviossa 7 näkyy myös erityisavustusten kasvu olympiakomitean tuloissa vuosina 2010-12, mikä selittyy pitkälti HUMU -ryhmän rahoituksena. Taloudellisen tuen näkökulmasta valtio on määrittänyt HUY:n HUMU:n kaltaiseksi hankkeeksi, jolle myönnetään erityisavustusta.

Suomen Olympiakomitean talous on luonnollisesti yhteydessä myös huippu-urheiluyksikön talouteen. HUY:n toiminnan kokonaiskulut ovat olleet vuosien 2013-2016 seuraavat:

- 7,85 miljoonaa euroa vuonna 2013,
- 9,1 miljoonaa euroa vuonna 2014,
- 8,6 miljoonaa euroa vuonna 2015 ja
- 9,15 miljoonaa euroa vuonna 2016 (ennuste).

Huippu-urheiluyksikkö on myös joutunut sopeuttamaan omaa talouttaan vuosien 2013-2016 aikana viisi kertaa, yhteensä 2,3 miljoonaa euroa. HUY on edelleen jakanut suoraa urheilija-, valmentaja- ja lajitukia vuosittain 6,5-7,5 miljoonaa euroa. Lajikohtaiset tuet on kuvattu tarkemmin kohdassa 4.2 ja Liitteessä 2.



KUVIO 7. Eri tulonlähteiden osuus Suomen olympiakomitean kokonaistuloista v. 2008-2015, % (Lähteet: OK:n vuosikertomukset 2008-2015)

Kansainvälisessä vertailussa Suomen julkinen tuki huippu-urheilulle ei ole absoluuttisesti tai suhteellisesti suurta. SPLISS -tutkimuksessa Suomi sijoittui v. 2011 tuella, 22 miljoonaa euroa, selvästi vähiten panostavaan kolmennakseen 15 kansakunnan joukossa. Alle 10 miljoonan asukkaan kansakunnista Tanskan huippu-urheilupanostus oli 35 miljoonaa euroa ja Sveitsin 56 miljoonaa euroa. Portugali ja Viro panostivat huippu-urheiluun Suomea vähemmän. Huippu-urheilun osuus liikunnan koko julkisesta tuesta ei Suomessa myöskään ollut merkittävä verrattuna tutkimuksen muihin maihin (De Bosccher 2015, 120).

Osaamis- ja olosuhderessit

Strategiakaudella on kartoitettu valmentajien osaamista (Blomqvist 2015), urheiluakatemioiden asiantuntijoita (Manninen & Lämsä 2014), valmennuskeskustyöntekijöitä (Lämsä & Nummela 2016) sekä valmennusosaamisen laatua (Hämäläinen 2016). Suurin osa kartoituksista on ollut tilannekartoituksia, joissa on kuvattu eri asiantuntijoiden lukumäärää, kokemusta ja panostusta verkoston toimintaan. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus on edelleen pirstaleinen.

Huippu-urheilun olosuhteita on perinteisesti tarkasteltu kansainvälisten arvokilpailujen asettamien mittapuiden mukaan. Huippu-urheilun muutostyössä on pyritty avaamaan nykyaikaisen huippu-urheilun olosuhdetarpeita uudella tavalla. Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia, URHEA, toteutti vuosina 2013-14 oman olosuhdestrategiansa, jossa olosuhteita arvioitiin seuraavien elementtien mukaisesti: 1) monilajisuus, 2) käytettävyys, 3) yhteistyöasenne, 4) turvallisuus, 5) saavutettavuus, 6) asiantuntijuus, 7) osaava valmennus, 8) esteettömyys sekä 9) yhteistyö muiden olosuhdetahojen kanssa. (Urhea 2013)

Johtopäätöksiä

Muutoksen tarve suomalaisessa huippu-urheilussa oli iso 2010-luvun alussa. Kansainvälisen kilpailun kiristyminen ja kansallinen etu edellyttivät, että huippu-urheilulle rakentuu yhteinen suunta ja tavoitteet ja että urheilun rakenne, roolit ja resurssiohjaus tukevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Kansainväliset esimerkit myös omalta osaltaan vahvistivat näitä toimivia huippu-urheilujärjestelmiä selittäviä tekijöitä.

Huippu-urheilun rakenteita ja johtamiskäytäntöjä uudistettiin Niemisen työryhmän ja huippu-urheilun muutosryhmän ehdotusten mukaisesti. Erillinen huippu-urheiluyksikkö perustettiin osaksi Suomen Olympiakomiteaa ja yksikölle annettiin tehtäväksi johtaa ja koordinoida suomalaista huippu-urheilua. Samalla yksikölle määritettiin kansainvälisten käytäntöjen perusteella merkittävä autonomia. Roolit ja päätöksenteko HUY:n ja hallituksen välillä ovat toimineet uudistetun ohjesäännön mukaisesti.

HUY käynnisti strategisten tavoitteiden jalkauttamisen, jossa tärkeänä osana oli luottamuksen ja yhteisen tekemisen rakentamisen eri huippu-urheilutahojen välille 2013. Luottamusta rakennettiin arjessa satojen kohtaamisten ja lukuisten eri prosessien avulla. Huippu-urheiluverkostolle on luotu vuosien 2013-16 aikana yhteiset tavoitteet, yhteinen kieli ja toimintamallit, jotka ovat keväällä 2016 toteutetun verkostokyselyn perusteella hyväksytyt laajasti ja ne ovat myös lähteneet jalkautumaan käytäntöön. Myös verkoston yhteistyö ja luottamus on parantunut. Voidaan väittää, että perusta huippu-urheiluverkoston yhteiselle toiminnalle on luotu, mutta toimintakulttuurin muutos vie vielä aikaa.

Huippu-urheilun muutosprosessi eteni vaiheittain niin, ettei HUY perustamisvaiheessa saanut merkittäviä uusia resursseja tai ohjausvaltaa suhteessa muihin huippu-urheiluverkoston toimijoihin. Yksikön toimenpiteet uusien toimintatapojen ja strategisten tavoitteiden jalkauttamiseksi muodostuivat näin neuvottelevaksi ja eri osapuolia yhteistyöhön innostavaksi. Urheilutoimijoiden roolit ja vastuut ovat edelleen epäselvät ja monin osin päällekkäiset.

HUMU:n tekemät laskelmat huippu-urheilun rahoitustarpeesta asetettujen tavoitteiden suunnassa eivät ole toteutuneet. Suomen Olympiakomitean omat varainhankinnan nettotuotot ovat olleet selvästi pienempiä HUY:n perustamisen jälkeen kuin sitä aiemmin. Varainhankinnan kulut moninkertaistuivat v. 2013 alusta lähtien. HUY on joutunut sopeuttamaan useampaan kertaan omaa talouttaan vuosina 2013 – 2016, eikä käytettävissä olevat huippu-urheiluresurssit ole mahdollistaneet 2013 asetettujen tavoitteiden ja toimenpidekokonaisuuksien täysimääräistä toteuttamista.

Valtion on toisaalta kasvattanut taloudellista tukea huippu-urheilulle, mutta toisaalta ylläpitänyt toimialoittumisen myötä rakennettua tulosohjausmallia, jossa OKM:n kautta jaettava valtiontuki kohdennetaan suoraan eri organisaatioille. Huippu-urheiluyksikön kohdalla tuki on tarkoittanut erityisavustusta, joka kaventaa sen mahdollisuuksia käyttää tukea verrattuna yleisavustukseen. Kun huippu-urheilun muutosprosessissa haettiin vahvaa ja koordinoivaa valtakunnallista yksikköä, niin valtion kohtelee kyseistä yksikköä rahoituksellisesti projektina.

4. Toimintaa ja toimenpiteitä 2013 – 2016

Tässä kappaleessa kuvataan huippu-urheiluyksikön, sen kolmen ohjelman ja kisayksikön toimintaa vuosina 2013-16. Kappaleen lopussa esitetään kolme erityiskysymystä: joukkuepallot, vammaisurheilu sekä valmennuskeskukset, joihin kaikkiin on haettu muutosprosessin aikana räätälöityjä ratkaisuja.

4.1. Huippu-urheiluyksikkö

Huippu-urheiluyksikkö aloitti toimintansa vuoden 2013 alusta. Huippu-urheilun strategisten tavoitteiden käytäntöön jalkauttamisen työkaluiksi valittiin yksikön alle kolme ohjelmaa, urheiluakatemia-, osaamis- ja huippuvaiheen ohjelma. HUY:n ohjesääntö määritteli uuden toimintamallin ja johtamisjärjestelmän.

HUY itsessään on pieni hallinnollinen nyrkki, jossa työskentelee huippu-urheilujohtaja, varajohtaja, palvelupäällikkö sekä 3-5 asiantuntijaa. Yksikön alla toimivat kolme ohjelmaa toimivat kukin omalla tavallaan suomalaisen huippu-urheilun parhaaksi. Ohjelmien välistä yhteistyötä edistetään ja ohjataan huippu-urheiluyksikön johtoryhmässä.

HUY:nn ja sen ohjelmien toimitaa vuosina 2013-16 on kuvattu pähkinänkuoressa Liitteessä 3. HUY:n ja sen ohjelmien henkilöstö vuosien 2013 – 2016 aikana on kuvattu liitteessä 4.

4.2. Huippuvaiheen ohjelma

Huippuvaiheen ohjelma muodostaa huippu-urheilun perinteisimmän ja näkyvimmän osa-alueen, eli aikuisten kansainvälisessä ammattilais- tai arvokilpailuympäristössä kilpailevien urheilijoiden kokonaisuuden. Huippuvaiheen ohjelman johtajana toimi Mika Kojonkoski HUY:n johtajan toimen ohella vuoden 2013 alusta vuoden 2015 kesäkuuhun, jonka jälkeen ohjelmajohtajaksi valittiin Mika Lehtimäki. Huippuvaiheen ohjelman tärkeimmiksi tavoitteiksi asetettiin:

- Parantaa suomalaisen huippu-urheilun menestystä yhdessä lajien, huippu-urheilijoiden ja joukkueiden kanssa.
- Vahventaa ajattelu- ja toimintamallia, jossa kaiken toiminnan keskiössä on urheilijan, valmentajan ja taustatiimin toimintaedellytysten varmistaminen ja edelleen kehittäminen.
- Koota, kehittää ja jakaa huipputasen osaamista ja talousresursseja huipulla olevien urheilijoiden ja joukkueiden valmentautumisen tueksi.
- Yhdessä lajien kanssa turvata päivittäinen harjoittelu parhaassa mahdollisessa toimintaympäristössä ja olosuhteissa. Tunnusomaista tällaiselle toimintaympäristölle on toimintatapa, josta heijastuu ammattimaisuus, sitoutuminen, jatkuvan kehittymisen tarpeiden etsintä, intohimo ja osaamisen keskittyminen valmentautumisen tueksi.
- Luoda ja jakaa huippuvaiheen valmennustietoa kansainvälisen kehityksen kärjessä.
- Vahvistaa yhteistyötä lajien sisällä, välillä ja huippu-urheiluverkostossa.
- Koota ja vahvistaa yhteistä, riittävän laajaa ja ammattimaista asiantuntijayhteisöä, jonka osaaminen kehitty jatkuvan toisilta oppimisen avulla.

Koska ohjelma oli uusi ja käynnistysvaiheen resurssit rajalliset, ohjelmalle asetettiin portaittainen tavoitetila: ohjelma käynnistyy vuonna 2013, kehitty vuosina 2014-2015 ja toimii täydessä laajuudessaan

vuonna 2016, jolloin ohjelman oma asiantuntemus, verkostot ja talousresurssit tukevat huipulla olevien urheilijoiden ja joukkueiden työtä kansainvälisesti kilpailukykyisellä tasolla (Muutosryhmä 2012, 22).

Huippuvaiheen ohjelmassa on vahvennettu ajattelu- ja toimintamallia, jossa kaiken toiminnan keskiössä on urheilijan, valmentajan ja taustatiimin toimintaedellytysten varmistaminen ja edelleen kehittäminen. Lajien kanssa toimimisen yhteisenä tavoitteena on turvata päivittäinen harjoittelu parhaassa mahdollisessa toimintaympäristössä. Tunnusomaista tällaiselle toimintaympäristölle on toimintatapa, josta heijastuu ammattimaisuus, sitoutuminen, jatkuvan kehittymisen tarpeiden etsintä, intohimo ja osaamisen keskittyminen valmentautumisen tueksi.

Huippuvaiheen ohjelman keskeinen uusi rakenne on ollut lajiryhmävastaavatoiminta, jonka tehtävänä on ollut sparrata ja auttaa lajeja huippu-urheilutoiminnassa. Lajiryhmävastaavat ovat myös vastanneet HUY:n jakamien taloudellisten tukien päätöksenteosta yhdessä huippu-urheilujohtajan kanssa. Kahden viimeksi kuluneen vuoden aikana huippuvaiheeseen on integroitu vahvemmin myös lajien urheilutoiminnan kehittäminen.

Lajiryhmävastaavat

Lajiryhmävastaavatoiminta käynnistyi vuoden 2013 alusta uutena toimintamuotona ja keskeisenä osana huippuvaiheen ohjelmaa (Taulukko 3.). Lajiryhmävastaavien tehtäviksi määriteltiin:

- Vastata yhdessä lajiliittojen kanssa lajiryhmänsä huippu-urheilutuloksesta ja edistää tehokkaan valmennuksen toteutumista lajiryhmänsä lajeissa
- Edistää lajien välistä yhteistyötä
- Toimia kiinteässä yhteistyössä muiden lajiryhmävastaavien ja huippu-urheiluyksikön muun henkilökunnan kanssa huomioiden kaikki ohjelmat
- Toimia omien lajiensa verkostojohtajana ja edistää huippu-urheilukulttuurin kehittämistä
- Kehittää lajiensa valmennuksen tukijärjestelmää, jossa lajin työtä vahvistetaan talous-, osaamis- ja olosuhderessurssien keinoin
- Valmistella urheilija-apurahaesitykset
- Seurata ja analysoida lajiryhmänsä lajien valmennuksen etenemistä, tukea lajien valmennuksen johtajien ja valmentajien työtä, sekä johtaa asiantuntijatyötä lajiryhmässään

Lajiryhmävastaavatoimintamalli on täysin uudenlainen suomalaisessa urheilussa ja siitä on muodostunut kuluneiden neljän vuoden aikana yksi keskeisimmistä HUY:n toimintamuodoista. Lajiryhmävastaavilla on ollut mahdollisuus perehtyä huippu-urheilijoiden tilanteeseen, lajien valmennusjärjestelmiin sekä lajien urheilutoimintaan valmennustoimintaa laajemmin. Lajiryhmävastaavat ovat saaneet positiivisen vastaanoton kentällä ja luottamus lajiryhmävastaavatoimintaan on kasvanut. Kevään verkostokyselyssä 60 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että lajiryhmävastaavien toiminta tukee huippu-urheilijoiden ja lajien kehittymistä.

Lajiryhmävastaava toimii oman lajiryhmänsä huippu-urheilun sparraajana, joka näkee lajin mahdollisuudet ja uhat laji-ihmisiä laajemmin, mutta toimii yhteistyössä lajin kanssa. Tämä merkitsee myös työmäärän kasvua, lajit ja muut toimijat haluavat hyödyntää heitä. Toiminnan kokonaisuuden johtaminen onkin merkittävä haaste tulevalle olympiadille. Lajiryhmävastaavat ovat avaintekijöitä HUY:n valmennusjärjestelmän rakentamis- ja uudistamistyössä.

TAULUKKO 3. Lajiryhmävastaavien lajijakaumat sekä muut vastuut v. 2016

	Lajiryhmävastaava	Kesälajit	Talvilajit	Muut vastuut
PÄÄTOIMISET	Olli-Pekka Kärkkäinen	Uinti & uimahypyt, yu (kestävyysjuoksu & kävely), pyöräily, suunnistus, triathlon	Maastohiihto, ampumahiihto, hiihtosuunnistus	Asiantuntijuuden koordinointi
	Mika Lehtimäki	Yu (heitot, hyyt, pikajuoksut, ottelut ja kelaus) Voimistelu (teline, rytminen ja joukkue)	Pikaluistelu, taitoluistelu, muodostelmaluistelu	ohjelmajohtaja, huippuvaihe Urhea/akatemiati
	Jukka Rautakorpi	jalkapallo, koripallo, käsipallo, lentopallo, salibandy	jääkiekko	Valmennusosaaminen
	Pasi Sarkkinen	Judo, karate, miekkailu, 5-ottelu, nyrkkeily, paini, painonnosto, taekwondo		Valmennuskeskukset
	Kimmo Yli-Jaskari	Ammunta, golf, jousiammunta, melonta, soutu, keilailu	Curling	Urheilulukiotyö
SIVUTOIMISET	Mika Kojonkoski	Purjehdus	mäkihyppy, yhdistetty	Huippu-urheilujohtaja, KIHU:n hallituksen pj
	Kimmo Mustonen	Pöytätennis, ratsastus, vammaisjoukkuelajit	Alppilajit, freestyle, lumilautailu	valmennuspäällikkö, paralympiakomitea
	Antti Paananen	beach volley, sulkapallo, tennis, squash		valmennuspäällikkö, akatemiaohjelma

Huippu-urheiluyksikön valmennustukijärjestelmä

Huippuvaiheen ohjelma vastaa suurelta osin huippu-urheiluyksikön jakamista tehostamistuista urheilijoille, valmentajille sekä lajeille. Valmennustukijärjestelmää uudistettiin yksikön kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana. Uudistamisen lähtökohtana olivat seuraavat periaatteet:

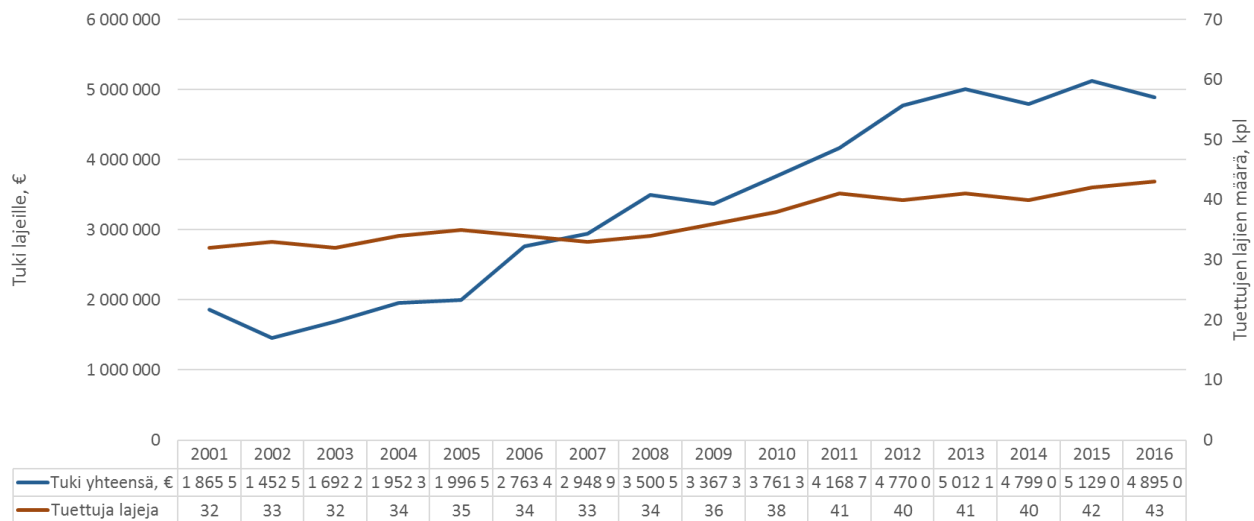
- Urheilijoita ja lajeja tuetaan räätälöidysti, kokonaisvaltaisesti ja tarveharkinnan mukaan
- HUY määrittää tukilajien tukemisen kriteerit ja lajikategoriat "investointilogiikan" periaatteella, jotta huippu-urheilun tehostamistuet suuntautuisivat kokonaisvaltaisemmin ja tarkoituksenmukaisemmin sekä mahdollistaisivat aiempaa paremmin tavoitteiden toteutumisen
- Huippu-urheiluyksiköllä ja lajiliitoilla on yhteistyötä ja valmennuksen tehostamistukien käyttöä ohjaavat sopimukset

Valmennustukijärjestelmän uudistamisessa suurimmat käytännön muutokset liittyivät urheilijoiden ja valmentajien sekä lajien räätälöityyn ja tarpeeseen perustuvaan tukeen. Päätökset on myös pyritty tekemään kerralla, jolloin laji saa huippu-urheiluyksiköltä tulevat resurssit yhdessä päätöksessä vuosittain.

Täysin uudenaikaisena tukimuotona huippu-urheiluyksikkö tarjoaa lajeille myös asiantuntijatoimintaa osana valmennustukiratkaisuja.

Huippu-urheiluyksikkö on jakanut lajiryhmävastaavien valmistelemansa vuosittain urheilija- ja lajikohtaisia valmennuksen tehostamis- ja asiantuntijatukia kolmessa eri lajikategoriassa ja yhteensä 45 lajille vuosina 2013-16 (Liitteet 5 & 6). HUY:n jakamista suorista huippu-urheilun tuista on vastaavalla ajanjaksolla jaettu kesälajeille noin 57 prosenttia, talvilajeille 33 prosenttia ja paralympialajeille 10 prosenttia. Lajikohtaiset tuet on esitetty liitteessä 2. Lajiliitot ovat toimittaneet vuosittaiset huippu-urheilutoiminnan raportit ja suunnitelmat sekä olympiadin suunnitelmat HUY:öön. Yksilötukiurheilijoiden vuosiraportit ja –suunnitelmat on kerätty urheilija-apurahahaun yhteydessä.

Suomen Olympiakomitean yhteenlasketut lajeille, sisältävät urheilija- ja valmentajatuet, jaetut suorat tuet ovat kasvaneet 2000-luvun alun noin 1,5 miljoonasta eurosta noin kolminkertaisiksi (Kuvio 8.). Tuettavien lajien määrä on myös kasvanut. Vuonna 2016 huippu-urheiluyksikkö tuki yhteensä 43 lajia.



KUVIO 8. Suomen Olympiakomitean lajeille jakamat suorat taloudelliset tuet sekä tuettujen lajien määrä 2001-2016 (LÄHTEET: Suomen olympiakomitean vuosikertomukset 2001-2012 ja HUY 2013-16).

Suomessa huippu-urheilu kattaa sekä kesä- että talviurheilulajit. Taulukossa 4 on esitetty Suomen Olympiakomitean valmennustuet vuodesta 2001 lähtien eri olympiadeihin jakautuen. Kesälajien valmennustuet ovat kolminkertaistuneet, kun taas talvilajien valmennustuet ovat ainoastaan kaksinkertaistuneet. Talvilajien kuuluva olympiadi on tosin vielä kesken. Yhtenä kesälajien tukimuotoa kasvattavana kokonaisuutena on Olympiakomitean tukeen liitetty joukkuepallolajit, erityisesti kesälajeihin luokiteltavat jalka-, kori-, käsi- ja lentopallo sekä salibandy, joiden yhteenlaskettu tuki on kasvanut viimeksi kuluneen 10 vuoden aikana muutamasta kymmenestä tuhannesta eurosta noin 900 000 euroon. Myös useiden kesäyksilölajien tuki on vähintään kaksinkertaistunut.

HUY on toiminut asiantuntijana, valmistelevana tahona OKM:n jakamista valtion urheilija-apurahoista. Apurahakriteerejä on uudistettu HUY:n toimesta yhteistyössä OKM:n kanssa. Vuonna 2016 apurahajärjestelmä laajennettiin ensimmäistä kertaa koskemaan myös joukkuepelien urheilijoita. keskimääräinen apuraha urheilijaa kohden on laskenut parin viimeisen vuoden aikana. Tämä johtuu kriteerien kiristymisestä sekä uuden 5 000 euron apurahan lisäämisestä (Liite 6.).

TAULUKKO 4. Suomen Olympiakomitean jakamat tuet lajeille olympiadeittain sekä kesä- ja talvilajeille olympiadeittain. HUOM! talvilajien olympiadin jaksotus. (LÄHTEET: Suomen Olympiakomitean vuosikertomukset 2001-2012 ja HUY/Leena Paavolainen 2013-16)

Kaikki lajit		Kesälajit		Talvilajit	
Olympiadi	Yhteensä, €	Olympiadi	yhteensä, €	Talviolympiadi	Yhteensä, €
2001-2004	6 962 670	2001-2004	4 180 586	2003-2006	3 587 271
2005-2008	11 209 428	2005-2008	6 058 007	2007-2010	6 069 850
2009-2012	16 067 325	2009-2012	9 389 275	2011-2014	7 224 450
2013-2016	19 835 120	2013-2016	12 467 620	2015-2018*	3 672 500

*mukana ainoastaan vuodet 2015-16

Lajin urheilutoiminnan kehittäminen

Lajien valmennusjärjestelmien kehitystyössä on viimeisen kahden vuoden aikana siirrytty käyttämään käsitteitä toimintaympäristöjen kehittäminen ja lajin urheilutoiminnan kehittäminen. Toimintaympäristöllä viitataan siihen kokonaisuuteen, jossa urheilija valmentautuu ja kilpailee. Lajin urheilutoiminnan kehittäminen on puolestaan laajempi kokonaisuus, joka käsittää useita erilaisia toimintaympäristöjä.

Lajien kehittämistyötä on tehty useammassa huippu-urheiluyksikön tukilajissa. Olympiakomitean ja VALOn yhteistyöllä työhön palkattiin Anna Kirjavainen. Työ toteutettiin monen eri tahon yhteistyöllä, jossa olivat mukana lajiryhmävastaavat, lajit, akatemiaohjelma ja osaamishjelma. Ulkopuolisena sparraajana prosessissa toimi Aalto-yliopiston Anssi Tuulenmäki. Vuoden 2015 lopulla päädyttiin käyttämään nimitystä lajin urheilutoiminnan kehittäminen, johon luotiin kehittämis- ja toimintamalli (Kuvio 9). Malli on laaja ja moniulotteinen, mutta sen viisi pääkysymystä toimivat myös kevyempien analyysien ja kehittämistoimenpiteiden pohjana:

1. Onko lajin sisällä yhteisymmärrys kansainvälisestä vaatimustasosta?
2. Onko lajin sisällä yhteisymmärrys siitä, miten urheilijan polku pitäisi toteuttaa Suomessa?
3. Onko lajin sisällä yhteisymmärrys siitä, mitkä ovat toimintaympäristön kehittämisen kriittiset tekijät urheilijan arjen näkökulmasta?
4. Mitkä ovat yhteiset tavoitteemme? Mitä asioita pitäisi tehdä seurassa, akatemiassa, valmennuskeskuksessa, liitossa ja mitä pitäisi tehdä yhteisesti? Miten toiminta organisoidaan?
5. Mikä on kulttuurin vaikutus lajiin?

Työkalua hyödynnetään monella eri tavalla. Arviolta 15 lajia hyödyntää mallia oman toimintansa kehittämisessä. Yleisurheilu on uudistanut oman valmennusjärjestelmänsä ja samalla kehittänyt mallia kokeilujen kautta. Lentopallo ja ampumaurheilu päivittävät omaa valmennusjärjestelmänsä mallia hyödyntäen. Pienemmässä mittakaavassa lajiryhmävastaavat ovat käyneet mallin kysymyksiä läpi yhdessä lajien kanssa ja ratkoneet lajien toiminnan kehittämisen haasteita. Olympiakomitean urheilijan polku -mallia on vuoden 2016 aikana kehitetty yhteistyössä VALO:n lasten ja nuorten urheilutoiminnan laatuarvioinnin kanssa. Myös seuratoiminnan kehittäminen kiinnittyy em. malleihin.



KUVIO 9. Lajin urheilutoiminnan kehittäminen

Johtopäätökset

Huippuvaiheen toiminnalle asetettiin vuonna 2012 tavoite, jonka mukaan ohjelma toimisi vuonna 2016 täydessä laajuudessaan ja tukisi urheilijoita sekä lajeja kansainvälisesti kilpailukykyisellä tasolla. Talouden asettamien rajoitteiden johdosta ei ole pystytty etenemään asetetussa aikataulussa. Huippuvaiheen toimintaa on kuitenkin pystytty laajentamaan ja systematisoimaan. Lajiryhmävastaavatoiminta koetaan tarpeelliseksi ja konkreettiseksi yhteistyöksi lajiliittojen kanssa. Yksikkö kokonaisuudessaan toimii lähempänä urheilijoita ja lajeja ja on saavuttanut luottamusta lajien huippu-urheilutoimijoilta.

Huippu-urheiluyksikkö on virittänyt valmennustukijärjestelmää keskeisenä ajatuksena urheilijoille ja lajeille tehdyt räätälöidymmät ja kokonaisvaltaisemmat tukiratkaisut. Myös osallistuvaa asiantuntijuutta on saatu monissa lajeissa tukemaan urheilijoiden valmentautumista. HUY ja lajit ovat myös käynnistäneet toimenpiteet keskitettyjen toimintaympäristöjen luomiseksi. HUY:n valmennustukijärjestelmän henki on kuitenkin säilynyt entisen kaltaisena. Ytimen muodostavat edelleen yksilöolympialajit.

Huippu-urheilun muutos ja HUY:n toiminta ei ole vielä kääntänyt suomalaisen huippu-urheilun menestystä nousuun mitattuna olympialajien pisteillä MM-kilpailuissa ja olympialaisissa (Ks. kappale 6). Myös vammaishuippu-urheilun menestys Paralympialaisissa on laskusuunnassa. Uudenlaista menestystä on puolestaan saatu etenkin miesten joukkuepallolajien parissa.

HUY:llä ja huippuvaiheen ohjelmalla on kaksi vaikutuskanavaa huippu-urheiluun. Se voi vaikuttaa lajien olemassaolevaan huippu-urheilu- ja maajoukkuetoimintaa tai vaikuttaa suoraan valikoituihin huippu-urheilijoihin. Kuluneella Olympiadilla tavoite on ollut enemmän vaikuttaa urheilijoihin lajien kautta. HUY:n arvion mukaan kuluneella Rion olympiadilla suomalaisurheilijoilla/lajeilla on ollut alle 10 kansainvälisen tason huippuprojektia, joissa urheilija on harjoitellut samalla tasolla maailman parhaiden kanssa (valmennus, olosuhteet, asiantuntijat jne.).

Tässä huipputason laadukas ammattivalmennus on ylivoimaisesti tärkein tekijä, jotta Suomessa olisi enemmän menestyspotentiaalin omaavia urheilijoita. Jotta pystymme resursoimaan huippuvalmentautumista, meidän tulee pystyä kokoamaan ryhmiä ja tekemään taustatahojen kanssa entistä parempaa yhteistyötä. Esimerkiksi 30-40 uskottavaa projektia, joissa parhailla urheilijoilla on kansainvälisen vertailun kestävä valmennusprosessit ja toimintaympäristö, voisi realisoitua 15 urheilijan menestyspotentiaalina.

Lajien tukijärjestelmää pitää kuitenkin edelleen tehostaa. Huippu-urheiluyksikkö ohjasi kuluneella olympiadiilla suoria urheilija-, valmentaja- ja lajitehostamistukia 44 eri lajiin yhteensä 24 M€, joista kesälajien osuus oli 60%, talvilajien 30% ja paralympialajien 10%. Kansainvälisesti vertailtuna Suomi ei juurikaan poikkea lajien priorisoinnissa. Resursseja ja lajien kehittämistä tulee kuitenkin jatkossa suunnata entistä tarkoituksenmukaisemmin sekä investointi- että vaikuttavuusmielessä uskottaviin ja menestyspotentiaalin omaaviin urheilijoihin ja prosesseihin. Jatkossa tulee priorisoida myös paremmin resurssit, ajankäyttö (ml. lajiryhmävastaavat) ja tehtävät tukemaan kärkiurheilijoiden valmentautumista.

Urheilijan polun eri vaiheessa toimivia ammattivalmentajia ja asiantuntijoita tulee jatkossa olla enemmän. Esim. kuluneen neljän vuoden 2013 – 2016 aikana ei ole saavutettu alkuperäistä tavoitetta lisätä nuorten olympiavalmentajia. HUY:n, lajien ja verkoston muiden toimijoiden (mm. valmennuskeskukset ja urheiluakatemit) yhteistyönä tulee tehdä sellaisia keskittämisen ja muita ratkaisuja, joissa urheilijoiden valmentautumisympäristöissä toimii enemmän osaamista ja yhteistyötä vahvistavia valmentaja- ja asiantuntijayhteisöjä. Myös urheilun omaa varainhankintaa tulee tehostaa ja hakea uudenlaisia yhteistyön muotoja, joilla resursseja suunnataan innovatiivisesti kärkiurheilijoiden projekteihin, ammattivalmentajuuden vahvistamiseen ja osallistuvaan asiantuntijatoimintaan.

4.3. Urheiluakatemiaohjelma

Valtakunnallinen ohjelma

Urheiluakatemiatoiminta on lähtenyt liikkeelle 2000-luvun alussa paikallisista ja alueellisista yhteistyöverkostoista. Keskeisellä sijalla toiminnassa on ollut opiskelun ja urheilun yhdistäminen toisella asteella ja korkea-asteen opinnoissa. Huippu-urheilun muutostyön jälkeen akatemioiden toimintaa on ohjattu huippu-urheiluyksikön akatemiaohjelman kautta ja toiminta on laajentunut myös yläkouluihin. (Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2013.)

Huippu-urheilun muutosryhmän loppuraportissa (Muutosryhmä 2012, 20) urheiluakatemiaohjelman päätehtäväksi asetettiin vastaaminen koko urheilijan polun kattavasta urheiluakatemiaverkoston johtamisesta. Tehtävän eri osa-alueina urheiluakatemiaohjelman vastuulla oli:

- Yhdistää valmennus joustavasti koulunkäyntiin ja opiskeluun perusopetuksesta alkaen
- Lisää päätoimista yleis- ja lajivalmennusta kaikissa Urheilijan polun vaiheissa
- Parantaa harjoitteluolosuhteiden laatua ja käytettävyyttä
- Koota, kehittää ja jakaa valmennukseen ja asiantuntijapalveluihin liittyvää osaamista
- Vahvistaa urheiluseuratoimintaa ja laaja-alaista yhteistyötä
- Varmistaa urheilu-uran jälkeisen uran toimivat ratkaisut

Tämän varsin laajan ja merkittävän tehtävän tueksi valmistui urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto (2013), jossa linjataan huippu-urheiluverkoston, urheiluakatemioiden ja Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikön Urheiluakatemiaohjelman toimintaa tuleville vuosille.

Akatemiaohjelman tehtävänä on toimia valtakunnallisella tasolla akatemioiden toiminnan koordinaattorina, akatemioiden toteuttaessa varsinaista toimintaansa paikallisesti. Yhteisen toiminnan tuli suunnitelmien mukaan perustua ohjeistoon, jonka tavoitteiden toteutumista seurataan, ja jota päivitetään vuosittain. Ohjeistossa on esitelty akatemiaohjelman keskeiset tavoitteet, joita on yli 100. Ohjeiston on tarkoitus toimia akatemiaohjelman toiminnan suuntaamisen lisäksi myös paikallisten akatemioiden suuntaa ohjaavana asiakirjana. Ohjeisto ei anna akatemioille selkeitä tehtäviä tai tavoitteita, vaan tavoitteita valikoimalla akatemioiden on mahdollista profiloida omaa toimintaansa.

Paikallista edunvalvonnallista työtä akatemiaohjelman henkilöstö teki kahden ensimmäisen vuoden aikana tapaamalla isojen kaupunkien johtoa, yliopistojen johtoa sekä muita paikallisten akatemioiden toimijoita ja taustavaikuttajia. Tämän työn kautta pystyttiin keskustelemaan akatemioiden rooleista sekä tulevaisuuden näkymistä ja lisätty tietoisuutta akatemiaohjelman toiminnasta sekä suomalaisen urheilun muutoksesta. Taustalla vaikutti myös ajatus siitä, että huippu-urheilun roolista suurissa kaupungeissa pitäisi päästä sopimaan pitkäjänteisesti. Toistaiseksi huippu-urheiluyksiköllä ei ole sopimuksia suurten kaupunkien kanssa.

Huippu-urheilun muutosryhmä linjasi työssään, että pääkaupunkiseudun urheiluakatemialle muodostuu erityinen rooli huippu-urheiluverkostossa (urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2012, 8). Tavoite toteutui vuoden 2015 syyskuussa akatemiaohjelman johtajan vaihtuessa. Johtajan vaihtumisen yhteydessä urheiluakatemiaohjelman toiminta yhdistettiin Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian kanssa. Toiminnallinen yhteistyö mahdollisti akatemiaohjelman henkilöstön kasvun. Prosessin seurauksena akatemiaohjelmassa työskenteleville jaettiin selkeät vastuut ja rakennettiin tiimejä, jotka vastuuhenkilönsä johdolla vievät omaa osa-alueitaan eteenpäin, johtavat sitä valtakunnallisesti ja toimivat samalla pääkaupunkiseudun urheiluakatemiassa. Ohjelmajohtajan johdolla akatemiaohjelman tavoitteita tarkennettiin vuodelle 2016:

- valmentajayhteisöjen paikallinen kehittäminen ja valmennusosaamisen lisääminen
- urheilijan kaksoisura (tässä yhteydessä toisen asteen jälkeiset opinnot)
- urheiluylläkoulu
- urheiluoppilaitosten järjestäytymisluvat
- urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten yhteinen toimintasuunnitelma (rakenteellinen tavoite)

(Olympiakomitea 2015, Akatemiaohjelman toimintasuunnitelma 2016.)

Olympiakomitea on ottanut vastuun urheiluakatemioiden valtakunnallisesta koordinaatiosta jo vuonna 2007. Taloudellista tukea Olympiakomitea on suunnannut urheiluakatemiaille vuodesta 2008 lähtien, opetus- ja kulttuuriministeriön erillismäärärahana. (Kehittämishjelma 2009, 3-4). Urheiluakatemioiden valtionavustusten hakuohjeen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b, 2) perusteella akatemioiden avustukset myönnetään käytettäväksi paikallisen koordinaation sekä urheilijoille tarjottavien asiantuntijapalveluiden aiheuttamiin kustannuksiin.

Akatemiaohjelman tehtävänä on ollut antaa lausunnot opetus- ja kulttuuriministeriön akatemiaverkostolle myöntämistä valtionavuista. Valtionapua on jaettu verkostossa mukana olleille akatemioille vuosina 2013-2016 yhteensä 900 000 – 950 000 euroa (Taulukko 5). Osana huippu-urheilun muutostyötä käynnistettiin pääkaupunkiseudun urheiluakatemian tehostamistuki vuonna 2012, jolloin tuki oli 150 000 euroa. Tehostamistuki siirtyi yleiseen akatemiataukeen vuonna 2016.

TAULUKKO 5. Urheiluakatemioiden valtionavustukset 2013-16, €. LÄHTEET: Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, 2014, 2015a ja 2016

	2013	2014	2015	2016
Valtionavustus, yht. €	800 000 €	850 000 €	850 000 €	950 000 €
Vaihteluväli	5 000 – 230 000 €	3 000 – 250 000 €	5 000 – 250 000 €	5 000 – 345 000 €
URHEA tehostamistuki	100 000 €	90 000 €	100 000 €	-

Akatemiaverkosto

Akatemiaohjelma on johtanut akatemiaverkosta tavoiteohjauksen avulla. Ohjauksen välineenä ovat urheiluakatemioiden kategorisointi sekä valtionavun jakaminen. Ennen akatemiaohjelman alkua kymmenelle akatemialle oli myönnetty huippu-urheiluakatemian status (Olympiakomitea 2012, 20). Vuoden 2014 aikana akatemioiden luokittelua uudistettiin solmimalla huippu-urheiluyksikön ja seitsemän suurimman akatemian välille tavoitesopimukset (Olympiakomitea 2014, 16). Tavoiteohjaukseen ja valtionavun jakamiseen liittyen akatemit jaoteltiin roolituksen perusteella kolmeen kategoriaan.

1. kategorian muodostavat seitsemän akatemiaa (Etelä-Pohjanmaa, Jyväskylä, Rovaniemi, Tampere, Turku, URHEA ja Vuokatti) on nimetty painopisteakatemioksi toiminnan tason, koon, valmentajamäärän, sijainnin sekä lajikohtaisen tai muun erityisroolin perusteella
2. kategoriaan kuuluvat akatemit ovat alueellisesti tai paikallisesti vahvoja toimijoita, joiden vaikutusalueella toimii korkea-asteen oppilaitoksia, mutta joiden opiskelijamäärät ja opiskelumahdollisuudet ovat rajoittuneempia. Joidenkin lajien näkökulmasta tämän kategorian akatemioilla voi olla myös valtakunnallista merkitystä.
3. kategorian akatemiaita ovat pienet maakunnalliset akatemit, joista osa on jo toimintansa vakiinnuttanut ja osa on vasta kehittymässä. Näiden akatemioiden valtakunnallinen merkittävyys ja urheilijamäärä ovat vähäisiä, mutta toiminnalla on merkitystä alueellisesti ja paikallisesti.

Akatemiaohjelman tavoitteena on saada akatemit toimimaan yhteisten tavoitteiden suunnassa. Tavoitteen edistämiseksi luotiin järjestelmä, jossa akatemiakoordinaattorit tapaavat viisi kertaa vuodessa. Tapaamisten tarkoituksena on jakaa tietoa akatemiaohjelman toiminnasta sekä suomalaisen huippu-urheilun ajankohtaisista asioista, verkostoitua sekä jakaa tietoa toiminnasta ja käytännöistä erilaisten akatemioiden välillä. Akatemioiden välinen yhteistyö toimii varsin hyvin. Käynnissä on yhteistoimintahankkeita, yhteisiä koulutuksia ja tiedon vaihtaminen tapaamisissa on kohtuullisen aktiivista.

Paikallisten akatemioiden suuntaan akatemiaohjelman luomat valtakunnalliset tavoitteet ovat näyttäneet kohtuullisen selkeinä, vaikka tavoitteiden kirkastamisessa on parantamisen varaa ja akatemioissa toivotaan selkeämpää otetta keskeisten tavoitteiden asettelussa. Tavoitteiden määrä on useana vuonna ollut suuri ja olisi järkevää määrittää tietyille ajanjaksolle vielä selkeämmät tavoitteet. Myös valtionavun määräytymisen perusteet ovat olleet akatemioille osittain epäselviä ja niihin on toivottu tarkennusta. Akatemiaohjelma on vuoden 2016 aikana tarkentanut tavoitteitaan ja pyrkinyt viemään niitä selkeämpään ja mitattavampaan suuntaan (Akatemiaohjelman toimintasuunnitelma 2016).

Akatemiaverkoston toiminta on kehittynyt varsin hyvin. Lähtökohdat huomioon ottaen yhteistyö on saatu toimimaan ja yhteinen suunta on selkiytynyt. Verkostossa mukana olevat akatemit ovat kohtuullisesti ymmärtäneet ja sisäistäneet roolinsa osana verkostoa ja hahmottaneet sen, missä mittaluokassa ja tehtävissä akatemia toimii. Pienempien akatemioiden pääpaino on ollut perusasteen ja II-asteen

urheilijoiden toimintojen tehostamisessa. Akatemioiden roolitusta tarkennetaan parhaillaan käynnissä olevan akatemioiden ja valmennuskeskusten yhteisen toimintasuunnitelman teossa. Painopisteakatemia-ajattelusta ollaan akatemiaohjelmassa luopumassa, koska nykyisten toimijoiden mukaan verkosto ei painopisteajattelun kautta kehity parhaalla mahdollisella tavalla. Tulevaisuudessa tavoitteena on saada samankaltaisetakatemiatiiviimpään yhteistyöhön ja kehittämään sitä kautta toimintaansa.

Akatemiaohjelman toiminta nähdään sekä paikallisella että valtakunnallisella tasolla edunvalvonnallisesti tärkeänä. Urheiluakatemioiden toiminnalla on paikallisesti hyvä kaiku; akatemioidella on tavoitteellinen ja kehittyvä ote toimintaan.

Akatemiaurheilijoiden määriä seurataan akatemioiden valtionavustushakemusten ja akatemioiden toimintakertomusten avulla. Akatemiaverkoston toiminnassa oli vuoden 2015 lopussa mukana hieman yli 11 000 urheilijaa. Urheilijoiden lukumäärä on kasvanut kolmessa vuodessa 30 prosenttia. Urheilijan tason mukaan tarkasteltuna suurin kasvu on tapahtunut alle maajoukkue-tasoisien urheilijoiden määrissä, mikä selittyy pitkälti yläkoulutoiminnan voimakkaana laajenemisenä (Taulukot 6 ja 7).

HUY:n tukiurheilijoiksi lasketaan yksikön suoraan tukemat urheilijat sekä suurten palloilulajien (kori-, käsi-, lento- ja jalkapallo sekä jääkiekko ja salibandy) aikuisten maajoukkueurheilijat. Tukiurheilijoiden määrä akatemioidissa on hieman vähentynyt. Nuorten ja aikuisten maajoukkue-tasoisien urheilijoiden lukumäärä on puolestaan kasvanut lähes 50 prosenttia. Määrällisesti suurinta kasvu on kuitenkin ollut muiden urheilijoiden kohdalla.

Taulukko 6. Akatemiaverkoston urheilijamäärän muutos urheilijoiden tason mukaan järjestettynä.

	2012	2015
HUY:n tukiurheilijat	221	198
Aikuisten ja nuorten maajoukkueurheilijat	1 373	2 138
Kansallisen ja alueellisen tason urheilijat	7 027	8 850
Yhteensä	8 621	11 186

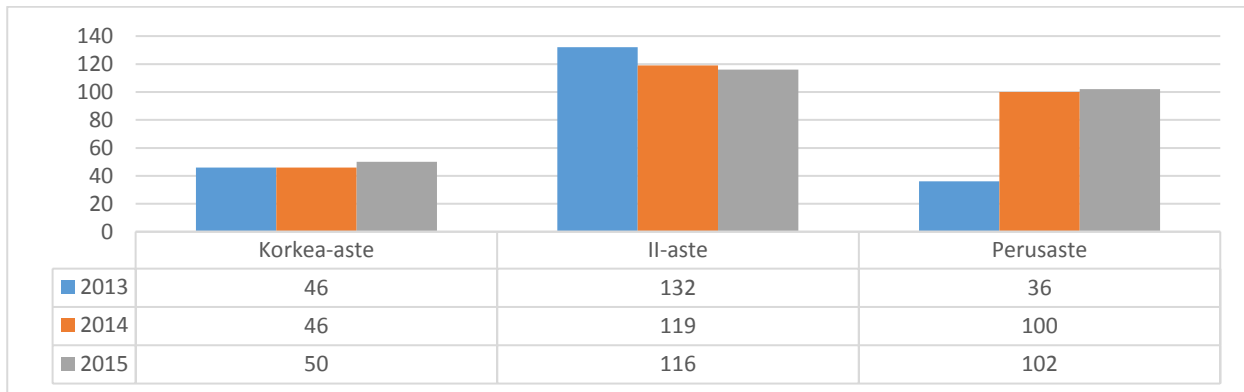
Vuonna 2015 akatemioidet ilmoittivat eri asteilla (perusaste, toinen aste, korkea-aste) opiskelevien urheilijoiden yhteismääräksi 10 878 urheilijaa. Tästä luvusta puuttuvat vielä ne urheilijat, jotka eivät opiskele. Näitä urheilijoita on valtionavustushakemusten perusteella tukiurheilijoiden ja maajoukkueurheilijoiden joukossa 304. Akatemiaurheilijoista hieman yli kymmenes opiskelee korkea-asteella ja hieman reilu kolmannes perusasteella. Toinen aste muodostaa akatemiatoiminnan ytimen ja siellä opiskelee puolet akatemiaurheilijoista. Yläkoulutoiminnan laajentuminen näkyy perusasteen urheilijoiden osuuden nousuna vuosien 2012 ja 2015 välillä.

Taulukko 7. Urheilijoiden sijoittuminen eri koulutustasolle, %.

	2012	2015
Korkea-aste	11,9	11,7
Toinen aste	59,4	50,6
Perusaste	28,7	34,9
Ei opiskele	ei tietoa	2,8
Yhteensä	100,0	100,0

Urheilun ja opiskelun yhdistäminen

Urheiluakatemioiden toiminnassa mukana olevien korkea-asteen oppilaitosten määrä ei ole juuri muuttunut akatemiaohjelman kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana (Kuvio 10.). Toisen asteen oppilaitosten osalta määrässä on tapahtunut pientä laskua, mikä osaltaan selittyy mm. lukioiden määrän yleisellä vähenemisellä (Laatikainen, 2016). Akatemioiden toiminnassa mukana olevien perusasteen oppilaitosten määrä sen sijaan on lähes kolminkertaistunut. (Valtionapuhakemus 2013; 2014 ja 2015.)



Kuvio 10. Urheiluakatemioiden yhteistyöoppilaitosten määrät koulutusasteittain vuosina 2013-2015 (Valtionapuhakemus 2013; 2014 ja 2015).

Urheiluoppilaitosten verkosto ja urheiluakatemiaverkosto ovat liittäneet kuntien opetustoimia mukaan urheilun kehittämiseen (Opetusministeriö 2010, 39). Valtionavun ohjaaminen paikallisten akatemioiden koordinaattoreille on ollut yksi keskeisimpiä kaksoisuraan liittyviä toimenpiteitä. Akatemiaohjelma tekee tiivistä yhteistyötä Adecco Finlandin kanssa, joka tarjoaa urheilijoille ohjausta erityisesti urheilu-uran päätösvaiheessa, mutta myös tukea opintojen suunnitteluun urheilu-uran jälkeistä aikaa silmällä pitäen (Nuoren urheilijan ura 2015, 10).

Yläkoulutoiminta

Valtakunnallinen yläkoulutyöryhmä, joka aloitti toimintansa vuonna 2009, organisoitiin uudelleen vuonna 2015, jolloin työryhmän tehtäviä siirrettiin akatemiaohjelman vastuulle. Valtakunnallinen yläkoulutyö on nyt ohjelmajohtoista. Yläkoulutoiminnassa on tavoitteena tehdä nuoren urheilijan päivistä sujuvia, kasvattaa nuoria kohtia urheilullista elämäntapaa ja huolehtia suunnitelmallisesti eri elämänalueiden toimivasta yhdistämisestä (Yläkoulutoiminta 2016).

Urheiluakatemioiden toiminnassa mukana olevien yläkoulujen määrä on vuodesta 2013 kasvanut 36 koulusta yli sataan kouluun. Yläkouluverkoston toimintaa linjaamaan valmistui vuoden 2015 aikana urheiluyläkoulutoiminnan termistö ja ohjeisto. Ohjeistossa esitetään neljä erilaista yläkoulutyöhön kehitettyä mallia, joiden toteuttamiseksi on laadittu erilaisia materiaaleja. Kaupungit, koulut ja kunnat pystyvät soveltamaan malleja tarpeidensa mukaan. (Urheiluyläkoulutoiminnan ohjeisto 2015)

Mallit, joita koulut toteuttavat yhteistyössä seurojen, lajiliittojen ja urheiluakatemioiden kanssa:

- urheiluyläkoulu
- liikuntapainotteinen yläkoulu
- liikuntapainotteinen lähikoulu

Malli, jota urheiluopistot, lajiliitot ja urheiluakatemioiden toteuttavat yhteistyössä koulujen kanssa
- yläkoululeiritys

(Urheiluyläkoulutoiminnan ohjeisto 2015)

Tarkoitus on, että Suomen Olympiakomitean koordinoimana käynnistetään yläkoulukokeilu syksyllä 2017 samalla kun liikuntapainotteisten yläkoulujen ja yläkoululeirityksen malleja edelleen kehitetään eri puolilla Suomea.

Toinen aste

Urheiluakatemiatoiminnan ytimen muodostaa toisen asteen urheiluoppilaitosjärjestelmä, joista opiskelun ja urheilun yhdistämiseen tähtäävät toiminnot ovat lähteneet liikkeelle. Urheiluoppilaitosjärjestelmään kuuluvat OKM:n erityisen koulutustehtävän saaneet urheiluoppilaitokset (13 urheilulukiota ja 13 ammatillista urheiluoppilaitosta) ja muut urheilupainotteiset lukiot ja ammatilliset oppilaitokset (Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2012, 13).

Toisen asteen urheiluoppilaitostoimintaan liittyen akatemiaohjelma on tehnyt paljon edunvalvonnallista työtä antaen lausuntoja ja tekemällä yhteistyötä OKM:n edustajien kanssa urheilijoiden koulutukseen liittyvissä asioissa. Akatemiaohjelma on antanut lausuntoja mm. lukioiden tuntijaosta (2014a), lukiokoulutuksen erityisen koulutustehtävän lisärahoituksesta (2014b) sekä lukiolain, ammatillisesta peruskoulutuksesta annetun lain, ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetun lain sekä vapaasta sivistystyöstä annetun lain 4 §:n muuttamisesta (2014c), valmennuksen opetussuunnitelmasta urheilun erityistehtävän lukioihin sekä urheilun erityisen koulutustehtävän lupiin (2015).

Vuonna 2015 akatemioiden kanssa yhteistyössä toimi yhteensä 116 toisen asteen oppilaitosta, joissa opiskeli kaikkiaan 5665 urheilijaa (Valtionapuhakemus 2015). Toisen asteen opinnoissa akatemiaohjelman tavoitteena on ollut kahden päivittäisen harjoituksen ja yhteensä 20 viikkotuntin harjoittelun mahdollistaminen yhteistyössä koulujen, lajiliittojen ja seurojen kanssa (Urheiluakatemioiden ohjeisto 2012,13). Ohjattua harjoittelua tarjoaa vähintään kuusi tuntia viikossa noin puolet akatemioiden kanssa yhteistyötä tekevästä toisen asteen oppilaitoksista (Valtionapuhakemus 2015).

Korkea-aste

Opetus- ja kulttuuriministeriön valtionapulausunnoissa määritellään, että myös korkea-asteella opiskelevien urheilijoiden opiskelun ja urheilun yhdistämiseen tulee kiinnittää huomiota. Urheilulukioiden vaatiman huomion vuoksi kaksoisuraan liittyvä työ on keskittynyt toiselle asteelle. Korkea-asteen opintojen ja urheilun yhteensovittamiseen on päästy akatemiaohjelmassa paneutumaan vähitellen vuosien 2015 ja 2016 aikana. Korkea-asteella tehtävään kaksoisuratyöhön on vaikuttanut sekä käytettävissä olevien henkilöresurssien vähäisyys, että suomalaisen korkeakoulujärjestelmän monipuolisuus ja joustavuus. Yksittäisten huippu-urheilijoiden osalta räätälöidyt ratkaisut korkeakouluissa ovat useimmiten olleet mahdollisia. Vuoden 2015 lopulla akatemiaohjelman ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemioiden toiminnallisen yhteistyön myötä saatiin henkilö vastaamaan urheilijoiden kaksoisurasta korkea-asteella.

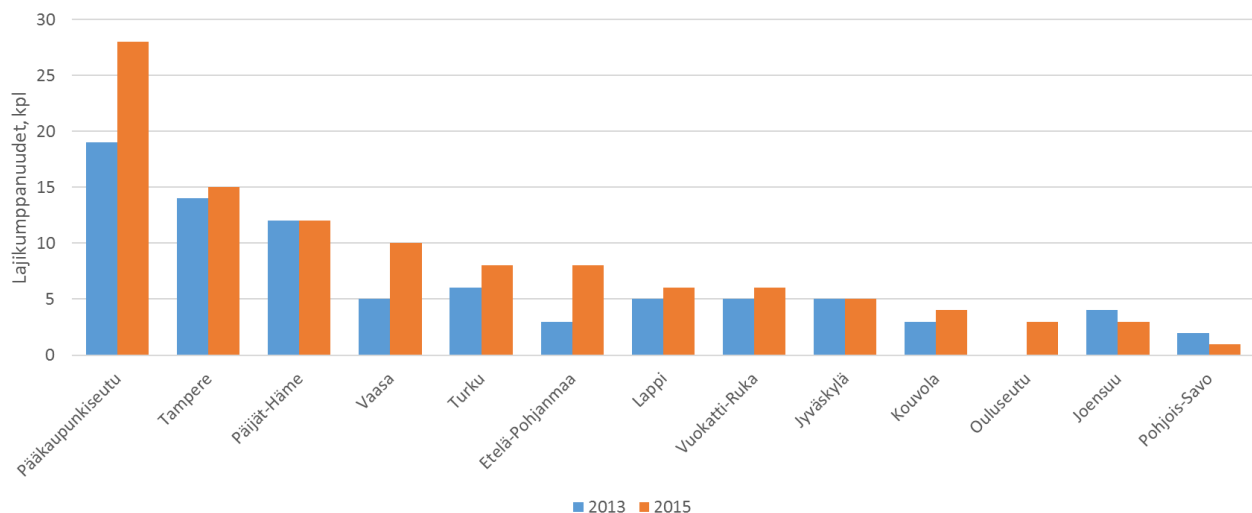
Paikallisella tasolla urheiluakatemioiden koordinaattorit tekevät yhteistyötä korkeakoulujen kanssa akatemiaurheilijoiden opintojen suunnittelussa. Urheiluakatemiaverkoston avulla korkeakoulujen on myös mahdollista helpommin tunnustaa joustoja tarvitsevat urheilijat. (Kaksoisura korkea-asteella 2016.) Paikallisen tason yhteistyön lisäksi koulujen oppilaanohjaajia ja koordinaattoreita on kerätty yhteen keskustelemaan yhteistyöstä valmennuksen ja koulun välillä.

Urheilijan kaksoisuraan korkeakouluissa liittyvät toimenpiteet vaihtelevat paljon akatemoittain. Akatemit, joiden alueella opiskellaan korkeakouluissa ovat luonnollisesti panostaneet enemmän myös korkea-asteen opiskelijoiden tilanteeseen. Esimerkiksi Itä-Suomen yliopistoon on yhteistyössä Joensuun ja Kuopion alueen (ent. Pohjois-Savo) urheiluakatemia kanssa rakennettu erillinen 15 opintopisteen kokonaisuus urheiluakatemia opiskelijoille. Vastaavia tai muita korkeakouluissa opiskelevia urheilijoita tukevia paikallisia käytäntöjä on oletettavasti myös muilla akatemoilla. Tämän arvioinnin puitteissa niitä ei ole selvitetty.

Päivittäisharjoittelun ja -valmennuksen kehittäminen ja tukeminen

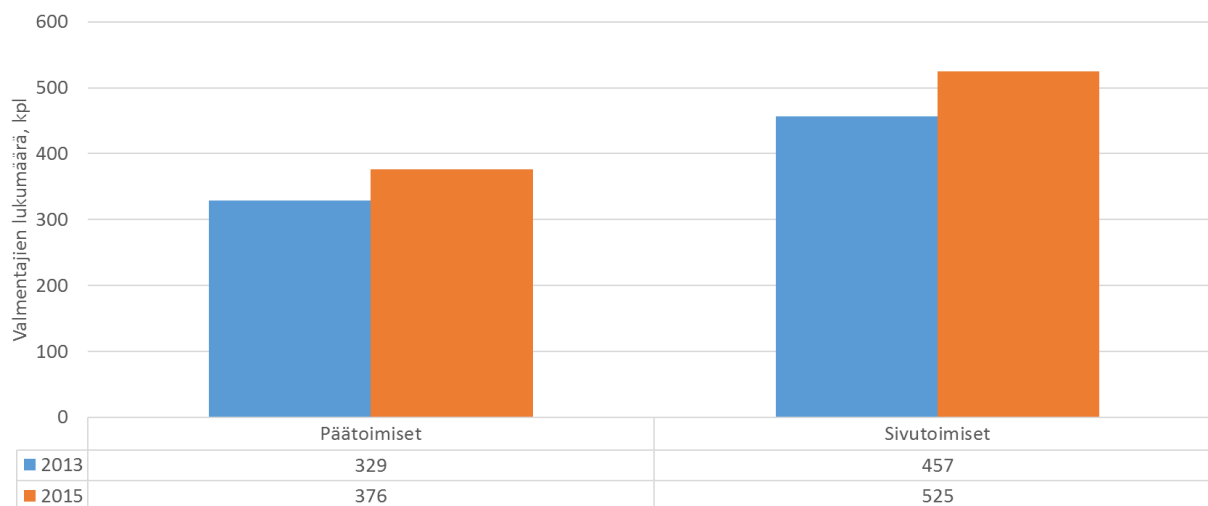
Urheiluakatemioiden keskeinen tehtävä on kehittää ja tukea akatemiaurheilijoiden päivittäisvalmennusta. Toimintaa tuetaan edistämällä akatemioiden profilointia ja valmentajayhteisöjä akatemoissa, NOV - valmentajien palkkaustuella sekä tarjoamalla akatemiaurheilijoille tuki- ja asiantuntijapalveluja.

Akatemioiden profilointiin liittyy olennaisesti toiminnan painottaminen alueen vahvoihin lajeihin. Painopistelajilla tarkoitetaan lajia, jonka liiton kanssa akatemialla on yhteistyösopimus. Kolmellatoista (13) akatemialla oli vuosina 2013 ja 2015 yhteistyösopimus vähintään yhden lajiliiton kanssa (kuvio 11). Seitsemällä akatemialla ei ollut yhteistyösopimusta minkään lajiliiton kanssa, vaan lajikumppanuudet oli solmittu paikallisten urheiluseurojen kanssa. Etelä-Pohjanmaan, Tampereen, Vuokatti-Rukan, Päijät-Hämeen ja Lapin urheiluakatemia luvuissa ovat mukana myös alueiden valmennuskeskusten yhteistyösopimukset lajien kanssa.



KUVIO 11. Akatemioiden painopistelajit 2013 ja 2015.

Valmennuksen kehittämistä akatemoissa tavoitellaan valmentajakoulutuksen ja valmentajaresurssien lisäämisen kautta (Suomen Olympiakomitea 2013b). Akatemioiden valmentajaverkostoissa toimii yhteensä 900 valmentajaa, joista reilut 40 prosenttia on päätoimisia (Kuvio 12.). Verkostossa toimivien valmentajien määrä on lisääntynyt niin päätoimisten kuin sivutoimisten valmentajien osalta kolmen viimeisen vuoden aikana.



Kuvio 12. Akatemiaoissa toimivat päätoimiset ja sivutoimiset valmentajat (Valtionapuhakemukset 2013; 2014 ja 2015).

Nuorten Olympiavalmentajat (NOV) on valittu yhteistyössä lajien kanssa ja tavoitteena on näiden valmentajien osaamisen kehittäminen sekä kiinnittyminen akatemioiden ja valmentajien verkostoon. NOV -valmentajien palkkausta on tuettu vuodesta 2006 lähtien. Huippu-urheiluyksikön aikana NOV -valmentajien lukumäärä on noussut 45 %:lla (Taulukko 8.).

Taulukko 8. NOV -valmentajatyösuhteiden lukumäärä (Suomen Olympiakomitea 2012; 2013a; 2014a ja 2015a)

	2012	2013	2014	2015	2016
NOV-työsuhteet, kpl	60	71	73	87	87
OK:n rahoitus, m€	0,87	1,1	1,2	1,4	1,4

Akatemiaohjelma alkoi toimia alustana valmennusosaamisen kehittymiselle vuodesta 2014 alkaen (Olympiakomitea 2014a). Akatemiaohjelmassa on tavoitteena rakentaa jokaiseen urheiluakatemiaan valmentajayhteisö, jossa valmentajat kokoontuvat säännöllisesti. Valmentajayhteisöjen toiminnassa on valtakunnallisesti yhtenäinen sisältö, jonka pohjan muodostaa suomalaisen valmennusosaamisen malli (Hämäläinen 2012). Valmennusosaamisen lisäämiseksi ja paikallisen kehittämisen edistämiseksi vuoden 2015 aikana kierrettiin lähes kaikki paikalliset akatemit. Vuoden 2015 lopulla akatemiaohjelmaan palkattiin valmennusosaamisen ja valmentajayhteisöjen asiantuntija, jonka tehtävänä on valmennusosaamisen osa-alueita eteenpäin yhdessä akatemioiden kanssa.

Akatemioiden valtionavustusta voi suunnata koordinoinnin lisäksi urheilijoille ja valmentajille tarjottavien tuki- ja asiantuntijapalveluiden kustannuksiin. Lajivalmentajien palkkauksesta aiheutuviin kustannuksiin valtionavustusta ei ole voinut käyttää. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.). Akatemit tarjoavat urheilijoille joko ilmaisia tai subventoituja asiantuntijapalveluja.

Johtopäätökset

Urheiluakatemiaohjelma on ollut toiminnassa pian neljä vuotta. Neljässä vuodessa ohjelma on alkanut näyttää varsin selkeältä järjestelmältä, jolla on yhteinen toimintatapa. Akatemiaverkostossa on tällä hetkellä 21 akatemiaa, jotka ovat onnistuneet sitouttamaan useita erilaisia toimijoita urheilijoiden kaksoisuran edistämiseen. Akatemit ovat profiloituneet ja niiden ydintehtävät ovat selkiytyneet. Akatemiaohjelmassa paikallista toimintaa tukee yhteinen, valtakunnallinen, linja. Verkostomainen työskentely on kehittynyt ja sillä on hyvät kasvuedellytykset.

Urheiluakatemioiden on paikallisesti hyvä maine ja akatemioiden keskinäinen luottamus on hyvällä tasolla. Akatemiaverkoston toimintaan on saatu laajasti oppilaitoksia kaikilta tasoilta. Erityisesti yläkoulutoiminnan kehittyminen on laajentanut akatemioiden toimintaa ja helpottanut uusien ja pienempien paikkakuntien akatemioiden profiloitumista verkostoon.

Akatemiatoiminnan sisällöt ovat hahmottuneet ja vakiintuneet. Akatemit kykenevät rakentamaan kaksoisuraratkaisuja entistä systemaattisemmin, monilajisia valmentajayhteisöjä on syntynyt ja niiden toiminta on vahvistunut keskeisissä akatemioiden, akatemiaohjelman rooli tukipalveluna ymmärretty hyvin paikallisissa akatemioiden sekä akatemioiden asiantuntijatoiminta on vahvistunut ja keskeisissä akatemioiden on enemmän yhteistyötä tekeviä asiantuntijoita urheilijoiden päivittäisharjoittelun tukena.

Akatemiaohjelmalla ja paikallisille akatemioiden asetettiin kovat tavoitteet huippu-urheilun muutosvaiheessa. Vaikka akatemit ovat kehittyneet ja vahvistuneet, on niillä vielä paljon kehittymistä kansainvälisen tason valmentautumisen keskittymiseksi ja huippu-urheilijoita kokonaisvaltaisesti tukeviksi ratkaisuksi. Akatemioiden toimintamahdollisuudet ovat vahvasti riippuvaisia paikallisen verkoston toimijoista ja heidän päätöksistään.

Akatemiaverkostossa on yli 11 000 akatemiaurheilijaa. Urheilijamäärät ovat vähitellen muuttumassa niin, että eniten urheilijoita on perusasteella (yläkouluvaiheessa), sitten toisella asteella ja lopulta vähiten korkea-asteella ja ammattuurheilijoina. Kyseisen urheilijamäärän hallinnoiminen edellyttäisi moderneja sähköisiä rekisteriratkaisuja.

Erityisen tehtävän saaneiden urheiluoppilaitosten arvoa ei ole täysin ymmärretty suomalaisessa urheilujärjestelmässä, päätöksenteossa eikä luottamuselimissä. Niiden toimintaa tulisi pystyä kehittämään niin, että oppilaitokset kykenisivät vastaamaan paremmin tämän päivän vaateisiin pyrittäessä kohti maailman huippua. Suomessa edistyneimmissäkin malleissa toimitaan opiskelun ehdoilla. Ainakin kokeiluluontoisesti tulisi kehittää mallia, jossa ehdottoman lupaaville urheilijoille tai jo kv. huipulla oleville urheilijoille räätälöidään opiskelua urheilun ehdoilla. Tämä edellyttäisi esimerkiksi eri lajien kiintiötä oppilaitoksiin.

Kehityskohteena ovat myös suurimpien kasvukeskusten urheilun toimintaympäristöratkaisut (mm. kampus-ratkaisut, asumisratkaisut, harjoitushallit) sekä huippu-urheilun kansallisen tason kokonaisvaltaisempi yhteistyö kaupunkien kanssa. Tämä tarkoittaa mm. olosuhdetyötä, joka konkreettisemmin tukee toimintaympäristöjen ratkaisuja. Asukasluvun ja urheilijapotentiaalin perusteella pääkaupunkiseutu muodostaa oman ylivertaisen kokonaisuuden suomalaisessa urheilussa, jossa ratkaisuksi ehdotetaan Helsingin olympiavalmennuskeskuksen perustamista.

4.4. Osaamisohjelma

Huippu-urheilun strategiassa osaamisohjelman tavoitteeksi asetettiin varmistaa viimeisimmän tiedon välittyminen urheilijalle, valmentajalle ja lajille ja että tieto ja osaaminen kehittyvät osaamisen pinnassa. Lähtökohtana oli, että suomalaisen huippu-urheilun menestys ja kilpailukyky perustuvat korkeatasoiseen osaamiseen ja että Suomi voisi olla edelläkävijä koko urheilijan polun osaamisessa (Muutosryhmä 2012, 24). Osaamisohjelman tehtäviksi määriteltiin huippu-urheilun tutkimus-, kehitys- ja koulutusohjelman johtaminen ja koordinaatio, asiantuntijapalvelujen tarjoaminen urheiluakatemia- ja huippuvaiheen ohjelmille, valmentajuuden ja osaamisverkoston vahvistaminen sekä huippu-urheilun sisäisen arviointijärjestelmän kehittäminen ja toteuttaminen.

Suomen Olympiakomitea, Suomen Paralympiakomitea sekä KIHU tekivät vuoden 2012 lopulla sopimuksen, jossa KIHUlle määriteltiin kokonaisvastuu tulevan huippu-urheiluyksikön osaamisohjelman käytännön toteutuksesta. Samassa sopimuksessa tosin todetaan, että KIHU ottaa vastuuta uusista osa-alueista sitä mukaa, kun OKM:n, OK:n ja PARA:n taloudellinen tuki sekä KIHUn varainhankinta sen mahdollistaa (KIHU 2012).

Osallistuva asiantuntijuus

Suomalaisen urheilututkimuksen korkea taso, etenkin liikuntabiologian alueella, on kansainvälisesti tunnustettua. Myös muu urheilun T & K toiminta on korkeatasoista. Haasteena on ollut, että tutkimuksista ja kehittämishankkeista kumuloitua tieto ei jalkaudu riittävästi urheilijoiden valmentautumisen tueksi. Tähän puutteeseen lanseerattiin osallistuvan asiantuntijatoiminnan malli.

Osallistuvalla asiantuntijuudella tarkoitetaan asiantuntijoiden aktiivista ja systemaattista osallistumista huippu-urheilun valmennusarkeen. Osallistuvan asiantuntijuuden mallia jalkautetaan lajeissa ja asiantuntijaverkostoissa. Tavoitteena on osaamisen vahvistuminen ja jakaminen urheilijoiden päivittäisvalmentautumisen tueksi. Osallistuva asiantuntijatoiminta on ollut johtavana periaatteena mm. urheiluakatemioiden sekä KIHU:n huippuvaiheen asiantuntijatoiminnassa.

HUY:ssä on toiminut osa-aikaisina asiantuntijoina lääkäri (yhteispalkkaus KIHUn kanssa 2015 syksystä eteenpäin), 4 urheilufysioterapeutteja (vuoden 2016 alusta 1) ja urheilupsykologi (päätoiminen vuodesta 2016). Asiantuntijatoiminnan vahvistaminen ei ole toteutunut alkuperäisten tavoitteiden mukaisesti ja osa asiantuntijatoiminnasta (mm. ravitseminen) ei ole käynnistynyt.

KIHU:ssa huippuvaiheen urheilijoiden ja lajien tueksi osallistuvaa asiantuntijatoimintaa ovat tehneet biomekaanikot, fysiologit, urheilupsykologi sekä pelianalyttikot, yhteensä noin 5-6 henkilötyövuoden verran vuodessa (Taulukko 9). Käytännössä osallistuva asiantuntijatoiminta pitää sisällään fyysistä testausta, erilaisia harjoittelun, tekniikan tai kuormittavuuden seurantaan, kilpailija-analyysyjä sekä leiri- ja kilpailuseurantaa. Yksi asiantuntija toimi kokeiluluontoisesti URHEA:ssa vuosina 2015-16. Hyvien kokemusten pohjalta toimintamuotoa jatketaan.

KIHUn biotieteiden yksikössä on arvioitu asiantuntijatoiminnan toimivuutta vuonna 2016. Asiantuntijoiden arvion mukaan toimivuus on parasta maastohiihdossa, kivääriammunnassa ja lentopallossa. Osallistuva asiantuntijatoiminta on uutta ja toimintatavan laajentaminen ja syventäminen tulevat vaatimaan vielä aikaa.

TAULUKKO 9. KIHUn osallistuvan asiantuntijatoiminnan jakautuminen 2013-2016, henkilötyökuukausia. (luvusta puuttuu urheilupsykologian ja urheilulääkärin panostus)

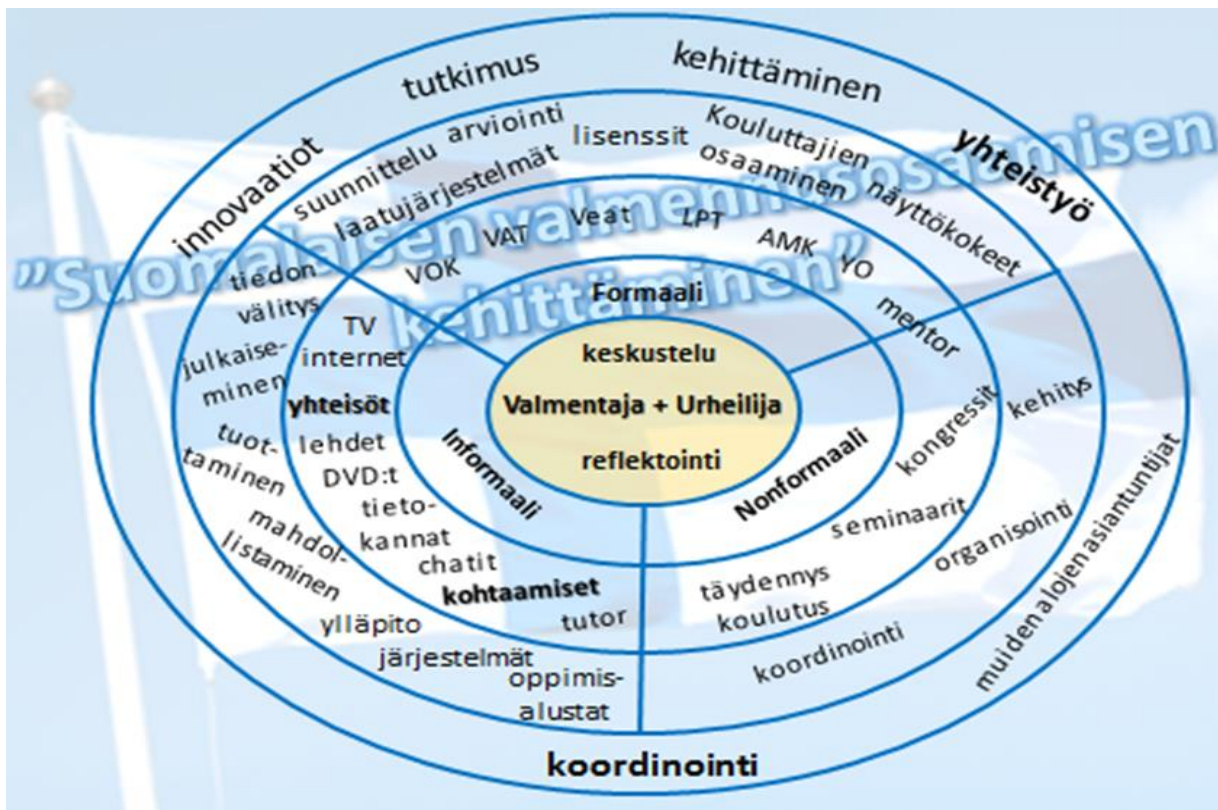
Asiantuntijatoiminta, kk	2013*	2014	2015	2016	YHT.
Maastohiihto	9,4	8,2	16,4	15,1	49,1
Ammunta/kivääri	4,0	7,2	6,3	6,4	23,9
Uinti	0,0	8,3	6,2	4,1	18,6
Huippuyksilötukiurheilijat	1,1	3,3	5,6	6	16,0
Yu-Keihäs	1,8	4,1	4,4	5,2	15,5
Yu-Pituus	3,5	2,7	3,1	2,9	12,3
Maalipallo	0,3	4,2	2,7	2,0	9,2
Beach Volley	0,0	2,6	3,6	3	9,2
Lentopallo	0,1	2,4	3,0	3,0	8,5
Paini	0,7	1,5	2,3	2,3	6,8
Pikaluistelu	3,8	1,9	0,8	0,0	6,5
Yu-Ratakelaus	5,2	0,0	0,0	1,1	6,3
Kilpakävely	0,8	1,2	1,3	1,2	4,5
Jääkiekko	0,0	1,0	0,2	1,0	2,2
Judo	0,1	1,4	0,5	0	2,0
Telinevoimistelu	0,0	0,0	0,6	1,4	2,0
Ampumahiihto	0,0	0,0	0,6	1	1,6
Jousiammunta/para	0,0	0,5	0,4	0,5	1,4
Taitoluistelu	0,3	0,0	0,0	0	0,3
Lumilautakrossi	0,0	0,0	0,3	0	0,3
Jalkapallo	0,0	0,1	0,0	0	0,1
Yhteensä	31	51	58	56	196

*Vuoden 2013 luvut sisältävät ainoastaan biomekaanikkojen ja fysiologien asiantuntijatoiminnan

Valmennusosaamisen kehittäminen

Valmennusosaamisen kehittäminen käynnistyi hankkeena jo huippu-urheilun muutosryhmän toimesta vuonna 2012 osana Olympiakomitean toimintaa. Hanke syntyi, koska tarve eri lajien ja eri toimijoiden väliselle yhteistyölle valmennusosaamisessa oli selkeä ja yhteistyötä ei toimijoiden mielestä tehty edes pienten asioiden parissa. Hankkeen tavoitteena oli luoda suunnitelmat ja toimintatavat, jotka integroituisivat vuoden 2013 alusta käynnistyvään osaamisohjelmaan. Valmennusosaamisen kokonaisuus on kuitenkin jatkunut hankeperusteisena 2013-16. Sitä on johdettu ja koordinoitu Huippu-urheiluyksikön ja hankkeen vastuuhenkilön valmennusosaamisen asiantuntijan Kirsi Hämäläisen toimesta. Vuosina 2012-14 koordinaattori toimi Vierumäellä Haaga-Helia AMK:ssa ja vuoden 2015 alusta lähtien Helsingissä HUY:ssä.

Vuonna 2013 julkaistu kokonaisvaltainen suomalaisen valmennusosaamisen malli, tarjosi kehittämistoiminnalle yhteisen viitekehyksen ja eri toimijoille yhteistyön alustan ja yhteisen kielen. Valmennusosaamisen mallin lähtökohtana on valmentajan vaikuttavuus. Valmentajan toimintaa arvioitaessa voidaan huomioida ne asiat, joihin valmentaja voi vaikuttaa. Kokonaisuus muodostuu kolmesta osasta. Valmentaja voi vaikuttaa omaan ammattitaitoonsa. Hän voi vaikuttaa urheilijan kilpailusuoritukseen epäsuorasti vaiuttamalla kilpailusuorituksen elementteihin. Hän ei välttämättä voi vaikuttaa toimintaympäristöönsä, mutta valmentajan osaamistarpeet ovat erilaisia eri toimintaympäristöissä (Hämäläinen 2012, 24).



KUVIO 13. Valmennusosaamisen kehittämisen kokonaisuus. LÄHDE: Hämäläinen 2013, 5.

Hankkeen ja siitä syntyvän pysyvän toiminnan tavoitteena on ollut suomalaisen valmennusosaamisen uudistamiseen tarvittavien rakenteiden ja toimintojen suunnittelu, kehittäminen ja toteutus osana suomalaisen huippu-urheilun osaamisen vahvistamista. Kehittämistyön keskeisiä valintoja ja kulmakiviä ovat olleet vuosien 2012 – 2016 aikana:

- verkostomainen toimintatapa
- mallin yhteinen kehittäminen ja jalkauttaminen koulutus- ja valmennusprosesseihin ja urheiluakatemiioihin
- koulutuskonseptien sisältöjen rakentaminen ja yhdenmukaistaminen sekä kouluttajakoulutuksen käynnistäminen
- osaamisen kehittäminen monipuolisesti ja koulutuksen ymmärtäminen osaksi tätä kehittämistyötä
- osaaminen ymmärretään erilaisena ja valmennusosaamista vahvistetaan urheilijan polun eri vaiheissa
- oppiminen viedään valmentajan toimintaympäristöön
- yhteisöllistä oppimista tuetaan toiminnan kaikilla tasoilla ja viimeisimmän tiedon saatavuus ja käytettävyys mahdollistetaan
- joukkuepelien valmennusosaamisen kehittämistyö

Vuosien 2013 - 2016 aikana on käynnistetty osaamisverkostoja, jalkautettu yhteistä mallia ja linjauksia, sparrattu lajeja osaamishjelmien kehittämisessä, vahvistettu valmentajayhteisöjä, edistetty valmennusosaamisen ja valmentajuuden arvioinnin ja seurannan toimintatapoja ja T & K -toimintaa sekä kansainvälistä yhteistyötä.

Vuoden 2016 aikana valmennusosaamisen kehittämistyössä on keskitytty valmentajakoulutuksen laatuun ja arviointiin. Valmentajakoulutuksen laadun arviointiin on rakennettu itsearviointityökalu, joka sisältää kolme kokonaisuutta: koulutuksen kehittäminen, koulutussuunnittelu ja oppimisen edistäminen. Työkalu on rakennettu valmennusosaamisen verkostossa ja se on suunnattu ennen kaikkea lajien koulutustoiminnan suunnittelun tueksi. Vuoden 2016 aikana itsearviointiin vastasi 34 lajiliittoa tai lajia, joka on noin 85 % kaikista valmentajakoulutusta järjestävistä lajeista. Lajiliittojen koulutusvastaavat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä oman lajinsa koulutustarjontaan sekä kouluttajiin. Kehittämisaspekti huomioidaan koulutuksessa hyvin, niistä kerätään palautetta ja palaute ohjaa kehittämistyötä. (Hämäläinen 2016).

Valmennusosaamisen kokonaisuus on suunniteltu, dokumentoitu ja arvioitu kokonaisuus, jota on kehitetty vahvasti nykyaikaisen oppimisparadigman mukaisesti. Se rakentuu koko urheilijan polun mittaiseksi ja ottaa huomioon valmentajan toimintaympäristön, eli millaisia liikkujia ja urheilijoita valmentaja valmentaa. Valmennusosaamisen kokonaisuus on osa osaamishjelmaa, mutta yhteydet muihin osaamishjelman prosesseihin ja KIHU:un ovat vähäiset.

Asiantuntijaverkostot

Verkostojen avulla pyritään saamaan asiantuntemusta mahdollisimman laajasti ja joustavasti urheilijoiden, valmentajien ja urheilujohtajien käyttöön. Ajatuksena on, että verkostojen avulla osaamista saadaan paremmin käytäntöön ja että osaamisverkostot myös ylläpitäisivät ja kehittäisivät osaamista. Syksyllä 2016 HUY:n koordinoimia toiminnassa tai käynnistysvaiheessa olevia osaamis- ja asiantuntijaverkostoja ovat:

- valmennusosaamisen verkosto (koordinaattori HUY/ Kirsi Hämäläinen)
- urheilulääkäriverkosto / Urheilijan terveydenhuolto-ohjelma (koordinaattori HUY ja KIHU/ Maarit Valtonen)
- urheilupsykologiverkosto (koordinaattori HUY / Hanna-Leena Ronkainen & KIHU Niilo Konttinen)
- urheilutestaajaverkosto (koordinaattori KIHU / Ari Nummela)
- fysiikkavalmentajaverkosto (koordinaattori HUY/URHEA / Mika Saari)
- NEXUS – tiedolla johtamisen verkosto (koordinaattori KIHU / Jari Lämsä)
- urheiluravitsemuksen asiantuntijaverkosto (koordinaattori Tampereen urheilulääkäriasema/UKK-instituutti/Anna Ojala)

Lisäksi fysioterapiaverkostosta on pyritty kokoamaan vuodesta 2013 lähtien, mutta erinäisistä yrityksistä huolimatta verkosto ei ole käynnistynyt.

Valmennusosaamisen verkosto

Valmennusosaamisen verkostoon kuuluvat valmentajakoulutusorganisaatiot: lajiliitot, opistot, aluejärjestöt, liikunta-alan ammattikorkeakoulut, Jyväskylän yliopisto, urheiluakatemit sekä valmentajayhdistykset. Yhteensä organisaatioita on noin 100. Verkoston toimijoita ovat organisaatioiden koulutuspäälliköt, kouluttajat, opettajat ja valmennuspäälliköt. Verkoston toiminta käynnistyi vuonna 2012 fasilitoimalla verkoston osien toimintaa. Vuonna 2013 pikkuverkostot yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Verkoston tehtävänä on rakentaa yhteistä ymmärrystä ja linjauksia valmennuksesta, valmennusosaamisesta ja sen kehittämisestä, jakaa osaamista ja toimia yhteistyössä osaamisen kehittämisen eri osa-alueilla. Työtapoina ovat olleet työpajat, tapaamiset, yhteiset kehitystyöt, seminaarit sekä yhteiset dokumentit. Verkosto toimii varsin hyvin ja saa toimijoilta positiivista palautetta. Se koetaan jopa tärkeimmäksi henkilökohtaisen ammatillisen kehittymisen foorumiksi. Verkostossa syntyy paljon

yhteistyötä toimijoiden kesken. Verkoston haasteena on kaikkien organisaatioiden mukaan saaminen ja verkoston toiminnan edelleen kehittäminen.

Urheilulääkäriverkosto

Olympiakomitean lääkäriverkostoon kuuluvat apurahaurheilijoiden omalääkärit, lajiliittojen lääkärit sekä urheilukatemioiden lääkärit. Verkoston toiminnan ensisijaisena tavoitteena on lisätä urheilijan terveitä harjoituspäiviä. Verkoston kautta rakentuu järjestelmä, jossa terveyttä lisäävät toimenpiteet, urheilijan ravitsemus, palautuminen, huoltavat toimenpiteet, nopea ja laadukas sairaudenhoito sekä moniammatillinen vammakuntoutus, tukevat urheilijan harjoittelua ja ne ovat järjestelmällinen osa päivittäisvalmennusta. Verkostoon kuuluu noin 90 lääkäriä. Vuoden 2016 aikana verkostolle järjestettiin kolme tapaamista ammatillisten koulutusten yhteydessä. Tapaamisten ja sähköisen viestinnän kautta pyritään kasvattamaan urheilulääketieteellistä osaamista sekä edistämään yhteistyötä ja tiedon jakamista eri asiantuntijoiden ja lajien välillä. Verkostoa hyödynnetään Suomen joukkueissa Olympialaisten ja muiden kansainvälisten monilajikilpailujen yhteydessä.

Toiminta käynnistyi vuoden 2016 aikana. Toimintatapoja, yhteenkuuluvuutta ja yhteisiä tavoitteita tulee edelleen kirkastaa. Toiminnan tulee jatkossa laajentua kattamaan myös muut urheilijaterveydenhuollon ammattiryhmät.

Urheilupsykologian asiantuntijoiden verkosto

Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö tukee ja koordinoi sertifioitujen urheilupsykologian asiantuntijoiden verkostoa. Koordinoinnista vastaa ensisijaisesti HUY:n urheilupsykologi yhdessä psyykkisen valmennuksen ohjausryhmän kanssa. Ohjausryhmässä ovat HUY:n lisäksi edustettuina KIHU, Psykologiliiton alla toimiva psyykkisen valmennuksen toimikunta sekä Suomen urheilupsykologinen yhdistys SUPY.

Verkoston tavoitteena on urheilupsykologian asiantuntijuuden vahvistuminen, osaamisen jakaminen ja lisääntyminen sekä psyykkisen valmennuksen käytäntöjen yhtenäistyminen. Kaikki tavoitteet tähtäävät siihen, että suomalainen urheilu kehittyä kokonaisvaltaisesti. Verkoston toiminnan alkuvaiheissa ja erilaisten käytänteiden luomisen vaiheessa painopiste on erityisesti suomalaisen huippu-urheilun tukemisessa. Verkostoon kuuluu tällä hetkellä 31 asiantuntijaa, jotka Psykologiliiton alla toimiva sertifiointilautakunta on sertifioinut asettamiensa kriteerien mukaisesti.

Sertifioitujen urheilupsykologian asiantuntijoiden verkosto kokoontui ensimmäisen kerran toukokuussa 2015. Vuoden 2016 aikana verkosto on kokoontunut kaksi kertaa. Tapaamisten sisältö on rakennettu koulutuksen ja osaamisen jakamisen ympärille. Vuoden 2015-2016 aikana noin 40 Olympiakomitean tukiurheilijaa on saanut verkoston kautta tukea psyykkiseen valmentautumiseensa. HUY on tukenut taloudellisesti näitä prosesseja. Urheilijoilta ja valmentajilta saatu palaute on ollut positiivista.

Urheilutestaajaverkosto

KIHU koordinoi urheilijatestausta tekevien yksiköiden asiantuntijoiden verkostoa, joka on kokoontunut vuodesta 2013 lähtien. Koordinoinnista vastaa ensisijaisesti KIHUn urheilufysiologian johtava asiantuntija. Verkoston tavoitteena on urheilijatestausta tekevien asiantuntijoiden osaamisen lisääminen ja jakaminen sekä urheilijatestauskäytäntöjen yhtenäistyminen. Näiden tavoitteiden tarkoituksena on urheilijatestauksen laadun ja luotettavuuden paraneminen sekä yhtenäisen urheilijatestausjärjestelmän synnyttäminen koko maahan ja sitä kautta suomalaisen huippu-urheilun tukeminen.

Verkosto on muodostunut kutsumalla tunnettuja urheilijatestausta tekeviä tai kouluttavia yksiköitä ja heidän asiantuntijoitaan. Tällä tavalla verkostoon on ilmoittautunut 38 asiantuntijaa, joista on tehty sähköpostilista. Verkosto on kuitenkin avoin ja siihen voi liittyä tai siitä voi poistua ilmoittamalla.

Urheilijatestausverkosto koostuu testauksen ammattilaisista, joiden kiinnostuksen kohde on vahvasti urheilijoiden testaamisessa nuorista urheilijoista huippu- ja aikuisurheilijoihin asti ei niinkään terveysliikkujien testaamisessa. Urheilukentällä on toiveita ja tarpeita korkeatasoiselle ja luotettavalle eri ominaisuuksien testaamiselle. Verkoston haasteena on, että kenellä tahansa on mahdollisuus testien tekemiseen henkilökohtaisista valmentajista urheilun ulkopuolisiin toimijoihin asti, joilla ei ole minkäänlaista tai hyvin vähäistä koulutusta testien tekemiseen ja testitulosten tulkintaan. Tämä omalta osaltaan vaikuttaa testauksen arvostukseen ja systemaattiseen hyödyntämiseen urheilussa.

Fysiikkavalmentajaverkosto

Fyysisen toimintakyvyn parantamiseen tähtäävä valmennus on elimellinen osa valmentautumista useissa eri lajeissa. Fysiikan parantamiseen erikoistuneet valmentajat ovat toimineet itsenäisesti ilman yhteistä taustatahoa. Itsenäinen toiminta on kuitenkin rajoittanut muun muassa valmentajien kouluttautumismahdollisuuksia, koska esimerkiksi eri koulutuksiin mukaan pääsyn vaatima lajiliiton lausunto on puuttunut. Taustayhteisön puuttuminen on myös rajoittanut fysiikkavalmentajien keskinäisiä kohtaamisia ja oman osaamisen kehittämistä. Näihin haasteisiin vastaamiseksi vuonna 2013 perustettiin Suomen Fysiikkavalmentajat ry. Yhdistyksen tarkoituksena on edistää fysiikkavalmentajien keskinäistä verkottumista ja vuoropuhelua, jakaa osaamista sekä toimia edunvalvojana (www.suomenfyysikkavalmentajat.fi / luettu 11.12.2016).

Suomen fysiikkavalmentajat on koonnut asiantuntijaverkostoa eri puolilla Suomea toimivista jäsenistään. Yhteys Olympiakomitean akatemiaohjelmaan on ollut hyvin kiinteä. Urheiluakatemiaoissa toimii runsaasti valmentajia, jotka eivät ole lajivalmentajia, vaan he työskentelevät tavoitteenaan urheilijoiden fyysisen suorituskyvyn parantaminen. Yhdessä akatemiaohjelman kanssa Suomen Fysiikkavalmentajat on järjestänyt vuosittain tapaamisia, joihin on kutsuttu sekä fysiikkavalmentajaverkoston että akatemiaverkoston valmentajat. Näiden tapaamisten tavoitteena on ollut verkostoitumisen edistäminen sekä valmennusosaamisen kasvattaminen.

NEXUS -tiedolla johtamisen verkosto

Nexus -tiedolla johtamisen verkosto on syntynyt ensisijaisesti tutkijoiden sekä VALO:n, Olympiakomitean ja VAU ry:n tiedolla johtamisesta kiinnostuneiden henkilöiden toimesta. Kyseinen ryhmä laati suomalaisen liikunnan ja urheilun seurannan ja arvioinnin strategian vuonna 2015, jossa pitkän tähtäimen tavoitteiksi asetettiin: 1) seurannan ja arvioinnin tietopohjan vahvistaminen, 2) liikunnan ja urheilun seuranta- ja arviointikäytäntöjen vahvistaminen, 3) arviointikulttuurin edistäminen sekä 4) verkoston muodostaminen (NEXUS 2015)

Nexus – tiedolla johtamisen verkoston ensimmäinen verkostotapaaminen pidettiin toukokuussa 2016. Vuoden 2016 aikana on kokoonnuttu kolme kertaa ja luotu pohjaa verkoston toiminnalle. Verkostossa on tällä hetkellä 66 jäsentä edustaen laajasti sekä tiedon tuottajia että tiedon hyödyntäjiä. Verkosto on avoin kaikille tiedolla johtamisesta kiinnostuneille tahoille tai henkilöille. Vuoden 2017 aikana verkostossa tullaan tekemään tietopohjaa vahvistavia toimenpiteitä ainakin seuraavissa teemoissa: väestön fyysinen aktiivisuus, talous, kansalaistoiminta, urheilu. Lisäksi liikuntapolitiikan alueella tehdään yhteistyötä valtion liikuntaneuvoston ja OKM:n kanssa.

Verkosto on vielä käynnistymisvaiheessa. Suurimpana haasteena on lyhyellä tähtämellä vakiinnuttaa verkoston koordinaatiota sekä kiinnittää tiedolla johtamisen verkoston toimintaa valtion sekä liikunta- ja urheilujärjestöjen johtamiskäytäntöihin.

Urheiluravitsemuksen asiantuntijaverkosto

Verkosto perustettiin Varalan Urheiluopiston ja UKK-instituutin koordinoiman Terve Urheilija -ohjelman yhteistyönä ja opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamana vuosina 2010–2013. Verkoston käynnistämiseksi hyödynnettiin urheiluakatemiaverkosta. UKK-instituutin yhteydessä toimiva Tampereen Urheilulääkäriasema on vastannut verkoston koordinoinnista vuodesta 2014 alkaen, osana Terve Urheilija -ohjelmaa ja sitä kehitetään yhteistyössä Varalan Urheiluopiston kanssa. Asiantuntijaverkosto on linjannut yhteisiä oppisisältöjä ja toimintamalleja urheilijan ja valmentajan polun eri vaiheisiin, jotta ravitsemuksen ohjaaminen etenisi systemaattisesti ja käytännönläheisesti. Verkoston jäsenet toimivat oman alueensa urheiluravitsemuksen asiantuntijoina ja urheilijoiden ravitsemuksen yksilöohjaajina tai -kouluttajina. Osalla asiantuntijoista on erityisosaamisalue tai kokemusta tietyistä urheilulajeista. Osa asiantuntijoista toimii myös urheiluakatemioiden verkostossa toimii 48 kouluttajaa ja 34 yksilöohjaajaa (osa molemmissa rooleissa). (Terve urheilija 2016).

T & K -toiminta

Toimenpiteet suomalaisen huippu-urheilun tutkimus- ja kehittämistoiminnan vahvistamiseksi käynnistyivät jo 2009, kun KIHU sai toimeksiannon selvittää T & K -toiminnan nykytila. Selvityksen ja sitä seuranneen keskustelun pohjalta päätettiin käynnistää huippu-urheilun tutkimus- ja kehittämistoiminnan ohjelmatyö, jonka ympärille koottiin yhdeksän henkilön asiantuntijaryhmä (Paavolainen et. al. 2013).

Kesällä 2013 valmistuneessa T & K -ohjelmassa toiminnan visioksi asetettiin olla vuonna 2020 koko urheilijan polun tutkimus- ja kehittämisosaamisen edelläkävijä. Konkreettisesti asetettiin seuraavia tavoitteita:

1. Syntyy yhteinen huippu-urheilun tutkimus-, kehittämis- ja koulutusverkosto, jonka toimijoiden yhteistyö, asiantuntemus ja urheilun ymmärtämys lisääntyvät. Verkostoa rakennetaan etsimällä myös perinteisesti urheilun ulkopuolisia toimijoita rikastamaan kehitystä.
2. Varmistetaan paras ja viimeisin tieto, osaaminen ja asiantuntijatuki urheilijoille, valmentajille, lajeille ja muille huippu-urheilutoimijoille Urheilijan polun eri vaiheissa.
3. Urheilijan polun osaamistarpeista lähtevä tutkimus- ja kehittämistoiminta ja sen resursointi lisääntyvät.
4. Huippu-urheilun T&K -toiminnan arvostus osana suomalaista osaamista ja kulttuuria kasvaa. Huippu-urheilututkimuksen tarve ja rooli tunnustetaan osaksi liikuntatieteellistä ja muuta tutkimustoimintaa. (Paavolainen et. al. 2013, 11).

Ohjelmassa valittiin kolme painopistettä, joihin suomalaista huippu-urheilun tutkimustoimintaa ja osaamista suunnattaisiin vuosien 2013-2016 aikana: 1) urheilijan kasvu, kehittyminen ja hyvinvointi, 2) valmennusosaaminen sekä 3) muuttuva urheilukulttuuri.

Käytännön toiminnassa T & K -ohjelma ei ole juurikaan vaikuttanut huippu-urheilun T & K -toimintaan. Yksittäiset tahot ja tutkijat ovat hakeneet rahoitusta erilaisille hankkeille entiseen mallin. Verkostoitumista ja yhteydenottoja on ollut aiempaa enemmän, mutta varsinainen huippu-urheilun T & K -ohjelmatyö on ollut vaatimatonta. Kokonaisuudesta ei ole kantanut huolta mikään tahon.

Suomen Olympiakomitean aiemmat resurssit T & K -hankkeisiin muutettiin v. 2013 alusta lähtien asiantuntijatoiminnan tueksi, joka kohdennettiin KIHU:lle. Samoin meneteltiin paralympiakomitean vastaavien resurssien kanssa. T & K -toimintaan ei näin ollen löytynyt uutta resurssilähdettä. Toinen keskeinen T & K -toiminnan kehittämisresurssi on ollut valtakunnallisten valmennuskeskusten kehittämisavustus, joka jaettiin v. 2013-16 yhtenä hankkeena.

Tiedon jakaminen – kongressit, seminaarit ja tietokannat

Suomessa järjestetään vuosittain useita valmennukseen liittyviä kansainvälisestikin kovatasoisia seminaareja ja kongresseja. Säännöllisesti toistuvia tapahtumia ovat: Kuortaneen voimaseminaari, Kisakallion taitokongressi, Kuortaneen ja Tanhuvaaran keihäseminaarit, SHA kansainvälinen valmentajaseminaari, Pajulahden kestävyysseminaari, Liikuntalääketieteen päivät, kuntotestauspäivät ja Liikuntatieteen päivät.

Vahvuutena näissä kaikissa on näyttöön perustuva korkeatasoinen sisältö, joka on hyvin hyödynnettävissä valmennuksessa. Haasteena on koordinaation puute; tapahtumat menevät päällekkäin ja tiedotus on vaihtelevaa.

KIHU ja Jyväskylän yliopiston liikuntabiologian laitos ylläpitävät kansallista urheilututkimustietokantaa, joka on julkinen verkkopalvelu suomalaisten urheilututkijoiden tuottamille julkaisuille ja opinnäytetöille. Palvelun ensisijaisena kohderyhmänä ovat suomalaiset valmentajat, urheilijat ja liikunta-alan opiskelijat. Tietokannassa on yli 1200 julkaisua (www.urheilututkimus.fi, luettu 3.12.2016).

Seuranta ja arviointi

KIHUn, Olympiakomitean ja Paralympiakomitean välisessä osaamisohjelmiasopimuksessa huippu-urheilun seuranta ja arviointi määriteltiin KIHU:n tehtäväksi. Seurannan ja arvioinnin merkitys ja rooli eivät ole jäsentyneet urheilujärjestöissä eikä valtion liikuntahallinnossa vuoden 2016 loppuun mennessä. Niinpä huippu-urheilun seuranta ja arviointi on elänyt muutostyön vaiheiden mukaisesti.

Menestyvän huippu-urheilun seuranta ja arviointitoiminta on keskittynyt luomaan peruseurannan välineitä huippuvaiheen ohjelman ja akatemiaohjelman käyttöön. Seurannan kohteita ovat olleet urheilijat, valmentajat, lajiliitot sekä urheiluakatemit ja niiden oppilaitokset. Usea seurantatyökalu on integroitu valtion avustushakemusten yhteyteen, jotta vältettäisiin useiden päällekkäisten kyselyjen lähettäminen. Urheilujärjestöillä, Suomen Olympiakomitea ja HUY mukaan lukien, ei ole ollut yhteisiä tietojärjestelmiä, joista voitaisiin helposti koota tietoa liikunnan ja urheilujärjestömaailmasta ja sen indikaattoreista. VALO:n johdolla 2015 käynnistetty sporttirekisterin uudistaminen tähtää tämän puutteen korjaamiseen.

Seurannan ja arvioinnin aseman kohentamiseksi perustettiin vuoden 2014 lopulla liikunnan ja urheilun seurannan ja arvioinnin asiantuntijaryhmä (NEXUS). Verkoston avulla voidaan toteuttaa laajempia ja systemaattisempia tietotuotantoja, seurantaa sekä arviointia. Verkosto myös mahdollistaa arviointiosaamisen kehittämisen ja jakamisen.

Johtopäätökset

Ohjelmana osaamisohjelman kokonaisuus ei ole hahmottunut vuosien 2013-16 välisenä aikana samalla tavalla kuin huippuvaiheen ja akatemiaohjelmat. Osaaminen koetaan laajaksi ja monitahoiseksi asiaksi, jonka haltuun ottaminen yhden ohjelman kautta on haastavaa.

KIHU:n rooli osaamisohjelman veturina ei ole myöskään vahvistunut tai selkiytynyt suunnitelmien mukaan. Vahvistumisella viitataan siihen, että ohjelma ei ole juurikaan saanut lisäresursseja asiantuntijaverkostojen koordinointiin tai T & K -toimintaan. Toisaalta selkiytymisellä viitataan KIHU:n asemaan tutkimuksen ja asiantuntijatoiminnan välissä. KIHU:n identiteetti muodostuu historiallisesti tutkimustoiminnan kautta. Laitos on perustettu Jyväskylän yliopiston professorien aktiivisuuden ansiosta ja yliopiston yhteys KIHU:un on edelleen vahva. KIHU:n toimintaa on 2000-luvulla ohjattu aiempaa enemmän käytännön huippu-urheilua palvelevaksi. Viimeisin siirto tapahtui HUY:n perustamisen yhteydessä, jolloin KIHU:lle siis asemoitiin osaamisohjelman veturin rooliin. Jännitteet KIHU:n toiminnan tutkimuslähtöisyyden ja käytännönläheisyyden välillä ovat kuitenkin edelleen olemassa.

KIHU:n ja valmennuskeskusten lähentyminen T & K – ja asiantuntijatoiminnassa osana akatemioiden ja valmennuskeskusten yhteistä toimintasuunnitelmaa voi tuoda uudenlaisen mallin ja resursseja osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen Suomessa.

Tällä hetkellä huippu-urheilun T & K – toimintaa toteutetaan koordinoimattomasti, eikä yhteistä verkostoa ole. T & K – ohjelma ei ole johdetusti jalkautunut käytännön toimenpiteiksi, eikä se integroitunut liikuntatutkimuksen suunta-asiakirjaan 2013 – 2017.

Onnistuneita ratkaisuja ovat huippuvaiheen asiantuntijatoiminta, joka toimii paremmin osana kokonaisuutta ja kärkiurheilijoiden ja järjestelmälajien tukena. Toiminnassa ollaan päästy enemmän päätoimisuuteen ja pysyvämpään toimintaan, pois projekti- ja hankeresursoinnista. Myös asiantuntijaverkostoja on saatu käynnistettyä ja asiantuntijoiden yhteistyö on lisääntynyt. Haasteena on osallistuvan asiantuntijatoiminnan laajentaminen sekä verkostojen johtaminen ja synkronointi kokonaisuuteen.

Onnistumisena voidaan pitää myös valmennusosaamisen kehittämisen mallia, jota on siirretty käytäntöön; kouluttajaverkosto on rakennettu ja se toimii käytännössä, valmennusosaamisen malli on lähtenyt jalkautumaan lajiliittojen koulutuksiin ja toimintaan. Osaamisen kehittymistä seurataan tutkimuksilla sekä omalla arviointitoiminnalla.

4.5. Kisayksikkö

HUY:n kisayksikkö perustettiin kesäkuussa 2014 ja sen johtajaksi valittiin Leena Paavolainen. Kisaprosesseja ja valmistautumista kisoihin on uudistettu ja kehitetty osaksi Huippu-urheiluyksikön ja sen toiminnan kehittämistä. Olympialaisten valintajärjestelmä uudistettiin joustavan valinnan periaatteella tavoitteena, että se tukisi parhaalla mahdollisella tavalla urheilijoiden valmistautumista kisoihin ja onnistumista kisoissa. HUY on tehnyt Olympialaisten ja muiden monilajisten arvokilpailujen urheilijavalinnat ja Olympiakomitean hallitus vahvistanut ne.

HUY vastasi olympiadin 2013 - 2016 aikana yhteensä noin 900 suomalaisurheilijan lähettämisestä 13 monilajiseen arvokilpailuun. HUY ja kisayksikkö vastasivat Suomen joukkueen johtamisesta kisoissa ja

kisavalmisteluprosesseista yhdessä lajien kanssa. Opiskelijoiden huippu-urheilutoiminnan ja sitä kautta Universiadijoukkueiden valmisteluvastuu siirtyi Huippu-urheiluyksikölle vuoden 2015 alusta. Vuosien 2017 kisojen sekä seuraavien Olympialaisten ja Paralympialaisten (PyeongChang 2018 ja Tokio 2020) joukkueiden valmistelut ovat jo käynnissä.

Huippu-urheiluyksikön johtamat kisajoukkueet 2013-2016:

2013

Nuorten talvi EYOF -kisat (Euroopan Olympiafestivaalit), Brasov, Romania, 16.-23.2.2013
Nuorten kesä EYOF -kisat, Utrecht, Hollanti, 13.-20.7.2013

2014

Talviolympialaiset, Sotši, Venäjä, 7. - 23.2.2014
Talviparalympialaiset, Sotši, Venäjä, 7.-16.3.2014
Nuorten kesäolympialaiset, Nanjing, Kiina, 16.-28.8.2014

2015

Euroopan kisat (European Games), Baku, Azerbaidzan, 12.-28.6.2015
Nuorten talvi EYOF – kisat, Voralberg, Itävalta, 25.-30.1.2015
Nuorten kesä EYOF – kisat, Tbilisi, Georgia, 26.-31.7.2015
Talviuniversiadit, Granada Espanja ja Strebske Pleso Slovakia, 24.1.-2.2.2015
Kesäuniversiadit, Gwangju, Etelä-Korea, 3.-14.7.2015

2016

Nuorten talviolympialaiset, Lillehammer, Norja, 12.-21.2.2016
Kesäolympialaiset, Rio de Janeiro, Brasilia, 5.-21.8.2016
Kesäparalympialaiset, Rio de Janeiro, Brasilia, 7.-18.9.2016

Sekä Sotšin että Rion Olympialaisista tehtiin kattavat loppuraportit (Suomen Olympiakomitea 2014c; 2016). Osana raportteja kerättiin lajikohtaiset arvioinnit ja palautteet kisoihin valmistautumisen ja kisojen toiminnan osalta. Urheilijoille ja joukkueen muille jäsenille tehtiin palautekysely, jonka tulokset ja yhteenvedot on analysoitu ja raportoitu osana kisojen loppuraportteja. Muista kisoista on tehty kisaakohtaisesti lyhyet yhteenvetoraportit.

Sekä Sotšin että Rion joukkueiden urheilijoiden ja muiden jäsenten palautteiden perusteella olympialaisissa keskeisiä onnistumisia olivat Suomen olympiajoukkueen yhteinen matka, jossa urheilija pidettiin keskiössä, aidosti välitön, avoin ja kannustava joukkuehenki, hyvä ilmapiiri, käytännön järjestelyt ja arjen sujuvuus joukkueessa sekä urheilijoiden ja valmentajien yksilöllisten tarpeiden huomiointi.

Urheilijat kokivat, että onnistumista kisoissa mahdollistivat parhaiten hyvä harjoituskausi, joukkueen hyvä ilmapiiri, henkilökohtainen valmentaja ja taustajoukot, usko omaan tekemiseen ja taloudellinen tilanne. Seuraaviin kisoihin valmistauduttaessa isoimmiksi kehityskohteiksi urheilijat nostivat mm. harjoittelun ja harjoitusympäristön kehittämisen, psyykkisen valmennuksen vahvistamisen ja valmentajan aseman parantamisen.

Johtopäätökset

Sotšin, Rion ja muiden kisajoukkueiden ja kisojen valmistelu- ja kisaprosessit ovat onnistuneet hyvin. Palaute urheilijoilta ja joukkueen muilta jäseniltä on ollut hyvää. Huippu-urheiluyksiköllä ja lajeilla on ollut kisaprosesseissa tiivis yhteistyö. Olympialaisten valmisteluprosessit ovat olleet aiempaa kokonaisvaltaisempia ja konkreettisemmin osana lajien muun huippu-urheilutoiminnan kehittämistä.

Suomen menestys Olympialaisissa ja Paralympialaisissa ei ole kuluneella olympiadilla parantunut. Päinvastoin Rion olympialaiset olivat Suomen kisahistorian huonoimmat yhdellä pronssimitalilla. Sotshin talviolympialaisissa saavutetut viisi mitalia olivat sama määrä kuin edellisissä kisoissa, mutta maastohiihdon kultamitali nosti menestyksen arvoa. Myös Rion ja Sotšin paralympiakisoissa Suomi menestyi huonommin kuin edeltävissä kisoissa.

Joukkueiden joustavan valinnan periaate on ollut toimiva. Huippu-urheiluyksikkö tekee Olympialaisten ja muiden arvokilpailujen valinnat. Joukkueen valinnoissa HUY:n ja Olympiakomitean hallituksen välinen työnjako on toiminut HUY:n ohjesäännön mukaisesti.

Tällä hetkellä huippu-urheiluyksikön johdolla lähetetään joukkueet yhteensä 15 kansainväliseen monilajiseen arvokilpailuun yhden olympiadin aikana. Kisayksikön osaaminen ja rutiinit joukkueiden johtamisessa kasvaa ja osaamisen siirtäminen joukkueiden välillä helpottuu, kunhan kisayksikön toimintaresurssit varmistetaan. Tämä koskee etenkin Nuorten Olympialaisia ja Universiadeja, jotka tulee integroida paremmin lajien toimintaan ja sitä kautta tukemaan potentiaalisten urheilijoiden urapolkua kohti Olympialaisia.

4.6. Räätelöidyt ratkaisut

Huippu-urheilun uudistamisessa on joissakin tapauksissa jouduttu räätelöimään ratkaisuja. Räätelöinnillä tarkoitetaan sitä, että joukkuepeleille, vammaishuippu-urheilulle sekä valmennuskeskuksille on pyritty löytämään ratkaisuja, joilla toimintaa näissä voitaisiin kehittää parhaalla mahdollisella tavalla.

Joukkuepelit

Isot joukkuepalloilulajit, jalkapallo, jääkiekko, koripallo, käsipallo, lentopallo ja salibandy kokivat vuoden 2013 alussa, että yhteistyön ja palloilulajien kehittämisen varmistamiseksi tarvitaan palloilulajien oma menestyssuunnitelmaprosessi. Osa lajeista myös koki, että HUMU-työvaiheessa ei isoja palloilulajeja ja niiden erityispiirteitä oltu riittäväällä tavalla huomioitu. Kyseiset lajit mahdollistavat ammattilaisurheilu-uran, jopa Suomessa (Taulukko 10.). Lähtökohdat urheilu-uran rakentumiselle ovat erilaiset kuin useimmissa yksilölajeissa. Monissa joukkuelajiliitoissa maajoukkue toiminnan kehitystyö ja huippu-urheilijan polun rakentaminen on varsin korkealla tasolla.

TAULUKKO 10. Ammattilaisurheilijoiden lukumäärä lajeittain Suomessa 2011-2015. (HUOM! v. 2015 tiedot täydentyvät v. 2017 alussa)

LAJI	2011	2012	2013	2014	2015
Jääkiekko	576	705	739	729	694
Jalkapallo	250	256	248	235	238
Koripallo	72	79	86	98	99
Pesäpallo	92	97	105	92	80
Lentopallo	30	33	43	50	55
Yksilölaji	21	13	10	8	4
YHTEENSÄ	1041	1183	1231	1212	1170

Joukkuepelien ja huippu-urheiluyksikön yhteinen prosessi käynnistyi vuoden 2013 alusta. Prosessiin osallistui myös Voimisteluliitto. Prosessissa muodostettiin yhteinen näkemys joukkuepelien yhteistyöstä sekä tehtiin konkreettinen menestysuunnitelma, joka sisälsi kolme yhteistä valintaa: peli, valmennusosaaminen ja urheilullisuus.

Joukkuepelien kokonaisuus on liitetty osaksi huippuvaiheen ohjelmaa. Joukkuepelien yhteistä toimintasuunnitelmaa on jalkautettu Huippu-urheiluyksikön joukkuepelien vastuvalmentajan johdolla ja verkostojen (lajien valmennusjohtajat, päävalmentajat, nuorisopäälliköt, koulutuspäälliköt) kautta. Työtä on ohjannut lajien puheenjohtajista ja toiminnanjohtajista koostunut ohjausryhmä sekä huippu-urheilutoiminnasta ja valmennuksesta vastaavista koostunut asiantuntijaryhmä.

Verkostoja on kehitetty ja yhteistä toimintaa on suunnattu erityisesti valintavaiheen (nuorten olympiavalmentajat, nuorten maajoukkuevalmentajat sekä akatemiaverkostojen joukkuelajien valmentajien yhteistyön lisääminen) ja pelaajapolkujen sekä lasten urheilun kehittämiseen. Tavoitteena on tunnistaa pelaajapolkujen nivelvaiheita ja kehittää yhteisiä pelaajapolkuja. Muita keskeisiä toimenpiteitä ovat olleet lasten urheilun yhteiset kehitystoimet ja valintavaiheen päivittäisvalmennuksen tehostaminen urheiluakatemiaympäristössä. Tavoitteena on ollut löytää paremmin toimenpiteet, jotka vaikuttavat yksittäisen pelaajan kehittymiseen ja sitä kautta parantaa maajoukkueidemme kansainvälistä kilpailukykyä.

Joukkuepelien kehitystyötä kuvaa erityisesti panostaminen junioriurheilun valintavaiheeseen, jonka kautta työn tulokset siirtyvät myös ammattilais- ja huippu-urheiluvaiheeseen. Työn seurantaan on sovittu syksyllä 2015 mittarit, joita päivitetään vuosittain.

Vammaishuippu-urheilu

Vammaishuippu-urheilu on ollut mukana huippu-urheilun muutosprosessissa alusta lähtien. Muutosryhmän työn tuloksena perustettuun huippu-urheiluyksikköön integroitiin myös vammaishuippu-urheilu ja vastuu sen johtamisesta. Suomen Olympiakomitea ja Paralympiakomitea tekivät asiasta nelivuotisen sopimuksen. Erikseen sovittiin vielä vammaishuippu-urheilua tukevasta asiantuntijatoiminnasta kolmikannassa OK:n, Paralympiakomitean ja KIHUn kanssa.

Strategisella tasolla vammaishuippu-urheilun ja huippu-urheilun yhteistyö ei ole edennyt sovitun sopimuksen mukaisesti. Suomen Olympiakomitean ja Paralympiakomitean hallitusten välillä ei ole ollut juurikaan yhteistoimintaa. Eri toimijoiden (HUY, Paralympiakomitea, VAU) roolit ovat myös edelleen osin epäselvät.

Operatiivisella tasolla huippu-urheiluyksikkö on johtanut ja koordinoit vammaishuippu-urheilutoimintaa kolmen ohjelman avulla. Käytännössä johtamista ja koordinaatiota on tehty Paralympiakomitean valmennuspäällikön ja kehittämisspäällikön osallistumisella HUY:n operatiiviseen toimintaa sekä huippu-urheilua koskevaan päätöksentekoon. Vammaishuippu-urheilun kehittämistä on tehty yhdessä vammaisurheilutoimijoiden (Paralympiakomitea, VAU:n), lajiliittojen sekä muun huippu-urheiluverkoston (mm. KIHU, urheiluakatemioiden, valmennuskeskukset) kanssa.

Paralympiakomitean valmennuspäälliköllä on lajiryhmävastuu vammaishuippu-urheilulajien lisäksi alppihiihdossa, freestylessä, lumilautailussa, ratsastuksessa sekä pöytätenniksessä. Huippuvaiheen ohjelmassa yhtenä keskeisenä tavoitteena oli se, että lajiryhmävastaavat ottaisivat vastuuta omien lajiensa vammaishuippu-urheilulajeista askel kerrallaan. Tämä tavoite on toteutunut vain osittain, lähinnä ammunnan, jousiammunnan ja pyörätuolcurlingin osalta.

Huippuvaiheen toimintaan liittyvät myös erilaiset rahoituspäätökset, joissa huippu-urheiluyksikkö on ottanut valmistelevan ja/tai päättävän roolin Olympiakomitean ja Paralympiakomitean sijaan. Vuodelle 2016 vammaishuippu-urheilun tukikriteereitä valtion urheilija-apurahojen jaossa kiristettiin.

Osaamisohjelman osalta yhteistyö KIHUN asiantuntijoiden kanssa huippuvaiheen osallistuvassa asiantuntijatoiminnassa sujuu monen vuoden kokemuksella. Muissa asiantuntijaverkostoissa perehdyttämistä vammaisurheilun kysymyksiin on tehty sitä mukaan, kun verkostoja on syntynyt.

Paralympiakomitean kehittämisspäällikön toimenkuvaan on kuulunut urheilijan kaksoisuraan ja exit -vaiheeseen liittyviä työtehtäviä. Lisäksi hän on työskennellyt vammaisurheilun kannalta keskeisissä kokonaisuuksissa, kuten nuorten paralympiaryhmän toiminta, urheilijarekrytointi ja luokittelun kehittäminen.

OKM tuki vammaisurheilun kehittämistä urheiluakatemiaverkostossa reilun vuoden kestäneellä kehittämishankkeella, jota toteutti Tuomas Törrönen. Tavoitteena hankkeessa oli integroida ja kehittää vammaisurheilijoiden päivittäisharjoittelua akatemiaympäristöissä. Hanke saavutti seuraavat tulokset:

1. Vuoden 2013 lopulla yhteensä 13 vammaisurheilijaa harjoitteli seitsemässä urheiluakatemiassa
 - Huhtikuun alussa 2015 yhteensä 50 vammaisurheilijaa harjoitteli 12 eri akatemiassa
2. Akatemiavalmentajia koulutettiin vammaisurheilualmennukseen ”kehity valmentajana” -tilaisuuksien kautta yhteistyössä Suomen Valmentajat ry:n kanssa.
3. Neljä toisen asteen ammatillista erityisoppilaitosta käynnisti yhteistyön neljän eri urheiluakatemian kanssa
4. Maalipallo ja pyörätuolirugby nimettiin Urhean ja boccia Tavastian urheiluakatemian virallisiksi lajeiksi. (Hankeraportti 2015)

Huippu-urheiluyksikön lisäksi vammaisurheilun kehittämistä on edistetty erityisesti laji-integraatiolla. Integraation tilaa on tarkasteltu vuonna 2015 valmistuneessa hankkeessa (Saari 2015). Selvityksessä arvioidaan, että Suomessa on 38 lajiliittoa, joiden toimintaan on integroitunut erityisryhmien urheilijoita ja/tai liikkuja. Kolme lajiliittoa, ampumahauheilu, uinti ja judo – ilmoitti kantavansa kokonaisvastuun lajiliiton alaisuuteen kuuluvista lajeista ja toiminnasta. 13 lajiliittoa kantoi vastuun vammaiskilpaurheilusta. Yhteensä lajiliitot arvioivat toiminnan piiriin kuuluneen 148 vammaishuippu-urheilijaa, 601 kansallisen tason vammaisurheilijaa sekä noin 3800 vammaisharrasteliikkuja. (Saari 2015, 31-32). Vammaisurheilun integraatiosta toteutetun seurannan mukaan lajiliittojen palvelut liikkumis- ja toimintaesteisille ihmisille ovat parantuneet.

Ideaalimallista, jossa vammaisurheilu ja -liikunta ovat täysin integroituneet (inkluisio) osaksi lajiliittojen toimintaa, ollaan selvityksen mukaan kuitenkin kaukana. Selvityksen lopussa todetaan, että

vammaisurheilun integraatiota on viety eteenpäin kolmen eri prosessin avulla. Ensimmäinen ja vankin on ollut Paralympiakomitean ja huippu-urheiluyksikön ajama vammaishuippu-urheilun integraatio. VAU ry ajaa puolestaan kaikkien osallisuutta painottavaa toimintaa ja OKM edesauttaa erityisliikunnan integraatiokehitystä omien ohjausmekanismien kautta. (Saari 2015, 38-39). Suomalaisen liikuntakulttuurin pirstaleisuus näkyy myös erityisliikunnan edunvalvonnan ja kehittämistoimenpiteiden hajanaisuutena.

Valmennuskeskukset

Suomessa toimii yhteensä 11 valtakunnallista liikunnan koulutuskeskusta (urheiluopisto), joista kuudelle on myönnetty valtakunnallinen huippu-urheilun erityistehtävä. Nämä valmennuskeskukset toimivat omien lajiensa ja osaamisalueidensa keskittyminä (Taulukko11). Valmennuskeskustyksikkö on myös Varalan ja Kisakallion urheiluopistoissa. Lisäksi Ypäjän hevosopisto on tiivistänyt yhteistyötään Suomen Ratsastajainliiton kanssa tavoitteenaan hevosurheilun valtakunnallinen valmennuskeskus.

Urheiluopistot ja valmennuskeskukset toimivat kaikki leiritys- ja koulutuskeskuksina. Osa niistä on pyrkinyt kasvamaan moderneiksi huippu-urheilukeskuksiksi panostamalla lajiyhteistyöhön, oppilaitosyhteistyöhön ja arkivalmennukseen sekä ammattivalmentajien palkkaukseen yhdessä lajikumppaneiden kanssa. Vuonna 2011 kuudelle valmennuskeskukselle myönnettiin valtakunnallinen osaamistehtävä.

Valmennuskeskustoimintaan arviointiin vuoden 2015 aikana (Lämsä & Nummela 2016). Arvioinnissa todettiin, että osaamishjelman näkökulmasta tarkastellen valmennuskeskusten erityistehtävät eivät ole kaikilta osin suomalaisen huippu-urheilun osaamisen kehittämisen kannalta keskeisiä kehittämiskohteita. Erityiset koulutustehtävät ja valmennuskeskusten yhteinen kehittämishanke on toteutettu pääosin valmennuskeskusten omista lähtökohdista ja kehittämistarpeista ei niinkään valtakunnallisena huippu-urheilun kehittämishankkeena. Arvioinnin johtopäätöksissä todetaan, että valtakunnallisten valmennuskeskusten huippu-urheilun osaamisen erityistehtävän määrittely ja kehittämistoiminnan käytännön toteutus pitäisi olla selkeämmin huippu-urheiluyksikön johtamaa.

TAULUKKO 11. Valmennuskeskusten yleiset osaamisalueet ja huippu-urheilun erityistehtävät.

KESKUS	OSAAMISALUE	HUIPPU-URHEILUN ERITYISTEHTÄVÄ
Eerikkilä	sähköisten oppimis- ja valmennusympäristöjen kehittäminen	Jalkapalloon liittyvä erityinen koulutustehtävä
Kuortane	liikuntaan aktivoiva teknologia	Huippu-urheilun erityinen koulutustehtävä, <i>voimanopeus painotus</i>
Pajulahti	soveltava liikunta	Huippu-urheilun erityinen koulutustehtävä, <i>kestävyys ja nopeuskestävyys painotus</i>
Rovaniemi	turvallinen liikunta ja luontoliikunta	lumilajeihin liittyvä erityinen koulutustehtävä
Vierumäki	liikunta-alan vapaatavoitteisen koulutuksen pedagogisen osaamisen kehittäminen	Huippu-urheilun erityinen koulutustehtävä, <i>valmentajakoulutuksen kehittämisen painotus</i>
Vuokatti	lumilajit	Lumilajeihin liittyvä erityinen koulutustehtävä

Työ urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten yhteisen toimintasuunnitelman rakentamiseksi käynnistyi marraskuussa 2015 Opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannosta. Työn lähtökohtana on yhteinen visio: ”Valitut akatemit ja valmennuskeskukset muodostavat yhteisen kokonaisuuden sekä toimivat yhteisen toimintasuunnitelman ja resurssin alaisuudessa. Kokonaisuutta ohjaa ja koordinoi HUY.”

Suomessa toimii yhteensä 21 urheiluakatemiaa, 11 valtakunnallista ja kolme alueellista liikunnan koulutuskeskusta. Yhdeksässä koulutuskeskuksessa on valmennuskeskuskysikkö, joista kuusi (Vuokatti, Kuortane, Pajulahti, Eerikkilä, Vierumäki ja Lappi) on nimitetty valtakunnallisiksi valmennuskeskuksiksi. Tavoitteena on rakentaa maanlaajuinen toimijaverkosto, jossa toimijolla on selkeät roolit ja niitä ohjataan valtakunnallisesti. Tähän liittyen myös akatemioiden ja valmennuskeskusten valtionavustukset on tarkoitus yhdistää vuodesta 2017 lähtien. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016, 3.). Kyseessä on merkittävä alueellisen ja paikallisen tason toimintaan vaikuttava prosessi, jossa tarkoitus on saada olemassa olevia resursseja ja osaamista entistä paremmin urheilijoiden, valmentajien, seurojen ja lajien käyttöön.

Johtopäätökset

Joukkuepelien yhteistyö on rakentunut ja kehittynyt konkreettisesti eri alueilla oman strategian turvin. Joukkuepelit edustavat etenkin miesten puolella ammattilaisurheilua, jossa maajoukkueen menestyksen kulmakivenä ovat hyvissä liigoissa pelaavat ammattilaisurheilijat. Joukkuepelien yhteinen toimintastrategia kohdistuu näin selkeämmin nuorempiin urheilijoihin kuin yksilölajeissa. Joukkuepelien kiinnittymistä muuhun huippu-urheilutoimintaan sekä joukkuepelien ja yksilölajien välistä yhteistyötä tulee kuitenkin jatkossa edelleen parantaa.

Vammaishuippu-urheilun kehittäminen ja urheilija-, valmentaja- ja lajituet ohjataan osana HUY:n kokonaisuutta. Tuloksia on saatu erityisesti akatemiatasolla, jossa useissa akatemoissa on avattu ovia vammaisurheilijoille. Vammaisurheilun Integroitumista osaksi lajien toimintaa ja muuta huippu-urheilutoimintaa tulee kuitenkin edelleen tehostaa. Johtamisessa HYU:n, Olympiakomitean, Paralympiakomitean ja VAU:n rooleja tulee selkeyttää.

Urheiluopistot ja valmennuskeskukset ovat odottaneet oman roolinsa selkeytymistä huippu-urheilussa lähes koko muutosprosessin ajan. Urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten yhteisen toimintasuunnitelman kautta selkeämpää roolitusta on tiedossa. Prosessi on suuri mahdollisuus, sillä urheiluopistoihin on sidottu pieneksi maaksi poikkeuksellisen paljon resursseja.

5. Urheilija- ja verkostokyselyjen keskeiset tulokset

Osana arviointia toteutettiin keväällä 2016 kyselyt HUY:n tukiurheilijoille sekä huippu-urheiluverkoston toimijoille. Kyselyjen tarkoituksena oli kerätä ja analysoida huippu-urheilijoiden ja verkostotoimijoiden mielipiteet ja kokemukset muutosprosessista sekä huippu-urheilun strategisista tavoitteista ja toimintatavoista. Kyselyn tuloksista on julkaistu oma raportti (Mäkinen, Lämsä, Puska, Mononen 2016).

Kysely lähetettiin yhteensä 827 henkilölle, joista 447 oli huippu-urheilijoita ja 380 huippu-urheiluverkoston jäseniä. Kyselyn eri osioiden yhteenlasketuksi vastausprosentiksi muodostui 37. Eri kohderyhmistä yksilöurheilijat (41 %) sekä verkoston jäsenet (48 %) vastasivat selvästi aktiivisemmin kuin joukkueurheilijat (13 %). Joukkueurheilijoiden kiinnittyminen huippu-urheiluyksikköön ja huippu-urheiluverkostoon tapahtuu enemmän välillisesti kuin yksilöurheilijoilla, jotka saavat sekä suoraa taloudellista tukea, että erilaisia palveluja. Joukkueurheilijoilla HUY:n tuki on ohjattu lajiliittojen kautta maajoukkueiden toimintaan.

Verkostokyselyssä 78 % vastaajista oli miehiä. Suurimmat yksittäiset vastaajaryhmät olivat lajiliiton toimihenkilöt (27 % vastanneista), kouluttajaverkoston jäsenet (21 %) ja NOV -valmentajat (17 %).

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan huippu-urheilun strategiaan tavoitteisiin liittyviä arvioita sekä arvioita tavoitteisiin liittyvistä toimenpiteistä likert 5 -asteikolla. Tukiurheilijoilta kysyttiin lisäksi arvioita heidän henkilökohtaisesta tilanteesta ja vastaavasti verkoston jäseniltä heidän omaan työhönsä ja tehtäviinsä liittyvistä väittämistä.

Kyselyn keskeiset tulokset olivat:

Vastaajien mukaan suomalaisen huippu-urheilun ilmapiiri on parantunut viimeisen kolmen vuoden aikana. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että urheilijoiden ja valmentajien panostusta huippusuoritusten rakentamiseksi arvostetaan, suomalaisen huippu-urheilun sisäinen ilmapiiri on hyvä ja urheilun toimijat tekevät yhteistyötä ja arvostavat toisiaan. Näiden väitteiden takana oltiin laajasti. Toisaalta väitteisiin kokonaisresurssien, urheilijoiden ja valmentajien taloudellisen ja sosiaalisen aseman parantumisesta suhtauduttiin selvästi kriittisemmin. Lisäksi vain harva koki suomalaisen huippu-urheilun arvostuksen olevan samalla tasolla kilpailijamaiden kanssa.

urheilun arvostukseen liittyvien johtamisperiaatteiden ja toimenpiteiden toteutumisessa vastaajat olivat kriittisempiä. 85 prosenttia vastaajista uskoi, että urheilu noudattaa eettisiä periaatteita. Mutta toisaalta vain noin viidennes piti urheilun päätöksentekoa läpinäkyvänä, vajaa kolmannes suomaalista urheilua yhdenvertaisena ja noin 40 prosenttia tasa-arvoisena. Vastaajat ovatkin todennäköisesti tulkinneet urheilun eettiset periaatteet lähinnä dopingin vastaiseksi toiminnaksi, minkä on arvioitu onnistuneen hyvin. Vastauksissa etenkin urheilun tasa-arvoisuus -väite latautuu sukupuolten välisenä tasa-arvokysymyksenä ja myös siinä, miten paljon naisten huippu-urheilu saa omassa lajikultuurissa arvostusta suhteessa miesten vastaavaan. Erityisen suuri arvostuskuilu näyttää olevan joukkueurheilussa, jossa naisvastaajat olivat selvästi muita kriittisempiä. Tämä kriittisyys tuli esille myös urheilijoiden avoimissa vastauksissa. Myös vammaisurheilun kohdalla vain yksi kymmenestä vastaajasta oli samaa mieltä tasa-arvoa koskevan väitteen kanssa.

Väitteet osaamisesta ja huippu-urheiluverkoston toiminnasta saivat pääosin positiivisen vastaanoton. Pääosa vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyötä tehdään enemmän, valmentajayhteisöjä on saatu toimimaan, HUY toimii verkoston veturina ja että verkosto toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Osa lajiliitoista oli kriittisiä huippu-urheiluverkoston toiminnalle.

Osaaminen asiantuntijatoiminnan muodossa on aiempaa yleisempää ja paremmin urheilijoiden ja valmentajien käytössä. Tästä oltiin varsin yksimielisiä. Sen sijaan urheilijan polku -ajattelun ohjaava vaikutus huippu-urheilun kehitystyössä nähtiin yksilölajien urheilijoiden kohdalla kriittisemmin kuin joukkuelajien urheilijoiden ja verkoston jäsenten keskuudessa.

Kansainväliseen menestykseen liittyviin väitteisiin suhtauduttiin aiempia teemoja vähemmän positiivisesti. Vastaajat suhtautuivat kohtuullisen positiivisesti kansainvälisen tason valmentautumista edistäviin toimenpiteisiin (valmentajayhteisöt, akatemiatoiminta), mutta itse tulokseen nämä toimenpiteet eivät ole vielä vaikuttaneet. Huippu-urheiluverkoston henkilöstöllä on varsin selkeä näkemys siitä, että akatemiaverkosto ja urheilun tuominen yläkoulun yhteyteen on tuonut lisäarvoa urheiluun. Akatemiaverkoston lisäarvosta ovat vakuuttuneet erityisesti itse urheiluakatemoissa työskentelevät ja valmentajat. Vastaajat näkevät paikallisen akatemiatoiminnan tuovan lisäarvoa urheilijoiden päivittäisvalmennukseen melko yksimielisesti, väitteestä on eri mieltä noin 10 prosenttia vastaajista. Urheilijoiden keskiarvo jää kuitenkin alemmaksi kuin henkilöstön.

Suurin osa huippu-urheiluverkoston jäsenistä on kokenut, että omassa työssä on tapahtunut muutoksia ja että nämä muutokset ovat olleet myönteisiä. Työntekijät kokivat myös, että työnkuva ja tuki työhön ovat hyvällä tasolla. Sen sijaan resurssit tehtävien vaativien tulosten saavuttamiseksi koetaan riittämättömiksi. Eroja vastaajien välillä on. Huippu-urheiluüksikössä muutokset kokevat vähäisiksi 7 prosenttia vastaajista, KIHUssa 22 prosenttia, Urheiluakatemoissa, lajiliitoissa ja muissa organisaatioissa noin 40 prosenttia ja valmennuskeskuksissa 53 prosenttia. Ammattiryhmistä asiantuntijat (60 % eri mieltä) ja valmennusjohto (50 % eri mieltä) kun taas valmentajista väittämän kanssa on eri mieltä vain 22,5 prosenttia.

Urheilijoiden henkilökohtainen tilanne ja palaute

Urheilijat vastasivat erittäin positiivisesti heidän elämäntilannetta ja valmentautumista koskeviin väitteisiin (yht. 18 väitettä). Erityisen positiivisesti suhtauduttiin omaa harjoittelumotivaatiota, harjoittelun ilmapiiriä sekä valmennusta, kilpailuohjelmaa ja terveydenhuollon saatavuutta koskeviin väitteisiin. Samaa mieltä oltiin myös asiantuntijapalvelujen paranemisen sekä kakasoisuran toteuttamisen liittyvien väitteiden kanssa. Yli 50 prosenttia vastaajista ilmoitti, että terveiden harjoituspäivien määrä on lisääntynyt kolmen viimeisen vuoden aikana. Eniten eri mieltä oltiin henkilökohtaiseen talouteen liittyvistä väitteistä. Kielteisimmin suhtauduttiin väitteisiin ”Harjoitteluolosuhteeni ovat samalla tasolla kuin kansainvälisillä kilpakumppaneillani”, ”Saamani taloudellisen tuen määrä on kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana” sekä ”Saamani taloudellisen tuen määrä on riittävä”. Viimeiseen väitteeseen suhtauduttiin selvästi kielteisimmin, sillä 46 % vastaajista koki taloudellisen tukensa riittämättömäksi.

Mitä tyytyväisempi urheilija oli omaan henkilökohtaiseen tilanteeseensa, sitä todennäköisempää oli, että hän oli tyytyväinen myös huippu-urheilun muutosta koskeviin väitteisiin kuin päinvastaisessa tilanteessa. Kyselyssä vahvimmat yhteydet henkilötasolta järjestelmätasolle olivat: *asiantuntijapalvelut vastaavat tarpeitani, harjoitteluolosuhteni ovat parantuneet, toimintaympäristöni tukee huipulle pyrkimystäni ja saamani taloudellisen tuen määrä on riittävä*.

Urheilijat vastasivat kolmeen avoimeen kysyukseen, jossa he saivat tuoda esiin suomalaisessa huippu-urheilussa hyvintoimivia asioita sekä erityisesti muutettavia tai kehitettäviä kohteita. Lisäksi urheilijat saivat antaa avointa palautetta. Kysymyksiin kertyi yhteensä 141 vastausta. Urheilijoiden kommentit liittyivät ylivoimaisesti eniten talouteen ja kommentit olivat muutamaa poikkeusta lukuunottamatta kriittisiä. Toinen paljon kommentteja kerännyt teema oli huippu-urheilujärjestelmän hallinto, jossa toisaalta kritisoitiin byrokratiaa ja resurssien hukkumista rakenteisiin, mutta toisaalta annettiin myönteistä palautetta

urheilijoiden tukemisesta, lajiryhmävastaavatoiminnasta ja toiminnan kehittymisestä. Määräällisesti myönteisiä kommentteja oli hieman kriittisiä enemmän.

Muita myönteisesti latautuneita kokonaisuuksia olivat urheiluakatmeioiden toiminta, asiantuntija- ja tukipalvelut, valmentajat, olosuhteet ja leiritys sekä osaaminen ja arvostus. Hieman enemmän kriittisesti suhtauduttiin yhteistyöhön sekä lajin että HUY:n välillä kuin myös lajin sisällä (31 vastausta). Moni (18 vastausta) toisaalta kehui yhteishengen ja -työn parantumista. Enemmän kriittisiä kommentteja keräsivät priorisointi, lajin/lajiliito toiminta sekä tasa-arvo. Erityisesti naisurheilu nousi kommentteissa esille.

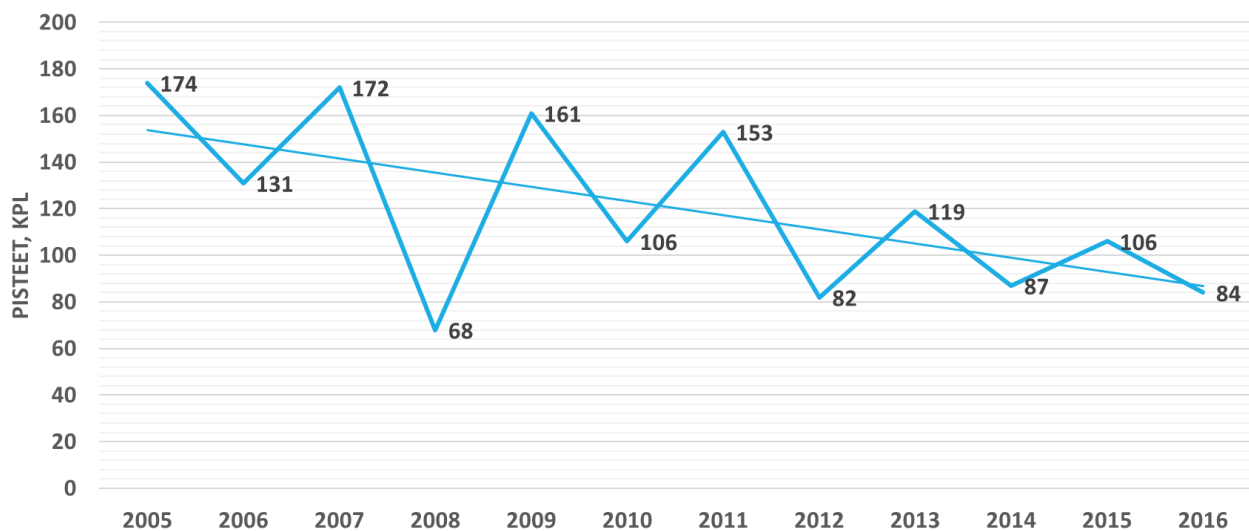
6. Suomalaisen huippu-urheilun menestys

Yksi huippu-urheilun muutosprosessin tavoitteista oli menestyksen parantaminen. Menestys on aiemmin tulkittu lähes yksinomaan suomalaisten urheilijoiden kansainvälisistä arvokilpailuista voittamien mitalien määränä. Huippu-urheilun strategisissa tavoitteissa menestymisen käsitettä on laajennettu kuvaamaan myös kilpailijoiden ja ammattipelaajien määrää sekä arvokilpailuissa TOP 8 -joukkoon sijoittuneiden urheilijoiden pisteitä.

Suomalaiset urheilijat voittavat lajiliittojen alaisissa kansainvälisissä arvokilpailuissa yli 200 mitalia vuosittain (Liite 6.). Arvokilpailujen määrä vaihtelee vuosittain ja trendinä on se, että sekä yksittäisten lajien arvokilpailumäärä kasvaa ja uusia lajeja syntyy jatkuvasti. Olympiaprogramman ulkopuoliset lajit tuovat menestyksestä noin 95 prosenttia. Menestys koostuu useiden kymmenien eri lajien saavutuksista. Suomi on erityisen vahva moottoriurheilun ja ampumaurheilun lukuisissa eri lajeissa. Olympialajien menestys on huomattavasti harvinaisempaa. Suomalaiset urheilijat ovat voittaneet vuosittain 8 – 19 mitalia olympialajien EM- ja MM -kilpailuissa sekä Olympiakisoissa vuosien 2009-15 välillä. Paralympialajien arvokilpailumenestystä on seurattu vuodesta 2014 lähtien. Näissä lajeissa urheilijat ovat voittaneet yli 20 mitalia vuodessa.

Yhtenä huippu-urheilumenestyksen strategisten tavoitteiden indikaattorina on pidetty olympialajien arvokilpailuissa (Olympialaiset ja MM-kilpailut) saavutettujen pistesijojen yhteispisteitä. Voitosta saa siis kahdeksan pistettä, toisesta sijasta seitsemän ja lopulta kahdeksannesta sijasta yhden pisteet.

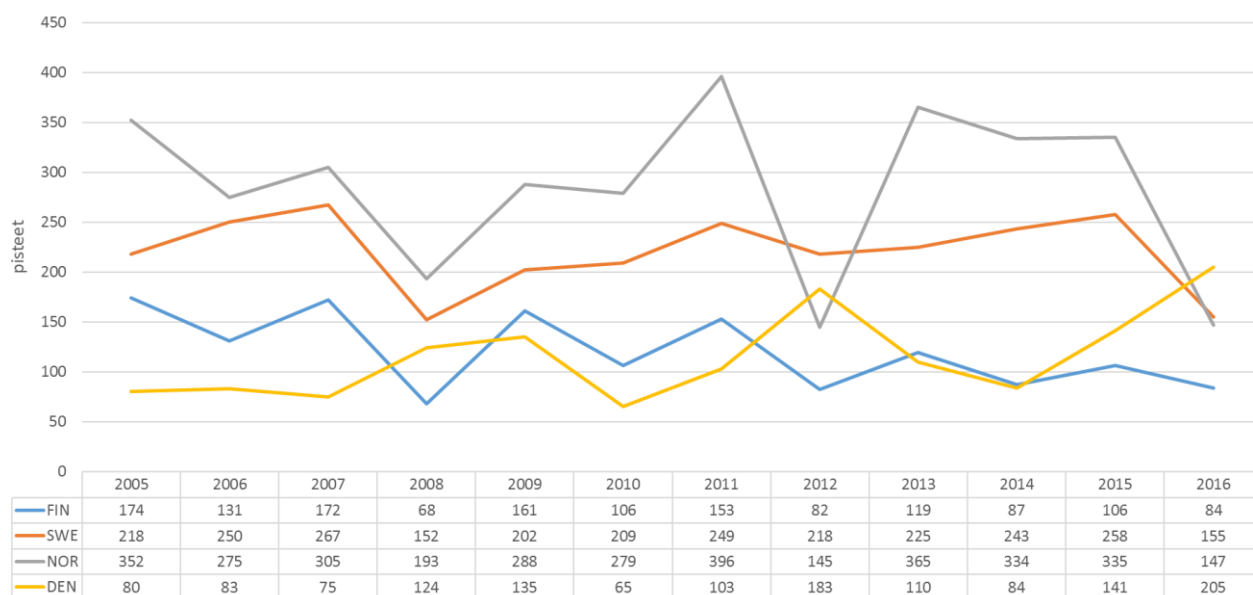
Pisteindikaattorilla laskettuna suomalaisten huippu-urheilumenestys on laskenut vuodesta 2005 lähtien (Kuvio 14). Kuvion sahalaitaisuus johtuu pääasiassa siitä, että merkittävä osa suomalaisten menestyksestä on saavutettu pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuissa, jotka järjestetään joka toinen vuosi.



KUVIO 14. Suomalaisen urheilijoiden saavuttamat pisteet olympialajien MM- ja Olympiakilpailuissa 2005-2016. (1. sija = 8 pistettä, 2. sija = 7 pistettä...8. sija = 1 piste). LÄHDE: Urheilumuseon tietopalvelu.

Huippu-urheilun visioksi esitettiin vuonna 2012 ”paras Pohjoismaa 2020”. Visiota ei ole muokattu konkreettiseksi tavoitteeksi. Kuviossa 15. esitetään yksi vertailu, joka on tehty edellä läpikäydyn

pistesijatarkastelun pohjalta. Kyseessä on siis Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan pisteet olympialajien Olympialaisissa ja MM-kilpailuissa 2005-2016. Talvi- ja kesälajien vertailut löytyvät Liitteestä 7.



KUVIO 15. Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan pisteet olympialajien olympialaisissa ja MM-kilpailuissa 2005-16. (LÄHDE: Urheilumuseon tietopalvelu)

Joukkuepalloilussa miesten maajoukkueet ovat 2010-luvulla parantaneet menestystä etenkin lento- ja koripallossa, jossa maat ovat päässeet jatkoon lähes jokaisen EM-turnauksen alkulohkosta. Jääkiekko on suomalaisen joukkueurheilun suurmenestys 2000-luvulla. Myös salibandy menestyy MM-tasolla. Naisten joukkuepalloilussa jääkiekko ja salibandy ovat voittaneet mitaleja MM-tasolla. Alla olevassa taulukossa on kuvattu eri palloilulajien sijoituksia EM-turnauksessa (kori-, käsi- ja lentopallo), MM-turnauksessa (salibandy ja jääkiekko) sekä jalkapallossa Suomen sijoitus FIFA -rankingissa Euroopan maiden joukossa jokaisen vuoden lopulla.

TAULUKKO 12. Suomalaisten joukkuepalloilulajimaajoukkueiden menestys

Miehet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Jalkapallo (FIFA rank. EUR)	30	41	39	38	33	36	29	40*
Koripallo (EM-kisat)	18-19		9-10		9-10		16	
Lentopallo (EM-kisat)	12		8		8		12	
Jääkiekko (MM-kisat)	5	6	1	4	4	2	6	2
Salibandy (MM-kisat)		1		2		2		1
Naiset	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Jalkapallo (FIFA rank. EUR)	9	9	12	11	14	14	15	17*
Koripallo (EM-kisat)	22		24-25		22-26		22-27	
Lentopallo (EM-kisat)	23		19		14-19		20-25	
Jääkiekko (MM-kisat)	3	3	3	4	4	5	3	4
Salibandy (MM-kisat)	3		2		2		2	

*FIFA ranking 24.11.2016

7. Huippu-urheilun asema

Tämän arvioinnin aikana tehdyissä haastatteluissa ja keskusteluissa etenkin huippu-urheiluyksikön henkilöiden kanssa on säännöllisesti esiin noussut kaksi teemaa, jotka ovat vaikuttaneet erittäin paljon yksikön työskentelyyn kuluneen olympiadin aikana ja ovat myös heijastuneet koko huippu-urheiluverkoston toimintaan. Molemmat teemat liittyvät huippu-urheilun yhteiskunnalliseen asemaan ja merkitykseen. Huippu-urheilun epäselvä yhteiskunnallinen merkitys näkyy jännitteinä eri toimijoiden välillä sekä koko järjestelmän kykenemättömyytenä päättää ja viedä eteenpäin suuria muutoksia.

Tässä arvioinnissa näiksi jännitteiksi ovat nousseet huippu-urheilun asema ja rooli organisoituneessa liikuntakulttuurissa sekä huippu-urheilun ja erityisesti HUY:n suhde valtioon ja etenkin OKM:n liikuntayksikköön.

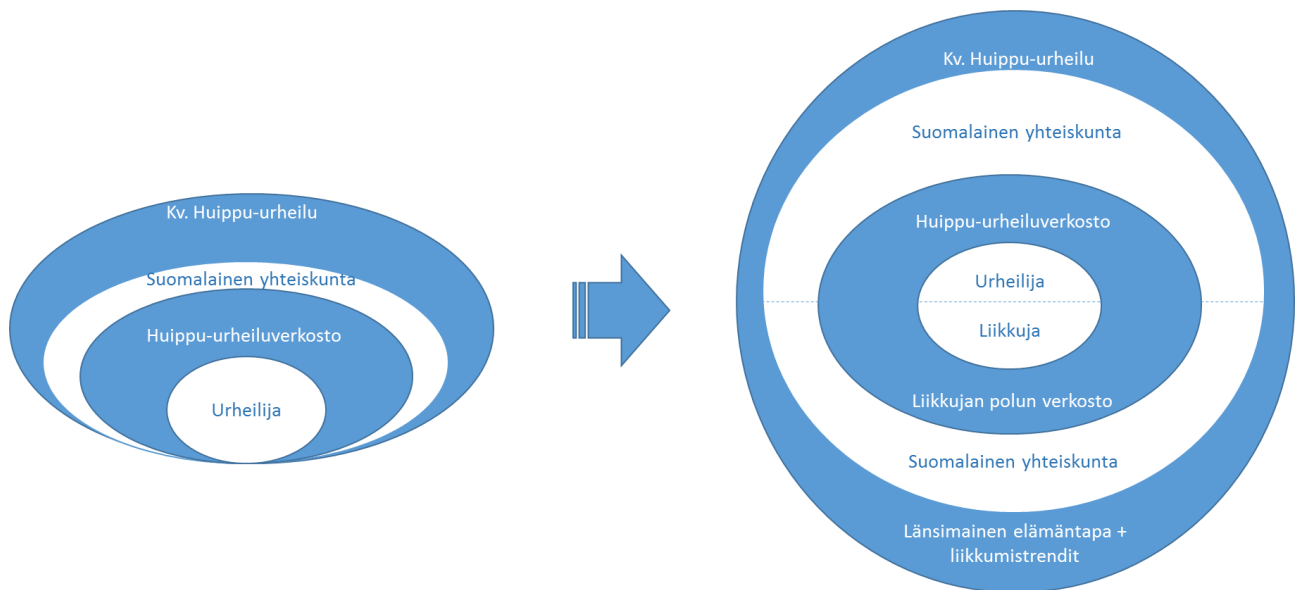
Suomalaisen liikunnan ja urheilun kentän kokonaisuus on ollut voimakkaassa muutoksessa 2010-luvulla. Tämän muutosprosessin seuraava vaihe alkaa ensi vuoden alusta, kun Suomen Olympiakomitea ry aloittaa toimintansa liikunnan ja urheilun keskusorganisaationa. Huippu-urheilusta tulee näin suomalaisen liikunnan ja urheilun symbolinen lippulaiva. Samalla huippu-urheilun tekeminen asemoituu osaksi järjestökenttää. Kuviossa 16 on kuvattu tätä siirtymää huippu-urheilun muutosvaiheesta liikunnan ja urheilun yhteiseen kehittämiseen.

Huippu-urheilun muutosvaiheessa (2008-2012) keskityttiin pohtimaan ja kehittämään toimintaa urheilijalähtöisesti. Oikeutusta toiminnalle haettiin huippu-urheilijoilta ja valmentajilta sekä lajien urheilutoimijoilta. Huippu-urheilun asema ja perustelu suomalaisessa yhteiskunnassa jäivät hyvin vähäiselle käsittelylle. Huippu-urheilun toimintamalleja haettiin ja benchmarkattiin ulkomailta sekä kansainvälisistä vertailututkimuksista (esim SPLISS 2015). Muutosvaiheessa rakennettiin urheilun ideaalimallia urheilun sisäpiirissä.

Tuon ideaalimallin vieminen käytäntöön kohtasi haasteita, kun Suomen Olympiakomitean ja VALO:n hallintoa ja toimintoja ryhdyttiin yhdistämään vuoden 2014 alusta lähtien. Huippu-urheilun ideaalimalli törmäsi muuhun liikunnan järjestömaailmaan ja sen käytäntöihin. Ensimmäinen sovittelu käytiin urheilijan polun kokonaisuuden ja lasten liikunnan ja urheilun parissa vuonna 2014. Myös seuratoiminnan asemoituminen kokonaisuuteen toi haasteita.

Vuoden 2017 alusta lähtien kuvio on monimutkaisempi. Huippu-urheilua johdetaan ja koordinoidaan kansallisesti kokonaisuudesta, joka sisältää kaikenlaista liikuntaa ja urheilua. Samalla huippu-urheilun orastava piristymisen ja ilmapiirin paraneminen vuoden 2014 Sotsin olympialaisten jälkeen on kääntynyt kritiikkiin ja talousepäselvyyksien puimiseen. Huippu-urheilu ei voi enää pitää kiinni ainoastaan omista ideaaleistaan, vaan sen myös huomioitava ympäröivä yhteiskunta paremmin.

Organisoidun liikunnan ja urheilun yhdentymisellä nähdään kolme merkittävää perustetta: 1) yhteisen valtakunnallisen organisation alla voidaan yhdistää ja edistää liikuntakulttuuria, jossa kaikki sen eri osa-alueet voittavat, 2) yhdistyminen mahdollistaa rakenteiden uudistamisen paremmin sekä 3) eri osa-alueiden tarvitsemia tukitoimintoja voidaan jakaa ja kehittää tehokkaasti.



KUVIO 16. Näkökulman laajentuminen huippu-urheilusta suomalaiseen liikuntakulttuuriin.

Huippu-urheilun epäselvä asema ilmenee myös huippu-urheilun ja valtion suhteissa. Valtion ja urheiluliikkeen väliset suhteet pohjautuivat Suomessa pitkään korporatismiin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että urheiluliikkeiden johdolla oli vankka ote myös valtion liikuntapolitiikasta ja etenkin järjestöille jaettavista avustuksista. Tilanne kääntyi pääläelleen 1990-luvulla, jolloin urheiluliikkeet hajosivat ja valtio siirtyi tulosohjaukseen myös urheilujärjestöjen kohdalla. Tämän jälkeen Suomeen on 2000-luvulla vähitellen kehittynyt epämääräinen tilanne, jossa toisaalta korostetaan urheilujärjestöjen autonomiaa, mutta samalla valtion vaikutus järjestöjen operatiiviseen toimintaan on OKM:n avustuspolitiikan ja suurentuneen avustuspotin myötä kasvanut merkittävästi.

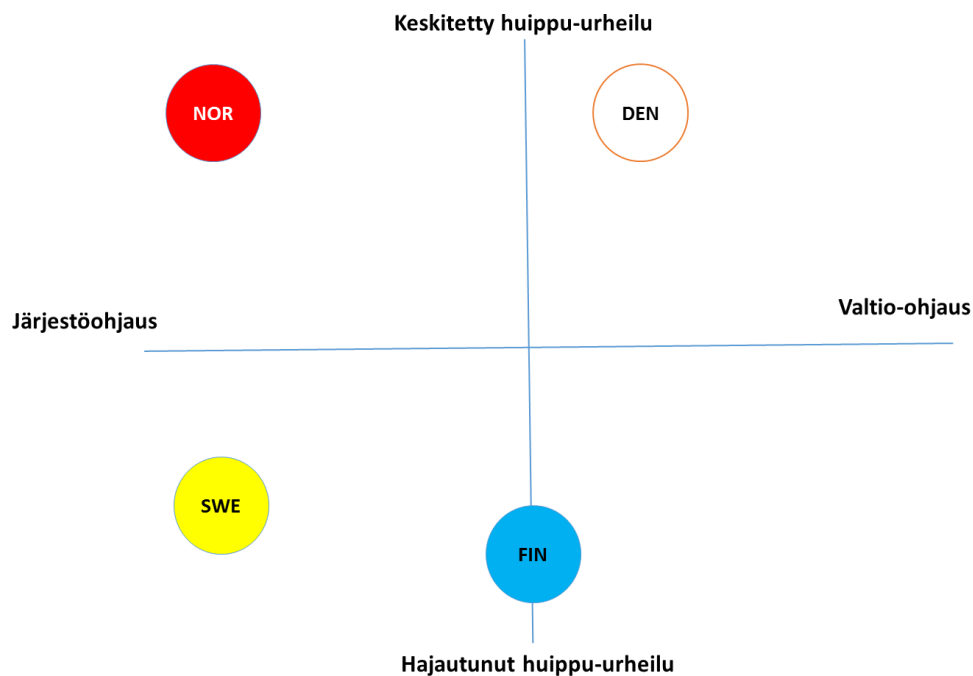
Kuviossa 17 esitetty huippu-urheilun asemoituminen Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Vaikka Pohjoismaisesta urheilujärjestelmästä puhutaan yhtenä mallina, ovat eri maiden huippu-urheilun organisoituminen eronneet toisistaan viimeisen 30 vuoden aikana merkittävästi (Andersen & Ronglan 2013). Norja ja Tanska ovat keskittäneet kansallinen huippu-urheilun johtamisen ja koordinoinnin erityisille huippu-urheiluorganisaatioille. Norjassa kyseinen keskittäminen tapahtui 1980-luvun aikana ja siitä kanto vastuun maan urheiluliike. Huippu-urheiluorganisaatio, Olympiatoppen, sijoitettiin osaksi maan urheiluliikettä (NIF), omaksi yksikökseen. Tanskassa huippu-urheilun erottaminen omaksi kokonaisuudekseen tapahtui enemmän politiikan kuin urheiluelämän kautta. Huoli urheilun ammattilaistumisesta johti ratkaisuun, jossa valtio säätö erityisen lain huippu-urheiluun, jonka nojalla maahan perustettiin Team Danmark, huippu-urheiluyksikkö. Se on ns. arm's length -organisaatio, joka jakaa Tanskan valtion tuen edelleen. Kulttuuriministeriö nimittää yhdessä urheilutoimijoiden kanssa organisaation hallituksen kuitenkin niin, että ministeriöllä on ratkaiseva valta mm. puheenjohtajan valinnassa.

Ruotsissa on vahva urheiluliike, jota johtaa Riskidrottsförbund (RF). Huippu-urheilussa ja erityisesti olympialajeissa, Ruotsin Olympiakomitea jakaa resursseja urheilijoiden tueksi. RF:llä on puolestaan oma huippu-urheiluohjelma, jolla se tukee urheilijoita ja lajeja. Ruotsin urheiluliike on yhtenäinen ja vahva, mutta huippu-urheilu on kansallisella tasolla kaksipäinen.

Suomi muodostaa kokonaan omanlaisen kuvan. Suomessa korostetaan urheilujärjestöjen autonomisuutta muiden Pohjoismaiden tapaan, mutta meillä ei ole muiden pohjoismaiden tapaan urheiluliikerakennetta,

jossa valtion avustukset allokoitaisiin näiden keskusjärjestöjen toimesta sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Meillä ministeriö jakaa suurimman osan huippu-urheilun avustuksista suoraan useille eri tahoille. Kaksipäinen järjestelmä mahdollistaa aina sen, että toimijat ollessaan tyytymättömiä joko OK:n ja OKM:n toimintaan voivat marssia toisen luo edistämään omia tavoitteitaan.

Voidaan sanoa, että suomalaisen huippu-urheilun yhteiskunnallinen asema on epäselvä ja että suomalainen huippu-urheilu tarvitsee yhteiskunnallisen perustelun: Mitkä ovat huippu-urheilutoiminnan periaattelliset lähtökohdat? Mitä huippu-urheilu tuottaa suomalaiseen yhteiskuntaan? Millä reunaehdoilla suomalainen huippu-urheilu toimii? Tämän jälkeen on helpompi ratkaista organisoitumiseen, resursointiin ja muihin käytännön asioihin liittyviä haasteita.



KUVIO 17. Huippu-urheilun asemituminen Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa.

8. Keskeiset tulokset, tulkinta sekä toimenpide-esitykset vuosille 2017 - 2020

Huippu-urheiluverkoston ja HUY:n sisäisen arvioinnin tavoitteena oli ensinnäkin koota ja kertoa 2010-luvun alussa käynnistyneen huippu-urheilun muutostyön keskeiset toimenpiteet ja saavutetut tulokset. Toiseksi arvioida toteutusta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Arvioinnin tuloksena on nostettu keskeiset johtopäätökset, tehty tulkinta muutoksen kipupisteestä sekä esitetään toimenpide-ehdotuksia seuraavalle nelivuotiskaudelle.

Keskeiset johtopäätökset

Suomalaisen huippu-urheilun muutos konkretisoitui huippu-urheiluyksikön perustamisella osaksi Olympiakomiteaa. Muutos oli merkittävä, sillä yksikölle annettiin tehtäväksi johtaa ja koordinoita suomalaista huippu-urheilua. Samalla yksikölle määritettiin kansainvälisten mallien sekä Lauri Tarastin tekemän selvitystyön perusteella merkittävä autonomia. Yksikön ja sen johtajan rooli, tehtävät ja vastuut suhteessa Olympiakomitean hallitukseen ja muuhun operatiiviseen johtoon määritettiin HUY:n ohjesäännössä. Roolit ja päätöksenteko Olympiakomitean sisällä ovat vuosina 2013-16 toimineet ohjesäännön mukaisesti.

Huippu-urheilun muutosprosessi on aikaansaanut merkittävää muutosta urheilutoimijoiden keskuudessa. Huippu-urheiluyksikkö on kolmen ohjelmansa voimin rakentanut yhteistyötä eri tahojen välille. Yhteistyö on konkretisoitunut huippu-urheiluverkostoksi. Keväällä 2016 toteutetun verkostokyselyn mukaan verkostossa mukana olevat tahot ovat omaksuneet huippu-urheilun muutoksen lähtökohdat, strategiset tavoitteet sekä toimintatavat varsin hyvin. Se tarkoittaa, että HUY ja sen kolme ohjelmaa ovat saaneet urheilutoimijoiden keskuudessa luottamuksen ja hyväksynnän.

Huippu-urheiluyksikkö sai Olympiakomitean sisällä lisää valtaa ja vastuuta, mutta myös huomattavasti aiempaa laajemmat tehtävät ja tavoitteet. Laajentunutta toimintaa myös resursoitiin enemmän OKM:n toimesta. Taloudellinen tuki huippu-urheilulle kasvoi etenkin vuosien 2010-12 aikana, jolloin muutosta käynnistettiin. Myöhemmin HUY:lle suunnatut tuet koottiin pääasiassa olemassa olevista tuista ja hankkeista, jotka muutettiin yhdeksi erityisavustukseksi. Erityisavustus tarkoittaa, että HUY:n toimintaa pidetään valtion avustuspolitiikan näkökulmasta enemmän vanhana Olympiakomiteana, jonka tarkoituksena on jakaa valtion myöntämiä avustusmäärärahoja edelleen urheilijoille, valmentajille ja lajiliitoille, kuin tahona, jolle on annettu tehtäväksi huippu-urheilun kansallinen koordinaatio ja johtaminen.

Huippu-urheiluyksikön riippuvuus valtionrahoituksesta yhdessä Olympiakomitean heikon oman varainhankinnan kanssa, on merkinnyt, että HUY:n käytössä olevat keinot laajan huippu-urheiluverkoston koordinaatioon rajoittuvat lähinnä pehmeisiin, neuvottelua ja yhteistyötä korostaviin, menetelmiin. Tämä on tehnyt muutosprosessin etenemistä hitaan ja polveilevan prosessin, jossa luottamus on keskeinen yhteistyön rakennuspalikka. Useissa suurissakin kysymyksissä, kuten valmennuskeskukset tai valmennusosaaminen, on jouduttu ottamaan aikalisä tai tekemään räätälöityjä ratkaisuja kaikkia tyydyttävien ratkaisujen löytämiseksi.

Huippu-urheilun muutos ei ole vielä johtanut riittävällä tavalla konkreettisesti tavoiteltuihin tuloksiin menestyksen, osaamisen ja arvostuksen suhteen. Vaikka useita hyviä uudistuksia on tehty ja pohjaa urheilun uudelle tulemiselle rakennettu, muutos ei ole konkretisoitunut muutamia välähdyksiä lukunnottamatta uutena kukoistavana urheilukulttuurina. Haasteen laajuus ja monimutkaisuus huomioon

ottaen HUY:n ja muiden ydintoimijoiden tulee kiinnittää aiempaa vahvemmin huomiota konkreettisten ja realististen tavoitteiden asettamiseen, niistä ja saavutetuista tuloksista ulospäin kertomiseen.

Urheilijalähtöisyys on ollut muutoksen johtava toimintatapa. Se on sisäistetty verkoston toimijoiden keskuudessa ja myös urheilijat ovat huomanneet parantuneen ilmapiirin ja yhteistyön sekä uudenlaiset mahdollisuudet asiantutijapalveluihin. Toisaalta urheilijat, jopa kansainvälisellä huipulla olevat, ovat selvästi tuoneet esille sen, että kansainvälisen huippu-urheilun ammattimainen valmennus ja elämäntapa onnistuvat taloudellisesti vain harvoille. Tässä mielessä huippu-urheilun muutosprosessi ei ole edennyt niin, että urheilijoiden tai valmentajien sosiaalinen ja taloudellinen asema olisi laajasti parantunut.

Huippu-urheilu on VALO:n ja Olympiakomitean yhdistymisen jälkeen noussut symbolisesti suomalaisen organisoidun liikuntakulttuurin lippulaivaksi. Tulevan uuden katto-organisaation, Suomen olympiakomitean, johdolla kehitetään niin lasten kuin koko kansan liikunta sekä kilpa- ja huippu-urheilua. Vastuu myös velvoittaa. Huippu-urheilu ei voi eristäytyä, vaan sen on tässä tilanteessa kyettävä keskustelemaan aiempaa vahvemmin liikuntakulttuurin ja yhteiskunnan eri osa-alueiden kanssa.

Huippu-urheilun muutoksen aikana huippu-urheilu ja sen valtakunnallinen johto ovat useasti joutuneet selittelemään epäselvyyksiä valtion avustusten käytössä, toimintatavoissa sekä resurssien kohdentamisessa. Tällä hetkellä huippu-urheilun, olympiakomitean ja huippu-urheiluyksikön maine ei ole julkisuudessa hyvä. Parannusta tarvitaan eettisten periaatteiden ja läpinäkyvyyden noudattamisessa, kommunikaatiossa ja viestinnässä.

Tulkinta muutoksen kipupisteestä

Huippu-urheilun muutoksessa uskottiin, ettei silloisen organisaatiokeskeisen toimintatavan lisärahoittaminen tuo menestystä huippu-urheilussa. Aiemmissa reformeissa organisaatiot kuittasivat lisärahoituksen ja jatkoivat elämistä entiseen tapaan. Siirryttiin siis keskustelemaan siitä, kuinka paljon toimintatapaa voidaan muuttaa resurssien käyttöä uudelleen suuntaamalla. Nyt kun muutoksen toimeenpanosta on vierähtänyt jo useampi vuosi eikä merkittävää lisäresurssia ole tullut, voidaan tarkastella uskomuksen lopputulemaa.

Se, mikä huippu-urheilun muutoksessa toteutui, on juuri tuo toimintatavan muutos. Tarkempi ilmaus tälle olisi ehkä joukkojen mobilisointi. Huippu-urheilun muutos vaikutti sen parissa toimivien työntekijöiden asiantuntijoiden, valmentajien ja johtajien työtehtäviin merkittävästi. Lisäresurssien puuttuminen huomioiden tätä voi pitää oleellisena ja konkreettisena saavutuksena. HUMU ja HUY onnistuivat siis tunkeutumaan itsenäisten organisaatioiden sisälle ilman porkkanaa. Miksi siis silti huippu-urheilussa vallitsee siltikin edelleen odottava, hieman hämillinen tunnelma. Ennen kaikkea miksi ei ole saatu edes orastavia tuloksia menestyksessä?

Tulkinta voisi olla seuraava. HUMU ja HUY saavuttivat mobilisaatio-tavoitteensa pehmein keinoin, ennen kaikkea luomalla uusia verkostoja, ohjelmia organisaatioiden välille. Lisäksi HUY:ssä muotoiltiin näille strategiset tavoitteet, sillä se ei sentään voinut muotoilla itsenäisten organisaatioiden tavoitteita mieleisekseen. Edelleen organisaatioiden kanssa sovittiin ohjelma- ja verkostovastuista sekä pyrittiin vaikuttamaan siihen, että organisaatiot ottivat huomioon huippu-urheilun strategiset tavoitteet omissa strategioissaan. Näin useissa tapauksissa tehtiinkin. Tämän lisäksi useat työntekijät olivat mukana muutosprosessissa ja omaksuivat uuden roolinsa sen kuluessa, muille asioista tiedotettiin. Tuskin kukaan oli tietämätön huippu-urheilun muutoksesta sen sisällä. Huippu-urheiluverkostossa työntekijät tiesivät tavoitteet ja vastuunsa.

Verkoston työntekijöillä ei ole kuitenkaan resursseja tavoitteidensa saavuttamiseksi. Miten tämä on mahdollista? Huippu-urheilun tavoitteet, strategiat ja vastuut ovat muuttuneet, ihmisiä ei ole irtisanottu ja he saavat palkkaa entiseen tapaan mutta he eivät siltikään kykene suuntaamaan tekemistään yhteisesti hyväksytyjen tavoitteiden mukaisesti. Näyttää siis siltä, että julkilausutut tavoitteet muuttuvat mutta resursseja ei pystytä uudelleen suuntaamaan. Todennäköinen selitys tälle on hyvin yksinkertainen ja ikivanha vallan ja rahan liitto - ne edellyttävät toisiaan. Totuus on, että valtio ei ole uudistanut organisaatioiden rahoitusperusteita ja jakelukanavia vastaamaan huippu-urheilun muutosta, eivätkä organisaatiot halua tai uskalla itsenäisesti irtautua näistä perusteista. Ja nuo vanhat organisaatio keskiössä - rahoitusperusteet ovat varsin kaukana nyt haettavasta intohimoisesta urheilija -keskiössä tekemisessä. Siten organisaatioiden sisällä valitsee epäjärjestys ja hämminki, joka johtuu rahan ja tavoitteiden välitilaan putoamisesta. Niin kauan kuin organisaatioiden rahoitusperusteet eivät muutu vastaamaan nykyisiä tavoitteita, työntekijöiden tekeminen yhteisen huippu-urheilun suuntaan on puolittaista.

Toimenpide-ehdotukset

1. Huippu-urheilun muutoksen tulee näkyä entistä vahvemmin urheilijan ja valmentajan arjessa. Seuraavalle olympiadille HUY:n ja huippu-urheiluverkoston tulee sopia yhteiset konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet sekä aiempaa selkeämmät keskinäiset roolit urheilijan arjen, toimeentulon sekä valmentautumisedellytysten parantamiseksi.
2. Suomalaisen urheiluverkoston tulee kyetä tarjoamaan aiempaa enemmän kansainvälisen tason valmennusprosesseja ja toimintaympäristöjä joko kotimaassa tai yhteistyössä kansainvälisten kumppaneiden kanssa. Tämä edellyttää, että 1) kärkiurheilijoilla on kansainvälisen tason uskottavat valmennusprosessit, 2) lajeihin syntyy keskittämisen ratkaisuja, joissa huippuvalmennus ja asiantuntijat kohtaavat ja kehittyvät myös yli lajirajojen sekä 3) HUY:n tukijärjestelmä tukee urheilijoita, joukkueita ja lajeja tarveharkintaisesti ja pitkäjänteisesti.
3. Kärkiurheilijoiden takana olevia tulevia sukupolvia ei saa unohtaa. Yllämainittuihin prosesseihin tulee integroida mahdollisimman monta seuraavan sukupolven urheilijaa. Akatemia- ja valmennuskeskusympäristöissä tulee tunnistaa ja tukea nuoria lupauksia ja potentiaalisia huippu-urheilijoita aiempaan koordinoitummin usean eri tahon toimesta. HUY:n johdolla tulee varmistaa toimenpiteet, joilla suomalainen ohjelma toteutuu
4. Valmentajuuden ja valmentamisen ammatin arvostusta tulee edistää koulutuksella sekä uusien valmentajien palkkaustuella kohdentuen urheilijan polun eri vaiheisiin.
5. Osaamisen kehittäminen kaipaa kokonaisvaltaista ratkaisua, jossa kartoitetaan nykytilanne, tehdään suunnitelmat haasteiden ja ongelmien voittamiseksi sekä jatketaan onnistuneiden prosessien kehittämistä. Huippu-urheilun osaamisohjelma ja siinä eri toimijoiden roolit ja vastuut tulee selkeyttää ja sopia. Erityisesti tämä koskee uuden Olympiakomitean, HUY:n ja KIHU:n välisiä rooleja. Valmennuskeskusten osaaminen ja sen kehittäminen tulee integroida osaksi osaamisohjelmaan.
6. Suomalainen huippu-urheiluverkosto tarvitsee yhteisen toimintasuunnitelman. Tavoitteena on, että huippu-urheiluverkosto toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti ja huippu-urheilun verkoston toimijoiden roolit ja vastuut on määritetty ja sovittu. Ilon ja intohimon vahvistaminen tarvitsevat tuekseen konkreettisia tavoitteita ja seurantaa, joka osoittaa, että etenemme oikeaan suuntaan ja että tarvittaessa kykenemme tekemään myös muutoksia.

7. Huippu-urheilun roolin ja aseman selvittämiseksi valtion (OKM, VLN) ja urheiluelämän väliset suhteet tulee selkeyttää ja sopia rooleista ja tehtävistä aiempaa paremmin. Urheilu tarvitsee yhteiskuntasopimuksen, jossa sovitaan 4 - vuotiskausiksi:
 - Valtion (OKM) ja järjestöjen väliset roolit ja tehtävät.
 - Huippu-urheilun johtamisessa OKM:n ja Huippu-urheiluyksikön roolit ja tehtävät sekä resurssiohjauksen työkalut ja toimenpiteet. Huippu-urheiluverkoston resurssit tulee jatkossa koordinoida ja ohjata paremmin yhteisten tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnassa.
 - Huippu-urheilun ydinverkoston muiden toimijoiden (lajiliitot, KIHU, valmennuskeskukset, urheiluakatemit, liikuntalääketieteen keskukset) roolit ja tehtävät.
8. Tiedolla johtamisen merkitys ja rooli osana huippu-urheilun johtamiskäytäntöjä tulee selventää. Strategisella tasolla tämä vaatii Olympiakomitean ja OKM:n jaettua näkemystä tiedon merkityksestä sekä keskeisistä kehittymisen mittareista. Operatiivisella tasolla se vaatii arvioivan työskentelykulttuurin juurruttamista osaksi järjestöjen ja huippu-urheiluverkoston toimintaa. Huippu-urheilussa erityisen tärkeää on seurata muutoksen edistymistä sekä kyetä viestimään saavutetuista tuloksista myös urheilupiirin ulkopuolelle. Ilman viestintästrategiaa tämä ei onnistu.
9. Suomalainen huippu-urheilu tarvitsee yhteiskunnallisen perustelun. Kansainvälinen huippu-urheilun on ammattimaistunut, viihteellistynyt ja globalisoitunut. Suomessa huippu-urheilun muuttumista harrastuksesta työksi ja sen seurauksia ei ole pohdittu riittävästi.

LÄHDELUETTELO

- Andersen, S.S. & Ronglan L.T. 2013. Elite sports in Nordic countries: perspectives and challenges. In (eds.) Svei S. Andersen & Lars T. Ronglan. Nordic Elite sport. Same ambitions, different tracks. Oslo; Universitetsforlaget.
- Andersen, S.S., Björndahl, C.T. & Ronglan, L.T. 2015. The ecology of talent development in the Nordic elite sport model. In Svein S. Andersen, Barrie Houlihan and Lars Tore Ronglan (ed.). Managing Elite Sport Systems. Research and Practise. Oxon: Routledge. p. 49-66.
- Augestad, P., Bergsgard, N.A. & Hansen, A. 2006. The Institutionalization of an Elite Sport Organization in Norway: The Case of "Olympiatoppen". *Sociology of Sport Journal*, 23, 3, p. 293-313.
- Bairnier, A. 2010. What's Scandinavian about Scandinavian sport?, *Sport in Society*, 13: 4, 734 — 743
- Blomqvist, M., & Hämäläinen, K. 2013. Valmentajien seurantakysely. KIHUn julkaisusarja nro 49. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus, KIHU 2015.
- Green M. & Oakley, B. 2001. Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. *Leisure studies*, 20, p. 247-267
- De Bosscher, V. 2007. Sports Policy Factors leading to International Sporting Success. Vrije Universiteit Brussel. Brussels: VUBPRESS. (Academic dissertation)
- De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenbug, M., Shibli, S. & Bingham, J. 2009. Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport management Review*, 12, p. 113-136.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H. & van Bottenburg, M. 2015. Successful Elite Sport Policies. An International comparison of the Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations. Maidenhead: Meyer & Meyer Sport.
- Finni, J., Aarresola, O., Jaakkola, T., Kalaja, S., Konttinen, N., Kokko, S. & Sipari, T. 2012. Asiantuntijatyö urheilijan polun lapsuusvaiheen määrittämiseksi tutkimustiedon pohjalta. KIHUn julkaisusarja, nro 45. Jyväskylä; Grano.
- Muutosryhmä 2011. Uudistuva huippu-urheilu Suomessa 2010-luvulla. Muutosryhmän väliraportti suomalaisen huippu-urheilun uudistamiseksi 17.11.2011. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Suomen Olympiakomitea.
- Muutostyöryhmä. 2012. Huippu-urheilun muutostyöryhmän loppuraportti 2012. Huippu-urheilumuutostyöryhmä / Suomen Olympiakomitea. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.
- Hämäläinen, K. 2012. Valmennusosaaminen urheilijan polun tukena. Teoksessa Hämäläinen, K. (toim.), Blomqvist, M., Laitinen-Väänänen, S., Parviainen, A. & Potinkara, P. Suomalainen valmennusosaaminen. Valmennusosaamisen käsikirja 2012. Helsinki: Suomen Olympiakomitea
- Lehtonen, K. 2015. Suomalaisen urheiluliikkeen muutosprosessi systeemiteoreettisesti tulkittuna. *Hallinnon Tutkimus* 34 (4).
- Lämsä, J. 2012. Urheiluliikkeestä liikuntakonserniksi. Teoksessa Jarmo Mäkinen (toim.). Liikuntajärestöjen toimialaselvitys. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:6.

- Lämsä, J., Merikoski, T. & Härkönen, A. 2009. Urheiluakatemiasta tukea opiskeluun ja huippu-urheiluun. *Liikunta & Tiede* 46 2-3/2009, s. 17-20.
- Lämsä, J. & Nummela, A. 2012. Valmennuskeskusarviointi. KIHU:n julkaisusarja nro 32. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.
- Lämsä, J. & Nummela, A. 2016. Valmennuskeskusarviointi 2015. KIHUn julkaisusarja nro.
- Mononen, K., Aarresola, O., Sarkkinen, P., Finni, J., Kalaja, S., Härkönen, A. & Pirttimäki, M. (toim.). 2014. Tavoitteena nuoren urheilijan hyvä päivä. Urheilijan polun valintavaiheen asiantuntijatyö. KIHUn julkaisusarja, nro 46. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.
- Mäkinen, J. 2010. Urheilun rakenteet ja tuki Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. KIHUn julkaisusarja, nro 17. Tampere; Juvenes print.
- Mäkinen, J.K., Aarresola, O., Lämsä, J., Lehtonen, K. & Nieminen, M. 2016. Managing civic activities by performance: impacts of the government's performance-based funding system and the domain structure in Finnish sports policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8, 2, p. 265-285
- Mäkinen, J., Lämsä, J. & Puska, M. 2016. Huippu-urheilun muutos tekijöiden silmin. Kyselyt urheilijoille ja huippu-urheiluverkoston jäsenille. KIHUn julkaisusarja
- Nieminen, A. & Lehtonen, M. 2008. Organisational control in programme teams: An empirical study in change programme context. *International Journal of Project Management* 26 (2008), 63-72.
- Nummela, A., Aarresola, O., Mononen, K. & Paavolainen, L. (toim.). Urheilijan polun huippuvaihe: mnestykseen vaikuttavat tekijät sekä tutkimus-, kehittämis- ja asiantuntijatoiminnan painopisteet 2013-2018. KIHUn julkaisusarja 51. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.
- Nuoren urheilijan ura. 2015. Suomen Olympiakomitea / Urheiluakatemiaohjelma.
- OPM. 2004. Huippu-urheilutyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:22.
- OPM. 2010. Sanoista teoiksi – Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:13.
- Paavolainen, L., Mononen, K., Aarresola, O., Nummela, A. & Viitasalo, J. 2013. Tutkimuksesta käytäntöön ja päinvastoin: Tutkimus- ja kehittämistoiminta suomalaisen huippu-urheilumenestyksen vahvistajana 2013-2016. Suomen Olympiakomitea.
- Saari, A. 2015. Vammaisurheilu ja erityisliikunta lajiliitoissa. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2015:1. Suomen Vammaisurheilu- ja liikunta VAU ry / Aija Saari.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki 2004.
- Storm, R.K., Nielsen, K. & Thomsen, F. 2016. Can a small nation be competitive in the global sporting arms race? The case of Denmark. *Managing Sport and Leisure*, 21:4, 181-202.
- Suomen Olympiakomitea. 2012a. Suomalainen valmennusosaaminen. Valmennusosaamisen käsikirja 2012. Toim. Hämäläinen Kirsi, Blomqvist Minna, Laitinen-Väänänen Sirpa, Parviainen Antti, Potinkara Pekka. Suomen Olympiakomitea.
- Suomen Olympiakomitea. 2013. Valmennusosaamisen käsikirja 2013. Toim. Kirsi Hämäläinen. Suomen Olympiakomitea.

Suomen Olympiakomitea. 2012. Olympiakomitean toimintakertomus 2012. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.

Valtion liikuntaneuvosto. 2015. Valtionhallinto liikunnan edistäjänä 2011-2015. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2015:4.

Internetlähteet:

Kaksoisura korkea-asteella. 2016. <http://www.sport.fi/huippu-urheilu/urheilijat/urheilijoiden-opiskelumahdollisuudet/korkea-aste>. Luettu 16.9.2016

Laatikainen, O. 2016. Suomen lukioden määrä pudonnut selvästi. Keskisuomalaisen verkkolehti 12.6.2016, Kotimaa. Tallennettu 13.6.2016. <http://www.ksml.fi/kotimaa/Suomen-lukioden-m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4-pudonnut-selv%C3%A4sti/780561>

Lämsä, J. 2004. Huipu-urheilu Pohjoismaissa. Selvitys Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan liikuntapolitiikasta, huippu-urheilujärjestelmästä sekä urheilun rahoituksesta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:21. Tallennettu 9.10.2016. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm_206_tr21.pdf?lang=fi

Lämsä, J. & Mäkinen, J. 2016. Kolme tulkintaa valtion huippu-urheilurahoituksesta. Tallennettu 10.10.2016. <http://www.sport.fi/uutiset/uutinen/kolme-tulkintaa-valtios-huippu-urheilurahoituksesta>

Opetusministeriö. 2009a. Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista. Tallennettu 13.11.2016. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm17.pdf?lang=fi>

Opetusministeriö. 2009b. Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista. Opetusministeriön suunnitelma toimenpideohjelmaksi. Tallennettu 13.11.2016. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/liitteet/OPM_suunnitelma_toimenpideohjelmaksi.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Urheiluakatemioiden myönnettyt valtionavustukset. URL: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/urheiluakatemiavustukset_2013.pdf. Tallennettu 1.8.2016

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014. Urheiluakatemioiden myönnettyt valtionavustukset. URL: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/avustukset_liitteet/2014_urheiluakatemiavustukset_myxnnxt.pdf. Tallennettu 1.8.2016

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015a. Urheiluakatemioiden myönnettyt valtionavustukset. URL: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/avustukset_liitteet/2015_urheiluakatemiavustukset_myxnnxt.pdf. Tallennettu 1.8.2016

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015b. Urheiluakatemioiden valtionavustusten hakuohje. 2015. URL: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/avustukset_liitteet/2016_hakuohje_urheiluakatemiavustukset.pdf. Luettu 3.8.2016

Opinto- ja uraohjaus. 2016. <http://www.sport.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiavustukset/opinto-ja-uraohjaus>. Luettu 16.9.2016.

Peterson, Tomas. 2008. The Professionalization of Sport in Scandinavian Countries. www.idrottsforum.org/articles/peterson/peterson080220.html

Sport for life. 2016. <http://canadiansportforlife.ca/learn-about-canadian-sport-life/ltad-stages>. Luettu 12.11.2016

Terve Urheilija. 2016. urheiluravitsemuksen asiantuntijaverkosto. Tallennettu 1.12.2016. <http://www.terveurheilija.fi/kymppiympyra/urheilijanravitseemus/urheiluravitsemuksenasiantuntijat>

Urheiluylläkoulu- ja koulutustoiminnan ohjeisto. 2015. Urheiluylläkoulu- ja koulutustoiminnan termistö ja ohjeisto 15.6.2016. Urheiluakatemiaohjelma. Power Point-esitys. URL: <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiZlsljwMTYvMDkvMjAvMTNfNDIzMzNfOTcxX1sX2tdWx1dG9pbWlubmFuX3Rlcm1pc3RfamFfb2hqZWZldG8ucGRmll1d/Y!%C3%A4koulutustoiminnan%20termist%C3%B6%20ja%20ohjeisto.pdf>. Luettu 15.9.2016.

Ylläkoulu- ja koulutustoiminta 2016. Urheiluakatemiaohjelman ylläkoulu- ja koulutustoiminta. URL: <http://www.sport.fi/en/huippu-urheilu/urheiluakatemiati/ylakoulutustoiminta>. Luettu 15.9.2016.

Julkaisemattomat lähteet

Akatemiaohjelman toimintasuunnitelma 2016. Huippu-urheiluyksikkö /Suomen Olympiakomitea

Hankeraportti 2015. Vammaisurheilun kehittäminen urheiluakatemiatoiminnassa 1.12.2013 – 30.4.2015. Tuomas Törrönen

Hämäläinen, K. 2016. Valmennusosaamisen käsikirja 2016. Valmentajakoulutuksen laatu. Suomen olympiakomitea.

Kalmari, M. 2013. Huippu-urheilutoiminta Suomessa. Diaesitys. Julkaisematon lähde.

Kehittämishjelma 2009. Härkönen, A; Merikoski-Silius, T; Nieminen, H; Tarvonen, S, & Lämsä, J. (toim.) Urheiluakatemioiden valtakunnallinen kehittämissuunnitelma 2010-2013. Suomen Olympiakomitea

KIHU (2012). Sopimus. Suomen Olympiakomitean, Suomen Paralympiakomitean ja KIHUn sopimus OK:n huippu-urheiluyksikön osaamishjelma. Julkaisematon lähde

Lausunto. 2014a. Lausunto lukiokoulutuksen yleisten tavoitteiden sekä tuntijaon uudistamista valmistelleen työryhmän ehdotuksista. Suomen Olympiakomitea / Huippu-urheiluyksikkö.

Lausunto. 2014b. Lausunto erityisen koulutustehtävän lisärahoituksesta. Lausunto VNS 4/2014. Suomen Olympiakomitea / Huippu-urheiluyksikkö / Akatemiaohjelma.

Lausunto. 2014c. Lausunto lukiolain, ammatillisesta peruskoulutuksesta annetun lain, ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetun lain sekä vapaasta sivistystyöstä annetun lain 4 §:n muuttamisesta. Valo; Suomen Olympiakomitea.

Lausunto. 2015. Lausunto erityisen koulutustehtävän asemaa lukiokoulutuksessa käsittelevän selvityksen kehitysehdotuksista. Suomen Olympiakomitea ry / Huippu-urheiluyksikkö / Urheiluakatemiaohjelma.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015. Urheiluakatemioiden valtionavustusten hakuohje.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016. Esitys urheiluakatemioiden valtionavustuksista vuodelle 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

NEXUS. 2015. Suomalaisen Liikunnan ja urheilun seurannan ja arvioinnin strategia. Liikunnan ja urheilun seurannan ja arvioinnin asiantuntijaryhmä, NEXUS.

Paananen, A., Härkönen, A., Savolainen, J. & Korjus, T. 2013. Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2013.

Sanoista teoiksi. 2010. "Sanoista teoiksi" Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Huippu-urheilun strategiatyöryhmän mietintö, yhteenveto.

Seedi. 2013. Menestyssuunnitelma joukkueille.

Suomen Olympiakomitea. 2012. Olympiakomitean toimintakertomus 2013. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.

Suomen Olympiakomitea. 2013a. Olympiakomitean toimintasuunnitelma 2013. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.

Suomen Olympiakomitea. 2013b. Olympiakomitean toimintakertomus 2013. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.

Suomen Olympiakomitea. 2013c. HUY:n ohjesääntö.

Suomen Olympiakomitea. 2014a. Olympiakomitean toimintasuunnitelma 2014. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.

Suomen Olympiakomitea. 2014b. Olympiakomitean toimintakertomus 2014. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.

Suomen Olympiakomitea. 2014c. Sotsin loppuraportti.

Suomen Olympiakomitea. 2015a. Olympiakomitean toimintasuunnitelma 2015. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.

Suomen Olympiakomitea. 2015b. Olympiakomitean toimintakertomus 2015. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.

Suomen Olympiakomitea. 2016. Rion loppuraportti.

Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2013. Huippu-urheilun muutostyöryhmä, Suomen Olympiakomitea & Suomen Paralympiakomitea (toim.) Helsinki

Tarasti, L. (2012). Selvitys huippu-urheiluyksikön sijoittamisesta Olympiakomiteaan. 27.2.2012. Julkaisematon lähde.

Valtionapuhakemukset 2013. Urheiluakatemioiden valtionapuhakemuksen perustietolomake.

Valtionapuhakemukset 2014. Urheiluakatemioiden valtionapuhakemuksen perustietolomake.

Valtionapuhakemukset 2015. Urheiluakatemioiden valtionapuhakemuksen perustietolomake.

URHEA 2013. Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia. Olosuhdestrategia 2014-2020. Julkaisematon lähde.

HAASTATTELUT:

Antti Paananen	HUY / akatemiaohjelma
Hannele Hiilloskorpi	Tampereen urheiluakatemia
Johanna Tikkanen	Kuopion urheiluakatemia
Jukka Viitasalo	KIHU / osaamisohjelma
Kimmo Mustonen	HUY / Paralympiakomitea
Kirsi Hämäläinen	HUY / Osaamisohjelma
Markus Kalmari	HUY / akatemiaohjelma
Mika Kojonkoski	HUY
Mika Lehtimäki	HUY / Huippuvaiheen ohjelma
Olli-Pekka Kärkkäinen	HUY / Huippuvaiheen ohjelma
Pasi Sarkkinen	HUY / Huippuvaiheen ohjelma
Sami Kalaja	KIHU / osaamisohjelma
Simo Tarvonen	HUY / akatemiaohjelma / URHEA
Teemu Japissou	VALO
Timo Pahkala	Kouvolan urheiluakatemia

LIITTEET

LIITE 1. Suomen Olympiakomitean tuloslaskelmat 2008-2015

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
MENOT								
Varsinainen toiminta	6 756 205 €	5 794 297 €	7 688 678 €	8 162 860 €	9 413 063 €	9 307 250 €	10 510 913 €	10 267 872 €
Varainhankinnan kulut	260 040 €	76 724 €	277 957 €	135 717 €	147 387 €	287 566 €	773 685 €	521 219 €
Sijoitus- ja rahoitustoiminnan kulut	30 728 €	2 768 €	2 393 €	5 436 €	6 849 €	7 311 €	44 199 €	7 491 €
Yhteensä	7 046 973 €	5 873 789 €	7 969 028 €	8 304 013 €	9 567 299 €	9 602 127 €	11 328 797 €	10 796 582 €
TULOT								
Varsinaisen toiminnan tuotot							346 955 €	562 991 €
Varainhankinnan tuotot	2 415 453 €	1 247 581 €	1 923 224 €	1 395 015 €	1 957 811 €	1 388 562 €	1 700 654 €	1 719 040 €
Sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotot	80 605 €	3 484 €	20 461 €	27 391 €	7 998 €	2 546 €	36 977 €	20 511 €
Valtion yleisavustus	3 740 000 €	4 100 000 €	4 300 000 €	4 300 000 €	4 300 000 €	1 100 000 €	1 100 000 €	1 300 000 €
Valtion erityisavustus	544 500 €	615 000 €	2 035 530 €	2 682 015 €	2 947 705 €	7 058 212 €	7 858 643 €	7 449 168 €
Siirrot omakatteisesta rahastosta	41 648 €	-2 767 €	57 186 €	-3 277 €	28 298 €	-2 338 €	91 085 €	2 916 €
Yhteensä	6 822 206 €	5 963 298 €	8 336 401 €	8 401 144 €	9 241 812 €	9 546 982 €	11 134 314 €	11 054 626 €
Tilikauden ali/ylijäämä	-224 767 €	89 509 €	367 373 €	97 131 €	-325 487 €	-55 145 €	-194 483 €	258 044 €

LIITE 2. HUY:n tuet lajeille 2013-2016 (sisältävät urheilija- ja valmentajatuen)

Kesälajien taloudelliset tuet 2013-16.

	Laji	2013	2014	2015	2016	Yht. 2013-16
YKSILÖLAJIT	Ammunta	258 000 €	252 000 €	219 500 €	175 000 €	904 500 €
	Paini	230 000 €	230 000 €	225 000 €	215 000 €	900 000 €
	Purjehdus	270 000 €	270 000 €	280 000 €	300 000 €	1 120 000 €
	Uinti (sis. Uimahypyt)	145 000 €	175 000 €	183 000 €	178 000 €	681 000 €
	Voimistelu	167 000 €	187 000 €	187 000 €	160 000 €	701 000 €
	Yleisurheilu	468 500 €	473 500 €	463 000 €	445 000 €	1 850 000 €
	Beach Volley	45 000 €	45 000 €	50 000 €	40 000 €	180 000 €
	Golf	70 000 €	55 000 €	55 000 €	35 000 €	215 000 €
	Judo	105 000 €	133 000 €	105 000 €	80 000 €	423 000 €
	Keilailu	17 500 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	77 500 €
	Melonta	80 000 €	69 000 €	85 000 €	75 000 €	309 000 €
	Miekkailu	15 000 €	16 000 €	20 000 €	15 000 €	66 000 €
	Ratsastus	20 000 €	15 000 €	15 000 €	10 000 €	60 000 €
	Soutu	50 000 €	61 000 €	80 000 €	70 000 €	261 000 €
	Suunnistus	105 000 €	100 000 €	100 000 €	90 000 €	395 000 €
	Sulkapallo	35 000 €	31 000 €	35 000 €	30 000 €	131 000 €
	Taekwondo	60 000 €	65 000 €	65 000 €	55 000 €	245 000 €
	Tennis	35 000 €	15 000 €	15 000 €	30 000 €	95 000 €
	Jousiammunta	10 000 €	12 500 €	12 500 €	10 000 €	45 000 €
	Karate	5 000 €	5 000 €	8 000 €	8 000 €	26 000 €
	Nykyaikainen 5-ottelu	5 000 €	5 000 €	6 000 €	5 000 €	21 000 €
	Nyrkkeily	16 000 €	16 000 €	20 000 €	15 000 €	67 000 €
	Painonnosto	10 000 €	10 000 €	10 000 €	8 000 €	38 000 €
	Pyöräily	7 500 €	8 000 €	8 000 €	6 000 €	29 500 €
	Pöytätennis	0 €	0 €	0 €	2 500 €	2 500 €
	Squash	15 000 €	15 000 €	0 €	15 000 €	45 000 €
Yksilölajit, yhteensä	2 244 500 €	2 284 000 €	2 267 000 €	2 092 500 €	8 888 000 €	
JOUKKUELAJIT	Koripallo	260 000 €	265 000 €	280 000 €	290 000 €	1 095 000 €
	Lentopallo	305 000 €	300 000 €	345 000 €	345 000 €	1 295 000 €
	Jalkapallo	180 000 €	175 000 €	190 000 €	190 000 €	735 000 €
	Salibandy	27 000 €	50 000 €	80 000 €	85 000 €	242 000 €
	Käsipallo	30 000 €	0 €	15 000 €	15 000 €	60 000 €
	Joukkuelajit, yhteensä	802 000 €	790 000 €	910 000 €	925 000 €	3 427 000 €
VAMMAISURHEILULAJIT	Ampumaurheilu	37 500 €	38 000 €	36 000 €	32 000 €	143 500 €
	Jousiammunta	27 000 €	31 000 €	31 000 €	25 000 €	114 000 €
	Maalipallo, miehet	25 000 €	29 000 €	35 600 €	30 000 €	119 600 €
	Maalipallo, naiset	25 000 €	29 000 €	20 000 €	7 000 €	81 000 €
	Ratsastus	35 000 €	30 000 €	35 000 €	23 000 €	123 000 €
	Uinti	42 500 €	45 000 €	45 000 €	38 000 €	170 500 €
	Yleisurheilu	73 000 €	85 000 €	90 000 €	81 000 €	329 000 €
	Purjehdus	19 000 €	15 000 €	18 000 €	13 000 €	65 000 €

	Pyöräily	30 000 €	30 000 €	35 000 €	33 500 €	128 500 €
	Pöytätennis	20 000 €	12 000 €	12 000 €	7 500 €	51 500 €
	Pyörätuolirugby	19 000 €	23 000 €	20 000 €		62 000 €
	Boccia	9 000 €	5 000 €	4 000 €		18 000 €
	Istumalentopallo, naiset	18 000 €	10 000 €	10 000 €		38 000 €
	Pyörätuolikoripallo	11 000 €	10 000 €			21 000 €
	Triathlon	0 €	0 €	8 000 €	6 000 €	14 000 €
	Voimannosto	4 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	10 000 €
	Judo	12 000 €	10 000 €			22 000 €
	Vammaishuippu- urheilulajit, yhteensä	313 000 €	317 000 €	347 600 €	291 000 €	1 268 600 €
	KAIKKI YHTEENSÄ	3 359 500 €	3 391 000 €	3 524 600 €	3 308 500 €	13 583 600 €

Talvilajien taloudelliset tuet 2013-16, €

Laji		2013	2014	2015	2016	Yht. 2013-16
YKSILÖLAJIT	Alppihiihto	245 000 €	204 500 €	215 000 €	200 000 €	864 500 €
	Ampumahiihto	119 000 €	110 000 €	110 000 €	110 000 €	449 000 €
	Curling			15 000 €	25 000 €	40 000 €
	Freestyle	182 000 €	150 000 €	150 000 €	132 500 €	614 500 €
	Hiihtosuunnistus	15 000 €	5 000 €	15 000 €	15 000 €	50 000 €
	Lumilautailu	235 000 €	210 000 €	210 000 €	222 000 €	877 000 €
	Maastohiihto	275 000 €	275 000 €	295 000 €	295 000 €	1 140 000 €
	Muodostelmaluistelu			5 000 €		5 000 €
	Mäkihyppy	130 000 €	135 000 €	135 000 €	135 000 €	535 000 €
	Pikaluistelu	190 000 €	145 000 €	145 000 €	162 000 €	642 000 €
	Taitoluistelu	120 000 €	110 000 €	105 000 €	103 000 €	438 000 €
	Yhdistetty	109 000 €	100 000 €	100 000 €	120 000 €	429 000 €
	Yksilölajit, yhteensä	1 620 000 €	1 444 500 €	1 500 000 €	1 519 500 €	6 084 000 €
JOUKKUELAJIT	Jääkiekko	330 000 €	285 000 €	300 000 €	355 000 €	1 270 000 €
	Joukkuelajit, yhteensä	330 000 €	285 000 €	300 000 €	355 000 €	1 270 000 €
VAMMAISURHEILU	Alppihiihto	19 000 €	19 000 €	5 000 €	6 000 €	49 000 €
	Kelkkajääkiekko	7 000 €				7 000 €
	Lumilautailu			12 000 €	16 000 €	28 000 €
	Maasto- ja ampumahiihto	35 000 €	30 000 €	25 000 €	25 000 €	115 000 €
	Pyörätuolicurling	30 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	90 000 €
	Vammaisurheilu, yht.	91 000 €	69 000 €	62 000 €	67 000 €	289 000 €
	KAIKKI YHTEENSÄ	2 041 000 €	1 798 500 €	1 862 000 €	1 941 500 €	7 643 000 €

LIITE 3. HUY:n toiminta pähkinäkuoressa 2013-2016.

Huippu-urheiluyksikön toimintavuodet 2013 – 2016 pähkinäkuoressa

Vuosi 2013 – organisoitumisen, luottamuksen rakentamisen ja uuden toimintatavan käynnistäminen

Ensimmäisen toimintavuoden aikana HUY:n ensisijaisena tavoitteena oli eri toimijoiden välisen luottamuksen ja yhteisten toimintamallien rakentaminen sekä huippu-urheiluverkoston rakentaminen. Huippu-urheilun strategisia tavoitteita lähdettiin jalkauttamaan yhdessä huippu-urheiluverkoston kanssa. Järjestettiin urheilijoiden ja verkoston toimijoiden yhteisiä tapaamisia, mm. Santahaminan olympialeiri, uutena tapahtumana, lajien työpajat, akatemia- ja valmennuskeskustapaamiset – tavoitteena yhteisöllisyyden vahvistuminen ja uudenlainen yhteistyö eri toimijoiden välillä.

Vuosi oli myös HUY:n organisoitumisen vuosi. Huippu-urheiluyksikköön tehtiin ensimmäiset rekrytoinnit ja uutena toimintamuotona käynnistettiin lajiryhmävastaavatoiminta osa-aikaisena. Käynnistettiin myös kolme ohjelmaa. Huippuvaiheen ja osaamisohjelman johtajat toimivat osa-aikaisina ja urheiluakatemiaohjelman johtaja päätoimisena. Rakennettiin uutta toimintamallia ja johtamisjärjestelmää HUY:n ja Olympiakomitean hallituksen välillä. Käynnistettiin KIHU:n toiminnan integroituminen osaksi HUY:n toimintaa ja osaamisohjelman moottoriksi. Huippu-urheiluyksikön johtaja valittiin KIHU:n hallituksen puheenjohtajaksi syksyllä 2013. Käynnistettiin myös vammaishuippu-urheilun integroituminen osaksi HUY:n ja huippu-urheilun kehittämisen kokonaisuutta. Olympiakomitean/HUY:n ja KIHU:n sekä Paralympiakomitean välille solmittiin yhteistä toimintaa ohjaavat sopimukset.

Huippuvaiheen ohjelmassa

lajiryhmävastaavatoiminnan käynnistämisen lisäksi keskeisiä toimenpiteitä olivat Huippu-urheiluyksikön valmennustukijärjestelmän, lajikategorioiden ja kriteerien rakentaminen sekä lajien kehittämisprosessien käynnistäminen. Joukkuepelit rakensivat yhdessä HUY:n kanssa yhteisen menestysuunnitelman.

Urheiluakatemiaohjelmassa huippu-urheilun alueelliselle urheiluakatemiaverkostolle rakennettiin yhteiset linjaukset ja johtamisjärjestelmä.

Urheiluakatemioiden asiantuntijapalvelujen resursseja kasvatettiin. Vuoden aikana kehitettiin myös urheiluakatemioiden valmentajayhteisöjen toimintaa ja vuorovaikutusta. Tässä keskeisinä toimijoina olivat Nuorten Olympiavalmentajat.

Osaamisohjelmassa syksyllä 2012 valmistuneen suomalaisen valmennuksen ja valmennusosaamisen mallia jalkautettiin lajien ja muiden koulutuksen järjestäjien toimintaan sekä koulutusten sisältöihin. Päätoimisia KIHUn asiantuntijoita toimi enemmän urheilijoiden ja lajien tukena ja resurssit suuntautuivat koordinoitusti. Urheilijan terveydenhuollon uusi, ennaltaehkäisevä toimintatapa toi asiantuntijat lähemmäksi urheilijoiden arkea. Huippu-urheiluyksikköön palkattiin puolipäiväinen vastuulääkäri ja kolme osa-aikaista fysioterapeuttia. Vuonna 2013 valmistui huippu-urheilun ensimmäinen tutkimus- ja kehitysohjelma.

Kisoihin valmistautumisprosessia uudistettiin niin että teknisten valmistelujen ohella Huippu-urheiluyksikön asiantuntijat tekivät arjen yhteistyötä lajien ja urheilijoiden kanssa. Vuonna 2013 valmistauduttiin Sotšin vuoden 2014 olympialaisiin ja osallistuttiin Euroopan nuorten talviolympiafestivaaleille Brasovissa, Romaniassa ja kesäolympiafestivaaleille Utrechtissa, Hollannissa.

Vuoden 2013 aikana Huippu-urheiluyksikkö joutui sopeuttamaan talouttaan 2 kertaa toimintavuoden aikana – yhteensä yli 600.000 €:a.

Vuosi 2014 – olympiavuoden huipentumana Sotšin talviolympialaiset, sisäisiä ja ulkoisia muutoksia toimintaympäristössä

Huippu-urheilun vuosi 2014 rakentui uuden sinivalkoisen hengen vuodeksi. Huippu-urheiluverkoston toimijoiden yhteistyö vahvistui. Toimintavuoden tunnelma kiteytyi Sotšin olympiaprojektiin. Projekti painotti uudenlaista toimintatapaa, jossa tarkastelukulmana on urheilija keskiössä.

Toimintavuoden 2014 aikana panostettiin urheilun arvostuksen nostamiseen. Urheilijoiden tarinoiden esiintuonti, lajien välisen yhteistyön lisääminen ja urheilun sisäisen vuoropuhelun kehittäminen yli laji- ja ikäpolvirajojen, onnistuneet kisaprojektit Sotšin

olympialaisissa ja Nanjingin nuorten olympialaisissa, sekä tapahtumat kuten Urheilugaala, kirkastivat suomalaisen urheilun imagoa. Isona konkreettisena toimenpiteenä arvostuksen ja yhteisen tekemisen lisäämiseksi järjestettiin Santahaminassa sinivalkoinen suorituskyky –päivä, johon osallistui useita satoja huippu-urheilun toimijoita urheilijoista ja valmentajista median ja yhteistyökumppaneiden edustajiin.

Toimintatapojen uudistaminen ja jalkauttaminen jatkuivat strategisten tavoitteiden suunnassa. Toimintoja vietiin käytäntöön suomalaisen huippu-urheilun verkostoa laajentamalla ja vahventamalla. Eri toimijoiden rooleja pyrittiin selkeyttämään. Ensimmäinen laajan huippu-urheiluverkoston yhteinen tapaaminen järjestettiin lokakuussa. Nuorten olympialeiritoiminta käynnistettiin kahdella leirillä maaliskuussa ja syyskuussa.

Huippuvaiheen ohjelmassa vahvennettiin ajattelu- ja toimintamallia, jossa keskeistä on urheilijan päivittäinen tekeminen ja sen jatkuva kehittäminen. Urheilijoiden ja lajien taholta erittäin hyvän vastaanoton saanutta lajiryhmävastaavien toimintaa vahvistettiin päätoimistamalla neljä lajiryhmävastaavaa. Joukkuepelien osa-aikainen vastuuvallmentaja aloitti työnsä marraskuussa 2014.

Urheiluakatemiaohjelmassa huippu-urheilun alueellisen urheiluakatemiaverkoston kehittämistä jatkettiin ja toimittiin yhteisten linjausten ja valintojen suunnassa. Huippu-urheiluyksikön ja seitsemän suurimman akatemian (Etelä-Pohjanmaa, Jyväskylä, Rovaniemi, Tampere, Turku, Pääkaupunkiseutu ja Vuokatti) välille solmittiin yhteistä tekemistä ohjaavat tavoitesopimukset. Yläkoulujen urheiluluokkatoiminnan kehittämisessä edettiin yhteistyössä KIHU:n ja Valon kanssa. Urheiluakatemioiden tulevaisuutta pohdittiin elokuussa 2014 käynnistyneessä mittavassa palvelukeskusten rakentaminen alueille – prosessissa. Prosessin tavoitteena oli rakentaa valtakunnallinen yhteinen toimintasuunnitelma, rakenne ja ohjausjärjestelmä liikunnan ja urheilun alueellisille toimijoille.

Osaamisohjelman merkittäviä toimenpiteitä olivat huippu-urheiluverkoston yhteisen osallistuvan asiantuntijatoiminnan mallin rakentaminen, asiantuntijuuden vahventaminen ja sen jalkauttaminen. Vammoja ja sairastumisia ennaltaehkäisevää harjoituskulttuuria edistettiin terveydenhuollon verkoston kehittämisellä. Valmennusosaamisen verkostoja rakennettiin ydinverkostoista yhtenäiseksi ja panostettiin erityisesti kouluttajaosaamisen vahvistamiseen. Huippu-

urheiluyksikköön palkattiin valmennusosaamisen asiantuntija ja osa-aikainen urheilupsykologi sekä joukkuepelien vastuuvallmentaja syksyllä 2014.

Kilpailullisina päätapahtumina olivat Sotšin talviolympialaisten 7.-23.2. ja Paralympialaisten 7.-16.3. ohella 16.-28.8. Kiinan Nanjingissa järjestetyt nuorten kesäolympialaiset. Kisayksikön toiminta käynnistyi kesäkuussa 2014 ja kisayksikön johtaja valittiin.

Olympiakomitea ry:n ja VALO ry:n operatiivisten toimintojen yhdistämisprosessi käynnistyi yhteistoimintaneuvottelujen kautta maaliskuussa 2014. Huippu-urheiluyksikkö joutui sopeuttamaan talouttaan toukokuussa 463.000 €:lla. OKM:n viimeiset toimintavuoden avustuspäätökset (mm. päätös Sotšin erityisavustuksesta ja valmennusosaamisen hankerahasta) tulivat vasta heinäkuussa 2014.

Vuosi 2015 – toimintatapojen muutoksen jalkauttamista, 5 arvokilpailun vuosi, ohjelmajohtajat vaihtuvat:

Toimintatapojen uudistaminen ja jalkauttaminen jatkuivat strategisten tavoitteiden suunnassa. Yhdessä huippu-urheiluverkoston toimijoiden kanssa syvennettiin yhteisiä strategisia tulostavoitteita, joiden jalkauttaminen verkoston toimijoiden toimintaan jatkui. Verkoston yhteisiä tapahtumia olivat Rion olympia- ja paralympialeiri ja sinivalkoinen suorituskyky-päivä Santahaminassa, olympiakävijöiden alumnitapaaminen ja huippu-urheilun verkostotapaaminen.

HUY:n organisaatiossa tapahtui merkittäviä muutoksia, kun huippuvaiheen, urheiluakatemia- ja osaamisohjelman johtajat vaihtuivat kaikki toimintavuoden aikana. Myös joukkuepelien vastuuvallmentaja ja HUY:n vastuulääkäri vaihtuivat. HUY:n ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian toiminnallinen yhteistyö alkoi syksyllä 2015.

Huippuvaiheen ohjelmassa lajiryhmävastaavatoimintaa jatkettiin ja syvennettiin yhteistyötä erityisesti 1- ja 2-kategorian lajien kanssa. Lajien kehittämisprosesseja vahvistettiin ja huippuseuraprosessi käynnistyi syksyllä 2015.

Urheiluakatemiaohjelmassa merkittäviä toimenpiteitä olivat urheiluakatemioiden ja urheiluopistojen valmennuskeskusten yhteisen vision ja toimintasuunnitelman rakentaminen, urheilijan kaksoisuran tukeminen ADECCO-yhteistyön kautta, valtakunnallisen yläkoulu-työryhmän perustaminen ja

toisen asteen koulutuksen uudistuksen suunnitteluprosessiin osallistuminen. Nuorten olympiavalmentajien määrää lisättiin vuodesta 2014 yhteensä 73:sta vuoden 2015 yhteensä 87:ään valmentajaan.

Osaamisohjelmassa valmennusosaamisen kehittäminen jatkui painopisteenä erityisesti joukkuepelien valmennusosaamisen vahvistaminen ja urheiluakatemioiden valmentajayhteisöjen rakentaminen. Osaamisverkostoista käynnistyivät urheilopsykologi-, urheilulääkäri-, fysiikkavalmentaja- ja NEXUS – tiedolla johtamisen verkostojen rakentaminen.

Kisayksikkö valmisteli ja johti yhteensä yli 500 urheilijaa ja muuta joukkueen jäsentä 5 eri monilajiseen arvokilpailutapahtumaan (nuorten talvi- ja kesäolympiafestivaalit, Euroopan kisat, talvi- ja kesäuniversiadit). Opiskelijoiden huippu-urheilutoiminta ja vastuu Suomen Universiadijoukkueista oli siirtynyt HUY:lle vuoden alusta OKM:n, Opiskelijoiden liikuntaliiton ja Olympiakomitean yhteisesti sopimalla tavalla. Myös Rion Olympialaisten ja Paralympialaisten valmistelut tiivistyivät.

Olympiakomitean ja Valon operatiivisten toimintojen yhdistämisprosessi jatkui ja vaati paljon aikaa huippu-urheiluyksikön johdolta. Myös aluepalveluprosessi jatkui. Huippu-urheiluyksikkö joutui sopeuttamaan toimintaansa vuoden aikana 500.000 €:lla johtuen siitä, että oma varainhankinta ei toteutunut suunnitellusti ja v. 2016 kesäolympialaisiin varautumisesta.

Vuosi 2016 – Rion kesäolympialaiset, sisäisiä ja ulkoisia muutoksia sekä arviointia – kohti uutta olympiadia ja Olympiakomiteaa:

Toiminnan painopisteenä oli Rion Olympialaiset ja Paralympialaiset ja niihin valmistautuminen. Kulunut vuosi on ollut huippu-urheilun imagolle ja toiminnalle haastavaa aikaa niin kotimaassa kuin maailmallakin. Suurten kansainvälisten urheilujärjestöjen korruptioskandaalit ja dopingpaljastukset ovat heittäneet varjoa huippu-urheilun ylle. Keväällä Olympiakomiteaan kohdistui kritiikkiä OKM:n taloustarkastusraportin seurauksena ja syksyllä Rion heikko menestys käynnisti huomattava mediajulkisuuden ja kritiikin Huippu-urheiluyksikköä ja sen johtajaa kohtaan.

Huippuvaiheen ohjelmassa painopiste oli Rioon ja PyeongChangiin tähtävien kärkiurheilijoiden ja –lajien sparraamisessa investointilogiikan periaatteella. Joukkuepeleissä keskityttiin nuorten maajoukkueurheilijoiden valmentautumisen tehostamiseen. Huippu-urheiluyksikön valmennustukijärjestelmän uudistaminen käynnistyi keväällä mm. seuraavilla toimenpiteillä: lajien, toimintaympäristön ja asiantuntijatoiminnan arviointi, askelmerkit ja ratkaisut kohti uutta kesäolympiadia, lajien kehittämisprosesseja tukevan työkalun kehittäminen ja Olympic Team Finland – brändin rakentaminen.

Urheiluakatemiaohjelmassa painopisteenä olivat urheilijoiden päivittäisharjoittelun valmennusprosessien tehostaminen akatemioiden HUY:n johdolla valmistui urheilua painottavien yläkoulujen rakennemallit sekä yläkoulujen urheiluvalmennuksen sisältösuositukset. Suomalaisen kaksoisuramallin rakentaminen ja toteuttaminen sekä vaikuttaminen valtakunnallisten toisen asteen urheiluoppilaiden lupiin jatkuivat. OKM antoi myös maaliskuussa HUY:lle toimeksiannon tehdä vuoden loppuun mennessä esitys urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten yhteisestä toimintasuunnitelmasta ja toimijoiden (urheiluakatemit, valmennuskeskukset, HUY, KIHU) rooleista.

Osaamisohjelmassa osaamis- ja asiantuntijaverkostojen rakentaminen jatkui ja osallistuvaa asiantuntijatoimintaa suunnattiin erityisesti Rioon ja PyeongChangiin tähtäville kärkiurheilijoille ja –lajeille. Lajien osaamisohjelmien kehittäminen käynnistyi.

Huippu-urheilun ja Huippu-urheiluyksikön sisäinen arviointi käynnistyi tammikuussa. Valtion liikuntaneuvosto käynnisti huippu-urheilun ulkoisen arvioinnin lokakuussa.

HUY joutui sopeuttamaan talouttaan syyskuussa 700.000 €:lla johtuen OKM:n takaisinperinnästä ja tavoitetta pienemmästä Olympiakomitean omavarainhankinnasta. OKM:n viimeiset toimintavuoden avustuspäätökset (kielteiset päätökset Rion Olympialaisten ja opiskelijoiden huippu-urheilutoiminnan erillisavustuksista) tulivat elokuussa 2016. Suomalaisen liikunnan ja urheilun menestysuunnitelma valmistui toukokuussa. Olympiakomitean ja Valon fuusioitumisesta tehtiin kesäkuussa päätös ja uusi Olympiakomitea aloittaa toimintansa 1.1.2017 alkaen.

LIITE 4. HUY:n ja sen ohjelmien henkilöstö

Huippu-urheiluyksikön henkilöstö 2013-2016

Johtaja, Mika Kojonkoski , LitM(1.1.2013 →) (100%), määräaikainen

Varajohtaja, Leena Paavolainen, LitT (15.6.2014 →, 1.1.2013 – 15.6.2014 erityisasiantuntija) (100%), määräaikainen

Palvelupäällikkö, Heli Katajamäki, LitM (1.1.2013 – 31.10.2016) (100%)

Assistentti, Miia Ruusinen (22.1.2015 →) (100%), määräaikainen

Urheilupsykologi, Hannaleena Ronkainen (1.11.2013 – 27.2.2015 50%, 1.3.2015 - 100%), määräaikainen

Urheilupsykologi, Terhi Lehtoviita (1.9.2016 →) (40%), määräaikainen

Lääkäri, Harri Hakkarainen, (1.1.2013 – 16.1.2015) (50%)

Lääkäri, Maarit Valtonen, LT, liikuntalääketieteen erikoislääkäri (15.5.2015 – 31.10.2015) (50%)

Fysioterapeutti, Juha Koistinen, Ft, OMT (1.3.2013 →) (30%)

Fysioterapeutti, Jari Ala-Mäki, Ft (1.3.2013 – 30.11.2015) (30%)

Fysioterapeutti, Jari Rautiainen, Ft (1.3.2013 – 31.12.2015) (30%)

Huippuvaiheen ohjelma

Ohjelmajohtaja

- Mika Kojonkoski, LitM (1.1.2013-15.6.2015)
- Mika Lehtimäki, LitM (15.6.2015→) (ohjelmajohtaja ja lajiryhmävastaava), määräaikainen

Lajiryhmävastaavat

- Mika Lehtimäki (1.1.2013 – 15.6.2015, Nopeus- ja teholarjit: pikaluistelu – taitoluistelu – voimistelu – yleisurheilu: heitot hyppy, ottelut, pikajuoksut) (1.1.2014 -100%), 15.6.2015 → ohjelmajohtaja ja lajiryhmävastaava (100%)
- Pasi Sarkkinen, LitM (1.1.2013 → Kamppailulajit: judo – karate – miekkailu – 5-ottelu - nyrkkeily – paini – painonnosto – taekwondo) (1.1.2014 -100%), määräaikainen
- Olli-Pekka Kärkkäinen, LitM (1.1.2013 – 31.12.2013 50%, 1.1.2014 → Kestävyysslajit: ampumahiihto – hiihto – pyöräily – suunnistus – uinti – yleisurheilu: kestävyysjuoksu ja kävely) (100%), määräaikainen
- Kimmo Yli-Jaskari, LitM (1.1.2013 → Tarkkuuslajit: ammunta – curling – golf – jousiammunta – keilailu sekä melonta ja soutu; 2013-2014 myös valmennuskeskusten yhteishanke) (1.1.2014 -100%), määräaikainen
- Mika Kojonkoski (1.1.2013 – 15.6.2015 → HUY:n johtaja, ohjelmajohtaja, lajiryhmävastaava (mäki, yhdistetty, purjehdus), 15.6.2015 → HUY:n johtaja ja lajiryhmävastaava) (100%)
- Asko Härkönen, LitM (1.1.2013 – 31.8.2014 akatemiaohjelman valmennuspäällikkö ja lajiryhmävastaava: mailapelit ja beach volley) (100%)
- Antti Paananen (1.11.2014 → akatemiaohjelman valmennuspäällikkö ja lajiryhmävastaava: mailapelit ja beach volley) (100%), määräaikainen

- Kimmo Mustonen (1.1.2013 → paralympiakomitean valmennuspäällikkö ja lajiryhmävastaava: alppi, freestyle, lumilautailu, ratsastus, pöytätennis) (100%)

Joukkuepelit, vastuuvallmentaja

- Henrik Dettmann, (15.10.2014 – 28.2.2015) (70%), määräaikainen
- Jukka Rautakorpi, (20.4.2015 →), määräaikainen

Urheiluakatemiaohjelma

Ohjelmajohtaja

- Markus Kalmari, LitM (9.1.2013-30.9.2015), (100%)määräaikainen
- Simo Tarvonen, LitM (1.10.2015→) (50%+50%, URHEA ja HUY), määräaikainen

Valmennuspäällikkö

- Asko Härkönen (1.1.2013- 31.8.2014)
- Antti Paananen (1.11.2014 →) (100%), määräaikainen

Asiantuntija, valmennusosaaminen ja valmentajayhteisöt

- Pia Pekonen (1.1.2016 →) (100%), määräaikainen

Urasuunnittelun asiantuntija

- Jari Savolainen (1.3.2013-31.5.2014)

Osaamisohjelma

Valmennusosaamisen asiantuntija, Kirsi Hämäläinen, LitT (1.1.2013 – 31.12.2013 (60%+40% HUY ja Haaga-Helia), (1.1.2014 – 31.1.2015) (60%+40% HUY ja Haaga-Helia), 1.2.2015 → (HUY 70%, Valo 30%), määräaikainen

Asiantuntija, Anna Kirjavainen (1.10.2014 – 31.12.2015, 100%)

KIHU:n henkilöstö:

- 2013: 27 vakituista työntekijää
- 2014: 33 vakituista työntekijää
- 2015: 33 vakituista työntekijää

Kisayksikkö

Johtaja, Leena Paavolainen, LitT (15.6.2014 →), 100%), määräaikainen

Projektipäällikkö, Peter Brüll, LitM (1.1.2013 →), (100%)

Asiantuntija (opiskelijahuippu-urheilu, URA-säätiö), Jukka Tirri (1.1.2015 →), (100%)

Toimistopäällikkö, Pirjo Puskala (1.1.2013 – 9.11.2014), (100%)

Asiantuntija, Mikaela Ingberg (1.6.2013 →) (100%)

LIITE 5. Huippu-urheilun lajikategoriat (tilanne 3.7.2016)

KATEGORIA	KESÄLAJIT	PARALAJIT	JOUKKUELAJIT	TALVILAJIT	TALVIPARALAJIT	TALVIJOUKKUELAJIT
I KATEGORIA	1. Ammunta 2. Paini 3. Purjehdus 4. Uinti 5. Voimistelu 6. Yleisurheilu	1. Ammunta 2. Jousiammunta 3. Ratsastus 4. Uinti 5. Yleisurheilu 6. Maalipallo M	1. Koripallo 2. Lentopallo	1. Maastohiihto		1. Jääkiekko
II KATEGORIA	1. Beach volley 2. Golf 3. Judo 4. Keilailu 5. Miekkaile 6. Olympiasoutu 7. Ratamelonta 8. Ratsastus 9. Suunnistus 10. Sulkapallo 11. Taekwondo 12. Tennis 13. Uimahypyt	1. Purjehdus 2. Pyöräily 3. Pöytätennis 4. Triathlon	1. Jalkapallo 2. Salibandy	1. Alppihiihto 2. Ampumahiihto 3. Freestyle 4. Lumilautailu 5. Mäkihyppy 6. Pikaluistelu 7. Taitoluistelu 8. Yhdistetty	1. Alppihiihto 2. Lumilautailu 3. Maasto- ja ampumahiihto 4. Pyörätuolicurling	
III KATEGORIA	1. Jousiammunta 2. Karate 3. 5-ottelu 4. Nyrkkeily 5. Painonnosto 6. Pyöräily 7. Pöytätennis 8. Squash	1. Istumalentopallo N 2. Maalipallo N	1. Käsipallo	1. Curling 2. Hiihtosuunnistus 3. Muodostelmaluistelu		

Vuonna 2012 Järjestelmälajeina tuettiin: Ampumaurheilu, judo, paini, purjehdus, yleisurheilu, alppihiihto, ampumahiihto, freestyle, lumilautailu, mäkihyppy, pikaluistelu ja taitoluistelu

LIITE 6. HUY:n VALMENNUKSEN TUKIJÄRJESTELMÄT JA KRITERIT

Päivitetty 10.12.2015/HUY

Lajiliittosopimuksen Liite 2

Valmennuksen tukijärjestelmät ja kriteerit 2015 - 2016

Suomen Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikkö / HUY

1. Yleiset lähtökohdat

Olympiakomitean Huippu -urheiluyksikön (HUY) tavoitteena on parantaa suomalaisen huippu -urheilun yhteistyötä, osaamista, menestystä ja arvostusta yhdessä urheilijoiden, joukkueiden ja lajien kanssa. Toiminnan lähtökohtana ovat suomalaisen huippu -urheilun yhteiset strategiset tavoitteet: kansainvälinen menestys, korkeatasoinen osaaminen ja arvostettu urheilu.

Toiminnan keskiössä on urheilija. Urheilija - ja lajikohtaisesti rakennetun tukijärjestelmän ja tukitoimintojen tavoitteena on mahdollistaa ammattimainen valmentautuminen, motivoida urheilijaa ja hänen valmennustiimiään ja parantaa huippu -urheilun toimintaedellytyksiä kohti parempaa kansainvälistä menestystä. Huippu -urheiluyksikkö vastaa suomalaisen huippu -urheilun (mukaan lukien vammaishuippu -urheilu) kokonaismenestyksestä ja – johtamisesta. Toimintaa johdetaan Huippu -urheiluyksikön huippuvaiheen ohjelman, urheiluakatemiaohjelman ja/tai osaamisohjelman kautta. Lajit vastaavat lajinsa valmennuksesta, kehittämisestä ja kansainvälisestä tuloksenteosta.

Opetus - ja kulttuuriministeriön (OKM) myöntämä suora valtionapu lajiliitoille on perustuki, jossa huippu -urheiluun käytettävällä osuudella lähtökohtaisesti katetaan liiton valmennusjärjestelmän kehittämiseen ja perusmaajoukkue toimintaan liittyvät kulut. OKM:n asettamat valtionapukriteerit edellyttävät, että lajiliitto neuvottelee ja sopii lajiliiton vuoden 2015 valtionavustuksen käytöstä huippu -urheilun osalta HUY:n kanssa.

Huippu -urheiluyksikön tehtävä on tukea lajien huippu -urheilutoimintaa tehostamalla ja urheilijakohtaisesti räätälöimällä talous -, osaamis - ja olosuhteresurssien avulla. Tukijärjestelmä rakentuu urheilija - ja lajikohtaisesti ja ulottuu urheilijan polun kaikkiin vaiheisiin. Resursoinnin kokonaisratkaisu suunnitellaan lajin ja Huippu -urheiluyksikön yhteistyönä. Tukitoimintojen on tarkoitus luoda lajien urheilijoille kansainvälisen tason edellytykset menestykseen johtavaan valmennukseen.

Pääsääntöisesti urheilijoiden ja maajoukkueiden valmentautumisen resursointi tapahtuu lajiliiton valmennusjärjestelmän kautta. Joissakin tapauksissa huippuvaiheen urheilijaa ja hänen valmentajaansa voidaan tukea ja auttaa suoraan Huippu-urheiluyksikön asiantuntijoiden toimesta.

Huippu -urheiluyksikön resurssiohjaukseen liittyy kiinteästi myös vastuu resursoinnin valinnoista, priorisoinnista, toiminnan seuraamisesta ja tuloksista. Lajiliitto vastaa lajinsa huippu -urheilu strategiasta, joka ilmaisee liiton tahtotilan, panostuksen ja suunnitelman huippu -urheilun kehittämiseen.

Valmennuksen tukijärjestelmä perustuu kokonaisvaltaiseen tarveharkintaan, avoimeen päätösten perusteluun, läpinäkyvyyteen, urheilija - ja lajikohtaiseen pitkäjänteisyyteen ja jatkuvaan seurantaan.

Valmennustukipäätöksissä arvioidaan urheilijoiden ohella kokonaisvaltaisesti lajien huippu -urheilutoimintaa seuraavien osa -alueiden kautta huomioiden urheilija - ja lajikohtaiset vuosiraportit 2015 ja suunnitelmat 2016 (LOMAKKEET A ja B) sekä olympiadin perustietolomake (LOMAKE C):

- 1) Lajin huippu -urheilukulttuuri, sen kehittyminen ja huippu -urheilumenestys 2008 - 2015
- 2) Lajin huippu -urheilun visio ja siitä johdetut tavoitteet v. 2016, toimenpiteet sekä huippu -urheilun asema suhteessa muuhun toimintaan
- 3) Lajin asema kansainvälisesti ja kansallisesti (mm. menestys, edustukset, kilpailut Suomessa, kv -vaikuttaminen)
- 4) Lajin a) huippu -urheilijat b) potentiaaliset urheilijat sekä c) keskeiset valmentajat (mm. osaaminen, kv -kokemus)

- 5) Lajin Huippu-urheilutoiminnan budjetti ja muut osaamis-/olosuhteresurssit (mm. valmennuskeskus - ja akatemiayhteistyö, asiantuntijat)
- 6) Lajin keskeiset menestystekijät v. 2013-16 (Millä toimenpiteillä voitetaan mitaleja?)
- 7) Olympia - ja paralympialajeissa menestysennuste kohti Rioa 2016, ei -olympialajeissa lajin MM -kisoihin
- 8) Lajin ja HUY:n sopimat toimenpiteet huippu -urheilun kehittämiseksi
- 9) Lajin ja HUY:n lajiryhmävastaavan arviot tehtyjen toimenpiteiden tuloksista (vaikutukset, onnistumiset / epäonnistumiset)

Tukipäätöksiä tehdään kolmen kategorian lajeissa. Lajikategoriat ja niiden kriteerit päätetään ja määritellään tarkemmin erikseen.

Yhteistä tekemistä ohjaavat sopimukset

1. HUY:n ja liiton välinen yhteistyö - ja tukisopimus, jossa:

- a. Määritellään HUY:n ja Liiton välisen yhteistyön sisältö
- b. Sovitaan HUY:n Liitolle myöntämien huippu -urheilutukien käytöstä
- c. Sovitaan OKM:n Liitolle myöntämien huippu -urheilun valtionavustusten käytöstä

2. Urheilijan valmennustukisopimus

Olympiakomitean Huippu -urheiluyksikön (valmennustuella valitsema urheilija, lajiliitto ja HUY allekirjoittavat huipulle tähtävään urheilijan harjoittelua tukevan sopimuksen

3. Olympiavalmentajasopimus

HUY:n huippu-urheilutukea saavan lajiliiton nimetty Olympiavalmentaja ja/tai apurahaurheilijan henkilökohtainen valmentaja, lajiliitto ja HUY allekirjoittavat Olympiavalmentajan/ apurahaurheilijan henkilökohtaisen valmentajan yhteistyösopimuksen

2. Tukimuodot

Urheilijoille

Tavoitteena on mahdollistaa tarveharkintainen ja kansainvälisen tason valmentautumisen tuki urheilijoille, jotka sitoutuvat pitkäjänteiseen ammattimaiseen valmentautumiseen ja joilla arvioidaan olevan menestymismahdollisuuksia tulevissa urheilun kansainvälisissä arvokilpailuissa. Arvioinnissa huomioidaan lajien erityispiirteet, kansainvälinen arvostus ja taso sekä kilpailuihin osallistuvien maiden ja urheilijoiden määrä.

Urheilijoiden henkilökohtainen taloudellinen tuki koostuu:

1) OKM:n myöntämästä valtion verottomasta urheilija-apurahasta

Urheilija -apuraha on tarkoitettu urheilijan peruselämän kulujen (asuminen, ruoka, ym.) resursointiin. Apurahoja on kolme: 20.000 €:n, 10.000 €:n ja 5.000 €:n apuraha. Huippu -urheiluyksikkö tekee esitykset apurahoista OKM:lle. Apurahakriteerit ja valmisteluprosessi määritellään erikseen OKM:n hakuohjeissa (löytyy OKM:n sivuilta www.minedu.fi). Hakuohjeita päivitetään/uudistetaan OKM:n ja Huippu -urheiluyksikön yhteistyöllä. Pääsääntöisesti apurahoja myönnetään kaksi kertaa vuodessa (kesä - ja talvilajit).

2) HUY:n myöntämästä yksilötuesta

Huippu-urheiluyksikön suoraa yksilöllistä taloudellista tukea voivat saada kansainvälistä menestystä tai välitöntä menestypotentiaalia omaavat urheilijat. Tuki on urheilijakohtainen ja se suunnataan pääsääntöisesti lajiliiton kautta.

Lähtökohtaisesti OKM:n myöntämää urheilija -apurahaa saavat urheilijat ovat myös HUY:n yksilötuen piirissä.

Tuki kohdistuu kansainvälisen tason valmentautumiskorvaamisesta syntyneiden kulujen korvaamiseen. Huippu -urheiluyksikön myöntämän tuen edellytyksenä on lajiliiton oma panostus urheilijan valmentautumiskuluihin HUY:n ja lajin yhdessä sopimalla tavalla. Tukiratkaisut suunnitellaan yhdessä huippu -urheiluyksikön lajiryhmävastaavan, lajin valmennusjohdon, urheilijan ja valmentajan kesken.

Tuen suuruus perustuu urheilijakohtaiseen tarveharkintaan ottaen huomioon lajin erityisvaatimukset.

HUY:n yksilötukiurheilijoille (olympia - ja ei -olympialajit) katetaan lähtökohtaisesti **Olympiakomitean terveysvakuutus, jonka arvo on noin 2.000 €/vuosi.** Sekä OKM:n myöntämän urheilija -apurahan että HUY:n myöntämän yksilötuen saannin edellytyksenä on **HUY:n urheilijasopimusten allekirjoitukset** (kolmikantasopimus urheilijan, lajiliiton ja HUY:n välillä).

OKM:n myöntämien urheilija -apurahojen sekä HUY:n myöntämien yksilötukien kriteerit:

- 1) Tarkoitettu ehdottomalla kansainvälisellä huipulla oleville yksilölajien urheilijoille. Arvioinnin perustana on se, että urheilija on sijoittunut viimeisimmissä lajinsa arvokilpailuissa (lähtökohtaisesti olympialaiset/paralympialaiset ja MM -kilpailut) mitali - tai finaalisijalle. Harkinnan mukaan huomioidaan myös edeltävän vuoden arvokilpailumenestys sekä muu kansainvälinen menestys.
- 2) Edellytyksenä on urheilijan sitoutuminen uskottavaan ja huippu -urheilukriteerit täyttävään valmentautumiseen Rion olympialaisiin/paralympialaisiin tai ei -olympialajeissa lajinsa MM -kilpailuihin.
- 3) Voidaan myöntää myös sellaisille yksilö - ja joukkuelajien urheilijoille, jotka ovat menestyneet kansainvälisissä arvokilpailuissa tai tasoltaan vastaavissa muissa kilpailuissa ja jotka arvioidaan tulevaisuuden arvokilpailujen mitaliehdokkaiksi.
- 4) Voidaan myöntää myös urheilu -uransa nousujohteisessa kehitysvaiheessa oleville erityisen lahjakkaille yksilö - tai joukkuelajien nuorille urheilijoille, jotka arvioidaan potentiaalisiksi tulevaisuuden aikuisten arvokilpailumenestyjiksi. Arvioinnissa huomioidaan urheilijan nuorten arvokilpailumenestys, muu kansainvälinen kilpailumenestys sekä valmentautumisen kokonaisuus.

Lajiliitoille

Lajiliitot voivat saada huippu -urheilutukea (osaamis -, olosuhde - ja taloudelliset resurssit). Tuki on tarkoitettu lajin huippu -urheilujärjestelmän ja maajoukkue toiminnan tehostamiseen ”investointilogiikan” periaatteella valituissa lajeissa:

- jotka pystyvät tekemään **kansainvälistä huipputulosta** ja joissa HUY:n tuella on **vaikuttavuutta**
- joissa voidaan uskottavasti **edelleen kehittää** huippu -urheilukulttuuria kohti kv. tuloksia
- joissa tavoitellaan selkeää ja **uskottavaa rytminmuutosta**
- joissa tavoitellaan **yhteistyötä ja jatkuvan kehittymisen toimintatapaa.**

Lajiliittojen huippu -urheilutukea voidaan myöntää:

1. Kansainvälistä menestyspotentiaalia omaavien palloilu - ja yksilölajien maajoukkueiden toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen
2. Lajin olympia/päävalmentajan, nuorten olympiavalmentajan (NOV), lähellä kansainvälistä tasoa olevien urheilijoiden tai joukkueiden, osaamisen kehittämisen, erilaisten kehitys - tai talenttiohjelmien sekä urheiluakatemiavalmentajien palkka - ja muihin kuluihin
1. Tarveharkintaiseen kehittämistukeen. Maajoukkueiden toiminnan taloudellinen tuki suuntautuu suoraan maajoukkueen valmentautumisen tehostamiseen (kotimaan ja ulkomaan leirit, asiantuntijapalvelut, valmentaja, välineet, kilpailut, jne.). Valmentautumisen tuki kohdistuu suoraan kansainvälisen tason valmentautumisratkaisuihin syntyneiden kuluja korvaamiseen. Tukiratkaisut suunnitellaan yhdessä Huippu -urheiluyksikön lajiryhmävastaavan ja lajin valmennusjohtajan kesken. Tuen suuruus perustuu laji - ja maajoukkuekohtaiseen tarveharkintaan ottaen huomioon lajin erityisvaatimukset. Huippu -urheiluyksikkö (Osaamisohjelma) voi edellisten lisäksi käyttää erityistä huippu -urheilun tarveharkintaista kehittämistukea valmentajien ja asiantuntijoiden osaamisen, välineiden, menetelmien ja kansainvälisen yhteistyön kehittämiseen sekä urheilija -, laji - ja lajiryhmäkohtaisten kehittämishankkeiden toteuttamiseen. Lajiliitot eivät hae kehittämistukea erikseen, vaan tukiratkaisut suunnitellaan yhdessä Huippu -urheiluyksikön lajiryhmävastaavan, Osaamisohjelman ja muiden asiantuntijoiden ja lajin valmennusjohtajan kesken.

Osaamis - ja asiantuntijatuki

Valtakunnallista huippu -urheilun osaamisverkostoa rakennetaan ja vahvistetaan Huippu -urheiluyksikön johdolla. Kokonaisuuteen kuuluu KIHU:n lisäksi myös muut huippu -urheilun tutkimus -, koulutus - ja kehittämistoimintaa toteuttavat tutkimus - ja koulutustahot, yliopistot, liikuntalääkietieteen keskuskeskukset, valmennuskeskukset, urheiluakatemit sekä muut osaamisverkoston toimijat.

HUY:n lajiryhmävastaavat

Lajiryhmävastaavat ovat kokeneita valmennuksen ja valmennuksen johtamisen ammattilaisia, joilla on korkean tason osaamista kansainvälisestä huippu -urheilusta. Lajiryhmävastaavat ovat lajien ja urheilijoiden tukena kaikissa valmennusprosessin vaiheissa; toiminnan suunnittelussa, resurssien valmistelussa, tavoitteen asettelussa, toteutuksessa, seurannassa ja analysoinnissa. Toimintamalliin kuuluu myös kriittinen

valmennusvastaavien sparraus, jolla pyritään jatkuvaan kehittymiseen ja erinomaisuuden tavoitteluun. Lajiryhmävastaavien kautta eri lajien huippu -osaaminen välittyy toisille lajeille ja urheilijoille. Jatkuva lajiryhmän sisäinen ja lajiryhmien välinen systemaattisesti johdettu vuorovaikutus ja tiedon jakaminen mahdollistavat suomalaisen huippu -urheiluosaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen paremman menestyksen saavuttamiseksi. Lajiryhmävastaava johtaa 4 -8 lajin lajiryhmää. Joukkuepallolajien ohjelmaa johtaa HUY:n joukkuepelien vastuupalmentaja.

Asiantuntijatoiminta

Osallistuvan asiantuntijatoiminnan tavoitteena on tarjota paras ja viimeisin tieto, osaaminen ja tuki urheilijoiden, valmentajien ja lajien käyttöön. Toimintatapana on auttaa, osallistua, sparrata, jakaa tietoa, haastaa ja kehittyä yhdessä. Huippu -urheilun asiantuntijat ovat huippuammattilaisia omilla alueillaan lajivalmennuksen tukena. Asiantuntija -alueita ovat mm.; urheilulääketiede, fysioterapia, yleistaitavuus ja tukilihaksiston harjoittaminen, ravintovalmennus, psyykinen valmennus, urheilijoiden ja valmentajien kokonaisvaltainen huomioiminen (elämänhallinta, talous -, ura -, vakuutus -, verotus -, eläke -, media -, yritys yhteistyö -, ym. palvelut), valmennuksen biomekaniikka ja fysiologia, välinekehitys, urheiluteknologia, tutkimus - ja kehittämistoiminta ja urheilun johtaminen.

Huippu -urheiluyksikön asiantuntijat (mukaan lukien KIHUn asiantuntijat) ja johdetut asiantuntija - ja osaamisverkostot ovat urheilijoiden, valittujen lajien ja muun huippu -urheilun verkoston toimijoiden ympärivuotisessa käytössä HUY:n kolmen ohjelman (akatemia -, huippuvaihe - ja osaamisohjelma) koordinoimina. Huippuvaiheen urheilijoiden asiantuntijatoimintaa johdetaan lajiryhmävastaavien toimesta asiantuntijatoiminnan mallin mukaisesti. Urheiluakatemiaverkoston asiantuntijapalvelut kohdistuvat laajempaan joukkoon urheilijan polun eri vaiheissa olevia urheilijoita. Verkoston asiantuntijoiden käyttö ja saatavuus määritellään akatemiakohtaisesti Huippu -urheiluyksikön Urheiluakatemiaohjelman antamien peruslinjausten mukaisesti.

Valmennusosaamisen kehittäminen

Huippu -urheiluyksikön johtaman valmentajien osaamisen, valmentajuuden vahvistamisen ja lajien kehitysohjelmien asiantuntemus on lajien tukena omien koulutustarpeiden ja prosessien toteutuksessa sekä lajien huippu -urheilujärjestelmien kehittämisessä.

Tavoitteena on suomalaisen valmennusosaamisen kehittymiseen tarvittavien rakenteiden ja toimintojen uudistaminen, suunnittelu, kehittäminen ja toteutus osana suomalaisen huippu -urheilun osaamisen vahvistamista. Pohjana kehittämistyölle on kokonaisvaltainen yhteinen suomalaisen valmennusosaamisen malli, joka ohjaa toimintaa käytännössä ja auttaa osaamisen kehittämisessä. Keskeistä on koko urheilijan polun huomioiminen valmentajan polun rakentamisessa. Vuonna 2016 tavoitteet ovat Osaamisverkostojen kehittäminen, yhteisten linjausten jalkauttaminen, viestintä ja vuorovaikutus, koulutusten sisältöjen ja toimintatapojen kehittäminen, lajien Osaamisohjelmien kehittäminen, valmentajayhteisöjen kehittäminen, valmennusosaamisen ja valmentajuuden arvioinnin ja seurannan toimintatapojen sekä tutkimus - ja kehittämistoiminnan edistäminen, kansainvälinen yhteistyö, tutkimus - ja kehitystyö ja arviointi

Kilpa - ja huippu -urheilun tutkimuskeskus (KIHU)

KIHU:n osaaminen ja asiantuntemus ovat tukiurheilijoiden ja valittujen lajien käytössä valmennuksen tehostamisessa yhdessä (HUY, KIHU, laji) sovittavalla tavalla. Toiminta koordinoidaan lajiryhmävastaavien kautta. KIHU:n asiantuntijat toimivat lähellä urheilun arkea.

Huippu -urheilun tutkimus - ja kehittämistoiminnan painopistealueet johdetaan urheilijan polun eri vaiheiden tarpeista ja menestystekijöistä. Valitut tutkimus - ja kehittämisprojektit auttavat suoraan keskeisten lajien urheilijoita, joukkueita ja valmennusta sekä huippu -urheiluverkoston osaamistarpeita.

Urheiluakatemit

Urheiluakatemiaverkoston valtakunnallisesta johtamisesta ja kehittämisestä vastaa Huippu -urheiluyksikön Urheiluakatemiaohjelma. Ohjelman asiantuntijat ovat lajien ja akatemioiden apuna lasten ja nuorten valmennuksen, seurojen valmennuksen, opiskelun ja valmennuksen yhdistämisen, akatemiavalmentajien työn ohjauksen ja kokonaisresursoinnin kehittämisessä.

Urheiluakatemioiden taloudellinen tuki koostuu lajivalmentajien, yleisvalmentajien, valmennuskoordinaattoreiden, akatemiakoordinaattoreiden ja asiantuntijoiden palkka - tai kehittämistuesta. Tuki on akatemia - ja lajikohtainen. Tuki on tarkoitettu akatemiaympäristössä toimivien henkilöiden päätoimisuuden ja osaamisen vahvistamiseen. Tuen suuruus ja suuntaaminen ratkaistaan Huippu -urheiluyksikön, lajin ja kunkin urheiluakatemian yhteisen suunnittelun ja sitoutumisen perusteella.

Huippu -urheiluyksikön mahdollisen suoran taloudellisen tuen lisäksi OKM jakaa avustuksia akatemiatoiminnan koordinaatioon ja asiantuntijatoimintaan, jossa Huippu -urheiluyksikkö toimii OKM:n asiantuntijatahona ja lausunnon antajana tukipäätösten valmisteluvaiheessa. OKM jakaa avustuksia myös akatemiaverkoston liikuntapaikkarakentamiseen ja seurojen valmennustoimintaan.

Valtakunnalliset valmennuskeskukset

Huippu -urheiluyksikkö johtaa ja koordinoi valtakunnallisten valmennuskeskusten keskinäistä yhteistyötä, roolitusta, osaamisen ja olosuhteiden kehittämistä ja lajiyhteistyötä. Syksyllä 2015 OKM on toteuttanut yhteistyössä HUY:n kanssa valmennuskeskusten arvioinnin ja OKM määrittää arviointiin sekä HUY:n

asiantuntijalausuntoon perustuen uusien valtakunnallisten valmennuskeskusten statukset 2016 vuodesta eteenpäin. Valmennuskeskukset osallistuvat yhteistyölajiensa valmennuksen ja koulutuksen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Tavoitteena on strateginen kumppanuus. Jokaisella valmennuskeskuksella on lisäksi erityinen valtakunnallinen osaamisen kehittämistehtävä, joka määräytyy Huippu -urheiluyksikön ohjauksessa. Valmennuskeskusten osaaminen ja asiantuntemus on urheilijoiden ja lajien käytössä yhdessä (HUY, laji, valmennuskeskus) sovittavalla tavalla.

Urheiluakatemioiden ja Valtakunnallisten valmennuskeskusten yhteinen visio

Urheiluakatemiaille ja valmennuskeskuksille on syksyllä 2015 rakennettu yhteistä toimintaa ohjaava visio: ”Valitut akatemit ja valmennuskeskukset muodostavat kokonaisuuden ja toimivat yhteisen toimintasuunnitelman ja resurssin alaisuudessa. Kokonaisuutta ohjaa ja koordinoi Suomen Olympiakomitean huippu -urheiluyksikkö.” Vuoden 2016 aikana toimintaa rakennetaan tämän yhteisen vision suuntaisesti tavoitteena entistä osaavampi ja kokonaisvaltaisempi tuki urheilijoille ja lajien valmennusprosesseihin.

Liikuntalääketieteen keskuskeskukset

Liikuntalääketieteen keskuksissa on monipuolista alan osaamista. Keskukset toimivat yhteistyössä Huippu -urheiluyksikön kanssa. Yhdessä pyritään varmistamaan, että keskusten asiantuntemus on huippu -vaiheen urheilijoiden välittömässä käytössä ja että asiantuntemus kehittyy huippu -urheilun vaatimusten mukaisesti. Samalla keskusten asiantuntijapalvelut ovat urheiluakatemiaverkoston urheilijoiden saavutettavissa yhteisesti sovittavalla tavalla. Liikuntalääketieteen keskuksilla on lisäksi tehtävänä Huippu -urheiluyksikön ohjauksessa kehittää urheilijan terveydenhuollon konseptia ja vastata sen jakamisesta koko verkostoon.

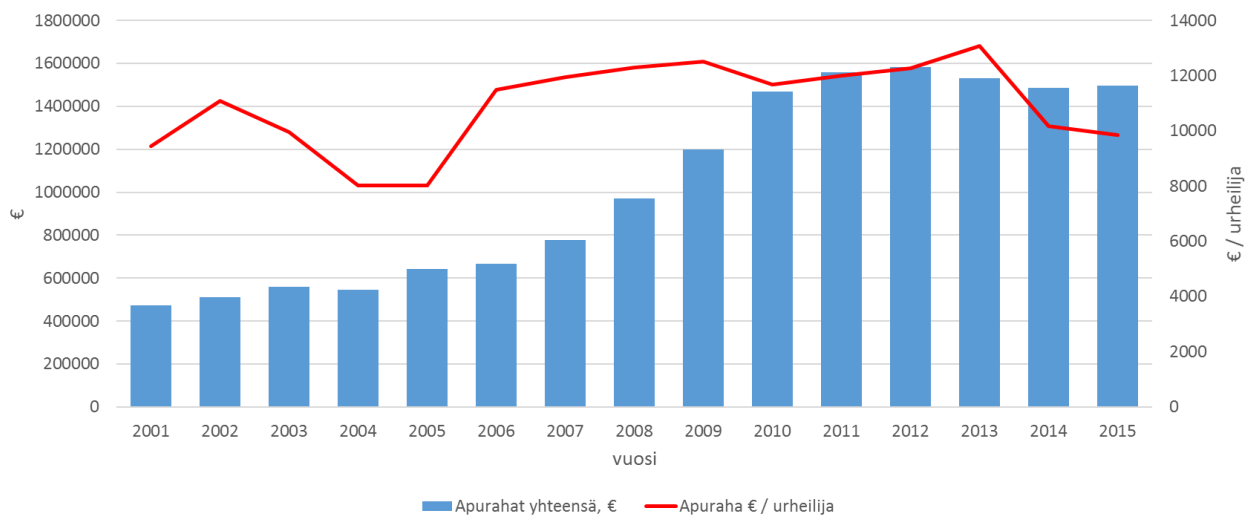
4. Olosuhteiden käyttötuki

Huippu -urheiluyksikkö/OKM johtaa huippu -urheilun olosuhdetyötä. Työhön kuuluu olosuhteiden ja niiden käytettävyyden kehittäminen.

Urheiluakatemiaverkosto

Urheiluakatemiaverkosto kattaa useimpien lajien laadukkaan valmennuksen vaatimat olosuhteet kasvukeskuksissa seutukuntineen. Akatemiaverkoston olosuhteet ovat valittujen akatemiaurheilijoiden vapaassa käytössä yhdessä laaditun toimintamallin mukaisesti. Harjoitteluolosuhteita, -välineitä ja laitteita sekä niiden käytettävyyttä kehitetään jatkuvasti.

LIITE 7. Valtion Urheilija-apurahoina jaetut tuet vuosina 2000-2015.



KUVIO. Valtion urheilija-apurahoihin käytetyt varat sekä keskimääräinen apuraha urheilijaa kohden vuosina 2000-2015.

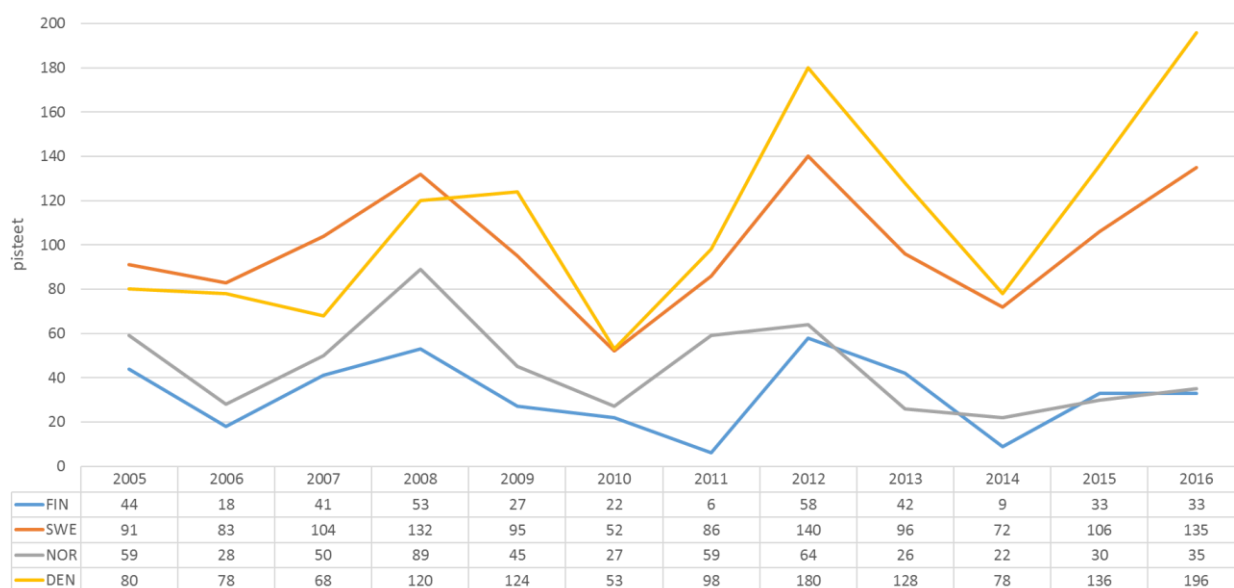
LIITE 8. Suomalaisen urheilijoiden menestys

TAULUKKO. Suomalaisen urheilijoiden voittamat mitalit lajien EM- ja MM-kilpailuissa, Olympialaisissa ja Paralympialaisissa 2009-2016

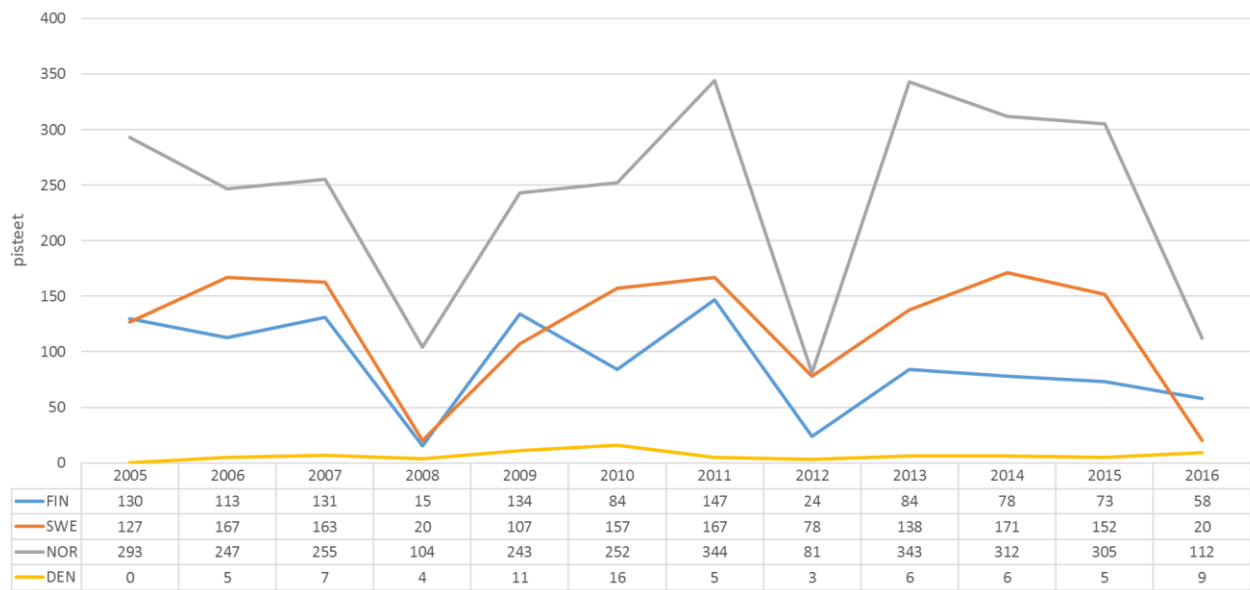
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ei-olympialajit	198	174	239	205	263	205	264	203
Olympialajit	19	13	15	11	8	12	13	13
Paralympialajit						28	24	21
Yhteensä	217	187	254	216	271	245	301	236

*Marraskuun lopun tilanne

Kuvio. Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan menestys (TOP 8 pisteet) kesä- ja talviolympialajien Olympialaisissa ja MM -kilpailuissa 2005-2016



KUVIO x. TOP 8 pisteet kesälajeissa 2005-2016



KUVIO x. TOP 8 pisteet talvilajeissa 2005-16.