

# Ylikunnallinen yhteistyö kuntien liikuntapalveluissa

VALTAKUNNALLINEN SELVITYS  
NYKYTILANTEESTA JA TULEVAISUUDEN  
MAHDOLLISUUKSISTA

**YLIKUNNALLINEN YHTEISTYÖ KUNTIEN  
LIIKUNTAPALVELUISSA**

Valtakunnallinen selvitys nykytilanteesta  
ja tulevaisuuden mahdollisuuksista

North Sport Consulting julkaisuja 1 / 2023

ISBN: 978-952-69277-3-2(pdf)

Ulkoasu ja taitto:  
Pirjo Uusitalo-Aura/North Sport Consulting Oy

©North Sport Consulting  
[nsconsulting.fi](http://nsconsulting.fi)

North Sport Consulting Oy on liikunnan ja  
urheilun kehittämiseen erikoistunut asian-  
tuntijayritys. Asiantuntijoillamme on pitkä  
kokemus suomalaisen liikunnan ja urheilun eri  
sektoreilta.

Erityisosaamistamme on kaupunkien ja kun-  
tien liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kehit-  
täminen.

# Sisällys

<b>1. Johdanto.....</b>	<b>3</b>
1.1 Selvityksen lähtökohdat .....	3
1.2 Selvityksen toteutustapa.....	4
<b>2. Selvityksen päähavainnot .....</b>	<b>5</b>
2.1 Ylikunnallinen yhteistyö nykyisellään pienimuotoista ja epävirallista .....	6
2.2 Ylikunnallisen yhteistyön mahdollisuudet tunnistetaan .....	7
2.3 Hallihankkeissa ylikunnallisuus lisää toteutus- vaiheen vaikeusastetta, mutta tuo myös selviä synergiahyötyjä .....	8
2.4 Kunnat pitävät tärkeänä ylikunnallisen yhteistyön edistämistä .....	9
2.5 Kehittämispulsseja eri toimijatahoille.....	10
<b>3. Tulosten ja aineistojen esittely .....</b>	<b>11</b>
3.1 Botniahalli .....	12
3.2 Kerava-Sipoo monitoimihalli .....	15
<b>4. Liikuntatoimille suunnatun kyselyn päätulokset .....</b>	<b>18</b>
4.1 Taustatiedot vastanneista kunnista .....	19
4.2 Ylikunnallisen yhteistyön nykytilanne .....	20
4.3 Ylikunnallisen yhteistyön esteet .....	27
4.4 Ylikunnallisen yhteistyön edistäminen .....	29
<b>Liitetaulukot .....</b>	<b>32</b>

# 1. Johdanto

## 1.1 SELVITYKSEN LÄHTÖKOHDAT

Suomalainen kuntakenttä on haasteellisessa tilanteessa. Vuonna 2023 voimaan astunut SOTE -uudistus on erittäin merkittävästi muuttanut kuntien ydintehtäviä sekä rahoitusta. Lisäksi kuntia ravistelevat samanaikaisesti pitkän aikajänteen yhteiskunnalliset muutosvirrat, kuten kaupungistuminen ja väestön ikääntyminen. Nämä kummatkin sysäävät yhä useampia kuntia negatiivisiin kierteisiin, joissa niiden väestömäärä vähenee ja elinvoima heikkenee. Vastaavasti väestömääräänsä lisäävät kunnat kipuilevat palvelutuotantonsa kehittämisessä kasvavan väestömäärän tahdissa. Voidaan siten ennakoida, että kuntien taloudelliset haasteet tulevat lähivuosina yleisesti lisääntymään ja palveluiden toteutusmalleja joudutaan kaikkialla miettimään uudella tavalla. Kysyntää tulee olemaan erityisesti malleille, joilla laadukkaita palveluita pystytään tuottamaan kuntalaisille entistä kustannustehokkaammin.

Varsin yleisesti käytetty keino hakea palveluiden tuottamiseen kustannustehokkuutta on rakentaa niiden tuottamiseen ”leveämpiä hartioita”. Kuntakentässä tyypillisesti käytetty tapa tähän on ollut kuntaliitokset, mutta niitä voidaan luoda myös kevyemmällä ratkaisulla – kehittämällä ja syventämällä kuntien välistä yhteistyötä. Tällainen ”ylikunnallinen yhteistyö” olisi kunnallisten liikuntapalveluiden osalta erityisen perusteltua, koska jo nykyisellään liikuntapalveluiden, ja erityisesti liikuntaolosuhteiden käyttö, on kasvavasti ylikunnallista. Liikuntaseurat ja yksittäiset liikunnan harrastajat sukuloivat yhä useammin kuntarajan yli liikuntaharrastuksiensa perässä.

Käyttäjätasolla ilmenevä ylikunnallisuus ei kuitenkaan vielä juurikaan näy liikuntapalveluiden tuottajaorganisaatioiden arjessa – olosuhteita ja palveluita suunnitellaan ja tuotetaan lähtökohtaisesti vain oman kunnan rajoihin kiinnittyen. Toki yksittäisiä esimerkkejä ylikunnallisen yhteistyön virittelyistä nousee julkisuuteen aika ajoin.

Tällä selvityksellä luodaan kokonaiskuvaa siitä, mikä on tilanne 2020-luvun Suomessa liittyen ylikunnalliseen yhteistyöhön kuntien liikuntapalveluiden tuottamisessa. Vastauksia on etsitty erityisesti yhteistyön yleisyyden ja sisällön osalta sekä yhteistyön esteiden ja edistämismahdollisuuksien näkökulmasta. Selvityksen kysymyksenasettelua ja toteutustapaa kuvataan tarkemmin seuraavalla sivulla. Lähtökohtana on ollut ajatus, että tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää kunnilta aiempaa aktiivisempaa suhtautumista ylikunnalliseen yhteistyöhön. Tämän vuoksi nykytilanteen sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien kartoittamiselle on vahva yhteiskunnallinen tilaus. Selvityksen toteuttamisesta on vastannut North Sport Consulting Oy. Selvityksen tekemiseen ovat osallistuneet LitM Ilari Leskelä (projektipäällikkö), LitM Jan Norra sekä LitT Ari Karimäki. Selvitysraportin taittotyöstä sekä graafisesta ilmeestä on vastannut Pirjo Uusitalo-Aura. Selvityksen toteuttamiseen on saatu avustusta opetus- ja kulttuuriministeriön liikuntapaikkarakentamisen tutkimus- ja kehittämismäärärahoista.

North Sport Consulting Oy on liikunnan ja urheilun kehittämiseen erikoistunut asiantuntijayritys. Asiantuntijoillamme on pitkä kokemus suomalaisen liikunnan ja urheilun eri sektoreilta ja tunnemme läpikotaisin pohjoisen toimintaympäristömme.

Erytisoamistamme on kaupunkien ja kuntien liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kehittäminen. Palvelemme myös liikunta- ja urheilujärjestöjä sekä liikunta-alan yrityksiä. Lisäksi toteutamme selvitys- ja kehittämishankkeita yhdessä laajan kumppaniverkostomme kanssa.



## 1.2 SELVITYKSEN TOTEUTUSTAPA

Selvityshankkeessa on tarkasteltu ylikunnallista yhteistyötä kuntien liikuntapalveluissa. ”Ylikunnallista yhteistyötä” ei ole käsitteenä tarkkarajaisesti haluttu määritellä vaan sillä on väljästi tarkoitettu kaikkea kuntarajat ylittävää kuntien yhteistyötä, joka on liittynyt kyseisten kuntien liikuntapalveluiden tuottamiseen ja/tai kehittämiseen. Selvityksen tarkoituksena on ollut tuottaa valtakunnallista tilannekuvaa aiheesta. Toittamista ovat ohjanneet seuraavat kysymysasettelut:

1. *Kuinka yleistä liikuntapalveluihin liittyvä ylikunnallinen yhteistyö on tällä hetkellä Suomessa ja minkälaisiin palveluihin se liittyy?*
2. *Kuinka kunnat kokevat liikuntapalveluihin liittyvän ylikunnallisen yhteistyön nykytilanteen?*
  - *Kuinka tyytyväisiä kunnat ovat omaan tilanteeseensa?*
  - *Mitä esteitä kunnat kokevat yhteistyöhön liittyen?*
  - *Mitä mahdollisia erityispiirteitä (erit. haasteita ja hyötyjä) liittyy isojen hallihankkeiden ylikunnallisiin toteutusmalleihin?*
3. *Tulisiko kuntien liikuntapalveluiden vastuuviranhaltijoiden mielestä ylikunnallista yhteistyötä pyrkiä tulevaisuudessa lisäämään ja minkälaisilla keinoilla?*

Selvityksen aineisto on kaksiosainen. Selvityksen pääaineisto koostuu kuntien liikuntatoimen vastuuviranhaltijoille suunnatun valtakunnallisen kyselyn aineistosta. Lisäksi on tarkasteltu tapaustutkimuksellisesti kahta ylikunnallista liikuntahallihanketta; 1990 -luvulla valmistunutta Botniahallia sekä Keravan ja Sipoon käynnissä olevaa monitoimihallihanketta. Näihin liittyvää aineistoa on koottu haastatteluilla sekä kirjallisista lähteistä.

Rakenteellisesti selvitysraportti on toteutettu siten, että raportin alussa on kuvattu tiiviisti selvityksen päähavainnot ja raportin loppuosassa on erikseen ja yksityiskohtaisemmin kuvattuna kuntakyselyn tulokset sekä casetarkasteluissa koottua aineistoa.

### KYSELYAINEISTO

- ”Ylikunnallinen yhteistyö kuntien liikuntapalveluissa” -webropolikysely (toteutettu elo-syyskuussa 2022)
- Kohdejoukkona kaikki Manner-Suomen kunnat
- Vastaajina kuntien liikuntapalveluiden vastuuviranhaltijat
- N= 164 (53% Manner-Suomen kunnista)

### Ylikunnallinen yhteistyö kuntien liikuntapalveluissa

### CASETARKASTELUT

- Selvityksessä tarkasteltu kahta ylikunnallista liikuntahallihanketta: **Botniahalli** (valmistunut 1997) sekä **Kerava-Sipoon** liikuntahallihanke (käynnissä)
- Aineisto koottu teemahaastatteluilla (yht. 13 kpl) sekä kirjallisista lähteistä (esim. hankkeiden päätöksentekoprosesseista kertovat asiakirjat)

Kuva 1. Selvityksen aineisto



## 2. Selvityksen päähavainnot

## 2. Selvityksen päähavainnot

### 2.1 YLIKUNNALLINEN YHTEISTYÖ ON NYKYISELLÄN PIENIMUOTOISTA JA EPÄVIRALLISTA – YLEISINTÄ YHDESSÄ TEKEMINEN UIMAOPETUKSESSA JA REITISTÖJEN KEHITTÄMISESSÄ

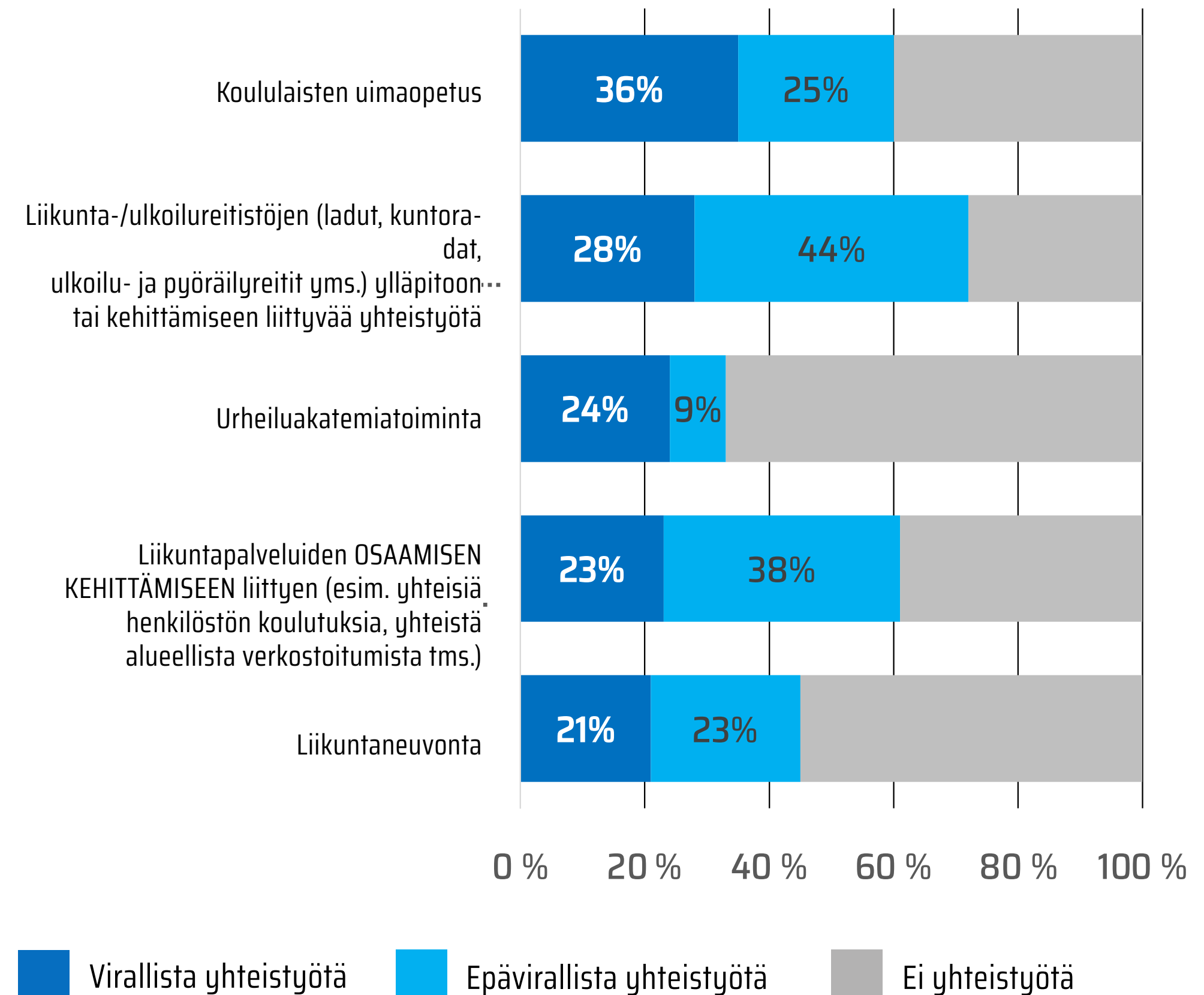
Selvityksen kuntakyselyssä kartoitettiin ylikunnallisen yhteistyön sisältöjä sekä sitä, kuinka muodollisesti sitä toteutettiin. Kuvaan 2 on koottu liikuntapalveluiden osa-alueet, joihin liittyy kyselyn perusteella yleisimmin ylikunnallista yhteistyötä. Yleisintä virallinen sopimuksellinen yhteistyö on koululaisten uimaopetuksessa, jota toteutetaan noin kolmasosassa kuntia. Luonnollisesti yhteistyö oli yleisintä pienissä kunnissa, joilta puuttui oma uimahalli uimaopetuksen toteuttamiseen. Toiseksi yleisin liikuntapalveluiden osa-alue, jossa kunnat tekevät viralliseksi luokiteltavaa yhteistyötä, on erilaisten liikunta- ja ulkoilureitistöjen ylläpito ja kehittäminen. Näissä asioissa virallista yhteistyötä ilmoitti toteuttavansa lähes 30% vastanneista kunnista ja kun huomioidaan myös epävirallisempi yhteistyö – yli 70% kunnista. Näiltä osin yhteistyö liittyy ennen kaikkea sellaisiin reitistöihin, jotka kulkevat kuntarajojen yli ja vaativat siten toimiakseen jonkinasteista ylläpidon ja kehittämisen yhteistä koordinoitua lähikuntien kesken.

Jonkin verran yhteistyötä tehdään liittyen urheiluakatemiatoimintaan, osaamisen kehittämiseen sekä liikuntaneuvontaan. Yli viidesosa kunnista ilmoitti tekevänsä näihin liittyvää yhteistyötä vi-

rallisella tasolla. Ensin mainittu oli erityisen yleistä isojen kaupunkien joukossa, jonne akatemia-toiminta valtakunnallisesti pääosin keskittyykin. Osaamisen kehittämisen osalta huomionarvoista oli se, että useimmissa kunnissa se tarkoitti erityisesti jonkinasteista alueellista liikuntajohdon verkostoitumista lähikuntien kesken, jossa pääasiallisena pontimena oli juuri yhteinen osaamisen ja tiedon jakaminen.

Huolimatta edellä kuvatuista tuloksista, voidaan selvityksen yhtenä päähavaintona kuitenkin pitää sitä, että ylikunnallinen yhteistyö on kuntien liikuntapalveluihin liittyen nykyisellään varsin vähäistä, pienimuotoista ja luonteeltaan yleisemmin epävirallista kuin sopimuksellista.

Edellä kuvatuilta osin tulokset vahvistivat olemassa ollutta ennakkokäsitystä ylikunnallisen yhteistyön varsin vaatimattomasta roolista tämän hetken kuntatodellisuudessa. Selvityksen kannalta oleellinen jatkokysymys on se, mistä syystä ylikunnallista yhteistyötä ei tehdä enempää. Onko kyse tarpeen, tahdon tai tiedon puutteesta vai jostakin muusta?



Kuva 2. Ylikunnallisen yhteistyön yleisimmät muodot kunnissa. (n=164)



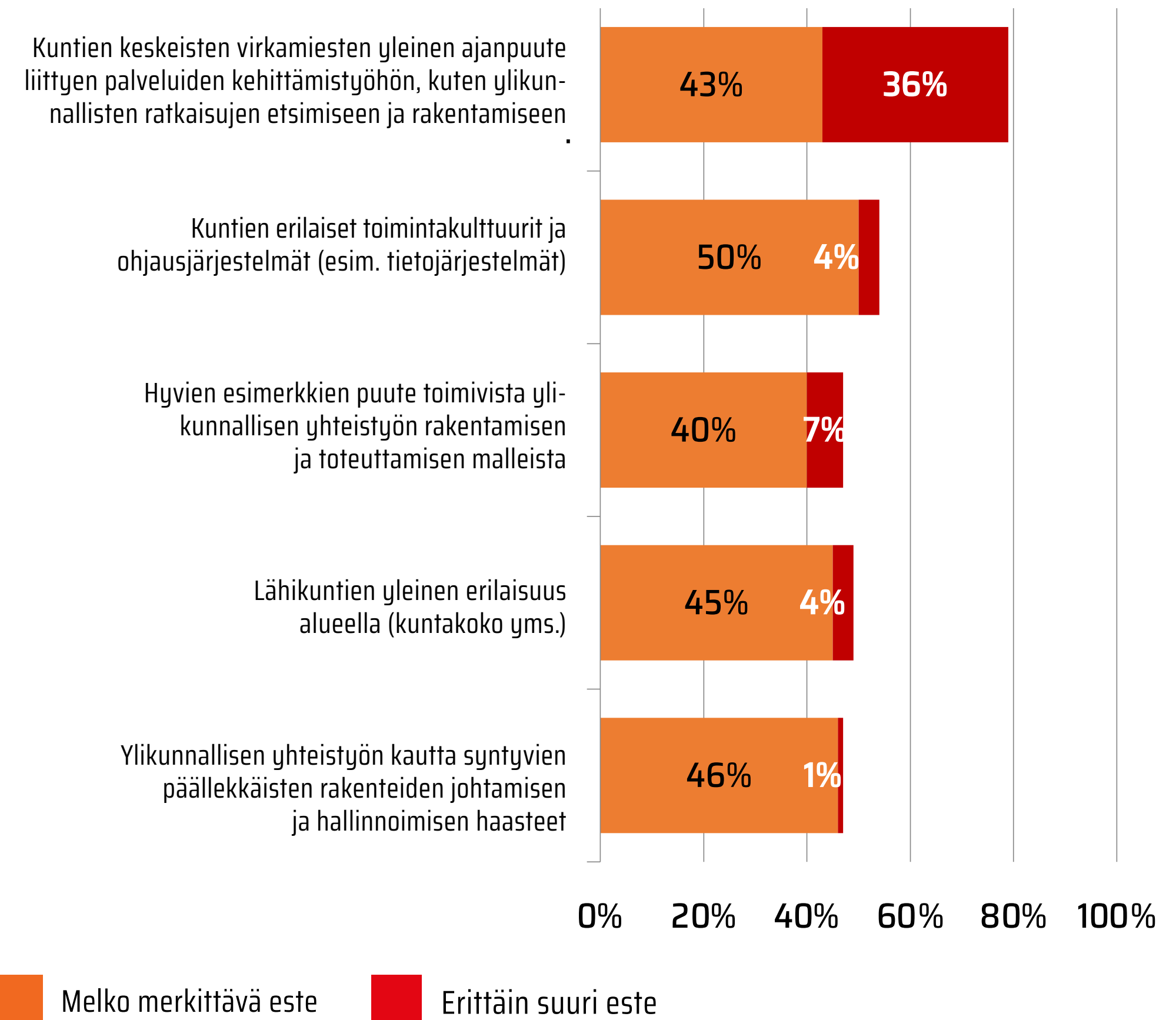
## 2.2 YLIKUNNALLISEN YHTEISTYÖN MAHDOLLISUUDET TUNNISTETAAN – AJAN JA ESIMERKKIEN PUUTE JARRUNA YHTEISTYÖN LISÄÄMISELLE

Kuntakyselyn perusteella pääosa (yli 60%) kunnista ilmoitti olevansa tyytyväisiä kuntansa nykytilanteeseen ylikunnallisen yhteistyön osalta. Eli siihen, kuinka paljon yhteistyötä oltiin tehty, minkälaisilla toimintamalleilla sekä mitä yhteistyöllä oltiin tähän mennessä saavutettu. Toisaalta yli 80% kunnista vastasi kyselyssä, että ylikunnallista yhteistyötä tulisi pyrkiä tulevaisuudessa lisäämään huomioiden kuntien tulevaisuushaasteet. Kyseisten erojen voidaan tulkita johtuvan ennen kaikkea siitä, että nykytilanteeseen oltiin kuitenkin tyytyväisiä tiedostaen ne käytössä olleet rajalliset mahdollisuudet, joita itsellä kunnan vastuuviranhaltijana oli ollut käytössä ylikunnallisen yhteistyön edistämiseen. Sen sijaan tulevaisuuden osalta oltiin erittäin avoimia nykyistä suurempiin panostuksiin ylikunnallisen yhteistyön edistämiseksi.

Kuntakyselyn avointen kysymysten perusteella kuntien vastuuviranhaltijat näkivät erityisesti liikuntaolosuhteiden ja -paikkojen luomisen hedelmällisenä ylikunnallisen yhteistyön kohteena tulevaisuudessa. Isoimpien kaupunkien osalta yhteistyön mahdollisuuksia nähtiin eri-

tyisesti yhteisissä olosuhdehankkeissa, pienempien kuntien osalta enemmänkin erilaisten liikuntaolosuhteiden yhteiskäytön toimintamallien kehittämisessä. Myös liikuntaneuvonnan sekä erityisryhmien liikunnan järjestäminen nostettiin kuntien vastauksissa kiinnostavaksi yhteistyön osa-alueeksi.

E erityisen keskeinen näkökulma selvityksessä oli kartoittaa mahdollisia ylikunnallisen yhteistyön edistämisen esteitä kunnissa. Tähän liittyvät päähavainnot on tiivistetty oheiseen kuvaan 3. Kyselyn perusteella kuntien viranhaltijat kokevat ajanpuutteen yleisimmin keskeiseksi esteeksi ylikunnallisen yhteistyön edistämiseksi. Tämän arjen hektisyyteen liittyvän haasteen nosti esiin lähes 80% vastaajista. Tulos on varsin ymmärrettävä. Ylikunnallisen yhteistyön rakentaminen yhdessä kumppanikuntien kanssa on kehittämistyötä, mikä vaatii aikaresursseja. Tällaisten resurssien irrottaminen oman kunnan arkikiireissä ei ole helppoa ja vaatii lähes kaikissa kunnissa vahvaa taustatukea kunnan ylimmältä johdolta.



Kuva 3. Yleisimpiä ylikunnallisen yhteistyön esteiksi arvioituja asioita kunnissa (n=164)

Aikaresurssien ohella yhteistyön esteiksi arvioitiin yleisesti oletukset yhteistyön hankaluudesta johtuen kuntien erilaisuudesta. Noin puolet vastanneista kunnista arvioi esimerkiksi kuntien erilaiset toimintakulttuurit ja kokoerot merkittäviksi yhteistyön haasteiksi. Myös ylikunnallisen yhteistyön johtaminen nähtiin yleisesti haasteena sen tuottamien päällekkäisten rakenteiden takia.

Kuvatut esteet tuntuvat varsin luontevilta huomioiden nykytilanne, jossa pidemmälle viety yhteistyö on kuntien välillä varsin harvinaista. Tätä näkökulmaa kuvastaa myös se, että lähes 50% vastanneista kunnista nosti merkittäväksi esteeksi myös sen, että esimerkkejä hyvistä ylikunnallisen yhteistyön ratkaisuista ja toimintamalleista ei ole saatavilla.

Kyselyssä erittäin huomionarvoisena tuloksena nousevat esiin myös ne seikat, joiden ei arvioitu olevan merkittäviä esteitä kuntien yhteistyölle. Kyselyn perusteella ylikunnallisen yhteistyön esteenä ei juurikaan ole ydintoimijoiden haluttomuus tai kuntien välinen yleinen epäluottamus. Nämä asiat nostettiin merkittäväksi esteeksi vain n. 10%:ssa vastanneista kuntia. Yhteinen tahtotila ja toimijoiden välinen yleinen luottamus ovat kuitenkin se peruskivi, jonka varaan yhteistyö rakentuu, joten siltä osin selvitys antaa uskoa ylikunnallisen yhteistyön lisäämisen mahdollisuudelle.

## 2.3 HALLIHANKKEISSA YLIKUNNALLISUUS LISÄÄ TOTEUTUSVAIHEEN VAIKEUSASTETTA, MUTTA TUO MYÖS SELVIÄ SYNERGIAHYÖTYJÄ

Kuten edellä on jo todettu, esimerkkejä isomman mittakaavan ylikunnallisesta yhteistyöstä kuntien liikuntapalveluihin liittyen on erittäin vähän. Tässä selvityksessä otettiin tarkasteluun kaksi tällaista esimerkkiä olosuhdekehittämisen saralta; Vaasan kaupungin ja Mustasaaren kunnan yhdessä toteuttama Botniahalli sekä Keravan kaupungin ja Sipoon kunnan yhteinen, vielä suunnitteluvaiheessa oleva monitoimihallihanke. Tarkoituksena oli tuoda syvempää ymmärrystä ylikunnallisen yhteistyön mahdollisuuksista ja haasteista konkreettisten esimerkkien tarkastelun kautta.

Casetarkasteluiden perusteella voidaan arvioida yleisellä tasolla, että ylikunnallisesti toteutettavaan isoon olosuhdehankkeeseen liittyy hieman enemmän vaikeusastetta kuin kunnan omana työnä tehtävään. Kulmakerrointa kasvatetaan luonnollisesti yhteishankkeeseen liittyvä kaksikertainen päätöksenteko, jossa asioita joudutaan viemään kummankin kunnan omiin päätöksentekoprosesseihin. Tämä vie josain määrin ylimääräistä aikaa sekä energiaa erityisesti hankkeen alkuvaiheissa. Erityisen haastava yksittäinen pähkinä ratkottavaksi on ylikunnallisissa olosuhdehankkeissa liikuntapaikan sijainnista päättäminen. Toisaalta kysymys kytkeytyy perinteiseen ”saako naapurin tontille rakentaa” proble-

matiikkaan, joskin hieman erilaisella painotuksella. Kunnissa on selvästi helpompaa saada aikaiseksi päätös resursoida yhteisiä verorahoja hankkeeseen, joka sijaitsee oman kunnan rajojen sisäpuolella kuin niiden ulkopuolella. Jälkimmäinen on iso periaatteellinen päätös, mikä vaatii erityisen tarkkaa ja huolellista perustelua. Toisaalta liikuntapaikan sijaintipäätökset ovat kunnissa aina kytköksissä myös erilasiin yhdyskuntasuunnittelullisiin näkökulmiin ja tavoitteisiin. Tällaisia ovat mm. liikenneväylien, joukkoliikenteen, asuinrakentamisen sekä kouluverkon kehittämistarpeet kunnassa. Sijaintipaikkaa, jossa pystytään huomioimaan kummankin kunnan tarpeita ei luonnollisestikaan ole aina helppoa löytää. Tunnistetuista haasteista huolimatta, case-tarkasteluista esiin nousseet pääviestit olivat pääosin vahvasti positiivisia. Ylikunnalliseen yhteistyöhön oltiin tyytyväisiä ja hyödyt arvioitiin selvästi haittoja painavimmiksi. Kummankin hankkeen osalta arvioitiin, että ilman ylikunnallista aspektia hankkeet olisivat jääneet toteutumatta – ainakin siinä laajuudessa ja laatuolosuhteissa missä ne nyt olivat.

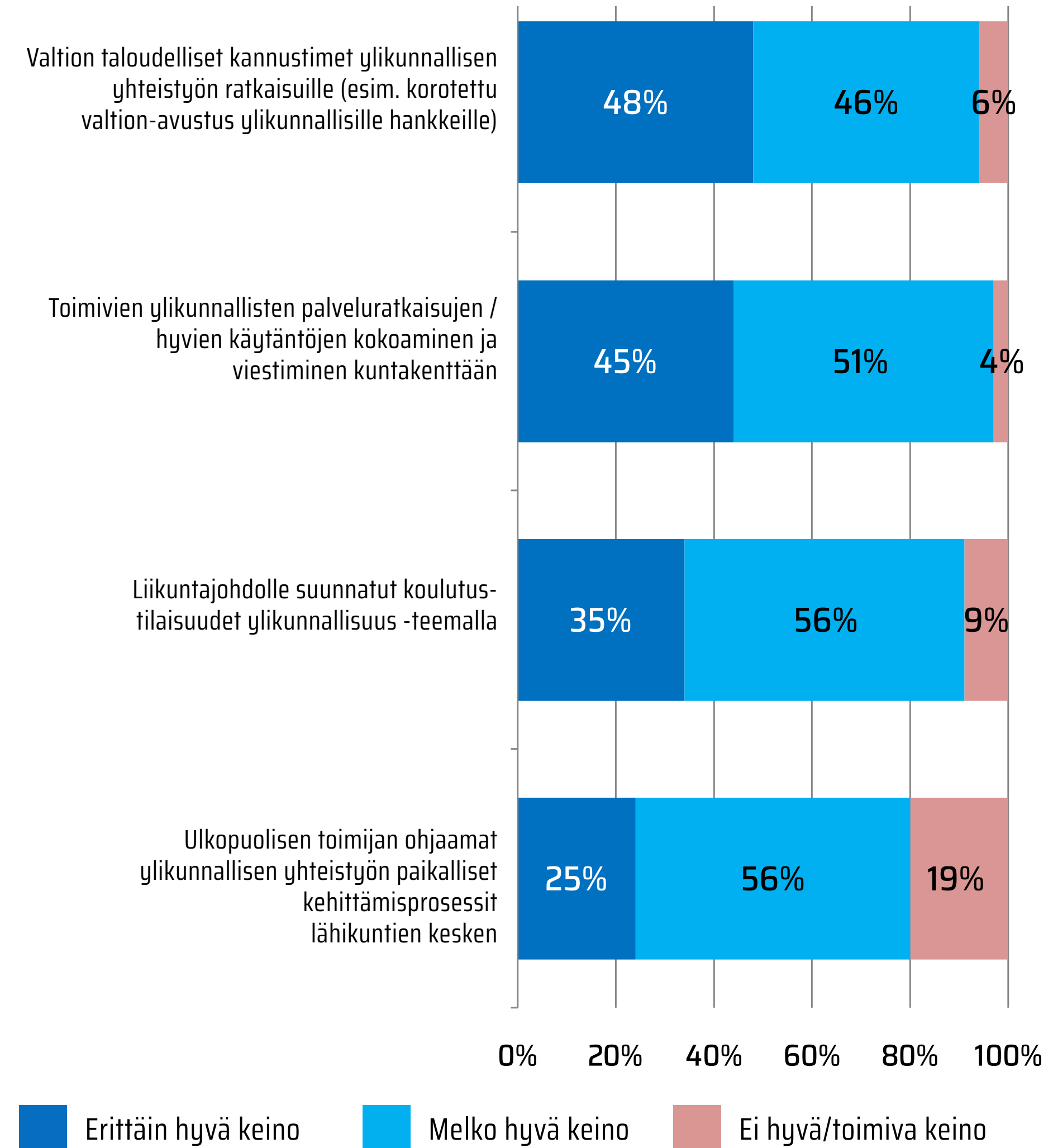
Jo pitkähkön käyttöhistorian omaavan Botniahallin osalta saaduiksi hyödyiksi arvioitiin myös säästöt liikuntapaikan käyttötaloudessa, ei pelkästään rakentamisvaiheessa. Säästöjä oli saavutettu mm. yhteisiä kunnossapitoresursseja luomalla. Yleinen havainto kummassakin hankkeessa oli myös se, että yhteistyö oli lisännyt ja madaltanut muuta yhteistyötä alueella ja kuntien välillä – oli kyse sitten viranhaltijatasolla tapahtuvasta tai seurojen välisestä yhteistyöstä.



## 2.4 KUNNAT PITÄVÄT TÄRKEÄNÄ YLIKUNNALLISEN YHTEISTYÖN EDISTÄMISTÄ – ULKOPUOLISTA VAUHDITUSAPUA ASIASSA TARVITAAN

Kyselyn perusteella yli 80% kuntien liikunnan vastuuviranhaltijoista oli sitä mieltä, että ylikunnallista yhteistyötä tulisi tulevaisuudessa pyrkiä lisäämään. Vain muutama prosentti vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyön lisäämiselle ei olisi tarvetta ja 15% vastaajista ilmoitti, ettei osannut arvioida asiaa. Erityisen myönteisesti ylikunnallisen yhteistyön lisäämiseen suhtauduttiin isohkoissa kunnissa (10 000-60 000 as), joissa vastaajista lähes 90% oli yhteistyön lisäämisen kannalla. Tulos voi kertoa siitä, että kyseisen kokoluokan kunnissa liikuntapalveluita on pystytty aikaisempina vuosikymmeninä varsin aktiivisesti kehittämään, mutta erityisesti näissä kunnissa talousongelmat ja muut tulevaisuushaasteet luovat varjoja ko. palveluiden jatkolle. Pienemmissä kunnissa liikuntapaikkoja ja -palveluita on yleisestikin vähemmän ja tulevaisuushaasteet koetaan siten kenties hallittavampana. Vastaavasti isommissa kaupungeissa on oletettavasti enemmän erilaisia ”resurssipuskureita” (talousresursseja ja henkilöstöä) haasteista selviämiseen ominikin voimin.

Kuntakyselyssä liikunnan vastuuviranhaltijoilta kysyttiin myös keinoista, joilla ylikunnallista yhteistyötä voisi pyrkiä tulevaisuudessa edistämään. Erityisesti tarkasteltavana olivat mahdolliset keinot, joilla kunnan ulkopuoliset toimijat voisivat asiaa edistää. Tähän liittyvät päätulokset on koottu oheiseen kuvaan 4. Yleisimmin erittäin hyvänä edistämiskeinona pidettiin valtion taloudellisia kannustimia asiassa, kuten esimerkiksi korotettua valtionavustusta. Jo nykyisellään ylikunnalliset olosuhdehankkeet voivat hakea valtionavustusta, mutta ylikunnallinen toteutusmalli ei ole erityisperuste tavanomaista suuremmalle avustusosuudelle. Hyvänä ylikunnallisen yhteistyön edistämisen keinoina pidettiin varsin yleisesti myös toimivista, jo olemassa olevista yhteistyömalleista ja palveluratkaisuista viestimistä, aihealueeseen liittyviä koulutustilaisuuksia sekä myös ulkopuolisten tahojen toteuttamia paikallisia kehittämisprosesseja. Yleisesti ottaen voidaan siis todeta, että ylikunnallinen yhteistyö nähdään kuntakentässä tärkeänä tulevaisuuden mahdollisuutena ja siihen liittyvää ulkopuolista vauhditusapua kaivataan laajalti.



Kuva 4. Ylikunnallisen yhteistyön edistämiskeinot (n=164)

## 2.5 KEHITTÄMISIMPULSSEJA ERI TOIMIJATAHOILLE

Selvityksessä on luotu karkeata valtakunnan tason tilannekuva kuntien liikuntapalveluihin liittyvästä ylikunnallisesta yhteistyöstä ja sen mahdollisista edistämistarpeista. Selvityksen perusteella ylikunnallinen yhteistyö on kuntakentässä vielä varsin pienimuotoista, mutta asiassa on selvästi nähtävissä kehittämistarvetta ja -potentiaalia. Saadun aineiston perusteella ei ole vielä tuotettavissa kovinkaan syvällisiä näkemyksiä siitä, mitä asian eteen tulisi tehdä yleisesti kunnissa tai yksittäisten

palveluiden osalta - kuten esimerkiksi miten ylikunnallisia olosuhdehankkeita tulisi toteuttaa. Tällaisten näkemysten tuottaminen lienee tulevaisuudessa helpompaa mikäli ylikunnallinen yhteistyö lisääntyy ja siten kokemuksia erilaisista liikuntapalveluiden yhteistyöratkaisuista on laajemmin saatavilla.

Huolimatta aihepiirin uutuudesta ja selvityksessä saadun aineiston rajoitteista on alle koottu selvityksen tekijöiden toimesta joitakin yleisen tason kehittämissimpulsseja ylikunnallisen yhteistyön edistämiseksi. Luonnollisesti keskeisin vas-

tuutaho asian edistämässä ovat kuntapäätäjät ja -toimijat, mutta myös valtionhallinnolla sekä muillakin yhteiskunnan sektoreilla voi olla edistämistyössä vauhdittajan roolia. Huolimatta ”yhteistyössä on voimaa” -viestin kliseisyydestä, on se myös vahvasti totta ja tuon voiman valjastamiseen kuntakentän haasteiden taklaamiseen kannattaisi tulevaisuudessa kohdistaa selvästi nykyistä enemmän yhteiskunnallista huomiota.

### Kunnat (Yleisjohto & liikuntapalvelut)

- Ylikunnallisen yhteistyön edistämisen kirjaaminen kuntastrategioiden ja kuntien liikuntaohjelmien yms. tavoitteistoihin.
- Jokaisessa kunnan isossa liikuntapaikkahankkeessa osana hankesuunnittelua selvitetään mahdollisuus ylikunnallisen toteutusmallin rakentamiseen.
- Ylikunnallisten ratkaisumallien mahdollisuuksien tarkastelu osaksi kuntien liikuntapalveluiden organisaatiouudistuksia, viranhaltijarekrytointeja ja palveluverkkoselvityksiä.
- Liikunnan vastuuviranhaltijoille vahvaa kannustusta alueelliseen ja valtakunnalliseen verkostoitumiseen - aktiivinen tiedon ja osaamisen jakaminen madaltaa kynnystä yhteisille hankkeille ja muulle konkreettiselle yhteiselle kehittämistyölle.

### Valtionhallinto (OKM & AVIT)

- Liikuntaan liittyvien avustusjärjestelmien tarkastelu ylikunnallisen yhteistyön edistämisen näkökulmasta - onko avustusjärjestelmiä mahdollista kehittää ylikunnallista yhteistyötä vahvemmin edistäviksi.
- Ylikunnallisen yhteistyön edistäminen vahvemmin mukaan valtionhallinnon koulutusten ja muun informaatio-ohjauksen teemavalikkoon.

### Muut toimijatahot

- Liikunnan järjestötoimijat. Kannustusta ylikunnallisiin seuraratkaisuihin - edistävät myös kohdekuntien välistä yhteistyötä.
- Liikunta-alan yrityskehittäjä. Kuntapalveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen mukaan ylikunnallista näkökulmaa.
- Tutkimusalan toimijat: Ylikunnallisen yhteistyön teema vahvemmin mukaan tutkimusaiheiden joukkoon. Tutkimustietoa erityisesti ylikunnallisen hankkeen organisoitumisesta ja hallinnollisista järjestelyistä sekä ylikunnallisen hankkeen taloudellisista perusteista.



3.  
Selvityksen tulosten ja  
aineistojen esittely osioittain.  
Case-tarkastelut



# 3. Case-tarkastelut

## 3.1. BOTNIAHALLI

### 3.1.1 Case-esittely

Botniahalli on Mustasaaren kuntakeskuksen yhteydessä sijaitseva, vuonna 1997 valmistunut monitoimihalli. Hallin omistajia ovat Mustasaaren kunta (19 500 as) ja Vaasan kaupunki (67 000 as.), joilla kummallakin on halliin 50%:n omistusosuus. Hallilta on Vaasan ja Mustasaaren kuntarajalle matkaa 3 km ja Vaasan keskustaan 6,5 km.

Hallin pinta-ala on 16 000 neliötä, minkä myötä se on Suomen suurin monitoimihalli. Botniahalli tarjoaa urheiluolosuh-

teet mm. yleisurheilulle, jalkapallosele sekä useille eri palloilu- ja kamppailulajeille. Urheiluharjoitusten ja kilpailujen lisäksi hallissa järjestetään erilaisia isoja yleisötilaisuuksia, messuja, myyjäisiä, vuositapahtumia ja yritystilaisuuksia.

Botniahallin hallinnoinnista vastaa nykyisin Vaasanseudun Areenat – kuntayhtymä (ent. Vaasanseudun urheiluhallit), joka on perustettu 1995. Laajennusten myötä myös Vaasan jäähalli (1997-1999) sekä Hietalahden jalkapallostadion\* (2015-2016) siirtyivät kuntayhtymän hallinnoitavaksi.

Tiedonkeruu on sisältänyt kuntayhtymän perustamisdokumenteja, artikkeleita ja valtuuston kokousasiakirjoja sekä seuraavien henkilöiden haastattelut.

- Keijo Ullakko (Botniahallin rakennuttaja ja KY:n ent. johtaja 1995–2005)
- Päivi Tuominen (Talouspäällikkö / Vaasanseudun Areenat)
- Mika Lehtonen (Liikuntatoimenjohtaja / Vaasa)
- Jan Finne (Omistajaohjauksen johtaja / Vaasa)
- Mikael Österberg (Vapaa-aikapäällikkö / Mustasaari)

*\*Vaasan omistama. KY hoitaa vain hallinnoinnin ja ylläpidon.*





### 3.1.2 Nostoja haastatteluista ja muusta tausta-aineistosta

#### BOTNIAHALLI -HANKKEEN TAUSTAA

Mustasaassa urheiluhallin mahdollisuutta oli selvitetty usean eri komitean voimin jo vuodesta 1979. Vaasa haki 1990-luvun alussa alueellista ratkaisua jäähallin laajennukseen sekä yleisurheiluhallin rakentamiseen. Vaasalla oli tarve erityisesti palloilulajeille, Mustasaarella taas yleisurheiluolosuhteille. Lähtökohtana oli 1990-luvulla seudullinen osakeyhtiö, jossa oli mukana 11 kuntaa. Seudun muut kunnat kuitenkin jättäytyivät lopulta pois hankkeesta. Vaasa sekä Mustasaari perustivat yhteisen suunnittelutoimikunnan 1994 ja päätyivät neuvottelujen jälkeen perustamaan kuntayhtymän.

KY toteutti halli-investoinnit kustannustehokkaasti hyödyntäen yhteistyöstä syntyneitä synergiaetuja. Mustasaaren rakennetun Botniahallin kustannukset olivat aikanaan 36milj. markkaa, mikä alitti alkuperäisen rakennusbudjetin. Myös muiden liikuntapaikkojen siirtämistä KY:n alaisuuteen sekä niiden hallinnoinnin laajempaa yhdistämistä pohdittiin ennen sen perustamista, mutta tähän ei ollut riittävää poliittista tahtotilaa.

#### MITKÄ TEKIJÄT MAHDOLLISTIVAT KUNTIEN YHTEISHANKKEEN?

Ylikunnallisen olosuhdehankkeet syntyyn vaikutti oleellisesti kuntien yhteensovitetavissa olevat tarpeet. Yleisurheilu- ja jalkapallo-olosuhteiden yhteisrakennuttamisen tuottamat synergiahyödyt olivat kiistattomat. Botniahalliin suunniteltiin 400m pitkä sisärata sekä täysimittainen, talviharjoittelun mahdollistava tekonurmikenttä, jotka olivat

laadultaan sekä kokoluokaltaan täysin poikkeukselliset. Kummallakaan kunnalla ei ollut yksin mahdollisuuksia toteuttaa tällaisia olosuhdehankkeita.

Hankkeen takana oli myös kummankin kunnan poliittinen tahtotila. Kunnan- ja kaupunginjohto sekä luottamushenkilöt pitivät yhteistyötä tärkeänä, vaikka kuntien kokoerot tuottivatkin haasteita. Kuntayhtymä perustettiin Vaasan ja Mustasaaren toimesta 1995, tarkoituksenaan kehittää ja edistää liikuntatoimintaa vaikutusalueellaan. Osakeyhtiömallin sijaan päädyttiin kuntayhtymämalliin. Syynä ratkaisuun oli mm. liikuntatilojen luonne alijäämää tuottavina kohteina, tappiota tuottava osakeyhtiö koettiin tuolloin vaikeaksi yhtälöksi. Kuntayhtymän alijäämän kunnat maksavat käyttövuorojensa suhteessa.

Kaikki haastatellut henkilöt mainitsivat yhteishankkeessa talouden suurena liikkeellepanevana voimana. Huomattavaa on, että Botniahallin rakentaminen sidottiin tuolloin valtionavustuksen saamiseen. Kuntien resurssit yhdistämällä ovat Vaasa ja Mustasaari saaneet aikansa parhaat olosuhteet usean eri lajin harrastajille. Jo perussopimuksessa KY:n tehtäväksi määriteltiin liikuntatoiminnan lisäksi erilaisen tapahtumatoinnin, kuten messujen ja konserttien järjestäminen. Ne ovat vuosien myötä osoittautuneet taloudellisesti tärkeäksi, vaikka tapahtumat tuovat katkoksia liikuntatoimintaan. Botniahallin rakentamissuunnitelman kanssa samaan aikaan valmisteltiin myös suunnitelma jäähallin peruskorjaus-laajennuksesta sekä harjoitusjäiden rakentamisesta. Se mahdollisti mustasaarelaisen jääurheiluharrastamisen, kunnalla ei ollut omaa jäähallia.

#### HANKKEESSA KOHDATUT KESKEISET HAASTEET

Ylikunnallisen hankkeen eteneminen on tarkoittanut Vaasan ja Mustasaaren välillä kompromisseja. Botniahalli päädyttiin sijoittamaan Mustasaaren puolelle, noin 6,5km Vaasan keskustasta. Sijaintia on sekä kritisoitu, että kiitelty vuosien varrella. Hallin sijainti on lähellä kuntien rajoja, mutta poissa Vaasan väestökeskittymien ja koulujen välittömästä läheisyydestä.

Kunnilla on koko- ja rakenne-eroja, mikä on aiheuttanut toisinaan haasteita. Kielikysymykset ja ajatukset kuntaliitoksesta ovat ajoittain hankaloittaneet yhteistyötä, mutta kuntayhtymän toimintaan vaikutukset ovat olleet vähäiset. Mustasaaren omistusosuus Botniahallissa on 50% ja jäähallissa 16% (aiemmin 25%). Pienemmällä kunnalla ei ole ollut osuuden mukaiselle vuorokäytölle tarvetta, joten Vaasa on lunastanut jäähallista osuuksia itselleen. Yllätyksiltäkään ei ole välttytty vuosien myötä, kun harjoituskäytössä oivallinen 400m sisäjuoksurata ei kelvannut virallisten tulosten mittaamiseen. Botniahalli määriteltiin alun perin harjoitushalliksi, johon mitoitettut pukuhuone -saniteetitilat eivät aluksi palvelleet suurten konserttien ja messujen järjestämistä.

#### HANKKEEN KESKEISET ONNISTUMISET

Kuntayhtymän asioita hoidettiin kuntien viranhaltijoiden sivutoimisena työnä 1995-1999 ja kumpikin kunta hoiti oman osuutensa sen toiminnasta. Tuolloin kuitenkin huomattiin, että organisaatiolle on palkattava johtaja, minkä toteuttua organisaatio on toiminut itsenäisenä organisaationa kuntien välissä. Kunnat ovat kehittäneet toimintamallejaan KY:n ympärillä viime vuosikymmenenä eri tavoin, mm.

jalkapallostadion siirrettiin Vaasassa keskushallinnosta kulttuuri- ja vapaa-aika lautakunnan alaisuuteen organisaatiomuutoksen myötä, mikä helpotti tehtävien roolitusta. Päätäjien ja seurojen suuntaan muutos toi Vaasassa läpinäkyvyyttä, mikä auttoi moninaisen kokonaisuuden ymmärtämistä.

Vaasanseudun Areenat toimii kuntien välissä omana organisaationaan. Vaikka kyseessä on kuntayhtymä, on päätöksenteko hallituksen keskeisen roolin johdosta osakeyhtiömäistä. Vain suurimmat päätökset ja mm. talousarvio viedään valtuustosaleihin ja toiminta on näin rakenteellisesti joustavampaa kuin perinteisessä kuntien päätöksenteossa. Arvostus kuntayhtymää ja sen toimintaa kohtaan on koettu kasvaneen vuosien myötä sen osoittautuessa toimivaksi organisaatioksi.

Kummankin kunnan liikuntaviranhaltijat mainitsivat kuntayhtiön puitteissa tapahtuvan yhteistyön hedelmälliseksi. Sen arvioitiin myös vapauttavan työaikaresursseja muihin tehtäviin. Vuorojen jaossa kuntien liikuntatoimet ovat yhteydessä toisiinsa ja parhaita aikoja kierrätetään kuntien välillä vuosittain. Muuten käytännön asiat hoidetaan pitkälti kuntayhtymän alla.

Kuntayhtymä koetaan haastatteluiden perusteella toimivaksi ja suhteellisen kustannustehokkaaksi ratkaisuksi. Synergiaetuja on saatu rakennusvaiheen lisäksi energiakustannuksissa, mahdollisuudessa käyttää samoja kunnossapitoresursseja liikuntapaikkojen välillä sekä poistovarojen käytössä. Poistovaroja voidaan käyttää pienempiin kuntayhtymän hankkeisiin, kuten korjaustoimenpiteisiin.

”  
**Ei perustamisvaiheessa mietitty sitä omistusosuutta tarpeeksi, ei Mustasaarella ollut tarvetta näin suurille osuuksille.”**

Keijo Ullakko, johtaja, Vaasanseudun Areenat 1995–2005

”  
**Alussahan kuntayhtymä koettiin peikoksi. Vuosien myötä kuntayhtymää on osattu arvostaa enemmän.”**

Päivi Tuominen, talouspäällikkö, Vaasanseudun Areenat

”  
**Yhteys ja luottamus KY:n suuntaan on todella hyvä. Pystytään yhdessä reagoimaan ongelmiin ja tapahtumiin nopeasti.”**

Mika Lehtonen, liikuntatoimenjohtaja, Vaasa

”  
**Taloudellisen kuorman jakaminen sekä perustamisvaiheissa että nykyään on ollut selkeä onnistuminen.”**

Päivi Tuominen, talouspäällikkö, Vaasanseudun Areenat

”  
**Päätöksentekomalli poikkeaa merkittävästi tavanomaisesta kuntamallista (lautakunta-hallitus-valtuusto), joten päätökset syntyvät nopeammin ja joustavammin kuin tavanomaisessa kuntapäätöksenteossa.”**

Jan Finne, omistajaohjauksen johtaja / Vaasa

”  
**Siinä vaiheessa, kun Botniahalli oli käytössä ja jäähalli valmistunut huomattiin, ettei niitä voida enää liikunta-toimien sivutoimena hoitaa. Organisaatiota tuli muuttaa ja palkata sille työntekijät.”**

Keijo Ullakko, johtaja, Vaasanseudun Areenat 1995–2005

”  
**Jos tällaisia yhteishankkeita halutaan toteuttaa, tulisi kuntakeskusten olla suhteellisen lähellä toisiaan. Mutta kustannusten jakaminenhan tässä on ollut iso positiivinen asia”**

Mikael Österberg, Vapaa-aikapäällikkö, Mustasaari

”  
**Omistussuhteet ja vastuut on tarkkaan harkittava yhteistyön alussa. Jos budjetti ja väkimäärä kunnissa on erilainen, voivat haasteet olla ajoittain suuriakin.”**

Mika Lehtonen, liikuntatoimenjohtaja, Vaasa



## 3.2. KERAVA-SIPOO MONITOIMIHALLI

### 3.2.1 Case-esittely

Keinukallion monitoimihalli on Keravan ja Sipoon ylikunnallinen olosuhdehanke, jota suunnitellaan Keravan Keinukallion alueelle. Se sijaitsee kuntien rajan tuntumassa, noin 4 kilometriä Keravan keskustasta ja 7,5 kilometriä Sipoon hallinnollisesta keskuksesta, Nikkilästä. Kunnat ovat perustaneet hanketta varten osakeyhtiön, Kerava-Sipoo Liikuntahallit Oy:n syksyllä 2022. Kunnat omistavat osakeyhtiön asukaslukujensa suhteessa, Keravan (37 000as.) osuuden ollessa 63% ja Sipoon (22 000as.) 37% osakkeista. Osakeyhtiön hallituksessa Keravalla on kolme paikkaa ja Sipoolla kaksi.

Kokonaisuus koostuu erillisestä jalkapallohallista sekä yleisurheiluhallista, joista jälkimmäisen yhteyteen sijoittuu myös kattava palloilualaue tarjoten olosuhteet mm. salibandyille ja mailapeleille. Hallit yhdistää yhteiset kahvila-pukuhuonetilat. Myös koululuokkien opetustoiminnalle on suunniteltu kahvion yhteyteen monikäyttöinen tila. Olosuhteet on suunniteltu muunneltaviksi, mikä mahdollistaa erilaisten urheilutapahtumien järjestämisen.

Hallin rakentamisen ehtona kummankin kunnan osalta on valtionavustuksen saaminen hankkeelle. Hanke on kirjattu Opetus- ja kulttuuriministeriön liikuntapaikkojen rahoitusuunnitelmaan 2023–2026. Selvitysraportin kirjoitushetkellä Keravan ja Sipoon valtuustot hyväksyivät 17,0 miljoonan euron lainantakauksen halliosakeyhtiölle. Yhtiön hallitus vie inves-

tointipäätöksen vielä kuntien päätöksentekoeleimiin keväällä 2023 ennen varsinaista investointipäätöstään.

Selvityksen tausta-aineistona käytettiin Leskelän (2022) Keravan ja Sipoon monitoimihallihanketta käsittelevää gradututkimusta, kummankin kunnan valtuustojen kokoustallenteita ja päätöksenteon asiakirjoja. Lisäksi tiedonkeruu on sisältänyt ao. henkilöiden haastattelut.

- Teppo Verronen (Hallituksen Pj. / Kerava-Sipoo Liikuntahallit Oy, Kaupunginkamreeri / Kerava)
- Eeva Saarinen (Liikuntapalvelujohtaja / Kerava)
- Katriina Sahala – (Liikuntapalvelupäällikkö / Sipoo)
- Ilari Myllyvirta – (Ent. Tekninen johtaja / Sipoo)



Kuva: Arkkitehtitoimisto ArkMILL





### 3.2.2 Nostaja haastatteluista ja muusta tausta-aineistosta

#### KEINUKALLION MONITOIMIHALLIHANKKEEN TAUSTAA

Monitoimihallihankkeen taustalla on vuoden 2017 keväällä Keravalla tehty valtuustoaloite, jossa ehdotettiin jalkapallo-monitoimihallin toteuttamista. Se keräsi poikkeuksellisen suuren määrän allekirjoituksia valtuutetuilta, 34 kappaletta. Aloite valtuutti viranhaltijat selvittämään hallin mahdollisuuksia, myös yli kuntarajojen. Keravalla uuden liikuntahallin mahdollisuus oli myös kirjattu liikuntasuunnitelmaan 2017-2021.

Kummankin kunnan tarpeet liittyivät erityisesti talviharjoitteluosuhteiden puutteeseen. Keravalla tarve liittyi erityisesti jalkapallo-, Sipoossa taas yleisurheiluolosuhteiden riittämättömyyteen. Sipoossa harrastajat ovat kulkeneet pitkiä matkoja tilojen perässä, sillä koko Uusimaa on kärsinyt yleisurheiluolosuhteiden puutteesta harrastajamääriin nähden.

#### MITKÄ TEKIJÄT MAHDOLLISTAVAT KUNTIEN YHTEISHANKKEEN?

Sipoo ja Kerava tekivät ennen yhteishanketta vain vähän yhteistyötä toistensa kanssa. Keravalla haettiin aktiivisesti ratkaisua uusien olosuhteiden lisäämisestä vuosina 2017–2018. Keskusteluissa Sipoon kanssa kuntien välinen yhteistyö liikunnan saralla sai alkunsa. Yhteishanke alkoi kunnan- ja kaupunginjohtajien tuodessa asian Keravan ja Sipoon jo olemassa olevaan yhteistyöryhmään. Johtavat luottamushenkilöt ja viranhaltijat kokoava ryhmä perustettiin alun perin Kerava-Nikkilä junaratahanketta varten. Yhteishankkeen mahdollisuudesta oli mahdollista keskustella sen puitteissa matkalla kynnyksellä ja ryhmän avulla halliin liittyviä asioita vietiin eteenpäin sujuvasti. Kunnat tilasivat ulkopuolisen

toimijan tarveanalyysin 2018-2019, joka vahvisti olosuhtetarpeen. Erityisesti yleisurheiluolosuhteille todettiin olevan kysyntää Keravan ja Sipoon lisäksi myös alueellisesti.

Kuntien välisen yhteishankkeen pohjalla ovat yhteensovitetavissa olevat olosuhtetarpeet. Jalkapallo ja yleisurheiluolosuhteet sopivat hyvin yhteen ja niiden paketoimisella yhteishankkeeksi oli löydettävissä taloudellisia hyötyjä. Juuri talous nähtiin keskeisenä kannustajana ylikunnalliseen yhteistyöhön. Kummallakaan kunnalla ei ollut mahdollisuuksia suunnitellun kaltaiseen olosuhtedetyöhön yksin. Resurssit yhdistämällä voitaisiin suunnitella kuntien omien hankkeiden sijaan alueellisesti merkittävä olosuhtehanke.

Haastatteluiden perusteella tärkeänä mahdollistavana tekijänä pidettiin lisäksi kuntien välistä luottamusta sekä tasaverstaista asemaa toisiinsa nähden. Keinukallion alue on ollut yhteistyön kannalta otollinen sen sijaitessa kuntien rajalla.

#### HANKKEESSA KOHDATUT KESKEISET HAASTEET

Keravan ja Sipoon hallihanke on sisältänyt monia eri vaiheita ja hanke on viivästynyt mm. koronapandemian vuoksi alkuperäisestä aikataulusta. Hankkeessa on edetty harkituin askelein, mutta haasteilta ei ole vältytty. Kunnat perustivat yhteisen osakeyhtiön syksyllä 2022, vaikka poliittinen päätös asiasta tehtiin jo 2021. Kuntien päätöksentekorakenteet osoittautuivat erilaisiksi ja etenemisessä on vaadittu kärsivällisyyttä. Keravalla osakeyhtiön perustamispäätös tehtiin kaupunginhallituksessa, kun taas Sipoossa asian käsittely vietiin kunnanvaltuustoon, joka palautettuaan asian uudelleenvalmisteluun hyväksyi perustamisen yhden äänen erolla.

Osakeyhtiömuotoisena halliyhtiön todettiin olevan ketterämpi ja omavaraisempi kuin kuntayhtiön puitteissa toimiminen. Malli on jouduttu luomaan itse, sillä toimintamallista ei ole esimerkkihankkeita. Kuntien omistamat liikuntahallit ovat usein vahvasti subventoituja, ja myös Kerava ja Sipoo ovat sitoutuneet maksamaan päiväkäytöstä omistusosuuksiensa mukaisesti yhteensä 250 000 euroa vuodessa. Perussopimukseen on lisäksi kirjattu, ettei yhtiö saa tuottaa voittoa. Toiminnan saaminen kannattavaksi mainittiin kuitenkin etenkin ensimmäisten vuosien haasteeksi vaatiessa panostuksia markkinointiin.

Kerava ja Sipoo löysivät ylikunnalliselle yhteistyölle tasapuolisen sijainnin Keinukalliosta, mutta sijainti kauempana kuntakeskuksista on aiheuttanut jo suunnitteluvaiheessa haasteita. Keinukallion välittömässä läheisyydessä ei ole kouluja, eikä päiväkäytölle ole ollut helppoa löytää asiakaskuntaa. Asia on kuitenkin huomioitu kunnissa ja alueen julkinen liikenne sekä kevyen liikenteen väylät ovat kehittyneet tulevaisuudessa.

Yhteishankkeessa on todettu myös viestinnän merkitys yhteistyön onnistumiselle. Ylikunnallisen hankkeen vaiheista tulee viestiä yhden kunnan hanketta laajemmin eri sidosryhmille. Nämä käsittävät kummankin kunnan eri toimialat, luottamushenkilöt sekä yhdistykset ja kuntalaiset.

## HANKKEEN KESKEISET ONNISTUMISET

Ylikunnallisella hankkeella mainittiin haastatteluissa olevan paljon positiivisia puolia. Yhteistyö on laajentanut huomattavasti hankkeen potentiaalia. Keinukallion monitoimihalli on ollut alusta lähtien alueellinen ja sen lähtökohtana on ollut täydentää vaikutusalueensa olosuhdetarpeita. Haastateltavat näkivät tämän kehityskulun jatkuvan liikuntarakentamisessa tulevaisuudessa, hintojen ja eri lajien vaatimusten noustessa jokaisen kunnan alueelle ei voida tehdä jokaisen lajien olosuhteita. Kummankaan kunnan resurssit eivät olisi riittäneet hankkeeseen ilman kuntien välistä yhteistyötä.

Kerava ja Sipoo onnistuivat löytämään monitoimihallihankkeessa luottamuksen sekä yhteensovittavat intressit, jotka ovat tuottamassa laadukkaan olosuhteen kummankin kunnan asukkaille. Yhteistyöryhmän toiminta kuntien välissä ja toimiva keskusteluyhteys mainittiin erityisesti onnistumiseksi hankkeen etenemisen kannalta. Ryhmää käytettiin myös valmistelemaan hankkeen asioita, josta niitä siirrettiin päätöksentekokoelimiin saman tahtisesti.

Yhteistyö on ollut toimivaa myös syksyllä 2022 perustetun osakeyhtiön puitteissa. Osakeyhtiömalli mahdollistaa nopeamman päätöksenteon hallituksensa kautta, vain merkittävimmät päätökset viedään kuntien valtuustojen ratkaistavaksi. Vaikka ylikunnallisen hankkeen perustamisvaiheet veivät yhden kunnan hanketta pidempään, osakeyhtiön hallituksessa tapahtuva yhteistyö todettiin sujuvaksi. Hallitus koostuu kuntien hanketta edistäneistä henkilöistä.

”**Me tehdään tätä hyvässä yhteistyössä kuntien rajalle, kyllähän se laajentaa potentiaalia. Tästä on kahden kunnan seurauksena innoissaan.**”

Teppo Verronen, Kerava-Sipoo Liikuntahallit Oy:n hallituksen pj.

”**Tämän hankkeen kautta yhteistyö syventyi laajemminkin. Alueen liikuntatoimijat tapasivat toisensa, aiemmin yhteistyötä oli enemmän Järvenpään ja Tuusulan kanssa.**”

Eeva Saarinen, Keravan liikuntapalvelujohtaja

”**Yhteishanke on lisännyt virkahenkilöiden välistä yhteistyötä. On jaettu hyviä käytäntöjä ihan arkitasollakin.**”

Katriina Sahala, Sipoon liikuntapalvelupäällikkö

”**Se, onko hanke oy- vai ky-pohjainen ei ole oleellista. Oleellista on järjestelmän säätäminen.**”

Ilari Myllyvirta, Sipoon ent. tekninen johtaja

”**Ylikunnallinen yhteistyöhän on tässä hankkeessa ollut ihan yliveto. On saatu alueellinen hanke aikaan paikallisen sijaan.**”

Ilari Myllyvirta, Sipoon ent. tekninen johtaja

”**Yhteistyön käynnistäminenhan se vaikeinta on. Kun se saadaan liikkeelle, voidaan myöhemmin saada jotain suurempaa aikaiseksi.**”

Eeva Saarinen, Keravan liikuntapalvelujohtaja

”**Haasteena on ajoittaa erilaiset aikataulut kuntien päätöksenteossa.**”

Katriina Sahala, Sipoon liikuntapalvelupäällikkö

”**Yhteishanke vaatii sen, että se oikeasti tehdään yhdessä. Tasavertainen asema kuntien välillä ilman isäntäkunta-ajattelua on ensiarvoisen tärkeää.**”

Teppo Verronen, Kerava-Sipoo Liikuntahallit Oy:n hallituksen pj.”





## 4. Liikuntatoimille suunnatun kyselyn päätulokset

Seuraavilla sivuilla on tiiviisti esitetty kuntien liikuntapalveluiden vastuuviranhaltijoille suunnatun kyselyn päätulokset. Raportin liiteosioon on lisäksi laitettu taulukkomuotoisesti kyselyn pääkysymyksistä tehdyt kuntakokoluokittaiset tulostarkastelut.

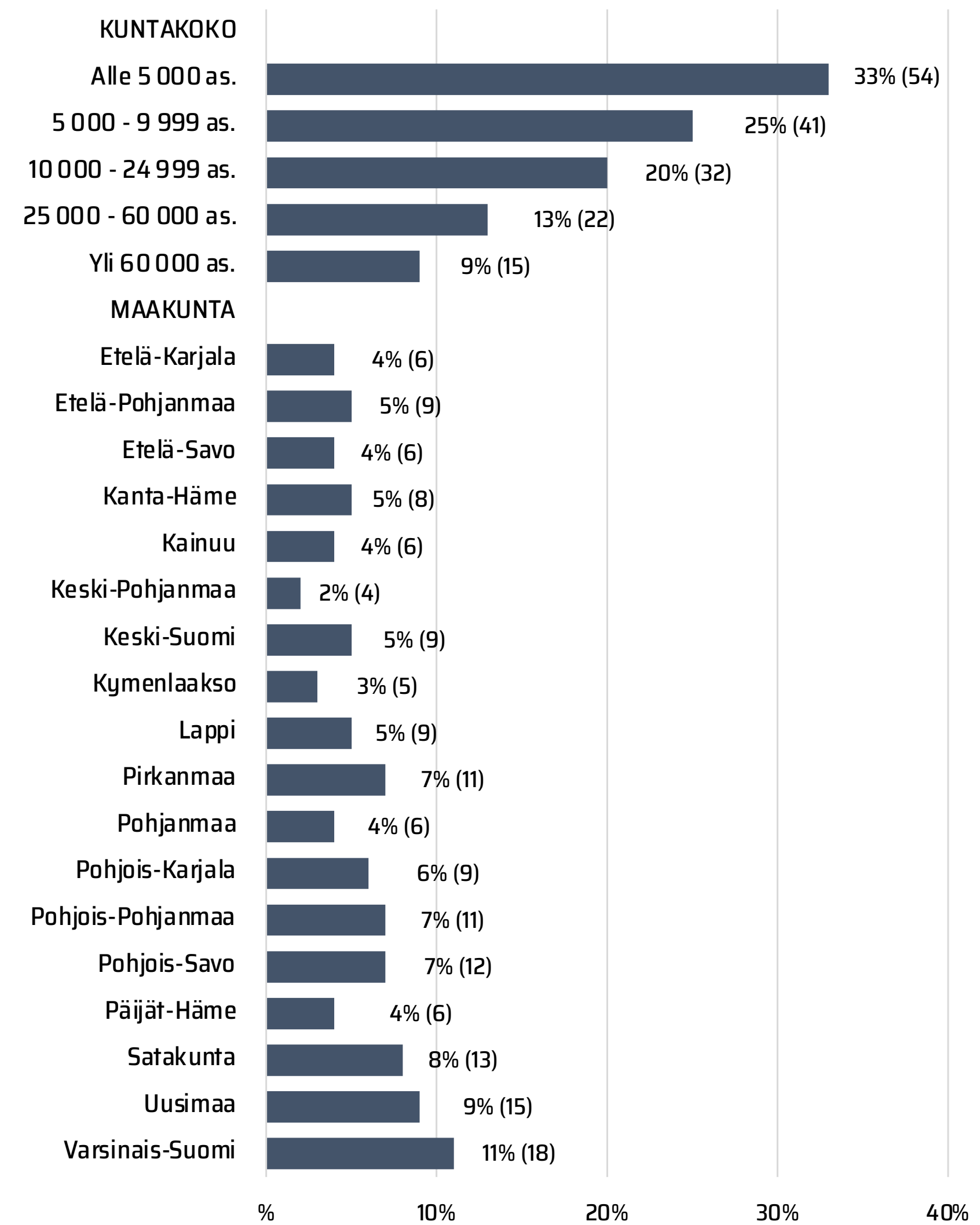
#### 4.1 TAUSTATIEDOT VASTANNEISTA KUNNISTA

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla elo-syyskuussa 2022. Kysely lähetettiin kaikille Manner-Suomen kuntien liikuntapalveluista vastaaville henkilöille sähköpostitse. Mikäli vastaanottaja koki, ettei hän ollut asiantuntemukseltaan paras henkilö vastamaan kyselyyn, oli lomake mahdollista välittää kyselyn kannalta oikean henkilön vastattavaksi. Kyselyyn vastasi 164 kuntaa, mikä tarkoittaa 53% Manner-Suomen kunnista.

Yleisinä taustatietoina kyselyssä olivat kunnan nimi, maakunta ja kunnan asukasluku. Kunnan asukasmäärää tarkastellessa (kuva 5), eniten vastauksia saatiin kokoluokaltaan pienimmistä, alle 5000 asukkaan (N=54) sekä 5000 – 9999 (N=41) asukkaan kunnista. Vähiten vastauksia lähetettiin suurimmista kunnista, yli 60 000 asukkaan (N=15) ja 25 000 – 60 000 asukkaan (N=22) kunnista.

Korkein vastausprosentti saavutettiin yli 60 000 asukkaan kunnissa, joiden liikunnan vastuuviranhaltijoista 88% vastasi kyselyyn. Lähes yhtä korkea vastausprosentti saavutettiin myös seuraavaksi suurimmassa kokoluokassa, 25 000- 60 000 asukkaan kunnista 87% vastasi kyselyyn. Pienimmäksi vastausprosentti jäi alle 5000 asukkaan kokoluokassa, jossa vastaajien osuus oli 40%.

Maakunnittain tarkasteltuna eniten vastauksia saatiin Varsinais-Suomesta (N=18) sekä Uusimaalta (N=15). Vähäisimmäksi vastausmäärä jäi Keski-Pohjanmaalla (N=4) sekä Kymenlaaksossa (N=5). Suhteutettuna kuntamäärään, korkein vastausprosentti saavutettiin Kymenlaaksossa, jonka kunnista 83% vastasi kyselyyn. Heikoimmaksi vastausprosentti jäi Pohjois-Pohjanmaalla (37%).



Kuva 5. Vastanneiden kuntien prosenttiosuudet ja lukumäärät kokoluokittain ja maakunnittain (n=164)



## 4.2 YLIKUNNALLISEN YHTEISTYÖN NYKYTILANNE

### 4.2.1 Liikuntaolosuhteisiin liittyvän yhteistyön yleisyys

Selvästi yleisintä olosuhteisiin liittyvä yhteistyö on selvityksen perusteella erilaisten liikunta- ja ulkoilureitistöjen ylläpidossa ja kehittämisessä (kuva 6). Näihin liittyvää jonkin tyyppistä yhteistyötä ilmoitti tekevänsä 72% vastanneista kunnista. Pääosin yhteistyö on tältä osin kunnissa epävirallista (44% vastaajista), mutta sopimuksellistakin yhteistyötä ilmoitti tekevänsä 28% kunnista.

Yhteistyö reitistöjen osalta liittyy kyselyn avoimien vastausten perusteella erityisesti erityyppisiin alueellisiin ja maakunnallisiin reitteihin, jotka ylittävät kuntarajoja vaatiensa jo lähtökohtaisesti kuntien yhteispeliä. Luonnollisesti asiaan kytkeytyi vahvasti myös käyttäjänäkökulma – kuntarajojen ei haluta olevan este hyvin ylläpidetyille ja muutenkin käyttäjäystävällisille liikuntareiteille. Alla muutamia poimintoja kyselyn avoimista vastauksista, jotka hyvin kuvaavat liikuntareitistöihin liittyvän ylikunnallisen yhteistyön lähtökohtia ja sisältöä;

*”Lähikuntien, Liperin ja Joensuun, kanssa teemme yhteistyötä reitistöissä ja laduis-*

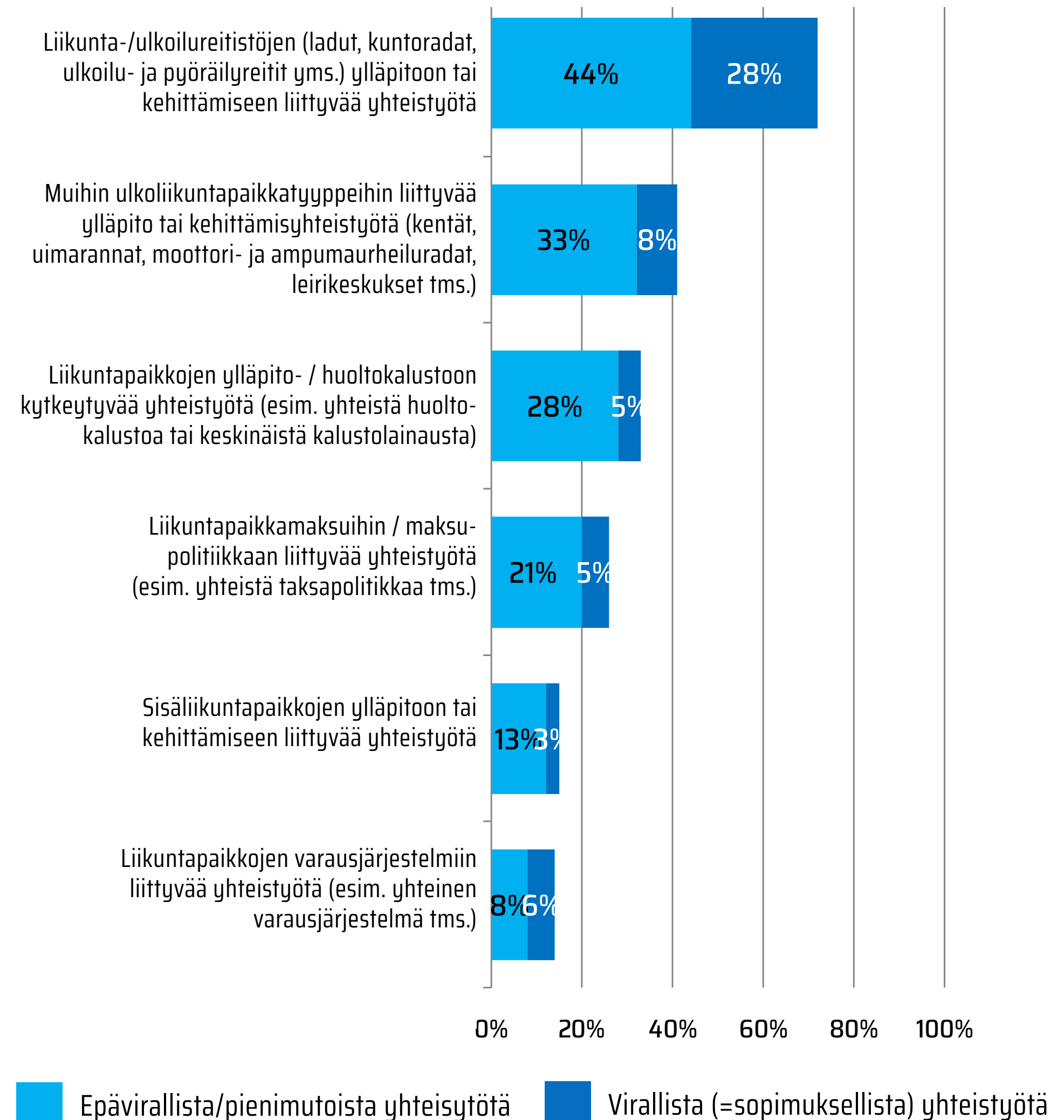
*sa verrattain paljon. Hyvin yksinkertaiset yhteistyön muodot, kuten yhteinen ylläpidon seurantajärjestelmä ja yhtenäiset reittimerkkaukset, palvelevat kuntalaisia ja matkailijoita. Tavoitteena on, etteivät kuntarajat näy maastossa. Yhtenäinen toiminta vähentää palautteen määrää, kun esim. latuja ylläpidetään samantahtisesti, eikä kuntarajalla ole näkyvää eroa”*

*”Teemme yhteistyötä Hämeen Ilvesreitistön ylläpidossa Hämeenlinnan, Lopen ja Tammelan kanssa.”*

*”Maakuntaliittovetoisesti teemme reitistöyhteistyötä koko maakunnan alueen kuntien kesken”*

*”Ulkoilureitillä ”yhteinen” taukopaikka Kuopion kanssa – osallistumme sopimuksen pohjalta ylläpitokustannuksiin.”*

Toiseksi yleisimmin yhteistyötä tehdään selvityksen perusteella ”muissa ulkoliikuntapaikoissa”. Tähän kategoriaan yhdistettiin kyselyssä laaja joukko erilaisia ulko-olosuhteita, kuten moottori- ja ampumaurheilun erikoisliikuntapaikat sekä myös kaikki ulkokentät ja



Kuva 6. Liikuntaolosuhteisiin liittyvän yhteistyön yleisyys vastanneissa kunnissa (n=164)

uimarannat. Tähän kategoriaan kuuluviin liikuntapaikkoihin kytkeytyvää yhteistyötä ilmoitti tekevänsä hieman yli 40% kunnista, joskin pääosassa kuntia yhteistyö on luonteeltaan epävirallista. Avoimien vastausten perusteella virallinen yhteistyö liittyi tyypillisesti juuri erilaisiin erityisliikuntapaikkoihin – alla pari esimerkkiä tällaisista yhteistyön muodoista:

*”Muutaman lähikunnan kanssa on yhteinen Wibit-vesiesterata, joka on yhteisomistuksessa”  
”OuluZone, seudullinen moottoriurheilukeskus”*

Varsin yleistä yhteistyö, erityisesti epävirallinen yhteistyö, oli kunnissa myös kytkeytyen liikuntapaikkojen ylläpito- ja huoltokalustoon. Niiden osalta yhteistyötä ilmoitti tekevänsä noin kolmasosa kunnista. Sisällöllisesti yhteistyö tyypillisesti talvi- liikuntapaikkojen ylläpitoon liittyvää kalustoapua ja lainausta.

*”Kuntoratojen ja latujen hoidosta on sovittu ylikunnallisesti naapurikuntien kanssa. Naapurista saamme lainaksi esim. jääkoneen, jos omamme rikkoutuu.”*

Tulokset osoittavat, että kuntien yhteistyö liikuntaolosuhteissa kytkeytyy selvästi yleisemmin ulkoliikuntapaikkoihin kuin sisäliikuntapaikkoihin. Kyselyn perusteella kuitenkin myös sisäliikuntapaikkoihin liittyvää yhteistyötä tehtiin joissakin kunnissa. Yksi yhteistyön muoto, joka vahvemmin kytkeytyi kyselyssä sisäliikuntapaikkoihin, on liikuntapaikkamaksuihin liittyvä yhteistyö.

Liikuntapaikkamaksuihin kytkeytyvä yhteistyö voi olla selvityksen perusteella esimerkiksi yhteistä maksupolitiikkaa, kuten joidenkin liikuntapaikkojen hintatason yhteistä määrittelyä / koordinointia tai jopa yhteisiä lippujärjestelmiä. Tämän tyyppistä yhteistyötä ilmoitti tekevänsä noin neljäsosa kunnista ja erityisen yleistä se oli Uusimaan alueella, josta alla oleva esimerkki.

*”Kerava-Järvenpää-Tuusula välinen yhteistyö ulottuu uimahallin maksupolitiikasta (ylikunnallinen 10-kortti) mm. uimahallin aukioloajoista sopimiseen.”*

Ylikunnallista yhteistyötä tehtiin jossain mitassa myös liikuntapaikkojen varausjärjestelmiin liittyen. Tämän tyyppistä yhteistyötä ilmoitti kyselyssä tekevänsä 14% vastanneista kunnista. Tästä esimerkkinä Kanta-Hämeessä Hämeenlinna, Janakkala sekä Hattula ovat ottaneet käyttöönsä seudullisen varausjärjestelmän, joka mahdollistaa seuroille ja yksityishenkilöille alueen vuorotilanteen tarkastelun sekä tilavaraukset.

Toisin kuin ulkoliikuntapaikoissa, suoranainen sisäliikuntapaikkojen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvä yhteistyö on kunnissa nykyisellään erittäin harvinaista. Kyselyn perusteella tällaista yhteistyötä ilmoitti tekevänsä 16% kunnista ja tuokin yhteistyö oli pääosassa epävirallista ja pienimuotoista. Ainoa varsinainen kuntien yhteinen sisäliikuntapaikkahanke, joka nousi kyselyssä esiin oli Kerava-Sipoon monitoimihallihan-

ke, jota selvityksen casetarkastelussa onkin käsitelty yksityiskohtaisemmin. Sen sijaan julkisuudessa jossain määrin esillä olleet ylikunnalliset uimahallihankeviritteyt Tampereen ja Pirkkalan tai muiden kuntien välillä eivät kyselyiden avoimissa vastauksissa nousseet esiin. Olettavasti syynä on se, että kyseiset hankkeet ovat vasta niin alkuvaiheissa ja toteutumisen osalta epävarmoja, että niitä ei kyselyssä mainita. Sisäliikuntatiloihin liittyvä yhteistyö on siten todennäköisesti liittynyt pääosin enemmän jo edellä käsitellyissä kohdissa mainittuihin yhteisiin varausjärjestelmiin ja maksupolitiikkaan, kuin mihinkään varsinaisiin hanke/kohdetasoihin yhteistyömuotoihin.



#### 4.2.2 Liikuntapalveluihin liittyvän yhteistyön yleisyys

Liikuntaolosuhteisiin liittyvän yhteistyön lisäksi kyselyssä kartoitettiin myös kuntien liikuntapalveluihin liittyvää yhteistyötä. Tältä osin selvästi yleisintä on kyselyn perusteella yhteistyö koululaisten uimaopetuksen toteuttamisessa (kuva 7). Tähän liittyvää virallista yhteistyötä ilmoitti toteuttavansa 36% kunnista. Yhteistyön yleisyys selittyy sillä, että uimataitojen oppiminen kuuluu perusopetuksen opetussuunnitelmaan, mutta kunnista vain alle puolessa on oma uimahalli, jossa opetusta voidaan toteuttaa. Yli puolet kunnista joutuu siten hakemaan ratkaisua tilanteeseen yhteistyöllä. Asetelma näyttäytyy kyselyn tuloksissa luonnollisesti siten, että ylikunnallinen yhteistyö uimaopetuksessa on selvästi yleisempää pienemmissä kuin isommissa kunnissa. Alla pari poimintaa avoimista vastauksista, jotka hyvin kuvastavat yleis-tilannetta.

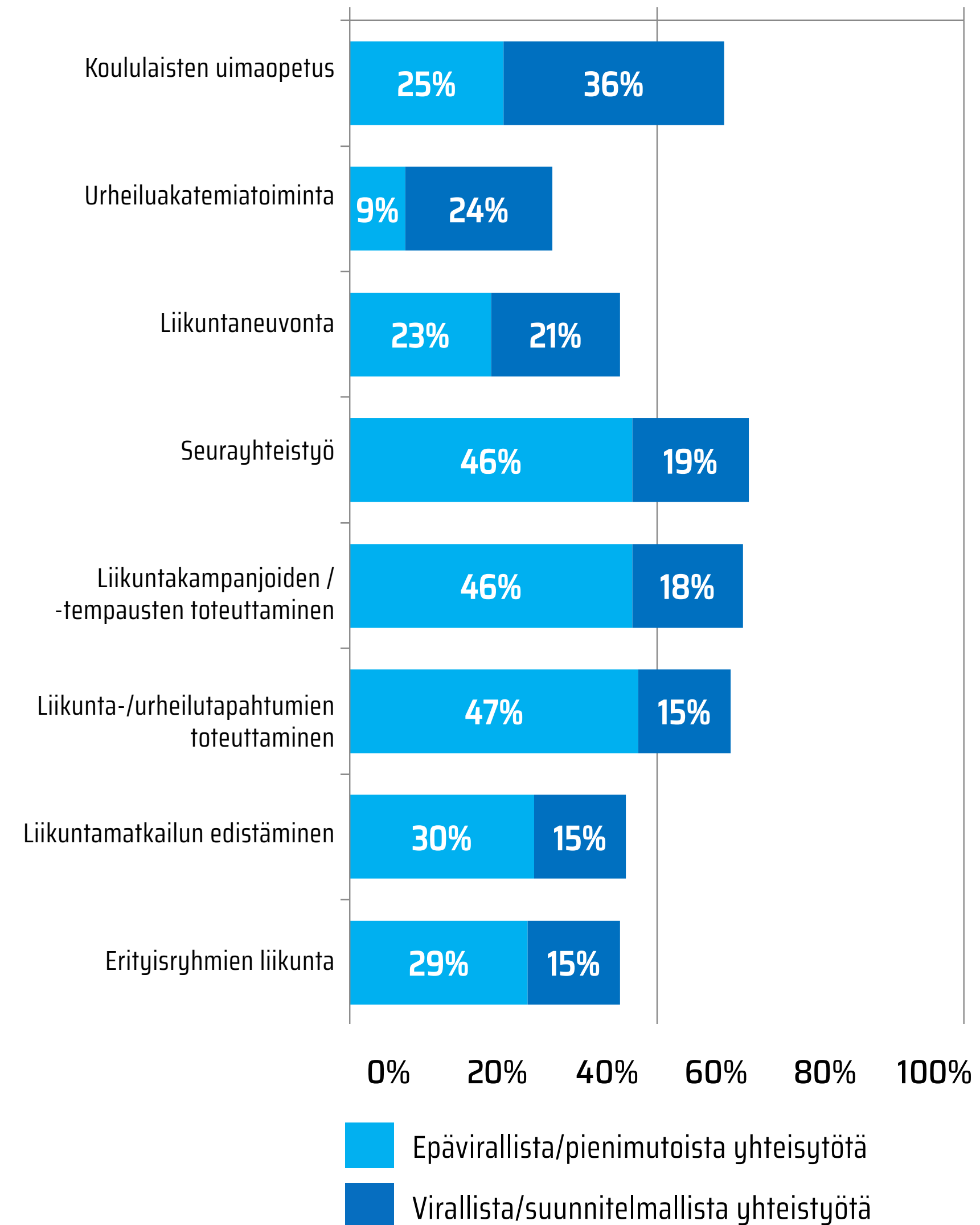
*”Kontiolahden kunnassa ei ole omaa uimahallia, joten uimaopetus toteutetaan sopimuksella Joensuun kaupungin uimahalleissa. Ikäihmisten vesijumpat toteutetaan sopimuksella Liperin kunnan uimahallissa.”*

*”Pienemmät lähikunnat käyvät säännöllisesti uimaopetuksessa kunnassamme.”*

Varsin yleistä viralliseksi luokiteltava ylikunnallinen yhteistyö on myös ns. urheiluakatemiatoiminnassa. Kyselyn perusteella tällaista yhteistyötä ilmoitti tekevänsä noin neljäsosa kunnista. Selvästi yleisintä tämä yhteistyö oli isojen kaupunkien joukossa, johon akatemiatoiminta vahvasti Suomessa keskittyykin, mutta alueellisen / maakunnallisen aspektin kautta yhteistyö koskettaa myös usein lähikuntia. Alla pari esimerkkiä tällaisen yhteistyön kuvailusta kyselyn avoimissa vastauksissa.

*”Etelä-Savon Urheiluakatemiassa mukana olevat kunnat ovat Mikkeli, Juva, Mäntyharju, Pieksämäki ja Savonlinna. Yhteinen hallinto. Joitakin yhteisiä toimintoja kuten tällä hetkellä psyykinen valmennus ja koulutuksia.”*

*”Satakunnan urheiluakatemia toimii Pori-ve-toisesti, mutta tarkoituksena on toimia koko maakunnan alueella. Tällä hetkellä urheiluakatemiaverkostossa on mukana Ulvila. Tavoitteena on, että Satakunnan urheiluakatemia kattaa laajasti koko maakunnan.”*



Kuva 7. Liikuntapalveluihin liittyvän yhteistyön yleisyys vastanneissa kunnissa (n=164)

Varsin yleistä virallinen ylikunnallinen yhteistyö oli myös kuntien liikuntaneuvonnassa. Tällaista yhteistyötä ilmoitti tekevänsä hieman yli viidesosa kunnista. Avoimien vastausten perusteella kyseinen yhteistyö liittyy kunnissa useasti joko So-teuudistukseen ja sen kautta syntyneisiin Hyvinvointialueisiin tai valtakunnallisiin aikuisväestön liikuntaohjelmiin, joita toteutetaan alueellisesti yhteistyössä. Alla esimerkkejä avoimista vastauksista, jotka kuvaavat nykytilannetta.

*”Kainuun liikuntaneuvonnan tarjoaa Kainuun sote kaikkiin Kainuun kuntiin.”*

*”Voimaa vanhuuteen ja liikkuva aikuisen yhteydessä aloitettu kuntien välinen yhteistyö lähinnä tiedottamisen saralla, jonka tarkoituksena on jatkaa Itä-Uudenmaan liikuntaneuvonnan yhteistoimintaa. Kuntina Sipoo, Loviisa, Porvoo, Askola ja Lapinjärvi”*

*”Liikuntaneuvontaan on alkamassa syyskuussa 2022 yhteinen 2.vuotinen projekti nimellä ”Elintapaohjauksen palvelupolku Tunturi-Lappiin 2022–2024.”*

Myös soveltavan liikunnan palveluissa on jossain määrin löydetty ylikunnallisia ratkaisumalleja, joskin hieman harvemmissä kunnissa. Kyselyssä 15% kunnista ilmoitti tekevänsä virallista yhteistyötä asiassa. Huomionarvoista on, että tällä osa-alueella on löydettävissä jopa yksittäisiä kuntien yhteisiä henkilöresurssiratkaisuja. Seuraavassa joitakin poimintoja avoimista vastauksista.

*”Ylikunnallinen yhteistyö mahdollistaa toimivat liikuntapalvelut pienessä kunnassa erityisesti soveltavan liikunnan osalta; rajattomuusajattelu on kantava voima muun muassa soveltavan liikunnan palveluiden järjestämisessä.”*

*”Yhteinen erityisliikunnanohjaaja (Keuruu-Petäjävesi-Multia).”  
”Oulunkaari toteuttaa erityisryhmien liikuntaa viiden kunnan alueella”*

Kyselyn perusteella ylikunnallinen yhteistyö oli hyvinkin yleistä myös seuratoimintaan sekä paikallisiin liikuntakampanjoihin ja -tapahtumiin liittyen. Huomionarvoista on kuitenkin, että näihin liittyvä yhteistyö oli luonteeltaan selvästi yleisemmin ”epävirallista” kuin sopimuksellista. Kaikkien edellä mainittujen osalta epävirallista yhteistyötä ilmoitti tekevänsä lähes 50% kunnista. Kuntien seuratoimintaan kytkeytyvä yhteistyö liittyi avoimien vastausten perusteella tyypillisesti esim. yhteisiin seuratoimijoiden koulutuksiin, ylikunnallisen seuratoiminnan edistämiseen sekä seurojen vuorohakuihin, kuten alla olevat poiminnat kertovat.

*”Yhteiset koulutukset seurojen henkilöstölle alueellisesti (Rajattomasti liikuntaa satakunnassa toiminnan kautta)”*

*”Kuntien välillä ei koeta kilpailuasetelmaa. Lasten määrän vähäisyys on ongelma muutamissa lajeissa, ylikunnalliset seurat mahdollistavat myös harrastamista omalla paikkakunnalla.”*

*”Yhteistyötä aloitettu tekemään esim. seudullisesti yhteisten vuorohakuaikojen osalta. Tämä helpottaa esim. seurojen vuoroaikojen hakua ylikunnallisesti, kun vuoropäätöksiä pyritään tekemään kunnissa saman aikataulun puitteissa.”*

Liikuntakampanjoiden ja -tapahtumien toteuttamisessa yhteistyö liittyi erityisesti siihen, että yhdessä tekemisellä haettiin erilaisia synergiahyötyjä toteutusmalleihin, kuten alla olevat poiminnat kuvastavat.

*”Saadaan järjestettyä yhdessä tuumin liikuntakampanjoita, joita kunnat järjestäisivät muuten yksinään. Saadaan positii- vista ja leikkimielistä kilpailua kuntien välille.”*

*”Kampanjat ovat oleellisesti vaikuttavampia, kun ne tehdään usean kunnan yhteistyönä.”*

*”Isompien tapahtumien ja kilpailujen järjestäminen ei kuitenkaan enää onnistu omin voimin, vaan siihen tarvitaan yhteistyöapua muista kunnista.*



### 4.2.3 Johtamiseen ja hallintoon liittyvän yhteistyön yleisyys

Olosuhteiden ja palveluiden lisäksi selvityksessä kartoitettiin yhteistyön yleisyyttä myös palveluiden johtamiseen ja hallintoon liittyen. Yleisintä tähän liittyvä yhteistyö oli liikuntapalveluiden ”osaamisen kehittämisessä” (kuva 8). Noin neljäsosa kunnista ilmoitti tekevänsä viralliseksi luokiteltavaa yhteistyötä tällä osa-alueella. Tyypillisimmin yhteistyö liittyi kyselyn avoimien vastausten perusteella jonkinlaiseen kuntien alueelliseen verkostoitumiseen, jonka pontimena oli erityisesti juuri osaamisen ja tiedon jakaminen osallistuvien kuntien kesken. Erityisen yleistä ja aktiivista tällainen yhteistyö oli vastausten perusteella Lounais-Suomessa sekä Keski-Uusimaalla. Alla kaksi esimerkkiä näihin liittyvistä avoimista vastauksista;

*”Ylikunnallinen yhteistyö liittyy pääasiassa aluejärjestön koordinoimaan seudulliseen verkostotoimintaan.”*

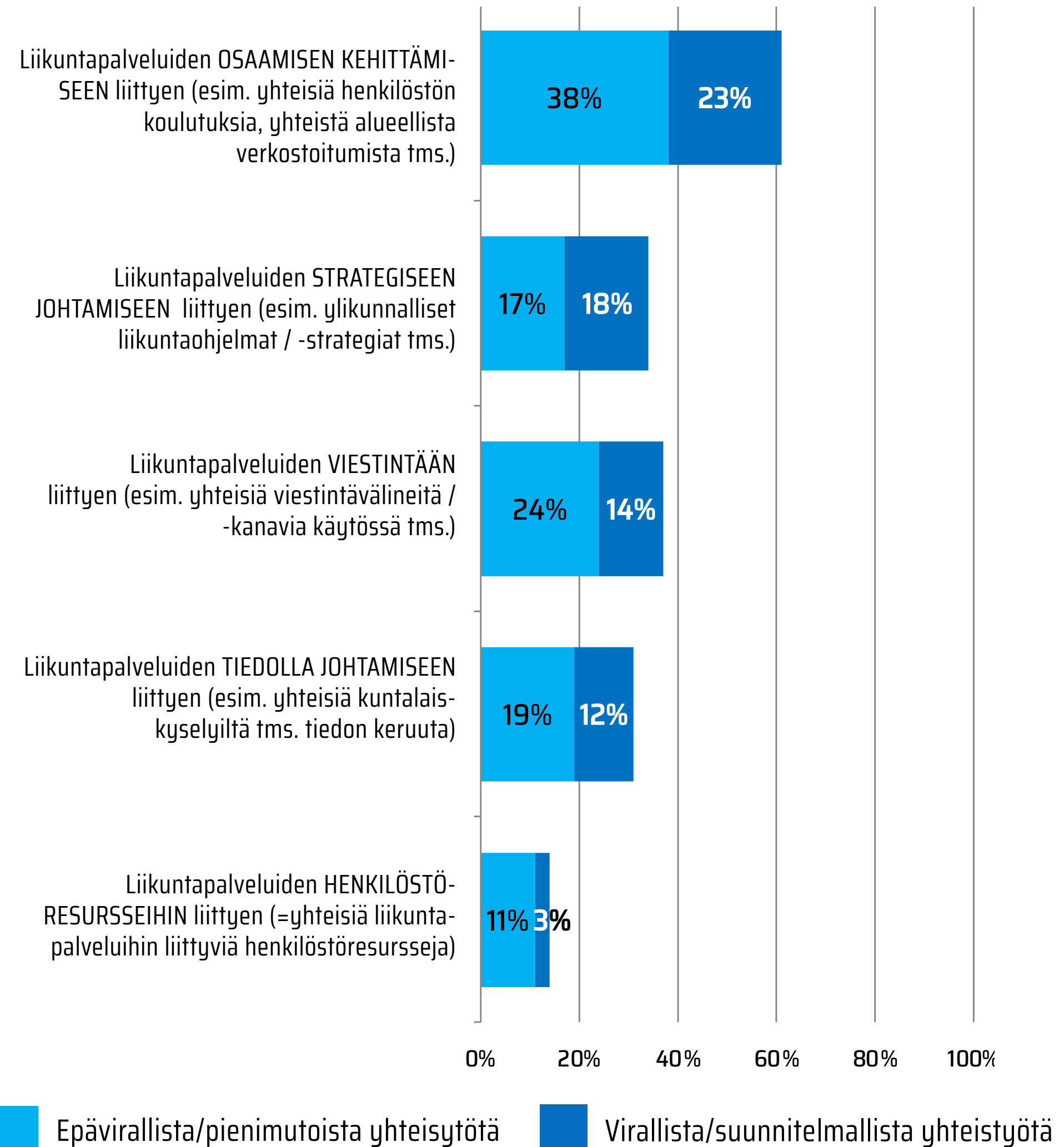
*”Kuuma-kuntien liikuntajohtajat ja -päälliköt tapaavat toisiaan eri teemoilla ja jakavat hyviä käytäntöjä, strategian ja talousasioiden sekä monen muun asian tiimoilta. Tämä on loistava verkosto.”*

Liikuntapalveluiden johtamiseen kytkeytyvää virallista yhteistyötä kuntien välillä tehtiin jonkin verran myös strategisen sekä tiedolla johtamisen osalta sekä viestintätyössä. Tyypillisesti nämä liittyivät myös jollakin tavalla alueelliseen verkostoitumiseen, jossa mm. aluejärjestöillä oli veturin roolia, kuten alla olevat vastaukset kertovat;

*””Liikuntaviestinnän ja tiedolla johtamisen kehittäminen (Rajattomasti liikuntaa -kuntakumppanuus)”*

*”Strateginen ja tiedolla johtaminen: Ylikunnallinen liikuntaolosuhdeselvitys/liikuntapäällikkökokoukset (trio= Kerava, Tuusula, Järvenpää ja KUUMA-kuntien liikuntapäälliköt + Riihimäki ja Kerava)”*

Kyselyn perusteella sen sijaan virallinen henkilöresursseihin liittyvä yhteistyö on kunnissa toistaiseksi erittäin harvinaista. Tällaista yhteistyötä tehtiin lähinnä vain Virolahden ja Miehikkälän kesken, joilla oli yhteinen liikuntavastaava sekä joissakin kunnissa, joilla oli yhteinen erityisliikunnan ohjaaja (mm. edellisellä sivulla mainittu Keuruu–Petäjävesi–Multia).



Kuva 8. Johtamiseen ja hallintoon liittyvän yhteistyön yleisyys vastanneissa kunnissa (n=164)

#### 4.2.4 Kuntien tyytyväisyys ylikunnallisen yhteistyön tilanteeseensa

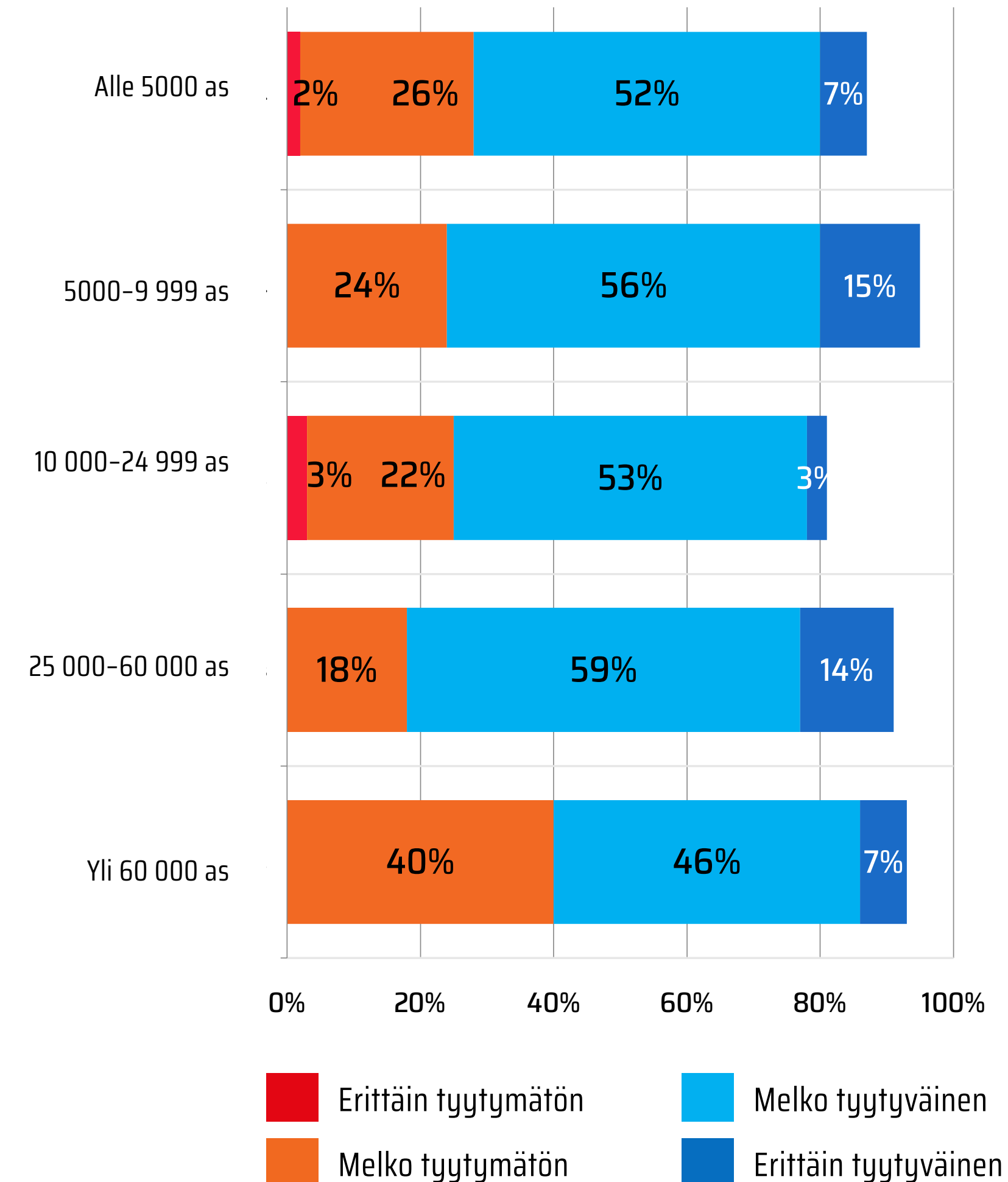
Kyselyssä liikunnan vastuuhenkilöitä pyydettiin vastaamaan miten tyytyväisiä he ovat ylikunnallisen yhteistyön riittävyteen ja toimintamalleihin. Kyselyn perusteella 63% vastanneista kunnista ilmoitti olevansa vähintäänkin melko tyytyväisiä tilanteeseensa. Tyytymättömiä nykytilanteeseensa oli hieman yli neljäsosa vastaajista ja 11% kunnista vastasi, ettei pystynyt asiaa arvioimaan. Oheiseen taulukkoon on koottu kysymyksen tulokset kuntakokoluokittain (kuva 9).

Kuntakokoluokittain tarkasteltuna tilanne näyttyy varsin yhtenäiseltä. Hieman muita yleisempää tyytymättömyys ylikunnallisen yhteistyön tilanteeseen on kuitenkin isoimmassa kuntakokoluokassa, eli yli 60 000 asukkaan kaupungeissa. Näiden kuntien joukossa tyytymättömiä nykytilanteeseensa oli 40%. Vastaavasti hieman yleisempää tyytyväisyys nykytilanteeseen oli 5000–10 000 asukkaan kuntakokoluokassa, joiden joukossa tyytyväisiä oli yli 70%.

Avoimissa vastauksissa yleisin syy tyytymättömyyteen oli yhteistyön puute. Osa viranhaltijoista on tunnistanut osa-alueita, joihin kuntarajat ylittävä yhteistyö voisi toimia ratkaisuna, mutta yhteistyön rakentamiselle ei tästä huolimatta ole ollut mahdollisuutta esim. henkilö- tai työaikaresurssien puutteen takia. Alla on kaksi esimerkkiä.

*”Asiaa ei ole pengottu riittävästi ja selvitetty mitä kaikkea voisi yhteistyössä tehdä. Henkilöstö sidottu jo vahvasti omien palveluiden tuottamiseen.”*

*”Kehitysprosessi toi tekijät tutuksi - ainakin yhteydenoton kynnyks on nyt tosi matala. Sitä kun vielä riittäisi paukut siihen yhteistyön TEKEMISEEN...”*



Kuva 9. Kuntien tyytyväisyys ylikunnalliseen yhteistyöhön kuntakokoluokittain tarkasteltuna



Tyytymättömyyttä aiheutti myös toimintamallien ja rakenteiden vanhanaikaisuus. Yhteistyön hyötyjä ei tunnisteta viranhaltijatasolla ja/tai luottamushenkilöstössä, minkä koetaan vesittävän kuntayhteistyötä pahimmassa tapauksessa myös silloin, kun kunnat ovat löytäneet yhteisen liikuntaan liittyvän tarpeen.

*”Tietoisuus toisen kunnan liikuntapalveluiden tilanteesta on kuulopuheiden varassa. Kiinnostus liikuntatoiminnan kehittämässä ulottuu vain omaan kuntaan.”*

Yli 50% kunnista vastasi olevansa tyytyväinen ylikunnallisen yhteistyön tilanteeseensa. Pyydettyä nostamaan esiin keskeisimpiä hyötyjä yhteistyöstä, nostivat liikunnan vastuuhenkilöt esiin etenkin matalan kynnyksen yhteistyömuotoja. Eriytyisen tyytyväisiä liikunnan vastuuhenkilöt ovat kuntien väliseen tiedonvaihtoon ja kollegiaaliseen tukeen. Usealla eri alueella kunnan liikuntaviranhaltijat ovat toisiinsa yhteydessä säännöllisesti ja esiin tulleita ongelmia ratkotaan matalalla kynnyksellä. Tiedonvaihtoa ja tapaamisia toteutetaan myös aluejärjestöjen organisoimana.

*”Yhteistyötä tehdään keskustelutasolla, eli naapurikunnista voi kysellä, miten joku asia on hoidettu tai mitä jostain asiasta on päätetty/ollaan päättämässä. Auttaa oman työn johtamista sekä suhteuttaa toimintoja ympäröiviin kuntiin, ei vedetä ihan omaa linjaa.”*

*”Yhteistyö vähäistä, mutta apua saa aina pyytäessä kollegoilta, joilla on kokemusta käsillä olevasta asiasta. Yhteydet pelaavat hyvin.”*

Vastauksista nousee esiin myös tyytyväisyys kuntien välisiä yhteisiä toimintamalleja ja -tapoja kohtaan. Mainintoja saivat sekä toisilta opitut että yhteisesti lähikuntien kanssa luodut toimintamallit. Toimintamalleja on kehitetty yhteistyössä muun muassa erityisryhmien liikuttamiseen, reitistöjen ylläpidon synkronointiin ja ylläpitokaluston lainauksiin.

*”Ylikunnallinen yhteistyö mahdollistaa toimivat liikuntapalvelut pienessä kunnassa erityisesti soveltavan liikunnan osalta; rajattomuusajattelu on kantava voima muun muassa soveltavan liikunnan palveluiden järjestämisessä.”*

*”Tiedon, käyttökokemusten jakaminen, pienimuotoiset hoitokaluston lainaukset. Henkilöt ovat tulleet yhteistyön myötä tutuiksi, jolloin on helppo olla yhteydessä eri kuntien viranhaltijoihin. Yhteisten projektien kustannusten jakaminen monen kunnan kanssa (esim. tiedolla johtaminen).”*

### 4.3 YLIKUNNALLISEN YHTEISTYÖN ESTEET

Yksi kyselyn ydinkysymyksiä oli selvittää ylikunnallisen yhteistyön mahdollisia esteitä. Tähän kysymykseen liittyvät päätulokset on koottu oheiseen kuvaan 10. Kyselyn perusteella selvästi yleisimmin ylikunnallisen yhteistyön esteeksi koettiin kuntien keskeisten viranhaltijoiden yleinen ajanpuute. Tämän nosti jossain määrin esteeksi lähes 80% vastaajista ja yli kolmasosa vastaajista jopa erittäin merkittäväksi esteeksi. Selvityksen perusteella kuntien liikuntapalveluiden keskeiset viranhaltijat kokevat työaikansa riittämättömäksi jo oman kuntansa sisäisten tehtävien hoitamiseen, eikä aikaa ole yhteisten avausten tunnusteluun naapurikuntien kanssa. Alla joitakin esimerkkejä tähän liittyvistä avoimista vastauksista.

*”Käytettävien henkilöstöressurssien puute suurin yhteistyötä ehkäisevä tekijä. Kiire ja perustehtäviin suuntautuminen estävät yhteistyön suunnittelua.”*

*”Yhteistyötä olisi järkevää kehittää, jos aikaa ja resursseja löytyisi vain enemmän.”*

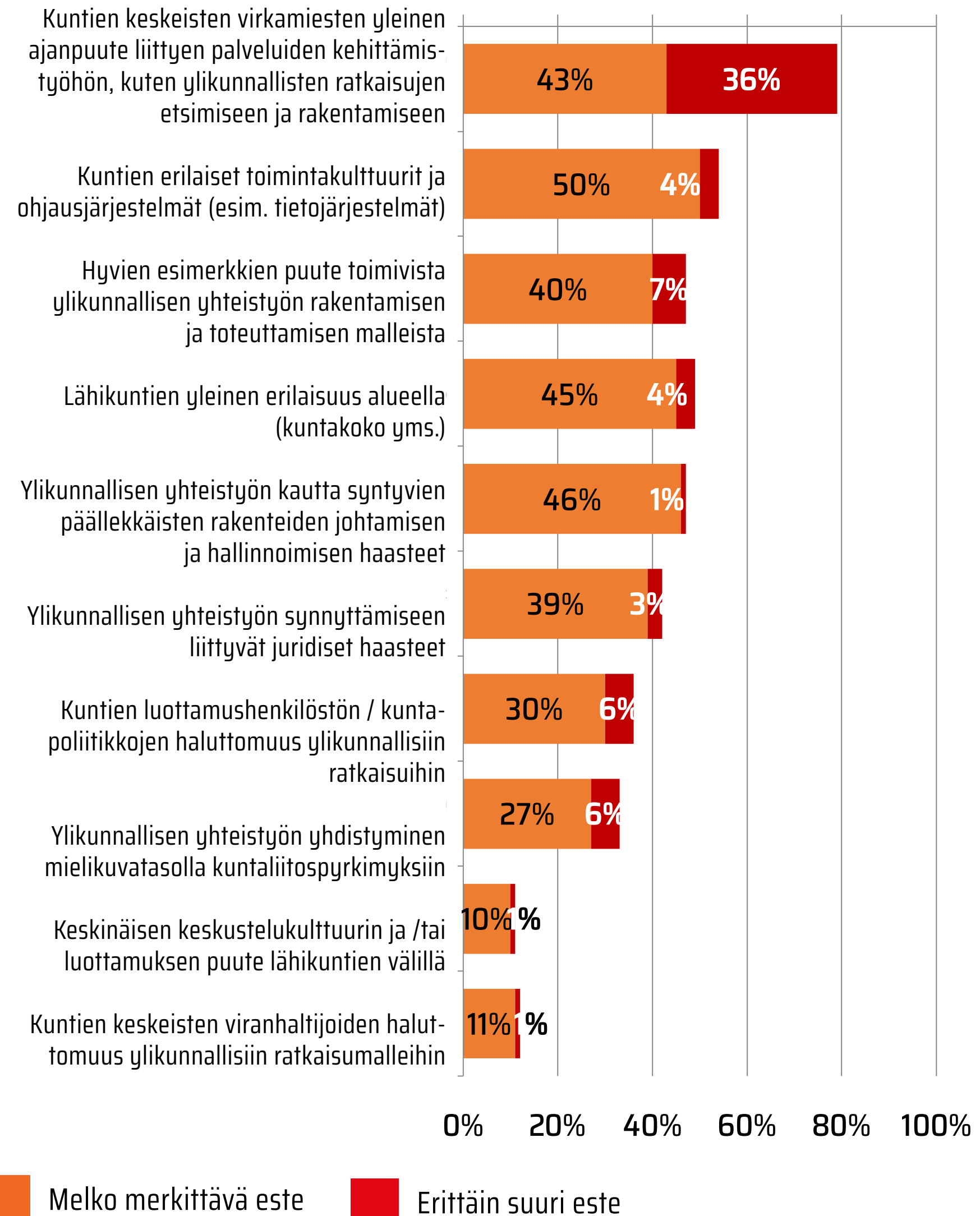
Kyselyn perusteella erittäin yleisesti ylikun-

nallisen yhteistyön esteeksi koettiin myös kuntien erilaisuus, minkä arveltiin tuottavan vaikeuksia yhteistyön toteuttamiseen. Esimerkiksi kuntien erilaisia toimintakulttuureja piti esteenä yli puolet vastanneista kunnista ja muuta yleistä eroavaisuutta, kuten kuntakokoa, lähes puolet vastaajista. Alla joitakin poimintoja avoimista vastauksista, jotka kuvastavat erilaisuudesta kumpuavia haasteita tai ainakin oletuksia niistä.

*”Kunnat ovat eri kokoisia ja toimintamallit ovat silloin erilaiset (toisessa kunnassa 5 000 asukasta ja toisessa noin 12 000 asukasta)”*

*”Yhteistyötä tehdään todella vähän, vaikka itse kokisin sen hyödylliseksi ja tarpeelliseksi. Haasteina mm. organisaatioiden erilaiset rakenteet ja toimintakulttuurit sekä ajatusmallien vanhanaikaisuus”*

*”Voiko luottaa siihen, että iso kaupunki ei sanele ympäristökunnille miten tulevaisuudessa toimitaan, jonka jälkeen ympäristökunnat vain seuraavat perässä vaikka oma tahtotila olisi toisenlainen?”*



Kuva 10. Ylikunnallisen yhteistyön esteet kunnissa



Huomionarvoinen tulos oli myös se, että lähikuntien yleisen erilaisuuden (esim. kuntakoko) nostivat yhteistyön esteeksi erityisesti isoimmat kaupungit. Olettavasti isoimpien kaupunkien osalta tilanne näyttäytyy sellaiselta, että yhteistyöstä pienempien lähikuntien kanssa ei uskota saatavan hyötyjä.

Ajanpuutteen ja kuntien erilaisuuden lisäksi merkittävänä esteenä koettiin myös hyvien esimerkkien puute. Lähes puolet vastaajista nostaa sen esiin. Tulos kertonee samasta asiasta kuin selvityksessä aiemmin käsitellyt tulokset - syvemmälle viety ja tuloksekas ylikunnallinen yhteistyö on kuntien liikuntapalveluissa vielä harvinaista. Tässä tilanteessa on luonnollista, että hyvät esimerkit puuttuvat ja niitä kuntakentässä kaivataan. Useissa avoimissa vastauksissa nostettiin esiin hyvien esimerkkien lisäävän kuntapäätäjien kiinnostusta asiaan ja sitä kautta edistävän myös kehittämistyön resursointia, kuten ao. lainauskin kertoo.

*”Hyvien esimerkkien viestiminen ja kustannushyötyjen esittäminen lisäisi varmasti kiinnostusta myös poliittisissa päätäjissä.”*

Varsin yleisesti esteeksi nostettiin kyselyssä myös erilaiset oletukset ylikunnallisen yhteistyön käytännön toteuttamisen haasteista, kuten mahdollisista päällekkäisistä johtamisen rakenteista tai asiaan mahdollisesti liittyvistä juridisista haasteista. Näitä esteitä nosti esiin hieman alle puolet vastaajista.

On myös otettava huomioon asiat, jotka eivät nousseet ylikunnallisen yhteistyön esteiksi – ”keskeisten viranhaltijoiden haluttomuus yhteistyöhön” ja ”yleinen luottamuksen puute lähikuntien kesken”. Näitä seikkoja piti merkittävänä ylikunnallisen yhteistyön esteinä omissa kunnissaan vain yksittäiset vastaajat. Ilman vahvaa tahtotilaa yhteistyölle sekä luottamusta kumppanikuntiin ei voi syntyä vaikuttavaa ylikunnallista yhteistyötä. Siltä osin selvityksen ko. tulokset antavat uskoa yhteistyön lisäämisen mahdollisuudelle.

Edellä kuvattu tahtotilan ja luottamuksen merkitys nousee hyvin esiin alla olevasta kommentista:

*”Viranhaltijoiden välillä on luottamuksellinen ja avoin suhde ja vilpittömästi autamme toisiamme ongelmia kohdatessa. Kilpailua kuntien välillä ei ole. Naapurikuntien viranhaltijat ovat ainoa vertaistuki mitä on saatavilla ja toimivat samojen asioiden äärellä.”*

Kyselyn avoimissa vastauksissa nousi esiin myös joitakin huomionarvoisia esteitä, jotka eivät olleet mukana luokitelluissa kysymysvaihtoehdoissa. Erittäin tärkeä ja useampaan kertaan mainittu asia oli kuntien väliset etäisyydet. Kuntakeskusten sijaitessa kaukana toisistaan (erityisesti Pohjois- ja Itä-Suomen kunnat), nähtiin ylikunnalliset ratkaisut luonnollisesti vaikeammaksi toteuttaa. Avoimissa vastauksissa mainittiin myös erilaiset hallinnolliset rajat (esim. maakuntarajat) asioina, jotka voivat tuoda esteitä lähikuntien yhteistyölle.

*”Lapissa yksi merkittävä tekijä on etäisyydet kuntakeskusten välillä: Keskustastamme on matkaa naapurikuntien keskuksi 70–140 km.”*

*”Yksi yhteistyötä vähentänyt tekijä on kuntien välissä olevat maakuntarajat. Maakuntien välillä on eri rahoitusohjelmat, eri AVI-alueet yms., joiden yhteensovittaminen tuntuu jo etukäteen mahdottomalta”*

## 4.4 YLIKUNNALLISEN YHTEISTYÖN EDISTÄMINEN

### 4.4.1 Ylikunnallisen yhteistyön edistämisen tarve

Kuvassa 11 on esitetty liikunnan vastuuhenkilöiden näkemyksiä siihen, tulisiko ylikunnallista yhteistyötä tulevaisuudessa lisätä. Vastaukset on esitetty kuntakokoluokittain eroteltuna.

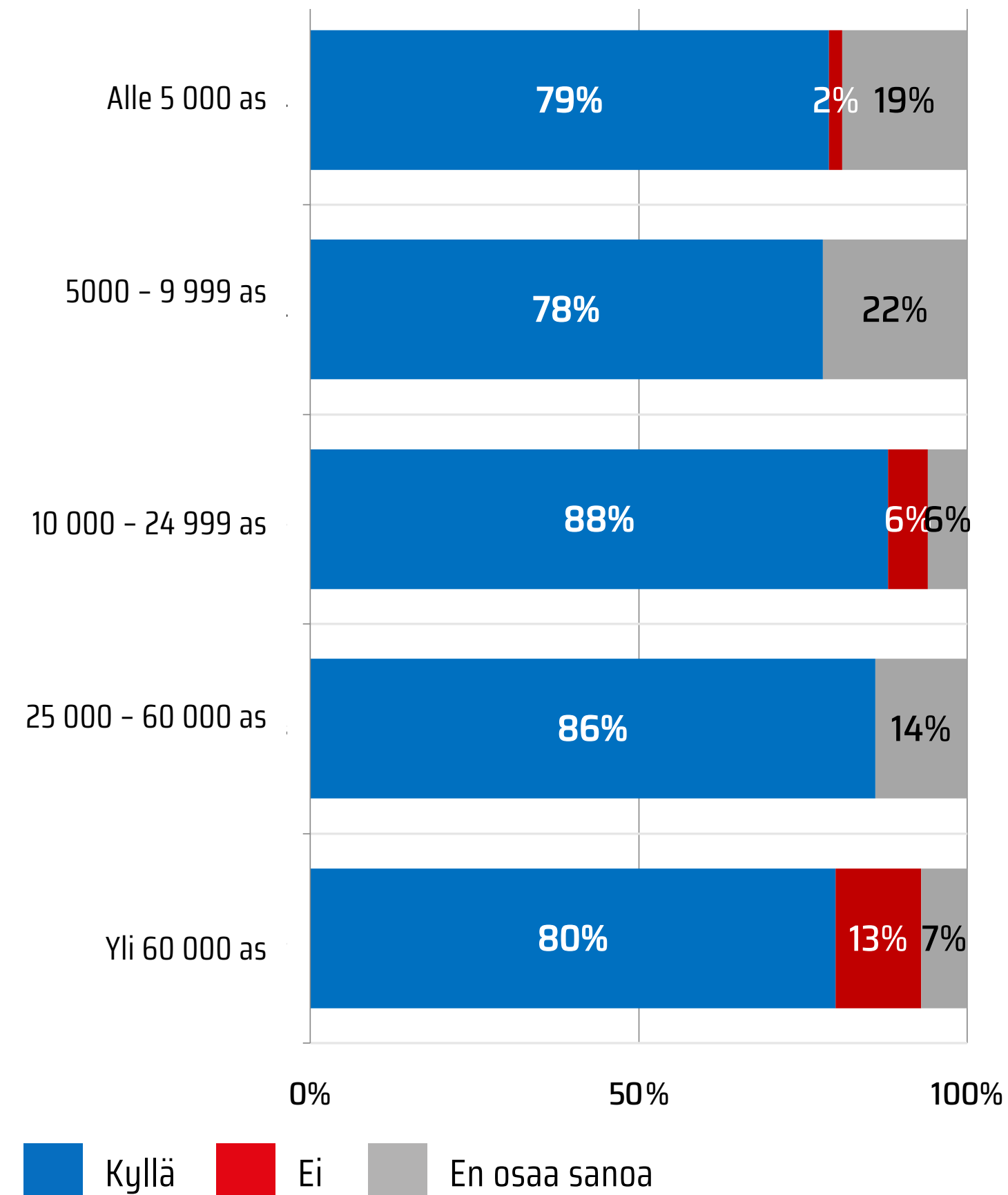
Kaikissa kuntakokoluokissa suhtautuminen ylikunnallisen yhteistyön lisäämiseen oli erittäin myönteistä. Kaikista vastanneista kunnista yli 82% koki, että yhteistyötä tulisi lisätä tulevaisuudessa. Ainoastaan muutama yksittäinen vastaajaa oli asiasta eri mieltä ja 15% vastaajista ei osannut asiaa arvioida.

Kuntakokoluokittain tarkasteltuna positiivisimmin ylikunnalliseen yhteistyön edistämiseen suhtauduttiin keskikokoisissa 10 000–24 999 asukkaan kunnissa. Näistä kunnista lähes 90% vastasi kysymykseen myönteisesti. Yleisintä kielteinen suhtautuminen ylikunnallisen yhteistyön lisäämiseen oli vastaavasti isoimpien yli 60 000 asukkaan kaupunkien

joukossa. Näiden kuntien vastaajista noin 15% koki, että yhteistyötä ei ole tarvetta tulevaisuudessa lisätä.

Edistämistarpeen arvioinnin jatkokysymyksenä vastaajilta pyydettiin näkemystä siihen, minkä he näkivät ylikunnallisen yhteistyön kannalta erityisen hedelmällisinä tulevaisuuden osa-alueina. Näihin liittyvissä avoimissa vastauksissa korostui erityisesti liikuntaolosuhteisiin liittyvä yhteistyö; kuten yhteiset liikuntarakentamishankkeet ja ylikunnalliset reitistöt sekä jo olemassa olevien liikuntaolosuhteiden yhteiskäytön kehittäminen. Näihin näkemyksiin liittyi jossain määrin eroja kuntakokoluokkien välillä. Isoimmissa kunnissa ja kaupungeissa nähtiin pienempiä yleisemmin erilaiset konkreettiset yhteiset olosuhdehankkeet toimivina ja pienemmissä kunnissa vastaavasti pienempimuotoinen yhteistyö, kuten jo olemassa olevien tilojen ja paikkojen yhteiskäytön kehittäminen.

### Tulisiko ylikunnallista yhteistyötä pyrkiä tulevaisuudessa lisäämään?



Kuva 11. Kuntien näkemykset ylikunnallisen yhteistyön lisäämistarpeesta



Alla joitakin poimintoja kuntien vastauksista, joissa korostettiin erityisesti olosuhdetyötä otollisena yhteistyön osa-alueena tulevaisuudessa.

*”Suuria investointeja vaativien liikuntapaikkojen rakentaminen ja ylläpito olisi hedelmällisin kohde yhteistyölle”*

*”Suurimpien ja ehkä haasteellisimpien liikuntapaikkojen toteuttamiset (ampumaradat, moottoriurheilu, tekojäät, uimahallit ym.)”*

*”Liikuntaolosuhteiden yhteinen kehittäminen niiden lajien osalta, joissa on pienet harrastajamäärät sekä erityistilat”*

*”Esim. jos paikkakunnalta puuttuu tietty liikuntapaikka, voidaan naapurikunnan olemassa olevaa liikuntapaikkaa hyödyntää.”*

*”Harrastuksia, joihin ei löydy omasta kunnasta sopivia liikuntapaikkoja (esim. keilahalli, uimahalli, jäähalli).”*

Avoimien vastausten perusteella myös liikuntaneuvonta sekä erilaisten ryhmien ohjauspalvelut (soveltava liikunta, lasten liikunta yms.) nähtiin hyvin yleisesti lupaavina yhteistyön osa-alueina. Yhteistyön mahdollisuuksia nähtiin niin palveluiden kehittämisessä kuin niin tuottamiseenkin liittyen, kuten alla olevat vastaukset kuvastavat;

*”Tällä hetkellä yhteisen liikuntaneuvojan palkkaaminen kolmen kunnan alueelle olisi tarpeellista”*

*”Työntekijäresurssien hyödyntäminen - esim. kunnassamme on vain yksi liikuntaneuvoja. ..Kaikki liikuntaneuvonnan*

*asiakkaat eivät välttämättä halua tehdä yhteistyötä juuri tämän työntekijän kanssa Tällöin olisi hyvä, että asiakas voisi valita liikuntaneuvojaksi naapurikunnan ohjaajan ja päästä liikuntaneuvonnan asiakkaaksi.”*

*”Pienissä kunnissa ei tarvitsisi olla jokaisen osa-alueen osaa- ja vaan osa-alueita voitaisi jakaa eri kuntien kesken. Esim. vanhusliikunta, lastenliikunta ym.”*

*Pätevistä liikunnanammattilaisista on myös pulaa, eli kiertävä liikunnanohjaaja voisi myös olla yksi tapa tehostaa toimintaa/tarjontaa.”*

Hedelmällisiin yhteistyömuotoihin liittyvissä vastauksissa nousi esiin myös useita muita teemoja, kuten erilaisten laajempien ohjelmakokonaisuuksien toteuttaminen yhdessä tai yleinen strategisen tason kuntayhteistyö, jossa liikuntapolitikkaa mietittäisiin nykyistä enemmän alueellisesti kuin kuntakohtaisesti.

*”Yhteistä liikunta- ja nuorisopolitiikkaa kannattaa tehdä alueellisesti ja seutukunnallisesti. Se on taloudellisesti ja toiminnallisesti järkevää ja lisää kuntapalveluiden laatua. Kunnat kamppailevat samanlaisten ongelmien ja mahdollisuuksien kanssa. Tiedon vaihto ja sen hyödyntäminen on oleellista ylikunnallista yhteistyötä. Sen panttaaminen on sitä vastoin vahingollista ja lyhytjänteistä.”*

*”Seudullamme Islannin mallin tavoittelu yli kuntarajojen voisi tuoda merkittäviä tuloksia lasten ja nuorten liikuntakäyttämiseen, hyvinvointiin, liikuntapaikkaverkon kehittämiseen jne.”*

Huomionarvoinen viesti avoimissa vastauksissa, joka useissa tapauksissa jäi ikään kuin rivien väliin, liittyi siihen, että yhteistyötä olisi hyvä syventää kunnissa askel kerrallaan. Eli hakea alkuun kevyemmän tason yhteistyömuotoja, kuten tiedon ja osaamisen jakamista, ja vasta tämän jälkeen viedä yhteistyötä syvemmälle mahdollisiin yhteisiin hankkeisiin ja resurssiratkaisuihin. Alla tähän liittyvä poiminta vastauksista.

*”Aluksi tiedolla johtamista ja osaamisen jakamista. Myöhemmin ylikunnalliset liikuntapaikat”*

#### 4.4.2 Ylikunnallisen yhteistyön edistämiskeinot

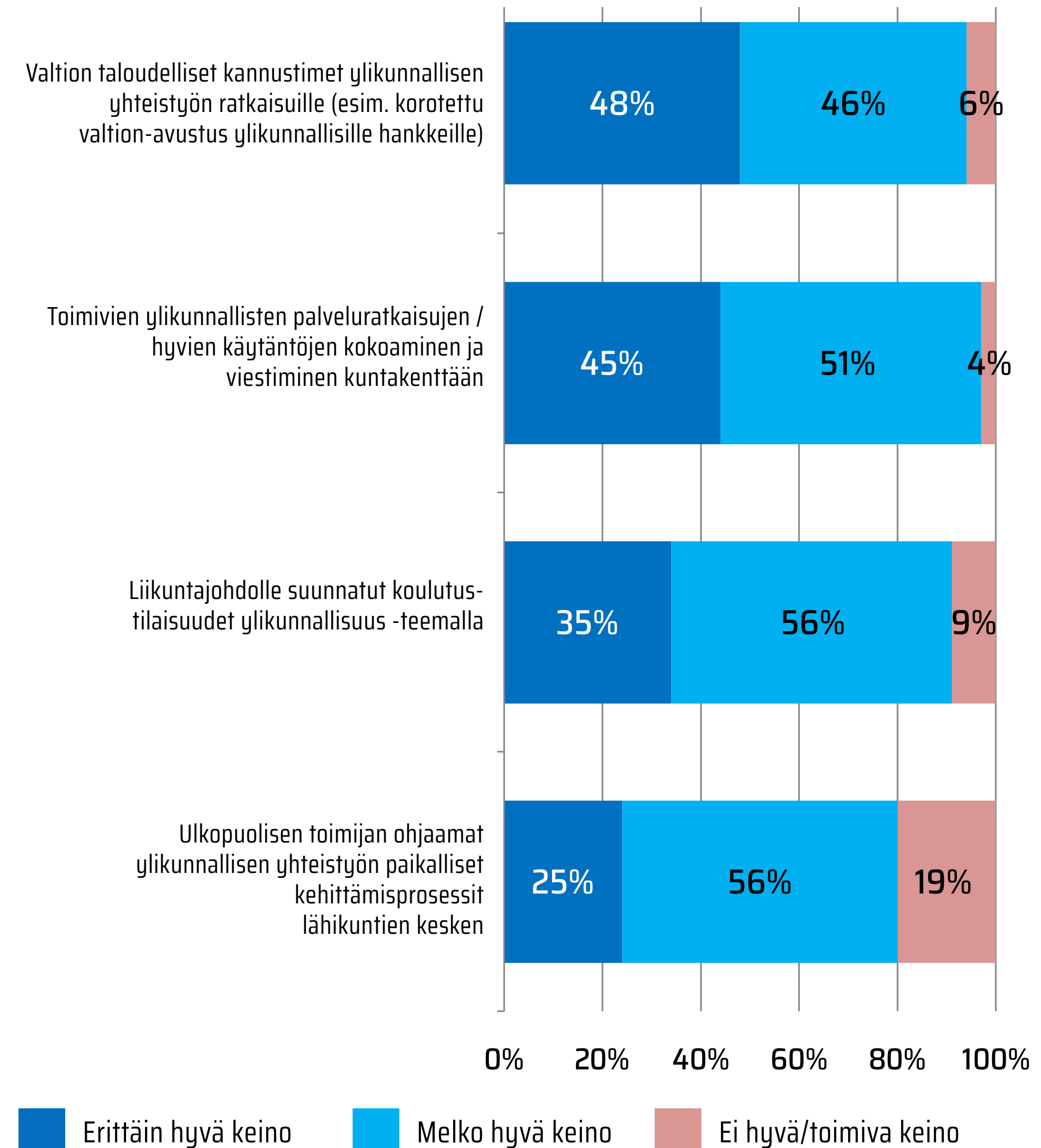
Kuntien liikunnan vastuuhenkilöiltä kysyttiin lopuksi näkemyksiä ylikunnallisen yhteistyön edistämisen keinoista. Näkökulmana oli erityisesti se, millä kunnan ulkopuolisten toimijoiden toimenpiteillä voitaisiin asiaa edistää.

Kaikkiin vastausvaihtoehtoihin suhtauduttiin pääosassa kuntia erittäin myönteisesti (kuva 12). Yleisemmin hyvinä vaikuttamiskeinona pidettiin valtion taloudellisia kannustimia sekä toimivien ylikunnallisten käytäntöjen viestimistä kuntakenttään. Näitä kumpaakin lähes 50% vastaajista piti erittäin hyvänä keinona. Ja kun huomioidaan myös ”melko hyvä” vaihtoehto, niin em. keinoja piti hyvinä lähes kaikki vastaajat. Valtion taloudellisilla kannustimilla kyselyssä tarkoitettiin mm. korotettua valtionavustusta ylikunnallisille hankkeille. Nykyisellään hankkeen ylikunnallisuus ei ole peruste korotetulle valtionavustukselle.

Myös liikuntajohdolle suunnattuja koulutus-tilaisuuksia aiheesta sekä ulkopuolisten toimijoiden ohjaamia kehittämisprosesseja pidettiin erittäin yleisesti hyvinä vaikuttamiskeinoina. Huomioitaessa myös ”melko hyvä keino” vastausvaihto, kumpaakin piti vähin-

tään 80% vastaajista toimivana keinona. Täydentävissä avoimissa vastauksissa ulkopuolisen asiantuntija-avun pohdittiin vapauttavan liikuntaviranhaltijoiden työaika, joka nykyisellään harvassa kunnassa mahdollistaa paneutumista ylikunnallisen yhteistyön kehittämiseen. Mahdollisina ulkopuolisina avuntarjoajina vastauksissa mainittiin mm. aluehallintovirastot, liikunnan aluejärjestöt sekä myös liikunta-alan yritystoimijat

Lisäksi avoimissa vastauksissa kuntien liikuntajohdon yhteiset tapaamiset ja tiiviimpi verkostoituminen nähtiin keinona edistää ylikunnallista yhteistyötä. Myös kuntapäätäjien ja luottamushenkilöiden kouluttaminen ylikunnallisen yhteistyön teemasta nostettiin hyväksi keinoksi edistää kuntien välistä yhteistyötä.



Kuva 12. Ylikunnallisen yhteistyön edistämisen keinot





## LIITETAULUKOT

**LIIKUNTAOLOSUHTEISIIN liittyvä ylikunnallinen yhteistyö.**

Onko kunnallanne TÄLLÄ HETKELLÄ yhteistyötä ao. asioissa yhden tai usemman muun kunnan kanssa?

<b>Liikunta-/ulkoilureitistöjen (ladut, kuntoradat, ulkoilu- ja pyöräilyreitit yms.) ylläpitoon tai kehittämiseen liittyvää yhteistyötä</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista (=sopimuksellista) yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000 as.	38,9%	44,4%	16,7%
5000-9 999 as.	20,0%	47,5%	32,5%
10 000-24 999 as.	18,7%	46,9%	34,4%
25 000-60 000 as	40,9%	31,8%	27,3%
Yli 60 000 as.	6,7%	46,6%	46,7%

<b>Muihin ulkoliikuntapaikkatyyppeihin liittyvää ylläpito tai kehittämissyhteistyötä (kentät, uimarannat, moottori- ja ampumaurheiluradat, leirikeskukset tms.)</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista (=sopimuksellista) yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000 as.	69,8%	20,8%	9,4%
5000-9 999 as.	51,2%	41,5%	7,3%
10 000-24 999 as.	62,5%	31,2%	6,3%
25 000-60 000 as	61,9%	33,3%	4,8%
Yli 60 000 as.	26,7%	53,3%	20,0%

<b>Sisäliikuntapaikkojen ylläpitoon tai kehittämiseen liittyvää yhteistyötä</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista (=sopimuksellista) yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000 as.	90,7%	5,6%	3,7%
5000-9 999 as.	80,5%	17,1%	2,4%
10 000-24 999 as.	90,6%	9,4%	0,0%
25 000-60 000 as	72,7%	22,7%	4,6%
Yli 60 000 as.	73,3%	26,7%	0,0%



<b>Liikuntapaikkojen ylläpito- / huoltokalustoon kytkeytyvää yhteistyötä (esim. yhteistä huoltokalustoa tai keskinäistä kalustolainaususta)</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista (=sopimuksellista) yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	84,9%	11,3%	3,8%
5000 - 9 999as	65,0%	30,0%	5,0%
10 000 - 24 999as	56,2%	34,4%	9,4%
25 000 - 60 000as	59,1%	36,4%	4,5%
Yli 60 000as	46,7%	53,3%	0,0%

<b>Liikuntapaikkojen varausjärjestelmiin liittyvää yhteistyötä (esim. yhteinen varausjärjestelmä tms.)</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista (=sopimuksellista) yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	92,3%	3,9%	3,8%
5000 - 9 999as	87,5%	5,0%	7,5%
10 000 - 24 999as	87,5%	3,1%	9,4%
25 000 - 60 000as	81,8%	13,6%	4,6%
Yli 60 000as	60,0%	33,3%	6,7%

<b>Liikuntapaikkamaksuihin / maksupolitiikkaan liittyvää yhteistyötä (esim. yhteistä taksapolitiikkaa tms.)</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista (=sopimuksellista) yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	90,7%	7,4%	1,9%
5000 - 9 999as	70,7%	22,0%	7,3%
10 000 - 24 999as	62,5%	31,2%	6,3%
25 000 - 60 000as	63,6%	22,7%	13,7%
Yli 60 000as	60,0%	40,0%	0,0%

**LIIKUNTAPALVELUIDEN TUOTTAMISEEN liittyvä ylikunnallinen yhteistyö.**

Onko kunnallanne tällä hetkellä yhteistyötä ao. asioissa yhden tai usemman muun kunnan kanssa?

Koululaisten uimaopetus	Ei yhteistyötä tällä hetkellä	Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa	Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa
Alle 5000as	37,0%	24,1%	38,9%
5000 - 9 999as	22,5%	35,0%	42,5%
10 000 - 24 999as	34,4%	25,0%	40,6%
25 000 - 60 000as	63,6%	22,7%	13,7%
Yli 60 000as	66,6%	6,7%	26,7%

Seurayhteistyö	Ei yhteistyötä tällä hetkellä	Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa	Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa
Alle 5000as	34,6%	51,9%	13,5%
5000 - 9 999as	30,0%	50,0%	20,0%
10 000 - 24 999as	31,2%	46,9%	21,9%
25 000 - 60 000as	45,4%	27,3%	27,3%
Yli 60 000as	46,7%	40,0%	13,3%

Liikuntakampanjoiden / -tempausten toteuttaminen	Ei yhteistyötä tällä hetkellä	Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa	Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa
Alle 5000as	40,7%	44,5%	14,8%
5000 - 9 999as	34,2%	46,3%	19,5%
10 000 - 24 999as	21,9%	50,0%	28,1%
25 000 - 60 000as	36,4%	59,1%	4,5%
Yli 60 000as	60,0%	20,0%	20,0%



<b>Liikunta-/urheilutapahtumien toteuttaminen</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	33,3%	48,2%	18,5%
5000 - 9 999as	39,0%	43,9%	17,1%
10 000 - 24 999as	34,4%	50,0%	15,6%
25 000 - 60 000as	57,2%	33,3%	9,5%
Yli 60 000as	33,3%	60,0%	6,7%

<b>Liikuntaneuvonta</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	53,7%	20,4%	25,9%
5000 - 9 999as	63,4%	14,6%	22,0%
10 000 - 24 999as	56,3%	25,0%	18,7%
25 000 - 60 000as	54,5%	27,3%	18,2%
Yli 60 000as	40,0%	46,7%	13,3%

<b>Liikuntamatkailun edistäminen</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	66,1%	24,5%	9,4%
5000 - 9 999as	53,7%	31,7%	14,6%
10 000 - 24 999as	43,7%	34,4%	21,9%
25 000 - 60 000as	50,0%	36,4%	13,6%
Yli 60 000as	46,6%	26,7%	26,7%

<b>Erityisryhmien liikunta</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	64,8%	18,5%	16,7%
5000 - 9 999as	53,6%	29,3%	17,1%
10 000 - 24 999as	53,1%	34,4%	12,5%
25 000 - 60 000as	54,6%	31,8%	13,6%
Yli 60 000as	33,3%	53,4%	13,3%

<b>Urheiluakatemiatoiminta</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	87,0%	5,6%	7,4%
5000 - 9 999as	78,0%	4,9%	17,1%
10 000 - 24 999as	50,0%	12,5%	37,5%
25 000 - 60 000as	54,5%	9,1%	36,4%
Yli 60 000as	20,0%	20,0%	60,0%



**LIIKUNTAPALVELUIDEN JOHTAMISEEN JA HALLINTOON liittyvä ylikunnallinen yhteistyö.***Onko kunnallanne tällä hetkellä yhteistyötä ao. asioissa yhden tai usemman muun kunnan kanssa?*

<b>Liikuntapalveluiden STRATEGISEEN JOHTAMISEEN liittyen (esim. ylikunnalliset liikuntaohjelmat / -strategiat tms.)</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	83,3%	7,4%	9,3%
5000 - 9 999as	61,0%	17,1%	21,9%
10 000 - 24 999as	53,1%	21,9%	25,0%
25 000 - 60 000as	50,0%	18,2%	31,8%
Yli 60 000as	53,3%	40,0%	6,7%

<b>Liikuntapalveluiden TIEDOLLA JOHTAMISEEN liittyen (esim. yhteisiä kuntalaiskyselyiltä tms. tiedon keruuta)</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	83,3%	13,0%	3,7%
5000 - 9 999as	70,7%	14,7%	14,6%
10 000 - 24 999as	58,1%	29,0%	12,9%
25 000 - 60 000as	50,0%	22,7%	27,3%
Yli 60 000as	60,0%	26,7%	13,3%

<b>Liikuntapalveluiden VIESTINTÄÄN liittyen (esim. yhteisiä viestintävälineitä / -kanavia käytössä tms.)</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	77,8%	16,7%	5,5%
5000 - 9 999as	61,0%	21,9%	17,1%
10 000 - 24 999as	48,4%	32,3%	19,3%
25 000 - 60 000as	50,0%	36,4%	13,6%
Yli 60 000as	53,3%	20,0%	26,7%

<b>Liikuntapalveluiden HENKILÖSTÖRESURSEIHIN liittyen (=yhteisiä liikuntapalveluihin liittyviä henkilöstöresursseja)</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	84,9%	9,4%	5,7%
5000 - 9 999as	87,8%	9,8%	2,4%
10 000 - 24 999as	84,4%	15,6%	0,0%
25 000 - 60 000as	86,4%	13,6%	0,0%
Yli 60 000as	80,0%	13,3%	6,7%

<b>Liikuntapalveluiden OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN liittyen (esim. yhteisiä henkilöstön koulutuksia, yhteistä alueellista verkostoitumista tms.)</b>	<b>Ei yhteistyötä tällä hetkellä</b>	<b>Epävirallista / pienimuotoista yhteistyötä olemassa</b>	<b>Virallista / suunnitelmallista yhteistyötä olemassa</b>
Alle 5000as	59,2%	27,8%	13,0%
5000 - 9 999as	31,7%	36,6%	31,7%
10 000 - 24 999as	21,9%	50,0%	28,1%
25 000 - 60 000as	31,8%	40,9%	27,3%
Yli 60 000as	33,3%	46,7%	20,0%



**Alla on lueteltuna erilaisia mahdollisia esteitä / haasteita liikuntapalveluihin liittyvän ylikunnallisen yhteistyön edistämiseksi.**

*Missä määrin arvioit niiden olevan esteenä omassa kunnassasi ja sen lähialueella?*

<b>Kuntien keskeisten virkamiesten yleinen ajanpuute liittyen palveluiden kehittämistyöhön, kuten ylikunnallisten ratkaisujen etsimiseen ja rakentamiseen</b>	<b>Ei kovinkaan merkittävä este</b>	<b>Melko merkittävä este</b>	<b>Erittäin suuri este</b>
Alle 5000as	16,7%	46,3%	37,0%
5000 - 9 999as	20,0%	45,0%	35,0%
10 000 - 24 999as	22,6%	48,4%	29,0%
25 000 - 60 000as	18,2%	27,3%	54,5%
Yli 60 000as	40,0%	40,0%	20,0%

<b>Kuntien erilaiset toimintakulttuurit ja ohjausjärjestelmät (esim. tietojärjestelmät)</b>	<b>Ei kovinkaan merkittävä este</b>	<b>Melko merkittävä este</b>	<b>Erittäin suuri este</b>
Alle 5000as	50,9%	49,1%	0,0%
5000 - 9 999as	46,4%	46,3%	7,3%
10 000 - 24 999as	54,8%	38,7%	6,5%
25 000 - 60 000as	28,6%	66,7%	4,7%
Yli 60 000as	40,0%	60,0%	0,0%

<b>Hyvien esimerkkien puute toimivista ylikunnallisen yhteistyön rakentamisen ja toteuttamisen malleista</b>	<b>Ei kovinkaan merkittävä este</b>	<b>Melko merkittävä este</b>	<b>Erittäin suuri este</b>
Alle 5000as	46,3%	48,1%	5,6%
5000 - 9 999as	58,5%	29,3%	12,2%
10 000 - 24 999as	45,2%	48,4%	6,4%
25 000 - 60 000as	59,1%	36,4%	4,5%
Yli 60 000as	73,3%	26,7%	0,0%

Lähikuntien yleinen erilaisuus alueella (kuntakoko yms.)	Ei kovinkaan merkittävä este	Melko merkittävä este	Erittäin suuri este
Alle 5000as	57,4%	40,7%	1,9%
5000 - 9 999as	56,1%	43,9%	0,0%
10 000 - 24 999as	53,1%	43,8%	3,1%
25 000 - 60 000as	45,5%	50,0%	4,5%
Yli 60 000as	20,0%	53,3%	26,7%

Ylikunnallisen yhteistyön kautta syntyvien päällekkäisten rakenteiden johtamisen ja hallinnoimisen haasteet	Ei kovinkaan merkittävä este	Melko merkittävä este	Erittäin suuri este
Alle 5000as	55,8%	44,2%	0,0%
5000 - 9 999as	52,5%	47,5%	0,0%
10 000 - 24 999as	58,1%	41,9%	0,0%
25 000 - 60 000as	33,3%	61,9%	4,8%
Yli 60 000as	60,0%	40,0%	0,0%

Ylikunnallisen yhteistyön synnyttämiseen liittyvät juridiset haasteet	Ei kovinkaan merkittävä este	Melko merkittävä este	Erittäin suuri este
Alle 5000as	72,5%	25,5%	2,0%
5000 - 9 999as	59,0%	41,0%	0,0%
10 000 - 24 999as	51,6%	41,9%	6,5%
25 000 - 60 000as	28,6%	66,7%	4,7%
Yli 60 000as	60,0%	40,0%	0,0%



<b>Kuntien luottamushenkilöstön / kuntapoliitikkojen haluttomuus ylikunnallisiin ratkaisuihin</b>	<b>Ei kovinkaan merkittävä este</b>	<b>Melko merkittävä este</b>	<b>Erittäin suuri este</b>
Alle 5000as	71,1%	23,1%	5,8%
5000 - 9 999as	66,7%	30,8%	2,5%
10 000 - 24 999as	64,5%	32,3%	3,2%
25 000 - 60 000as	45,0%	50,0%	5,0%
Yli 60 000as	53,3%	26,7%	20,0%

<b>Ylikunnallisen yhteistyön yhdistyminen mielikuvatasolla kuntaliitospyrkimyksiin</b>	<b>Ei kovinkaan merkittävä este</b>	<b>Melko merkittävä este</b>	<b>Erittäin suuri este</b>
Alle 5000as	70,0%	24,0%	6,0%
5000 - 9 999as	62,5%	30,0%	7,5%
10 000 - 24 999as	74,2%	22,6%	3,2%
25 000 - 60 000as	71,4%	28,6%	0,0%
Yli 60 000as	53,4%	33,3%	13,3%

<b>Keskinäisen keskustelukulttuurin ja /tai luottamuksen puute lähikuntien välillä</b>	<b>Ei kovinkaan merkittävä este</b>	<b>Melko merkittävä este</b>	<b>Erittäin suuri este</b>
Alle 5000as	86,8%	13,2%	0,0%
5000 - 9 999as	87,8%	12,2%	0,0%
10 000 - 24 999as	93,5%	6,5%	0,0%
25 000 - 60 000as	90,5%	9,5%	0,0%
Yli 60 000as	86,7%	0,0%	13,3%

Kuntien keskeisten viranhaltijoiden haluttomuus ylikunnallisiin ratkaisumalleihin	Ei kovinkaan merkittävä este	Melko merkittävä este	Erittäin suuri este
Alle 5000as	92,3%	5,8%	1,9%
5000 - 9 999as	90,0%	10,0%	0,0%
10 000 - 24 999as	93,5%	6,5%	0,0%
25 000 - 60 000as	80,0%	20,0%	0,0%
Yli 60 000as	73,3%	26,7%	0,0%

**YLIKUNNALLISEN YHTEISTYÖN EDISTÄMISEN KEINOT.** Alla on lueteltuna joitakin keinoja, joilla kenties voisi vauhdittaa / edistää ylikunnallista yhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden toimenpitein.

*Arvioi kuinka hyvinä / toimivina keinoina niitä pidät?*

<b>Valtion taloudelliset kannustimet ylikunnallisen yhteistyön ratkaisuille (esim. korotettu valtionavustus ylikunnallisille hankkeille)</b>	<b>Erittäin hyvä keino</b>	<b>Melko hyvä keino</b>	<b>Ei hyvä / toimiva keino</b>
Alle 5000as	48,2%	44,4%	7,4%
5000 - 9 999as	46,4%	46,3%	7,3%
10 000 - 24 999as	54,8%	38,7%	6,5%
25 000 - 60 000as	50,0%	50,0%	0,0%
Yli 60 000as	35,7%	57,1%	7,2%

<b>Toimivien ylikunnallisten palveluratkaisujen / hyvien käytäntöjen kokoaminen ja viestiminen kuntakenttään</b>	<b>Erittäin hyvä keino</b>	<b>Melko hyvä keino</b>	<b>Ei hyvä / toimiva keino</b>
Alle 5000as	49,0%	49,1%	1,9%
5000 - 9 999as	43,9%	53,7%	2,4%
10 000 - 24 999as	46,9%	50,0%	3,1%
25 000 - 60 000as	36,4%	59,1%	4,5%
Yli 60 000as	42,8%	42,9%	14,3%

<b>Liikuntajohdolle suunnatut koulutustilaisuudet ylikunnallisuus -teemalla</b>	<b>Erittäin hyvä keino</b>	<b>Melko hyvä keino</b>	<b>Ei hyvä / toimiva keino</b>
Alle 5000as	33,3%	57,4%	9,3%
5000 - 9 999as	35,0%	55,0%	10,0%
10 000 - 24 999as	41,9%	54,9%	3,2%
25 000 - 60 000as	27,3%	59,1%	13,6%
Yli 60 000as	35,7%	50,0%	14,3%



<b>Ulkopuolisen toimijan ohjaamat ylikunnallisen yhteistyön paikalliset kehittämisprosessit lähikuntien kesken</b>	<b>Erittäin hyvä keino</b>	<b>Melko hyvä keino</b>	<b>Ei hyvä / toimiva keino</b>
Alle 5000as	28,3%	49,1%	22,6%
5000 - 9 999as	25,0%	67,5%	7,5%
10 000 - 24 999as	28,1%	59,4%	12,5%
25 000 - 60 000as	19,0%	42,9%	38,1%
Yli 60 000as	14,3%	57,1%	28,6%