

KIHUN JULKAISUSARJA 84

Palveluista moniammatillisiksi timeiksi

- Asiantuntijatoiminnan arviointi valtakunnallisissa
huippu-urheilukeskuksissa 2019-22

PALVELUISTA MONIAMMATILLISIKSI TIIMEIKSI – ASiantuntijatoiminnan arviointi
Valtakunnallisissa huippu-urheilukeskuksissa 2019-22
Jari Lämsä, Akseli Holopainen, Minna Blomqvist & Kaisu Mononen.

KIHUn julkaisusarja, nro 84

ISBN 978-952-7290-29-3 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8317 (verkkojulkaisu)

© Huippu-urheilun instituutti KIHU, 2023

Kaikki oikeudet pidätetään. Tämän julkaisun tai sen osan jäljentäminen ilman tekijän kirjallista lupaa painamalla, monistamalla, äänittämällä tai muulla tavoin on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty.

SISÄLLYS

Tiivistelmä	4
1 Johdanto	5
2 Arvioinnin kohde ja konteksti	7
2.1 Moniammatillinen asiantuntijatoiminta.....	7
2.2 Valtakunnalliset huippu-urheilukeskukset.....	9
3 Valtakunnalliset linjaukset ja koordinaatio	14
4 Arvioinnin toteuttaminen	16
4.1 Arvioinnin rajaukset ja arviointikysymykset	16
4.2 Arvioinnin toteutus	17
5 Arvioinnin tulokset	18
5.1 Keskusten asiantuntijatoiminnan organisointi ja tunnuspiirteet.....	18
5.2 Keskusten valtakunnalliset lajikumppanit.....	23
5.3 Arviot keskuksista - Yhteistyö ja olosuhteet	24
5.4 Valmentajien ja asiantuntijoiden kokemukset työstä	26
5.5 Asiantuntijatoiminnan saatavuus ja vaikuttavuus	27
5.6 Moniammatillisten asiantuntijatiimien toiminta	28
5.7 Tiimityön haasteet ja kehityskohdat	32
5.8 Asiantuntijatoiminnan valtakunnallinen koordinaatio	36
5.9 Valtakunnallisten asiantuntijaverkostojen toiminta	37
6 Arvioinnin johtopäätökset ja kehitysehdotukset	41
Lähteet	44
Liitteet	45

Tiivistelmä

Tämän arvioinnin tavoitteena oli selvittää moniammatillisen asiantuntijatoiminnan organisoitumista ja kohdentumista valtakunnallisissa urheiluakatemoissa ja valmennuskeskuksissa vuosien 2019–2022 aikana. Valmennusta tukevaan asiantuntijatoimintaan on kohdennettu vuodesta 2020 lähtien merkittäviä lisäpanostuksia suomalaisessa huippu-urheilussa. Arvioinnissa tarkasteltiin asiantuntijatoiminnan organisoiminnan ja tiimien muodostumisen onnistumisia ja kehityskohteita sekä selvitettiin asiantuntijatoiminnan valtakunnallisen koordinoiminnan tilaa keskuksissa.

Asiantuntijatoiminnan arviointi perustui keskuskohtaisiin haastatteluihin ja kyselyihin, joita tehtiin valtakunnallisissa keskuksissa pääasiallisesti toimiville yli 16-vuotiaille urheilijoille, valmentajille ja asiantuntijoille. Keskuskohtaiset haastattelut toteutettiin asiantuntijatoiminnasta vastaaville kahdesti vuosina 2021 ja 2022. Haastatteluiden avulla kuvattiin keskusten strategiaa valintoja ja johdon näkemyksiä asiantuntijatoiminnan tilasta ja toiminnan kehittymisestä. Kyselyiden avulla tarkasteltiin puolestaan urheilijoiden (n = 151), valmentajien (n = 73) ja asiantuntijoiden (n = 60) kokemuksia moniammatillisen tiimitoiminnan toteutumisesta keskuksissa.

Arvioinnin tulosten perusteella voidaan todeta, että asiantuntijatoimintaan panostaminen on kehittänyt merkittävästi valtakunnallisten keskusten sisäistä valmennustoimintaa vuosina 2019–22. Suurin osa kyselyyn vastanneista urheilijoista oli tyytyväisiä keskusten tarjoamiin olosuhteisiin, asiantuntijoiden määrään sekä moniammatilliseen yhteistyöhön omassa tiimissä. Onnistunut moniammatillinen asiantuntijatuki oli lisännyt erityisesti valmennuksen systemaattisuutta, laatua ja tätä kautta myös edistänyt urheilijoiden suorituskykyä. Toisaalta heikosti toimivassa tiimissä toistui ongelmia vuorovaikutuksessa sekä yhteisten tavoitteiden puuttumisessa. Tämä näkyi myös urheilijoiden kokemana epätietoisuutena tiimin toiminnasta. Moniammatillisen yhteistyön keskeisimpänä haasteena on varmistaa valmentajan riittävät resurssit ja osaaminen koordinoita ja johtaa tiimin toimintaa.

Valtakunnallisen koordinoiminnan tulevaisuus näyttöytyy verkostomaisesti toteutettuna yhteistyönä, joka huomioi jokaisen keskuksen omat paikalliset toimintaympäristöt. Asiantuntijaresurssien tehokas käyttö edellyttää keskuksilta tiivistä yhteistyötä paikallisesti lajien ja seurojen kanssa, jotta resurssit onnistutaan kohdentamaan ensisijaisen tarpeen mukaan. Keskusten toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa olisikin luontevinta säilyttää riittävä autonomia samalla kun valtakunnallisen tason verkostoyhteistyötä lisätään suomalaisessa huippu-urheilussa.

Keskeisinä kehitysehdotuksina arvioinnissa nostetaan esiin: 1) tiimivetäjänä toimivan valmentajan roolin vahvistaminen osaamista kehittämällä ja resurssoinnista huolehtimalla, 2) koulutuksen ja muun tuen tarjoaminen tiimityöhön asiantuntijoille sekä 3) panostusta valtakunnallisten asiantuntijaverkostojen kehittämiseen. Myös valtakunnallisen tason koordinaatiota ja eri tahojen yhteispeliä esitetään selkeytettäväksi.

1 Johdanto

Erilaisia asiantuntijoita ja neuvoja on urheiluvalmennuksessa, ja urheilijan tukena esiintynyt modernin urheilun alkuajoista lähtien. Suomessa totaalisen valmennuksen aikakausi 1970-luvulta lähtien toi eri ammattialojen osaajia urheilijoiden tueksi maajoukkuevalmennuksessa. Joukkuelajien kaupallistuminen ja ammattimaistuminen mahdollisti useiden palkattujen valmentajien tiimityön seuratasolla 1990-luvulta lähtien. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU (nyk. Huippu-urheilun instituutti KIHU) on tuottanut valittujen lajien maajoukkueiden ja kärkiurheilijoiden asiantuntijapalveluja 1990-luvulta lähtien. 2000-luvulla eri alojen asiantuntijapalveluja on kehitetty ja tarjottu urheilijoille yli lajirajojen urheiluakatemoissa. Viimeisin kehitysaskel urheilun asiantuntijatoiminnassa otettiin, kun valtio kasvatti urheiluakatemoille suunnattua taloudellista tukea merkittävästi osana liikuntapoliittisen selonteon toimenpiteitä (Valtioneuvosto 2018). Vuosien 2020–22 aikana opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on jakanut yhteensä 6,5 miljoonaa euroa urheiluakatemoille asiantuntijatoiminnan kehittämiseen.

Suomen Olympiakomitean (OK) johdolla on linjattu, että asiantuntijatoiminnan kehittämisessä pyritään palveluista valmennukseen integroituihin tiimeihin. Tätä muutosta Urrila (2017) on kuvannut siirtymänä perinteisestä valmennuksesta kokonaisvaltaiseen valmennukseen. Urrilan mukaan urheiluvalmennus koostuu eri osa-alueista; fyysiset tekijät, psyykkiset tekijät, näkemys urheilu-urasta, sosiaaliset tekijät, talous sekä julkisuus. Nämä osa-alueet yhdistyvät kokonaisvaltaiseksi kahden käsitteen, kattavuus ja kokonaisvaltaisuus, avulla: *”Kokonaisvaltaisuuden toteutumiseksi alustavasti määritetyt valmennukset pyritään yhdistämään asiasisällön ja toimeenpanon suhteen toimivaksi yhtenäiseksi, koordinoituksi kokonaisuudeksi ottaen huomioon urheilijan elämä kaikkinaensa”*. Kokonaisvaltaisen valmennuksen toteuttamiseksi tarvitaan organisatorinen ratkaisu, joka on valmennustiimi. (Urrila 2017, 45–47).



Valtion lisääntyneellä taloudellisella tuella asiantuntijatoiminnan laajentamista ja kehittämistä on toteutettu ensisijaisesti kuudessa valtakunnallisessa urheiluakatemiassa ja valmennuskeskuksessa. Toiminnan päämääränä on ollut linkittää asiantuntijatoiminta osaksi urheilijoiden, joukkueiden ja lajien valmennusta. Keinona tähän ovat olleet asiantuntijoiden palkkaus, paikalliset ja valtakunnalliset asiantuntijaverkostot sekä valmentajajohtoiset asiantuntijatiimit. Pitkän tähtäimen tavoitteena on urheilijoiden ja joukkueiden menestystä ja tuloksen tekemistä tukeva toimintakulttuuri, jossa jokainen toimija työskentelee yhteisten tavoitteiden suunnassa.

Paikalliset urheiluakatemit ovat organisoineet asiantuntijatoimintaa käytännössä yhteistyössä lajikumppanien ja paikallisen verkoston kanssa. Valtakunnallisella tasolla Suomen Olympiakomitean osaamisohjelma, jota KIHU on koordinoanut, on vastannut asiantuntijatoiminnan valtakunnallisesta johtamisesta ja koordinaatiosta. Valtakunnallisen työn tueksi on julkaistu asiantuntijatoiminnan kuvaus huippu-urheilun toimintaympäristöissä (KIHU 2021; KIHU 2022a), jonka tarkoituksena on luoda yhteisiä käytäntöjä ja käsitteitä urheilun asiantuntijatoimintaan.

Tässä arvioinnissa keskitytään asiantuntijatoiminnan organisointiin ja kohdentamiseen kuudessa valtakunnallisessa keskuksessa vuosien 2019–22 välisenä aikana. Kyseessä on prosessi-arviointi, jossa tavoitteena on ollut ensisijaisesti tarjota paikallisille akatemioiden ja toimintaa valtakunnallisesti koordinoiville tahoille tietoa toiminnan edelleen kehittämiseksi. Arvioinnissa on hyödynnetty KIHUn kokoamia seurantatietoja urheiluakatemioiden asiantuntijatoimintaa organisoivia henkilöitä sekä toteutettu kyselyt urheilijoille, valmentajille ja asiantuntijoille.

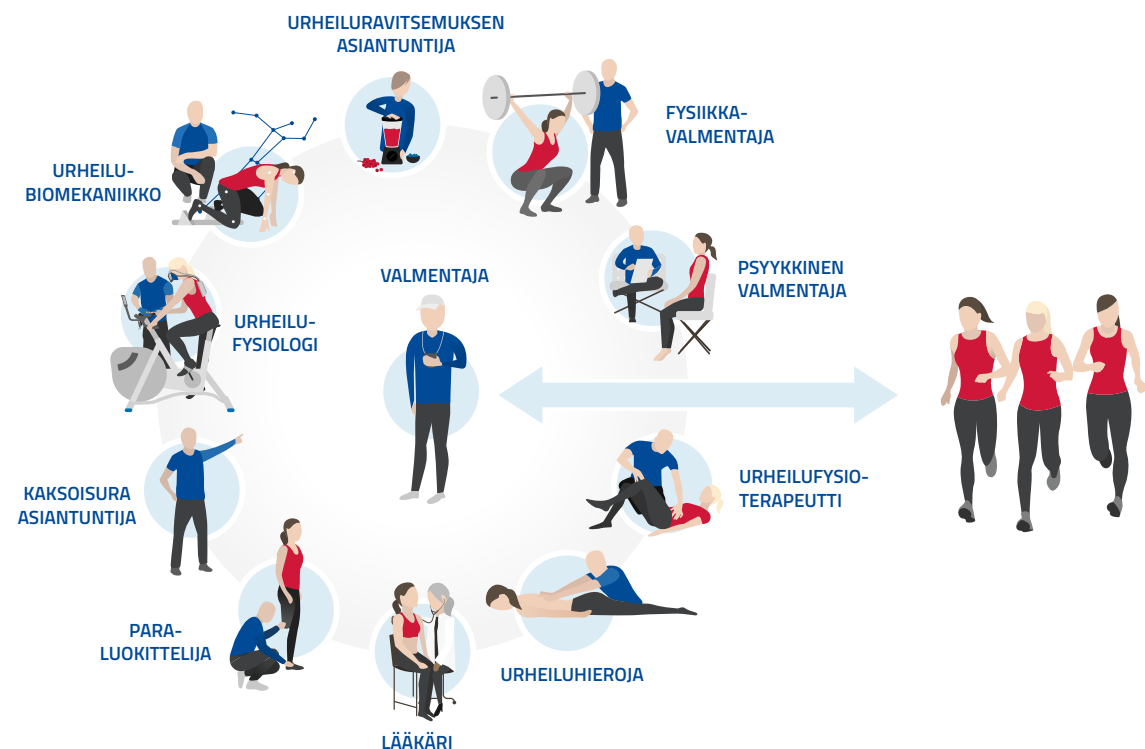
Raportissa esitellään aluksi arvioinnin konteksti, moniammatillinen asiantuntijatoiminta valtakunnallisissa keskuksissa, jonka jälkeen tiivistetään valtakunnallisen koordinaation toteutus. Arvioinnin toteutus kappaleessa rajataan arviointia ja esitetään arviointikysymykset sekä menetelmät, joilla vastauksia arviointikysymyksiin haetaan. Arvioinnin tulokset muodostavat laajimman kappaleen, jossa tuloksia käydään läpi pääasiassa yleisesti erittelemättä kuuden arvioinnissa mukana olleen keskuksen tuloksia. Lopuksi tiivistetään arvioinnin keskeiset tulokset ja kehitysehdotukset.

2 Arvioinnin kohde ja konteksti

2.1 MONIAMMATILLINEN ASiantuntijatoiminta

Käsillä olevan arvioinnin kohteena on moniammatillinen asiantuntijatoiminta, jolla tarkoitetaan eri alojen asiantuntijoiden työskentelyä ja yhteistyötä urheilijoiden, joukkueiden ja valmentajien hyväksi. Osallistumalla päivittäiseen valmentautumiseen ja kilpailuihin asiantuntijat oppivat suoraan urheilijan, valmentajan ja lajin toiminnasta. Tekemällä ammatillista yhteistyötä asiantuntijat kykenevät ratkaisemaan haasteita uusilla ja aiempaa paremmilla tavoilla.

Asiantuntijatoiminnan valtakunnallinen linjaus tunnistaa kymmenen eri urheilun asiantuntija-ammattia; psyykinen valmentaja, fysiikkavalmentaja, lääkäri, urheilufysioterapeutti, urheiluravitsemuksen asiantuntija, urheilu biomekaniikko, urheilubiomekaanikko, urheilufysiologi, kaksoisura-asiantuntija, urheiluhieroja ja paraluokittelija (kuvio 1). Asiantuntijatoiminnan tavoitteena on, että em. asiantuntijat sekä mahdolliset lajin omat asiantuntijat (esim. pelianalyytikko, meteorologi, välineosaaja), työskentelevät moniammatillisena tiiminä, jossa jokaiselle asiantuntijalle on sovittu oma rooli ja vastuu. Tiimien toiminnan johtamisesta vastaa valmentaja. Valmennustiimin lisäksi asiantuntijatoiminnan tueksi on perustettu valtakunnallisia verkostoja, joissa kunkin alan asiantuntijat jakavat ja oppivat toisiltaan. (KIHU 2022a).



KUVIO 1. Moniammatillinen asiantuntijatoiminta urheilijan polulla.
(Lähde: KIHU 2022a, 8).

Tavoitteena suomalaisessa urheilussa on, että asiantuntijatuki kohdentuu lajien ja valmennusprosessien tarpeista. Nuorille urheilijoille asiantuntija-apua tarjotaan valmentajien osaamisen tukemisen kautta, huippu-urheiluun panostusvaiheessa toteutetaan laji- ja ryhmäkohtaisia toimenpiteitä ja jo huipulla oleville urheilijoille yksilöllistä ja räätälöityä toimintaa.

Moniammatillisen asiantuntijatyön hyödyt ja haasteet ovat tulleet tutuiksi sosiaali- ja terveyssektorilla, jossa asiantuntijatiimejä on kehitetty kauemmin. Isoherranen (2012) tiivistää asiantuntijatiimien keskeiset toiminnan periaatteet viiteen ydinasiaan: 1) kokonaisvaltainen, asiakaslähtöinen tiedon kokoaminen, 2) sovitut välineet ja käytännöt tiedon kokoamiselle, 3) mahdollisuudet ammatillisille rajojen ylityksille, 4) asiakaslähtöiset rajojen ylitykset sekä 5) jatkuva arviointi ja kehittäminen (Isoherranen 2012, 22). Sydänmaalakka (2006) hahmottaa tiimin toiminnan raameja seuraavasti:

- Tiimiin kuuluu 5–20 jäsentä. Toimintakykyisimmissä tiimeissä on 4–8 jäsentä.
- Tiimin jäsenet yhdistävät osaamistaan, josta syntyy etua (1+1=3).
- Jäsenillä on yhteinen päämäärä ja selkeät tavoitteet, joihin sitoudutaan.
- Tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan yhdessä.
- Tiimillä on yhteinen toimintatapa, jota kehitetään.
- Jäsenet tuntevat olevansa osa tiimiä ja kantavat vastuuta yhdessä. (Sydänmaalakka 2006, 48).

Moniammatillinen yhteistyö onnistuu parhaimmillaan tehtävään motivoituneen ja kyvykkään tiimivalmentajan johtamana. Tiimivalmentajan tehtävänä on suunnitella ja koordinoida tiimin toimintaa. Taitavan tiimivalmentajan nähdään asettavan selkeitä rooleja ja vastuita tiimin jäsenille, tukevan tukiverkoston muodostumista, tiimin avointa vuorovaikutusta sekä jatkuvaa oppimista. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 47–50). Suomalaisen urheilun valmentajajohtoisessa mallissa valmentajan odotetaan johtavan sekä valmennusprosessia että siihen kiinnittyvää asiantuntijatiimiä (KIHU 2022a).

Tiimi tarvitsee toimiakseen kyvykkään tiimivalmentajan lisäksi yksittäisten jäsenten sitoutumisen toimintaan. Sitoutunut jäsen kokee yhteisten tavoitteiden saavuttamisen hyödyttävän myös yksilön omia tavoitteita. Hyvin toimivassa tiimissä jäsenet ovat luotettavia, rehellisiä ja avoimia vuorovaikutteiselle yhteistyölle. He myös asettavat yhteiset tavoitteet omien etujen edelle. Tiimitoiminta tarjoaa yksilölle parhaimmillaan parempaa työn tuottavuutta, poikkitieteellistä oppimista sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Salminen 2017, 71–91).

Tiimin kehittäminen on monitasoinen prosessi, jossa tiimi käynnistyy perustamisvaiheesta ja kehittyy parhaimmillaan suorituskykyiseksi huipputiimiksi. Tämä vaatii aikaa ja kokemuksia yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Perustamisvaiheessa tiimin tulisi erityisesti sisäistää yhteiset tavoitteet ja niiden ensisijaisuus suhteessa mahdollisiin omiin tavoitteisiin. Käynnistysvaihe aiheuttaa usein sisäisiä konflikteja, joka vaatii valmentajalta systemaattista ohjausta ja tukea. Sitoutuneen yhteistyön ja luottamuksen kautta tiimin on mahdollista kehittyä suorituskykyiseksi kokonaisuudeksi. Parhaimmillaan tiimi voi saavuttaa huippuvaiheen, jossa yhteiset tavoitteet toteutuvat ja vastuu jakautuu tehokkaasti. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 197–121).

Toisilla tiimeillä yhteistyö ei toimi ja ne toimivat valetimeinä. Tällöin tiimi toimii vain nimellisesti, ajalehtien ilman suuntaa ja jäsenten yhteistyötä. Sisäiset ristiriidat voivat syntyä esimerkiksi tiimin jäsenten liiallisesta oman edun tavoittelusta tai tiimivalmentajan rajallisista resursseista. Lopulta kaikki tiimit päätyvät hajoamisvaiheeseen, joka voi olla seurausta ulkoisista muutoksista tai tiimin jäsenten vaihtumisesta. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 197–221).

Huippu-urheilutiimien johtaminen on monitahoinen prosessi, johon liittyy vision aikaansaaminen, ihmisten ja toiminnan johtaminen sekä kulttuurin luominen (Fletcher & Arnold 2011, 238). Muutosjohtamista on tutkittu ammatti- ja olympiaurheilussa. Molemmissa tapauksissa valmennuksen johtajalta ja muutoksen tekijältä vaaditaan vision ja tavoitteiden asettelun lisäksi useiden erilaisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien huomioimista, neuvottelutaitoja sekä joskus normien rajat ylittäviä johtamiskeinoja. Ammattiurheilussa tuloksentekopaineet ovat jatkuvasti läsnä, kun taas olympiaurheilun tavoitteet ulottuvat valmennustiimien näkökulmasta pidemmälle, Olympiadin ajalle. (Cruickshank & Collins 2012; Cruickshank, Collins & Minten 2014; 2015).

2.2 VALTAKUNNALLISET HUIPPU-URHEILUKESKUKSET

Asiantuntijatoimintaa valmennuksen tueksi on saatavilla urheiluakatemia- ja valmennuskeskusverkoston kautta. Ajatuksena asiantuntijatoiminnan keskittämällä näihin keskuksiin on mahdollistaa valmentajien ja asiantuntijoiden jatkuva ja lajirajat ylittävä vuorovaikutus ja yhdessä oppiminen. Erityisesti tavoitteena on, että valtakunnallisista keskuksista rakentuu huippu-urheilun osaamiskeskittymiä (KIHU 2022a). Tämä arviointi rajataan käsittämään kuuden huippu-urheilun valtakunnallisen urheiluakatemia- ja valmennuskeskuksen asiantuntijatoiminnan.

VALTAKUNNALLISET URHEILUAKATEMIAT

JA VALMENNUSKESKUKSET

- Helsinki OVK: Helsingin Olympiavalmennuskeskus, pääkaupunkiseudun urheiluakatemia (URHEA) ja Kisakallion urheiluopiston valmennuskeskus
- Vuokatti-Ruka OVK: Vuokatti-Ruka Olympiavalmennuskeskus, Vuokatti-Ruka urheiluakatemia ja Vuokatin urheiluopiston valmennuskeskus
- Kuortane: Etelä-Pohjanmaan urheiluakatemia ja Kuortaneen valmennuskeskus
- Tampere: Tampereen urheiluakatemia ja Varalan valmennuskeskus
- Turku: Turun seudun urheiluakatemia
- Jyväskylä: Jyväskylän urheiluakatemia

Helsinki OVK:n ja Vuokatti-Ruka OVK:n osalta tarkastelussa keskityttiin olympiavalmennuskeskusten toimintaan. Valtakunnallisista keskuksista kaksi, Helsinki ja Jyväskylä, toimivat säätiöpohjaisesti. Tampere ja Kuortane ovat kiinnittyneet osaksi urheiluopistojen toimintaa ja Vuokatti-Ruka sekä Turku toimivat osana kuntaorganisaatioita. Kaikilla keskuksilla on omanlaisensa paikalliset ja alueelliset verkostot, joissa on mukana oppilaitoksia, lajiliittoja, urheiluseuroja, palveluntuottajia ja muita paikallisia urheilutahoja ja toimijoita. Valtakunnallisesti merkittäviä verkostojen jäseniä ja keskusten kumppaneita ovat Olympiakomitean huippu-urheiluuyksikön lisäksi liikuntalääketieteen keskuksset (Helsinki, Tampere, Turku), Huippu-urheilun instituutti KIHU (Jyväskylä) sekä Puolustusvoimien urheilukoulu (Helsinki, Vuokatti-Ruka).

2.2.1 Keskusten urheilija- ja valmentajamäärät

Valtakunnallisten keskusten toiminnan laajuutta tarkastellaan tässä yhteydessä paikallisissa verkostoissa mukana olevien urheilijoiden ja valmentajien lukumäärällä vuosilta 2019 ja 2022 (taulukko 1). Asiantuntijoiden ja lajikumppanuuksien määrää tarkastellaan tulososassa. Yleisesti ottaen keskukset ovat kasvattaneet toimintavolyymiaan vertailuvuosien aikana. Yhteenlaskettu urheilijamäärä on kasvanut 9 670:stä aina 11 320 urheilijaan. Vastaavasti valmentajia verkostoissa on yhteensä 636, jossa on lisäystä 119 valmentajaa vuoteen 2019 verrattuna. Päätoimisia valmentajia on 375 vuoden 2022 lopulla.

Helsingin Olympiavalmennuskeskuksen ja Urhea -akatemia toiminnassa on mukana eniten urheilijoita ja valmentajia. Lähes puolet keskusten yhteenlasketuista urheilijoista valmentautuu pääkaupunkiseudun keskuksessa. Tampere, Turku ja Jyväskylä muodostavat kaupunkikeskukset, joissa urheilee kussakin yli tuhat urheilijaa ja akatemiaverkostossa on noin sata valmentajaa. Valmennuskeskuspaikkakunnat Kuortane ja Vuokatti-Ruka ovat urheilija- ja valmentajavolyymiltään noin puolet kaupunkikeskuksia pienempiä. Lukuja tarkastelussa on syytä huomioida keskusten erilaiset strategiat ja toimintatavat. Ne myös suhtautuvat verkostoitumiseen ja toimintaympäristöönsä eri tavoin. Osa keskuksista pyrkii aktiivisesti kasvattamaan verkostoa, kun taas osa pyrkii toimimaan nykyisillä resursseilla.

TAULUKKO 1. Valtakunnallisten huippu-urheilukeskusten tunnuslukuja 2019 ja 2022. LÄHDE: KIHU 2022b.

	Helsinki OVK		Jyväskylä		Kuortane		Tampere		Turku		Vuokatti-Ruka OVK	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Akatemia-urheilijat	5 138	6 073	1 224	1 444	405	490	1 287	1 390	1 108	1 285	500	639
HUY:n tuki + maajoukkue-urheilijat	993	914	179	267	153	164	252	300	180	254	121	138
Akatemia-valmentajat	222	227	62	119	53	55	51	105	70	79	49	51
Päätoimiset valmentajat	151	120	20	55	26	34	31	83	55	49	39	34

2.2.2 Keskusten talous ja valtionavustukset asiantuntijatoimintaan

Urheiluakatemit toimivat paikallisina ja alueellisina verkostoina. Niiden rahoitus koostuu valtion tuen lisäksi muusta valtakunnallisesta rahoituksesta (mm. lajiliittojen valmentajapalkkatuet) sekä paikallisesta ja alueellisesta rahoituksesta. Osa keskuksista perii maksuja urheilijoilta, joihin sisältyy useimmiten liikuntapaikkojen käyttöoikeus. Valtakunnallisesti keskuksat kokoavat rahoitusta myös lajiliitoilta, jos liitot nimeävät keskuksen maajoukkueen tai talenttitoiminnan keskuksiksi ja sijoittavat omia resursseja toimintaan. Vuodesta 2008 lähtien jaettu valtion avustus muodostaa merkittävän osuuden akatemioiden kokonaistuloista.

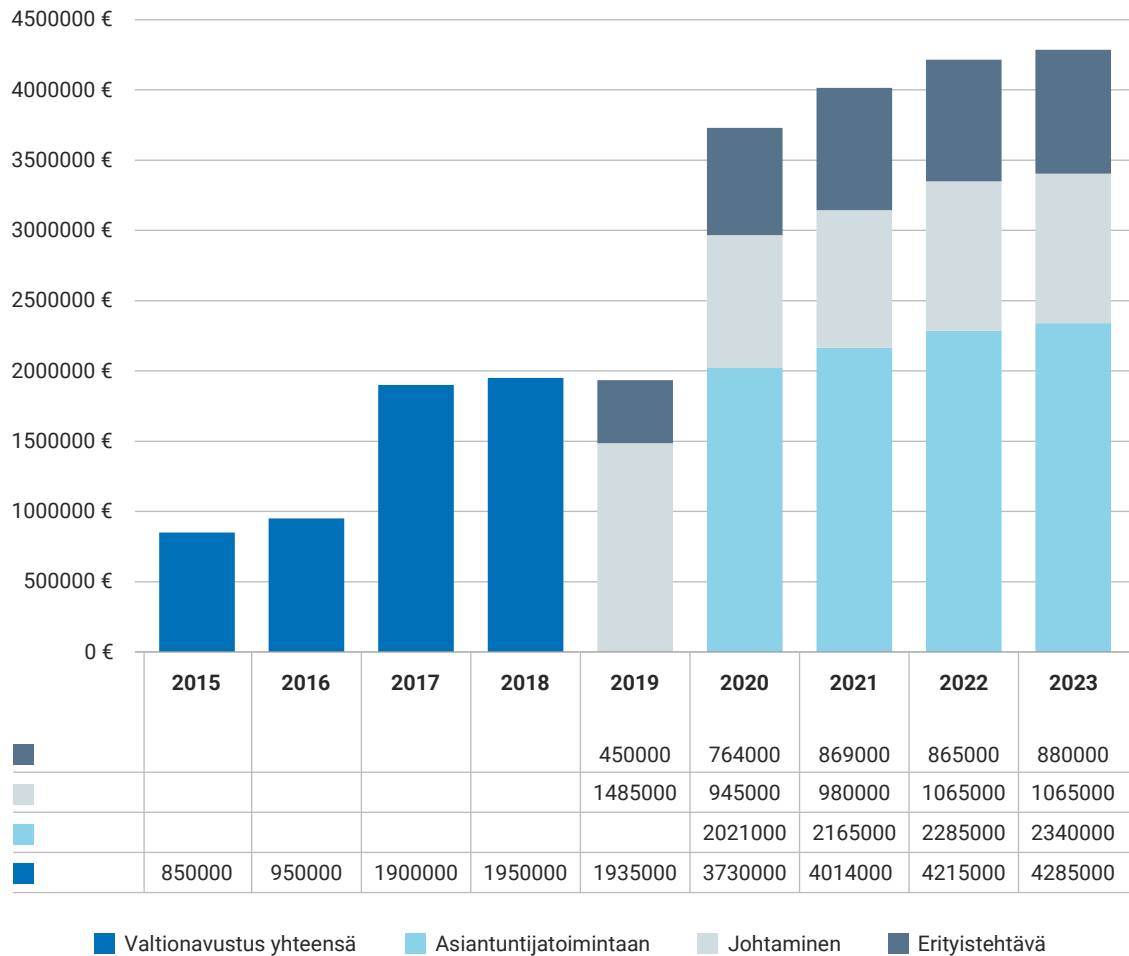
Urheiluakatemit ja valmennuskeskukset raportoivat talouden tunnuslukuja Olympiakomitean akatemiapulssiin (KIHU 2022b). Talouslukuihin tulee suhtautua suuntaa antavina, sillä verkostomaisesti toimivat keskuksat ovat kiinnittyneet eri tahoihin ja rajaviivat esimerkiksi urheiluopistossa toimivan akatemian ja valmennuskeskuksen välillä voivat olla huokeita.

Vuoden 2021 tilinpäätösten raportoinnissa kuuden valtakunnallisen keskuksen yhteenlasketut kokonaistulot vuonna 2021 olivat 7,4 miljoonaa euroa, josta Helsingin ja Vuokatti-Rukan keskusten kokonaistulot olivat 2,5–3 miljoonan euron haarukassa. Muiden keskusten kokonaistulot vaihtelivat 320 000–855 000 euron välillä. Keskusten erilaiset hallinnolliset ratkaisut ovat johtaneet myös erilaisiin ratkaisuihin toiminnan rahoittamiseksi. Kunnallisen rahoituksen osuus korostuu Turun ja erityisesti Vuokatti-Rukan keskuksissa muodostaen yli 40 prosenttia kokonaistuloista. Eniten valtion avustuksen varassa toimii Tampereen keskus. Helsingissä valtakunnallinen rahoitus, valtionavustus, lajiliittojen panostukset ja muut valtakunnallisten tahojen panostukset muodostavat reilut kaksikolmasosa tuloista.

Asiantuntijatoiminnan edistäminen urheiluakatemioiden ja valmennuskeskuksissa on saanut merkittävää valtionavustusta vuodesta 2020 lähtien. Ajatus asiantuntijatoiminnan tukemisesta on kiinnitetty liikuntapoliittiseen selonteeseen, jonka valtioneuvosto antoi eduskunnalle elokuussa 2018 (Valtioneuvosto 2018). Selonteon mukaan valtion huippu-urheilurahoitusta tulee lisätä 2020-luvulla ja suunnata erityisesti urheilijan uralle valmistavaan nuoruusvaiheeseen. Kyseisen kolmen vuoden erityismäärärahan puitteissa on jaettu avustusta 6,5 miljoonaa euroa urheiluakatemioiden ja asiantuntijatoimintaan. Vastaava tuki jatkuu myös vuodelle 2023.

OKM:n myöntämä valtionavustus on tarkoitettu huippu-urheilun toimintaympäristöjen kehittämiseen parantamalla urheilijan kaksoisuran ja valmentautumisen edellytyksiä ja tukemalla huippu-urheiluosaamisen valtakunnallista kehittämistä ja jakamista keskeisissä urheiluakatemioiden ja valmennuskeskuksissa. Urheiluakatemit voivat hakea avustusta johtamiseen ja koordinaatioon sekä asiantuntijatuon ja Suomen Olympiakomitean määrittämän valtakunnallisen osaamisen kehittämisen erityistehtävän toteuttamiseen. Vuonna 2022 avustusta on ollut mahdollista hakea myös valmennuksen kustannuksiin. Tällä tuella on voinut täydentää ja vauhdittaa lajivalmentajan palkkausta. Se ei ole saanut muodostua päärahoitukseksi, vaan muodostaa yhdessä lajiliiton rahoituksen kanssa kokonaisuuden, jolla palkkaus mahdollistuu (Rasila, 2022).

Kuviossa 2 on esitetty kaikkien urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten yhteenlasketut valtionavustukset vuosina 2015–22. Kyseisellä ajanjaksolla valtionavustukset ovat viisinkertaistuneet 850 000 eurosta 4 250 000 euroon. Valtionavustus myönnetään lähtökohtaisesti erityisavustuksena ja se on jyvitetty kolmeen eri osa-alueeseen; johtaminen ja koordinaatio, asiantuntijatoiminta sekä osaamisen erityistehtävä. Kuviossa 2 nämä osa-alueet on eritelty vuodesta 2020 lähtien. Vuonna 2019 johtaminen ja asiantuntijatoiminta olivat vielä yhdessä.



KUVIO 2. Urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten yhteenlasketut valtionavustukset v. 2015–2023. (Lähde: OKM 2022)

Arvioinnissa mukana olevien kuuden valtakunnallisen keskuksen saama valtionavustus sekä asiantuntijatoimintaan allokoitu osuus keskusten avustuksesta vuosina 2020–22 on esitetty taulukossa 2. Lisäksi taulukossa on vertailukohtana vuoden 2019 valtion yleisavustus. Kuuden valtakunnallisen keskuksen asiantuntijatoimintaa on tuettu vuosina 2020–22 yhteensä viidellä miljoonalla eurolla, joka muodostaa 77 prosentin osuuden koko 6,5 miljoonan euron tukisummasta. Asiantuntijatoimintaan suunnattu avustus on ollut keskimäärin 61–63 prosenttia koko avustussummasta. Pienimmillään yhden keskuksen asiantuntijatuki on ollut 130 000 euroa ja suurimmillaan 710 000 euroa vuodessa.

TAULUKKO 2. Akatemiakohtaiset valtionavustukset 2019–22, asiantuntijatoimintaan (AT-avustus) kohdennettu avustus 2020–22 (€) sekä asiantuntija-avustuksen osuus kokonaisavustuksesta 2020–22, %.

(Lähde: OKM 2022)

Valtion avustus	Helsinki OVK	Jyväskylä	Kuortane	Tampere	Turku	Vuokatti-Ruka OVK	Yhteensä
Avustus 2019	430 000 €	110 000 €	180 000 €	150 000 €	125 000 €	200 000 €	1 195 000 €
Avustus 2020	900 000 €	280 000 €	300 000 €	300 000 €	280 000 €	450 000 €	2 510 000 €
AT-avustus	620 000 €	150 000 €	130 000 €	196 000 €	200 000 €	250 000 €	1 546 000 €
%-osuus	69 %	54 %	39 %	65 %	71 %	56 %	61 %
Avustus 2021	925 000 €	310 000 €	340 000 €	320 000 €	310 000 €	470 000 €	2 675 000 €
AT-avustus	635 000 €	180 000 €	170 000 €	200 000 €	230 000 €	270 000 €	1 685 000 €
%-osuus	69 %	58 %	50 %	63 %	74 %	57 %	63 %
Avustus 2022	1 060 000 €	320 000 €	350 000 €	330 000 €	310 000 €	480 000 €	2 850 000 €
AT-avustus	710 000 €	180 000 €	180 000 €	200 000 €	230 000 €	280 000 €	1 780 000 €
%-osuus	67 %	56 %	51 %	61 %	74 %	58 %	62 %

3 Valtakunnalliset linjaukset ja koordinaatio

Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön akatemiaohjelma on vastannut urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten valtakunnallisesta koordinaatiosta. Työkaluna tässä työssä on urheiluakatemia- ja valmennuskeskustoiminnan ohjeisto, jonka uusin versio otettiin käyttöön vuoden 2020 alusta (Suomen Olympiakomitea 2019). KIHU on puolestaan vastannut huippu-urheilun osaamisohjelman valtakunnallisesta koordinaatiosta. Yhtenä osaamisohjelman osa-alueena on ollut asiantuntijatoiminta. Alkuvuodesta 2021 lähtien asiantuntijatoiminnan valtakunnallista koordinaatiota on hoidettu KIHUn ja OKn yhteistyönä, jossa roolit ovat jäsenyneet seuraavasti:

- OK: Pia Pekonen (valmennusosaaminen ja akatemiaverkosto)
 - Asiantuntijaverkostovetäjien työn tuki ja yhteisten toimintatapojen kehittäminen
 - Yhtenäisten käytänteiden ja toimintatapojen linjaus urheiluakatemia- ja valmennuskeskusverkostossa
 - Linkki osaamisohjelman valmennusosaamisen osa-alueeseen

- KIHU: Ville Vesterinen
 - Asiantuntijaverkoston kokonaisuuden johtaminen ja kehittäminen
 - Lajien asiantuntijatoiminnan koordinointi
 - Linkki osaamisohjelman TKI- ja Seuranta & Arviointi osa-alueisiin

- OK/KIHU: Maarit Valtonen
 - Terveysthuollon asiantuntijatoiminnan johtaminen
 - Lääkäriverkoston vetäjänä toimiminen (KIHU 2021)

Asiantuntijatoiminnan valtakunnallisissa linjauksissa olennainen dokumentti on ollut linjapaperi "Asiantuntijatoiminnan kuvaus huippu-urheilun toimintaympäristöissä", joka laadittiin vuonna 2021 ja päivitettiin seuraavana vuonna (KIHU 2021; 2022a). Linjaus tehtiin yhteistyössä asiantuntijoiden ja huippu-urheiluverkoston kanssa. Siinä määritellään asiantuntijatoiminnan päämäärät, toiminnan organisointi ja kohdentuminen, valtakunnalliset asiantuntijaverkostot sekä käydään läpi kahdeksan eri asiantuntija-alan yleisiä linjauksia (KIHU 2022a). Asiantuntijaverkostojen koordinaattoreina ja samalla linjauksien laatijoina ovat toimineet:

- Lääkäriverkosto, Maarit Valtonen (OK/KIHU)
- Fysioterapeuttiverkosto, Vesa Kuparinen (Helsinki), 6/2022 saakka
- Psykkisen valmennuksen verkosto, Robert Päck (Helsinki) & Hannaleena Ronkainen (OK/KIHU)
- Ravitsemusvalmennuksen verkosto, Laura Manner (Helsinki)
- Fyysisen valmennuksen verkosto, Mika Saari (Helsinki)
- Kaksoisuraverkosto, Juha Dahlström (Helsinki)
- Harjoittelun ja kehittymisen seurantaverkosto, Ville Vesterinen (KIHU)
- Paraluokittelu, Kati Kauhanen (Paralympiakomitea)

Asiantuntijatoiminnalle on OK:n osaamisohjelmassa vuosien 2021–22 aikana asetettu seuraavat yleisluotoiset valtakunnalliset tavoitteet:

- Asiantuntijat toimivat osana valmentajan johtamaa moniammatillista valmennustiimiä
- Asiantuntijatoiminta tukee urheilijoiden valmentautumista edistäen kokonaisvaltaisesti urheilijan harjoittelunvalmiutta, suorituskykyä ja terveyttä
- Asiantuntijaverkostossa kehittyy urheilijoiden päivittäisvalmentautumista edistävää asiantuntijuutta
- Asiantuntijatoiminta auttaa valmentajaa, urheilijaa ja joukkuetta kehittymään ja menestymään

Edellä kuvatut valtakunnalliset tavoitteet sekä asiantuntijatoiminnan kuvaus ovat toimineet myös tämän arvioinnin keskeisenä peilinä, jota vasten toimintaa ja tuloksia on arvioitu.

4 Arvioinnin toteuttaminen

4.1 ARVIOINNIN RAJAUKSET JA ARVIOINTIKYSYMYKSET

Asiantuntijatoiminnan arvioinnissa on kyse jatkuvan ja jo useita vuosia käynnissä olleen toiminnan arvioinnista. Tässä arvioinnissa asiantuntijatoiminta rajataan ”hankkeeksi”, jota on toteutettu vuosina 2020–22 erityisesti voimakkaasti kasvaneen valtionavustuksen turvin. Ajallisen rajauksen lisäksi arviointia on rajattu valitsemalla kohteiksi kuusi valtakunnallista keskusta, joissa asiantuntijatoimintaa on haluttu kehittää voimakkaimmin valtakunnallisella rahoituksella. Sisällöllisesti arviointia on rajattu keskittymällä em. keskusten toimintaan sekä urheilijoiden, valmentajien ja asiantuntijoiden kokemuksiin. Arvioinnin pääpaino on asiantuntijatiimien toiminnassa. Asiantuntijoiden muu toiminta, esimerkiksi luennointi ja koulutus, jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Arvioinnin ulkopuolelle rajataan myös lajiliittojen näkemykset niin keskuksiin kiinnittymisestä, huippu-urheilun keskittämisestä kuin asiantuntijatoiminnasta.

Arviointi on tietyn asian arvon tai ansion määrittelyä, mikä erottaa sen tutkimuksesta. Arvioinnissa pysähdytään tarkastelemaan sitä mitä toiminnalla on saatu aikaiseksi, vastaavatko tulokset tavoitteita. Arvioinnin tulisi kirkastaa ja vahvistaa sitä, miksi suunniteltu toiminta johtaa odotettuun tulokseen ja vaikutuksiin (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009; Virtanen 2007). Toisaalta arvioinnin tehtävä on tuottaa hyötyä. Arviointi tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää toiminnan parantamisessa, tulevien karikoiden ennakoimisessa tai toiminnan uudelleen suuntaamisessa.

Erilaiset arvioinnit voidaan jaotella niiden käyttötarkoitusten mukaisesti kolmeen eri luokkaan: 1) tilivelvollisuusarvioinnit, 2) kehittämisarvioinnit sekä 3) tiedontuottoarvioinnit (Chelimsky 1997, 10). Tässä arvioinnissa ensisijainen tarkoitus liittyy toiminnan kehittämiseen. Miten asiantuntijatoimintaa tulisi parantaa keskuksissa, kun toimintaan on vuosien 2020–22 aikana saatu merkittäviä taloudellisia lisäresursseja? Toimivatko nyt kehitetyt ratkaisut? Miten toimintaa kannattaisi laajentaa muihin keskuksiin? Arvioinnissa on mukana myös tilivelvollisuus näkökulma. Tarkoitus on kertoa keskusten ulkopuolelle, miten saadut lisäresurssit on käytetty ja millaisia alustavia tuloksia ja vaikutuksia toiminnalla on hahmoteltavissa.

ASiantuntijatoiminnan PÄÄKYSYMYKSIÄ:

- Miten asiantuntijatoiminnan muutos palveluista osaksi valmennustiimejä on onnistunut valtakunnallisissa huippu-urheilukeskuksissa?
- Millaisia alustavia tuloksia ja vaikutuksia asiantuntijatoiminnalla on saavutettu?
- Miten asiantuntijatoiminnan valtakunnallinen koordinaatio toimii?

4.2 ARVIOINNIN TOTEUTUS

Arvioinnin keskeisenä tavoitteena on kuvata kuuden valtakunnallisten keskuksen asiantuntija-toiminnan organisoitumista ja toimintaa suhteessa valtakunnallisiin linjauksiin sekä suhteessa toisiinsa. Arvioinnin aineisto koostuu kolmesta eri osa-alueesta: 1) Keskuskohtaiset haastattelut asiantuntijatoiminnan organisoinnista ja kohdentamisesta syksyllä 2021 ja syksyllä 2022, 2) webropol -kyselyt asiantuntijatoiminnasta keskustusten urheilijoille, valmentajille ja asiantuntijoille keväällä 2022 sekä 3) tunnuslukujen koostaminen akatemiapulssista.

Keskusten toiminnan tilaa ryhdyttiin selvittämään vuonna 2021 syksyllä toteutettujen haastatteluiden avulla (taulukko 3). Ensimmäiset haastattelut toteutettiin paikan päällä Helsingissä, Jyväskylässä ja Tampereella. Tämän lisäksi haastatteluja toteutettiin etäyhteyksin Kuortaneelle, Turkuun ja Vuokatti-Rukalle. Keskusteluissa käytettiin haastattelurunkoa, jossa tiedusteltiin keskuksen tavoitteita, strategisia valintoja ja asiantuntijatoiminnan tilaa vuonna 2020 sekä asiantuntijatoiminnan tuloksia ja vaikuttavuutta (Liite 1). Lisäksi keskuksilta tiedusteltiin valtakunnallisen koordinaation tilasta ja tulevaisuudesta.

Keskuksille tehtiin syksyllä 2022 toinen haastattelu, jossa peilattiin edellisen vuoden tilannetta nykyiseen. Nämä haastattelut toteutettiin paikan päällä Kuortaneella, Jyväskylässä ja Turussa. Samalla esiteltiin keskuskohtaisia tuloksia ja keskusteltiin mahdollisista kehityskohteista asiantuntijatoiminnan osalta. Turun osalta keskuksen tuloksia ja kehitysehdotuksia esiteltiin tarkemmin myös urheiluakatemian verkostopäivillä. Tämä raportti ei täten keskity erittelemään keskuskohtaisia kehitysehdotuksia, vaan pyrkii kuvaamaan ja kehittämään keskusten asiantuntijatoimintaa kokonaisuutena.

Arvioinnin määrällisessä osiossa käytettiin kolmea webropol-kyselylomaketta, jotka lähetettiin erikseen valmennuskeskusten vastuuhenkilöiden kautta urheilijoille, valmentajille ja asiantuntijoille toukokuun 2022 aikana. Kyselyihin vastasi 157 yli 16-vuotiasta urheilijaa, 80 valmentajaa sekä 63 asiantuntijaa. Kyselyaineistojen tarkempi kuvaus löytyy liitteestä 2.

Valtakunnallisella tasolla arvioinnin alustavia tuloksia esiteltiin sekä valtakunnallisten keskusten asiantuntijoiden etätapaamisessa 21.9.2022 sekä valtakunnallisten asiantuntijaverkostojen koordinaattoreiden tapaamisessa 26.10.2022 Toivakassa.

TAULUKKO 3. Valtakunnallisten urheiluakatemioiden haastattelut 2021 & 2022.

Vuosi	Helsinki OVK	Jyväskylä	Kuortane	Tampere	Turku	Vuokatti-Ruka OVK
2021	5.10. (Paikalla)	21.9. (Paikalla)	11.11 (Teams-palaveri)	28.10. (Paikalla)	16.11. (Teams-palaveri)	26.10. (Teams-palaveri)
2022	14.10 (Teams-palaveri)	12.10 (Paikalla)	10.10 (Paikalla)	14.10 (Teams-palaveri)	28.10 (Paikalla)	5.10 (Teams-palaveri)

5 Arvioinnin tulokset

5.1 KESKUSTEN ASiantuntijatoiminnan organisointi ja tunnuspiirteet

Valtakunnallisten keskusten toiminnassa oli mukana kaikkiaan 164 asiantuntijaa vuonna 2022. Asiantuntijoista 89 toimi työsuhteessa, 48 ostopalveluna ja 27 keskuksen ulkopuolisen verkoston kautta. Yhteensä nämä asiantuntijat tuottivat 76,8 henkilötyövuoden työpanoksen kohdistuen suurilta osin kymmeneen eri asiantuntija-alaan. Asiantuntija-aloista eniten resursseja kohdistettiin fysiikkavalmennukseen ja urheilufysioterapiaan. Toisaalta esimerkiksi Tampereella panostettiin suhteellisesti eniten henkilötyövuosia testaukseen, kun taas Vuokatti-Ruka keskittyi muita keskuksia enemmän TKI-toimintaan. Urheiluakatemit käyttivät yhteensä 5,6 henkilötyövuotta muuhun asiantuntijatoimintaan, kuten esimerkiksi taitovalmennukseen, suksihuoltoon ja viestintään. (taulukko 4).

Alla esitetyt henkilötyövuodet olivat keskusten omia karkeita arvioita asiantuntija-alaan käytetyistä resursseista ja erityisesti ostopalvelusuhteessa toimivien asiantuntijoiden työpanoksen arvioiminen osoittautui vaikeaksi. Lisäksi muutama asiantuntija esiintyi nimenä useammassa kuin yhdessä keskuksessa.

TAULUKKO 4. Keskusten asiantuntijatoimintaan käytetyt henkilötyövuodet asiantuntija-aloittain sekä asiantuntijoiden kokonaislukumäärä vuonna 2022. (KIHU 2022b).

Asiantuntija-ala	Helsinki OVK	Jyväskylä	Kuortane	Tampere	Turku	Vuokatti-Ruka OVK	Yhteensä
Fysiikkavalmennus	8,4	1,2	1	2,5	2,5	2,5	18,1
Urheilufysioterapia	5,6	4,5	2,3	2	2	1,5	17,9
Psyykinen valmennus	3,2	1,7	1,3	1	1,1	2	10,3
Urheiluravitsemus	1,9	0,8	0,5	1,5	0,8	1	6,5
Testaus	0,3	0,3	0,6	2	0,8	0,5	4,5
Urheilulääkäripalvelut	0,7	1,8	0,6	0,5	0,6	0,1	4,3
TKI-toiminta	0,3	0,2	0,1	1	0,1	2,5	4,2
Uraohjaus	1,4	0,6	0,1	-	0,2	0,2	2,5
Biomekaniikka	0,6	0,3	0,5	0,5	-	-	1,9
Hieronta / Lihahuolto	0,9	-	-	-	0,1	-	1
Muut		0,1	0,2	1	1	3,3	5,6
Yhteensä HTV	23,3	11,5	7,2	12	9,2	13,6	76,8
Asiantuntijoiden lukumäärä	33	29	44	20	16	22	164

Valtakunnalliset keskuksot toteuttivat asiantuntijatoiminnan koordinoitua tehtävään nimettyjen asiantuntijavastaavien johdolla (taulukko 5). Lisäksi useimmat keskuksot pyrkivät nimeämään oman vastuuasiantuntijan jokaiselle painopistelajille. Vastuuasiantuntijan tehtävä on vahvistaa lajin ja keskuksen asiantuntijatoiminnan välistä vuorovaikutusta.

Käytännössä asiantuntijatoiminnan kohdentaminen tapahtui keskusten ja lajien välisissä palaverissa. Lähtökohtana lajien asiantuntijatoiminnalle toimii tarvekartoitus, joka tapahtui useimmiten lajin vastuuvallmentajan/-vallmentajien toimesta. Useat keskus- ja asiantuntijavastaavat totesivat, että toiminnan käynnistysvaiheessa palaveria oli runsaasti ja toimintatapojen kehittyminen vei aikaa. Lopulta kaikkien toiveena on joustava ja sujuva vuorovaikutus, jonka avulla asiantuntijaresursseja voidaan kohdentaa oikein (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Valtakunnallisten keskusten asiantuntijatoiminnan organisointi ja lajiyhteys vuonna 2022.

	Helsinki OVK	Jyväskylä	Kuortane	Tampere	Turku	Vuokatti-Ruka OVK
Asiantuntijavastuu keskuksissa	Valmennuspäällikkö	Valmennuskoordinaattori	Valmennus- ja asiantuntijatoiminnan johtaja	Asiantuntijatoimintojen vastaava	Asiantuntijatoiminnan vastaava	Asiantuntijatoiminnan vastaava
Miten asiantuntijatoimintaa organisoidaan	Valmennuspäällikkö + Asiantuntijavastaava	Asiantuntijatyöparit, Arjen jatkuva keskustelu	Vastuuvallmentajat, Asiantuntijaryhmien palaverointi	Kuukausittaiset asiantuntijapalaverit, Tiimityö	Lajikohtaamisten toimintamalli	Vastuuasiantuntijuus toimintamallina
Keskuksen yhteys lajeihin	Jokaisella OVK-lajilla oma vastuuasiantuntija	Suora yhteys paikallistason, lajiinliittoon tarpeen mukaan	Vallmentaja-johtoisuus & Asiantuntijoiden henkilökohtainen vastuu	Jokaisella painopistelajilla oma vastuuasiantuntija	Vastuuvallmentaja, Seurantalaverointi	Vastuuasiantuntijan ja vastuuvallmentajan yhteistyö

Asiantuntijatoiminnan käytännön ratkaisussa, kuten vallmentaja- ja lajiyhteistyössä, nousee esiin keskuskohtaisia tunnuspiirteitä. Jyväskylän osalta toiminta perustuu verkostomaiseen tiiviiseen yhteistyöhön paikallisella tasolla ja jatkuvaan yhteydenpitoon kentän lajiin toimijoiden kanssa. Toiminnassa lajiyhteistyötä on laajennettu asteittain asiantuntijatuon juurtuessa lajiin toimintaan. Jyväskylän akatemiahenkilöstö, erityisesti valmennuskoordinaattori, pyrkii ohjaamaan asiantuntijoita vallmentajien ja valmennuspäälliköiden pariin perehtymään lajiin ja etsimään yhdessä em. toimijoiden kanssa ratkaisuja. Urheiluseura nähdään urheilijan tärkeimpänä kumppanina huippu-urheilijan polulla ja akatemia pyrkii kiinnittymään tiiviisti seurojen pintaan. Koordinoitua ja organisointi toteutetaan keskuksessa asiantuntijatyöparikäytäntöjen avulla.

Kuortaneen toiminnassa painotetaan vahvan valmennusosaamisen merkitystä, jota moniammatillinen asiantuntijatiimi on osaltaan tukemassa. Valmennuksen asiantuntijatuki määräytyy keskuksessa urheilijan tason, iän sekä painopistelajin perusteella. Tukea kohdistetaan myös sitä yksilöllisemmin, mitä korkeamman tason valmentautumisesta on kyse. Valmennuksen kehittämisen tarpeen taustalla on ollut valmennuskulttuurin sekä koulutuksen puute moniammatillisen tiimin vetämisen osalta. Keskus on panostanut tähän korostetusti sparraamalla valmentajakunnan toiminnan laatua tehtävään nimetyn vastuuhenkilön avulla. Näin keskukseseen pyritään rakentamaan valmentajajohtoista valmentamisen kulttuuria. Keskus on organisoinut asiantuntijatoimintaa perinteisesti toimivan fysiikkavalmennuksen kautta. Moniammatillisuutta pyritään laajentamaan entisestään myös muihin asiantuntija-aloihin, muistamalla onnistuneen tiimityön ehtona valmentajien rajalliset resurssit. Toimivan tiimityön kannalta lajivalmentajan tulisi kyetä ymmärtämään, mitä asiantuntijatukea urheilijat ensisijaisesti tarvitsevat.

Tampereen asiantuntijatoiminnalle on muodostunut vakiintuneita käytänteitä kuukausittaisten asiantuntijapalaverien muodossa. Tampereen keskus on organisoitunut tiimeihin ja myös kouluttanut henkilöstöä tiimiorganisaatioon ja -toimintaan. Tiimit hyödyntävät säännöllisiä etäpalavereita yhteydenpidon tukena, jotka auttavat pitämään verkoston tietoisena tiimin toiminnasta. Tiedonjakoa edistetään koulutuksilla, jotka tarjoavat tiiviitä dataa perustuvia asiantuntijatoiminnan paketteja valmentajille. Keskuksen erityispiirteinä tunnistetaan kaupunkikeskuksen vahva joukkuelajivetoisuus, jossa harjoittelee lukumääräisesti paljon urheilijoita suhteessa asiantuntijaresursseihin. Tämä pakottaa keskuksen tehostamaan asiantuntijatoimintaa yhteispalkkausten avulla. Lajiyhteistyössä ollaan pyrkimässä muiden keskusten tavoin palveluajattelusta kohti lajikohtaisemmin räätälöityä asiantuntijatukea. Käytännössä tarvelähtöisyys tarkoittaa asiantuntijatuon siirtymistä tiiviimmäksi osaksi urheilijoiden arkea. Keskus tukee myös seura-valmentajia ja seuratoimijoita korostuneesti, sillä ne ovat hyvin erilaisissa lähtökohdissa asiantuntijatoiminnan sisäistämisen suhteen.

Turun urheiluakatemia johtaa ja organisoii asiantuntijatoimintaa palaveriajatteluun keskittyen. Tavoitteena on luoda urheilijakeskeinen toimintaympäristö, joka edistää menestymistä. Näitä uusia käytäntöjä kutsutaan keskuksessa lajikohtaamisten toimintamalliksi, jota prosessia lajien vastuvalmentajat johtavat keskuksen tukemana. Asiantuntijatoiminnan resursseja kohdennetaan lajeihin täten yhdessä keskuksen ja lajin kanssa. Yhteisten uusien käytäntöjen sisäistäminen on parantanut tiimin itsearviointia. Aikaisemmin asiantuntijatoiminta on saatettu nähdä lajista ulkoisena palveluna ja tämän on nähty nyt kehittyneen tarvelähtöisempään suuntaan. Keskus näkee lajierikoistumisen merkittävänä kysymyksenä asiantuntijatoiminnan kohdentamisen kannalta. Asiantuntijatoimintaa voisi olla kansainvälisen huippu-urheilumenestyksen näkökulmasta tarpeellista kohdentaa riittävien lajin erikoistarpeiden ymmärtämisen ja paremman kilpailu- ja harjoitustilanteen hallinnan kannalta.

Helsingin pääkaupunkiseudun verkosto on selvästi muita keskuksia suurempi. Keskuksen tavoitteena on integroida asiantuntijat mahdollisimman tiiviisti lajitoimintaan mukaan. Resurssien lisääntyminen on mahdollistanut panostuksen päätoimisiin asiantuntijoihin aiemman ostopalvelun sijasta. Tämän avulla prosessit tapahtuvat yhä useammin osana varsinaista harjoitteluympäristöä ja sitoutuminen toimintaan on kehittynyt. Keskus on arvioinnin aikana panostanut asiantuntijoiden väliseen yhteistyöhön. Asiantuntijatoiminnan suunnittelussa on keskiössä lajiriihi, jossa yhteisesti selvitetään lajin tarpeet asiantuntijatoiminnalle. Keskuksen pyrkimyksenä on nimetä jokaiselle painopistelajeille omat vastuuasiantuntijat. Kaiken asiantuntijatoiminnan on kohdistuttava lajeihin tarvelähtöisesti vastuvalmentajan kautta.

Vuokatti-Ruka tunnetaan vahvasta huippu-urheiluidentiteetistä ja tiiviistä maajoukkueyhteistyöstä. Asiantuntijatoiminnan tavoitteena on nivoutua tiiviisti valmennusprosessiin siten, että vastuvalmentaja kykenee johtamaan kokonaisprosessia. Urheiluakatemia OVK-lajeille on nimetty vastuuasiantuntija jokaiselle valintavaiheen ryhmälle, jossa on mukana maajoukkueurheilijoita. Vastuuasiantuntijalla tavoitellaan molemminpuolisen luottamuksen rakentamista ja realistisen kuvan muodostamista valmennuksen arjesta. Yhteistyöllä lähdetään yhdessä suunnittelemaan toimintaa pitkäjänteisesti, valitsemaan toimenpiteitä ja arvioimaan toimintaa. Asiantuntijatoiminnan tukeminen on kehittynyt lähtötilanteesta ja koordinointiin on panostettu useamman ihmisen työpanoksia. On myös huomattu, että kokonaisuuden hallitsemiseksi on hyvä olla määriteltynä selkeät ”komentoketjut” ylhäältä alaspäin, jotta kaikkien toimijoiden roolit ja vastuut ovat selkeät. Yhteenveto keskusten asiantuntijatoiminnasta on koostettu taulukossa 6.

Taulukko 6. Yhteenvedo keskusten asiantuntijatoiminnasta.

	HeLsinki OVK	Jyväskylä	Kuortane	Tampere	Turku	Vuokatti-Ruka OVK
Keskusten AT-tunnuspiirteet:	Asiantuntijatoiminnan tehtävänä on tukea päiviäsharjoittelua, mutta osallistua myös erityisesti OVK-lajien leiri- ja kilpailumatkoille edistään integraatiota.	Asiantuntijatoiminnan periaatteissa korostuvat joustavuus, lajeja ja seuroja haastava yhteistyö sekä spiraalimaisesti kehittyvä toiminta.	Valmennuksen arjen kehittämisen nähdään kaiken toiminnan perustana, josta myös asiantuntijatoiminnan onnistuminen on kiinni.	Kaupunkikeskuksessa kostonnut joukkueläji-/seurayhteistyö, jossa harjoittelee lukumääräisesti paljon urheilijoita suhteessa asiantuntijaresursseihin	Toimintamalli perustuu tiiviiseen lajiyhteistyöhön. Keskustelussa käydään lajejen tarpeet yksityiskohtaisesti läpi.	Toiminnan lähtökohtana on rakentaa maajoukkueveitoisia asiantuntijamalleja, joita keskus tukee siten, miten laji näkee hyväksi
AT käytännössä:	Jokaisella asiantuntijatoiminnan osa-alueella on oma tiiminsä ja vastaava asiantuntija, jonka vastuulla on substanssin kehittäminen.	Verkostomaisuus - ei tiukkaa ennalta määriteltyä toimintamallia, vaan toiminta muokkautuu toimijoiden ja tarpeen mukaan tiiviillä vuoropuhelulla.	Vastuuvalmentajat ja asiantuntijoiden henkilökohtainen vastuu. Fysiikkavalmennus perinteinen strateginen painopisteealue.	Toiminnassa vakiintuneet asiantuntijatiimin käytännöt kuukausittaisen asiantuntijapalaverien muodossa. Painopistee-lajeilla oma vastuuasiantuntija.	Asiantuntijatoimintaa organisoidaan lajiyhteistyöhön perustuen lajejen johtaessa toimintaa ja keskuksen tukieissa prosessia asiantuntijapalaverien avulla.	OVK-lajeille on nimetty vastuuasiantuntija jokaiselle valintavaiheeseen ryhmälle, joissa on mukana maajoukkueurheilijoita. Vastuuasiantuntija vastaa lajin kanssa tehtävän toiminnan arvioinnista.
Valmentajajohtisuuden rooli:	Asiantuntijatoiminnan periaatteena on, että kaikki asiantuntijuus, joka Urhean kautta tulee, on tulotava vastuuvaimentajan kautta.	Toiminnan paikallislähtöisyys ja valmentajien mentorointi. Lajien mallit tukevat toisiaan ja lajejen yhteinen kehittyminen johtaa kestäviin ratkaisuihin.	Urheiluakatemia korostaa laadukkaasti toteutetun valmennustoiminnan tukemista	Vastuuvalmentajalta odotetaan ymmärrystä oman lajin asiantuntijatoiminnan tarpeista sekä verkoston johtamisen vaatimuksista.	Johtamisen näkökulmasta lajioperaation keskiössä ovat NOV valmentajat, jotka hallinnoivat lajioperaatiota vahvasti.	Asiantuntijatoiminnan tavoitteena on nivoutua tiiviisti valmennusprosessiin siten, että vastuuvaimentaja kykenee johtamaan kokonaisprosessia.
Lajiyhteistyö:	Asiantuntijaresurssien kohdentamisessa lähtökohtana lajejen tarve-lähtöisyys - OVK-painopistelajeilla oma vastuuvaimentaja.	Toimintamallissa pyritään siihen, että lajit ohjaavat toimintaan resurssieja ja asiantuntijat toimivat useissa lajeissa, jolloin tietoa siirtyisi lajista toiseen.	Lajien oma vastuu yhteistyöhön lisäksi samalla myös tarvittavaa sifoutumista asiantuntijatoimintaan - myös resurssien puolesta.	Visiona rakentaa systemaattisesti prosessia lajejen kanssa alusta alkaen kohti arviointia	Urheiluakatemia odottaa lajeilta oma-aloitteisuutta, jossa vastuuhenkilöt pohtisivat oman lajikentän sisällä yhteisiä asiantuntijatoiminnan tarpeita.	Kauden alussa asetetaan yhdessä valmentajien kanssa tavoitteet toiminnalle, joiden toteutumista arvioidaan kauden lopussa.

5.2 KESKUSTEN VALTAKUNNALLISET LAJIKUMPPANIT

Valtakunnalliset keskuksset ovat solmineet strategisia yhteistyösopimuksia lajiliittojen kanssa, ja nämä kumppanuuslajit on luokiteltu taulukossa 7. Taulukossa on tummennettu keskusten strategiset kärki-/painopistelajit, joille heidän asiantuntijatoimintansa resurssit erityisesti kohdistuvat. Kumppanuudet voidaan lajien suunnassa luokitella kolmeen eri luokkaan. Suurimmat lajit (8 kpl) ovat solmineet kumppanuudet vähintään neljän keskuksen kanssa. Toisella tasolla kymmenen lajia on kumppanuussuhteessa 2–3 keskuksen kanssa ja loput 14 lajia on sitoutunut yhteen keskukseseen. Erityisesti Vuokatti-Rukan talvilajiprofiili eroaa selvästi muista keskuksista ja talvilajien painopiste on Kainuussa Jyväskylän muodostaessa toisen keskuksen. Myös Kuopio ja Rovaniemi ovat kehittämässä em. lajien asiantuntijatoimintaa.

Valtakunnalliset keskuksset ovat solmineet yhteistyösopimuksia yhteensä 46 eri lajin kanssa. Selvästi eniten kumppanuuksia on Helsingissä (26 kpl). Muissa keskuksissa kumppanuuksia on 7–13. Kärkilajien lukumäärällä mitattuna Helsinki, Turku ja Kuortane nousevat kymmenellä lajikumppanuudella suurimmiksi.

TAULUKKO 7. Urheiluakatemioiden valtakunnalliset lajikumppanit 2022, strategiset painopistelajit tummennettu. LÄHDE: KIHU 2022b.

Kumppanuuslaji	Helsinki OVK	Jyväskylä	Kuortane	Tampere	Turku	Vuokatti- Ruka OVK
Yleisurheilu						
Jääkiekko						
Salibandy						
Pesäpallo						
Voimistelu						
Jalkapallo						
Lentopallo/ beach volley						
Uinti						
Taekwondo						
Paini						
Maastohiihto						
Freestyle						
Koripallo						
Suunnistus						
Golf						
Yhdistetty						
Mäkihyppy						
E-urheilu						

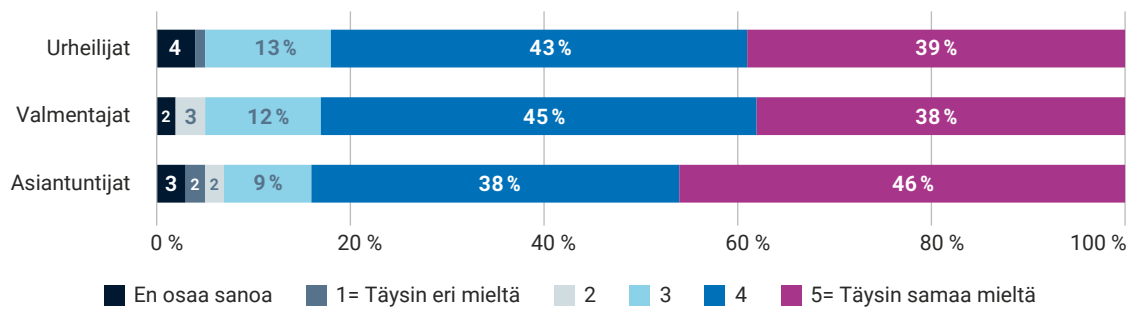
TAULUKKO JATKUU SEURAAVALLA SIVULLA.

Kumppanuuslaji	Helsinki OVK	Jyväskylä	Kuortane	Tampere	Turku	Vuokatti- Ruka OVK
Muut Painopistelajit	Judo Purjehdus		Keilailu Jousiam.	Nyrkkeily Melonta Pyöräsuun- nistus	Karate Triathlon Kivääri- & pistooliam. Soutu	Lumilautailu Alppiihito Ampuma- hiihto
Muut kumppanuuslajit	Käsipallo Squash Sulkapallo Autourheilu Pöytätennis Ratsastus Pikaluiستelu Maalipallo/ pyörätuoli rugby Taitoluiستelu Tanssiur- heilu Tennis			Painonnosto Brasilialai- nen jujutsu Frisbeegolf		
Yhteensä	26	13	10	15	12	7

5.3 ARVIOT KESKUKSISTA - YHTEISTYÖ JA OLOSUHTEET

Urheilijat, valmentajat ja asiantuntijat arvioivat keskusten toimintaa (Liite 3, kuvat 1–3). Kaikille vastaajaryhmille suunnatut yhteiset väittämät liittyivät keskuksen ”kehittymisen ja eteenpäin menemisen” ilmapiiriin, urheilijoiden päivittäisharjoittelun onnistumiseen, valmentautumiseen käytettyjen olosuhteiden ja välineiden laatuun sekä keskuksen ja lajin/lajien välisen yhteistyön toimivuuteen

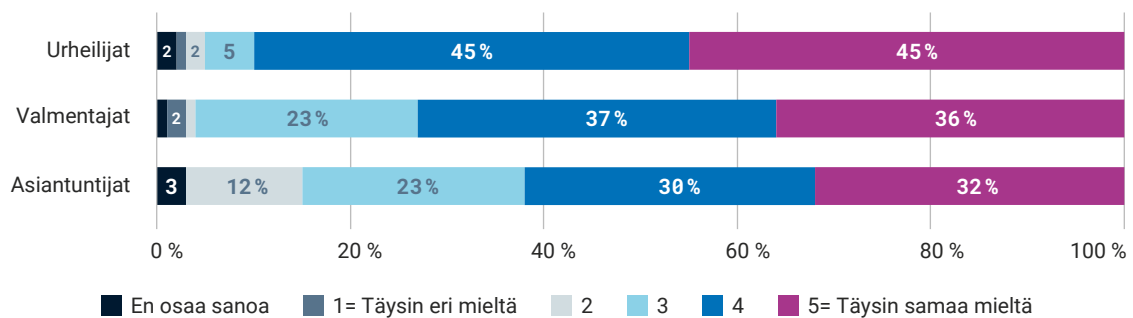
Keskuksen ilmapiiri koettiin kehittymisen kannalta hyväksi. Urheilijoista 82 prosenttia, valmentajista 83 prosenttia ja asiantuntijoista 84 prosenttia koki, että keskuksessa vallitsi ”kehittymisen ja eteenpäin menemisen” ilmapiiri. Täysin samaa mieltä olevien osuus oli korkein asiantuntijoilla (46 %). (kuvio 3).



KUVIO 3. Keskuksen "kehittymisen ja eteenpäin menemisen ilmapiiri" urheilijoiden (n = 152), valmentajien (n = 73) ja asiantuntijoiden (n = 57) arvioimana.

Urheilijoista yhdeksän kymmenestä piti valmentautumisen olosuhteita ja välineitä hyvinä. Toisaalta asiantuntijat eivät olleet aivan yhtä tyytyväisiä asiantuntijatoiminnan olosuhteisiin ja välineisiin, sillä heistä alle kaksi kolmasosaa (62 %) oli väittämän kanssa samaa mieltä. (kuvio 4). Haastattelujen perusteella osa keskuksista tiedostikin yleisesti puutteet fyysisten asiantuntijajilojen riittävydessä.

Asiantuntijoista 86 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että keskus huolehti urheilijoiden sujuvasta päivittäisharjoittelusta. Urheilijoista tätä mieltä oli yhteensä 76 prosenttia ja valmentajista 74 prosenttia. Yhteensä 73 prosenttia urheilijoista, 64 prosenttia valmentajista ja 74 prosenttia asiantuntijoista koki keskuksen ja lajin yhteistyön sujuvana. (Liite 3, kuviot 1–3).



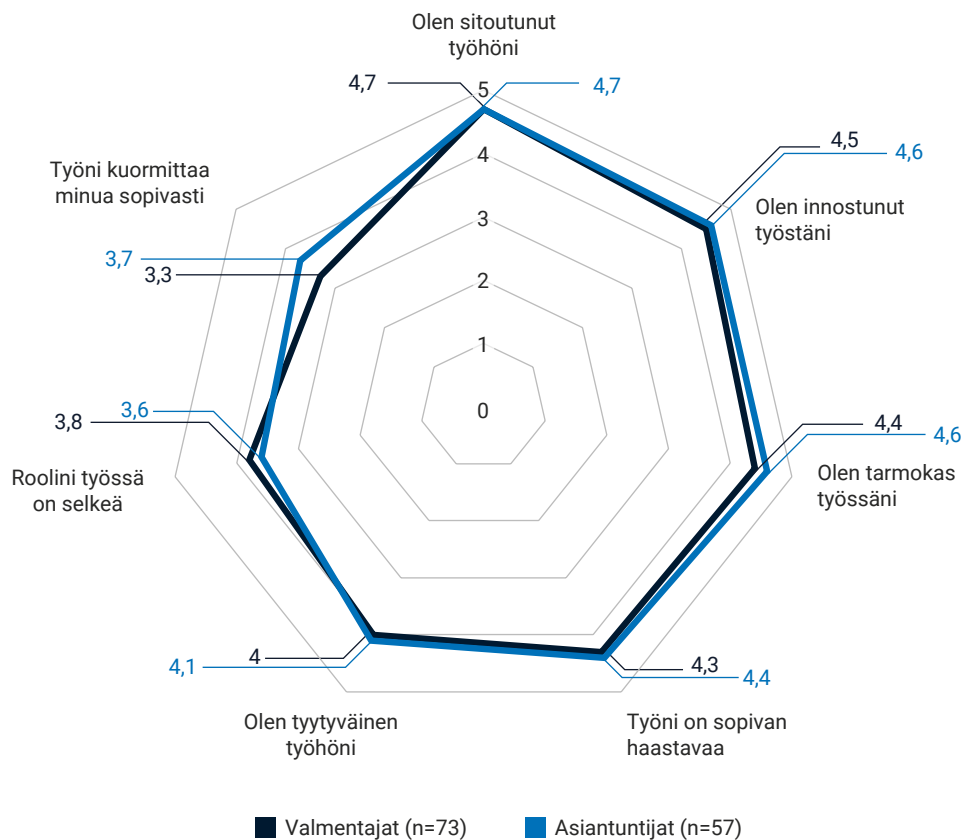
KUVIO 4. Valmentautumisen/asiantuntijatoiminnan olosuhteiden ja välineiden laatu keskuksessa urheilijoiden (n = 157), valmentajien (n = 73) ja asiantuntijoiden (n = 57) arvioimana.

Yhteenvetona voidaan todeta, että urheilijoiden, valmentajien ja asiantuntijoiden arviot keskuksen toiminnasta olivat varsin positiivisia. Selkeimmäksi kehityskohteeksi nousi asiantuntijoiden kohdalla työnohjauksellinen tukeminen, sillä vain noin puolet (54 %) asiantuntijoista arvioi keskuksensa tarjoavan työnohjauksellista tukea. Valmentajat näkivät puolestaan eniten kehitettävää valmennustiimien toimintamahdollisuuksissa sekä keskuksen ja lajin välisessä yhteistyössä. Urheilijat olivat keskuksen toimintaan keskimäärin asiantuntijoita ja valmentajia hieman tyytyväisempiä, eikä vastauksissa ollut havaittavissa yhtä selkeää kehityskohdetta. (Liite 3, kuviot 1–3).

5.4 VALMENTAJIEN JA ASIAANTUNTIJOIDEN KOKEMUKSET TYÖSTÄ

Valmentajien ja asiantuntijoiden kokemuksia työstä kartoitettiin yksityiskohtaisemmin seitsemällä väittämällä, joita arvioitiin 5-portaisella asteikolla (1= täysin eri mieltä... 5= täysin samaa mieltä) (kuvio 5, Liite 3, kuvat 4–5). Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan 5-portaisella asteikolla (1=erittäin huonosti... 5=erittäin hyvin), kuinka hyvin he palautuivat valmennustyöstään (Blomqvist ym. 2020, 15–17). Valmentajat ja asiantuntijat kokivat pääsääntöisesti olevansa hyvin motivoituneita, sitoutuneita ja tarmokkaita työssään. Lisäksi he olivat verrattain tyytyväisiä työhönsä, ja valtaosa koki työnsä olevan myös sopivan haastavaa. Työroolin selkeydessä sekä työn kuormituksessa puolestaan koettiin olevan enemmän kehitettävää (kuvio 5). Asiantuntijoista ainoastaan noin puolet (51 %) ja valmentajista noin kaksi kolmesta (63 %) koki roolinsa työssä selkeäksi. Lisäksi reilu puolet (54 %) asiantuntijoista koki toimenkuvansa pirstaleiseksi. Työn kuormituksen koki puolestaan sopivana suurempi osuus asiantuntijoista (65 %) kuin valmentajista (43 %). (Liite 3, kuvat 4–5).

Kuormittuminen näkyy erityisesti valmentajien työstä palautumisessa (ka 3,5), joka oli hieman asiantuntijoita alhaisempi (ka 3,8). Asiantuntijoista 70 prosenttia koki palautuvansa joko hyvin tai erittäin hyvin, kun vastaava osuus valmentajilla oli 61 prosenttia. Huonosti, tai erittäin huonosti palautui asiantuntijoista noin joka kymmenes (11 %) ja valmentajista noin joka viides (17 %). (Liite 3, kuvat 6–7).



KUVIO 5. Valmentajien (n = 73) ja asiantuntijoiden (n = 57) työhön liittyvien väittämien keskiarvot.

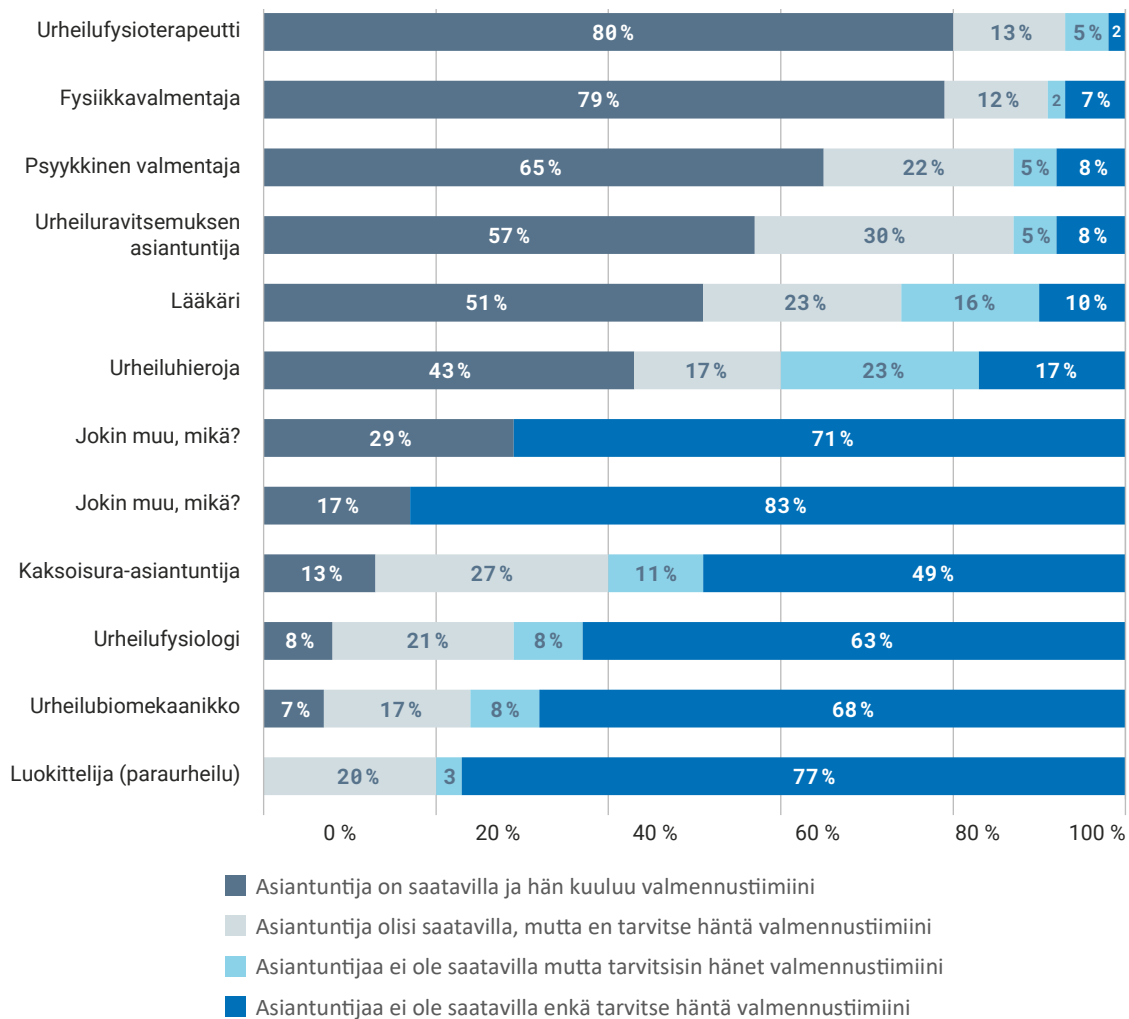
Vertailtaessa tuloksia vuoden 2019 valmentajakyselyyn, mukailevat työhön liittyvien väittämien keskiarvot hyvin pitkälti valmentajakyselyyn vastanneiden päätoimisten valmentajien vastauksen keskiarvoja. Ainoastaan työstä palautuminen oli valmennuskeskuksessa toimivilla valmentajilla keskimäärin parempaa kuin valmentajakyselyyn vastanneilla päätoimisilla valmentajilla. Kun 60 prosenttia valmennuskeskuksissa toimivista päätoimisista valmentajista koki palautuvansa työstään hyvin tai erittäin hyvin oli vastaava osuus valmentajakyselyyn vastanneilla päätoimisilla valmentajilla 41 prosenttia (Blomqvist ym. 2020).

5.5 ASiantuntijatoiminnan SAATAVUUS JA VAIKUTTAVUUS

Kyselyssä tarkasteltiin valmennustiimin kokoonpanoa ja saatavuutta. Urheilijoista noin neljällä viidestä oli moniammatillinen valmennustiimi. Valmentajien valmennustiimiin kuului keskimäärin 6,9 henkilöä. Asiantuntijat nimesivät puolestaan toimivansa keskimäärin 4,7 eri valmennustiimin jäsenenä, joista keskimäärin 3,5 toimi moniammatillisina valmentajajohtoisina tiiminä. Resursoidusta työajastaan asiantuntijat toimivat noin kolmanneksen (34 %) joukkueiden/ryhmien toiminnassa, vajaa neljänneksen (24 %) yksittäisten urheilijoiden parissa ja hieman yli viidenneksen (23 %) työajastaan osana valmennustiimiä kehittävää toimintaa. (Liite 4, taulukko 1–2).

Vertailtaessa urheilijoiden ja valmentajien kokemuksia asiantuntijatoiminnan kehittymisestä edellisen kahden vuoden aikana, näkivät molemmat ryhmät selkeää kehitystä moniammatillisessa tiimitoiminnassa. Valmentajista peräti 73 prosenttia ja urheilijoista 57 prosenttia koki asiantuntijatoiminnan laadun kehittyneen viimeisen kahden vuoden aikana. Lisäksi 63 prosenttia valmentajista ja 64 prosenttia urheilijoista näki asiantuntijatoiminnan saatavuuden parantuneen tarkasteluajanjakson aikana. Myös asiantuntijatoiminnan vuorovaikutuksen ja yhteistyön näki parantuneen yli puolet vastaajista. Vähiten kehittymistä oli tapahtunut käytännön järjestelyissä, joka oli parantunut alle puolella (41 %) valmentajista ja 47 prosentilla urheilijoista. (Liite 3, kuvat 8–9).

Sekä urheilijoilta että valmentajilta tiedusteltiin asiantuntijoiden saatavuutta sekä tarvetta omassa valmennustiimissä. Urheilijan moniammatilliseen valmennustiimiin kuului yleisimmin asiantuntijoista urheilufysioterapeutteja sekä fysiikkavalmentajia. Myös psykkinen valmentaja ja urheiluravitsemuksen asiantuntija kuuluivat usein urheilijan moniammatilliseen valmennustiimiin. Sen sijaan urheilijat kokivat eniten puutteita lääkärin sekä urheiluhierojan saatavuudessa. (kuviot 6).



KUVIO 6. Asiantuntijan saatavuus ja tarve valmennustiimissä, Urheilijoiden vastaukset (n = 123).

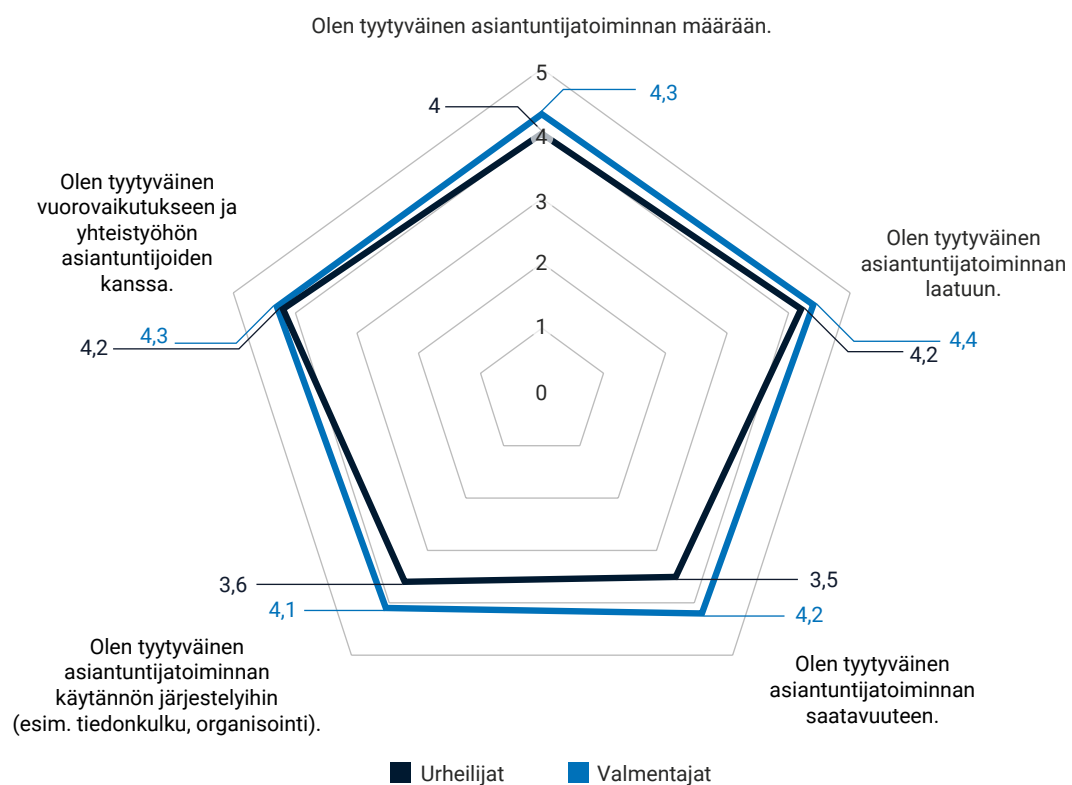
Valmentajien näkemyksen mukaan valmentamisen laatua ja urheilijoiden menestymismahdollisuuksia ovat parantaneet eniten fysiikkavalmentajat (n = 48), urheilubiomekaniikan asiantuntijat (n = 10) sekä urheilufysiologit (n = 7). Toisaalta yli puolet valmentajista koki myös urheilufysioterapeuttien sekä psyykkisten valmentajien tukevan paljon tai erittäin paljon valmennuksen laatua ja menestymismahdollisuuksia. (Liite 3, kuvio 10). Toiminnan vaikuttavuuden vertailua vaikeuttaa kuitenkin pieni otanta osassa asiantuntija-alojen vastauksissa.

5.6 MONIAMMATILLISTEN ASIAANTUNTIJATIIMIEN TOIMINTA

Arvioinnissa tiedusteltiin urheilijoiden, valmentajien ja asiantuntijoiden kokemuksia moniammatillisen valmennustiimin konkreettisista hyödyistä ja mahdollisista kehityskohteista väittämien sekä avointen kysymysten avulla. Moniammatillisen tiimityön nähtiin edistävän yleisesti urheilijoiden valmentautumisen laatua ja tätä kautta menestystä. Onnistuneen tiimityön sisäiset toimintatavat paransivat etenkin harjoittelun systemaattisuutta, sitoutumista ja tavoitteellisuutta. Samalla moniammatillisessa tiimityössä nähtiin kehitettävää niin urheilijoiden, valmentajien kuin myös asiantuntijoiden näkökulmasta. Seuraavassa esitellään jokaisen ryhmän tuloksia tiimityöskentelyn onnistumisista ja hyödyistä. Tämän jälkeen tarkastellaan moniammatillisten asiantuntijatiimien haasteita ja kehityskohteita.

Moniammatillinen asiantuntijatoiminta on arvioinnin perusteella tärkeä osa urheilijan valmentautumista valtakunnallisissa valmennuskeskuksissa. Samalla tiedostetaan toiminnan laadun, saatavuuden ja yhteistyön kehittyminen edellisen kahden vuoden aikana (Liite 3, kuvat 8–9). Yhteensä 89 prosenttia urheilijoista ja 79 prosenttia valmentajista näkikin asiantuntijatiimin toiminnan edistävän urheilijan kehittymistä. Lisäksi 90 prosenttia urheilijoista koki asiantuntijatiimin tukevan menestymistä urheilijana. Valmentajista suurin osa (84 %) koki saavansa tukea erityisesti valmennukseen liittyvissä kysymyksissä moniammatillisen tiimitoiminnan kautta. (Liite 3, kuvat 11–12).

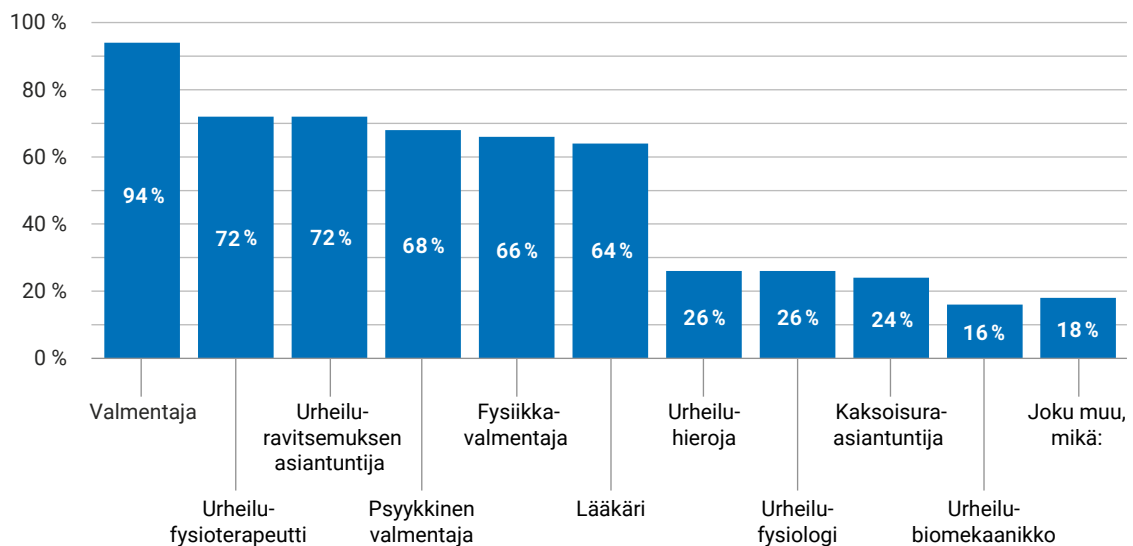
Urheilijat ja valmentajat arvioivat tyytyväisyyttä keskuksen asiantuntijatoimintaan viisiportaisella asteikolla (1= täysin eri mieltä... 5= täysin samaa mieltä). Urheilijat olivat keskimäärin hieman tyytyväisempiä asiantuntijatoimintaan kuin valmentajat (kuvio 7). Yhteensä 91 prosenttia urheilijoista (ka 4,4) ja 85 prosenttia valmentajista (ka 4,2) oli tyytyväisiä asiantuntijatoiminnan laatuun. Myös vuorovaikutus ja yhteistyö koettiin molempien ryhmien vastauksissa hyvänä. Sen sijaan valmentajien keskiarvot käytännön järjestelyjen sekä saatavuuden olivat urheilijoita alhaisempia. (Liite 3, kuvat 13–14).



KUVIO 7. Asiantuntijatoiminnan tyytyväisyyttä kuvaavien väittämien keskiarvot (0-5) urheilijoilla (n = 123) ja valmentajilla (n = 73).

Vastanneista asiantuntijoista 88 prosenttia koki kuuluvansa hyvin toimivaan valmennustiimiin. Heistä puolet oli toiminut osana hyvin toimivaa tiimiä vähintään kaksi vuotta, kun taas reilu kolmasosa (36 %) oli tullut mukaan toimintaan viimeisen 1–2 vuoden aikana ja 14 prosenttia viimeisen vuoden sisällä. Keskimääräisesti asiantuntija käytti vajaa neljäsosan (23 %) kokonais työajastaan kyseisen tiimin toimintaan.

Asiantuntijat nimesivät yleisimmin kyseisen hyvin toimivan valmennustiimin jäseniksi valmentajan (94 %), urheilufysioterapeutin (72 %), urheiluravitsemuksen asiantuntijan (72 %), psykkinen valmentajan (68 %) fysiikkavalmentajan (66 %) sekä lääkärin (64 %) (kuvio 8). Onnistuneessa tiimityössä korostuvat vahvimmin tiimitoiminnan joustavuus ja kyky nopeaan reagointiin. Toisaalta hyvin toimivassa tiimissä toteutuivat tiimitoimintaan sitoutuminen sekä keskinäinen luottamus ja kunnioitus asiantuntijaroolista riippumatta. (Liite 3, kuvio 15). Päätoimisessa työsuhteessa toimivat asiantuntijat arvioivat moniammatillisen yhteistyön onnistumista positiivisemmin (ka 4,5) verrattuna henkilöihin, jotka työskentelivät osa-aikaisesti, ostopalvelusuhteessa tai ilman virallista työsuhdetta keskukseseen (ka 4,1).



KUVIO 8. Asiantuntijoiden (n = 50) nimeämän hyvin toimivan valmennustiimin jäsenet, jossa asiantuntija on voinut valita useampia asiantuntijajäseniä (n = 273).

Moniammatillisen tiimityön onnistumisia ja hyötyjä tarkasteltiin teemoittelemalla avoimissa vastauksissa yleisesti esiintyneitä kokemuksia urheilijoilta, valmentajilta sekä asiantuntijoilta (taulukko 8). Seuraavassa nostetaan esiin suoria lainauksia avoimista vastauksista. Yli puolet avoimeen kysymykseen vastanneista urheilijoista koki asiantuntijatoiminnan edistäneen kokonaisvaltaisesti heidän fyysistä ja psykkinistä terveyttään sekä lisänneen terveitä harjoituspäiviä:

“TUKEA OMAAN SYÖMISKÄYTTÄYTYMISEEN JA NIIDEN ASIOIDEN KÄSITTELYYN ELI SELKEETÄ RAVINTOVALMENNUSTA. PSYKKINEN VALMENNUS ON TEHNYT MUSTA KYPSEMMÄN URHEILIJAN JA SE AUTTAA MUA NÄKEMÄÄN ASIAT ERI PERSPEKTIIVISTÄ.”

Urheilijat pitivät asiantuntijatoimintaa tärkeänä myös erilaisten fyysisten vammojen ennaltaehkäisyssä ja kuntoutuksessa:

“SUURIN HYÖTY KUN NYRJÄYTIN NILKAN, SAIN HETI SEURAAVALLE AAMULLE LÄÄKÄRIAJAN, JONKA JÄLKEEN MENIN KERROSTA ALEMMAS FYSIOTERPAUTILLE, JONKA KANSSA OLTIIIN HETI VALMENTAJAAN YHTEYDESSÄ, MITEN LAJIHARJOITTELU TULLAAN TOTEUTTAMAAN KUNTOUTUKSEN AIKANA.”

Urheilijat korostivat vastauksissaan yksilöllisen tuen tärkeyttä. Parhaimmillaan urheilija koki asiantuntijatoiminnan rakentuneen hänelle itselleen räätälöidyksi kokonaisuudeksi. Toimivan asiantuntijatoiminnan nähtiin johtavan lopulta kokonaisvaltaisen suorituskyvyn parantumiseen:

“ENNÄTYKSET OVAT PARANTUNEET JA KEHO JA MIELI VOIMISTUNUT.”

Valmentajat näkivät asiantuntijatoiminnan tuoneen lisäarvoa omaan valmennukseensa erityisesti poikkiteeellisen tiedonjaon lisääntymisen, ajankäytön tehostumisen sekä valmennuksen laadun parantumisen myötä (taulukko 8). Tämä näkyi esimerkiksi valmennusosaamisen kehittymisenä:

“OMA TIETÄMYKSENI ON KASVANUT JA SITÄ KAUTTA OSAAN AUTTAA URHEILIJOITA ENEMMÄN. SE LISÄÄ MYÖS OMAA MOTIVAATIOTA, KUN HUOMAA ITSE VALMENTAJANA KEHITTYNEEN.”

Vastuun jakaminen asiantuntijoille on tehostanut parhaimmillaan myös valmentajien omaa ajankäyttöä. Valmentajat kokivat tiimin sisäisen luottamuksen mahdollistavan lisää työaika keskittyä valmennuksessa omien vahvuuksien hyödyntämiseen:

“PYSTYN LUOTTAMAAN SIIHEN, ETTÄ URHEILIJAT SAAVAT ASiantuntijoiden KAUTTA LAADUKASTA VALMENNUSTA TAI TUKEA. PAINE SIITÄ, ETTÄ ITSE PITÄISI OLLA KAIKKIEN ALOJEN ASiantuntija ON HELPOTTUNUT.”

Asiantuntijatoiminta tuo valmentajalle parhaimmillaan lisää mahdollisuuksia valmennuksen laadun parantamiseen. Asioiden syy-seuraussuhteiden parempi hahmottaminen, valmentajan oman ajattelun haastaminen sekä urheilijakeskeisyyden lisääntyminen ovat esimerkkejä moniammatillisen tiimityön vaikutuksista valmennusprosessiin:

“OLEMME PYSTYNEET KESKITTYMÄÄN USEAMPAAN ASIAAN KERRALLAAN, TARKEMMIN JA LAAJEMMIN, KUN JOKAISELLA TEKIJÄLLÄ ON OMAT VASTUUALUEET JA ENEMMÄN IHMISIÄ TYÖSKENTELEMÄSSÄ URHEILIJAN VUOKSI.”

Asiantuntijoilta tiedusteltiin, kuinka onnistuneen tiimin toiminta näyttäytyi heille konkreettisesti omassa arjessa. Keskeisiksi teemoiksi on nostettavissa neljä osa-alueita: arjen laadun kehittyminen, systemaattisuuden lisääntyminen, moniammatillisten toimintatapojen syntyminen ja luottamuksen/sitoutumisen kasvu (taulukko 8). Yli puolet vastanneista asiantuntijoista arvioi uusien toimintamallien lisänneen urheilijoiden arjen laatua, suorituskykyä, terveitä harjoituspäiviä ja menestystä:

“TIIMINÄ OLEMME LUONEET TOIMINTAMALLEJA, JOTKA AIEMMIN OVAT LAJIN PARISSA TOIMINTA-ALUEELLA LOISTANEET POISSAOLLOLLAAN. TOIMINTAMALLIT OVAT JOHTANEET KANSAINVÄLISEN VAATIMUSTASON MUKAISEN TOIMINNAN JALKAUTUMISEEN, JA URHEILIJOIDEN ARJEN HUOMATTAVAA KEHITYKSEEN.”

Asiantuntijat korostivat vastauksissaan myös systemaattisuuden lisääntymistä. Säännölliset tapaamiset asiantuntijoiden kesken koettiin luovan pitkäjänteisyyttä ja tavoitteellisuutta toiminnalle. Onnistuneen tiimityöskentelyn nähtiin lisänneen luottamusta ja sitoutumista prosessiin. Toimivassa tiimityöskentelyssä korostettiin moniammatillisten toimintatapojen luomia mahdollisuuksia, joiden nähtiin vahvistavan urheilijan tukiverkostoa sekä parantavan tiimin reagointikykyä urheilijoiden tarpeisiin:

“URHEILIJAN YMPÄRILLE ON MUODOSTUNUT TUKIVERKOSTO, JOSSA APU ON LÄHELLÄ. EI TARVITSE LÄHTEÄ ESIMERKIKSI ”SHOPPAILEMAAN” PALVELUITA OMATOIMISESTI.”

TAULUKKO 8. Asiantuntijatoiminnan onnistumisten ja hyötyjen luokittelua avointen vastausten perusteella.

URHEILIJA: "Mitä konkreettista hyötyä olet saanut asiantuntijatoiminnasta kahden viimeisen vuoden aikana?" (n = 38)	VALMENTAJA: "Mitä lisäarvoa asiantuntijatoiminta on tuonut sinulle valmentajana/omaan valmennukseesi?" (n = 41)	ASIAANTUNTIJA: "Mitä konkreettista tiimi on saanut aikaan?" (n = 33)
Kokonaisvaltainen urheilijan terveys (29 %)	Poikkitieteellistä tiedonjakoa (41 %)	Arjen laadun kehittyminen (60 %)
Vamman kuntoutuksen tehostuminen (26 %)	Valmennuksen laadun parantuminen (24 %)	Systemaattisuuden lisääntyminen (30 %)
Suorituskyvyn parantuminen (11 %)	Ajankäytön tehostuminen (17 %)	Moniammatilliset toimintatavat (27 %)
Yksilöllinen asiantuntijatuki (8 %)		Luottamuksen/sitoutumisen kasvua (9 %)

5.7 TIIMITYÖN HAASTEET JA KEHITYSKOHEET

Arvioinnissa teemoiteltiin urheilijoiden, valmentajien ja asiantuntijoiden kokemia tiimityön haasteita ja kehityskohtia avoimista vastauksista (taulukko 9). Moniammatillisen tiimitoiminnan kehityskohteet liittyivät yleisimmin tiimidynamiikkaan tai valmentajajohtoisuuden puutteeseen. Heikosti toimivassa tiimissä korostui puutteellinen kommunikointi, irrallinen asiantuntijatoiminta sekä esimerkiksi lajiyhteistyön tarvelähtöisyyden puute. Moniammatillinen tiimitoiminta tiedostettiin uudenlaisena toimintana suomalaisessa urheilussa, joka vaatii tiimin jäseniltä riittävästi pitkäjänteisyyttä uusien toimintatapojen omaksumiseksi.

Kehityskohteita esiin nostaneet urheilijat (n = 29) toivoivat asiantuntijoilta ensisijaisesti saavutettavuutta ja läsnäoloa arjen päivittäisessä harjoittelussa. Päivittäisharjoittelussa urheilijat arvostavat yksilöllisten tarpeiden huomioimista:

“VALMENNUKSEN KESKITTYMINEN YKSILÖIDEN TARPEISIIN, EIKÄ VAIN RYHMÄN PYÖRITTÄMISEEN, JOSSA KOLMEA URHEILIJAA KÄSITELLÄÄN ESIMERKIKSI VOIMAHARJOITTELUSSA LÄHES SAMOINA YKSILÖINÄ.”

Valmennustiimin sisäisen kommunikoinnin haasteet näkyivät urheilijoiden vastauksissa ylimääräisenä stressinä oman harjoittelun suunnittelussa. Kyselyn perusteella vain puolet vastanneista urheilijoista tiedosti valmentajan keskustelevan säännöllisesti urheilijan tavoitteista asiantuntijatiimin muiden jäsenten kanssa (Liite 3, kuvio 9). Tiimin jäsenten toivottiin kommunikoivan riittävästi keskenään, jotta urheilijan ei tarvitsisi olla huolissaan tiimin toiminnasta:

“ASiantuntijoiden välinen kommunikointi. Ettei urheilijan tarvitse toimia ”välikätenä” heidän asioiden selvittämisessä.”

Valmentajilta tiedusteltiin, minkälaisia haasteita tai osaamistarpeita asiantuntijatoiminta on tuonut valmennukseen. Asiantuntijatoimintaa kuvaavien väittämien perusteella valmentajat kokivat eniten haasteita asiantuntijatoiminnan saatavuudessa ja toisaalta valmennustiimin koordinoimisissa ja suunnittelussa (Liite 3, kuvio 14). Asiantuntijatoiminnan resursseja tulisi valmentajien mielestä kasvattaa vasta sen jälkeen, kun valmentajalla on tiimin johtamiseen varattu riittävät resurssit. Valmentajien (n = 38) selkeästi keskeisimmäksi haasteeksi nouseekin avoimissa vastauksissa vastuun lisääntyminen. Valmentajat kokivat asiantuntijatoiminnan kehittävän valmentautumisen ammattimaisuutta, mutta lisääntynyt työmäärä näyttäytyy samalla valmentajien arjessa koordinoimisen haasteina erityisesti, jos tätä ei ole huomioitu työajassa:

“KOORDINOINTI VIE PALJON AIKAA JA SE HUOMIOIDAAN HEIKOSTI, KUN MUU TYÖMÄÄRÄ ARKIVALMENNUKSESSA EI OLE VÄHENTYNYT. LAATUA SAADAAN PALJON LISÄÄ, MUTTA AIKAA SE VIE ENEMMÄN JA TOIMISTOHOMMAA TULEE JATKUVASTI LISÄÄ.”

Valmentajat toivoivat tiimiltään selkeää roolitusta. Hyvin toimivassa tiimissä valmentajan tulisi pystyä luottamaan kunkin asiantuntijan toimivan kohti yhteisiä tavoitteita. Tällöin jokainen asiantuntija tukee tiimin yhteistä tavoitetta omalta vastuualueeltaan, tiedostaen samalla valmentajan omaavan lopullisen vastuun urheilijan valmennuksen linjauksista. Moni valmentajista tuskailee tiimin jäsenten välisen tiedonkulun kanssa, joka vaatii valmentajalta jatkuvaa työtä:

“ISO TIIMI VAATII PALJON TIIVISTÄ JA AVOINTA KESKUSTELUA. SE VAATISI MYÖS YHDEN YHTEYSHENKILÖN, JONKA KAUTTA TIETO KIERTÄISI JA KULKISI, ETTEI ITSE URHEILIJAJOUKON VALINTOJEN JA TIETOJEN KULKEMISEN VÄLITTÄJÄKSI.”

Valmentajat nostivat esiin lukuisia yksittäisiä kommentteja tiimityötä rajoittavista tekijöistä. Asiantuntijatukea tarvittaisiin esimerkiksi ajallisesti erityisesti iltaisin sekä viikonloppuisin, mikä ei usein työaikansa päivällä tekevälle asiantuntijalle ole mahdollista. Toimintaan toivottiin myös pitkäjänteisyyttä, jossa yhteistyötä rakennettaisiin ensisijaisesti aiemmin tehdyn työn päälle. Toisaalta asiantuntijatoiminnan pelätään nousevan liiankin suureen asemaan harjoittelussa lajitoiminnan kustannuksella:

“AINA ON KUITENKIN RISKI, ETTÄ LAJIHARJOITTELU JÄÄ PIENEMPÄÄN ROOLIIN ASIANTUNTIJATOIMINNAN LISÄÄNTYESSÄ, MIKÄ EI PALVELE LAJISSA KEHITTYMISTÄ JA MENESTYMISTÄ.”

Myös asiantuntijoiden (n = 42) vastausten perusteella tiimien jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa on parannettavaa. Sisäisen kommunikointiin liittyvät haasteet nousivat esiin noin joka toisen vastanneen asiantuntijan avoimessa vastauksessa. Heikosti toimivassa tiimissä kommunikointiin, suunnitelmallisuuteen ja roolitukseen ei asiantuntijoiden mielestä varata riittävästi aikaa. Sisäisen yhtenäisen viestinnän haasteet voivat näkyä myös urheilijoiden kokemana epä-tietoisuutena, jossa toimintaa vastuutetaan liikaa nuorelle urheilijalle:

“URHEILIJAT OVAT EPÄVARMOJA JA EPÄTIETOISIA SIITÄ, KETÄ TIIMIIN KUULUU JA KETÄ VOI LÄHESTYÄ.”

Asiantuntijat toivoivat valmentajilta kykyä ja resursseja johtaa tiimin toimintaa. Noin puolessa vastauksista mainittiin heikosti toimivaan tiimityöhön liittyvä puutteellinen johtaminen. Tällöin valmentaja toimii passiivisessa roolissa, joka näkyy myös urheilijoiden alhaisempaan sitoutumisenä toimintaan. Toisaalta tiimityössä saattaa ilmetä myös tarpeettoman kontrolloivaa valmentajajohtoisuutta, jolloin asiantuntijoita ei osallisteta oman työnsä suunnitteluun. Myös asiantuntijat saattavat korostaa liikaa omaa näkemystään ja asiantuntemustaan muiden kustannuksella. Pahimmillaan tiimin toiminta näyttäytyy irrallisena, ilman selkeitä yhteisiä tavoitteita:

“TIIMI ON NIMELLISESTI TIIMI, MUTTA ERI ALOJEN ASIANTUNTIJAT TYÖSKENTELEVÄT TOISISTA IRRALLAAN, KOKONAISKUVA EI VÄLITY EIKÄ TIIMI KOKOONNU SÄÄNNÖLLISESTI, TAVOITTEITA EI OLE SELKEÄSTI MÄÄRITELTY.”

Tiimityön puutteet näkyvät asiantuntijoiden mielestä myös lajitoimijoiden haasteina omaksua uusia toimintatapoja. Asiantuntijatoiminnan tarve ei aina lähde lajista tai laji saattaa itse kokea yhteistyön heille ilmaisena palvelumuotoisena toimintana. Osassa lajeista ei tunnisteta tarvelähtöisesti omia kehityskohteita. Asiantuntijatoiminnan tuki toimii tällöin irrallisena osana, jossa asiantuntijuutta saatetaan “shoppailla” urheilijoiden toimesta ilman selkeää suunnitelmallisuutta.

“LAJILIITOLLA TAI SEURALLA EI OMISTAJUUTTA - ASIANTUNTIJATOIMINTA ON ULKOAPÄIN TUOTUA JA ”PÄÄLLE LIIMATTUA.”

TAULUKKO 9. Asiantuntijatoiminnan haasteiden ja kehityskohteiden luokittelua avointen vastausten perusteella.

URHEILIJA: "Kun mietit valmennustiimisi asiantuntijatoimintaa, missä on kehitettävää?" (n = 29)	VALMENTAJA: "Millaisia haasteita tai osaamistarpeita asiantuntijatoiminta on tuonut sinulle valmentajana/omaan valmennukseesi?" (n = 38)	ASiantuntija: "Millaisia asioita tai tekijöitä liität huonosti toimivaan tiimiin?" (n = 42)
Asiantuntijatoiminnan saatavuus (33 %)	Koordinoinnin haasteet, vastuun lisääntyminen (34 %)	Sisäinen kommunikoinnin haasteet (55 %)
Valmennustiimin sisäinen kommunikointi (23 %)	Tiedonkulun haasteet (24 %)	Johtamisen puutteet (50 %)
Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen (10 %)	Muut kommentit (34 %)	Irrallinen asiantuntijatoiminta & tarvelähtöisyyden puute (23 %)
Muut kommentit (29 %)		

YHTEENVETO ASiantuntijatoiminnan ONNISTUMISISTA, HYÖDYISTÄ JA KEHITYSKOhteista

- Moniammatillinen tiimityö edisti urheilijan kehittymistä 89 %:n ja tuki urheilijan menestymistä 90 %:ssa tapauksista.
- 85 % valmentajista oli tyytyväisiä asiantuntijatoiminnan laatuun ja 73 % näki laadun parantuneen edellisen kahden vuoden aikana.
- 88 % asiantuntijoista oli mukana hyvin toimivassa valmennustiimissä, jonka asiantuntijajäsenenä toimi yleisimmin fysioterapeutti, ravintovalmentaja, psyykkinen valmentaja, fysiikkavalmentaja ja lääkäri.
- Toimiva vuorovaikutus, luottamus ja sitoutuminen yhteiseen prosessiin korostuvat hyvin toimivassa tiimityössä.
- Heikosti toimivan tiimityön suurimpana haasteena toistuivat ongelmat tiimin johtamisessa. Tämä näkyi tiimissä tiedonkulullisina haasteina ja epätietoisuutena yhteisistä tavoitteista. Toisaalta myös tiimin jäsenten ja lajin välisessä yhteistyössä koettiin tällöin kehitettävää.
- Valmentajien työajassa huomiottiin puutteellisesti moniammatillisen tiimityön koordinoitiin ja johtamiseen kuluva aika.
- Asiantuntijoista vain noin puolet (51 %) koki roolinsa työssään selkeänä, kun taas valmentajista alle puolet (43 %) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä työn sopivasta kuormittavuudesta.

5.8 ASiantuntijatoiminnan VALtakunnallinen KOORDINAATIO

Valtakunnallisten keskusten näkemyksiä valtakunnallisen koordinaation tilasta ja tulevaisuuden suuntauksista tiedusteltiin osana johdon ja asiantuntijavastaavien haastatteluja (ks. Liite 1). Yhteistyö valtakunnallisella tasolla koettiin tärkeäksi, mutta sen toteutuminen koettiin osittain haastavana. Haastavuuden taustalla nähtiin erityisesti valtakunnallisen toiminnan moninaisuus. Valtakunnallisen yhteistyön parantamiseksi olisi hyödyllistä tiedostaa jokaisen keskuksen vahvuudet ja hyödyntää niitä parhaalla mahdollisella tasolla. Myös pandemian koettiin vaikeuttaneen kansallisen tason yhteistyötä sekä ihmisten välistä arjen vuorovaikutusta.

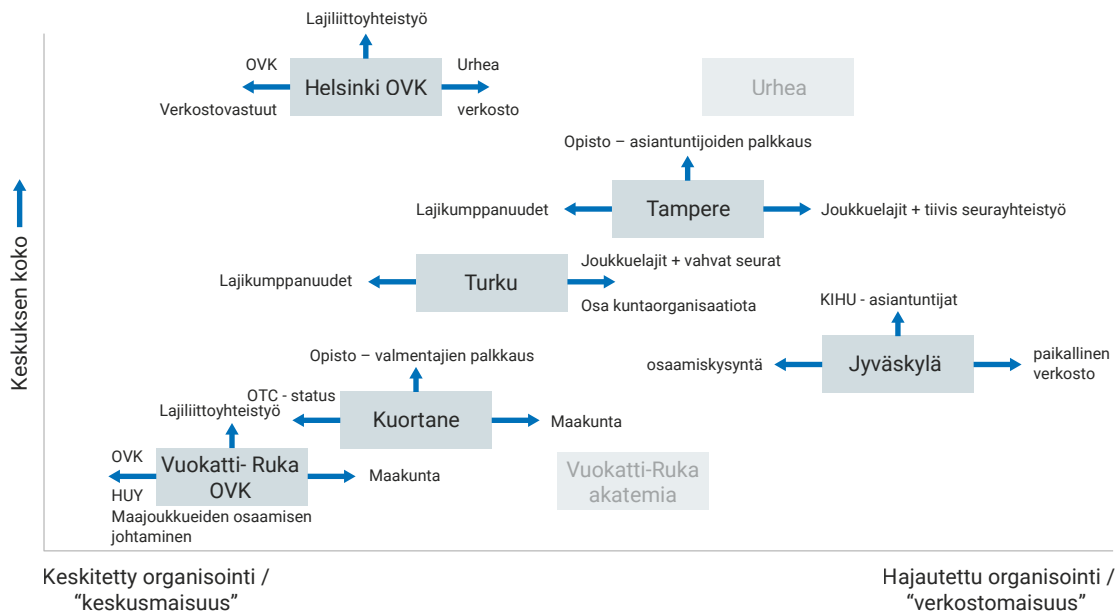
Keskusten sisäinen organisointimalli on paikalliseen rakenteeseen ja jopa poliittisiin juuriin liittyvä asia, mikä tekee niiden yhdistämisestä valtakunnalliseen muottiin haastavaa. Keskusten mielestä paikallista toimintaa tulisi johtaa keskitetysti tuoden samalla uusia toimintamalleja poikakilajisesti valtakunnallisten asiantuntijaverkostojen kautta. Osa keskuksista koki tärkeänä, että valtakunnallista toimintaa koodinoivat vastuuasiantuntijat sijoittuisivat mahdollisimman monipuolisesti valtakunnallisiin keskuksiin. Tällöin valtakunnallisessa päätöksenteossa ja asiantuntijaverkostojen yhteistyössä säilyisi yhteys paikallisten toimintaympäristöjen tilannekuvaan.

Keskukset nostavat useita yhteisiä valtakunnallisesti ratkaistavia teemoja, joista olisi hyvä tehdä selkeitä linjauksia. Moni keskuksista pohtii, kohdennetaanko asiantuntijatoiminnan resursseja monipuolisesti eri tasoille urheilijoille vai tehostetummin pienemmälle joukolle, joilla on parhaimmat edellytykset huipulle. Lisäksi valtakunnallisen tason ohjeistusta olisi hyvä olla erityisesti suurten lajien sisäisten linjausten osalta, jotta laji kykenee tiedostamaan erilaisissa toimintaympäristöissä huippu-urheilun vaatimustason. Toisaalta tiedostettiin, että lajikohtaisia linjauksia voidaan tehdä vain vahvan lajitietämyksen kautta. Asiantuntija-aloista erityisesti liikuntalääketieteen roolin selkeyttämiseen toivottiin valtakunnallista ratkaisua. Moniammatillista yhteistyötä rajoittavat tietosuojavaatimukset tiedostetaan yhteisesti tiimityön haasteena. Toisaalta esimerkiksi hankekuvioiden toteuttamisille toivottiin valtakunnan tason linjauksia esimerkiksi huippu-urheilun suorituskyvyn kehittämisen osalta. Valtakunnalliset kyselyt nähdään kehittävinä ja niiden toivottiin jatkuvan keskitettynä.

Yhteenveto keskusten erilaisista asemoitumisista ja identiteeteistä on koottu kuvioon 9. Sen on tarkoitus avata niitä erilaisia toimintaympäristöjä ja voimia, jotka ohjaavat paikallisten akatemieverkostojen toimintaa. Valtakunnallisen johtamisen ja koordinaation näkökulmasta kyse on valinnasta, eli uskotaanko siihen, että paras tietämys ja oikeat ratkaisut voidaan tehdä valtakunnallisella tasolla, ylhäällä, jonka jälkeen ne vain yksinkertaisesti jalkautetaan alas, paikalliselle tasolle. Vai onko edellytys toiminnan kehittämiseksi paikallisen kontekstin ja tarpeiden tuntemus, jolloin ohjausta ja resurssien allokoitua tulisi tehdä herkemmin alhaalta tulevien ideoiden pohjalta.

Kuviossa keskusten sijainti pystyakselilla määräytyy toiminnan laajuuden, urheilijoiden, valmentajien ja lajien lukumäärän, perusteella. Mitä ylempänä keskus on, sitä laajemmasta toiminnasta on kyse. Vaaka-akselilla ääripäätä ovat keskusmaisuuksisuus ja verkostomaisuus. Näillä tarkoitetaan keskustun itseymmärryksen lisäksi suhdetta sekä paikalliseen että valtakunnalliseen toimintaan. Keskusmaisuuksisuus tarkoittaa keskuksen itsenäisyyden ja sitä kautta osaamisen ja aseman korostamista. Myös vahva yhteys valtakunnalliseen tasoon ja sitä kautta tuleviin resursseihin liittyy keskusmaisuuksuteen. Verkostomaisuus taas lähtee liikkeelle ajatuksesta, jonka mukaan keskus integroituu mahdollisimman hyvin olemassa olevaan toimintaympäristöön ja hankkii resursseja myös paikalliselta tasolta yhdistäen niitä valtakunnallisen tason resursseihin.

Jokaiseen keskuksen liittyy myös tekstiä ja nuolia. Nuolet kuvaavat niitä voimia, jotka pyrkivät vaikuttamaan keskusten sijaintiin. Monissa keskuksissa yhteys esimerkiksi urheiluopistoon mahdollistaa yhteispalkkauksia, joiden avulla keskus vahvistuu. Näillä käsitteillä on pyritty kuvaamaan keskusten eroja. Tulkinnat keskusten identiteetistä ja sijainnista kuviossa on tehty arvioinnin tekijöiden toimesta. Oheinen kuvio on esitetty keskusjohdolla ja siitä on keskusteltu yhteisissä tapaamisissa, mutta viime kädessä arvioinnin tekijät vastaavat kuvion tulkinnasta ja eri keskusten sijoittamisesta.



KUVIO 9. Valtakunnallisten huippu-urheilukeskusten asemointi.

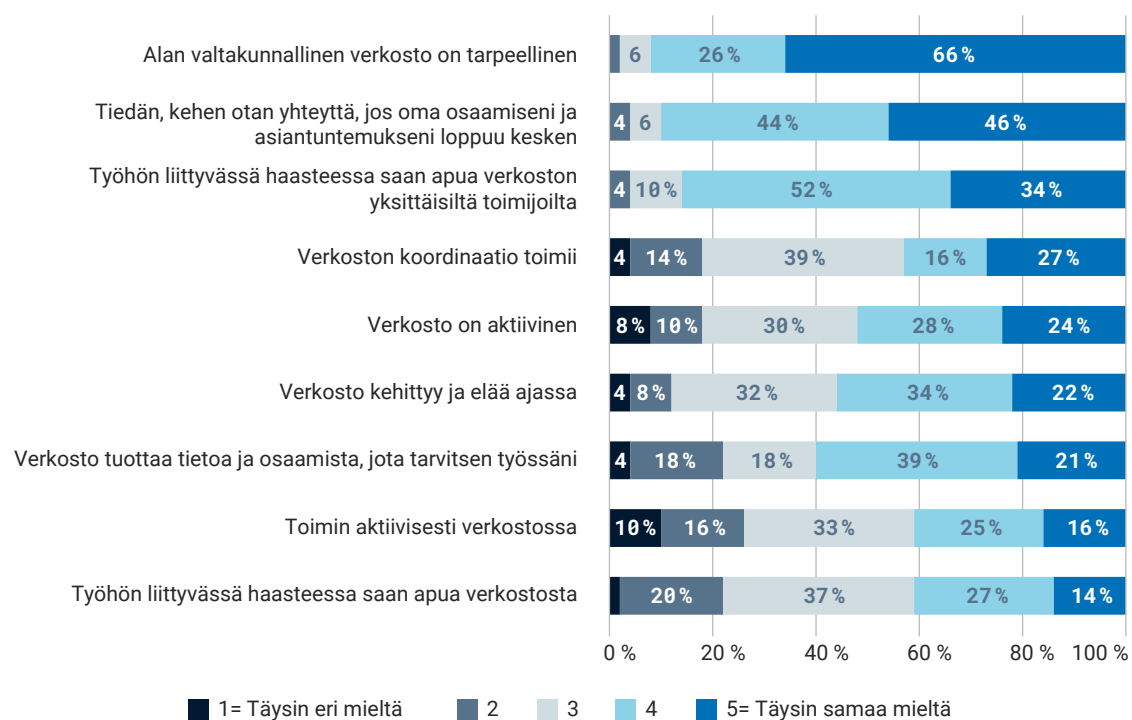
Kuvion pohjalta voidaan todeta, että Olympiavalmennuskeskukset ja pienten paikkakuntien urheiluopistokeskukset asemoivat itsensä lähemmäksi keskusajattelua. Tähän suuntaan niitä ohjaavat vahva lajiliittoyhteistyö ja sovitut vastuut maajoukkuetoiminnan kehittämisestä, esimerkkinä Vuokatti-Rukan keskus. Luonnollisesti pitkät perinteet leirityksessä ja urheilulukiossa ovat vahvistaneet keskusten asemaa valituissa lajeissa. Paineita valtakunnallisen tason lajiliittoyhteistyölle on erityisesti Helsingissä, jossa urheiluakatemia tarjoaa mahdollisuuksia laajemmalle lajijoukolle, Olympiavalmennuskeskuksen keskittyessä huippu-urheiluun. Toisaalta Tampere ja erityisesti Jyväskylä edustavat osaltaan hajautettua, verkostomaista ajattelua, jossa paikallisen tason laji- ja seurayhteistyö on korostettua. Myös Urhea voidaan valmennuskeskuksen ulkopuolella nähdä toimivan pääkaupunkiseudulla laajassa verkostossa. (kuvio 9).

5.9 VALTAKUNNALLISTEN ASIANTUNTIJAVERKOSTOJEN TOIMINTA

Arvioinnin tulosten perusteella valtakunnalliset asiantuntijaverkostot, esimerkiksi psyykkisen valmennuksen verkosto, ovat keskeinen kanava kansallisen tason yhteistyölle. Arvioinnissa tiedusteltiin asiantuntijaverkoston hyötyjä ja haasteita asiantuntijoilta. Vastanneista asiantuntijoista (n = 56) yhteensä 40 prosenttia osallistui aktiivisesti oman verkoston toimintaan. Lähes yhtä moni (39 %) ilmoitti osallistuneensa verkoston toimintaan yhden tai muutaman kerran. Hieman yli kymmenesosa (12 %) asiantuntijoista ei kuulunut valtakunnalliseen verkostoon tai ei osallistunut verkoston toimintaan lainkaan.

Valtaosa (92 %) asiantuntijoista piti verkostotoimintaa tarpeellisena ja yli puolet (60 %) asiantuntijoista koki verkoston tuottava hyödyllistä tietoa ja osaamista omaan työhönsä (kuvio 10). Verkoston koordinoinnissa ja aktiivisuudessa on edelleen kehitettävää, sillä alle puolet (43 %) asiantuntijoista oli samaa tai täysin samaa mieltä verkoston koordinaation toimivuudesta ja vain 41 prosenttia osallistui verkostotoimintaan aktiivisesti. (kuvio 10).

Päätöimiset asiantuntijat kokivat verkostotoiminnan enemmän tarpeellisena ja he toimivat myös hieman aktiivisempina muihin keskuksessa toimiviin asiantuntijoihin verrattuna. Ne henkilöt, joiden oman alan asiantuntijaverkosto ei toiminut aktiivisesti, kokivat yksittäisten toimijoiden tarjoaman tuen verkostotoimintaa hyödyllisempänä. Arvioinnin perusteella urheiluravitsemuksen sekä psyykkisen valmennuksen asiantuntijat toimivat keskimääräistä useammin aktiivisina verkoston jäseninä. (Liite 3, kuvat 16–17).



KUVIO 10. Asiantuntijaverkostojen toimintaa kuvaavat väittämät asiantuntijoiden näkökulmasta (n = 52).

Asiantuntijaverkostojen toiminnan hyötyjä ja kehityskohteita tiedusteltiin avointen kysymysten avulla (taulukko 10). Verkostot tarjoavat alan asiantuntijoille turvallisen ympäristön, jossa he voivat saada toisiltaan vertaistukea ja sparrausta yhteisiin arjen haasteisiin. Yhteistyö voi myös laajentaa ymmärrystä omien tehtävien vaikuttavuudesta ja toisaalta mahdollistaa osaamisen kehittämisen valtakunnallisten linjausten ja koulutusten kautta. Verkostolla on täten tärkeä rooli asiantuntijaosaamisen jakamisessa ja yhtenäistämässä, mikä edesauttaa valtakunnallista reflektiota ja kehittämistä:

“YMMÄRRÄN MUIDEN KESKUSTEN TOIMINTAA, MIKÄ TOIMII/MIKÄ EI, TIEDÄN, MITKÄ OVAT KENENKIN VERKOSTON JÄSENEEN VAHVAT OSAAMISALUEET.” (URHEILURAVITSEMUKSEN ASIANTUNTIJA)

Lähes puolet (44 %) asiantuntijoiden nimeämistä kehityskohteista käsitteli asiantuntijoiden toimintaa verkostossa. Asiantuntijat toivoivat osiin verkostoihin lisää aktiivisuutta. Toisaalta yhteisiin tapaamisiin toivottiin riittävää ajankohtaisten aiheiden etukäteistä suunnittelua. Verkoston sisäinen vuoropuhelu on saattanut jäädä pinnalliseksi keskusteluksi, jolloin konkreettisia aiheita ei ole aina ehditty käsittelemään tapaamisissa.

Asiantuntijat nostivat kehityskohteeksi kansainvälisten teemojen aktiivisemmän käsittelemisen, mikä voisi edesauttaa ammattiosaamisen kasvamisen huippu-urheilun vaatimusten tasolle. Verkostoissa kaivattiin myös enemmän vuoropuhelua eri asiantuntija-alojen ja toisaalta valtakunnallisten keskuksen välillä. Koulutukset ja tiedotteet nähtiin tärkeänä erityisesti uusien asiantuntijoiden kohdalla. Verkostoyhteistyöltä toivottiin mahdollisimman konkreettisia esimerkkejä omalla alalla tapahtuvista arjen tilanteista, joihin voitaisiin yhdessä etsiä ratkaisuja:

“VERKOSTON TOIMIJAT TODENNÄKÖISESTI KAMPPAILEVAT AINAKIN VALINTAVAIHEEN OSALTA SAMOJEN ASIOIDEN KANSSA. NÄIDEN ASIOIDEN YHDESSÄ RATKOMINEN/TOIMINTAMALLIEN LÖYTÄMINEN VOISI HYÖDYTTÄÄ USEAA ERI VERKOSTON TOIMIJAA. TARPEIDEN POHJALTA OLISI HYVÄ SUUNNATA VERKOSTON TOIMINTAA HAASTEISIIN, JOITA HE KOHTAAVAT TYÖSSÄÄN.” (FYYSIikkaVALMENTAJA)

Asiantuntijat toivoivat, että yhdessä käsiteltävät aiheet priorisoidaan eniten kehittämistä ja yhdenmukaistamista vaativien toimintojen mukaan. Toisaalta tutkitulle tiedolle toivottiin yhteisesti hyödynnettävää materiaalipankkia yhteistyön ja tiedonkeruun tehostamiseksi. Muutama asiantuntija toivoi myös kansallisen ja paikallisen tason vastuiden ja linjauksien selkeyttämistä. (taulukko 10). Asiantuntijayhteistyön tiedostetaan saavuttaneen varsin lyhyessä ajassa yhteisiä linjauksia ja tämän verkoston kehittäminen nähdään tärkeänä myös tulevaisuudessa.

TAULUKKO 10. Valtakunnallisten asiantuntijaverkostojen konkreettiset hyödyt ja kehityskohteet avointen vastausten perusteella (n = 32).

ASIANTUNTIJA: “Mitä konkreettista hyötyä olet saanut asiantuntijaverkostosta toimintaasi?” (n = 32).	ASIANTUNTIJA: “Miten kehittäisit nykyistä verkostoasi?” (n = 32).
Vertaistukea (34 %)	Työskentely verkostossa (44 %)
Valtakunnallisia linjauksia/koulutuksia (31 %)	Kansainvälisen osaamisen lisääminen (16 %)
Ammattiosaamisen jakamista/yhtenäistämistä (25 %)	Yhteistyö eri alojen kanssa (13 %)
	Koulutukset ja tiedotteet (13 %)
	Toiminnan aktivoituminen ja tehostaminen (13 %)

YHTEENVETO ASiantuntijaverkostojen tilasta

- Asiantuntijaverkostot tarjosivat jäsenilleen kansallista vertaistukea ja valtakunnallisia linjauksia.
- 92 % asiantuntijoista piti valtakunnallista verkostoa tarpeellisena, mutta samalla noin neljännes (26 %) asiantuntijoista ei osallistunut verkostotoimintaan aktiivisesti.
- Päätoimiset asiantuntijat osallistuivat verkostotoimintaan keskimäärin aktiivisemmin osa-aikaisiin ja muussa työsuhteessa oleviin verrattuna.
- Verkostotoiminnan tapaamisiin toivottiin lisää suunnitelmallisuutta, kansallisia ja kansainvälisiä tapausesimerkkejä, yhteistä tiedonkeruun materiaalipankkia sekä vuoropuhelua muiden asiantuntija-alojen kanssa.

6 Arvioinnin johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä arvioinnissa keskityttiin tarkastelemaan moniammatillisen asiantuntijatoiminnan kehittämistä kuudessa valtakunnallisessa huippu-urheilukeskuksessa vuosina 2020–22, jolloin nämä keskuksat saivat yhteensä viisi miljoonaa euroa lisätukea asiantuntijatoiminnan kehittämiseksi. Lisääntyneillä resursseilla, valtakunnallisten tahojen ohjaustyöllä sekä erityisesti paikallisten keskusten ja verkostojen toiminnalla on saatu aikaan merkittävä kehitysaskel keskusten asiantuntijatoiminnassa. Asiantuntijoita on enemmän ja suurempi osa heistä työskentelee työsuhteessa, mikä mahdollistaa ostopalvelua paremmin moniammatillisen yhteistyön. Keskuksissa toimivat asiantuntijatiimit tulevat kehittyessään muuttamaan merkittävästi suomalaista valmennuskulttuuria. Vaikka tuloksia ja vaikutuksia urheilijoiden arkeen on nähtävissä jo nyt, ei huipputiimiksi kehityä lyhyellä aikajänteellä. Toiminnan vaalimiselle ja huippu-urheilukulttuurin kehittymiselle on syytä antaa aikaa ja resursseja.

Arvioinnin keskeiset tulokset on koottu kuuden keskeisen johtopäätöksen sekä neljän kehitysehdotuksen muotoon.

Johtopäätökset

Valtakunnalliset keskuksat ovat oppineet koordinoimaan asiantuntijatoimintaa.

Haaste, jonka asiantuntijatoiminnan valtion avustuksen kasvu vuonna 2020 kuudelle valtakunnalliselle keskukselle asetti, oli merkittävä. Lisärahaa tuli muuttaa asiantuntijatoimintaa palveluista osaksi valmentajajohtoista tiimityötä. Valmiita malleja oli tarjolla vähän ja keskuksat kehittivät toimintaa pääosin itsenäisesti, osin toisiltaan ja valtakunnallisesta verkostosta oppia hakien. Vuosien 2021 ja 2022 välisenä aikana myös valtakunnallinen koordinaatio vahvistui. Keskuksat ovat löytäneet omat vahvuudet ja toimintatavat asiantuntijatoiminnan organisoinnissa ja koordinoinnissa – toiminta on vakiintunutta ja sitä voidaan kehittää vankemmalta pohjalta.

Lisääntyneet resurssit ovat johtaneet asiantuntijatoiminnan monipuolistumiseen ja kehittymiseen keskuksissa.

Asiantuntijatoiminnan lisääntyneitä resursseja on suunnattu monipuolisesti ja eniten resursseja on kohdistettu fysiikkavalmennukseen ja fysioterapiaan. Työsopimuksia on muutettu päätoimiksi, mikä on edistänyt asiantuntijoiden sitoutumista tiimitoimintaan ja toiminnan kehittämiseen.

Asiantuntijat toimivat keskimäärin 4,7 valmennustiimin jäsenenä ja näistä kolme neljäsosaa (75 %) koettiin moniammatillisina, valmentajajohtoisina tiimeinä.

Asiantuntijatoiminta on kiinteä osa urheilijan valmentautumista edistäen urheilijan harjoitteluvalmiutta, suorituskykyä ja terveyttä.

Yhdeksän kymmenestä (90 %) arviointikyselyyn vastanneesta urheilijasta arvioi asiantuntijatoiminnan tukevan heidän kehittymistään ja menestymistään. Toisaalta vajaa kolme neljästä (73 %) valmentajasta arvioi asiantuntijatoiminnan laadun parantuneen viimeksi kuluneen kahden vuoden aikana. Asiantuntijoista tiimitoiminnan laadun lisääntyminen näkyy valmennuksen systemaattisuuden lisääntymisenä sekä moniammatillisten toimintatapojen sisäistämisenä.

Valmentajajohtoisuuden onnistuminen määrittää pitkälti moniammatillisen tiimitoiminnan onnistumista.

Heikosti toimivassa tiimityössä korostuivat tiedonkulun haasteet, irrallinen asiantuntijatoiminta ja urheilijoiden epätietoisuus tiimin toiminnasta. Yhteistyön koordinointi ja johtaminen vaativat valmentajilta riittävästi siihen varattua työaika ja resursseja. Valmentajat kokivat kuormittumisen kasvua moniammatillisen tiimityön johtamisesta. Valmentajajohtoisuuden onnistuminen on erityisen tärkeää moniammatillisen tiimitoiminnan perustamisvaiheessa ja matka suorituskykyiseksi huipputiimiksi vaatii aikaa ja yhteisiä kokemuksia.

Asiantuntijatoiminnan tulee määrittä toiminnan tasosta ja tarpeesta käsin - ei vertailusta muihin lajeihin.

Keskukset korostavat lajiyhteistyössä tarvelähtöisyyttä, jota toteutetaan valtakunnallisten linjausten mukaisesti vastuuasiantuntijuuden/lajiryhmävastaavan, yhteisten palaverikäytäntöjen sekä tiiviin verkostotoiminnan kautta. Lajitoimijoiden on tiedostettava, mitä keskuksen asiantuntijatukea lajissa ensisijaisesti tarvitaan. Lajit ja erityisesti seurat ovat asiantuntijatuen hyödyntämisessä hyvin eri lähtökohdissa. Kysymyksenä esitetään, tulisiko asiantuntijoiden lajierikoistumista vahvistaa entisestään lajikohtaisen kansainvälisen tason erityisosaamisen saavuttamiseksi. Pohdinnassa myös on, kuinka tiiviisti asiantuntijaresursseja tulisi priorisoida eri tasoisten urheilijoiden kohdalla.

Asiantuntijaverkostoista saadaan vertaistukea - toiminnassa paljon kehitettävää.

Asiantuntijaverkostojen toiminta ja kehittäminen vaihtelee aktiivisuustasoltaan ja vaatii riittävää panostusta niin verkoston vetäjiltä kuin jäseniltä. Samalla on tiedostettava, että kaikkien keskuksen asiantuntijoiden kiinnittäminen aktiiviseksi osaksi toimintaa ei välttämättä ole verkoston päätavoite. Verkostotoimijoiden toiveena on lisätä myös moniammatillista yhteistyötä eri asiantuntija-alojen välillä.

Kehitysehdotukset

Arvioinnin tulosten perusteella voidaan nostaa esiin seuraavia kehitysehdotuksia tiimitoiminnan tukemiseksi:

Valmentajajohtoisuuden kehittäminen – moniammatillisen tiimityön johtamisen edellytysten vahvistaminen.

Valmentajan tiimiosaamisen vahvistamista voidaan tehdä koulutuksen, mutta myös resurssoinnin kautta. Tiimityö ja erityisesti tiiminvetäjänä toimiminen lisää valmentajien vastuuta ja kuormitusta. Tiimiorganisoitumiseen ja -työhön oli hankittu koulutusta ainakin yhdessä keskuksessa. Muodollisen koulutuksen lisäksi eri keskuksissa on jo nyt käynnissä erilaisia mentorointi- ja tukitoimintoja, joita voidaan suunnata tiimityön vahvistamiseksi.

Valmentajajohtoisen tiimityön rinnalle voi kehittyä myös muita tiimijohtamisen malleja – erityisesti kahdessa ääripään tapauksessa: yhtäältä niissä keskuksissa, joissa asiantuntijoita ja päivittäisharjoittelevia urheilijoita on paljon, jolloin keskuksen valta asiantuntijatoiminnan koordinoinnissa voi kasvaa sekä toisaalta tapauksissa, joissa urheilijat ovat hajallaan ympäri maata, jolloin yhden valmentajan on haastavaa hallinnoida asiantuntijatyötä.

Asiantuntijoiden työnohjauksellinen tukeminen – koulutusta tiimin jäsenenä toimimiseen.

Uudessa tilanteessa valmennustiimi koostuu useista eri alojen asiantuntijoista. Näiden asiantuntijoiden taustat, valmiudet ja osaaminen niin tiimityössä kuin huippu-urheiluksakin on väistämättä kirjava. Urheiluakatemoilla ja valmennuskeskuksilla on suurin vastuu asiantuntijatoiminnan kehittämistä, mutta niiden lisäksi valtakunnalliset verkostot sekä muut valtakunnalliset tahot voivat edistää asiantuntijatoiminnan kehittymistä. Tiimityöllä on pidemmät perinteet esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla, josta voidaan hakea hyviä käytäntöjä, mutta myös tiimityön haasteita ja uhkakuvia. Tutkimusta urheilun asiantuntijatiimeistä on tehty 2000-luvulla, joten kehittämistyöhön on löydettävissä myös kansainvälistä tietoa.

Valtakunnallinen koordinaatio – hajautetun vai keskitetyn mallin tukeminen?

Suomalainen huippu-urheilu on pyrkinyt keskitettyyn toimintamalliin vuodesta 2017 lähtien. Toimintaa on keskitetty Olympiavalmennuskeskuksiin ja valtakunnallisiin keskuksiin OK:n johdolla ja lajien tekemillä keskittämispäätöksillä. Arvioinnin perusteella keskittämässä on edetty, mutta vahva aluepolitiikka ja vankat keskusrakenteet eri puolilla Suomea toimivat keskittämistä vastaan. Keskittämistä ovat toteuttaneet lähinnä pienet lajit, joiden rajalliset resurssit on huippu-urheilun osalta kiinnitetty yhteen keskukseseen. Suuremmat lajit pyrkivät sen sijaan turvaamaan lajin harrastamista eri puolilla Suomea, jolloin keskittäminen, myös huippu-urheilun osalta, näyttäytyy haastavana.

Keskittämisen lisäksi suomalaista huippu-urheilua johdetaan verkostoilla. Näissä verkostoissa olennaista on luottamus ja yhteistyö. Alhaalta ylöspäin toimivassa hallinnassa valtakunnallinen taso luottaa paikallisen tason tietämykseen ja pyrkii edistämään sieltä esiin nousevia asioita. Hajautetussa mallissa hyväksytään keskusten erilaisuus ja omalaatuisuus. Myös valtakunnallisessa koordinaatiossa tulisi tällöin etsiä eri keskusten välisiä yhteyksiä ja linkittää keskuksia yhteistyöhön niiden intressien mukaisesti – ei ainoastaan ylhäältä kaikkia määräten.

Yleisavustus vai hanke? - Selkeyttä valtionavustuksiin ja arviointiin.

Asiantuntijatoiminnan kasvanut valtion avustus sekä sen allokointi ja valtakunnallinen kehittäminen ovat oiva esimerkki suomalaisen urheilujärjestelmän monimutkaisuudesta. Valtio jakoi resurssit paikallisille urheiluakatemoille jo olemassa olevan toiminnan kehittämiseen. Suomen Olympiakomitealta odotetaan toiminnan johtamista ja valtakunnallista koordinaatiota, mihin OK tarttui tukipäätösten jälkeen. Työmäärän kasvaessa OK haki tukea koordinaatiossa KIHU:ltä ja lopulta osaamisohjelmassa päätettiin myös käsillä olevasta arvioinnista.

Voidaan todeta, että eteen tulleita haasteita on ratkottu lennosta. Ensimmäinen valtakunnallinen linjaus toiminnalle julkaistiin vuoden 2021 alussa, kun ensimmäinen lisätuen vuosi oli jo kulunut. Varsinaisia toiminnan malleja linjattiin seuraavan vuoden aikana. Eri tahojen välisellä paremmalla suunnittelulla ja vuorovaikutuksella asiantuntijatoiminnan edistäminen olisi voinut saada tehokkaamman alun. Tuen ymmärtäminen erityisavustukseksi, eli hankkeeksi, olisi puolestaan auttanut asettamaan toiminnalle tavoitteita sekä allokoimaan muitakin resursseja esimerkiksi koordinaatioon ja arviointiin suunnitelmallisemmin.

Lähteet

- Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla: matka teoriasta käytäntöön. TEK:n julkaisuja, ISSN 1455-5964; 7/2009. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Blomqvist, M., Mononen, K. ja Hämmäläinen, K. Valmentajakysely 2019. KIHUn julkaisusarja, nro 71. ISBN 978-952-7290-12-5, ISSN 2489-8317. Jyväskylä 2020. https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_blo_valmentaja_sel99_53976.pdf (Luettu 2.3.2023).
- Chelmsky, E. (1997). The Coming Transformations in Evaluations. In E. Chelmsky & V.R. Shadish (eds.). Evaluation for the 21st Century. A handbook. London; Sage. p. 1-26.
- Cruickshank, A. & Collins, D. (2012). Change Management: The Case of the Elite Sport Performance Team. Journal of Change Management, 12:2, 209-229.
- Cruickshank, A., Collins, D. & Minten, S. (2014). Driving and Sustaining Culture Change in Olympic Sport Performance Teams: A First Exploration and Grounded Theory. Journal of Sport & Exercise Psychology, 36, 107-120.
- Cruickshank, A., Collins, D. & Minten, S. (2015). Driving and sustaining culture change in professional sport performance teams: A grounded theory. Psychology of Sport and Exercise, 20, 40-50.
- Eklund, A., Lindholm, T., Salminen, J., & Salminen, J. (2019). Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? (7. uudistettu painos.). J-Impact Oy.
- Fletcher, D. & Arnold, R. (2011). A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport. Journal of applied sport psychology 2011, Vol.23 (2), p.223–242.
- Isoherranen, K. (2012). Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- KIHU 2021. Asiantuntijatoiminnan linjaukset 2021. Julkaisematon lähde.
- KIHU 2022a. Asiantuntijatoiminnan kuvaus huippu-urheilun toimintaympäristössä. versio 6/2022. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/sites/1/2022/06/dd511390-asiantuntijatoiminnan-kuvaus-huippu-urheilun-toimintaymparistoissa.pdf> (Luettu 12.12.2022).
- KIHU 2022b. Akatemiapulssi. KIHUn ylläpitämä tietokanta urheiluakatemioiden tunnusluvuista. Julkaisematon lähde.
- OKM 2022. Urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten harkinnanvaraiset kehittämisavustukset. <https://okm.fi/-/urheiluakatemioiden-ja-valtakunnalliset-valmennuskeskukset> (Luettu 12.11.2022).
- Rasila, S. (2022). Urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten valtionavustukset vuodelle 2022. Esittelymuistio, 31.1.2022. OKM/NUOLI/LV. Julkaisematon lähde.
- Salminen, J. (2017). Onnistu tiimityössä: Tiimin jäsenen kirja (3. uudistettu painos.). J-Impact.
- Suomen Olympiakomitea 2019. Urheiluakatemia- ja valmennuskeskustoiminnan ohjeisto. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/06/adf17662-urheiluakatemia-ja-valmennuskeskustoiminnan-ohjeisto.pdf>. (Luettu 12.2.2023).
- Sydänmaanlakka, P. (2006). Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Urrila, M. (2017). Koska pelkät muskelit eivät piisaa. Kokonaisvaltaisen valmennuksen perusteita. Kirjapaino Kari Oy.
- Valtioneuvosto. (2018). Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/VNS_6+2018.pdf (Luettu 24.2.2023).
- Virtanen, P. (2007). Arviointi – Arviointityön luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

Liitteet

LIITE 1. Valtakunnallisten keskusten asiantuntijatoiminnan haastattelurunko

KYSYMYKSET:

I Keskuksen tavoitteet ja valinnat

Mitkä ovat keskuksen päämäärät sekä keskeiset strategiset valinnat?

- Miten keskus jäsentää oman toimintansa keskeiset tavoitteet ja tehtävät?
- Miten keskuksen toimintaa kohdennetaan?
- Eri lajeihin (kumppanuuslajit ja luokat)
- Toiminnan organisoituminen ja johtaminen (tällä hetkellä ja tulevaisuudessa)

II Asiantuntijatoiminnan tila 2020; organisoituminen, käytännöt, onnistumiset ja haasteet

A. Asiantuntijatoiminnan laajentuminen 2020

- Saatu rahoitus 2020, ja miten se on käytetty? Mitä on muuttunut, mitä tullut uutta? Miten asiantuntijoiden rekrytointi on onnistunut?

B. Asiantuntijatoiminta käytännössä (lajeissa) – Voidaan käydä läpi 1–2 lajiesimerkin avulla, miten tietyssä lajissa toiminta on organisoitu, miten se toimii, mitkä asiat eivät (vielä?) toimi kuten haluttaisiin

- Miten keskuksen asiantuntijatoiminta on organisoitunut
 - tasot (OVK-lajit, akatemialajit, yksittäiset tukiurheilijat, muut?)
 - asiantuntija-alat
 - tiimit ja johtaminen
 - valmentajajohtoisuus?
- Miten valtakunnalliset linjaukset ja valtakunnallinen koordinaatio näkyvät keskuksen asiantuntijatoiminnassa?

C. Asiantuntijatoiminnan onnistumiset ja haasteet keskuksessa

- Mitkä asiat asiantuntijatoiminnassa toimivat tällä hetkellä hyvin, missä taas on haasteita?
- Mitä yllättävää/odottamatonta asiantuntijatoiminnassa on tullut eteen?
- Millaisia riskejä asiantuntijatoimintaan liittyen on tunnistettavissa?
- Miten asiantuntijoiden työssä jaksamista sekä osaamisen kehittymistä tuetaan?

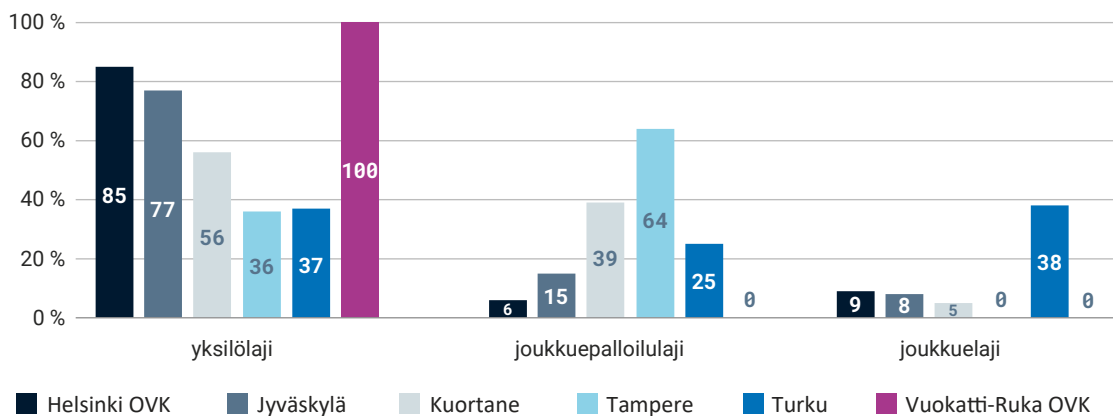
III Asiantuntijatoiminnan tulokset ja vaikuttavuus sekä miten niitä arvioidaan

- Onko keskuksella itsellään asetettuna tavoitteet asiantuntijatoimintaan?
 - Mitä asiantuntijatoiminnassa tulisi saavuttaa 1–2 vuoden aikajänteellä
 - Millaisia tavoitteita asiantuntijatoiminnalle asetetaan vuoteen 2025.
- Onko keskuksella suunnitelma kerätä palautetta asiantuntijatoiminnasta

LIITE 2. Kyselyaineistojen kuvaus

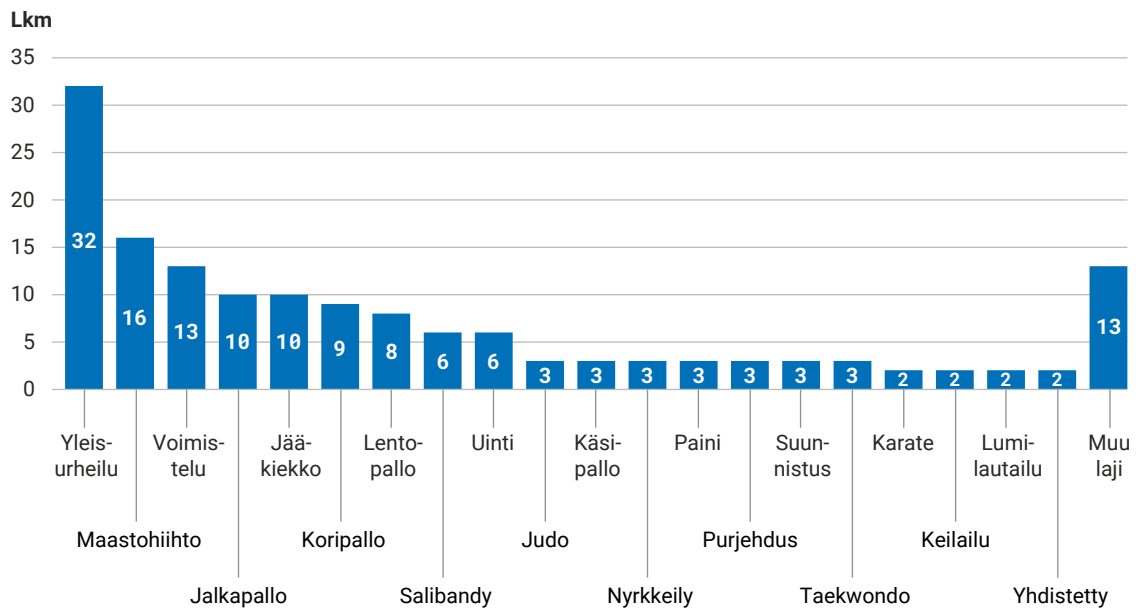
Kyselyihin saatiin vastauksia yhteensä 157 yli 16-vuotiaalta urheilijalta, 80 valmentajalta ja 63 asiantuntijalta. Tästä joukosta kuusi urheilijaa, seitsemän valmentajaa ja kolme asiantuntijaa ei kokenut kiinnittyvänsä valtakunnallisten urheiluakatemioiden toimintaan, jolloin heidät rajattiin tarkastelun ulkopuolelle. Vastanneet urheilijat ja valmentajat toimivat pääasiassa urheiluakatemioiden strategisissa painopistelajeissa, johon asiantuntijatoiminnan resursseja on eniten kohdistettu. Vastanneet asiantuntijat olivat puolestaan keskusten palkkalistoilla tai verkostossa toimivia henkilöitä.

Valtakunnallisten keskusten 151 urheilijasta 52 prosenttia oli naisia ja 48 prosenttia miehiä, vastanneiden iän ollessa keskimäärin 20,9 vuotta. Urheilijat nimesivät itselleen pääasiallisen keskuksen seuraavasti: Tampere (n = 36), Helsinki OVK (n = 33), Turku (n = 32), Vuokatti-Ruka OVK (n = 20), Kuortane (n = 18) ja Jyväskylä (n = 12). Lajijakaumaltaan vastanneet urheilijat toimivat pääasiallisesti yksilölajin parissa Vuokatti-Rukalla (100 %), Helsingissä (85 %), Jyväskylässä (83 %) ja Kuortaneella (56 %). Joukkuelajit olivat puolestaan enemmistössä Tampereella (64 %) sekä Turussa (Joukkuepalloilu: 25 %, Joukkuelaji: 38 %). (Liitekuvio 1).



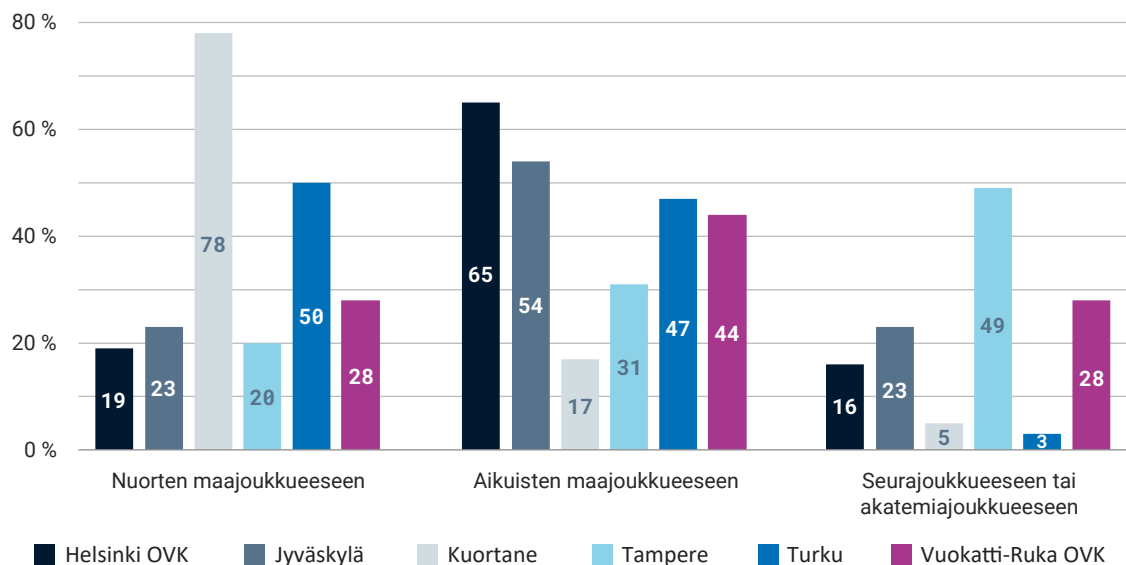
LIITEKUVIO 1. Urheilijoiden sijoittuminen yksilölajeihin, joukkuepalloilulajeihin ja joukkuelajeihin keskuksittain (n = 151).

Yleisimpinä lajeina esiintyivät yleisurheilu (32), maastohiihto (16) ja voimistelu (13). Kyselyyn vastasi urheilijoita yhteensä 33 eri lajista. (Liitekuvio 2). Yksi vastaajista ilmoitti olevansa paraurheilija.



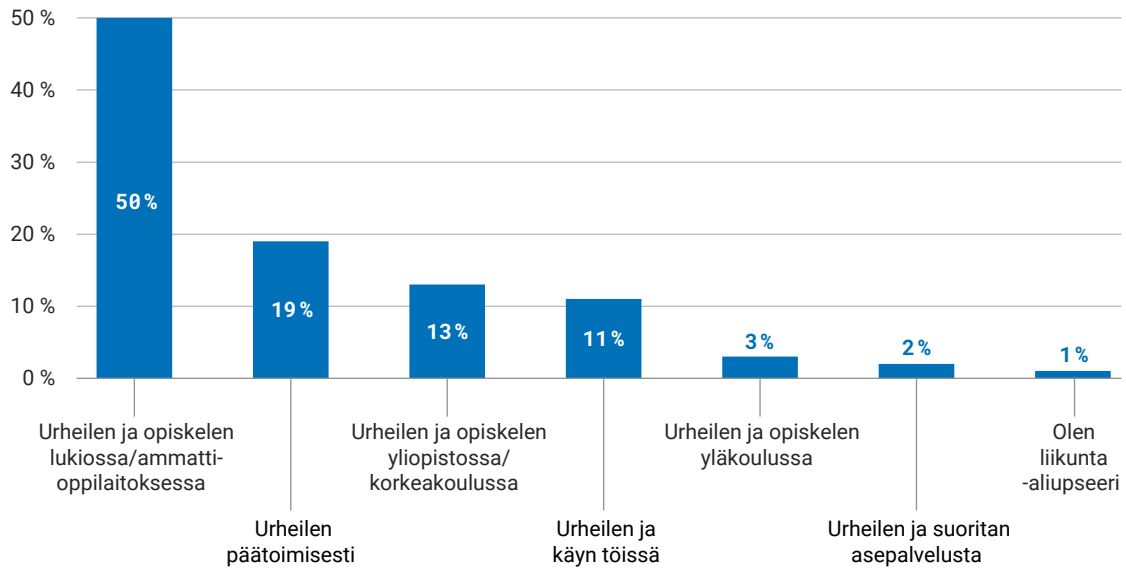
LIITEKUVIO 2. Urheilijan pääasiallinen laji valtakunnallisessa keskuksessa (n = 152).

Urheilijoista yhteensä 44 prosenttia osallistui aikuisten maajoukkue toimintaan, 34 prosenttia nuorten maajoukkue toimintaan ja 22 prosenttia johonkin muuhun toimintaan. Keskusten vertailussa eniten aikuisurheilijoita vastasi Helsingistä (65 %) sekä Jyväskylästä (58 %). Vastaavasti Kuortaneella suurin osa (78 %) ja Turussa puolet (50 %) vastaajista osallistui nuorten maajoukkue toimintaan. Puolestaan Tampereella noin joka toinen (49 %) urheilija harjoitteli joukkuepalloilulajin parissa maajoukkue toiminnan ulkopuolella. (Liitekuvio 3).



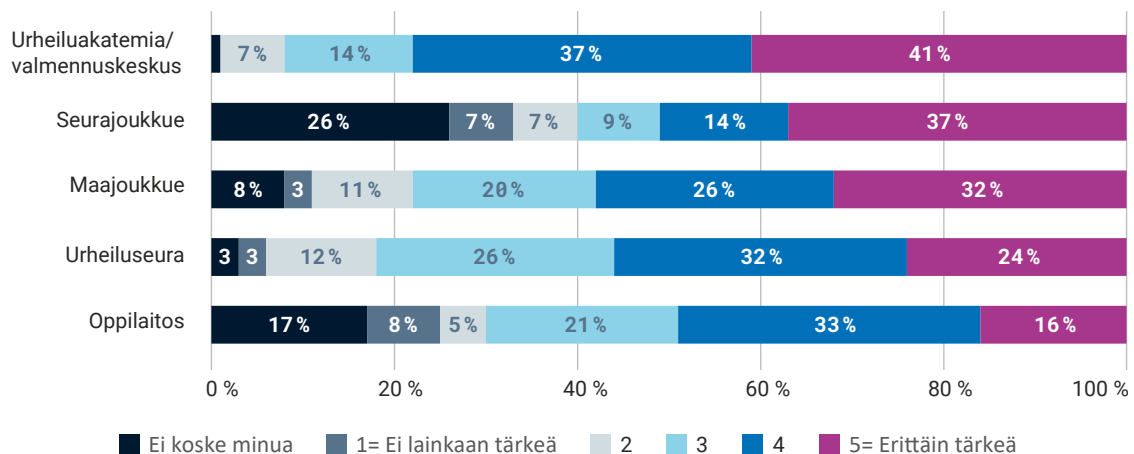
LIITEKUVIO 3. Urheilijoiden sijoittuminen nuorten maajoukkueeseen, aikuisten maajoukkueeseen tai muuhun joukkueeseen keskuksittain (n=148).

Urheilijoista puolet (50 %) vastasi opiskelevansa toisella asteella ja 13 prosenttia vastaajista suoritti korkeakoulututkintoa urheilun ohessa. Päätoimisia urheilijoita oli vastanneista vajaa viides (19 %) ja hieman yli kymmenesosa (11 %) kävi urheilun ohella töissä. (Liitekuvio 4).



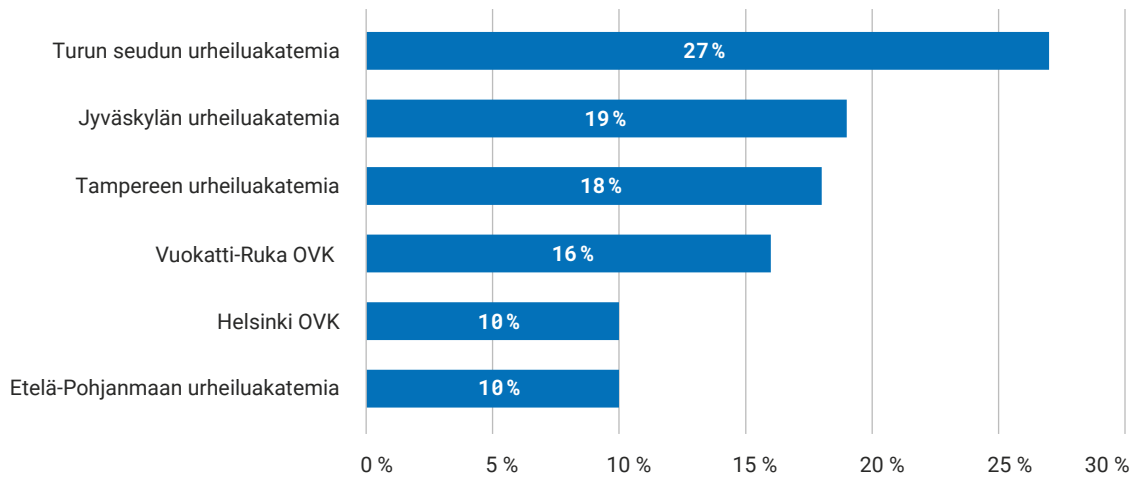
LIITEKUVIO 4. Urheilijoiden kaksoisurastatus (n = 152).

Urheilijat nimesivät kehittymisensä kannalta tärkeimmäksi toimintaympäristöksi urheiluakatemian/valmennuskeskuksen. Kuitenkin myös seura- ja maajoukkueita sekä oppilaitoksia pidettiin urheilijan kehittymisen kannalta tärkeinä toimintaympäristöinä. (Liitekuvio 5).



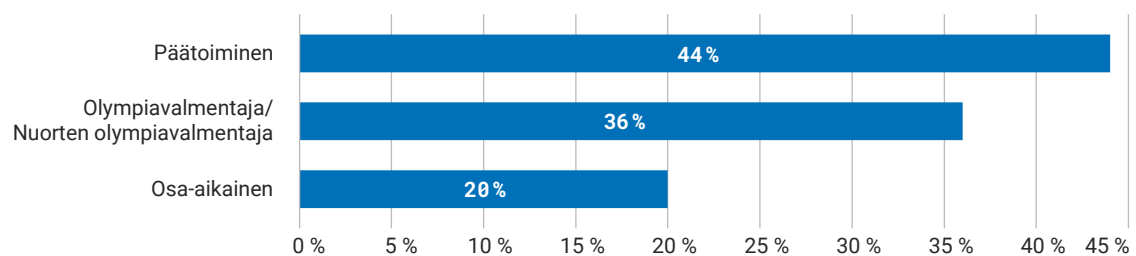
LIITEKUVIO 5. Urheilijan kehittymisen kannalta tärkeimmäksi koetut toimintaympäristöt (n = 152).

Kyselyyn vastanneista valmentajista 73 nimesi toimintaympäristökseen valtakunnallisen urheilukaatemian/valmennuskeskuksen (Liitekuvio 6). Keskusten valmentajista 89 prosenttia oli miehiä ja kymmenesosa (10 %) naisia.



LIITEKUVIO 6. Valmentajien sijoittuminen keskuksen, pääasiallinen valmennusympäristö (n = 73).

Vastaajista hieman yli kolmannes (36 %) oli Olympiavalmentaja/nuorten Olympiavalmentaja (NOV). Vajaa puolet (44 %) vastanneista toimi päätoimisessa työsuhteessa ja 20 prosenttia osa-aikaisessa työsuhteessa valmennuskeskukseen. (Liitekuvio 7).



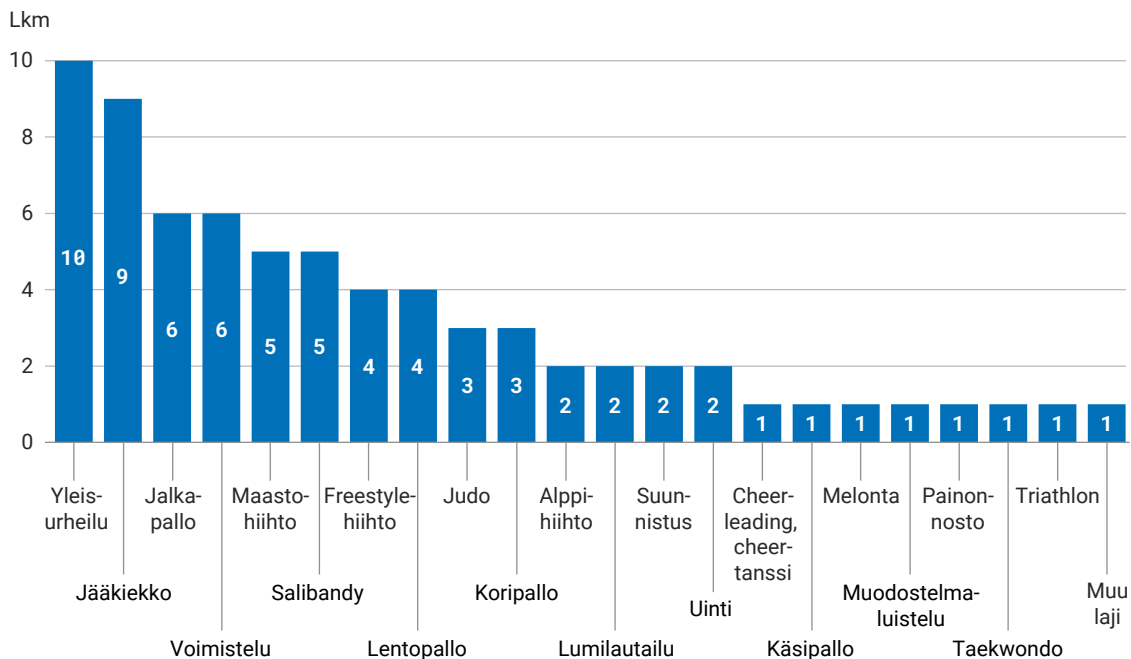
LIITEKUVIO 7. Valmentajien työsuhde keskuksen (n = 72).

Valmentajista yhteensä 44 prosenttia oli suorittanut ammatillisen valmentajakoulutuksen, 33 prosenttia korkea-asteen valmentajatutkinnon ja 16 prosenttia muun valmentajakoulutuksen. Kahdella valmentajalla ei ollut lainkaan valmentajakoulutusta ja kolmella VOK-1-3-koulutus. Iltään valmentajat olivat keskimäärin 42-vuotiaita ja varsin kokeneita työssään, keskimääräisen valmennuskokemuksen ollessa 17 vuotta. Keskusten keskinäisessä vertailussa kokeneimpia valmentajia vastasi Jyväskylästä (ka 20,1 vuotta, n=14, 7–38 vuotta). Toisaalta vähiten kokemusta keskuksessa tapahtuvasta valmennustoiminnasta oli Vuokatti-Rukan valmentajilla (ka 12,3 vuotta, n=12, 3–25 vuotta). (Liitetaulukko 1).

LIITETAULUKKO 1. Keskusten valmentajien työkokemus vuosina (n = 73).

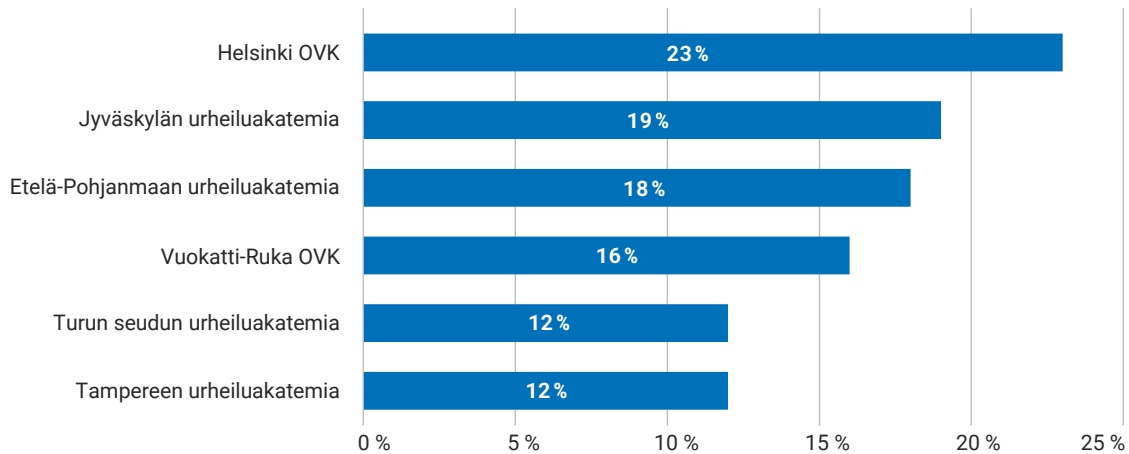
	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskiahjonta
Helsinki OVK	6	1	29	14,8	12,0	10,4
Jyväskylä	14	7	38	20,1	17,5	10,7
Kuortane	7	2	23	14,1	16,0	7,2
Tampere	13	9	34	18,2	14,0	7,6
Turku	19	8	30	17,1	15,0	6,4
Vuokatti-Ruka OVK	12	3	25	12,3	10,5	6,9

Valmentajia pyydettiin nimeämään tärkein yksittäinen laji, jonka parissa he työskentelevät pääasiallisesti. Vastaajat nimesivät yhteensä 22 eri lajia, joista yleisimpiä olivat yleisurheilu (10), jääkiekko (9), voimistelu ja jalkapallo (6) (Liitekuvio 8). Kaksi valmentajista kertoi valmentavansa paraurheilijoita.



LIITEKUVIO 8. Valmentajien pääasiallinen laji valtakunnallisissa keskuksissa (n = 71).

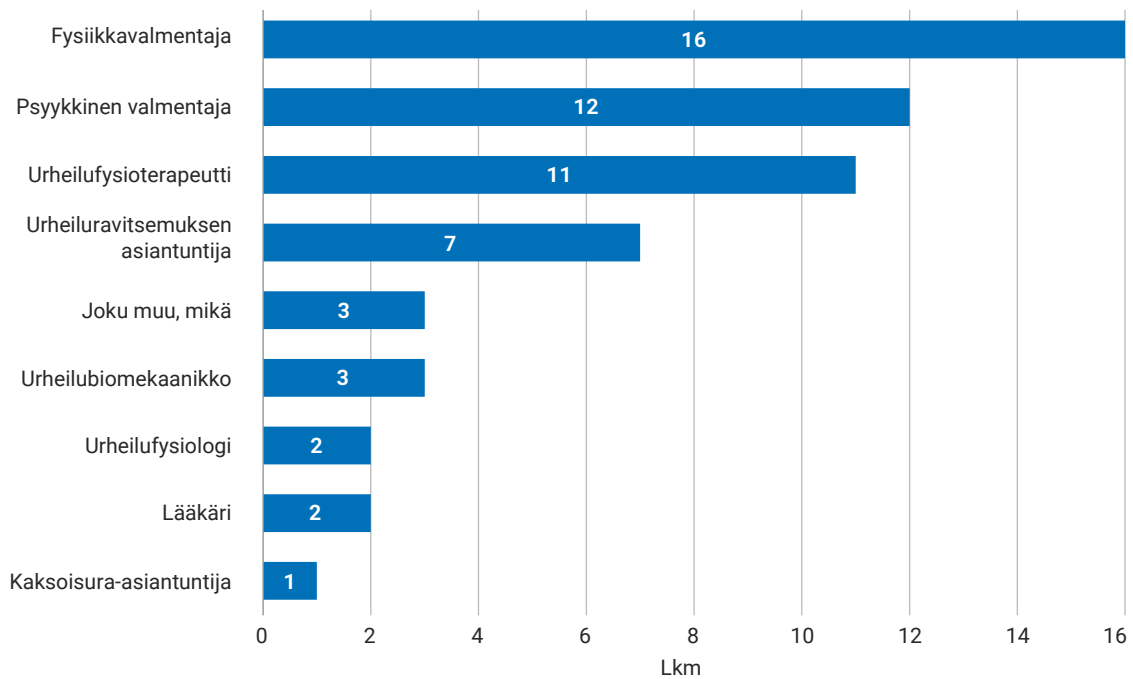
Kyselyyn vastanneista asiantuntijoista 57 vastasi toimivansa yhdessä kuudesta valtakunnallisesta valmennuskeskuksesta (Liitekuvio 9). Näistä valmennuskeskuksen asiantuntijoista 59 prosenttia oli miehiä ja 41 prosenttia naisia. Asiantuntijat olivat keskimäärin 38-vuotiaita ja heistä vajaa puolet (47 %) toimi valmennuskeskuksessa päätoimisesti ja noin neljäsosa (26 %) osa-aikaisesti. Yhdeksän asiantuntijaa (16 %) työskenteli valmennuskeskuksessa ostopalvelusuhteessa ja kuusi henkilöä toimi valmennuskeskuksessa ilman virallista työsuhdetta.



LIITEKUVIO 9. Asiantuntijoiden sijoittuminen keskuksen, pääasiallinen toimipaikka (n = 57).

Puolet (51 %) asiantuntijoista oli suorittanut ylemmän ja noin kolmasosa (33 %) alemman korkeakoulututkinon. Puolestaan viidellä (9 %) vastanneista asiantuntijasta oli tutkijakoulutus, kaksi ylioppilastason sekä kaksi keskiasteen koulutuksen. Asiantuntijoista yhteensä 22 prosenttia oli suorittanut korkea-asteen valmentajakoulutuksen, 16 prosenttia VAT/VEAT-koulutuksen, 11 prosenttia VOK 1-3 tasoisen koulutuksen ja 16 prosenttia vastanneista jonkun muun valmentajakoulutuksen. Reilulla kolmasosalla (35 %) asiantuntijoista ei ollut valmentajakoulutusta.

Kyselyyn vastasi asiantuntijoita yhteensä kymmeneltä eri asiantuntija-alalta. Vastauksia saatiin eniten fysiikkavalmentajilta (16), psykkinen valmennuksen asiantuntijoilta (13), urheilufysioterapeuteilta (11) sekä urheiluravitsemuksen asiantuntijoilta (7). Lisäksi kyselyyn vastasi kolme urheilubiomekaanikkoa, kaksi lääkäriä ja kaksi urheilufysiologia, yksi kaksoisura-asiantuntija sekä yksi urheiluhieroja. Yksi vastaajista toimi sekä fysiikkavalmentajana että urheiluravitsemuksen asiantuntijana. (Liitekuvio 10).



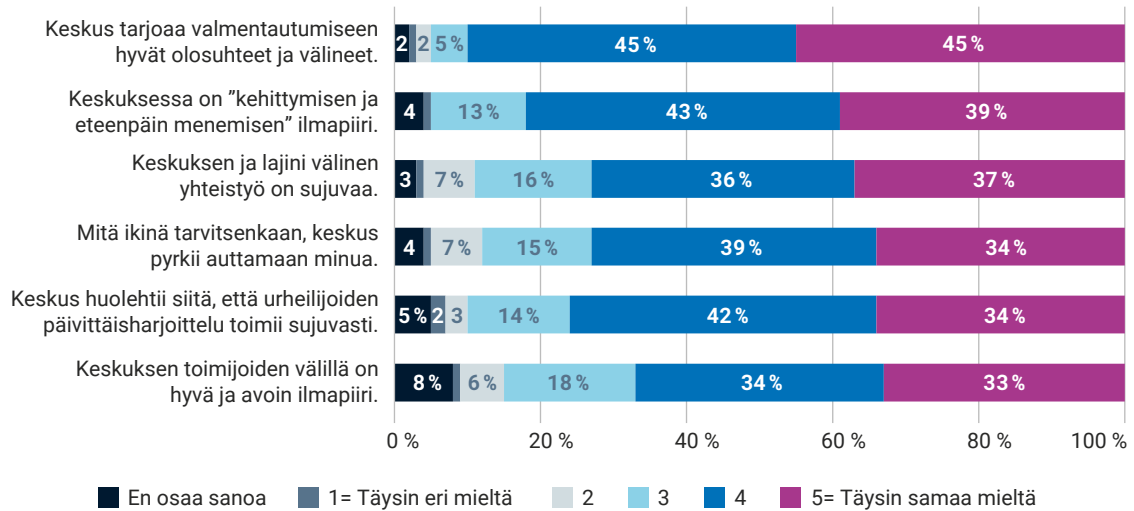
LIITEKUVIO 10. Vastanneiden asiantuntijoiden lukumäärät (n = 57).

Asiantuntijoilla oli kokemusta omalta alaltaan keskimäärin 12,8 vuotta, josta urheilun parissa oli keskimääräisesti vietetty 10,6 vuotta. Täten kyselyyn vastanneet valmentajat ovat keskimäärin hieman kokeneempia työssään asiantuntijoihin verrattuna. Keskusten välisessä tarkastelussa työkokemusta oli eniten Kuortaneella toimivilla asiantuntijoilla (ka 14,7, n=10, 2–35 vuotta) ja vähiten Jyväskylässä (ka 8,0, n=11, 2–17 vuotta). Kokeneimmat asiantuntijat olivat toimineet työssään yli 30 vuotta kun taas vähiten kokeneilla asiantuntijoilla oli vain muutaman vuoden kokemus asiantuntijatoiminnasta. (Liitetaulukko 2). Asiantuntijoista vajaa kolmannes (30 %) ilmoitti toimivansa pääosin huippuvaiheen valmennuksen tukena ja vajaa neljännes (24 %) pääosin valintavaiheen valmennuksessa. Vajaa puolet (46 %) asiantuntijoista toimi tasaisesti sekä valinta- että huippuvaiheen valmennuksen tukena.

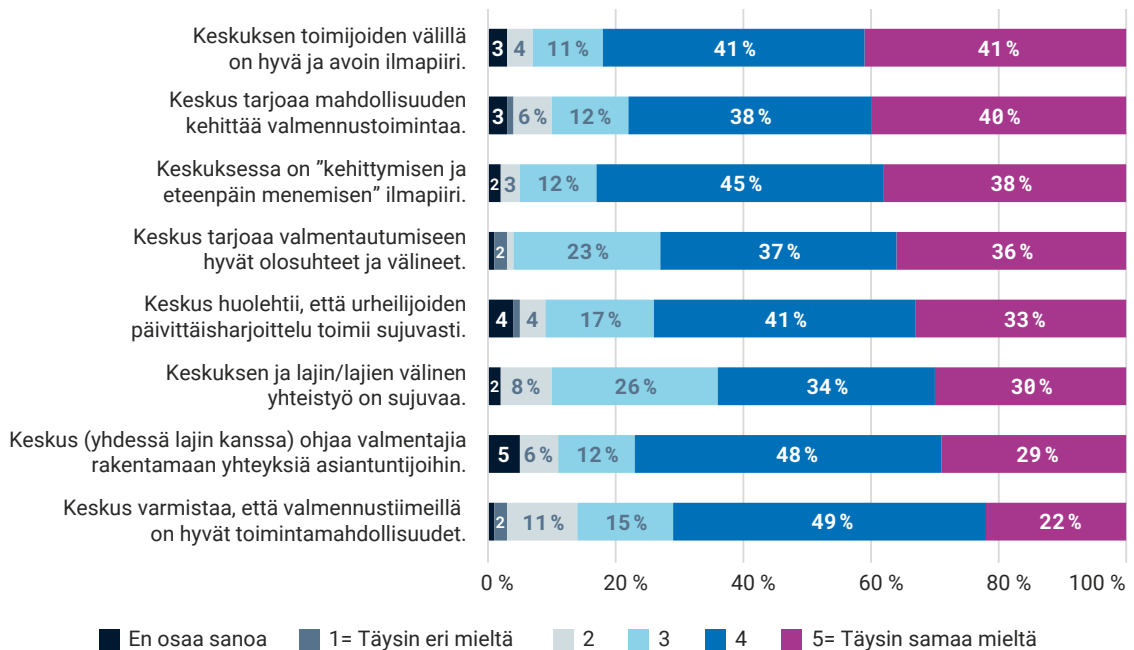
LIITETAULUKKO 2. Keskusten asiantuntijoiden työkokemus vuosina (n = 57).

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
Helsinki OVK	13	2	25	12,5	10,0	7,5
Jyväskylä	11	2	17	8,0	6,0	5,2
Kuortane	10	2	35	14,7	13,0	10,8
Tampere	7	3	20	13,0	17,0	7,3
Turku	7	3	32	11,9	8,0	11,0
Vuokatti-Ruka OVK	9	2	35	10,7	7,0	10,8

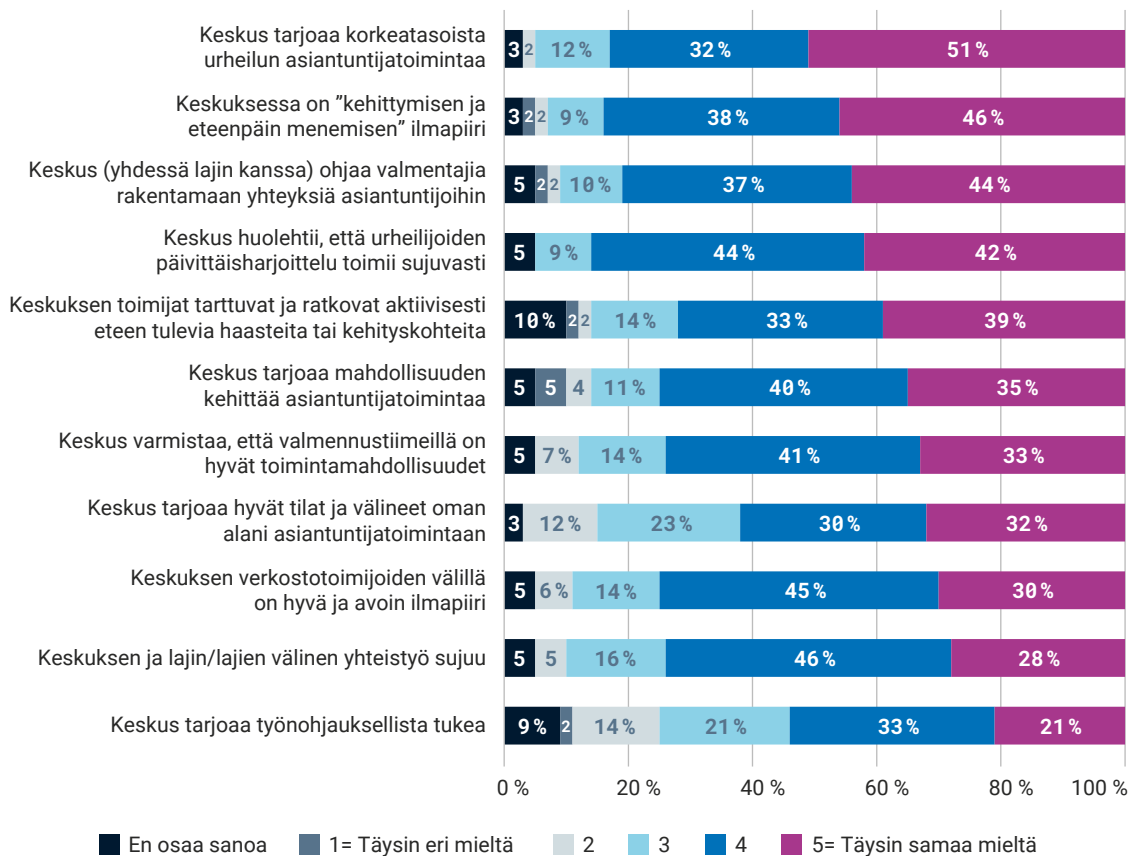
LIITE 3. Arviointiraportin tulosten liitekuviot 1–17.



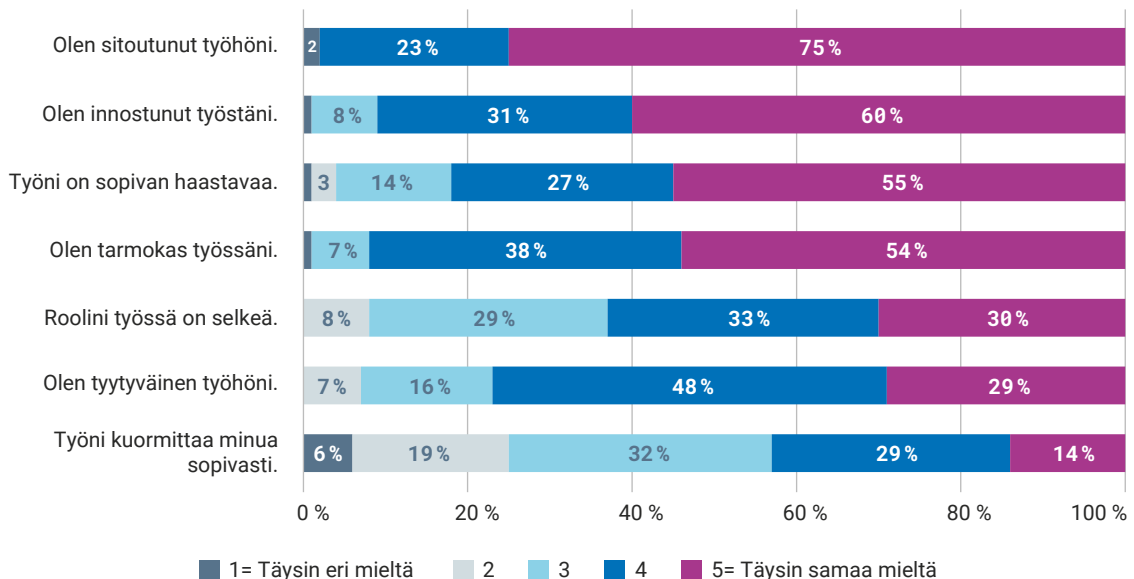
KUVIO 1. Urheilijoiden arviot keskuksen toiminnasta (n = 152).



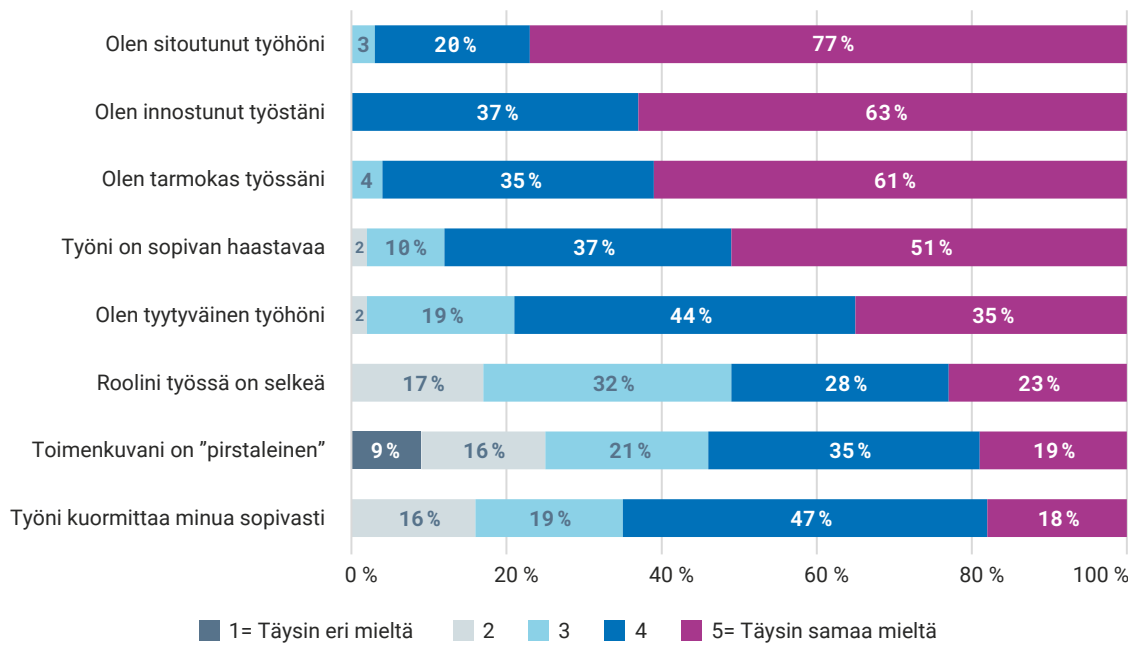
KUVIO 2. Valmentajien arviot keskuksen toiminnasta (n = 73).



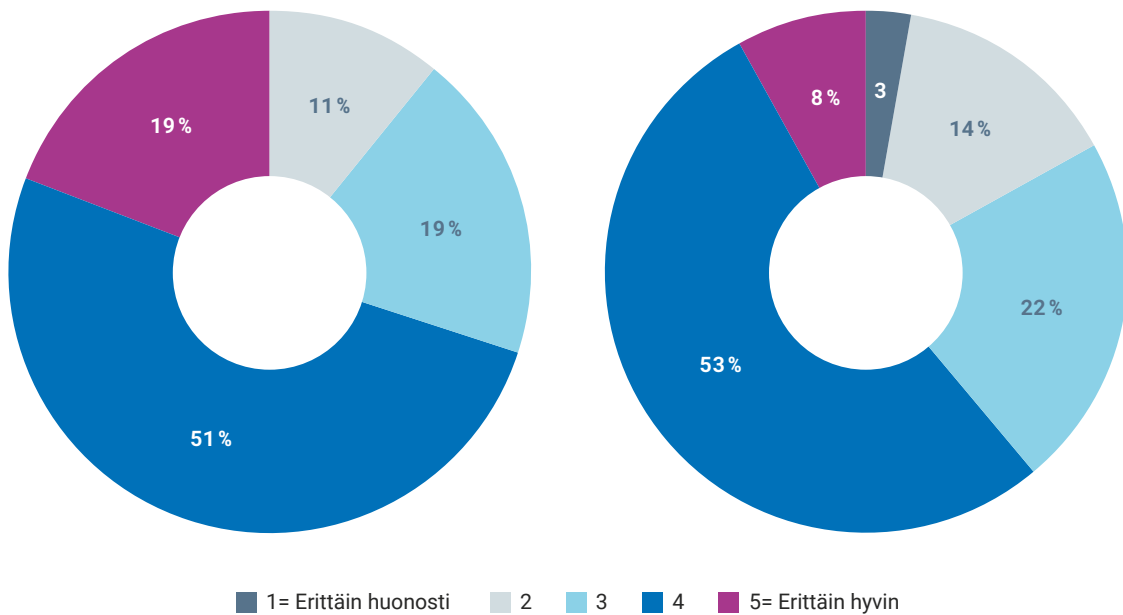
KUVIO 3. Asiantuntijoiden arviot keskuksen toiminnasta (n = 57).



KUVIO 4. Valmentajien arviot omasta työstään keskuksessa (n = 73).

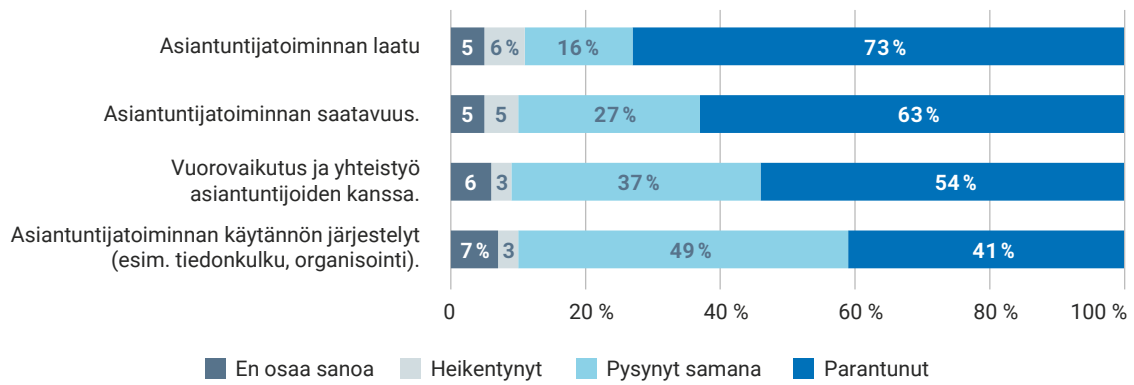


KUVIO 5. Asiantuntijoiden arviot omasta työstään keskuksessa (n = 57).

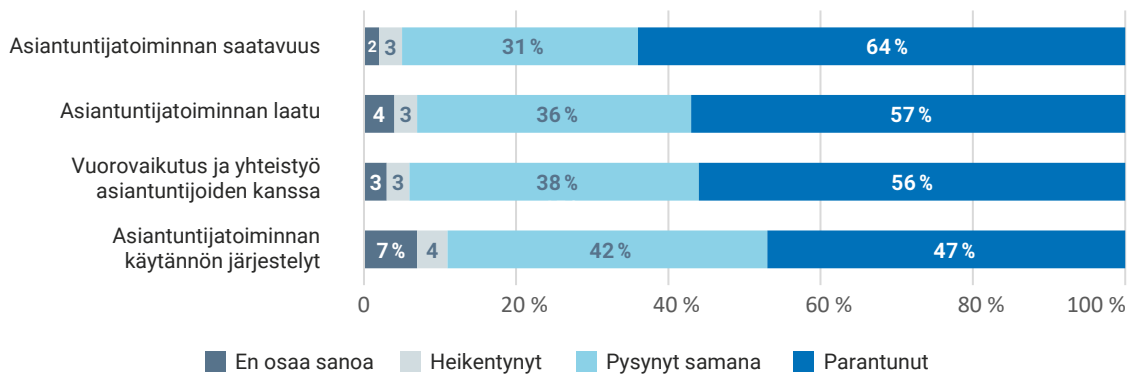


KUVIO 6. Asiantuntijoiden palautuminen työstä (n = 57).

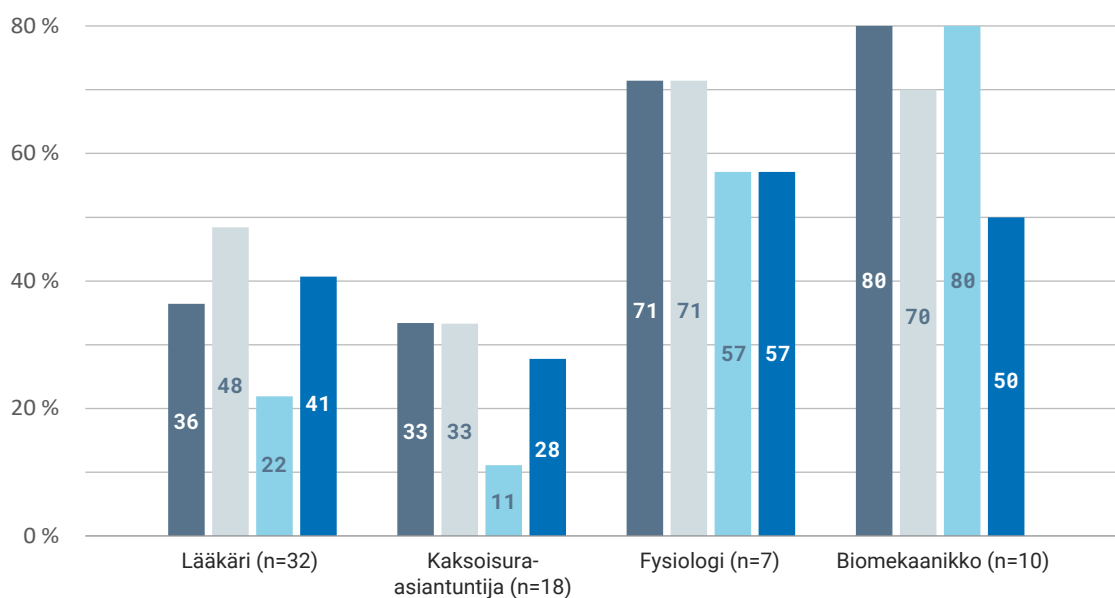
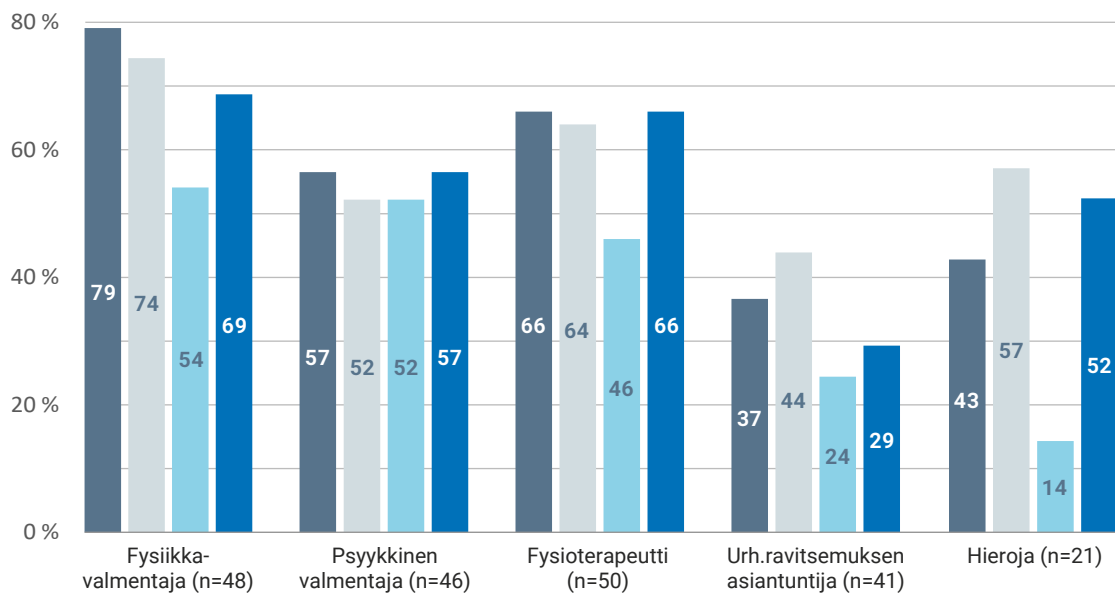
KUVIO 7. Valmentajien palautuminen työstä (n = 72).



KUVIO 8. Valmentajien valmennustiimin asiantuntijatoiminnassa koettu muutos kahden viimeisen vuoden aikana (n = 63).

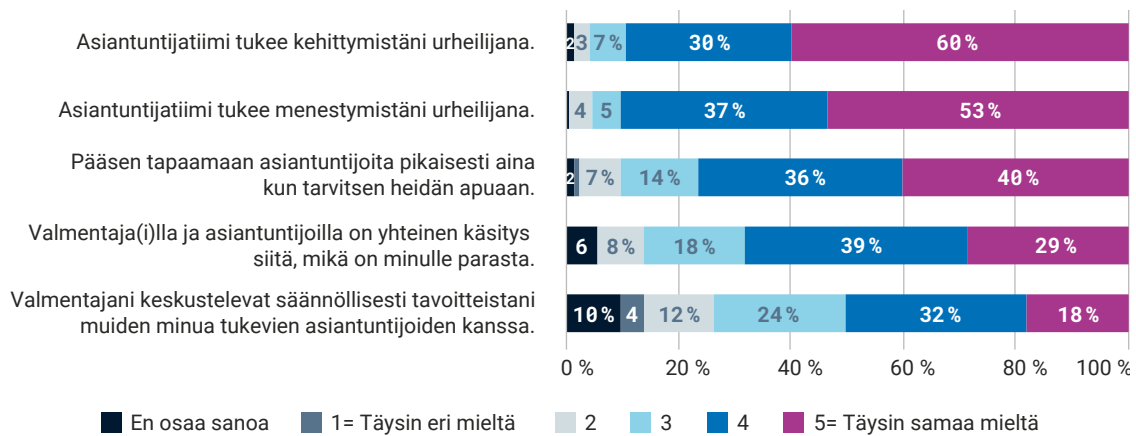


KUVIO 9. Urheilijoiden valmennustiimin asiantuntijatoiminnassa koettu muutos kahden viimeisen vuoden aikana (n = 121).



- on lisännyt valmentautumisen laatua.
- on parantanut urheilijan/urheilijoiden menestymismahdollisuuksia.
- on kehittänyt osaamistani valmentajana.
- on vaikuttanut positiivisesti tiimin toimintaan ja ilmapiiriin.

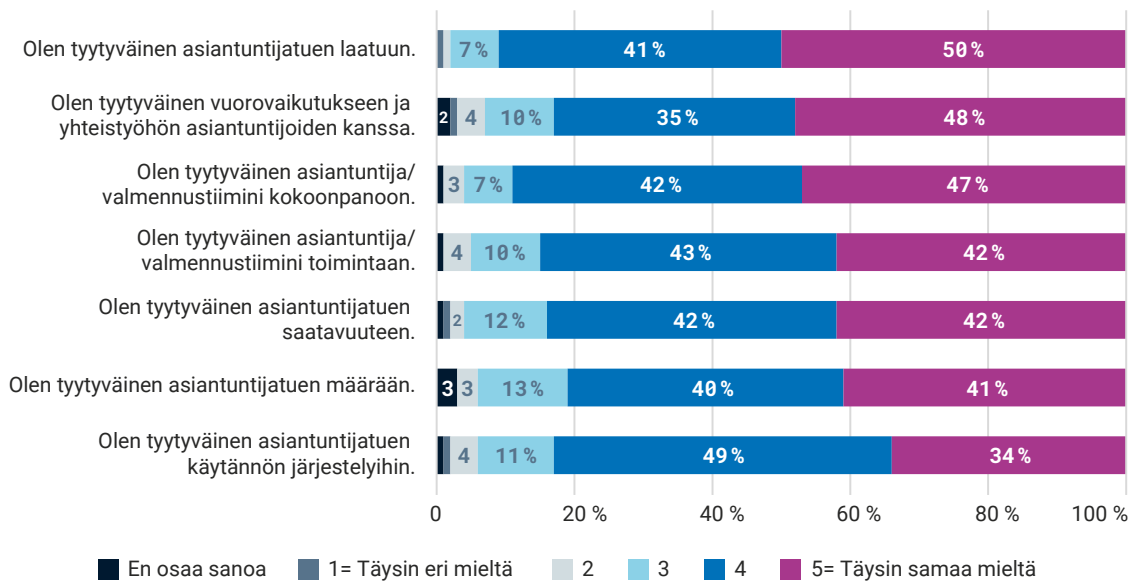
KUVIO 10. Valmentajien arviot asiantuntijoiden vaikutuksista valmennustoimintaan (paljon tai erittäin paljon vastaukset). Suluissa oleva luku kertoo valmentaja-arvioiden lukumäärän, jotka vaihtelivat 7–50 välillä.



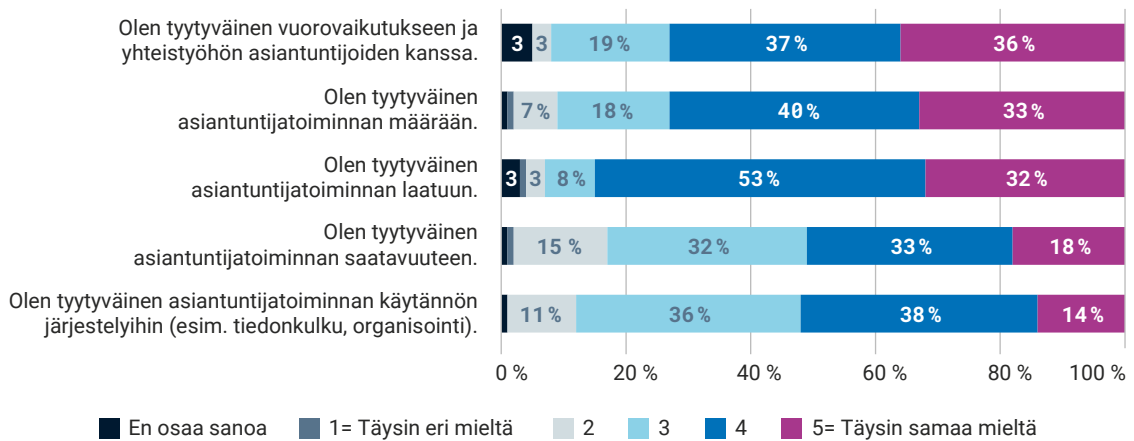
KUVIO 11. Urheilijoiden arviot asiantuntijatoiminnasta (n = 123).



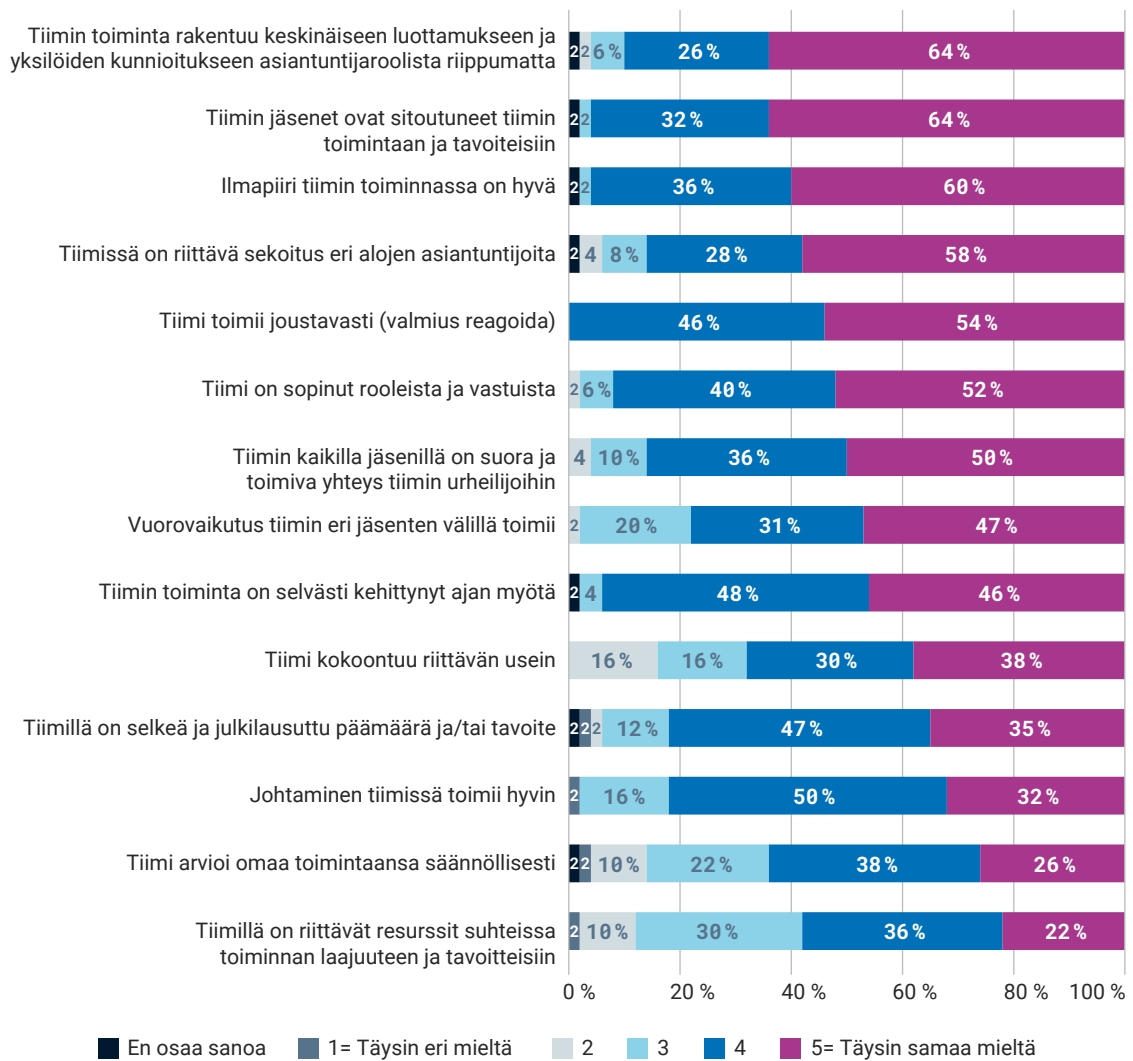
KUVIO 12. Valmentajien arviot asiantuntijatoiminnasta (n = 50).



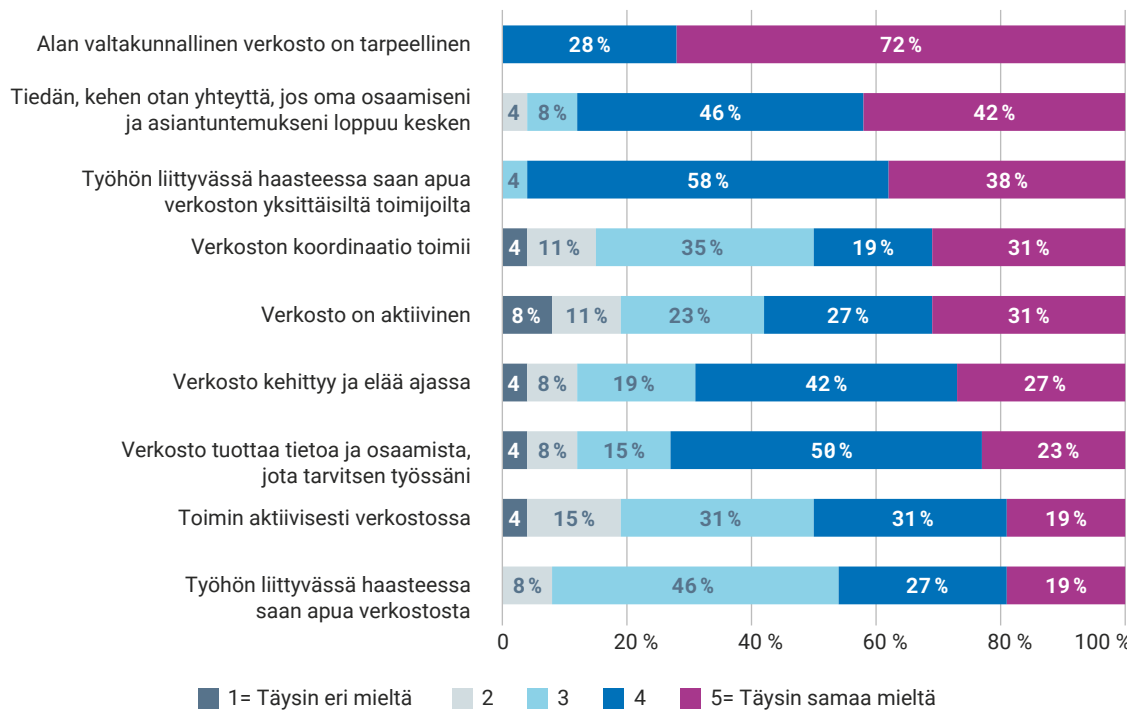
KUVIO 13. Urheilijoiden tyytyväisyyttä asiantuntijatoimintaan kuvaavat väittämät (n = 123).



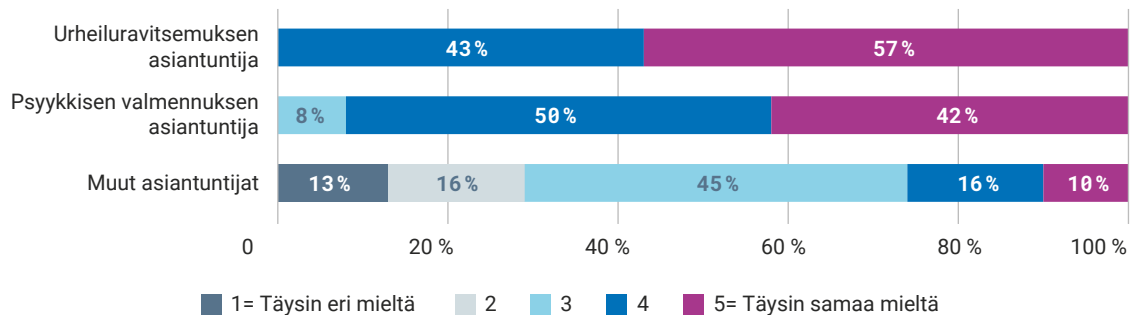
KUVIO 14. Valmentajien tyytyväisyyttä asiantuntijatoimintaan kuvaavat väittämät (n = 73).



KUVIO 15. Asiantuntijoiden kokemukset hyvin toimivan tiimin erityispiirteistä (n = 50).



KUVIO 16. Päätoimistien asiantuntijoiden näkemykset verkostojen toiminnasta (n = 26).



KUVIO 17. Aktiivisesti verkostossa toimivien osuudet eri asiantuntijaryhmissä (n=52).

LIITE 4. Arviointiraportin tulosten liitetaulukot 1–2.

TAULUKKO 1. Asiantuntijoiden valmennustiimien sekä valmentajajohtoisten valmennustiimien lukumäärät (n = 57).

	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
Valmennustiimit:	1	15	4,7	4,0	2,7
Valmentajajohtoiset valmennustiimit	0	15	3,5	3,0	2,8

TAULUKKO 2. Asiantuntijoiden työajan (%) jakautuminen keskuksen sisäisessä toiminnassa (n = 57).

	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
työtehtävät yksittäisten urheilijoiden parissa	0	65	24	20	13
työtehtävät joukkueiden/ryhmien parissa	0	80	34	30	21
työtehtävät osana valmennustiimin toimintaa ja kehittämistä	5	60	23	20	12
oman osaamisen kehittäminen itsenäisesti	0	15	7	7	4
oman osaamisalan verkostotyö	0	25	9	10	6
hallinnolliset tehtävät urheiluakatemiassa	0	45	8	5	10
lajien leiri/kisatoiminta keskuksen ulkopuolella	0	70	10	5	14
jokin muu	0	21	8	8	8



PALVELUISTA MONIAMMATILLISIKSI TIIMEIKSI – ASiantuntijatoiminnan arviointi
Valtakunnallisissa huippu-urheilukeskuksissa 2019-22

Jari Lämsä, Akseli Holopainen, Minna Blomqvist & Kaisu Mononen.

KIHUn julkaisusarja, nro 84

ISBN 978-952-7290-29-3 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8317 (verkkojulkaisu)

© Huippu-urheilun instituutti KIHU, 2023