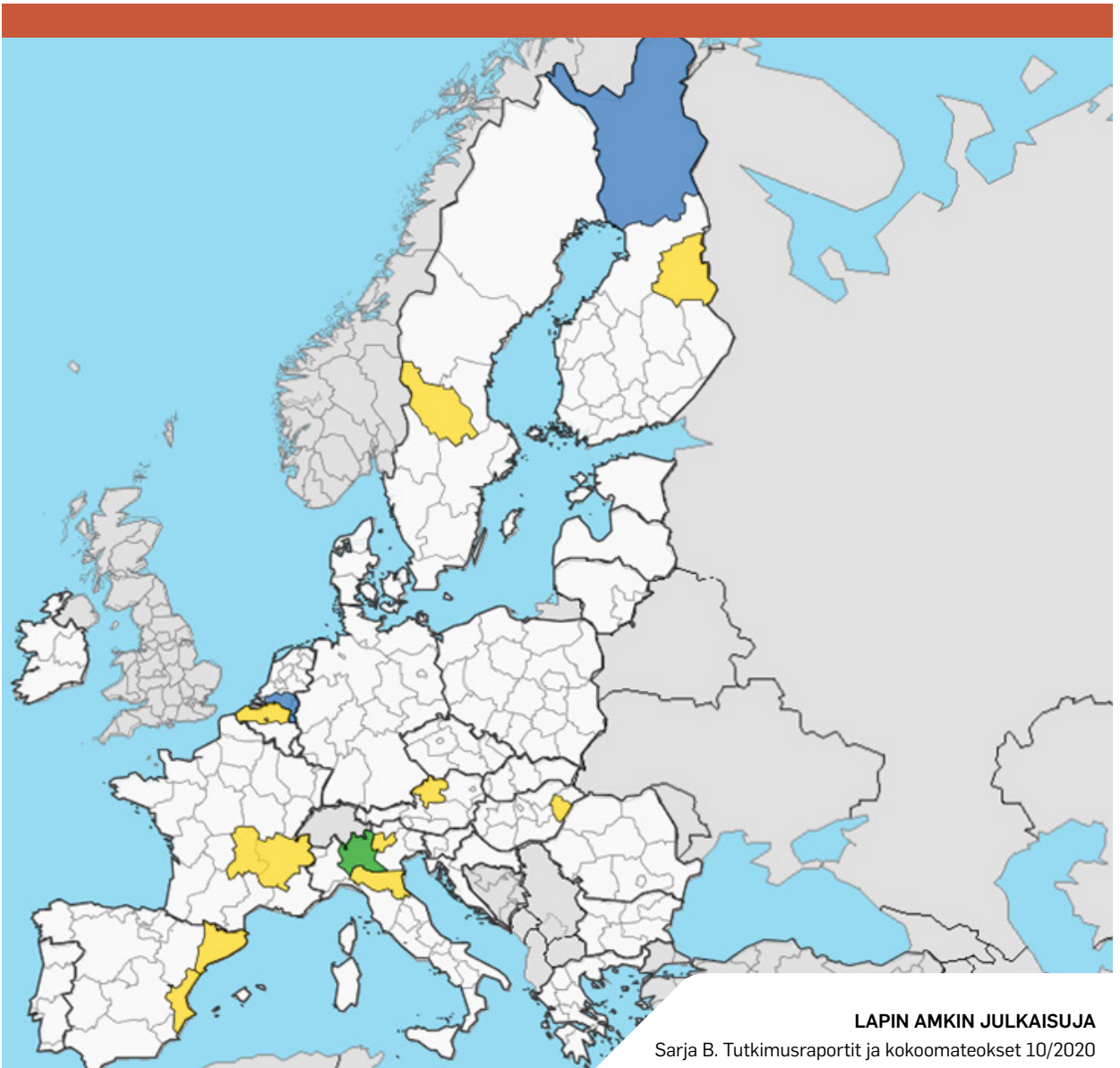


# Kuinka ClusSport-urheiluklusteri on tuottanut hyötyä Lappiin?





**Kuinka ClusSport-urheiluklusteri on  
tuottanut hyötyä Lappiin?**



Niko Niemisalo • Leo Hokka • Heikki Hannola • Tarja Tammia (toim.)

# **Kuinka ClusSport- urheiluklusteri on tuottanut hyötyä Lappiin?**

Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 10/2020

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-354-6 (pdf)  
ISSN 2489-2637 (verkkojulkaisu)  
ISBN 978-952-316-357-7 (nid.)  
ISSN 2489-2629 (painettu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja  
Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset  
10/2020

Rahoittajat: Lapin Liitto, EAKR  
Artikkelien kirjoittajat: Heikki Hannola,  
Leo Hokka, Pekka Hämäläinen, Reijo Jylhä,  
Jenni Kemi, Niko Niemisalo, Petteri Pohja,  
Pirkko Sivonen & Tarja Tammia  
Toimittajat: Niko Niemisalo, Leo Hokka,  
Heikki Hannola & Tarja Tammia  
Taitto: Videcam Oy, Arto Huhta  
Kansikuva: Euroopan komissio, ClusSport-  
verkoston sivusto S3 alustalla

Lapin ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 11  
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000  
[www.lapinamk.fi/julkaisut](http://www.lapinamk.fi/julkaisut)

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni LUC  
on yliopiston ja ammattikorkea-  
koulun strateginen yhteenliittymä.  
Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto  
ja Lapin ammattikorkeakoulu.  
[www.luc.fi](http://www.luc.fi)



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons  
Nimeä 4.0 Kansainvälinen -käyttöluvalla.

# Sisällys

Niko Niemisalo ja Heikki Hannola

**JOHDANTO JA KLUSTERIHANKKEEN TAVOITTEET . . . . . 7**

Niko Niemisalo

**HANKKEET JA KLUSTERITOIMINTA . . . . . 11**

## **TAPAUSESIMERKKEJÄ LIIKUNNAN JA URHEILUN KLUSTERIKEHITTÄMISESTÄ**

Pirkko Sivonen

**LIIKUNNAN KEHITTÄMINEN EUROOPPALAISELLA ALUEIDENVÄLISELLÄ YHTEISTYÖLLÄ . . . . . 21**

Pirkko Sivonen ja Heikki Hannola

**ÄLÄ HEITÄ HUKKAAN HYVÄÄ KRIISIÄ . . . . . 27**

Leo Hokka

**CLUSSPORTIN JALKAUTTAMINEN MAAKUNTAAN – CLUSSPORTIN "LAPPI-TURNEE" . . . . . 29**

Pekka Hämäläinen

**EUROPEAN CITY OF SPORT -STATUS VAHVISTAA LIIKUNTA JA KANSALAISTEN LIIKUNTAMAHDOLLISUUKSIA ROVANIEMELLÄ . . . . . 33**

Niko Niemisalo

**KESTÄVÄN LUMIOSAAMISEN KEHITTÄMINEN . . . . . 35**

Petteri Pohja

**TAITO-HANKE JA SKILLS4LIFE TAIDON OSAAMISKESKITTYMÄN RAKENTAMISESSA . . . . . 37**

Jenni Kemi ja Tarja Tammia

<b>ALUEELLINEN JA KANSAINVÄLINEN URHEILULIIKETOIMINTA (SPORTBUSINESSLAPLAND JA GIMS3SA)</b>	.39
---	-----

Leo Hokka ja Niko Niemisalo

<b>ACTIVE AGEING – AVUKSI EUROOPPALAISEN VÄESTÖN IKÄÄNTYMISEEN</b>	.43
--	-----

Heikki Hannola, Reijo Jylhä ja Niko Niemisalo

<b>OPISKELUN JA URHEILUN YHDISTÄMINEN KORKEAKOULUISSA</b>	.47
---	-----

Niko Niemisalo ja Heikki Hannola

<b>TOIMENPITEET CORONA2019 KRIISIN YHTEYDESSÄ: POST-CORONA YRITYSHAUTOMO EU-YHTEISTYÖSSÄ</b>	.49
--	-----

Heikki Hannola ja Niko Niemisalo

<b>HAVAINTOJA, LUKUJA JA TILASTOJA CLUSSPORT-YHTEISTYÖSTÄ</b>	.51
---	-----

<b>LIITTEET</b>	.55
-----------------	-----

<b>KIRJOITTAJAT</b>	.59
---------------------	-----



# Johdanto ja klusterihankkeen tavoitteet

*Liikunta-alan yrityslähtöinen kehittäminen, ympäristöt, tekniikat ja palvelut* -hanke (A74680) sai EAKR-tukea vuosille 2019-2020, jotta Lapin alueella on resurssia toteuttaa EU:n älykkään erikoistumisen ClusSport-toimenpiteitä urheilun ja liikunnan tiimoilta. Lappi kutsuttiin ClusSport klusterin johtoalueeksi yhdessä Etelä-Hollannin kanssa pitkäaikaisen aktiivisen verkostoitumisen vuoksi. ClusSport on älykkään erikoistumisen verkosto liikunnassa ja urheilussa. Sillä tehostetaan alan tutkimus-kehittämisen- ja innovaatiotoimintaa (TKI) ja sen alueille tuottamaan lisäarvoa. Aihe sai kertakorvausluonteista EAKR-rahoitusta 2018-2020 ajanjaksolle yhteensä 75 000 euroa ja tässä ClusSport-ohjelmassa raportoidaan näiden toimien alueellista ja yleiseurooppalaista toteutusta.

Hankkeen toimenpiteet tehtiin tiiviissä yhteistyössä Inno4sport hankkeen (tukien siten Inno4sportin toimintaa), ClusSport verkoston, Arctic sport-verkoston, Lapin seutukuntien sekä muiden rinnakkaisten hankkeiden kanssa. Lisäksi yhteistyössä on ollut mukana liikunta-alan yritystoimijoita, joiden kanssa on muodostettu ClusSport-yrittäjäverkosto.

Älykäs erikoistuminen valmistaa EU:n alueita myös kohti tulevaa ohjelmakautta 2021-2027 ja tämä on siten ohjaavana periaatteena myös ClusSport-verkoston toiminnassa. ClusSportissa ovat mukana seuraavat alueet: Lappi, Kainuu, Dalarna (*Ruotsi*), Etelä-Hollanti (*Hollanti*), Rhonen alue (*Ranska*), Catalonia (*Espanja*), Valencia (*Espanja*), Emilia-Romagna (*Italia*), Lombardia (*Italia*), Trento (*Italia*), Upper-Austria (*Itävalta*) ja Hajdu-Bihar (*Unkari*). Jokaiselta alueelta alan yritystoimijoita, seuroja ja muita toimijoita osallistuu tähän klusteriyhteistyöhön. Katso myös: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/sport>

Aihe on tunnustettu ja tunnustettu kasvualaksi 2020-luvulla sekä EU-tasolla että Lapin alueella. Liikunnan ja urheiluun kuuluu taloudellisessa mielessä sekä sen suora talousvaikutus alueelliseen kasvuun ja työllisyyteen että epäsuora vaikutus terveyttä edistävän liikunnan kautta (HEPA). Terveysten edistäminen pienentää terveydenhuollon kustannuksia. Vaikutukset ulottuvat laajasti palveluperustaiseen talouteen (Service economy), erityisesti matkailuun ja hyvinvointialoihin.

Älykäs erikoistuminen (Smart specialization, s3) tavoittelee ESR/EAKR -ohjelmien eli unionin koheesio-ohjelman vaikuttavuuden tehostamista. EU:n aloitteesta verkkoon muodostetuilla alustoilla on muodostettu pilottikumppanuuksia eri EU:n alueista

(EU S3P eli älykkään erikoistumisen kumppanuudet), joiden tarkoitus on näyttää esimerkkiä muille alueille tehokkaasta toiminnasta. Keskenään nämä alueet täydentävät toisiaan. Omilla vahvuuksilla kumppanuuksien täydentäminen on prosessi, joka on näissä kumppanuuksissa tavoitteena laajemminkin, ja se tunnetaan unionissa termillä *complementary competences*.

*Liikunta-alan yritysälähtöinen kehittäminen EU-yhteistyössä: ympäristöt, tekniikat ja palvelut* -hankkeen tarkoituksena oli tukea vuosina 2019-2020 sitä, että Euroopan unionin tulevalle ohjelmakaudella liikunta-ala ja urheilu olisivat kehittämistavoitteissa mukana. Hanke toteutti<sup>1</sup> yleiseurooppalaisen ClusSport-sateenvarjon alla tätä toimintaa, ja toimi siten ennakoivalla otteella tulevaisuuteen vaikuttaen. Keskeisin tavoite oli tuoda hyötyä ja lisäarvoa Lappiin ClusSportin kansainvälisten toimien avulla.

*Liikunta-alan yritysälähtöinen kehittäminen: ympäristöt, tekniikat ja palvelut* -hankkeen välittömänä tavoitteena oli yleisellä tasolla vahvistaa liikuntaan ja urheiluun kytköksissä olevaa elinkeinoelämää Lapissa sekä tukea sen kansainvälistymistä ja siten edistää alueen elinvoimaa. Hanke tukee Lapin älykkään erikoistumisen ohjelmaa rakentamalla alueellista verkostoa liikunta- ja urheiluelinkeinon ympärille ja kytkee verkoston alueelliset toimijat osaksi muodostumassa olevaa liikunnan ja urheilun kansainvälistä ClusSport-klusteria. Alueen elinvoima on tärkeä työllistämisen ja talouskasvun kannalta. Aktivointitoimissa annetaan pk-yrityksille metodien, kaupallistamisen ja uuden tekniikan ideoita, kannustetaan konkreettisiin pilotteihin ja demoihin, tehdään selvityksiä ja sovelletaan tutkimustietoa käytäntöön, tuetaan kestäväen kehityksen tavoitteita. Toimenpiteiden välitön kohderyhmä on alan yritykset. Välillisenä kohderyhmänä ovat ClusSport-verkoston tki-organisaatiot ja alueet.

#### **Välittömät tavoitteet hankkeessa olivat:**

- Alueellisten liikunnan ja urheilun elinkeinoelämän toimijoiden tunnistaminen
- Yritysten liittäminen ClusSport-verkoston yhteistyöhön
- Alueellisen verkoston kokoaminen ja linkittäminen kansainväliseen verkostoon ("Lappi turneet")
- Verkostomaisen yhteistoiminnan kehittäminen alan toimijoiden kanssa
- Löytää/tunnistaa alueellisen ja kansainvälisen verkostoitumisen avulla uusia liikunta-alan palvelu- ja arvoketjuja hyödyntäen käyttäjä- ja yritysälähtöistä ajattelutapaa
- Lapin AMKin liikuntaan ja hyvinvointiin liittyvien kehittämisympäristöjen kehittäminen hyödyttämään alueellista liikunta-alan kehittämistyötä

Hanketta toteutettiin vuosina 2019-2020 Lapin ammattikorkeakoulun toimesta. Hanke toteutui läheisessä yhteistyössä Arctic sport<sup>2</sup> -verkoston kanssa. Sen lisäksi

1 <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/sport> (katsottu 26.11.2019)

2 <https://arcticmartness.eu/arcticssport-en/> (katsottu 26.11.2019)

toinen keskeinen yhteistyökumppani oli Interreg-Euoppa-rahoitteinen Inno4sports<sup>3</sup>-hanke. Näiden kumppaneiden kanssa hankkeen alueelliset yhteistyötoimet saatiin toteutettua suuremmalla vaikuttavuudella ja laajemmalla osallistujajoukolla.

Hankkeella oli ohjausryhmä, joka kokoontui noin puolen vuoden välein. Ohjausryhmään kuuluivat liitteen 1 mukaiset henkilöt. Hankkeen projektipäällikkö Niko Niemisalo toimi ohjausryhmän sihteerinä. Sen lisäksi ohjausryhmässä kuultiin ajoittain asiantuntijajäseniä tai yritysedustajia. Ohjausryhmän roolina oli tukea hankkeen toteutusta ja tavoitteiden saavuttamista.

Verkottumisella saadaan syvällistä ja konkreettista hyötyä alueen elinkeinotoimintaan ja tki-toiminnan kehittämiseksi ja uudistumiseksi alueen yritysten ja asiakkaiden tarpeiden mukaan (living lab-malli). Hanke toi TKI-toimijoiden ja yritysten kumppanuudet kansallisiin ja eurooppalaisiin aloitteisiin ja ohjelmiin ja edistää H2020-ohjelman ja muiden rahoitusinstrumenttien hyödyntämistä ja niiden osaaamista liikunnassa ja urheilussa Lapissa. Hankkeessa rakennetaan eteenpäin jo tunnustettuja alueemme vetovoimaisia liikunnan ja urheilun TKI-ympäristöjä. Hankkeen kautta ClusSport- verkosto jalkautuu Lappiin käyttäjälähtöisenä ympäristönä (tiedonkeruu ja jalkatyö yrityksissä, kaikki seutukunnat). Jalkautuminen on tärkeä myös siksi, että sitä kautta EU-tason toimenpiteet saavat konkreettista syötettä alueen toimijoilta, ja TKI-toimenpitein pystytään vivuttamaan elinkeinoja kaikissa seutukunnissa. Näin voidaan lisätä pilotteja, kokeiluja ja demoja, luoda alan vahvaa keskittymää Lappiin sekä lisätä aiheen tutkimus- ja kehittämistoimijoiden ja yritystoimijoiden vuoropuhelua.

Hankkeen tuotokset ovat esiteltynä tässä artikkelikokoelmassa ja niitä on konkretisoitu tapausesimerkkien (caset) avulla. Caset antavat myös lisävalaistusta sen keskeiseen kysymykseen eli *Kuinka ClusSport on tuonut hyötyä Lappiin?*

*Rovaniemellä 2.12.2020*

Niko Niemisalo	Heikki Hannola
projektipäällikkö	yliopettaja
Lapin AMK	Lapin AMK

3 <https://www.interregeurope.eu/inno4sports/> (katsottu 26.11.2019)



# Hankkeet ja klusteritoiminta

EU-hankkeet mahdollistavat osaamisen kehittämisen ja oman toiminnan vertailun suhteessa toisiin eurooppalaisiin alueisiin. Hankkeet tuovat lisärahoitusta aluekehitykseen. Hankkeet ovat ammattikorkeakouluille myös tulostittari: korkeakouluja mitataan hankerahoituksen määrän perusteella. Hankkeet ovat lisäksi erinomaisia oppimisympäristöjä opiskelijoille.

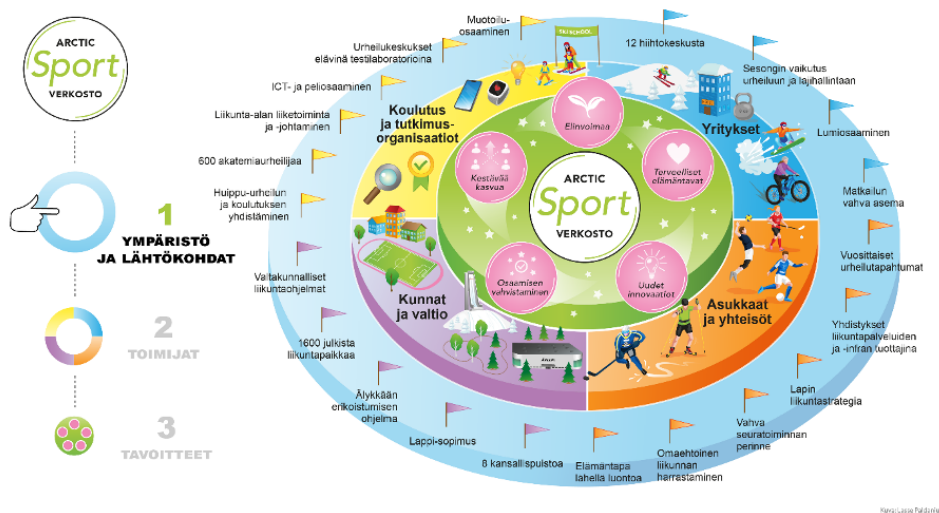
Käsillä olevassa ”*Liikunta-alan yrityslähtöinen kehittäminen: ympäristöt, tekniikat ja palvelut*” -hankkeessa on aikaansaatu verkostoja ja niiden pohjalta teemakohtaisia tapausesimerkkejä (caseja), jotka mahdollistavat urheilu- ja liikuntateeman eteenpäin viemisen ulkopuolisella rahoituksella myös tulevaisuudessa. Julkilausuttuna tavoitteena oli myös vaikuttaa tulevaan EU:n ohjelmakauteen. Näissä caseissa on lisäksi on se idea, että ne ovat mahdollistaneet alueellisia ja kansainvälisiä toimenpiteitä rinnakkain, siten että kumpikin osa-alue vahvistaa toistaan. Tällainen EU:n Fab-Lab-App -investointiohjelmassa (2017) esittämä tapa toimia vahvistuu entisestään tulevalle ohjelmakaudella 2021-2027. Klusteritoiminnan rooli kasvaa myös.

*Idea klusterityössämme on siis se, että aluetoimet ja kansainväliset tukevat toisiaan - ja että näin tapahtuu myös jokaisessa casessa!*

Käsillä oleva hanke oli Euroopan unionin ehdottaman klusteritoiminnan käytännön sovellutus urheilussa ja liikunnassa. Klustereissa yhdistyvät osaaminen ja kilpailukyky. Perinteisessä klusteriajattelussa klusterit ovat sijainniltaan läheisiä toisilleen. Lapin urheiluklusteriin tämä määritelmä sopii osittain, koska alueen yritykset sijaitsevat usein lähellä esimerkiksi saman tunturikeskuksen ympärillä. Hankkeen aikana on havaittu, että kaikilta osin klusterikehittäminen ei Lapin eikä Euroopan unioninkaan kontekstiin sovi vaan 2020-luvulla tarvitaan uudenlaista innovointia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hyväksytään tarpeen tullen klusterikumppanien sijainti eri jäsenmaassa, jolloin fyysistä etäisyyttä voi olla hyvinkin paljon. Esimerkiksi Lapin ja Etelä-Hollannin välillä etäisyyttä tulee kaiken kaikkiaan linnuntietä 2500-3000 kilometriä. Toisaalta tämä ajattelutavan muutos tarkoittaa myös esitystavan valintoja. Klusteritoiminnan keskeinen suunnannäyttävä Michael Porter määrittelee klusteritematiikkaa allaolevalla tavalla näin (Porter 1998, 1):

*Today's economic map of the world is dominated by what I call clusters: critical masses—in one place—of unusual competitive success in particular fields. Clusters are a striking feature of virtually every national, regional, state, and even metropolitan economy, especially in more economically advanced nations. Silicon Valley and Hollywood may be the world's best-known clusters. Clusters are not unique, however; they are highly typical—and therein lies a paradox: the enduring competitive advantages in a global economy lie increasingly in local things—knowledge, relationships, motivation—that distant rivals cannot match.*

Tämän hankkeen osaltaan tukema Arctic sport-verkosto on myös klusteri – tosin alueellisella tasolla. Siihen kuuluu Lapin kuntia ja urheiluseuroja. Arctic Sport-verkostossa tuodaan yhteen Lapin liikunta-alan toimijat sektorirajat ylittäen ja vietään yhteistyöllä Lappi eturivin paikolle kehityksen kelkkaan. Toiminnalla halutaan edistää alan yrittäjyyttä, osaamista, uusien innovaatioiden ja työpaikkojen syntymistä ja samalla lappilaisten liikkumista (ks. Lapin Liiton ylläpitämä Arctic smartness sivusto 2020). Hankkeen toteutuksessa olemme voineet hyödyntää Arctic sport-verkoston tapahtumia ja [uutiskirjeitä](#) viestintätoimissa ja yritysverkoston muodostamisessa. Yhteistyö on ollut toimivaa ja sitä kautta on voitu saada moninkertainen hyöty ja näkyvyys viestintätoimenpiteisiin.



**Kuva 1.** Arctic sport -verkosto (lähde: Arctic Sport)

Alueellisenä klusterin kaltaisena testialustana voidaan nähdä myös *Ounasvaaran alue ja "living lab"*, jossa toimii Rovaniemen koulutus kuntayhtymän puitteissa Santasport Lapin Urheiluopisto ja jonka liiketoimintaulottuvuus on Santasport osakeyhtiö. Lapin ammattikorkeakoulun liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma toimii myös samassa ympäristössä, eli alueella on sekä 2. että 3. asteen koulutusta.

Ounasvaaralla on loistavat puitteet luonnon- ja rakennetun liikuntaympäristön osalta. Alueella toimii lukuisia suuria ja pk-yrityksiä ja alueella on myös talviurheilukeskus, jota on kehitetty klusteriyhteistyössä osaamisen, liiketoimintavalmiuksien ja lumivarmuuden osalta.

Klusterimääritelmään kuuluu siis menestyminen aiheessa, temaattinen rajausta siitä, minkä aiheen tiimoilta työskennellään yhdessä ja paikallisen ja globaalin kekseliäs yhdistäminen. Elinkeinot kytkeytyvät tutkimus- ja kehittämistoimintaan klusteritoiminnan kautta.

Nämä piirteet sopivat hyvin lappilaiseen aluekehitykseen ja myös siihen, miten ClusSport-verkostossa ja Lapin alueellisessa urheilun klusteritoiminnassa on työskennelty, työskennellään ja tullaan myös jatkossa toimimaan. Niistä löytyy näitä periaatteita sovellettuna käytäntöön ja siksi tämä raportti tarjoaakin mielenkiintoisen yhteenvedon klusteriteorian ja klusterikäytännön nivomisesta yhteen urheilun, liikunnan ja hyvinvoinnin alueilla. Klusteriteorian ja -käytännön yhdistämisestä tämä raportti on esimerkki pohjoisen, arktisen kontekstissa. Porterin määritelmä -hivenen sovellettuna - sopii siis hyvin myös ClusSportin pohjoisen urheiluklusterin viitekehyyksi. Pohjoisessa klusteritoiminta ylittää fyysisen etäisyyden, hyödyntää ketterästi eurooppalaiset rahoitusmahdollisuudet ja korostaa yhteistyötä toimintaa ohjaavana periaatteena.

Yritysten tarpeisiin vastataan klusteriyhteistyössä nopeasti ja uusia aloitteita, joita yritykset esittävät, otetaan käsittelyyn ja muutetaan TKI-toiminnan muotoon ja käsitteistöille. Näin toimien muodostuu liikunnan ja urheilun innovaatioiden alueellinen ekosysteemi, joka sitten eurooppalaisissa verkostoissa - esimerkiksi ClusSport yhteistyössä - nousee eurooppalaiselle tasolle. Tämä on nähtävä oikeansuuntaisena toimintana, johon myös esimerkiksi Euroopan komissio toimijoita vahvasti ohjaa ja kannustaa. Komission linjapapereista tähän ohjaa esimerkiksi mainitsemamme investointien Fab-Lab-App-ohjelma.

Klusteritoiminnan eräs nykyajan suunnannäyttäjä, Pohjois-Englannin teollisuusklusterin vetäjä Stan Higgins (NEPIC, North England Process Industry Cluster) luonnehti syyskuussa 2015 (esitelmä Arctic smartness -toimijoille Middlesbroughin teollisessa kompleksissa, josta oli tullut korkean jalostusasteen pk-yritysten toiminnan keskus) heidän klusteritoimintaansa seuraavan neljän periaatteen avulla:

1. Ensiksikin klustereilla on oltava vahva yhteinen tahtotila. NEPICin yritykset sulkeutuivat työpajaan muutamaksi päiväksi, josta ei tultu ulos ennen kuin suunta oli selvillä.
2. Toiseksi, klustereiden on tunnistettava ja tunnustettava se tosiasia, että pelkästään yritysjohtajien aika on jo merkittävä panostus klusteritoiminnalle. Jos klusterissa saadaan järjestettyä muutamakin tapaaminen aika ajoin keskeisten yritystoimijoiden kanssa, ollaan jo saavutettu paljon. Yrittäjien omistama aika hankkeelle on yrityksille rahallinen panos klusterille, heidän kontribuutionsa toimintaan, jolla on myös taloudellista merkitystä.

3. Kolmanneksi, asiat on raportoitava ja dokumentoitava sääntillisesti. Excel ja huolelliset muistiot tuovat raportointiin jämäkkyyttä, josta toimintaa ja sen eri ulottuvuuksia voidaan tarvittaessa takautuvasti osoittaa.
4. Neljänneksi, klusterin on vakuutettava yritykset olemassaolonsa tarpeellisuudesta. Kovin testi tälle on se, että klusteri kehittytyään tulee toimeen omavaraisena eli ilman julkista tukea. Englannin tukipolitiikan muutokset laittoivat NEPICin tämän tilanteen eteen 2010-luvun alussa ja he selvisivät siitä.

On huomattavaa, että NEPIC-klusteri palkittiin vuonna 2014 eurooppalaisena klusteritoiminnan suunnannäyttäjänä (Uutinen NEPIC-klusterin palkitsemisesta 2014). Jää nähtäväksi, miten Iso-Britannian EU-ero eli Brexit heidän toimintaansa vaikuttaa. Kuvaavaa on, että alun perin EAKR-tukimuoto perustettiin nimenomaan Iso-Britannian EU-jäsenyyden myötä 1970-luvulla. Saarivaltiossa pelättiin, että sittemmin vuonna 1973 toteutunut EU-jäsenyys (tuolloin Euroopan talousyhteisö EEC) tekisi alueiden välisistä eroista jyrkempiä, ja nähtiin, että tätä epätasa-arvoa torjumaan tulee perustaa EU:n erillinen aluekehitysrahasto, joka lyhennetään Suomessa lyhenteellä EAKR. Aloitetta tuki erityisesti Irlanti ja Italia, joilla erityisesti oli vastaavanlaisia ongelmia (Heffernan 1998). EAKR mahdollisti myös tämän käsillä olevan hankkeen toteuttamisen.

ClusSport -verkosto on EU:n älykkään erikoistumisen osa, joka Lapissa hahmottuu *Arctic smartness* sateenvarjon alle. Siinä ideana on vastata siihen komission esille nostamaan haasteeseen, että koheesiopolitiikka (tarkoittaa ESR-EAKR-rahoitusta) ei ole tuottanut menneinä vuosina riittävästi talouskasvua ja työpaikkoja. Ohjelmiin satsattu euro ei siis generoi uusia euroja talouskasvun ja työpaikkojen muodossa siinä määrin mitä tapahtuu esimerkiksi Kiinassa tai Yhdysvalloissa, jossa talouden kasvu-



Kuva 2. Arctic sport-hankkeet ja kehittämisen polku (lähde: Arctic sport)



vauhti on ollut jatkuvasti 8-10 % Suomea nopeampi. Tämä on ollut EU:n aluepolitiikan ja laajemmin tutkimus- ja kehittämistoiminnan haaste koko 2010-luvun ajan. Komissio seuraa makrotasolla TKI-politiikan kehitystä, eli esimerkiksi sitä, kuinka paljon yksi TKI-toimintaan satsattu euro tuottaa kasvua.

Älykkään erikoistumisen ajatuksena on painottaa alueellista yhteistyötä – regionalismia. Alueiden välisen yhteistyön alla on haluttu valita tulevaisuuden kasvualoja Euroopasta ja näiden temaattisten valintojen jälkeen muodostaa erilaisista alueellisista kokoonpanoista verkostoja, jotka tuovat kukin omia vahvuuksiaan (complementary competences) kyseisen verkoston toimintaan. Verkostot saavat suoraa ja epäsuoraa tukea komission pääosastoilta toiminnan toteuttamiseen ja ne toimivat siten esimerkkinä koko Euroopalle tässä toiminnassa. ClusSport on älykkään erikoistumisen verkosto liikunnassa ja urheilussa. Lapin Liitto on koordinoinut sitä yhdessä sidosryhmien kanssa ja Lapin painotus on ollut etenkin talvilajeissa. Tämä älykäs erikoistuminen on aluepolitiikkaa keskeisesti ohjaava periaate myös Lapin alueella. Alueellisesti viestintää ja teemojen eteenpäin viemistä on toteuttanut Arctic sport-verkosto. Älykäs erikoistuminen valmistaa alueita myös kohti tulevaa ohjelmakautta 2021-2027 ja tämä on siten ohjaavana periaatteena myös ClusSport-verkoston toiminnassa.

Artikkelin tekemistä on osarahoitettu EAKR-ohjelmasta hankkeessa ”Liikuntalan yrityslyhtöinen kehittäminen EU-yhteistyössä: ympäristöt, tekniikat ja palvelut” (A74680).



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



LAPIN LIITTO

## LÄHTEET

Behr ja Jokela (2011). Regionalism & Global Governance: The Emerging Agenda.

[https://institutdelors.eu/wp-content/uploads/2018/01/regionalism-globalgovernance\\_t.behr-jokela\\_ne\\_july2011\\_01.pdf](https://institutdelors.eu/wp-content/uploads/2018/01/regionalism-globalgovernance_t.behr-jokela_ne_july2011_01.pdf) katsottu 5.6.2020

EU:n Fab-Lab-App -investointiohjelma (2017). Fab-Lab-App: Investing in the European future we want. European commission (2017)

[http://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/other\\_reports\\_studies\\_and\\_documents/hlg\\_2017\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/other_reports_studies_and_documents/hlg_2017_report.pdf) (katsottu 28.4.2020)

Heffernan, Michael J. (1998). The Meaning of Europe: Geography and Geopolitics.

Lapin liiton ylläpitämä Arctic smartness sivusto (2020). <https://arcticssmartness.eu/arcticssport/> (katsottu 5.10.2020)

NEPIC – North England Process Industry Cluster – verkkosivut. <https://www.nepic.co.uk/gold-label-accreditation/> (katsottu 2.4.2020)

Porter, Michael J. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review. November-December 1998 Issue.

<https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition> (katsottu 31.3.2020)

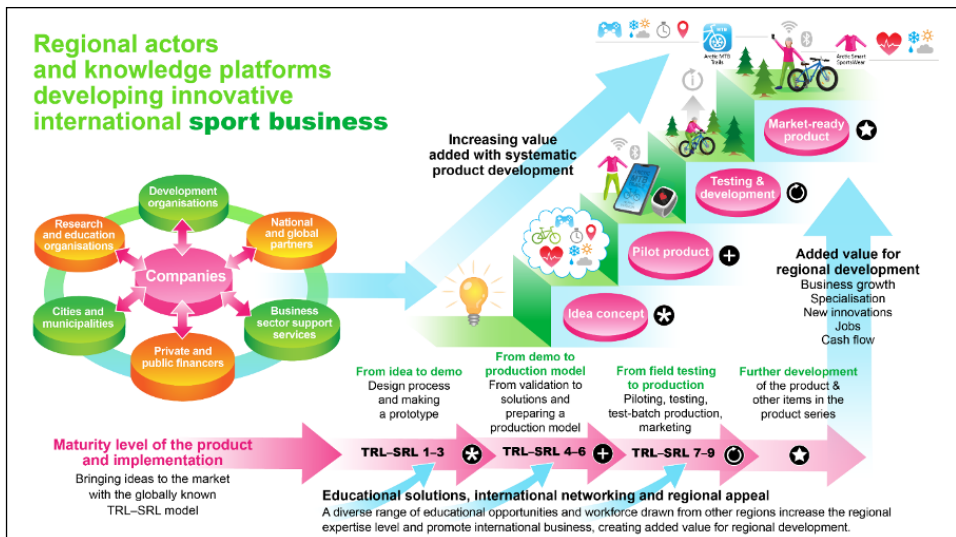
Uutinen NEPIC-klusterin palkitsemisesta (2014). <https://www.nepic.co.uk/gold-label-accreditation/> (katsottu 5.10.2020)



# **Tapausesimerkkejä liikunnan ja urheilun klusterikehittämisestä**



Näillä tapausesimerkeillä konkretisoidaan lappilaista ja eurooppalaista liikunnan ja urheilun klusterikehittämistä. Tapausesimerkit antavat konkreettisia kuvauksia siitä, miten teemaa on edistetty ja miten edellä kuvailtu klusteritoiminnan malli jalkautuu käytäntöön.



**Kuva 3.** Urheilusta liiketoiminnaksi ClusSport verkostossa (lähde: Arctic sport)



# Liikunnan kehittäminen eurooppalaisella alueidenvälisellä yhteistyöllä

Urheilu- ja liikunta-alan potentiaali on vasta viime vuosina alettu ymmärtää Eurooppatasolla. Liikunnalla on valtava sosiaalinen merkitys, mutta alan taloudellinenkin potentiaali on merkittävä. Myös Lapissa ala on tunnistettu uutena nousevana alana älykkään erikoistumisen strategiassa (Strategiset prioriteetit 2018). Omasta terveydestä huolehtiminen on maailmanlaajuinen trendi ja liikunta on harrastuksena suosittu. Työn ja teknologian murros muuttaa myös käsityksiämme ja liikuntatottumuksiamme. Keväällä 2020 covid-19-viruksesta johtuvat rajoitukset toivat muiden tavoin myös liikunta-alan toimijat yrityksistä urheiluseuroihin uuden haasteen eteen. Globaalit haasteet sekä elämäntyylin ja kulutustottumuksien muuttuminen pakottavat toimijoita uudistumaan, mutta luovat myös uusia mahdollisuuksia. Uusia ratkaisuja pyritään löytämään alueidenvälisellä yhteistyöllä.

Interreg Europe -rahoitteinen Inno4Sports-hanke (Inno4Sports-hankkeen sivusto 2020) yhdistää viisi aluetta, joiden kaikkien tavoitteena on parantaa alueillaan toimivien liikunnan, urheilun ja hyvinvoinnin teemoihin keskittyvien innovaatioklusterien toimintakykyä. Vuonna 2018 alkanessa hankkeessa on kumppaneita Lapin lisäksi Etelä-Alankomaista, Espanjan Valenciasta, Hajdú-Biharin alueelta Unkarista ja Puolan Łódźista. Lisäksi Brysselistä käsin toimiva European Platform for Sport Innovation (EPSI) toimii neuvoa-antavana kumppanina. Lapista kumppanina on Lapin liitto, minkä lisäksi Lapin Ammattikorkeakoulu ja Lapin liikunta tuovat hankkeeseen alan tuntemusta temaattisina koordinaattoreina.

Neljä ja puoli vuotta kestävä hanke jakautuu kahteen vaiheeseen. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa (2018-2020) keskitytään alueidenväliseen oppimiseen ja kumppanit laativat toisilta opittujen hyvien käytäntöjen pohjalta toimintasuunnitelmat, joilla edistetään hankkeen tavoitteita aluetasolla. Toisessa vaiheessa (2021-2022) toimintasuunnitelmat<sup>4</sup> viedään käytäntöön.

4 Alueelliset toimintasuunnitelmat (Action plan) julkaistaan hankkeen nettisivuilla ensimmäisen vaiheen päätyttyä: <https://www.interregeurope.eu/inno4sports/library/>

## LIIKUNTA- JA HYVINVOINTIALOJEN POTENTIAALI KÄYTTÖÖN

Lapin liitto yhdessä AMK:n ja Lapin liikunnan kanssa ovat hankkeessa mukana saadakseen lappilaisen liikunta-alan potentiaalin paitsi näkyväksi myös paremmin hyödynnettyä. Erityisesti Etelä-Alankomaissa ja Valenciassa liikunta- ja hyvinvointialueiden klusterit ovat vahvalla pohjalla tuottaen uusia innovaatioita ja liiketoimintamahdollisuuksia. Tästä toivotaan löytyvän ideoita myös Arctic Sport –verkoston toimintaan.

Etelä-Alankomaissa sijaitseva Eindhovenin alue, jossa hankekumppani Cluster Sports & Technology toimii, on tunnettu teknologisesta osaamisesta. Eindhovenin teknillinen yliopisto on alallaan arvostettu organisaatio, minkä lisäksi alueelle on syntynyt merkittävä teknologiayritysten keskittymä. Alueella toimii mm. useita yrityksiä, jotka yhdistävät teknologiaa ja urheiluvälineisiin ja –ympäristöihin.

Valenciassa tehdään soveltavaa tutkimusta biomekaniikan, urheilun, terveyden ja matkailun aloilla. Valencia on tunnettu myös suurista urheilutapahtumistaan (esim. Valencia Marathon) ja ammattuurheilusta, alueellisiin sidosryhmiin kuuluu muun muassa Euroopan suurin koripallokoulu L'Aqueria Del Basket ja jalkapallojoukkue Valencia FC.

Puolassa toimiva VERDE Cluster on syntynyt liikuntapaikkarakentamisen ympärille, erityisesti erilaisten pintojen (sport surfaces), kuten tekonurmen, kehittämiseen ja valmistamiseen. Lodzin alueella toimii myös lääketieteellinen ja teknologinen yliopisto, tuottaen laadukasta tutkimusta alan käyttöön. Lisäksi alueella on viime vuosina investoitu paljon urheiluinfrastruktuuriin ja alueelle tavoitellaan kansainvälisiä urheilukisoja.

Unkarin Hajdú-Biharin alueelta hankekumppaneina ovat Debrecenin yliopiston liikuntatieteiden instituutti sekä klusteriorganisaatio MSE Cluster, jotka yhdistävät yritystoiminnan ja tutkitun tiedon. Lapissa kumppanialueita kiinnostaa alueellinen ekosysteemi. Lapin vähäväkisyys tekee aluetason yhteistyön helpoksi. Arctic Sport –verkosto on jo kerännyt kiinnostusta muissa hankekumppaneissa. Lisäksi Lappi tuo alueelliseen yhteistyöhön koulutus- ja matkailuosaamista, luontoliikuntanäkökulmaa sekä lumi- ja kylmäosaamista. Lisäksi hankekumppanit ovat kiinnostuneita liikunta- ja matkailun kestävästä.

Tärkeä osa Inno4Sports –hankkeessa on myös alueidenvälisen yhteistyön laajentaminen ja jatkuvuus. Hankkeessa toimii neuvoa-antavana kumppanina yhteistyöverkosto ja edunvalvontajärjestö European Platform for Sport Innovation (EPSI). Lisäksi hanke toimii ClusSport –kumppanuuden alla tuoden hankkeen tuloksia näkyviin laajemmalle yleisölle.

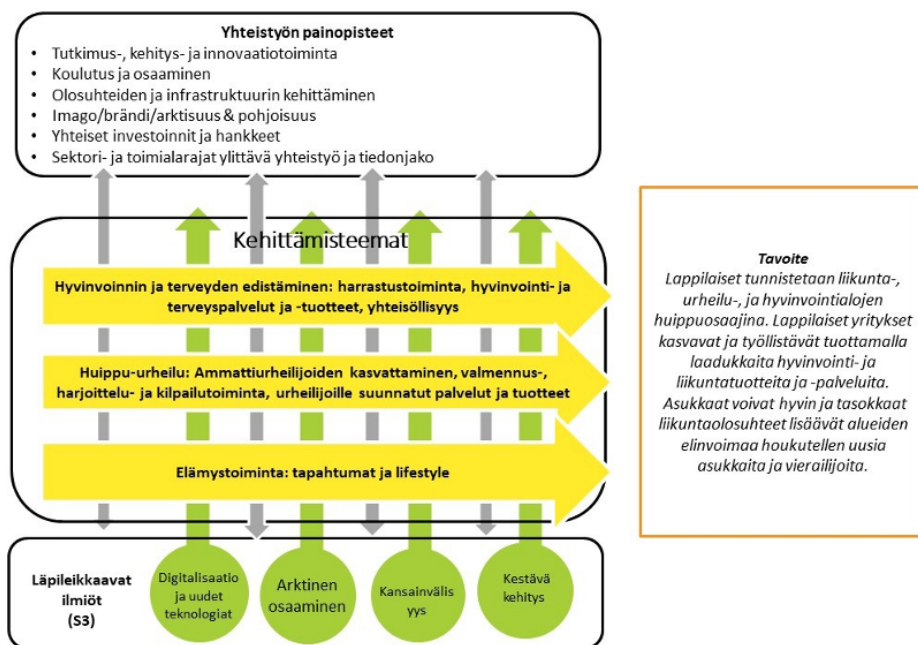


## ARCTIC SPORT ALUSTANA YHTEISTYÖLLE

Inno4Sports hankkeessa opittujen käytäntöjen jalkauttamiseksi Lappiin, hankkeen aikana on tavattu säännöllisesti sidosryhmiä. Näissä sidosryhmäkokouksissa on noussut esiin tarve vahvemmalle alueelliselle liikunta-alan yhteistyölle ja ajatus Arctic Sport verkostosta.

Arctic Sport perustuu monialaiseen ekosysteemimaiseen yhteistyöhön, joka kokoaa yhteen toimijoita liikunnan ja urheilun eri osa-alueilta. Verkoston tavoitteena on tukea uutta liiketoimintaa ja innovaatioita, vahvistaa paikallista tietopohjaa ja edistää terveellisiä elämäntapoja paikallisten keskuudessa toimimalla alustana toimijoiden väliselle yhteistyölle. Verkolla ei ole laillista muotoa, ja kuka tahansa voi osallistua kokouksiin ja työpajoihin. Tämä tekee verkosta dynaamisen ja mahdollistaa todellisen alhaalta ylöspäin suuntautuvan lähestymistavan. Arctic Sport on myös osa laajempaa eurooppalaista yhteistyötä toimimalla linkkinä alueellisen tason ja EU-yhteistyön välillä.

Arctic Sport -verkoston toiminta on vielä käynnistymisvaiheessa ja yhteistyö hakee lopullista muotoaan. Tulevina vuosina alueelliset ja alueidenväliset liikunta-alan kehittämishankkeet ja Inno4Sports-hankkeen opit ovat tärkeitä työkaluja myös verkoston vahvistamisessa.



**Kuva 4.** Arctic Sport verkoston koordinoitiryhmän keväällä 2020 laatima ehdotus verkoston tavoitteista ja painopisteistä.

## CLUSSPORT – LIIKUNTA-ALAN KEHITTÄMINEN ALUEITA YHDISTÄVÄNÄ TEKIJÄNÄ

Lapin liitto päätyi mukaan Inno4Sports –hankkeeseen ClusSport –kumppanuuden kautta. Lappi on ClusSportissa johtavana kumppanina yhdessä Etelä-Alankomaiden kanssa, minkä lisäksi verkostossa on kymmenen muuta aluetta ympäri Eurooppaa. Kumppanuuden tavoitteena on tukea alueidenvälisen yhteistyön keinoin liikunta-alan kehitystä, innovaatioita ja teknologisten ratkaisujen käyttöönottoa sekä kasvat-  
taa alan merkitystä ja sen keskeisiä kehitysteemoja EU-ohjelmissa.

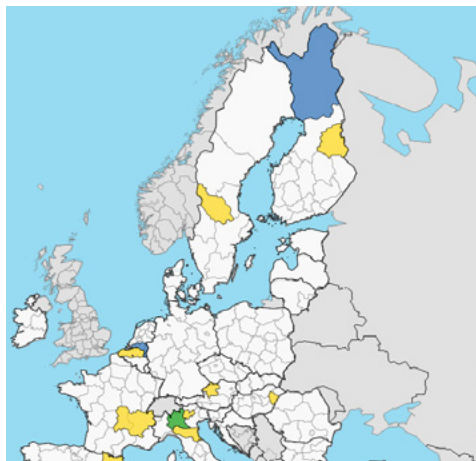
ClusSport-yhteistyöllä halutaan edistää liikunta-alan kehitystä erityisesti seuraavissa teemoissa:

- älykkäät urheiluvaatteet ja –asusteet (ICT4Self)
- älykkäät liikuntaympäristöt (ICT4Env)
- terveelliset ja aktiiviset elämäntavat (Sport4Vitality)

ClusSport-toimijat tapaavat säännöllisesti sekä kasvokkain että etäkokouksilla. Kokouksissa käydään läpi ajan-kohtaisia asioita liikunnan ja urheilun tutkimus- ja kehittämistoiminnasta, laaditaan yhteisiä linjauksia EU-ohjelmiin vaikuttamiseksi ja valmistellaan yhteisiä hankkeita alan kehityksen ja investointien tukemiseksi.

Yksi keskeinen kumppanuuden toimenpide on alueidenvälisten innovaatiokeskittymien verkoston (Network of Smart Innovation Hubs for Sport and Vitality) kehittäminen, jonka ympärille luodaan alueidenvälisiä public-private investointihankkeita. Network of Smart Innovation Hubs toimii ”one stop shopina”, jonka kautta asiakkaat voi ostaa dataa ja palveluja tuotekehityksen tueksi, niin että jokainen alueellinen innovation hub tuottaa osaamista ja tietoa omiin vahvuuksiinsa perustuen.

Tavoitteena on tarjota testausympäristöjä ja dataa, tukea pk-yritysten investointeja, tukea uuden teknologian ja palveluiden käyttöönottoa, tukea



**Kuva 5.** Kartta ClusSportin yhteistyöalueista. ClusSportissa ovat mukana seuraavat alueet: Lappi, Kainuu, Dalarna (Ruotsi), Etelä-Hollanti (Hollanti), Rhonen alue (Ranska), Catalonia (Espanja), Valencia (Espanja), Emilia-Romagna (Italia), Lombardia (Italia), Trento (Italia), Upper-Austria (Itävalta) ja Hajdu-Bihar (Unkari). Jokaiselta alueelta alan yritystoimijoita, seuroja ja muita toimijoita osallistuu tähän klusteriyhteistyöhön. Katso myös: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/sport>

pk-yritysten kasvua (scale up) sekä houkutella uusia yksityisiä ja julkisia investointeja. Lappi on mukana Rovaniemi Ounasvaara Innovation Hubin kautta, joka perustuu neljään osaamiskärkeen: lumiolosuhteet ja –osaaminen, taidon oppiminen ja opettaminen, älykkäät liikuntareitit ja palvelumuotoilu.

Koko Lappi tarjoaa liikunnan ja urheilun arktisen ja älykkään toimintaympäristön, jota on määrätietoisesti kehitetty. Lapin alueella on suuret edellytykset liikuntatoimialan kehittämiseen elinkeinoelämän ja liiketoiminnan näkökulmasta, eli alueena voimme hyödyntää tätä trendiä vielä nykyistäkin paremmin. Se vaatii sitä, että toimijoiden välinen yhteistyö ja olemassa olevat ja tulevat eurooppalaiset kumppanuudet hyödynnetään nykyistä paremmin. On myös tärkeää säilyttää Lapin johtoasema ClusSport kumppanuudessa.

Artikkelia on osarahoitettu Interreg Eurooppa-rahoitteisesta Inno4Sports -hankkeesta.



**Interreg  
Europe**  
European Union | European Regional Development Fund



## LÄHTEET

Inno4Sports-hankkeen sivusto (2020). Sport for Growth and Healthy & Vital Communities, <https://www.interregeurope.eu/inno4sports/> Katsottu 5.10.2020

Strategiset prioriteetit (2018) Lappi Arktinen ja kansainvälinen menestyjä kansainvälistymisen ja älykkään erikoistumisen strategiset prioriteetit 2018 – 2022. Rovaniemi: Lapin liitto.

[https://arcticmartness.eu/wp-content/uploads/2018/11/Lappi-KV-strategiset-prioriteetit.pdf](https://arcticsmartness.eu/wp-content/uploads/2018/11/Lappi-KV-strategiset-prioriteetit.pdf) Katsottu 5.10.2020.



# Älä heitä hukkaan hyvää kriisiä

Liikunta- ja urheilualan yritysten ja seurojen talous joutuu koville koronavirusepidemian takia. Yritysten liikevaihto on romahtanut asiakkaiden puuttuessa, samoin seurojen tulovirta katsojien puuttuessa katsomoista ja sponsoreiden pelipaidoista. Yritykset ovat ahdingossa ja ensimmäinen mistä kiristetään, on sponsorointi. Mikä neuvoksi? Miten liikunta- ja urheilualan yritykset ja seurat selviävät tästä?

Koronan vaikutukset liikunnan ja urheilun sektorille ovat globaaleja. Alan toimijat esimerkiksi Espanjan Valenciassa painivat samanlaisten ongelmien parissa kuin me lappilaiset keväisen kylmässä pohjolassa.

Muutama vuosi sitten perustettu eurooppalainen alueiden verkosto ClusSport tavoittelee alueiden välisellä yhteistyöllä liikuntaan ja urheiluun liittyvän liiketoiminnan kehittämistä. ClusSport-kumppanit jakavat yhteisen tavoitteen älykkään erikoistumisen ohjelmissaan: liikunta-, urheilu- ja hyvinvointialojen innovaatioiden edistämisen. Lappi on mukana yhteistyössä johtavana kumppanina.

Koronakurjimuksessa ClusSport-kumppaneiden kesken on tunnistettu kolme teemaryhmää, johon korona erityisesti vaikuttaa: liikunta- ja urheilualan palvelut, kauppa sekä liikuntamatkailu. Liikunta- ja urheilupalveluita tuottavat yritykset ovat usein mikroyrityksiä, joiden liiketoiminnan korona on keskeyttänyt ellei kokonaan, suurilta osin.

Urheiluvälinemyynnissä alihankintaketjut levittävät haasteen laajalle ja matkailussa ja tapahtumajärjestämisessä aluetaloudelliset vaikutukset ovat merkittävät. Tämä kaikki näkyy myös työllisyydessä, sillä liikunta-ala on työvoimaintensiivinen ala.

Koronan myötä monet liikunta- ja urheilualan yritykset ovat kriisissä. Ala on kasvanut Euroopassa läpi 2000-luvun, eivätkä talouskriisit ole kasvua horjuttaneet. Koronaeristys asetti alan yritykset täysin uuden ja odottamattoman haasteen eteen, kun paikan päällä tarjottavat palvelut muuttuivat lähes mahdottomiksi. Samalla etätöitä kotioloissa tekeville ihmisille liikunnan tarve on suurempi kuin koskaan ja tarve digitaalisille palveluille ja etäohjaukselle on kasvanut merkittävästi.

Koronan odotetaan muuttavan myös kulutustottumuksia ja kiihdyttävän digitalisaatiota. Teknologia on ollut vahvasti läsnä urheilussa jo vuosia ja uudet teknologiat, kuten tekoäly ja virtuaalitodellisuus, yleistyvät alalla jatkuvasti.

Koronan aikana kuluttajat ovat hyödyntäneet enemmän teknologiaa ja etäyhteyksiä myös liikunnassa. Esimerkiksi ryhmäliikuntatunneille osallistumiselle omasta olohuoneesta käsin on varmasti kysyntää eristyksen jälkeenkin. Yrityksillä haasteena on, kuinka tehdä digitaalisista palveluista tuottavaa liiketoimintaa.

Koronan vaikutukset ovat vakavia ja epätoivottuja, mutta kriisi antaa myös mahdollisuuden luoda nahkansa uudelleen. ClusSport-kumppaneiden keskuudessa noudatammekin vanhaa ohjetta ”never waste a good crisis” – älä koskaan heitä hukkaan hyvää kriisiä. Kannustamme liikunta- ja urheilualan yrityksiä hyödyntämään tarjolla olevaa kehittämisrahoitusta valmistautuakseen koronan jälkeiseen ”uuteen normaaliin”.

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on maailmanlaajuinen trendi. Alan palveluille ja tuotteille tulee olemaan kysyntää myös jatkossa, mutta missä muodossa?

*Artikkeli julkaistu aiemmin Lapin Kansassa 25.5.2020.*

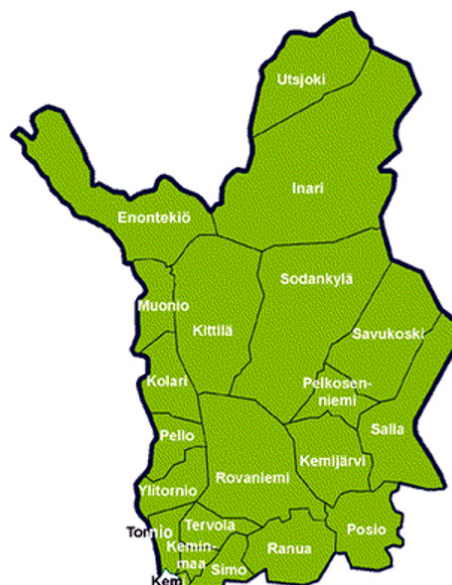


# ClusSportin jalkauttaminen maakuntaan – ClusSportin ”Lappi-Turnee”

ClusSportin Lappiturnee oli kirjattu Liikunta-alan yrityslähtöisen kehittämisen hankkeen työpaketiksi 3. ”Lappiturneen” taustalla on tarve Lapin alueelliselle kehittämiselle liikunnan ja urheilun näkökulmasta. Konkreettisesti hankkeen osalta tämä tarkoitti jalkautumista Lapin eri kuntiin, Rovaniemellä ja seutukaupunkeihin. Vierailuiden painopiste oli viedä tietoa verkostointi- ja kv-toiminnan mahdollisuuksista kuntien liikuntaelimiin, sekä alueilla toimiviin yrityksiin ja samalla parantaa toimijoiden välistä yhteistyötä, kuin myös yhteistyötä Lapin ammattikorkeakoulun kanssa.

Lappiturneen vierailuiden aikana toimimme esille Arctic Sport -verkon olemassaolon ja sen tuomat mahdollisuudet linkittämällä alueiden toimijoita tähän verkostoon, joka toimii yleiseurooppalaisen ClusSport-sateenvarjon alla. Vierailuilla eri puolille Lappia pystytään osaltaan myös muuttamaan ajatusta Rovaniemi-keskeisestä ajattelusta Lapin kehittämisessä. Lappiturnee aloitettiin alustavalla suunnitelmalla, miten, missä ja milloin vierailut toteutetaan. Suunnitteluvaiheessa teimme yhteistyötä Lapin liiton kanssa ja pyrimme yhdistämään vierailuita heidän kanssaan eri puolille Lappia.

Yhteistyö Lapin liiton kanssa edesauttoi myös ottamaan huomioon vierailuiden ekologisen näkökulman pienentämällä meidän hiilijalanjälkeämme. Vihreää ajattelua ajoi myös pyrkimys saada Lapin kuntia/kaupunkeja yhteen ja samaan tilaisuuteen lähialueilta. Näin ollen yhdellä vierailulla voitiin saada saman pöydän ääreen useampi liikunta-alan toimija. Tällä myös taattiin monipuolisempi ja ”riikkaampi” keskustelu liikunta-alan kehittämisestä. Tapaamispaikan ja aika-



**Kuva 6.** Lapin kunnat ja hankkeen järjestämät tilaisuudet siellä merkitty (<http://www.sosiaalikallega.fi/tervelappi/kuvat/lapinkartta.gif/view>, 28.4.2020)

taulun varmistuessa voitiin kysellä tapaamisiin myös alueiden liikunta-alan yrityksiä. Tällä mahdollistettiin ”living lab” -toiminta. Tapaamiseen pyydettiin ensisijaisesti kuntien/kaupunkien liikuntaelinten päättäjiä, Kunnan/kaupungin -johtajia, kuin myös alueiden elinkeinopuolen kehittäjiä. Pyysimme kunkin kunnan/kaupungin toimijoita välittämään myös viestiä sisäisesti eteenpäin asiaan kuuluville tahoille näistä tilaisuuksista. Tapaamisista pyrittiin saamaan Arctic Sport -verkoston arvojen mukaisesti avoimia tilaisuuksia, johon aiheesta kiinnostuneet liikunta-alan toimijat voisivat osallistua. Osallistuminen tapaamisiin vaatii vain kiinnostusta, aikaa ja valmiutta vastavuoroisuuteen.

Tapahtuman paikan ja ajankohdan varmistettua, tilaisuuksiin kutsuttiin hankkeen tavoitteiden mukaisesti myös liikunta-alaan kytkeytyneitä elinkeinopuolen toimijoita, joilla on olla halua kehittää toimintaansa liikunnan ja urheilun saralla. Osa kunnista otti itse hoitaakseen paikallisten yritysten kutsumisen tilaisuuteen. Yritysten kiinnostus ja osallistuminen tilaisuuksiin vaihteli yleisellä tasolla hyvän ja huonon välillä. Covid-19 epidemian aikaan moni yritys (erityisesti matkailupuolen yritykset) eivät pystyneet osallistumaan tilaisuuksiin miehistövajeen takia. Päinvastainen syy löytyi kevätkaudella monelta hyvinvointipalveluita tarjoavilta yrityksiltä, sillä heillä oli kalenteri täynnä asiakkaita tapaamisten aikaan eri puolilla Lappia. Kontaktoiduille ja aiheesta kiinnostuneille yrityksille toimitettiin muistio käydystä tilaisuudesta, sekä heidät kutsuttiin mukaan Arctic Sport -verkostoon.

Seutukuntavierailuja toteutettiin seuraavasti:

- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Tornioon 12. Joulukuuta 2019
- Seutukuntavierailu Ruka-Kuusamon alueelle 14. tammikuuta 2020 (etäkokous)
- LifeAge -hankkeen kohderyhmätapaaminen Rovaniemen kaupungin kansalaistalolla 5.2.2020
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Rovaniemi 10.2.2020 klo 11-14 (Arctic Sport-verkoston aloituskokous),
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Ranua, Posio 24.2.2020
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Pello 12.3.2020
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Kemi 18.3.2020, skype-yhteydellä
- Klusterien yhteistyötapaaminen (Verde cluster, Sports and Technology, ClusSport) Lapissa 18.-20.3.2020, peruttu
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Sallan kunnan hyvinvointimessut 3-4. huhtikuuta 2020, Skype-yhteydellä
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) 21.4.2020 Kemijärvi, Skype-yhteydellä
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Pohjois-Lappi 14.5.2020
- Älykäs ja kansainvälistyvä Lappi -hankkeen (EAKR) webinaari kansainvälisestä hanketoiminnasta, 29.5.2020, esittely LifeAge-hankkeesta
- Arctic Sport-verkoston etäkokous 11.6.2020 / Lappi



Lappiturneen ensimmäiset tapaamiset toteutuivat suunnitellusti helmi- ja maaliskuun 2020 aikana, lukuun ottamatta Kittilän tapaamista, joka jouduttiin Lapin AMKsta riippumattomista syistä siirtämään myöhempään ajankohtaan. Covid-19 epidemia asetti keväällä 2020 omat haasteensa tapaamisten järjestämiseen. Huhtikuun alkuun suunnitellut Sallan hyvinvointipäivät peruutettiin epidemian takia. Suunnitelmissamme oli osallistua hankkeen puitteissa tapahtumaan, sekä tuoda paikalle Lapin AMKn hyvinvointiapteekin opiskelijoita pitämään omaa hyvinvointipajaa messuja varten. Tilaisuuden uusi ajankohta asetettiin syyskuulle 2020, johon Lapin ammattikorkeakoulu pyrkii myös osallistumaan ennalta sovitulla konseptilla.

Covid-19 epidemia toi muutoksia Lappiturneen käytännön toteutukseen. Maaliskuun puolenvälin jälkeiset vierailut suoritettiin viranomaisten suositusten perusteella etänä. Ensimmäinen ”etävierailu” oli aikaisemmin Kemijärvellä suunniteltu tapaaminen Itä-Lapin toimijoiden kanssa. Toteutuksellisesti tämä ei aiheuttanut suuria haasteita. Lapin ammattikorkeakoululla on entuudestaan hyvät valmiudet etätoimintaan ja niitä pystyttiin hyödyntämään tässä tapauksessa onnistuneesti. Myös Pohjois-Lapin vierailu pidettiin myös etänä viranomaisten suositusten mukaisesti toukokuussa 2020 onnistuneesti.

Jälkeenpäin tarkastellessa yleinen kiinnostus Lapin alueelliselle kehittämiselle oli korkealla alueen liikunta-alan toimijoiden kesken. Liikunta- ja urheilu osaaminen on Lapissa entuudestaan hyvällä tasolla, mikä osaltaan voi selittää myös korkean kiinnostuksen kehittämään alaa myös jatkossa. Yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi nousi erityisesti Lapin alueen vahva luontoliikuntaosaaminen ja sen kehittäminen ja edistäminen myös tulevaisuudessa. Luontoliikunta on vahvassa nosteessa sen eri muodoissa. Ympärivuotisuus oli iso teema luontoliikunnan kehittämisessä. Lapin toimijat ovat kokeneet tärkeäksi saada toimintaa lisättyä niin sanotun lumiajan ulkopuolelle ja pyöräilymatkailu sen eri muodoissaan olisi tähän yksi mainio ratkaisu. Toinen toistuva teema oli liikunnan ja urheilun polarisoituminen. Liikunnalliset ihmiset liikkuvat entistä enemmän ja liikkumattomat entistä vähemmän, erityisesti nuorten parissa. Tämä huoli oli monella liikunta-alan toimijalla Lapin alueella ja tähän pyrittiin osaltaan löytämään ideoita ja ratkaisuja keskustelun kautta.

Covid-19 epidemian vaikutuksia pyrittiin myös arvioimaan liikunta-alalle. Erityisen haastavassa tilanteessa keskustelun pohjalta on tällä hetkellä liikuntamatkailu ja seuratoiminta. Epidemia varjostaa näiden alojen toimijoita, eikä sen laajamittaisia vaikutuksia tarkkaan vielä tiedetä. Toimijat alalla pyrkivät kuitenkin parhaan mukaan sopeutumaan tilanteeseen, esimerkiksi liikuntamatkailun puolella panostamalla tulevana talvena enemmän kotimaanmatkailuun.

Arctic Sport -verkoston avulla liikunta-alan toimijat voivat saada myös lisäarvoa oman alueensa kehittämiselle ideoiden ja kumppanuuksien kautta. Verkostotoiminnan kautta moni liikunta-alan toimija voi löytää suoria tai epäsuoria ratkaisuja alueidensa tuomiin haasteisiin. Lapin ammattikorkeakoulu, sekä Lapin liitto myös pyrki Lappiturneen avulla tarjoamaan tietoa EU-rahoitusmahdollisuuksista. Lappiturneen myötä pyrimme myös tuomaan liikunta-alan toimijoita yhteen kunta- ja sektorirajoja ylittäen.

Osa Lapin kunnista ei saatu mukaan Lappiturneen piiriin. Muutamien toimijoiden kanssa ei joko löydetty sopivaa ajankohtaa ja/tai kevät 2020 osoittautui muutoin haasteelliseksi jo ilman Covid-19 epidemiaa.

Artikkelin tekemistä on osarahoitettu EAKR-ohjelmasta hankkeesta ”Liikunta-alan yrityslähtöinen kehittäminen EU-yhteistyössä: ympäristöt, tekniikat ja palvelut” (A74680). Lappiturnee toteutettiin yhteistyössä EAKR-rahoitteen Älykäs ja kansainvälistyvä Lappi -hankkeen (A75424) sekä Erasmus+ rahoitteen LifeAge-hankkeen kanssa.



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



LAPIN LIITTO



Erasmus+

# European City of Sport -status vahvistaa liikuntaa ja kansalaisten liikuntamahdollisuuksia Rovaniemellä

Rovaniemen kaupunki on saanut European City of Sport 2020 -tunnustuksen, jonka myöntää Brysselissä sijaitseva yleishyödyllinen yhdistys ACES Europe. Rovaniemellä on tehty paljon kehittämistyötä urheilun ja liikunnan saralla, mutta paljon on vielä tehtävää. Tunnustuksen myötä kehittämistyö ei lopu – päinvastoin: kehittämistyöhön haetaan lisävauhtia.

European City of Sport -statuksen hakemisen tarpeen ilmaisi Rovaniemen kaupunki ClusSport-verkostolle, joka halusi profiloitua urheilussa ja hyvinvoinnissa (liikuntalaki) eurooppalaisessa kontekstissa. ClusSportin puitteissa avustettiin statuksen hakemista ja muodostettiin tarpeelliset EU-verkostot.

Aces Europen myöntämät tunnustukset ovat European Capital, City, Town, Community, Island, Resort sekä Sport&Healthy Company of Sport. Yhdistyksen toiminta on laajentumassa globaaliksi: se myöntää myös World Capital ja American Capital of Sport -tittleitä. (Katso lisätietoja täältä: <http://aceseurope.eu/>).

Rovaniemi on ensimmäinen suomalainen, pohjoismainen ja arktinen kaupunki, joka sai European City of Sport -tittelin. Yhdistyksen päätöksen mukaan Rovaniemi on erittäin hyvä esimerkki kaupungista, jossa liikunta ja urheilu toimivat niin terveyden, yhteisöllisyyden, koulutuksen kuin myös keskinäisen kunnioituksen edistäjänä. Nämä ovat myös ACES Europen päätavoitteita.

Osana arviointiprosessia kaupunki laati hakemusasiakirjan, jossa esitellään Rovaniemen panostukset urheiluun ja liikuntaan sekä kehittämisen painopisteet tulevaisuudessa. ACES Europen arviointineuvosto vieraili Rovaniemellä tarkastelemaan kaupungin liikuntapaikkoja ja -palveluja lokakuussa 2019. European City of Sport -status myönnettiin yhdistyksen vuosittaisessa gaalassa joulukuussa 2020 Brysselissä.

Rovaniemellä on lähes 600 sisä- ja ulkoliikuntapaikkaa, joista suuri osa on kaupungin ylläpitämiä. Urheilupaikkojen ylläpitoon käytetään vuosittain noin 5 miljoonaa euroa. Liikunta- ja vapaa-ajan palveluiden vuosibudjetti on noin 6,5 miljoonaa euroa, eli 1,5 % koko kaupungin budjetista. Vuosittaiset investoinnit ovat keskimäärin olleet 0,5 - 1 miljoonaa euroa. 2010-luvun suurin investointi liikunnan ja urheilun saralla on ollut keskusurheilukenttä.

Rovaniemellä vierailleet Hugo Alonso ja Alberto Bichi korostavat, että olemassa olevista saavutuksista iloitseminen on vasta prosessin ensimmäinen vaihe. Tunnustuksesta voi olla paljon hyötyä esimerkiksi strategisen kehittämisen kannalta. Järjestön

kautta avautuu myös pääsy kansainväliseen verkostoon, jossa opitaan toisten hyvistä käytännöistä. Tärkeää on myös asettaa konkreettiset tavoitteet organisaation kehittämistyölle.

”Jokainen liikunnan edistämiseen satsattu euro tuo pitkällä tähtäimellä 15 euroa säästöä terveystalveista. Liikkumattomuuden kustannukset ovat maailmanlaajuisesti valtavat. Tästä syystä haluamme edistää omalta osaltamme ihmisten liikuntaharrastuksia ihan ruohonjuuritasolla; liikunnan pitäisi kuulua kaikille”, tiivistää ACES Europan Alberto Bichi.

European City of Sport-status myönnettiin joulukuussa 2019, ja heti alkutalvesta alkoi kuulua tietoa uhkaavasta koronaviruspandemiasta. Tilanne aktualisoitui kevään aikana, jolloin liikuntapalvelut ja -paikat suljettiin valtiohallinnon määräyksillä. Julkaisun kirjoitushetkellä on jo aavistus tulevasta pandemian toisesta aallosta. ACES Europe on myöntänyt Rovaniemi City of Sport -tunnustukselle onneksi jatkoaikaa ainakin kesäkuun 2021 loppuun saakka.

European City of Sportin tiimoilta järjestetään tapahtumia ja tilaisuuksia myös poikkeusolojen aikana. Syyskuun lopulla on tulossa Euroopan urheiluviikon yhteyteen kansallinen #beactive@night -tapahtuma kaupungin väestön liikuttamiseksi. Marraskuussa puolestaan tehdään keinolunta ja talvimatkailua näkyväksi Snowember-konseptin puitteissa.

Artikkelin osia on julkaistu aiemmin täällä: Rovaniemi sai City of Sport 2020 -tunnustuksen. [www.rovaniemi.fi](http://www.rovaniemi.fi)

# Kestävän lumiosaamisen kehittäminen

Tarve lumiosaamisen kehittämiseen on tullut Lapin alueelta eri lumikeskittymistä ja erityisesti Ounasvaaran alueelta. Tarkoituksena oli tukea lumiaktiviteettien kehittämistä säilölumen ja lumiosaamisen varmistamisella (talous- ja ympäristönäkökulmat). Lumiosaamiseen liittyen alueella on käynnissä alueellinen hanke ”Energiatehokas Arktinen Lumi”. Lisäksi suunnittelussa on kansainvälinen hanke Snow4Us ClusSport-kumppanialueiden kesken.

Lumettomuus on keskeinen haaste myös Keski-Euroopassa ja globaalisti. Hankkeen kautta lumiosaamiseen saadaan kytkeyttyä kestävä kehitys, energiatehokkuus ja vähähiilisyys. Lapille lumi on juttu nro 1. Lumettomuus on uutisotsikoissa päivittäin. Salpausselän kisat vaativat ylimääräisiä ponnistuksia lumettomuuden vuoksi, Oulun tervahiihto peruttiin vuonna 2020 samasta syystä. Ruotsin rallista tuli tynkäkisa ”lauhasta säästä johtuvien heikkojen talviolosuhteiden takia” (YLE 2020). Jokainen talveen ja talvimatkailuun keskittyvä taho painii näiden samojen ongelmien kanssa.

Lappi kärsi kovan mainetappion jo aiemmin, eli syksyllä 2018 niin sanotun ”Crapland”-kohun seurauksena. The Irish Sun uutisoi lumettomasta Rovaniemestä ja useita charter-lentoja peruttiin sen vuoksi. Lumi on pohjoisen matkailulle äärettömän tärkeä elementti ja jos sitä ei ole, aluetalous kärsii. Sama ongelma koetaan kaikkialla Euroopassa ja maailmalla, jossa talvimatkailu on tärkeä elinkeino ja talviurheilulajit ovat osa paikallista kulttuuria.

Toisaalta lumettomuus on myös kilpailuetu pohjoisille paikkakunnille, sillä paikkakunnat, jotka pystyvät lumiolosuhteita tarjoamaan ovat etulyöntiasemassa. Tässä mielessä Lappi on ollut matkailusesonkina 2020 kysytty kohde. Myös urheiluharjoittelun ja urheilumatkailun kysynnässä tämä näkyy selvästi.

Lapin AMKissa toteutetaan vuosina 2020-2022 Energiatehokas Arktinen Lumi-hanketta, jossa pohditaan ja tehdään myös konkreettista kehittämistyötä tämän monimutkaisen asian parissa. Tarkoituksena on kehittää kestävää ja taloudellista lumiosaamista Lapin alueella, joka olisi kaikkien muiden alueiden käytettävissä. Tarkoitus on tuottaa uutta kasvua ja työpaikkoja - sekä edesauttaa energiatehokkuutta ja vähähiilisyyttä Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) tavoitteiden mukaisesti. EAKR-rahoitus sai tukimuotona alkunsa 1970-luvulla alueellisten erojen tasaamiseksi Englannin aloitteesta. Tavoite ei ole vähääkään vähemmän ajankohtainen nyt. Energiatehokas Arktinen lumi -hankkeessa tuotetaan lumen toiminnanohjausjärjestelmä ja

pilotoidaan teemaa kolmena vuonna Ounasvaaralla eli vuosina 2020, 2021 ja 2022. Hankkeessa kerätään tietoa Ounasvaaran alueen mahdollisuuksista ja ennakoidaan tulevaa talvilajien ja lumiosaamisen lisäämiseksi. Hankkeessa vastataan ennakoivasti lumettomiin syksyihin ja tuetaan ensilumen aktiviteetteja.

Hankkeen aikana on myös tarkoitus rakentaa kansainvälistä verkostoa. Mielenkiintonsa ovat ilmaisseet useat eri eurooppalaiset tahot. Kansainvälistä hankekokoaisuutta rakennetaan itävaltalaisen, ruotsalaisten, espanjalaisten ja slovenialaisten kanssa. Näin aluekehitysrahaston tuki antaa vipuvoimaa kansainväliseen yhteistyöhön. Hankkeen puitteissa osallistutaan vuosina 2020, 2021 ja 2022 talviurheilukausien avauksiin Ounasvaaralla ja tehdään osallistuvaa seuranta- ja lumiosuhteiden muutoksista, keinolumen hävikistä ja käyttäjämääristä. Toimenpiteitä tehdään monialaisesti teknisen, liiketalouden, matkailun ja liikunta-alan yhteistyönä. Tulokset kirjataan lumiooppaaseen ja niistä viestitään aktiivisesti.

Ajatuksemme on, että matkailu, tapahtuu se sitten Ounasvaaralle tai mihin tahansa matkailukeskukseen, syntyy olosuhteiden luomisesta. Ilman hyviä olosuhteita ei ole matkailua ja Lapille lumiosuhteet on keskeinen. Lumi on vetovoimatekijä numero 1 täällä ja siksi alueella pitää tehdä kaikki lumiosuhteen varmistamiseksi. Syksyille 2020 suunniteltiin säilölumen näkyväksi tekeminen Rovaniemellä, johon kuului esimerkiksi hiihtokisan järjestäminen Rovaniemen kaupungin keskustassa. Slogan on Lumivarmasti Rovaniemellä. Teemaa jouduttiin muokkaamaan maaliskuusta 2020 alkaneen Koronapandemian vuoksi. Sen takia moni tapahtuma sai uuden muodon ja otimme haltuun esimerkiksi digitekniikkaa ja striimausvälineitä tapahtumien läpiviennin varmistamiseksi. Snowember 2020 on pilotti, josta saamme oppia tuleviin lumikuukausiimme. Järjestävinä tahoina ovat Ounasvaaran hiihtoseura, Rovaniemen kaupunki, Lapin AMK ja Santasport. Tietoa vuoden 2020 Snowemberista löytyy täältä ([www.snowember.fi](http://www.snowember.fi))



**Kuva 7.** Lumen tykitystä tammikuussa 2020 ja lumen innovaatioympäristö toukokuussa 2020 Ounasvaaralla.

Artikkelin tekemistä on osarahoitettu EAKR-ohjelmasta hankkeesta ”Energiatehokas arktinen lumi” (A522).



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



LAPIN LIITTO

# Taito-hanke ja Skills4Life taidon osaamiskeskittymän rakentamisessa

”Skills4Life - Taidot elämään” on hanke, jonka tarkoituksena on luoda digitalisaatiota hyödyntävä taidon oppimisen koulutuskokonaisuus. Modulaarinen koulutuskokonaisuus on kokonaislaajuudeltaan 30 opintopistettä (ECTS) ja se voidaan toteuttaa kohderyhmälähtöisesti eri kokoisissa moduuleissa. Opiskelu tapahtuu pääosin verkko-ympäristössä.

Koulutuskokonaisuuden keskeisenä sisältönä on taidon käsitteen määrittely, taidon oppimisen ja opettamisen pedagogiset mallit ja nykyaikaiset menetelmät, taidon eri lajit ja luokittelutavat sekä taidon ja yksilön osaamisen analysointi. Hankkeen tavoitteena on taito-osaamisen jalkauttaminen erilaisiin toimintaympäristöihin, mahdollistaen tulevaisuudessa osaamisen kasvaessa uusien liiketoiminta- ja palveluketjujen muodostumisen mm. sosiaali- ja terveystalouden, varhaiskasvatuksen, koulutuksen ja urheiluvalmennuksen piiriin.

Hankkeessa luotua koulutuskokonaisuutta pilotoidaan kuudenkymmenen (60) erilaisista toimintaympäristöistä tulevien Taitomanagerien toimesta. Näitä toimintaympäristöjä ovat mm. koulutusorganisaatiot, lajiliitot ja seurat, sosiaali- ja terveystalouden, liikuntapalvelut sekä yritykset. Taitomanagerien tehtävä on soveltaa saatua taidon oppimisen teoriaa omiin toimintaympäristöihinsä. Koulutuskokonaisuudessa saadun osaamisen kautta Skillmanagerit toimivat taito-osaamisen asiantuntijoina omissa toimintaympäristöissään jalkauttaen taito-osaamisen teoriaa sekä soveltaen ja kehittämällä uusien innovaatioiden kautta uusia taidon oppimisen toimintamalleja.

Hanke toteutetaan yhdessä Lapin ammattikorkeakoulun ja Santasport Lapin Urheiluopiston kanssa. Lapin ammattikorkeakoululla ja erityisesti liikunnan ja vapaa-ajan koulutuksella ja Santasport Lapin Urheiluopistolla on pitkä yhteinen historia taidon oppimiseen ja opettamiseen liittyvän koulutuksen ja erilaisille toimijoille suunnattujen palvelujen tuottamisessa. Skills4Life hankkeen kautta taito-osaamista halutaan syventää ja entistä paremmin jalkauttaa myös perinteisistä poikkeaviin toimintaympäristöihin.

Kansainvälinen hankevalmistelu teemaan liittyen on ClusSport-kontakteja hyödyntäen tehty Erasmus+ ohjelmaan 2018-2020: mukana ovat Ljubljana, Sports and technology cluster, Hampurin yliopisto, Salzburgin yliopisto. Suomalaisina kumppaneina oli lisäksi Finland Svenska Idrott ja OC-Taito Oy yritys, joka on tehnyt taitoval-

valmennuksesta palvelukonseptin. Skills4Life-hanke perustuu kumppaneiden vahvuuksiin ja erikoistumiseen sekä heidän vakiintuneeseen yhteistyöhön.

Skills4Life-projekti perustuu ajatukseen siirtää tietoa urheiluympäristöistä yleisemmille työympäristöille luomalla modulaarinen koulutusohjelma taitojen hankkimiseksi (erikoistuneet aihealueet) verkkoympäristöjen avulla. Modulaariseen ohjelmaan on koottu 60 ECTS-järjestelmää, joka toteutetaan eri ECTS-moduuleissa kohderyhmien mukaan. Osallistuvien yliopistojen asiantuntemuksen perusteella koulutuspaketin pääsisältö määrittelee erityisen taitotiedon osaamisen eri toimintaympäristöissä, mikä mahdollistaa uuden siirrettävän osaamisen luomisen erilaisissa työympäristöissä.

Hankkeen koulutusmoduuleja pilotoivat erilaisista toimintaympäristöistä (esim. Oppilaitokset, urheilujärjestöt, yritykset sekä terveys- ja urheilupalveluntarjoajat) koulutukseen osallistuvat työntekijät ja yrittäjät. Heistä koulutetaan oman alansa skillmanagereja. Skillmanagerit ovat ammattilaisia, jotka saavat kokonaisvaltaisen ymmärryksen taitoalennuksesta ja jotka kykenevät siirtämään osaamista omalle ammattialalleen – esimerkiksi yrittäjyyden tai työhyvinvoinnin kehittämisessä. Skills4Life valmisteltiin aktiivisessa eurooppalaisessa yhteistyössä Erasmus+ Sport-ohjelmaan.



**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020

Artikkelin tekemistä on osarahoitettu ESR-rahoitteisesta hankkeesta ”Skills4Life - Taidot elämään” (S21599)



# Alueellinen ja kansainvälinen urheiluliiketoiminta (SportBusinessLapland ja GIMs3SA)

Liikunta ja urheilu on kansainvälisesti yksi merkittävistä teollisuudenaloista, jonka kaupallinen potentiaali on valtava (Trenberth & Hassan 2012). Alan osuus bruttokansantuotteesta on lähes 300 miljardia euroa (EOC 2018) ja kansainvälisesti liikunta- ja urheiluala myös työllistää yhä enenevässä määrin (Koivisto, 2010). Alan merkittävä kasvu tarjoaa mahdollisuuksia yrittäjyyteen ([Masdeu Yelamos, Carty & Clardy 2019](#)), ja alan työllistyminen painottuu yhä vahvemmin erityisesti yksityiselle sektorille (Koivisto, 2010). Tästä osoituksena on alalla toimiminen yhä enemmän perinteisen seuratoiminnan lisäksi yrittäjävetoisesti - taustalla on erilaisia yhtiöitä ja yrityksiä.

Väistämättä liikunnan ja huippu-urheilun parissa liikkuu merkittävä määrä rahaa. Tämä luo edellytyksiä alan systemaattiseen ja pitkäjänteiseen kehittämiseen. Huolimatta alan jatkuvasti kasvavasta kaupallisesta luonteesta (Laurel & Soderman 2018), urheiluorganisaatiot kohtaavat edelleen liiketaloudellisia haasteita esimerkiksi toiminnan tehokkuuden ja resurssien niukkuuden suhteen. (Trenberth & Hassan 2012). Liiketoimintaosaamisen vahvistaminen liikunta-alan toimijoiden keskuudessa on akuutti sekä kansallisesti että kansainvälisesti.

Vallitseva koronaviruspandemian aiheuttama globaali poikkeustilanne on taloudellisesti haastanut urheilu- ja liikunta-alan toimijoita laajalla rintamalla (Valtion liikuntaneuvosto 2020). Koronatilanteessa liikunta-alan yritysten kassavirta on pitkälti tyrehtynyt, mutta samaan aikaan kiinteät kustannukset ovat edelleen maksettavana. Samat haasteet ovat myös monilla urheilu- ja liikuntaseuroilla. Mittavista taloudellisista vaikutuksista huolimatta, poikkeustilanne voidaan nähdä tulevaisuuden mahdollisuutena tehdä asioita uudella tavalla. Näin ollen vahvistettu osaaminen osaltaan varmistanee työkaluja ja menetelmiä liikunta- ja urheilutoiminnan tehostamiseen sekä toiminnan uudistamiseen.

## URHEILULIIKETOIMINNAN SPORT BUSINESS LAPLAND -KOULUTUS ON KÄYNNISTYNYT

Lapin ammattikorkeakoulu ja Santasport Lapin urheiluopisto ovat yhteistyössä läheneet hakemaan ratkaisuja niin alueellisen, kansallisen kuin kansainvälisen urheiluliiketoiminnan osaamisen vahvistamiseksi käynnistämällä Sport Business Lapland -koulutuksen.



**Kuva 8.** Urheiluliiketoiminnat Sport Business Lapland -koulutus on käynnistynyt

Urheiluliiketoiminnan Sport Business Lapland -koulutuksen tavoitteiden ja sisältöjen määrittämiseksi, Lapin liikunta- ja urheilutoimijoiden osaamistarpeita kartoitettiin keväällä 2020. Selvitys toi esille liiketoiminnallisia haasteita, joita toimijat kohtaavat liikuntaan ja urheiluun liittyvässä arjessa. Kyselyyn vastasi 23 liikunta- ja urheilutoimijaa, joista suurin osa (65 %) toimi Rovaniemen seudulla. Suurin osa vastaajista (43 %) kertoi toimivansa hallituksen tai johtokunnan jäsenenä - yli puolet (57 %) oli toiminut urheiluseurassa 4-9 vuotta. Suurimmalla osalla (78%) vastaajista ei ollut liiketalouden koulutustaustaa - lähes kolmasosa vastaajista (26%) arvioi urheiluliiketoiminnan koulutustarpeen erittäin tarpeelliseksi ja suurinosa (74%) jonkin verran tarpeelliseksi. Tulokset osoittivat tarpeen urheiluliiketoiminnan osaamisen vahvistamiselle. Alalla kohdatut liiketoiminnalliset haasteet linkittyvät myynnin, markkinoinnin ja viestinnän teemoihin. Myös johtamisen, talouden ja juridiikan kysymykset koetaan vaativiksi. Näin ollen urheilijoille, valmentajille sekä seura- ja järjestötoimijoille suunnatun Sport Business Lapland -koulutuskokonaisuuden sisällöt rakentuvat laaja-alaisesti liiketalouden eri teemoihin.

## VASTUULLISUUDEN MERKITYS URHEILU-JA LIIKUNTA-ALALLA

Vastuullisuuden eri elementit nousevat nyt ja tulevaisuudessa liikunta-alan toiminnassa, kuten koko yhteiskunnassamme. Kuluttajien ollessa entistä tietoisempia kestävä kehityksen mukaisista arvioista (Toulouse 2012) vastuullisuus näkyy tulevaisuuden toimintatavoissa, kuluttajakäyttäytymisessä ja arvovalinnoissa. Tähän on tartuttu myös esimerkiksi Olympiakomitean Urheilyyhteisön vastuullisuusohjelmassa (Olympiakomitea 2020), jota ohjaavat YK:n asettamat tavoitteet kestäväan kehitykseen niin talouden, ihmisten hyvinvoinnin kuin ympäristön näkökulmasta (Ulkoministeriö 2020).

Uskomme, että vastuullisuus on yksi menestystekijä myös liikunta- ja urheilu sektorilla. Täten vastuullisuuden eri elementit, sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen kulkevat läpileikkaavana teemana Sport Business Lapland -koulutuksessa. Liikunta-alan organisaatioiden ja palveluntuottajien tehtävänä on määrittää vastuullisuuden painopisteet vastuullisen ja tuloksellisen toiminnan takaamiseksi. Esimerkiksi osaaminen hyödyntää digitaalisia työkaluja ja menetelmiä, osaaminen vahvistaa toiminnan kannattavuutta ja tuloksellisuutta sekä kyky ja taito huomioida turvallisuuden elementit liikunta- ja urheilusektorilla ovat avaimia vastuulliseen liiketoimintaan.

Uusi, työn alla oleva urheiluliiketoiminnan koulutuskokonaisuus Sport Business Lapland tarjoaa osaltaan ratkaisuja vahvistaa vastuullisuuteen liiketoiminnan osamista liikunta- ja urheilusektorilla. Lapin ammattikorkeakoulun ja Santasport Lapin urheiluopiston tulevaisuuden visiona on arktinen, verkostomainen osaamiskeskittymä, joka palvelee liikunta- ja urheilutoimijoiden tarpeita kansallisesti ja kansainvälisesti.

Kansainvälisellä tasolla urheiluliiketoimintaan on muodostettu vihreän, innovatiivisen ja liikkuvan urheiluliiketoiminnan (GIMs3SA) -verkosto, joka perustuu tässä julkaisussa esiteltyyn ClusSport-yhteistyöhön. Se korostaa urheilun myönteisiä terveyteen liittyviä, yhteiskunnallisia ja taloudellisia vaikutuksia.

EU:n vihreä sopimus – Green Deal – on jäsenvaltioiden ja EU:n alueiden yhteinen linjaus kehittää kestäviä käytäntöjä ja parempaa EU:ta tulevaisuutta varten. GIMs3SA-verkosto pitää tätä lähtökohtana kehittämällä taloudellisesti ja ympäristön kannalta kestäväää liikuntaa urheilun alalla - tiiviissä yhteistyössä kumppaniorganisaatioiden ja yritysten kanssa. Klusterit ja korkeakoulut ovat ydin verkostossa, joka tekee tiivistä yhteistyötä alan eurooppalaisten yritysverkostojen ja pk-yritysten kanssa.



**Kuva 9.** Urheiluliiketoiminnan kansainvälistymisen mallinnus (GIMs3SA)

Verkostossa mukana olevat alueet (Lappi, Etelä-Alankomaat, Flanderi, Upper Austria, Silesia ja Ljubljana) osallistuvat ClusSport-kumppanuustoimintaan ja ovat ilmaisseet tarpeen kehittää yhdessä eurooppalaista toimintaa kohti vihreää, innovatiivista ja liikuttavaa urheiluliiketoimintaa.



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

Ajalla 1.11.2019 - 31.10.2021 toteutettavaa Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen ESR-rahoitteista Sport Business Lapland -hanketta (S21821) hallinnoi Lapin ammattikorkeakoulu ja sen osatoteuttajana toimii Santasport Lapin urheiluopisto. Kyseisten koulutustoimijoiden tavoitteena on tukea kasvavaa liikunta- ja urheilualan kehitystä. Artikkelin tekemistä on osarahoitettu hankkeesta.

## LÄHTEET

- EOC (2018). New Study on the Economic impact of Sport released by the European Commission. <https://euoffice.eurolympic.org/blog/new-study-economic-impact-sport-released-european-commission> (katsottu 8.9.2020)
- Koivisto, N. 2010. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020. Diges ry.
- Laurel, C. & Soderman, S. 2018. Sport in business studies: a state-of-the-art literature review. *Sport, Business and Management: An International Journal* Vol. 8. No 5, 2018. pp. 529-546.
- Masdeu Yelamos, G., Carty, C. & Clardy, A. 2019. Sport: A driver of sustainable development, promoter of human rights, and vehicle for health and well-being for all. *Sport, Business and Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 315-327.
- Toulouse, N. (2012). Institutionalization of the sustainable market. Teoksessa Peñalosa, L., Toulouse, N., & Visconti, L. M. (Eds.). 2012. *Marketing Management – A Cultural Perspective*. London: Routledge.
- Trenberth, L. & Hassan, D. 2012. *Managing Sport Business: an introduction*. London and New York: Routledge, Francis and Taylor Group.

# Active Ageing – avuksi eurooppalaisen väestön ikääntymiseen

Lapin AMKin Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma on mukana eurooppalaisena yhteistyönä toteutettavassa LifeAge-hankkeessa, jonka teema on aktiivinen ikääntyminen suomalaisessa ja eurooppalaisessa kontekstissa. LifeAge tulee sanoista “Promoting the shift sedentary Lifestyle towards active Ageing – LifeAge. Erasmus+SPORT toimii hankkeen rahoittajana.

Hankkeen tutkimustyö on olennainen liikunnan alan paradigma ikääntyvän eurooppalaisen väestön toimintakyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Tavoitteina ovat arvioida ikääntymisen sekä istumatyön terveysvaikutuksia eurooppalaiseen väestöön ja edistää liikkumista ja liikuntaa keskeisenä välineenä terveille ja aktiiviselle ikääntymiselle.

Tilastojen mukaan eurooppalainen väestö on ikääntymässä lähes kaikissa jäsenvaltioissa. 2060-luvulle tultaessa yli 64-vuotiaiden osuus kasvaa nykyisestä 17 prosentista jopa 30 prosenttiin. Samalla yli 80-vuotiaiden osuus kasvaa 5 prosentista yli 12 prosenttiin. Lisäksi eliniän odote on kasvussa Euroopassa. Ennusteen mukaan EU:n väkimäärä ei kuitenkaan nouse nykyisestä tasosta. (Valtioneuvosto 2011; European Commission 2019.)

Ikääntyneiden osuuden kasvaessa työikäisten kansalaisten määrä vähenee. Tällä hetkellä Euroopan Unionissa on neljä työikäistä kansalaista yli 64-vuotiasta kohden. Tämä suhde tulee ennusteen mukaan olemaan 50-vuoden kuluttua vain kaksi työikäistä kansalaista yli 64-vuotiasta kohden. Tämän seurauksena tapahtuu verotulojen pientymistä. Tämä asettaa vaaraan kansalaisten eläkkeet, terveydenhuollon- ja pitkäaikaishoidon järjestelmät. Nämä saattavat joutua taloudellisesti kestäättömiksi, koska työvoiman supistuminen ei ehkä enää pysty vastaamaan ikääntyneiden ihmisten kasvavaan tarpeeseen. (European Commission 2019; Valtioneuvosto 2011.) Ikääntymisen vaikutuksia pahentaa lisäksi EU-kansalaisten liikkumattomuus. Tilastojen mukaan jopa kolmasosa eurooppalaisista aikuisista ei harrasta riittävästi liikuntaa. Suomessa vastaava tilasto kertoo samoja tuloksia. Fyysistä kuntoa ylläpitävää liikkumista ei toteudu riittävästi (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018, 40).

Euroopassa yleisesti liikkumattomuudesta ja sen seurauksista on alkanut muodostua ongelmakohta. WHO:n mukaan jopa 59 prosenttia eurooppalaisista on ylipainoisia. Lisäksi liikalihavien määrä on ollut nousussa. Tilaston mukaan ylipainoisista

## Älykäs Kolmen sillan lenkki liikunnan mahdollistajana

ClusSport-verkostossa on ideoitu älykkäiden reittien teemaa, jossa tarpeen ovat esittäneet etenkin eurooppalaiset partnerit. Projektin taustana on liikunnan ja liikunnallisen elämäntavan merkityksen kasvaminen kaupunki- ja luonnonympäristöissä, tarve kehittää liikunta- mahdollisuuksia ja liikuntateknologiaa, sekä tietoisuus vapaaehtoisten ja vapaasti muodostettujen urheilureittien suosiosta eurooppalaisissa kaupungeissa.

Kaupunkilaiset pitävät näistä reiteistä, ja ne ovat olennainen osa päivittäistä elämänmenoa ja elämäntapaa. Ne muodostavat myös tärkeän kulttuurisen pääoman. Hankkeen ideana on kartoittaa näitä urheilureittejä ja kehittää älykkäitä sovellutuksia näille reiteille, yhteistyössä mukana olevien alueiden, kaupunkien, yritysten, liikuntajärjestöjen sekä etenkin paikallisten urheilua ja liikuntaa harrastavien asukkaiden kanssa.

Kiinnostus hanketta kohtaan on tullut yrityksiltä sekä kansainvälisiltä kumppaneilta. Keskeisiä teemoja ovat esimerkiksi kaavoitusasiat sekä teknologian integrointi tähän liikuntareittiin. Hankkeen toimet kohdistuvat kolmen sillan liikuntareittiin, joka muodostaa hankkeen pilotointiympäristön.

Hankkeen aikana reitistä pyritään suunnittelemaan elämyksellinen liikuntareitti huomioiden matkailun näkökulma ja yritysten toiminta. Reitin varrella jo mm. seuraavia nähtävyyksiä: Jätkänkynttilä, talviuinti, lintutorni ja saarten lampaat kesällä, paviljonki, monenlaisia kauppoja, -> nämä muotoillaan hankkeen aikana enemmän elämykselliseen muotoon. Hankkeelle etsitään parhaillaan rahoitusta. Kolmen sillan lenkin käyttäjäkokemuksia ja älykkäitä ratkaisuja pilotoidaan Rovaniemen eurooppalaisen urheiluviikon aikana syyskuussa 2020. Viikko on osa #Beactive-konseptia, jonka Euroopan komissio on lanseerannut yhteiseurooppalaisen urheilutoiminnan kehittämiseen.

Active ageing -teemaan tämä älykkään liikkumisen ideamme kytkeytyy siten, että kolmen sillan lenkki on suosittu kaupunkilaisten liikuttaja Rovaniemellä, ja tarjoaisi tällaisena älykkäitä ympäristöjä sisältävänä kokonaisuutena mielenkiintoisen kehittämisympäristön active ageing -teemalle.

liikalihavia on peräti 67 prosenttia. Erityisesti tämä kehitys näkyy nuorilla ja nuorilla aikuisilla. (WHO 2018, 24–25.)

Lihavuuden on todettu aiheuttavan terveydellisiä haittoja erityisesti ikääntyville. Ylipainoisten suurimpia riskikohtia ovat verenpainetaudit, aikuistyyppin diabetes, sydän- ja verisuonitaudit, nivelrikot, sekä virtsanpätysvaikeudet. Näiden seurauksena yksilön elämänlaatu heikkenee.

Hakemus laadittiin keväällä 2018 ja toimet saatiin alkuvuodesta 2019 käyntiin. Hanke mittaa eri ikäryhmien fyysistä toimintakykyä ja tukee osaltaan aktiivisen ikääntymisen teemaa. Hanke tuo myöskin kaivattua kansainvälistä TKI-rahoitusta ammattikorkeakoulun toimintaan. Espanjan lead partner on rakentanut hankkeeseen tiiviin yhteistyökuvion paikallisten kanssa. Jokaisessa kumppanimaassa (Espanja, Suomi, Italia, Irlanti ja Latvia) toteuttajana on jokin korkeakoulu tai tutkimuslaitos, joka vastaa tiedonkeruusta.

Lapin ammattikorkeakoulu isännöi hanketapaamista Rovaniemellä 23 - 24.10.2019. Seuraava kokoontuminen on Espanjassa huhtikuussa 2020. Sekä itse isännöimämme että vierailemamme hankekokoukset tuovat tärkeää kansainvälistä vuorovaikutusta ja mahdollistavat henkilökuntavaihtoja.

Erasmus-toimista on tärkeätä olla kartalla myös siksi, että ne osaltaan mahdollistavat liikkuvuuksia. Tulevalla ohjelmakaudella vuodesta 2021 eteenpäin nämä Erasmus-hanketuet kolminkertaistuvat, joka on Euroopan unionin eräs vastaus vallitsevaan hajaannuksen tilaan.

Artikkelia on osarahoitettu Erasmus+ rahoitteisella LifeAge-hankkeella. Kirjoitus on julkaistu aiemmin Pohjoisen tekijät - Lapin AMKin blogissa (1/2020). Käsillä olevaan artikkelikokoelmaan sitä on muokattu joiltakin osin.



## LÄHTEET

- European Commission. Active Ageing. 2019. Viitattu 27.11.2019 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1062&langId=en#na-vItem-moreTopic>.
- Godfrey, Mary. 2015. Qualitative research in age and ageing: enhancing understanding of ageing, health and illness. *Age and Ageing* 2015;44: 726–727. British Geriatric Society.
- Jaakkola, Elvi. 2015. Yhteisöllisyys syrjäisellä maaseudulla asuvien ikääntyneiden arjessa. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.
- Lapin kunnat (<http://www.sosiaalikallega.fi/tervelappi/kuvat/lapinkartta.gif/view>, 28.4.2020)
- Liikuntaneuvosto 2020. Selvitys koronaviruspandemian vaikutuksista liikuntatoimialaan käynnistynyt. Viitattu 8.9.2020 <https://www.liikuntaneuvosto.fi/2020/04/28/selvitys-koronaviruspandemian-vaikutuksista-liikuntatoimialaan-kaynnistynyt/>
- Metsämuuronen, Jari. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: Methelp KY.
- Olympiakomitea 2020. Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma. Viitattu 7.9.2020 <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/02/ee3bcc3b-urheiluyhteison-vas-tuullisuusohjelma-2020-2024.pdf>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Suomalaisten objektiivisesti mitattu fyysinen aktiivisuus, paikallaanolo ja fyysinen kunto. Viitattu 25.6.2019 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161012/OKM\\_30\\_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161012/OKM_30_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y).
- UKK – Instituutti. 2015. Lihavuus heikentää ikääntyneen toimintakykyä. Viitattu 27.11.2019 [http://www.ukkinstituutti.fi/tietoa\\_terveysliikunnasta/liikunta\\_ja\\_painonhallinta/lihavuus\\_heikentaa\\_ikaantyneen\\_toimintakyky](http://www.ukkinstituutti.fi/tietoa_terveysliikunnasta/liikunta_ja_painonhallinta/lihavuus_heikentaa_ikaantyneen_toimintakyky)

- Ulkoministeriö 2020. Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet. Viitattu 8.9. 2020 <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>.
- Valtioneuvosto. 2011. Väki Euroopan Unionissa vanhenee nopeaa tahtia. Viitattu 27.11.2019 <https://eurooppatiedotus.fi/2011/09/20/vaki-euroopan-unionissa-vanhenee-nopeaa-tahtia/>.
- WHO. 2018. European health report. Viitattu 27.11.2019 [http://www.euro.who.int/\\_\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0008/379862/who-ehr-2018-eng.pdf](http://www.euro.who.int/___data/assets/pdf_file/0008/379862/who-ehr-2018-eng.pdf)
- WHO. 2002. Active Ageing. A Policy Framework. Viitattu 27.11.2019 [http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO\\_NMH\\_NPH\\_02.8.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf).



# Opiskelun ja urheilun yhdistäminen korkeakouluissa

Täysipainoisen ammattimaisen urheilun ja formaalin korkea-asteen opiskelun yhdistäminen aiheuttaa usein urheilijalle ylitsepäsemättömiä haasteita. Euroopan unionin tunnustama kahden uran malli (dual career) tarkoittaa opiskelun ja urheilun yhdistämistä mahdollisimman järkevällä tavalla niin, että urheilu ja opiskelu tukisivat toinen toisiaan. Eurooppalaisella tasolla on alettu ymmärtää, että urheilu opettaa tekijälleen monia yleisiä työelämävalmiuksia. Näitä ovat muun muassa eettisyys, vastuullisuus, tavoitteellisuus, paineensietokyky, verkostoituminen ja kansainvälisyys.

Lapin ammattikorkeakoulu (AMK) on ollut aktiivinen useassa EU-komission rahoittamassa opiskelun ja urheilun yhdistämiseen tähtäävässä hankkeessa. INTECS Network 2010-2011 -hankkeessa selvitettiin ensimmäisen kerran urheilun ja opiskelun yhteensovittamisen (dual career) mahdollisuuksia eurooppalaisessa toimintaympäristöissä. Laajassa hankkeessa oli mukana yhdeksän maata. WINNER 2013-2017 -hankkeessa tehtiin kuuden maan kesken yhteistyötä urheilijan koulutusmallin kehittämiseksi. Kumpaankin edellä mainittua hanketta johti Lapin AMK. Urheilijan kansainvälistä liikkuvuutta ja ulkomaan opiskelumahdollisuuksia kehitettiin Athletic Migration in Dual Career 2018-2020 -hankkeessa, jota koordinoi saksalainen Salzburgin yliopisto.

On valitettavaa, mikäli työelämässä erittäin tärkeitä valmiuksia omaava urheilija syrjäytyy tulevaisuuden työelämästä kaikesta tehdystä kehittämistyöstä huolimatta. Suomalaisella yhteiskunnalla ei ole tähän varaa. Lapin ammattikorkeakoulussa urheilun ja opiskelun yhdistämiseen tähtäävällä toiminnalla pyritään tunnistamaan ja tunnustamaan urheilun tuottama yleinen työelämäosaaminen, ja huomioimaan se urheilevan opiskelijan opetussuunnitelmassa.

Osaamisperustaiset opetussuunnitelmat keskittyvät kahteen tavoitteeseen: yleisiin työelämävalmiuksiin ja ammatilliseen osaamiseen (kompetenssit). Osaamisperustaisessa opetussuunnittelussa urheilu voidaan nähdä työnä, joka opettaa tekijälleen monenlaista osaamista. Ensin osaaminen tunnustetaan ja sen jälkeen tunnustetaan, ja huomioidaan urheilevan opiskelijan henkilökohtaisessa opetussuunnitelmassa (HOPS).

Ammattikorkeakoulun liikunnan ja vapaa-ajan koulutuksessa urheilijalle laaditaan HOPS, jossa urheilun ja opiskelun tuottama osaaminen sovitetaan yhteen mahdolli-

simman joustavalla tavalla. Liikunnan ja vapaa-ajan koulutuksessa tästä käytetään nimitystä ”urheilun opinnollistaminen”.

Käytännössä ”urheilun opinnollistaminen” tarkoittaa muodollisen opetuksen ja urheilu-uran aikana opitun yhdistämistä. Koulutusorganisaatioissa tästä käytetään nimitystä hankitun osaamisen tunnistaminen (HOT). Urheilun ja opiskelun yhdistämiseen tähtääviä toimenpiteitä on kehitetty yhdessä Lapin urheiluakatemia-urheilijoiden kanssa. Lapin urheiluakatemia on toisen ja korkea-asteen koulutusorganisaatioiden verkosto. Sen keskeinen tehtävä on huippu-urheilijoiden ja huipulle tavoittelevien urheilijoiden valmennuksen tehostaminen sekä urheilijoiden opiskelun tukeminen.

Lapin urheiluakatemiaa koordinoi Suomen Olympiakomitean urheiluakatemia-ohjelma. Rovaniemellä ja erityisesti Ounasvaaralla on mahdollisuus olla valtakunnallisestikin edelläkävijä urheilun ja opiskelun integroimisessa. Meidän tulisi kaikkien mieltä, miten voisimme tukea nuorten polkua kohti unelmiaan unohtamatta urheilu-uran jälkeistä elämää.



Artikkelin tekemistä on osarahoitettu Erasmus + rahoitteisella AMiD-Athletic migration -hankkeella. Artikkelin on julkaistu aiemmin Lapin Kansan Alakertapalstalla 14.3.2020

# Toimenpiteet Corona2019 kriisin yhteydessä: Post-corona yrityshautomo EU-yhteistyössä

Koronavirus-pandemia oli ja on tätä kirjoitettaessa erittäin vaikea tilanne liikunta- ja hyvinvointialojen sekä kaikkien palvelualojen yrityksille, liikuntaseuroille ja alan muille toimijoille. Vaikeudet koskettavat myös yksittäistä liikkujaa esimerkiksi kuntosalien käytön rajoitusten vuoksi. Korona heikentää tuotannollista toimintaa kaikkialla maailmassa, siis myös Euroopassa, Suomessa ja Lapissa. Vaikutukset ovat ennennäkemättömiä ja tätä kirjoitettaessa niitä ei voida vielä kokonaisuudessaan tietää. Sen jo tiedämme, että esimerkiksi Suomen talous supistuu 6 % vuonna 2020 (Valtionvarainministeriö 2020) ja esimerkiksi matkailijoiden kulutus romahtaa 60-70 % Suomessa (TEM 2020)

Koronaviruksen aiheuttamat ongelmat ovat siten ennennäkemättömät lappilaisessa, suomalaisessa, eurooppalaisessa ja maailmanlaajuisessa kontekstissa (Euobserver 2020). Virus todettiin ensimmäisen kerran 11.1.2020 Kiinassa ja se on levinnyt nopeasti kaikkialla maailmaan. Suomessa rajoitustoimiin ryhdyttiin maaliskuun alussa ja 17.3.2020 esimerkiksi koulut ja julkiset rakennukset suljettiin. Sulku jatkui toukokuun puoleenväliin, jolloin rajoituksia alettiin avata. Koulut avattiin 14.5.2020 ja poikkeuslait jäivät pois käytöstä 15.6.2020. Esimerkiksi kaikki urheilutapahtumat ja urheilusarjat ajateltiin peruttavaksi mutta kesän tultua niitä on alettu vähitellen taas järjestää.

Kriisi on ollut kaikille palveluelinkeinoille erittäin paha isku ja liikunta-alan yrittäjät ovat pulassa. ClusSport-verkostossa on ideoitu teemaan liittyen yritysten verkostoa ja sen sparraajia, jotka kykenisivät tukemaan alan yrittäjiä tässä shokkitilanteessa ja kehittämään mm. digitaalisia alustoja. Ideoinnissa ovat keskeisesti mukana Lapin alue ja muita eurooppalaisia yhteistyöalueita. Idea on nyt jo konseptoitu ja saatettu eurooppalaiselle tasolle, ja sille pyritään saamaan rahoitusta vuoden 2020 aikana. Oppimiskokemus on ollut eurooppalaisten kumppanien kyky reagoida ripeästi tähän tilanteeseen, muodostaa verkostot ja rakentaa aloitteet muutamassa päivässä. Tässä meillä Lapissa on paljon oppimista. Digitaaliset, älykkäät verkostot, auttavat tällaisten nopeiden aloitteiden rakentamista ja fyysinen etäisyys ei välttämättä ole tällaisissa älykkäissä sovelluksissa este – vaan asia on jopa päinvastoin.

Jos koronavirustilanteessa jollakin tavalla pystytään Lapissa reagoimaan yrityslähtöisesti ja siten lunastamaan klusteritoiminnan lupaus paikallisella yrityskentällä, ollaan saavutettu paljon! Yhteistyöllä ollaan saatu aikaan myös Koronanvastaisia aloitteita teemalla ”Pilot Action for Interregional Innovation & covid-19 response” esityksenä EU:n aluepolitiikan pääosastolle.

Eurooppatasolla koronatilannetta ovat olleet pohtimassa muun muassa seuraavat klusteritoimijat:

- Lapland (FI) & Arctic Sport Network
- Brainport (NL) & Sports and Technology
- Cataluna (ES) & Indescat
- Rhone Alpes (FR) & Cluster Montagne
- Valencia (ES) & CVIDA
- Lodz (PL) & Verde
- Debrecen (HU) & MSE
- Sheffield (UK) & the Advanced Wellbeing Research Centre
- Munich (D) & InnovationsManufactur
- Trentino (IT) & Trentino Sviluppo
- Flanders (BE) & Flanders Bike Valley
- Upper Austria (AU) & VSSO
- Switzerland & Think Sport
- EPSI - Bryssel (European platform of sport innovation)

## LÄHTEET

Euobserver (2020). Von der Leyen: new budget will be EU's corona response

<https://euobserver.com/coronavirus/148075> (20.4.2020)

TEM (2020). Matkailijoiden kulutus Suomessa romahtaa tänä vuonna koronapandemian takia 60–70 prosenttia <https://yle.fi/uutiset/3-11337397> 17.6.2020.

Valtiovarainministeriö: Talous toipuu hitaasti koronaepidemiasta (2020). YLE uutiset 17.6.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-11402542> 17.6.2020

# Havaintoja, lukuja ja tilastoja ClusSport-yhteistyöstä

## TOTEUTUSAIKANA ON TUETTU SEURAAVIEN HANKKEIDEN SYNTYMISTÄ

- SportBusinessLapland (ESR)
- Energiatehokas Arktinen Lumi (EAKR)
- SportBusinessAlliance ja GIMs3SA -green sport business (Knowledge Alliances)
- Skills4Life (Erasmus + sport, ESR)
- Sport w/o stereotypes (Erasmus + sport)
- Älykäs kolmen sillan lenkki (EAKR)
- Taidon laboratorio ja osaamiskeskittymä -hanke (EAKR)
- Liikunta ja urheilu Koronan aikana ja sen jälkeen (EAKR)
- Best practices in team sport (Erasmus + sport)
- Yhteensä hankerahoituksen määrä Lappiin ClusSportin kautta on ollut noin 2,5 miljoonaa. Kokonaisuudessaan hankehakemusten volyyymi on 3-4 miljoonaa euroa. Salkku muodostuu koheesio-ohjelman (ESR/EAKR) sekä suoran EU-tuen (Erasmus+ tai H2o2o/MSCA) kautta. Näiden välille muodostuu myös vahvaa keskinäistä synergiaa
- Seutukuntakerroksen puitteissa on tavattu toimijoita 15 kunnasta ja niissä on tavattu toimijoista n. 50 eri henkilöä, jotka toimivat tällä alalla.

Toteutusaikana on osallistuttu seuraaviin yhteistyökokouksiin kansallisesti ja kansainvälisesti

## ALUEELLISET JA KANSALLISET KOKOONTUMISET

- Lappi-turnee Tornio 12.12.2019
- Kansallinen liikuntaverkoston työpaja 23.1.2020
- Arctic Sport aloituskokous 10.2.2020 / Rovaniemi
- Lappi-turnee Posio ja Ranua 24.2.2020
- Lappi-turnee Pello 12.3.2020
- Lappi-turnee Kemi 18.3.2020 (skype)
- Lappi-turnee Salla 3.-4.4.2020 (skype)
- Lappi-turnee Kemijärvi 21.4.2020 (skype)
- Lappi-turnee Pohjois-Lappi 14.5.2020 (skype)
- Älykäs ja kansainvälistyvä Lappi -hankkeen (EAKR) webinaari kansainvälisestä hanketoiminnasta, 29.5.2020, esittely LifeAge-hankkeesta
- Arctic Sport-verkoston etäkokous 11.6.2020 / Lappi
- Ekologisen lumen verkoston (ELV) yhteiskokous syksyn lumitapahtumien toteuttamiseksi 11.6.2020 / Lappi

## KANSAINVÄLISET KOKOONTUMISET

- Eindhoven 10.-13.6.2019
- Bryssel EPSI 4.-5.7.2019
- Inno4Sports Lapissa (Pyhätunturi), 1.-3.10.2020
- Bryssel 10.-12.12.2019 (City of sport 2020)
- Bryssel 29.-31.1.2020
- Klusterikokous Lapissa 18.-20.3.2020 (Puola, Hollanti, EU, peruttu)
- Rotterdam 23.-25.3.2020 (peruttu)
- Cadiz 24.-27.3.2020 (etäkokous)
- Limerick 9.-12.6.2020 (etäkokous)

## JULKAISUJA AIHEESTA

- Dual career artikkeli kahden uran mallista julkaistu Lapin Kansassa 14.3.2020
- LifeAge Blogi julkaistu Lapin AMKin Pohjoisen tekijät blogissa 31.1.2020
- ClusSport-julkaisu Lapin Kansassa: Lukijalta: Älä heitä hukkaan hyvää kriisiä 25.5.2020
- Urheiluliiketoimintaa vahvistamaan – Sport Business Lapland toiminta käynnistyy julkaistu Pohjoisen tekijät blogissa 26.5.2020
- Sport business julkaisu Lapin Kansassa: Urheilusta kannattavaa liiketoimintaa 27.5.2020
- Arctic Sport uutiskirjeen julkaiseminen neljännesvuosittain 2019-2020
- ClusSport ohjelma e-julkaisuna 2020 (toim. Niemisalo, Hokka, Hannola, Tammia) – kyseessä on käsillä oleva julkaisu

## LAADULLISIA TULOKSIA

*Liikunta-alan yritys­lähtöinen kehittäminen* -hankkeen kautta Lappi on päässyt mukaan useisiin EU-verkostoihin vaikuttamaan tuleviin rahoituskanaviin ja EU:n politiikkalinjauksiin. Teemoja ovat mm. Erasmus -ohjelman tulevat painopisteet, EU:n urheilupolitiikka, EU:n aluepolitiikka, Green Deal poikkileikkaavana sekä lähi­alueyhteistyö. Näihin 2021- eteenpäin toteutettaviin asioihin vaikuttaa varmasti maaliskuusta 2020 eteenpäin realisoitunut Korona-virustilanne (Euobserver 2020). Siihen on myös erikseen tässäkin verkostossa reagoitu ja laadittu konseptointi asiaan vastaamiseksi. Tätä kirjoitettaessa on vielä arvoitus, mikä on Koronan laadullinen ja määrällinen vaikutus liikunnan ja urheilun elinkeinoin ja laajemmin palveluihin, matkailuun ja koko talousjärjestelmään. Vaikutus on väistämättä lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä iso, koska esimerkiksi huhtikuun loppupuolella 2020 lentoliikenne oli edelleen seis, Lapin matkailukeskukset tyhjillään ja todella monet palveluyritykset syvissä ongelmissa. Aika näyttää millaiseksi tilanne ja urheiluliiketoiminnan konteksti nyt muotoutuu. Yhteinen ymmärrys vallitsee kuitenkin siitä, että tällainen klusteriyhteistyö on hyvä keino vastata myös pahoihin ulkopuolelta tuleviin shokkeihin.

Hanke on kytkenyt elinkeinotoimijoita mukaan aluekehitystyöhön, joka on keskeisenä tavoitteena kaikessa hankerahoituksessa. Hanke on vienyt EU:n verkostoitumismahdollisuuksia Lapin seutukuntiin ja tavannut siellä lukuisia kuntatason vaikuttajia julkiselta, yksityiseltä ja 3. sektorilta, joille on kerrottu urheilusta ja liikunnasta. Hanke on mahdollistanut jatkuvuuden valmistelut eri tasoille ja toimintoihin, sekä tukenut EU-hankesalkun ylläpitoa aiheeseen liittyen. Hanke on tehnyt tiivistä yhteistyötä Lapin liiton Arctic sport-verkoston kanssa ja saanut sen kautta näkyvyyttä tuloksilleen. Hanke on mahdollistanut kuntatason toimijoiden kytkentöjä Erasmus rahoitteisiin kansainvälisiin hankkeisiin, kuten LifeAge-projekti, joiden tavoitteet ovat olleet linjassa kuntatason tavoitteiden kanssa (liikunnallisuus ja liikuntalaki).

## JATKOTOIMENPITEIDEN ESITYS

Liikunta-alan yritys­lähtöinen kehittäminen EU-yhteistyössä: ympäristöt, tekniikat ja palvelut hankkeen päättyessä 30.8.2020 sen tavoitteet on saavutettu – jopa ylitetty! Ehdotuksemme jatkotoimenpiteistä ovat seuraavanlaiset:

- ClusSport-toiminnan organisoituminen Lapissa
- Arctic sport -verkoston toiminnan jatkuminen tapaamisilla ja toimenpiteillä, jotka ylläpitävät korkeakoulukentän ja elinkeinoelämän vuorovaikutusta
- Arctic sport -verkoston yhteisen hankeportfolion ylläpito, seurataan tehtyjen hankealoitteiden etenemistä ja varaudutaan myös siihen, että ne pitää jättää vielä uudelleen rahoituskäsittelyyn. Näin saadaan maksimaalinen hyöty tehdystä työstä.

- Green Deal-tavoitteiden edistäminen Arctic Sport-verkostossa ja liikunta- ja urheilutoiminnassa Lapissa
- Läsnäolo EU-foorumeilla kuten EAS2020, EU:n sport forum, EU:n työryhmät ja Euroopan parlamentin sport intergroup
- Korkea-asteen urheiluvalmennuksen aseman vahvistaminen suomalaisessa urheiluvalmennusjärjestelmässä
- Taito- ja oppimisympäristöjen modernisointi Lapin Urheiluopistolla. Ympäristöjen muokkaaminen myös liikuteltaviksi (mobiilit laitteistot)
- Olosuhteiden ja palveluiden kehittäminen alueellisesti ja alueellisten kehitystarpeiden hankkeistaminen, jotta TKI-toimet vastaavat alueellisiin tarpeisiin. Tämä tuo vaikuttavuutta ja EU-toimenpiteiden näkyvyyttä ja uskottavuutta alueella



# Liitteet

## LIITE 1. HANKKEEN OHJAUSRYHMÄ

Kokoukset: 3.12.2019, 14.4.2020, 9.6.2020, elokuussa 2020 (ajankohta vahvistetaan)

- Maarit Toivola, Lapin Liikunta ry
- Hannu Ylinenpää, Lappset Group Oy
- Mika Kulmala, Santasport Finland Oy
- Eija Jumisko, Lapin AMK Oy (varajäsen Hannele Keränen, Lapin AMK Oy)
- Outi Snellman, Lapin yliopisto
- Reijo Jylhä, Santasport Lapin Urheiluopisto/Olympic Training Center
- Erkki Parkkinen, Sallan kunta (varajäsen Petteri Salmijärvi, Sallan kunta)
- Pekka Hämäläinen, Rovaniemen kaupunki
- Rene Wijlens, Cluster Sports & Technology
- Alberto Bichi, EPSI European Platform for Sport Innovation
- Muut jäsenet: Heikki Hannola, Lapin AMK, asiantuntijajäsen
  
- Lisäksi kokouksissa mukana: Niko Niemisalo, projektipäällikkö, ohjausryhmän sihteeri, Sonja Kuha, hanketaloussihteeri

Ohjausryhmässä toimi myös kansainvälisiä toimijoita, joka osaltaan takasi tiedonvaihtoa EU-alueiden ja klusterien sekä Lapin välillä. Tämän vuoksi keskeinen ohjausryhmämateriaali tuotettiin sekä suomeksi että englanniksi. Kokousten työkielenä oli englanti, ja se toimi ratkaisuna hyvin. Pidämme Rene Wijlensin ja Alberto Bichin roolia hyvin tärkeänä hankkeen ja ohjausryhmätyön onnistumisen kannalta, ja he ovat tuoneet ajankohtaista tietoa Euroopasta tähän toimintaan. Ohryssa on muodostunut myös vuoropuhelua heidän ja Lapin alueen klusteritoimijoiden välille.

## LIITE 2. HANKKEEN KUMPPANUUDET

- Alueelliset kumppanit: Lapin liitto, Inno4Sports-hanke, Lapin korkeakoulukonsernin toimijat, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, SantaSport Lapin Urheiluopisto, Arctic Sport-verkosto, Lapin liikunta ry
- Lapin seutukuntakierroksella tavattuja kuntia ja toimijoita: Tornio, Ranua, Posio, Pello, Kemijärvi, Salla, Keminmaa, Simo, Tervola, Muonio, Kolari, Ylitornio
- Yritys- ja 3. sektorin verkosto: Lappset Group Oy, Polar Oy, Sportapost, Golazo Oy, Arge sports Oy, Sports consulting Oy, Dream INK Oy, Distri Sport International, Ranuan Seudun Matkailu Oy, Hyvinvointimaja Ranzo Oy, Kairalan kievari Oy, SportaPost Oy, OC Taito Oy, Ylläksen matkailuyhdistys ry.
- Kansalliset kumppanit: Jyväskylän yliopisto, Kajaanin AMK, Laurea, Suomen Olympiakomitea
- Kansainväliset kumppanit: Eindhoven, EPSI, Verde Cluster, Debrecen, Leuven, Fontys, ClusSport-klusteri, Wien, Salzburg, Rooma, Ljubljana, Åren talviurheilukeskus, LifeAge-hanke, AMiD-hanketoimijat, Sport w/o stereotypes-toimijat, Skills4Life-toimijat

### LIITE 3. ALUEELLISTEN JA EUROOPPALAISTEN TAPAAMISTEN YHTEENVETO

Vierailujen tarkoituksena oli tukea Lapin seutukuntia urheilun, liikunnan ja hyvinvointialojen kentillä. ”Lappi-turnee” tarkoitti käytännöllistä yhteistyötä näiden alueiden kanssa, yhtenä tavoitteena parantaa yrityksissä toimivien tietoja verkosto- ja kv-toiminnan mahdollisuuksista.

Alueellisia ja eurooppalaisia tapahtumia hankkeen tiimoilta:

- Sport and Regional Development event, 9 Lokakuuta 2019 Brysselissä
- Innosport-tapaaminen Lapissa, Lokakuu 2019
- ACES – eurooppalaisten urheilukaupunkien arviointineuvoston vierailu Lapissa 21.-23. Lokakuuta 2019
- LifeAge -hankkeen tapaaminen Lapissa 23-24. Lokakuuta 2019
- LifeAge -hankkeen viestintätapahtuma Rovaniemen kaupungin kansalaistalolla 3.12.2019
- Levin alppihiihdon maailmancup 22.-24. marraskuuta 2019
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Tornioon 12. Joulukuuta 2019
- Seutukuntavierailu Ruka-Kuusamon alueelle 14. tammikuuta 2020 (etäkokous)
- Brysselin Sport Project Lab 29.1.2020 (EPSI)
- Sport Infoday E+ Sport Unit 30.1.2020
- LifeAge -hankkeen kohderyhmätapaaminen Rovaniemen kaupungin kansalaistalolla 5.2.2020
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Rovaniemi 10.2.2020 klo 11-14 (Arctic Sport-verkoston aloituskokous),
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Ranua, Posio 24.2.2020
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Pello 12.3.2020
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Kemi 18.3.2020, skype-yhteydellä
- Klusterien yhteistyötapaaminen (Verde cluster, Sports and Technology, ClusSport) Lapissa 18.-20.3.2020, peruttu
- LifeAge-hankkeen yhteistyöfoorumi ja 4. tapaaminen Cadizissa Espanjassa 24.-27.3.2020, skype-yhteydellä
- EU sport forum 26.-27.3.2020 Zagreb, Kroatia. Skype-yhteydellä  
Lisätietoja, ohjelma ja ilmoittautuminen löytyvät tämän linkin takaa:  
[EU Sport Forum 2020](#)
- LifeAge-hankkeen tapaaminen, 24-27.3.2020 Cadiz, Espanja / Koronaviruksen vuoksi etäkokous
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) Sallan kunnan hyvinvointimessut 3-4. huhtikuuta 2020, Skype-yhteydellä
- Seutukuntavierailu (”Lappi-Turnee”) 21.4.2020 Kemijärvi, Skype-yhteydellä

- Seutukuntavierailu ("Lappi-Turnee") Pohjois-Lappi 14.5.2020
- Älykäs ja kansainvälistyvä Lappi -hankkeen (EAKR) webinaari kansainvälisestä hanketoiminnasta, 29.5.2020, esittely LifeAge-hankkeesta
- LifeAge-hankkeen tapaaminen, 10.6.2020 Limerick, Irlanti / Koronaviruksen vuoksi etäkokous
- Arctic Sport-verkoston etäkokous 10.6.2020 / Lappi
- Ekologisen lumen verkoston (ELV) yhteiskokous syksyn lumitapahtumien toteuttamiseksi 11.6.2020 / Lappi

## LIITE 4. HANKKEEN TUOTOKSET HANKESUUNNITELMAN MUKAAN

Rahoituspäätöksen liitteenä olevan hankesuunnitelman sivulla 6 tuodaan esille mitä hankkeen tulisi tukimuodon näkökulmasta tuottaa. Hankkeen tulisi tuottaa seuraavat tuotokset, joita vastaan tuki maksetaan<sup>5</sup>. Eli tuotosta 1 vastaan 50 % tuesta ja tuotosta 2 vastaan 50 % tuesta.

Tuen mahdollistavat tuotokset ovat hankesuunnitelman mukaan:

1. Lappilainen ClusSport -verkostokuvaus, raportti: laajuus 10 sivua
2. ClusSport-ohjelma ja alueellisten toimien eli "Lappi" turneen kuvaus, lista yhteistyökumppaneista ja yritys yhteistyötä, keskeisten viestintätoimien kuvaus, sopimukset ja muu yhteistyöhön liittyvä hallinnollinen materiaali, raportti: laajuus 15 sivua

<sup>5</sup> Alun perin esitettiin tuen sitomista kahteen eri tuotokseen. Se osoittautui kuitenkin mahdottomaksi ja todettiin, että koko tuki maksetaan kerralla.

# Kirjoittajat

HEIKKI HANNOLA,  
yliopettaja Lapin AMKissa ja liikunnan ja urheilun asiantuntija  
ClusSport- sekä Arctic sport-verkostoissa.

LEO HOKKA,  
projektikoordinaattori LifeAge-hankkeessa, Lapin AMK.

PEKKA HÄMÄLÄINEN,  
liikuntajohtaja, Rovaniemen kaupunki.

REIJO JYLHÄ,  
huippu-urheilukoordinaattori Santasport Lapin urheiluopistossa ja  
Lapin urheiluakatemiassa.

JENNI KEMI,  
SportBusinessLapland-hankkeen projektipäällikkö, Lapin AMK.

Niko Niemisalo,  
projektipäällikkö, Lapin AMK.

PETTERI POHJA,  
Skills4Life-hankkeen projektipäällikkö, Lapin AMK.

PIRKKO SIVONEN,  
Inno4Sports-hankkeen projektipäällikkö, Lapin liitto.

TARJA TAMMIA,  
liikunnan ja liiketalouden osaamispäällikkö, Lapin AMK.

**ClusSport on eurooppalainen** liikunnan ja urheilun klusteri älykkään erikoistumisen alustalla. Käsillä olevan artikkelikokoelman taustalla olevassa Liikunta-alan yritys­lähtöinen kehittäminen EU-yhteistyössä: ympäristöt, tekniikat ja palvelut -hankkeessa (A74680 EAKR) tuettiin verkoston toimintaa alueellisesti ja eurooppalaisella tasolla. Hankkeessa kehitettiin synergiaa alueellisten ja eurooppalaisten toimenpiteiden välille.



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



LAPIN LIITTO



*ClusSport*



**LAPIN AMK**<sup>7</sup>

Lapland University of Applied Sciences

[www.lapinamk.fi](http://www.lapinamk.fi)

ISBN 978-952-316-354-6