

Palkattu seuraan – mitä seuraa?

Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset

Pasi Koski

Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263

LIKES-tutkimuskeskus

ISBN 978-951-790-322-6

ISSN 0357-2498



Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263

ISBN 978-951-790-322-6

ISSN 0357-2498

Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES

Viitaniementie 15a, 40720 Jyväskylä

www.likes.fi

tilaukset@likes.fi

© 2012 LIKES-tutkimuskeskus ja tekijä

TIIVISTELMÄ

Opetusministeriön (nykyisin opetus- ja kulttuuriministeriö) liikuntayksikkö myönsi veikkausvoittovaroista kehittämistukea 200 liikunta- ja urheiluseuralle päätoimisen työntekijän palkkaukseen 22 kuukauden pilottijakson ajaksi. Hankekausi alkoi elokuussa 2009 ja päättyi toukokuun lopussa 2011. Tavoitteeksi tälle seuratukihankkeelle asetettiin liikunta- ja urheiluseurojen jäsenpohjaisen toiminnan kehittäminen niin määrällisesti kuin laadullisestikin.

Tässä raportissa selvitetään, kehittyikö tuettujen seurojen toiminta toivottuun suuntaan. Tutkimusaineistoa kysymykseen vastaamiseksi kerättiin prosessin eri vaiheissa monin eri tavoin. Tietoa hankittiin niin seura- kuin yksittäisten toimijoidenkin tasolta. Aineisto sisältää sekä faktatietoja että eri kohderyhmien arvioita. Hankkeen alkaessa informaatiota kerättiin valittujen seurojen johdon lisäksi myös työhön palkatuilta sekä ryhmiltä, joita seurojen toiminta kosketti (seura-aktiivit, valmentajat, aikuisliikkujat, osallistuvien lasten vanhemmat sekä seuran yhteistyökumppanit). Hankkeen kuluessa kulloistakin tilannetta kartoitettiin muutamien seurojen johdolle ja palkatuille osoitetuin kysymyksin. Aineistot kerättiin pääasiassa Webropol-kyselyin. Kolmessa eri jaksossa toteutettujen työnohjauspäivien yhteydessä koottiin myös laadullista aineistoa seurojen edustajia haastatteleamalla. Hankkeen loppuvaiheessa kerättiin muutosten jäljittämiseksi seuratason tiedot ja arvioitsijaryhmien arviot uudelleen. Lisäksi vuosi hankkeen päättymisen jälkeen varmistettiin vielä, kuinka monessa seurassa oli työsuhdetta kyetty jatkamaan.

Tulosten perusteella seurat olivat yleisesti monilla eri osa-alueilla kehittyneet tavoitteen mukaiseen suuntaan. Valtaosa tuetuista seuroista oli kyennyt lisäämään harrastajamääräänsä. Keskimäärin se oli kasvanut vähän yli 50 osallistujalla. Toiminnan laajentuminen ja monipuolistuminen oli tuetuissa seuroissa yleistä.

Vapaaehtoisten osallistumisen osalta tulokset eivät ole yksiselitteisiä, sillä osassa hankeseuroja asiassa oli menty suotuisaan suuntaan, mutta lähes yhtä suuressa osassa kehitys oli ei-toivottua. Palkatun tulo seuraan ei kuitenkaan välttämättä merkitse vapaaehtoisten panoksen hiipumista. Lähes puolet vapaaehtoisista piti motivoitumista seuratyöhön palkatun myötä helpompana.

Seurojen resurssien hankintakykyyn palkattu vaikutti pikemmin myönteisesti kuin kielteisesti. Päätoimisen lisäksi tuettuihin seuroihin oli hankkeen aikana ilmaantunut keskimäärin yksi sivutoiminen työntekijä lisää. Myös koulutettujen ohjaajien kokonaismäärä oli kasvanut ja ylipäätään seurojen asiantuntemuksen taso oli yleisesti kohentunut. Seurojen talouteen palkatun tulo ei tarkastellulla aikavälillä ehtinyt kovin paljoa vaikuttaa. Pelko kunta-avustusten pienenemisestä valtion suoran tuen takia ei saanut tukea tutkimustuloksista. Lasten harrastamisen kustannukset hankeseuroissa olivat kasvaneet lasta kohden lähes 200 eurolla.

Seuran toimintajärjestelmän sujuvuus oli taipuvainen kohentumaan palkatun ottaessa asian hoitoonsa. Yleisesti toiminnan arvioitiin muuttuneen aiempaa järjestelmällisemmäksi, suunnit-

telmallisemmaksi ja aiempaa paremmin organisoiduksi. Hankeseurojen ilmapiiri oli pikeminkin kohentunut kuin heikentynyt. Palkatun avulla seurat saattoivat myös kehittää tavoitteellista toimintaansa ja saavuttaa paremmin tavoitteitaan. Yhteistyö ympäristön eri tahojen kanssa oli palkatun myötä keskittynyt toiminnan kehittämisen kannalta ydintahoihin. Ainakin kaksi kolmasosaa tuetuista seuroista (yli 80 prosenttia vastanneista) oli kyennyt jatkamaan työsuhdetta ilman valtion tukea niin, että seurassa oli vastaavassa tehtävässä henkilö vielä vuosi hankekauden päättymisen jälkeen.

Yleiskuva seurojen kehityksestä hankkeen avulla on myönteinen, vaikka toki myös sellaisiakin seuroja joukossa oli, joissa kokonaisuus epäonnistui tai kehitys ei ollut suotuisaa. Kaiken kaikkiaan valtaosa arvioinnin tehneistä seurojen toimintaa sisältä tai läheltä seuranneista arvioi hankkeen lopussa seuran kehittyneen myönteiseen suuntaan. Yleisimmin yksittäisistä piirteistä tuntui kehittyneen seuran kehittämishalu, millä voi olla jatkonkin kannalta suotuisia vaikutuksia. Useimmissa seuroissa myönteistä kehitystä arvioitiin tapahtuneen lukuisissa eri piirteissä. Ongelmallisina osa-alueita näyttäisi olevan seurojen vapaaehtoisresurssit ja niiden aktivoiminen.

SISÄLLYS

1 Mikä on seuratoiminnan kehittämistukihanke?.....	3
2 Miksi ammattilaisia tarvittaisiin seuroihin?.....	5
3 Seurojen tilanne palkattuja työntekijöitä koskien ennen kehittämishanketta.....	9
4 Tutkimusongelmat, -aineistot ja -menetelmät.....	12
4.1 Tutkimusongelmat.....	12
4.2 Tutkimusaineistot.....	12
4.3 Tutkimusmenetelmät.....	16
4.3.1 Seuran toimivuuden ulottuvuudet ja käytetyt muuttujat.....	16
4.4 Aineiston keruusta ja siihen liittyneistä ongelmista.....	19
5 Tuetut seurat ja palkatun toimenkuvat.....	22
6 Missä ja miten palkatun kädenjälki näkyy?.....	28
6.1 Toiminnan laajentuminen.....	28
6.2 Muutokset vapaaehtoispanoksessa.....	32
6.3 Muutokset toimivuusulottuvuuksittain.....	39
6.3.1 Resurssien hankintakykyyn liittyvät muutokset.....	39
6.3.2 Toimintajärjestelmän sujuvuuden muutokset.....	51
6.3.3 Ilmapiirin muutokset.....	55
6.3.4 Muutokset seurojen tavoitteiden toteutumisessa.....	58
6.3.5 Muutokset yleisessä aktiivisuustasossa.....	61
6.3.6 Jatkuvuus – Kykenivätkö seurat vakinaistamaan palkatun toimen?.....	64
6.4 Muutosten yleistä tarkastelua.....	69
6.5 Kehitystoiveista ja työn vaatimuksista.....	78
7 Pohdintaa, yhteenvetoa ja toimenpidesuosituksia.....	82
Lähteet.....	86
Liitteet.....	89

1 Mikä on seuratoiminnan kehittämistukihanke?

Liikuntaseurat ovat suomalaisen liikuntakulttuurin perusyksiköitä. Niille on langennut merkittävä tehtävä paikallisen liikuntatoiminnan organisoimisessa. Yli 150-vuotisen historiansa aikana ne ovat kyenneet vastaamaan roolin vaatimuksiin ja pitäneet asemansa liikuntajärjestelmän dynamoina. Viime vuosien yhteiskunnallisen kehityksen myötä seuratoimintaan kohdistuvat vaatimukset, niin määrälliset kuin laadullisetkin, ovat kasvaneet samalla, kun ihmisten mahdollisuudet ja halu sitoutua pitkäjänteiseen vapaaehtoistyöhön eivät ole kohentuneet samassa suhteessa. Nämä tiedot olivat vuonna 2008 kansallista liikuntaohjelmaa valmistelleen työryhmän tiedossa. Yksi työryhmän 43 toimenpidesuosituksesta olikin liikunta- ja urheiluseuratoiminnan edellytysten parantaminen (OPM 2008). Tiedossa oli myös, että sekä Norjassa että Ruotsissa oli valtion toimesta kehittämistukea myönnetty seuroille jo joitain vuosia ja tulokset menettelystä olivat olleet pääsääntöisesti myönteisiä (ks. esim. Rikidrottsförbundet 2008; Rikidrottsförbundet 2009; Lehtonen 2009).

Kansallisen liikuntaohjelman suosituksessa (OPM 2008, 71) esitettiin, että seuroille myönnettäisiin määräaikaista ja kokeiluluonteista kehittämistukea valtion liikuntamäärärahoista. Painopistealueiksi nostettiin 1) seurahallinnon kehittäminen päätoimisten avulla ja vapaaehtoisten rekrytointi, 2) lasten ja nuorten liikunnan kehittäminen ja laajentaminen seuroissa sekä 3) aikuisille suunnatun terveystoiminnan kehittäminen ja laajentaminen seuroissa.

Tuolloisen kulttuuri- ja urheiluministeri Stefan Wallinin johdolla opetusministeriö (nykyisin opetus- ja kulttuuriministeriö) tarttui pikaisesti kyseiseen toimenpidesuositukseen. Nopean reagoinnin seurauksena päädyttiin ratkaisuun, jossa opetusministeriön liikuntayksikkö myönsi veikkausvoittovaroista määrärahat jo vuonna 2009 käynnistettyyn toimintaan. Kehittämistukea myönnettiin 200 seuralle päätoimisen työntekijän palkkatukeen sekä erikseen niin sanottuihin toiminnallisiin tukiin. Päätoimisten palkkatuen ympärille muotoutui oma pilottihankkeensa, jonka kausi ruohonjuuritasolla alkoi elokuun puolivälissä 2009 päättyen toukokuun lopussa 2011. Toiminnalliset tuet muodostivat oman kokonaisuutensa kohdealueinaan lasten ja nuorten toiminnan kehittäminen sekä aikuisten terveyttä edistävän liikunnan tukeminen. Niitä päätettiin myöntää kalenterivuositain summien vaihdellessa tuhannesta eurosta 8000 euroon hanketta kohden. Palkkatuki sen sijaan myönnettiin yhdellä kertaa koko hankekaudelle.

Tässä raportissa huomio kohdistuu pilottihankkeeseen, jolla palkattiin seuroihin päätoimisia työntekijöitä. Seurojen kehittämistukihanketta, esimerkiksi toiminnallisia tukia, tuen hakuvaihetta ja havaintoja päätoimisten pilottihankkeen alkupuolelta on kuvattu aiemmin julkaisuissa raporteissa (esim. Hakamäki & Kankaanpää 2011; Koski 2010; Lehtonen & Hakamäki 2009). Käsillä olevassa tuotoksessa keskitytään analysoimaan, mitä seurauksia palkallisesta

oli seuralle ja sen toiminnalle ja onnistuttiinko kokeilulla saavuttamaan asetettujen tavoitteiden suuntaisia tuloksia.

Seuratukihankkeelle¹ asetettiin tavoitteeksi liikunta- ja urheiluseurojen jäsenpohjaisen toiminnan kehittäminen niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Seuroihin edellytettiin syntyvän uutta, kansalaisten tarpeista kumpuavaa, pysyvää ja laadukasta toimintaa, joka tukikauden jälkeen toimisi omarahoitteisesti. Pyrkimyksenä oli seurojen toiminnan laajentaminen, monipuolistaminen ja laadun kehittäminen sekä hyvän hallinnon kehittäminen, uusien jäsenten ja vapaaehtoistoimijoiden rekrytointi ja koulutus. Konkreettiseksi tavoitteeksi hankesuunnitelmaan kirjattiin 20 000 uuden seuraharrastajan saaminen mukaan toimintaan. Ajatuksena oli, että jokainen tukea saava seura kykenisi tavoittamaan sata uutta harrastajaa. (Aiesopimus 2008; Hankesuunnitelma 2008)

Päätoimisten palkkatukea päätettiin jakaa 200 seuralle 22 kuukauden ajaksi kaikkiaan seitsemän miljoonaa euroa. Ensimmäisen puolentoista vuoden aikana tuki oli seura kohden maksimissaan 1260 euroa kuukaudessa ja viimeisen vajaan puolen vuoden ajan keväällä 2011 enää 875 euroa kuukautta kohden. Loppuvaiheessa seurojen oman rahoituksen osuuden edellytettiin olevan vähintään 65 prosenttia. Kaiken kaikkiaan tuettavilta seuroilta odotettiin oman rahoitusosuuden hankkimista tukikauden aikana ja jatkon luomista omarahoitteiselle pohjalle.

Koordinaatiovastuu koko hankkeen toteuttamisesta langetettiin Suomen Liikunta ja Urheilu ry:lle (SLU). Tuen jakaminen organisoitiin SLU:n, Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton yhteistyöllä tehtäväksi. Hankkeen ohjausryhmässä oli edustus myös Suomen Työväen Urheiluliitolla, Finlands Svenska Idrottilla, vammaisliikuntajärjestöillä, lajiliitoilla sekä SLU-alueilla. Nämä tahot olivat myös käsittelemässä monivaiheisessa arviointiprosessissa hakemuksia, joiden perusteella tuettavat seurakandidaatit valikoitiin. Asetelman myötä oli selvää, ettei tietynlaiselta edunvalvontanäkökulmalta valintojen toteuttamisessa vältytty, olihan monella prosessiin osallistuneella ”omia” seuroja kandidaattien joukossa. Lopulliset päätökset syntyivät eri tahojen näkemysten värittäneiden neuvottelujen kautta (Lehtonen & Hakamäki 2009).

¹ Virallisesti hankkeen nimi on Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishanke 2008–2011. Yleisesti kuitenkin käytetään lyhyempiä ilmauksia ”seuratoiminnan kehittämishanke”, ”suora seuratuki” sekä ”seuratukihanke”.

2 Miksi ammattilaisia tarvittaisiin seuroihin?

Yleisesti ottaen suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat ovat pärjänneet suhteellisen hyvin muuttuvan maailman pyörteissä. Tämä korostuu etenkin, jos vertailukohtana ovat muiden toimialojen yhdistykset. Vuodesta 1990 alkaen Suomeen perustetuista uusista yhdistyksistä useampi kuin joka viides toimii liikunnan/urheilun toimialalla (Kankainen 2007; Siisiäinen & Kankainen 2009). Seurojemme kehitys on viime vuosikymmeninä ollut monelta osin suotuisaa. Esimerkiksi asiantuntemus – piirre, joka korreloi selkeimmin seurojen kehittymiseen – on monipuolistunut ja parantunut yleisesti. Vuoteen 2006 ulottuvien tutkimustulosten perusteella kaksi kolmasosaa seuroistamme oli kehittynyt haluamaansa suuntaan edellisen kymmenen tai 20 vuoden aikana. Yleisimmin taantuminen tai ongelmallisuudet liittyivät inhimillisten resurssien rajallisuuteen. (Koski 2009, 88–91, 122–125).

Vaikka seuroissamme on ilmeisesti määrällisesti enemmän vapaaehtoistoimijoita kuin koskaan aikaisemmin, liittyvät ongelmat yleisimmin juuri vapaaehtoistoimijoiden aktiivisuuteen ja sitoutumiseen. Selityksenä tähän on se, että seuroihin kohdistuneet vaatimukset ovat kasvaneet ja kehityksen myötä syntyneen hienojakoisemman työnjaon johdosta vapaaehtoispotentiaalın tarvekin on kasvanut. Tämän päivän kiireiset ihmiset ovat taipuvaisia osallistumaan, mutta eivät välttämättä kykene kovin kiinteään ja pysyvään sitoutumiseen. Puolet seuratuksien seuroista ilmoitti, että vapaaehtoisten sitoutuminen on aiempaa lyhytjänteisempää (Koski 2009). Tämä trendi on tunnustettu monessa muussakin maassa (esim. Cuskelly 2005; Nichols 2005; Seippel 2010).

Suomessa on viimeisen virallisen tiedon mukaan 9000 toimivaa liikunta- ja urheiluseuraa (Anttila & Pyhälä 2005). Tuo tieto haarukoitiin kuntien ja yhdistysrekisterin tietojen avulla vuonna 2005. Toimivien seurojen määrää koskevat tiedot jäävät parhaassakin tapauksessa luotettavan arvion tasolle. Edellä mainittu tietokin on luonteeltaan eräänlainen vähimmäismäärä, eli tuolloin maassa oli vähintään kyseisen verran toimivia seuroja. Tuon ajankohdan jälkeen Suomessa tiedetään perustetun vuosittain jopa 400–500 liikunnan alalla toimivaa yhdistystä. Näistä luvuista voidaan laskennallisesti arvioida, että maassa on kaikkiaan enemmän tai vähemmän liikuntaa ja/tai urheilua päätoimialanaan pitäviä toimivia yhdistyksiä noin 13 000–15 000, ehkä enemmänkin. (Koski 2009, 13)

Tiedossa on myös, että Pohjoismaissa seurat ovat suhteellisen pieniä ja kehitys on vienyt kohden pienempiä yksiköitä. Nykyisin Tanskan ja Norjan seuroista joka toisessa jäseniä on enintään sata ja keskimäärin niissä on jäseniä 200:n tietämällä (Ibsen & Seippel 2010). Suomen seurat ovat keskimäärin jonkin verran suurempia. Meillä alle sadan jäsenen seuroja on hie-man yli kolmannes. Tosin pienten seurojen määrä ja suhteellinen osuus ovat olleet kasvussa. Keskimäärin meikäläisissä seuroissa on jonkin verran alle 300 jäsentä. Tämä lukema on vuosien varrella tasaisesti pienentynyt. (Koski 2009). Koko seurakentän hahmotus on tässä yhteydessä siinä mielessä oleellista, että sen kautta voi tunnistaa tosiasian, ettei palkallinen työntekijä tai sellaisen perään haikailu ole ymmärrettävästi kaikkien seurojen intressissä. Kovin pienissä seuroissa ei ole tarvetta palkatulle henkilökunnalle eikä sellaisen palkkaaminen

ainakaan yhden seuran toimesta ole tarkoituksenmukaista kuin jossain erityisissä poikkeustapauksissa.

Vaikka ammattilaisten tarve suuressa osassa seuroja ei ole todellinen, on kehityskulku johtanut siihen, että osassa seuroista painetta tähän suuntaan on olemassa. Paine syntyy ennen kaikkea siitä epätasapainosta, joka on seurojen toiminnoille asetettujen vaatimusten ja vapaaehtoispotentiaalin välillä. Monet toisiinsa kietoutuneet yhteiskunnalliset ja kulttuuriset muutokset ovat muovanneet vuosikymmenten aikana elämänmuotoamme ja yksittäisen ihmisten arkea monin tavoin vapaaehtoispotentiaalia rajoittavaan suuntaan. Nämä muutokset näyttävät jopa hämmästyttävän yhdenmukaisilta eri maissa.

Muutaman vuosikymmenen takaiseen tilanteeseen verrattuna ihmisten elinpiirit ovat kasvanut merkittävästi, eikä mielenkiinto ehkä kohdistukaan lähiympäristöön ja sen yhteisöihin. Esimerkiksi henkilöautojen määrän kasvun myötä yhä useammalla on mahdollisuus kulkea päivittäin pitkiäkin matkoja (ks. Tilastokeskus 2007). Perinteinen, osin romantisoitukin, paikallinen yhteisöelämä ja esimerkiksi uskonnollinen sitoutuminen ovat olleet hiipumaan päin. Yhdyskuntarakenne on muuttunut kohti kaupunkimaisempaa maisemaa. Naisten työelämään siirtymisen myötä perhevelvoitteet kokivat muutoksen ja vaatimustaso on kasvanut niidenkin osalta. Toisaalta perhesiteet ovat löyhtyneet. Taloudellinen vauraus on kohentunut ja samalla elämänmuodon kulutuskeskeisyys on lisääntynyt. Nämä muutokset heijastuvat yksilöllistymiskehitykseen, jossa yhä useampi rakentaa omaa identiteettiään ja elämäänsä mahdollisimman omaleimaiseksi. Erilaiset vaihtoehdot ajan ja henkilökohtaisen energian käytölle ovat lisääntyneet, ja niiden myötä elämäntyylien kirjo on kasvanut ja ajankäytölliset ratkaisut ovat muuttuneet. Lisäksi työelämä on tullut vaativammaksi, ja työ- ja vapaa-ajan selkeä erottaminen on käynyt monelle vaikeammaksi. Yksilöllistyminen näyttäytyy osittain yhteisvastuullisuuden hiipumisena ja vapaaehtoistyövalmiuden ja -asenteiden muuttumisena. Suomalaiset ovat muuttuneet alamaiskansalaisista vaativiksi asiakkaita, joiden asiakkuusasenne näyttäytyy myös vapaaehtoisorganisaatioiden parissa. Samaan aikaan väestörakenne on muuttunut, väestö ikääntyy ja eriarvoistuminen on lisääntynyt. Vaatimustaso niin asiakkuuteen oppineiden kansalaisten kuin uuden hallintoajattelun omaksuneiden julkishallinnon tahojen suunnasta on seuroja kohtaan kasvanut. Lainopilliset, taloudelliset, teknologiset ja muut pidemmälle viedyt vaatimukset kohdistuvat myös seuratoimintaan ja aiheuttavat kasvavaa painetta ammattiosaamiselle myös vapaaehtoisorganisaatioihin. (Cuskelly, Hoyer & Auld 2006; Helander 1998; Koski 2009; Nichols, Shibli & Taylor 1998; Nichols ym. 2005)

Näistä monista vapaaehtoispotentiaalia heikentävistä kehityspoluista huolimatta vapaa-ajan yhdistyksissä ja erityisesti liikunnan ja urheilun alalla toimivissa tekijöitä on Suomessa vielä riittänyt. Noin neljännesvuosisata sitten, vuonna 1986, tiedettiin seuroissa olleen keskimäärin 14 toiminnan ytimen muodostanutta ”tosi aktiivista” seuratoimijaa, ja vuonna 2006 vastaava luku oli 19 (Koski 2009, 84). Tällaisten ydintoimijoiden osuus suhteutettuna koko jäsenistöön oli kasvanut parilla prosenttiyksiköllä, ja samalla myös seurojen määrä oli kasvanut. Osittain toimijoiden määrän kasvu selittyy sillä, että vapaaehtoistoimijat haluavat antaa työpanoksensa aiempaa selvemmin ryhmä- tai jopa yksilötasolle: usein oman lapsen tai hänen joukkueen-

sa ja harjoitusryhmänsä hyväksi (Koski 2012). Ryhmätasolla vapaamatkustajilla ei juuri ole tilaa.

Seuratoimijoita maassamme on siis ilmeisesti enemmän kuin koskaan. Tuoreimman kansallisen liikuntatutkimuksen (SLU 2010c, 24) mukaan 19–65-vuotiaista suomalaisista 16 prosenttia tekee liikunnan alalla vapaaehtoistyötä. Luku on pari prosenttiyksikköä suurempi kuin 12 vuotta aiemmin. Samalla kyseisen ikäryhmän pääluku väestössä on kasvanut, joten tekijöiden absoluuttinen määrä on kasvanut. Tästä huolimatta vapaaehtoispotentiaaliin liitettävät kysymykset ovat yleisimpiä seuratoimintaan liittyvistä ongelmista. Noin 90 prosenttia vuoden 2006 tutkimukseen vastanneista seuroista ilmoitti, että olisi tärkeää saada aktivoitua seuratoimijoita lähitulevaisuudessa. Lähes yhtä suuri osuus seuroista sanoi vapaaehtoisten määrän lisäämisen olevan heille tärkeää. (Koski 2009, 87) Työmäärä seurakentällä on lisääntynyt sekä seuramäärän kasvun myötä että myös seurassa liikkuvien määrän kasvun myötä. Yhtälö on haastava, sillä seurojen liikuntatoimintaan osallistuvien määrä on ollut kasvussa niin 3–18-, 19–65-vuotiaiden kuin tätä vanhempienkin keskuudessa (SLU 2010a; 2010b). Lisäksi vaatimustaso seurojen palveluja kohtaan on yleisesti kasvanut, ja monissa seuroissa asioita pyritään tekemään koko ajan entistä paremmin. Vaikka tekijöitä on runsaasti, on heidän sitoutumisensa usein projektiluontoista ja lyhytkestoista, näin ollen seurojen näkökulmasta vapaaehtoisten tarve on jatkuvaa.

Ibsen ja Seippel (2010) ovat nostaneet esiin kolme tulevaisuuden haastetta meidän seuroihimme vertailukelpoisten norjalaisten ja tanskalaisten seurojen tilannetta pohtiessaan. Ensinnäkin elämäntyyllilliset muutokset johtavat siihen, että suurempi osuus väestöstä osallistuu tai haluaisi osallistua seurojen liikuntatoimintaan. Keski-ikäisten ja yli 60-vuotiaiden seuraliikkujien osuudet ovat kasvussa, mikä merkitsee sitä, että seuraosallistujien keski-ikä on nousemassa. Toiseksi Suomen tavoin myös Norjassa ja Tanskassa vapaaehtoinen seurakenttä on suoraan tai epäsuoraan riippuvainen julkisen sektorin resursseista. Jo lähitulevaisuudessa julkisen tahon kasvavana intressinä on ennaltaehkäisevä terveystyö ja sen myötä on odotettavissa, että myös seurojen toimintojen sisältöihin pyritään jatkossa vaikuttamaan tässä suunnassa. Lisäksi julkisen sektorin soveltama niin sanottu uusi hallintoajattelu, jossa seuranta-, kontrolli- ja tehokkuusmekanismit ovat keskeisellä sijalla, tulee aiheuttamaan kasvavia paineita myös urheiluseurojen kaltaisille vapaaehtoisorganisaatioille. Kolmanneksi kaupallinen yritystoiminta pyrkii levittäytymään seurojen pitkään hallitsemalle toimialalle. Sekä julkisen sektorin että kaupallisen sektorin paineet johtavat siihen, että yhä useamman seuran on mietittävä, alkaako muovata toimintaansa aiempaa enemmän kysyntäperusteiseen suuntaan. Tanskan seuroista 30 prosenttia oli sitä mieltä, että niiden täytyy sopeuttaa toimintaansa ihmisten tarpeiden ja intressien suunnassa ja kilpailla muiden palvelujen tarjoajien kanssa.

Ibsenin ja Seippelin kaavailut sopivat myös Suomen seuroihin. Meillä seurajäsenistön ikärakenteen vanheneminen on ollut käynnissä jo lähes 30 vuotta (Koski 2009, 55). Meidän julkisen sektorimme on enemmän ja vähemmän suoraan ilmaissut odottavansa seuroilta ennaltaehkäisevää terveystyötä, ja uuden hallintoajattelun myötä seurat määrittävät julkisen hallinnon silmin ei itsenäisinä, vapaina kansalaistoimijoina vaan ikään kuin julkisen sektorin pal-

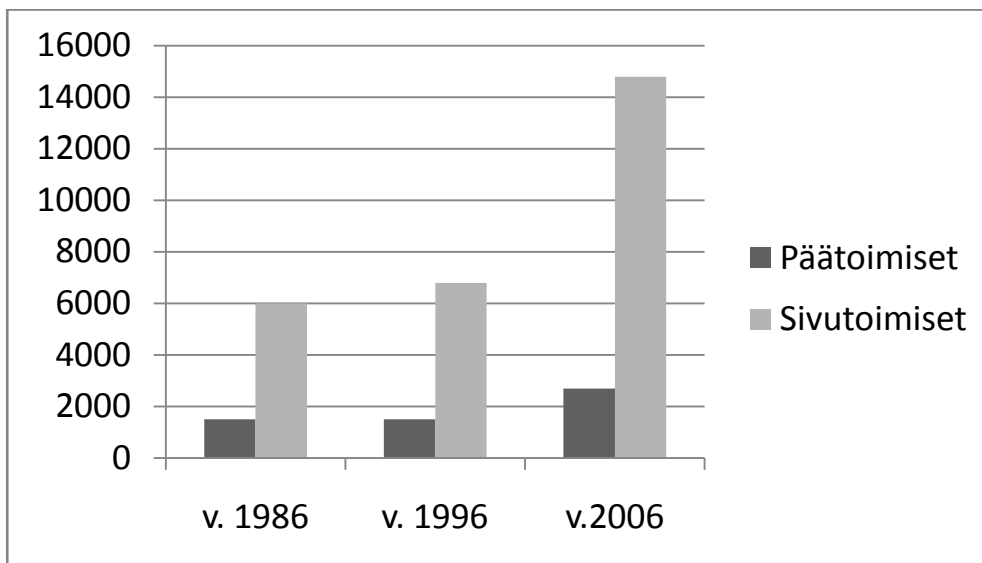
veluksessa olevina palveluntuottajina. Kilpailu kaupallisten liikuntapalvelujen tuottajien kanssa on myös vähitellen kiihtynyt, ja viimeksi julkaistun kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan kaupallinen sektori ohitti seurat ensi kerran aikuisväestön liikuttajien markkinoilla (SLU 2010a, 26). Meillä viimeaikaisessa jo ennen huippu-urheilun muutostyöryhmää esiin nousseessa keskustelussa seurojen paineisiin liittyen on korostunut myös huippu-urheilun menestysodotukset. Kriittissävytteisissä pohdinnoissa on epäilty vapaaehtoisen seuratyön mahdollisuuksia pärjätä kiihtyvässä kansainvälisessä kilpailussa.

Edellä kuvattua taustaa vasten ei ole yllättävää, että liikuntajärjestöissä ja myös valtionhallinnossa alettiin miettiä ammattilaisten tarvetta ja suurempaa roolia vapaaehtoistoiminnan äärellä. Ammattilaisten palkkaaminen vastaavanlaisiin seuroihin on yleistynyt muissakin maissa (esim. Breuer 2007; De Knop, van Hoecke & De Bosscher 2004; Ibsen & Seippel 2010). Suomessa oli ennen hankepääätöstä saatu myös rohkaisevia kokemuksia jääkiekkoseuroista, jotka lajiliittonsa resurssien tuella olivat jo muutaman vuoden ajan kyenneet palkkaamaan päätoimisia työntekijöitä.

3 Seurojen tilanne palkattuja työntekijöitä koskien ennen kehittämishanketta

Tiedot vuodelta 1986 kertovat, että noin seitsemässä prosentissa seuroistamme oli tuolloin päätoiminen palkallinen työntekijä, ja heidän kokonaismääräkseen arvioitiin noin 1500 henkilöä (kuvio 1). Vuosituhannen vaihduttua 20 vuotta myöhemmin niiden seurojen osuus, joilla oli päätoiminen työntekijä, oli noussut 12 prosenttiin ja kokopäiväisten työntekijöiden kokonaismäärä lähenteli 3000 henkeä. Sivutoimisia palkallisia seuroissa on ollut jonkin verran yleisemmin. Vuonna 1986 heitä oli 15 prosentissa seuroista yhteensä noin 6000 työntekijää, ja vuonna 2006 vastaavat luvut olivat 19 prosenttia ja noin 15 000. (Koski 2009, 92–93) Kyseisen 20 vuoden ajanjaksolla myös erilaiset kulukorvaukset ja palkkiot seuroissa toimiville yleistyivät.

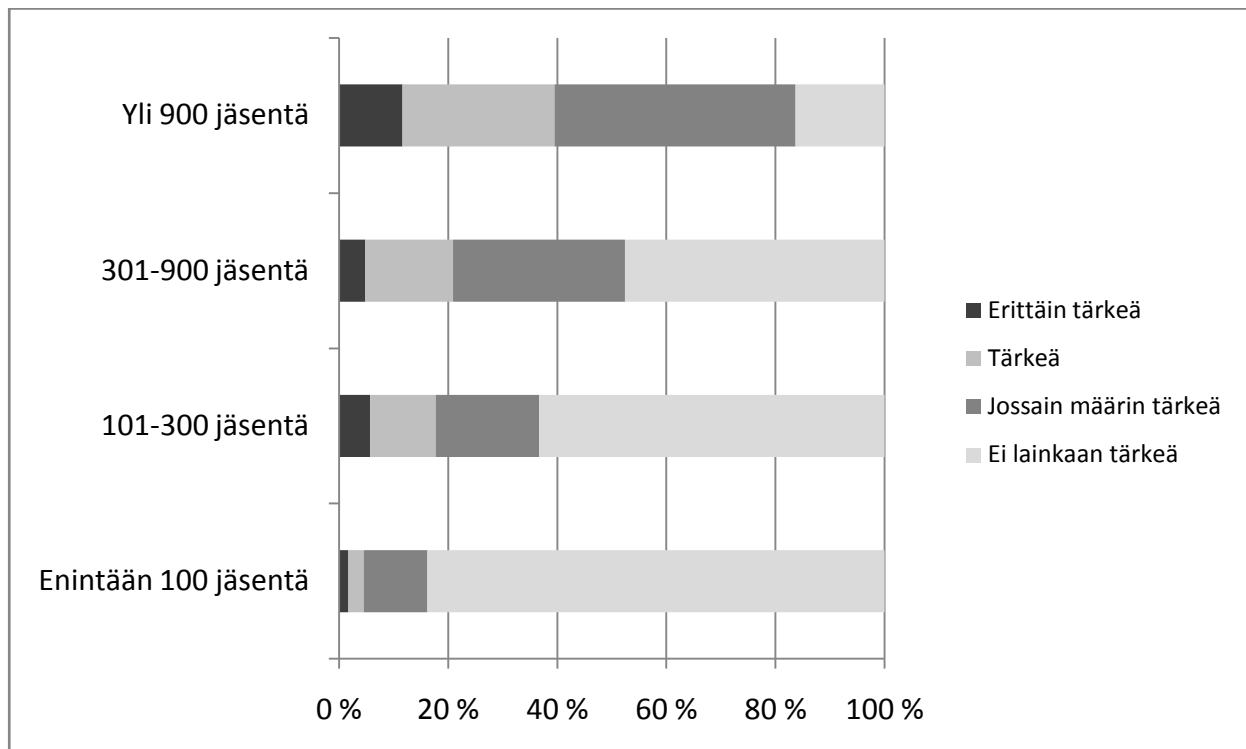
Kun vuonna 2006 seuroilta kysyttiin heidän lähitulevaisuuden suunnitelmistaan ja painotuksistaan, yhtenä udeltuna asiana oli mukana ”toimihenkilön/-löiden palkkaaminen”. Tuolloin vastanneista seuroista alle viisi prosenttia (4,6 %) piti ajatusta erittäin tärkeänä. Tärkeänä asiaa piti reilu kymmenesosa seuroista (11,6 %) ja jossain määrin tärkeänä noin viidennes (20,9 %). Toisin sanoen kahdelle kolmannekselle seuroista ei palkkaaminen ollut ajankohtainen asia. Tuossa vaiheessa ei tietenkään ollut tietoa tai puhetta julkisen tahon suorasta tuesta asialle. (Koski 2009, 96)



KUVIO 1 Pää- ja sivutoimisten palkallisten työntekijöiden määrä Suomen liikunta- ja urheiluseuroissa vuosina 1986, 1996 ja 2006. (lähde: Koski 2009, 92–93)
Päätoimisia 1986 n. 1500; 7 %:ssa seuroja ja 2006 n. 2700; 12 %:ssa.
Sivutoimisia 1986 n. 6000; 15 %:ssa ja 2006 n. 14800; 19 %:ssa

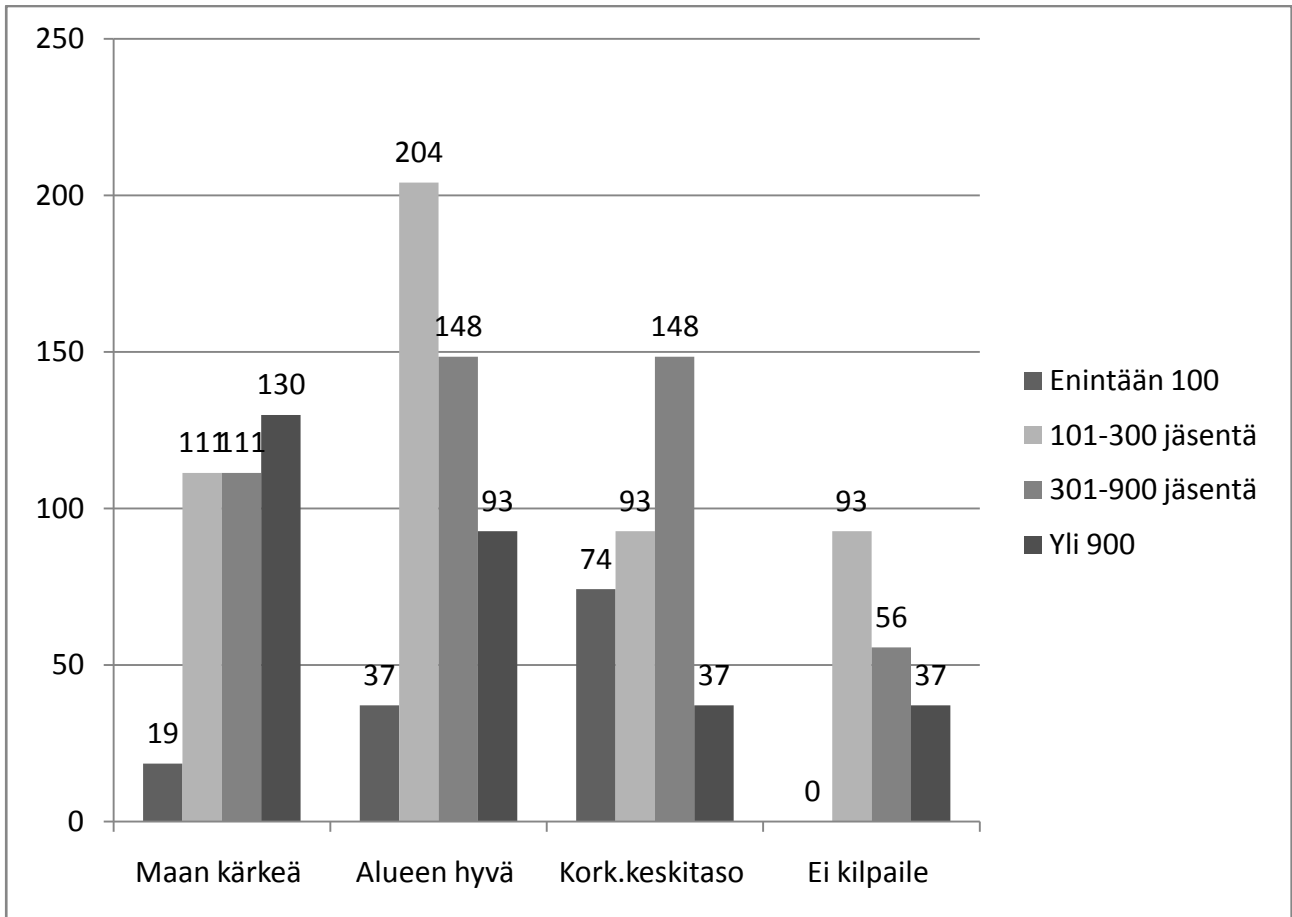
Karkeasti sanoen voi väittää, että toimihenkilön palkkaaminen on realistinen pohdinnan aihe noin kolmannekselle maan seuroista. Ei ole yllättävää, että seuran jäsenmäärä on yksi keskeinen määrittäjä tässä asiassa (kuvio 2). Alle sadan jäsenen seuroissa päätoimiset ovat harvinaisuuksia. Vuonna 2006 sellainen löytyi vain 2,5 prosentista tämänkokoisia seuroja eikä kovin monella sellaisen hankkiminen ollut suunnitelmassa lähitulevaisuudessakaan. Jonkin ver-

ran yleisempää sekä asian pohdinta että palkan maksaminen kokopäivätoimiselle työntekijälle oli 101–300 jäsenen seuroissa, joissa palkattu oli noin kuudessa prosentissa ja edes jossain määrin tärkeänä asia nähtiin niistä yli kolmanneksessa. Yli 300 mutta enintään 900 jäsenen seuroissa palkattu oli jo noin joka viidennessä ja yli puolet piti asiaa vähintään jossain määrin tärkeänä lähitulevaisuudessa. Tätä suuremmissa seuroissa vähintään yksi päätoiminen työntekijä alkoi olla jo yleinen, sillä lähes kahdessa kolmasosassa näin isoista seuroista sellainen oli, ja lähes yhdeksän kymmenestä piti asiaa vähintään jossain määrin ajankohtaisena. (Koski 2009, 94–98)



KUVIO 2 Toimihenkilön palkkaamisen tärkeys lähitulevaisuudessa vuonna 2006 kysyttynä erikokoisissa seuroissa (n=484) (lähde: Koski 2009, 97)

Jäsenmäärän lisäksi toinen selkeä määrittäjä työntekijän palkkaamiselle tai sen perään haikailemiselle on seuran suhtautuminen kilpaurheiluun ja siinä menestymiseen (kuvio 3). Mitä menestyneemmästä ja/tai menestysorientoituneemmasta seurasta on kyse, sitä todennäköisemmin sillä on palkallinen työntekijä ja sitä todennäköisemmin myös palkkaamista suunnitellaan. Vuonna 2006 oli laskennallisesti arvioitavissa, että maan seuroissa oli tarve noin 1400 uudelle päätoimiselle työntekijälle. Näistä noin 300:n tarve oli yli 900 jäsenen seuroissa, noin 460:n jäsenmäärältään 301–900 seuroissa, tätä pienemmissä mutta yli sadan jäsenen seuroissa tarve oli noin 500 ja pienimpiinkin enintään sadan jäsenen seuroihin vielä 130. (Koski 2009, 94–98) Näiden tietojen valossa oli odotettavissa, että seurojen kehittämistuen avulla halukkaita palkallisen tavoittelijoita löytyisi tarvittavat pari sataa helpostikin. Niinhän sitten kävikin.



KUVIO 3 Laskennallinen arvio toimihenkilöiden palkkaamista ”tärkeänä tai erittäin tärkeänä” pitävien seurojen määristä kilpailumenestyksen ja jäsenmäärän mukaan (lähde: Koski 2009, 98)

4 Tutkimusongelmat, -aineistot ja -menetelmät

4.1 Tutkimusongelmat

Kuten sanottu, seuratukihanketta luotaessa sen tavoitteeksi määritettiin liikunta- ja urheiluseurojen määrällinen ja laadullinen kehittäminen. Toiveena oli, että palkatun myötävaikutuksella seuroihin syntyisi uutta, kansalaisten tarpeista kumpuavaa, pysyvää ja laadukasta toimintaa. Pyrkimyksenä oli, että toiminta laajentuisi ja monipuolistuisi entisestään, hallinnolliset käytännöt kehittyisivät ja että toiminnan piiriin saataisiin uusia ihmisiä niin tekijöiksi kuin liikkujiksikin. Konkreettiseksi tavoitteeksi asetettiin 20 000 uuden seuraharrastajan saaminen toimintaan mukaan. Toisin sanoen ennakoitiin, että kukin tuettu seura kykenisi laajentamaan osallistujamääräänsä keskimäärin sadalla uudella harrastajalla. Lisäksi hanketta luotaessa perusajatuksena oli, että tukikauden myötä palkatun työsuhde muuttuisi pysyväksi ja seurojen resurssien kautta ylläpidettäväksi.

Näistä tavoitteista kumpuaa tämän tutkimuksen tutkimusongelma, joka voidaan muotoilla alaongelmineen seuraavasti:

Onko tuettujen seurojen toiminta kehittynyt toivottuun suuntaan?

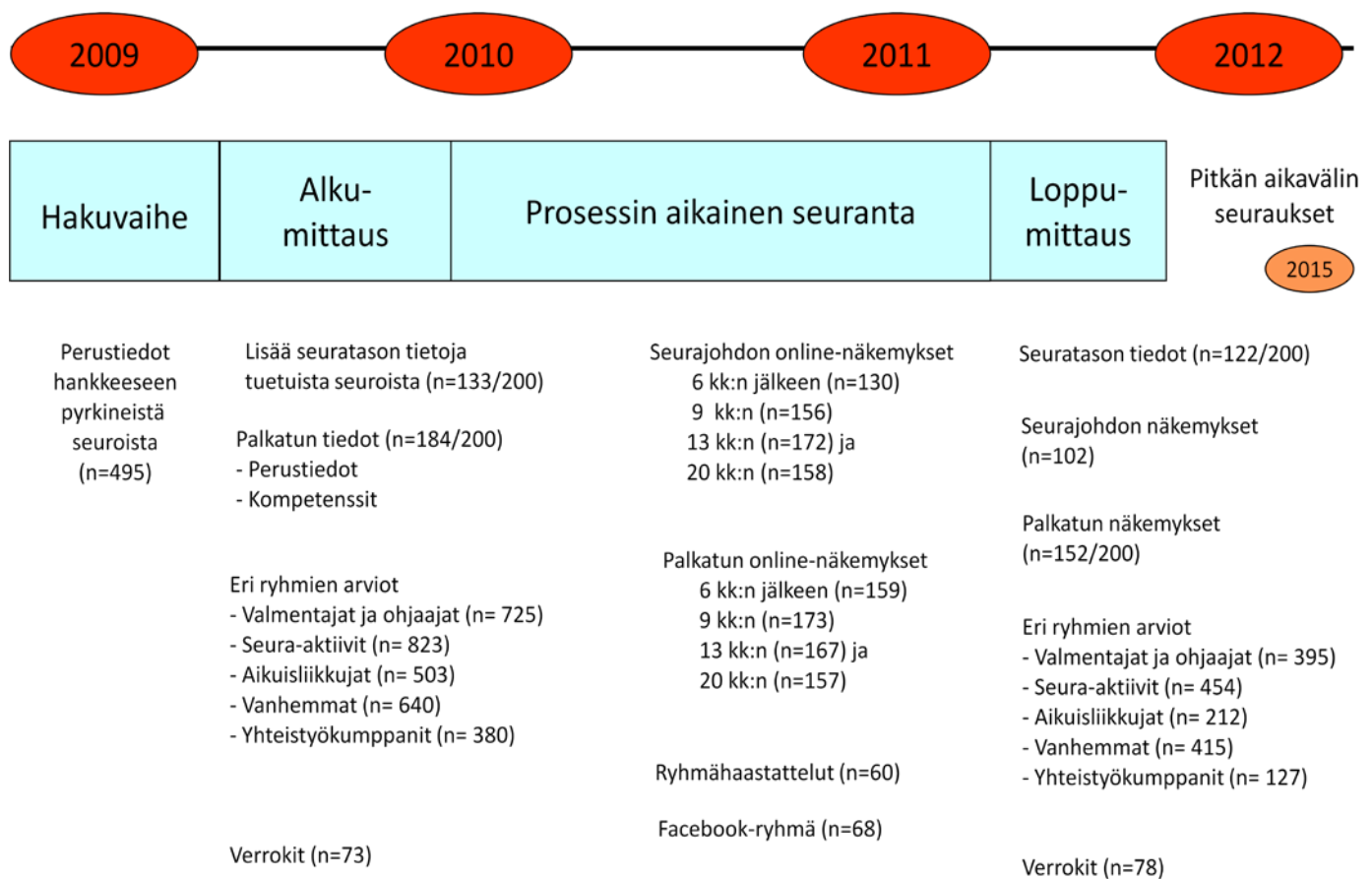
- Onko seuraharrastajia saatu toimintaan lisää?
- Mitä tapahtui vapaaehtoistoiminnan kannalta asiaa tarkasteltaessa?
- Onko enemmän koulutettuja toimijoita?
- Onko seuratoiminnan laatu kohentunut?
- Onko seuran toimivuus parantunut?
- Kykenivätkö seurat vakinaistamaan palkatun toimen?
- Mitä palkatun myötä tapahtui seurojen taloudelle ja osallistumisen kustannuksille?

Selityksiä mahdollisille muutoksille ja kehityseroille haetaan seurojen piirteiden, kuten jäsenmäärän, päätarkoituksen, työnantajakokemuksen ja seuran kehitysvaiheen lisäksi myös palkatun piirteiden, esimerkiksi itsearvioidun osaamisen ja kokemuksen kautta.

4.2 Tutkimusaineistot

Ennen kuin seuratukihanketta edes käynnistettiin, päätettiin, että hankkeen opit otetaan ennen kaikkea sen kokeiluluonteen vuoksi talteen niin hyvin kuin mahdollista. Vaikka itse hanke polkaistiin käyntiin nopealla aikataululla, kyettiin arvioinnin ja seurannan tarpeet ottamaan varsin hyvin huomioon. Tiedonkeruu aloitettiin jo hakuvaiheen yhteydessä. Näin ollen saatiin perustietoja tuen piiriin valituiksi tulleiden seurojen lisäksi myös hakijoista, jotka jäivät tuen ulkopuolelle.

Kaikkiaan hankkeen testiluonteen takia oli tärkeää ja perusteltua kerätä tietoa monitahoarvioinnin periaatteiden mukaisesti monipuolisesti eri näkökulmat ja intressiryhmät huomioon ottaen. Arvioinnissa käytettävä tietoa kerätty hankkeen eri vaiheissa monelta eri kohderyhmältä. Kuviossa 4 on esitetty pelkistetysti tiedonkeruun vaiheet. Kyselyihin vastaajien oli mahdollista valita joko suomen- tai ruotsinkielinen kyselylomake. Ymmärrettävästi tämän raportin analyysit rajoittuvat ajallisesti loppupäästään kevään 2011 tietoihin ja tuolloiseen tilanteeseen. Tavoitteena on, että hankkeen varsinaisiin tuloksiin, jotka peilautuvat seuran pitkäaikaiseen kehitykseen ja hyvinvointiin, pureuduttaisiin kolmen tai neljän vuoden kuluttua hankkeen päättymisestä, jolloin hankkeen pitkäaikaiset vaikutukset olisivat nähtävissä.



KUVIO 4 Tutkimuksen tiedonkeruuvaiheet aikatauluittain.

Seurojen perustiedot² kerättiin ensimmäisen kerran siis jo ennen tuen myöntämistä keväällä 2009 sähköisesti internetin hakusivuston kautta. Tukea haki kaikkiaan 495 seuraa, joten niitä saatiin myös nämä perustiedot. Toinen vaihe, jossa tietoja kerättiin, oli hankkeen käynnistyessä loppukesästä 2009. Tuolloin kerättiin lisää syventäviä seurakohtaisia tietoja (n=133) sekä palkattujen perustiedot (n=184). Nämä tiedot kerättiin pääosin Webropol-nettikyselytyökalun avulla (seurojen f=97; palkattujen f=184). Tosin muutamat seurat vastasivat perinteisen postin tai sähköpostin avulla (f=36).

²Aineistonkeruussa käytetyt kyselylomakkeet saatavissa kirjoittajalta.

Alkuvaiheen tilanteen monipuoliseksi kartoittamiseksi kerättiin myös tietoja ihmisiltä, joita tuettujen seurojen toiminta koskettaa. Tämän tehtävän toteuttamiseksi pyydettiin seuran yhdyshenkilöä, joka yleensä oli seurajohdon edustaja (useimmiten puheenjohtaja), toimittamaan yhteystiedot (sähköposti- ja/tai perinteinen postiosoite) kymmeneltä seuran toiminnassa mukana olleelta valmentajalta/ohjaajalta, aktiiviselta seuratoimijalta, aikuisliikkujalta, sellaisilta vanhemmilta, joiden lapsi osallistui seuran toimintaan sekä seuran yhteistyökumppaneilta eli yhteensä 50 henkilöltä. Käytännössä kohdehenkilöiden valinta pyydettiin tekemään ryhmittäin arpomalla tai valitsemalla aakkosellisesta nimelistasta aina niin mones kuin kokonaismäärän suhteuttamiseksi tarvittiin. Lisäksi ohjeistettiin, että tietyn ryhmän voi sivuuttaa, mikäli sellainen ei ole oleellinen seurassa. Esimerkiksi vanhemmat eivät ole oleellinen ryhmä seurassa, jossa ei ole lasten ja nuorten liikuntaa. Tällä tavoin saatiin kerättyä 4719 henkilön yhteystiedot. Kyselyt lähetettiin yhteystietojen perusteella joko sähköpostitse tai perinteisellä postilla. Kuten arvata saattaa, kaikki saadut tiedot eivät olleet ajan tasalla eikä esimerkiksi tarkkojen vastausprosenttien laskeminen ole mahdollista. Kaiken kaikkiaan vastauksia saatiin 3094 vastaajalta 160 eri seurasta. Ryhmittäin vastauksia saatiin seuraaktiiveilta 823, valmentajilta/ohjaajilta 725, aikuisliikkujilta 503, vanhemmilta 640 ja yhteistyökumppaneilta 380. Kaikkiaan vastaus saatiin kahdesta kolmasosasta (65,6 %) osoitteista, joihin kysely lähti.

Tuetuille seuroille järjestettiin syksyllä 2009 SLU:n johdolla kolmena viikonloppuna työnohjauspäivät, joista yhteen kunkin tuetun seuran toivottiin ja suositeltiin osallistuvan. Niiden yhteydessä toteutettiin yhteensä kuusi erillistä ryhmähaastattelua, joissa kahdessa oli viiden seuran edustus ja yhdessä kuuden. Haastattelun kohteina olivat erillisissä ryhmissä tuella palkatut työntekijät ja toisaalta seurajohdon edustajat. Yhteensä siis haastateltiin 32 haastateltavaa. Haastattelut keskittyivät hankkeen hakuvaiheen, työntekijän palkkaamisen sekä alkuvaiheen kysymyksiin. Kohdeseuroiksi valittiin koko kirjon hahmottamiseksi mahdollisimman erilaisia seuroja ja erityisesti tapauksia, joissa palkattu oli ensimmäinen ja toisaalta tapauksia, joissa palkattu/ja oli jo ennestään. Lisäksi kriteerinä pidettiin sitä, että mukana oli seuroja, joissa potentiaalinen työntekijä oli jo hakuvaiheessa valmiiksi katsottuna ja toisaalta niitä, joissa näin ei ollut tilanne. Lisäksi tietysti kummankin kohdejoukon edustajan oli osallistuttava kyseisille päiville. Näiden haastattelujen keskeisin anti on raportoitu jo aiemmin (Koski 2010).

Kuopiossa järjestettiin keväällä 2010 toisten työnohjauspäivien ensimmäinen osuus. Tuolloin haastateltiin ryhmähaastattelussa erikseen kuuden seuran palkalliset ja seurajohdon edustajat. Haastattelut keskittyivät hankkeen antiin seuran kehitykselle tuossa vaiheessa. Pari viikkoa myöhemmin Kisakallion työnohjauspäivillä kohteena olivat hankkeet, joissa mukana oli useampia kuin yksi seura. Kaikkiaan haastateltiin 15 kohdehenkilöä 11 eri seurasta.

Kolmannet työnohjauspäivät järjestettiin Helsinki–Tukholma–Helsinki -laivaristeilyllä keväällä 2011. Matkan aikana haastateltiin 13 kohdehenkilöä kuudesta seurasta. Kaikkiaan hankkeen kuluessa haastateltiin yhteensä 60 eri henkilöä 33 eri seurasta. Työohjausristeilyllä seurajohdon ja palkattujen muodostamalta seminaariyleisöltä kysyttiin kirjallisesti yhtä on-

nistumisen edellytystä ja yhtä riskitekijää epäonnistumiselle. Kaikki risteilyllä mukana olleet eivät kantaansa ilmaisseet, mutta vastauksia saatiin 123.

Heti hankkeen alkuvaiheessa syksyllä 2009 tuen saaneista seuroista luopui kahdeksan. Heille tehtiin ensin muutama kysymys sähköpostitse, ja sitten tehtiin haastatteluihin suostuneille puhelinhaastattelut (n=3). Näiden tapausten kautta päästiin kiinni ennen kaikkea palkkaamisen vaikeuksiin ja siihen liittyviin konkreettisiin ongelmiin. Hankkeen aikaisen tilanteen seuraamiseksi luotiin vielä Facebook-ryhmä keskustelualustaksi halukkaille palkallisille. Kaikkiaan keskustelupiiriin liittyi 65 palkattua. Jonkin verran ryhmän kesken ajatuksia vaihdettiin. Pääosin alusta toimi konkreettisten kysymysten ratkaisun hakuun. Kaiken kaikkiaan ryhmän tutkimuksellinen anti jäi lopulta vähäiseksi.

Kuvattujen muodollisten tiedonkeruutapojen lisäksi tutkija on käynyt lukuisia keskusteluja (usein puhelimitse ja jonkin verran myös sähköpostilla) teemaan liittyen palkattujen seuratoimijoiden ja järjestötoimijoiden edustajien kanssa. Ensimmäisessä vaiheessa palkatuista muutamat lopettivat tehtävässä hankkeen aikana, ja heidän tilalleen palkattiin uusi henkilö. Eräisiin vaihtumistapauksiin tutustuttiin ottamalla yhteys keskeisiin henkilöihin. Kaikkia aineistoja tai niiden avulla saatuja havaintoja ei ole erikseen raportoitu eikä raportoida tässäkään yhteydessä, mutta ne ovat olleet vahvistamassa tutkijan esiyymmärrystä tutkimuskohteesta, teema-alueen moniulotteisuudesta ja seurojen kehityksestä.

Ministeriön toiveena oli, että hankkeen etenemisestä saataisiin väliaikatietoja, ja toki tutkijankin kannalta on tärkeää saada jatkuva tuntuma intervention toteutumisesta. Näitä tarkoituksia varten toteutettiin hankkeen aikana neljä kertaa Webropolin avulla niin sanottu onlinekysely, jonka kohderyhminä olivat niin palkatut kuin seurajohdon edustajatkin. Lähinnä oltiin kiinnostuneita siitä, missä asioissa oli onnistuttu ja missä taas ilmeni ongelmia. Kyselyt toteutettiin hankkeen alkamisesta 6, 9, 15 ja 20 kuukauden kuluttua. Puolen vuoden jälkeen tammikuussa 2010 palkatuista vastasi kyselyyn 159 ja seurajohdosta 130. Kolme kuukautta myöhemmin huhtikuussa 2010 vastaavat luvut olivat 173 ja 156. Lokakuussa 2010 palkatuista vastasi 167 ja seurajohdosta 172. Viimeisimpään prosessin aikaiseen kyselyyn vastasi maaliskuussa 2011 ensin mainitusta ryhmästä 157 ja jälkimmäisestä 158.

Muutoksen hahmottamiseksi kerättiin lähtötason tietojen lisäksi vielä myös tietoja hankkeen loppuessa. Alkuvaiheessa vastanneille lähetettiin uudelleen kyselyt huhtikuussa 2011 eli noin kuukausi ennen tukivaiheen päättymistä. Tässä vaiheessa vastauksia saatiin seurajohdon (n=102) ja palkattujen (n=152) lisäksi 1606 eri arvioitsijaryhmiin kuuluvalta vastaajalta (ohjaajat/valmentajat n=395, seura-aktiivit n=454, aikuisliikkujat n=212, vanhemmat n=415, yhteistyökumppanit n=127) 147 eri seurasta.

Perinteisen koeasetelman oppien mukaisesti kerättiin syventäviä seurakohtaisia tietoja myös tuen ulkopuolelle jääneistä seuroista vertailuryhmän luomiseksi. Inhimillisessä katsannossa on ymmärrettävää, ettei tuossa ryhmässä vastausinto ollut useista kehotusyrityksistä huolimatta yhtä korkea kuin tuen piiriin päässeillä. Hakuvaiheen tietoja verrokeista on käytettävissä

sä 295 seurasta, mutta lähtömittauksen lisätietoja ryhmästä saatiin vain 73 seuralta (24,7 %). Loppumittauksessa tähän joukkoon kuuluneita vastaajia oli muutama enemmän (78 seuraa). Tavoitetut verrokkit edustavat kuitenkin vain noin neljännestä tukea hakeneista mutta sen ulkopuolelle jääneistä seuroista, joten verrokkiasetelman analyysien tuloksia voi pitää korkeintaan suuntaa-antavina.

Tätä raporttia kirjoitettaessa toukokuussa 2012 eli noin vuosi hankekauden päättymisen jälkeen tehtiin vielä yksi tiedonkeruu. Yhdellä keväällä 2011 seuran yhteyshenkilönä toimineelle osoitetulla Webropol-kysymyksellä tiedusteltiin, jatkuiko hankkeen myötä luotu työsuhte edelleen vai ei, ja oliko pestissä sama henkilö kuin keväällä 2011. Vastauksia tähän varmistukseen saatiin kaikkiaan 158.

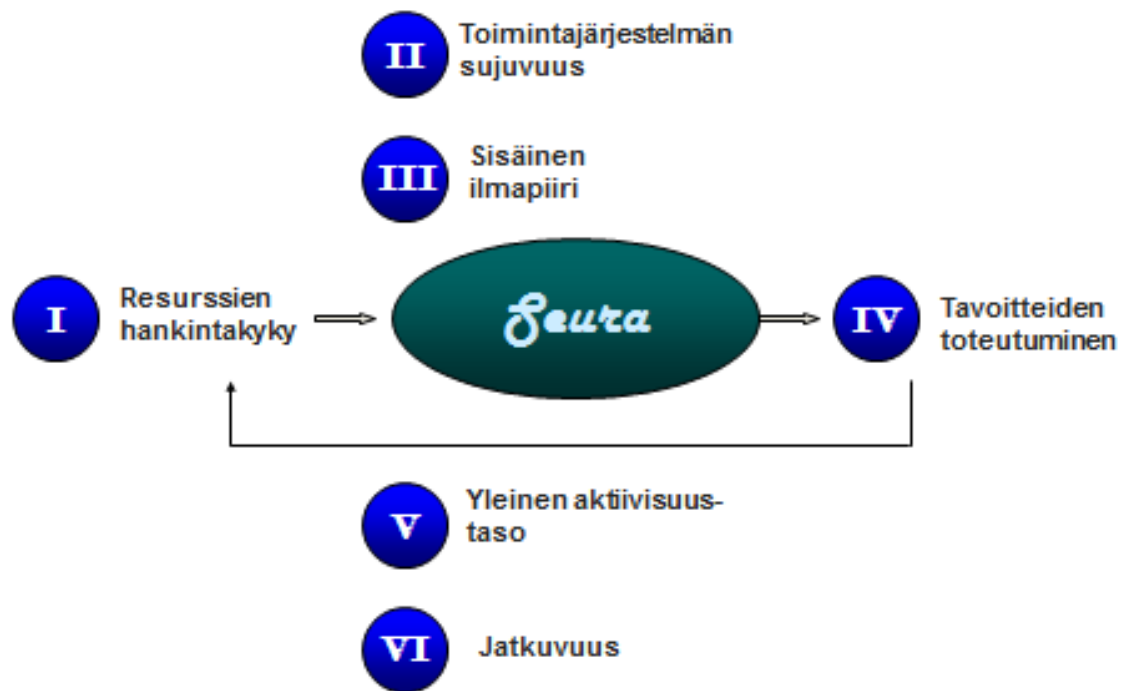
4.3 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistukihankkeelle asetetut tavoitteet ovat moniulotteisia ja niiden toteutumisen arvioimiseksi kerättiin sekä faktatietoja että eri kohderyhmien arvioita. Faktatiedot ovat tärkeitä vaikuttavuutta mitattaessa, ja niiden avulla on mahdollista jäljittää konkreettisia muutoksia, joita palkatun toimenpiteillä on saatu aikaan. Arvionvaraisia tietojakaan ei kuitenkaan kannata väheksyä etenkään, kun niitä kerättiin laaja-alaisesti eri kohderyhmiltä. Onhan tosiasiassa, että käytännön seuratoiminnan arjessa valtaosa päätöksistä tehdään ja toiminnasta toteutetaan faktatietojen puuttuessa puhtaasti arvioperustaiseen tuntemukseen nojaten.

Seuratason analyysin johdonmukaisuuden takaamiseksi nojattiin Kosken (1994; 2009) luomaan seuran toimivuuden malliin, jonka jäsenyyksen kautta asioita käydään läpi myös tässä raportissa.

4.3.1 Seuran toimivuuden ulottuvuudet ja käytetyt muuttujat

Jo sanaparista seurojen kehittämistuki käy ilmi, että oleellinen pyrkimys kokonaisuudessa on kehittää seuratoimintaa. Kehittämisenäkökulmasta seuran toimivuus on keskeinen termi (Koski 1994). Seuran toimivuus on verrattavissa ihmisen terveyteen: molemmat ovat laaja-alaisia käsitteitä ja kokonaisuus määrittyy eri osa-alueiden yhtäaikaisesta tilanteesta. Toisin sanoen terveys ja myös toimivuus ei ole hyvää tasoa, jos jollakin osa-alueella ilmenee puutteita tai ongelmia. Se, mitkä osa-alueet ovat kokonaisuuden kannalta ydinalueita, on pitkälti määrittelykysymys. Kosken (1991; 1994; 1995; 2009) seurojen toimivuusmalli (kuvio 5) on rakennettu organisaatioteorioiden kehityskulkua peilaten alan kirjallisuuteen perustuen sekä pitkäaikaiseen seura-analyysiin tukeutuen. Alun perin malli muodostui viidestä toimivuusulottuvuudesta, mutta on sittemmin saanut yhden ulottuvuuden lisää. Malli siis tiivistää vastauksen kysymykseen, missä asioissa seuran pitäisi olla hyvä ollakseen hyvä, kuuteen ulottuvuuteen. Muutoksen arvioinnissa käytetty mittari on esitetty liitteessä 1.



KUVIO 5 Seuran toimivuuden ulottuvuudet (lähde: Koski 2009)

1) *Resurssien hankintakyky.*

Hyvä seura kykenee hankkimaan tarvitsemansa resurssit (jäsenet, puuhaihmiset, tilat, varusteet, rahat, asiantuntemuksen).

Erillistiedot

- Talouden tunnusluvut
- Ihmismäärät (jäsenet, vapaaehtoiset, palkalliset)
- Koulutetut ohjaajat ja valmentajat
- Asiantuntemus osa-alueittain

Arviot muutoksesta

- Seuran talousasioiden hoito
- Talousasiat jaostotasolla
- Talousasiat ryhmätasolla
- Seuran varainhankinta
- Tilat ja olosuhteet
- Välineet ja varusteet
- Vanhempien osallistuminen
- Muiden vapaaehtoisten osallistuminen
- Lasten ja nuorten liikunnan osaaminen
- Aikuisliikunnan osaaminen
- Kilpaurheilun osaaminen

2) *Toimintajärjestelmän sujuvuus.*

Hyvässä seurassa sisäinen työnjako toimii, tieto kulkee, ideoita syntyy ja ne myös toteutetaan.

Erillistiedot

- Eri toimintamuotojen esiintyminen

Arviot muutoksesta

- Seuran johtaminen
- Toiminnan suunnitelmallisuus
- Tapahtumien organisointikyky
- Huolto ja siihen liittyvät asiat
- Harjoitusvuoroasiat
- Sisäinen tiedonkulku

3) *Sisäinen ilmapiiri.*

Hyvässä seurassa on kiva olla. Me-henki on vahva ja ryhmän intressi korostuu henkilökohtaisten intressien sijasta. Niin kauan kun seuratoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, ei ilmapiirin merkitystä kannata väheksyä.

Erillistiedot

-Seuran ilmapiiri ulottuvuuksittain

Arviot muutoksesta

- Seuran ilmapiiri
- Huvi- ja juhlatoiminta

4) *Tavoitteiden toteutuminen.*

Hyvän seuran tulokset ovat kelpollisia: liikunnan harrastusta, fiksuja nuoria ihmisiä, menestystä tms.

Erillistiedot

- Osallistujamäärät
- Kilpaurheilumenestys

Arviot muutoksesta

- Tavoitteiden saavuttaminen
- Toiminnan taso ryhmissä yleisesti

5) *Yleinen aktiivisuustaso.*

Hyvä seura on aktiivinen; se tunnetaan, sillä on hyvä imago ja se on aktiivinen toimija ympäristössään ja myös suhteessa ympäristöönsä.

Erillistiedot

- Seuran kehittymishalu
- Aktiivisuus suhteessa toimintaympäristöön

Arviot muutoksesta

- Julkinen kuva
- Viestintätoimet ulospäin

6) *Jatkuvuus.*

Hyvä seura huolehtii jatkuvuudesta, eikä ole liian riippuvainen yksittäisistä ihmisistä.

Erillistiedot

- Palkatun halukkuus jatkaa
- Työsuhteen jatkuminen

Edellä kuvattuja asioita ja niissä tapahtuneita muutoksia analysoidaan vertailemalla ominaisuuksiltaan erityyppisiä seuroja keskenään ja toisaalta palkattujen eri piirteiden perusteella. Tarkemmin on syytä selvittää seurojen kehitysvaiheluokituksen ja palkatun kompetenssi-luokituksen perusteita.

Seurat ryhmitettiin ennen hankkeen alkua olleen kehitysvaiheensa perusteella kolmeen ryhmään: taantumavaiheen, tasannevaiheen ja myönteisen kehitysvaiheen seuroihin. Luokitus perustuu kysymykseen, jossa ennen hankkeen alkua edeltäneen viiden vuoden aikaista kehitystä jäljitettiin 25 osa-alueen kautta (liite 2). Kyseisen mittarin osioista otettiin luokituksen kehittelyyn mukaan harrastajien, toimijoiden, toimintaympäristön, resurssien ja hallinnon muutosta kuvaavat. Näin ollen pois jäivät toiminnan keskittymistä ryhmätasolle, lajikulttuurista, naisten toimintamahdollisuuksista sekä kilpaurheilun, lasten ja nuorten liikunnan ja aikuisten harrasteliikunnan tilaa koskevat osiot (osiot 8, 14, 17–21). Jäljelle jääneistä 18 osiota tiivistettiin ensin kolmiluokkaiseksi ja käännettiin samansuuntaisiksi. Arvo yksi kuvasi heikkenemistä tai vähentymistä ja kolme kehittymistä, kasvua tai paranemista. Kyseisistä osioista muodostettiin sitten summamuuttuja (Cronbachinalfa= .69), jonka kokonaissumma jaettiin osioiden määrällä. Näin saatiin muuttuja, jonka arvot vaihtelivat yhdestä kolmeen. Alle kah-

den jääneet nimettiin taantumavaiheen seuroiksi (11,2 %). Jos arvo vaihteli 2,0–2,49 välillä, seura sijoitettiin tasannevaiheen seurojen joukkoon (59,5 %). Loput, eli vähintään arvoon 2,5 yltäneet, olivatkin sitten kehittyneiden seurojen ryhmää (29,3 %).

Palkatun kompetenssiluokitus perustuu hankkeen alkaessa kohdehenkilöiltä kerättyyn tietoon koskien heidän osaamistaan ja kokemustaan (liite 3). Mittarin osioista laskettiin summa (Cronbachinalfa= .94), jonka jakauman mukaan palkatut jaettiin kompetenssiltaan ”huonoimpaan”, ”keskiryhmään” ja ”osaavimpaan” kolmannekseen.

4.4 Aineiston keruusta ja siihen liittyneistä ongelmista

Hankkeen hakuvaihe mukaan lukien seuroja lähestyttiin tiedonkeruutavoittein eri vaiheissa yli kahden vuoden aikana. Tutkimuksen näkökulmasta ongelmia aiheutti se, että vaihtuvuus seurojen kaltaisissa vapaaehtoislogiikalla toimivissa organisaatioissa on suhteellisen vilkasta. Ongelmia ei syntynyt vain henkilövaihdoista, vaan myös siitä, että monien yksittäisten henkilöiden yhteystiedot, tässä tapauksessa lähinnä sähköpostiosoitteet, muuttuivat. Hankkeeseen mukaan päässeitä seuroja pyydettiin tai suorastaan vaadittiin huolehtimaan siitä, että muutosten tapahtuessa tutkijoita asiasta informoitaisiin. Aika monessa tapauksessa tämä jäi kuitenkin tekemättä ja muutokset paljastuivat useimmiten tutkijoiden usean turhan lähestymisen kautta. Henkilön, esimerkiksi palkatun tai seuran yhteyshenkilön, vaihtuminen jäi myös aika usein seurojen aloitteesta kertomatta.

Kyseisten muutosten volyyymia jäljitettiin hankkeen aikana. Kaikkiaan 200 seuraa pääsi tuen piiriin hankkeen alkaessa. Kahdeksan valituista seuroista luopui jo heti alussa. Niiden tilalle otettiin varasijoilta viisi uutta seuraa. Ensimmäisten kuukausien jälkeen luopui neljä seuraa lisää. Hankkeen kuluessa ainakin 24 seurassa palkattu vaihtui joko väliaikaisesti (esim. äitiysloma) tai kokonaan. Lisäksi ainakin 16 palkatun yhteystiedot muuttuivat. Myös seurajohdon yhteyshenkilöissä oli vaihtuvuutta. Ainakin 28 heistä vaihtui hankkeen aikana. Kaikkiaan noin neljänneksessä (ainakin 47 seuraa) vaihtui joko palkallinen tai johdon yhteyshenkilö tai sitten molemmat. Tutkimuksen käytännön toteuttamisen näkökulmasta muutokset olivat ongelmallisia tai aiheuttivat vähintäänkin lisätyötä. Yhdessäkin tapauksessa uusi johdon edustaja ei edes tiennyt vielä muutaman kuukauden tehtävässä toimisen jälkeenkään seuran saaneen moista tukea palkkaamiseen eikä sitä, mistä resurssit palkallisen työllistämiseen oli saatu. Puhumattakaan, että hän olisi ymmärtänyt, miksi hankkeeseen liittyviä arviointeja pyydettiin tekemään.

Kuten edellä kerrottiin, kerätty tutkimusaineisto on luonteeltaan kahdenlaista. Ensinnäkin kerättiin niin seuroihin kuin vastaajiinkin liittyviä faktatietoja. Toisaalta kerättiin vastaajan subjektiiviseen näkemykseen perustuvia arviointitietoja seuraa ja sen toimintaa koskien.

Ensin mainittuja tietoja seurojen osalta ovat esimerkiksi perustamisvuosi, jäsenmäärä tai seuran talouteen liittyvät tunnusluvut. Näitä koskien on ainakin periaatteessa olemassa totuu-

denmukainen tieto eli vain yksi oikea vastaus. Esimerkiksi perustamisvuoden osalta tietoa voi pitää myös luotettavana ja sen vastaaja on ainakin halutessaan voinut tarkastaa seuroja koskevista asiakirjoista. Täysin luotettavan ja ajantasaisen tiedon saaminen liikuntaseurojen kaltaisista vapaaehtoisorganisaatioista jäsenmäärän, talouden tunnuslukujen ja muutamien muidenkin faktatietojen osalta ei kaikissa tapauksissa ole helppoa eikä ainakaan varmaa. Esimerkiksi täsmällistä jäsenmäärätietoa ei välttämättä ole selvillä, mutta yleensä suuruusluokan tasolla tieto on olemassa ja sitä voidaan pitää suhteellisen luotettavana.

Hankkeen tavoitteiden kannalta oleellinen tieto on, mitkä olivat seurassa harrastavien määrät hankkeen alkuvaiheessa ja sen loppupuolella. Tähän liittyvien luotettavien tietojen saaminen kaikista seuroista osoittautui vaikeaksi. Osa vastaajista saattoi vastata jommassakummassa vaiheessa koko seuran näkökulmasta ja toisessa jaoston tai sen seuran osan perusteella, johon palkatun työ keskittyi. Hakuvaiheessa saattoi jonkun mielestä olla ”taktisesti” järkevää vastata seuratason tiedolla ja loppuvaiheessa vastattiinkin sillä perusteella, mihin palkatun toimet olivat ensisijaisesti vaikuttaneet. Jonkun verran vastauksia jouduttiin hylkäämään tämän tyyppisiin seikkoihin liittyneen epäluotettavuuden johdosta. Asian luotettavuutta pystyttiin jonkin verran varmentamaan sen myötä, että harrastajamääriä oli erikseen kysytty myös sukupuolen ja ikäluokan perusteella. Harrastajamäärien muutoksen keskiarvotarkasteluista oli syytä pudottaa pois myös tapaukset, joissa oli mahdollista luotettavasti määrittää, ettei muutos ollut tapahtunut palkatun tai hänen työnsä seurauksena. Eräässä tapauksessa yhden laji- jaoston siirtyminen seuran ulkopuolelle omaksi seurakseen pudotti harrastajamääriä suuresti, mutta jaoston itsenäistymisellä ei ollut kytkentää kehittämishankkeeseen. Vastaavasti eräässä useamman seuran hankkeessa yhden kumppaniseuran luopuminen pudotti harrastajamääriä, mutta ei ollut yhteydessä palkatun toimiin. Tämän tyyppiset tapaukset karsittiin keskiarvolaskelmista.

Arviointitiedot kertovat yksittäisen henkilön näkemyksistä seurasta ja siellä tapahtuneista muutoksista. Ne eivät tietenkään voi olla absoluuttista tietoa, mutta suuntaa-antavaa luotettavuutta käytetyssä menettelyssä on saavutettavissa. Seuratukihankkeen tavoitteiden joukossa mainittiin seurojen toiminnan laadun kehittäminen ja tyytyväisemmät osallistujat sekä uusien jäsenten ja vapaaehtoistoimijoiden rekrytointi. Laatu ei välttämättä ole absoluuttinen asia ja varsinkin, jos tavoitteena ovat tyytyväisemmät ja ehkä uudet osallistujat, on absoluuttisen laadun sijasta keskeisessä asemassa se, miltä seuran toiminta näyttää ja tuntuu. Elävän elämän konkreettisissa valintatilanteissakin nojataan ennen kaikkea arvionvaraisiin mielikuviin, joita myös eri arvioitsijaryhmiltä lähinnä seurojen toiminnan osa-alueista jäljitettiin. Se, että seuran toiminta tuntuu kehittyneen, vaikka mitkään faktamittarit eivät sellaista osoittaisikaan, voi olla käytännön tilanteessa arvokkaampi asia kuin se, että faktamittareilla muutosta olisi tapahtunut, mutta ihmisistä ei siltä tunnu.

Tutkimusongelmassa on ilmaus ”seuran kehittyminen toivottuun suuntaan”. ”Toivottu suunta” viittaa seuratukihankkeen tavoitteiden perusteella seuran toiminnan määrälliseen ja laadulliseen kehittämiseen. Määrällisen kehityksen mittaaminen on helpompaa kuin laadullisen. Voidaan nimittäin pyrkiä jäljittämään muutoksia osallistujien määrässä, uusien osallistujien

tavoittamisessa, vapaaehtoistoimijoiden määrissä ja niin edelleen. Tässä tutkimuksessa määrällistä muutosta on jäljitetty liikuntatoimintaan säännöllisesti osallistuvien, toimintaryhmien, koulutettujen valmentajien, vapaaehtoistoimijoiden, palkallisten sekä mitali- ja edustustehtävien määrien lisäksi eri toimintamuotojen sekä yhteistyön yleisyyden ja talouteen liittyvien tunnuslukujen perusteella.

Laadullisten muutosten mittaaminen on vaikeampaa kuin määrällisten. Absoluuttisen laadun mittaaminen ei liene edes mahdollista. Voidaan kuitenkin yrittää analysoida asiantuntemuksen muutosta sekä toimijoiden koulutustason tai osaamisen muutosta, joiden voi olettaa heijastuvan suoraan myös laatuna konkreettisessa toiminnassa. Seuratoiminta ja etenkin sen laatu perustuu monelta osin kuitenkin mielikuviin. Mielikuvathan ovat hyvinkin arvionvaraisia, mutta samalla niitä todellisia suuntimia, joiden varassa käytännössäkin yleensä joudutaan toimimaan. Tutkimuksessa eriteltiin seuratoiminnan eri osa-alueita osioihin, joiden laatua ja muutoksia eri arviointiryhmien jäseniä pyydettiin arvioimaan.

5 Tuetut seurat ja palkatun toimenkuvat

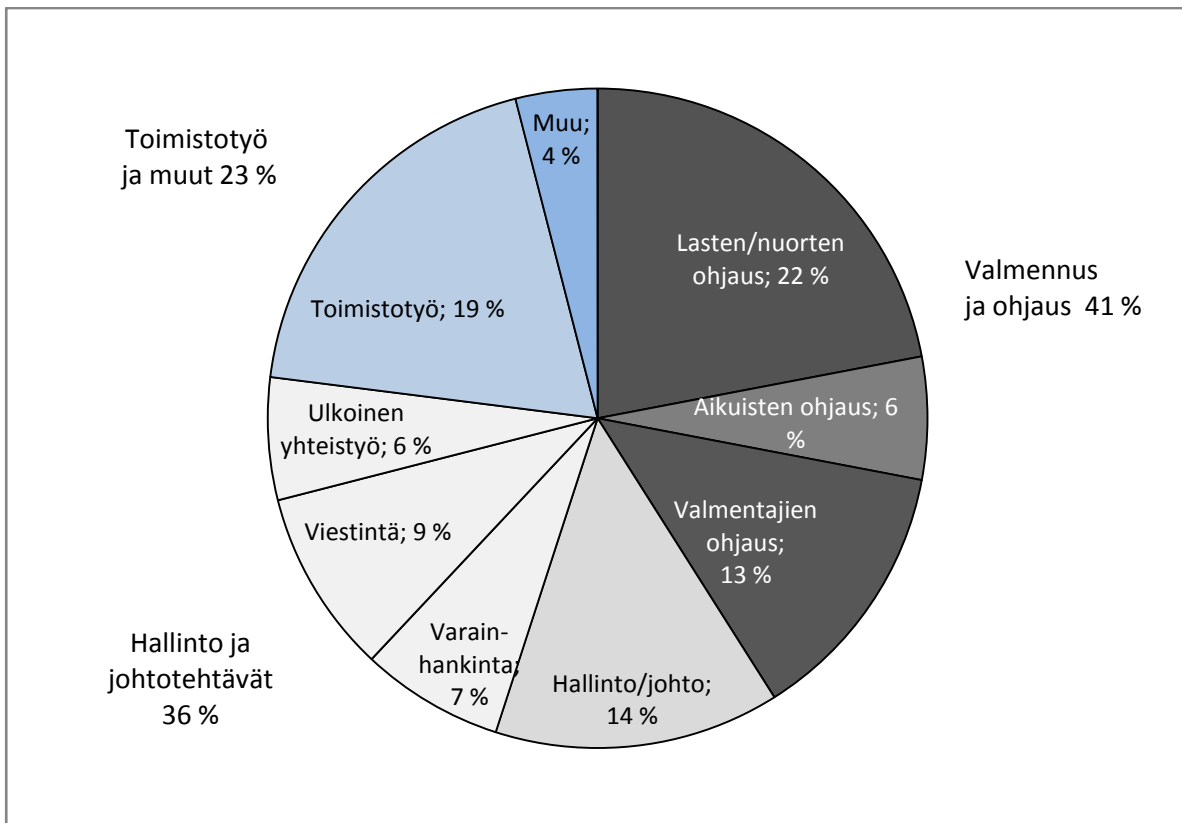
Perustiedot tukea saaneista seuroista on jo raportoitu hankkeen väliraportissa (Koski 2010). Tässä esitetään kuitenkin vielä tiivistetysti keskeisimmät piirteet, jotta lukija saa käsityksen kohdeseuroista.

Tuettujen seurojen jäsenmäärä vaihteli reilusta sadasta 13 000:een ja keskimäärin niissä oli 1045 jäsentä. Jos kaksi suurinta yli kymmentuhannen jäsenen seuraa jätetään pois, asettuu keskiarvo 930:een. Koko seurakenttään suhteutettuna tuetut seurat olivat odotetusti suurimmasta päästä, sillä jäsenmäärän keskiarvo koko maan seuroissa jää alle 300:n (Koski 2009). Tuettujen seurojen aineistossa on isoja yli tuhannen jäsenen seuroja vähän alle 30 prosenttia, keskiryhmän yli 500 mutta alle tuhannen jäsenen seuroja lähes 40 prosenttia ja alle 500 jäsenen seuroja noin kolmannes.

Lasten ja nuorten liikunnan ilmoitti päätarkoitukseksi tuetuista seuroista lähes 70 prosenttia (67 %), kilpaurheilun neljännes (25 prosenttia) ja kuntoliikunnan kahdeksan prosenttia. Kaiken kaikkiaan 95 prosentissa tuetuista seuroista kilpaurheilulla oli roolinsa, lasten ja nuorten liikunnan kanssa oli tekemisissä 74 prosenttia ja kuntoliikunnan kanssa 28 prosenttia tuetuista seuroista.

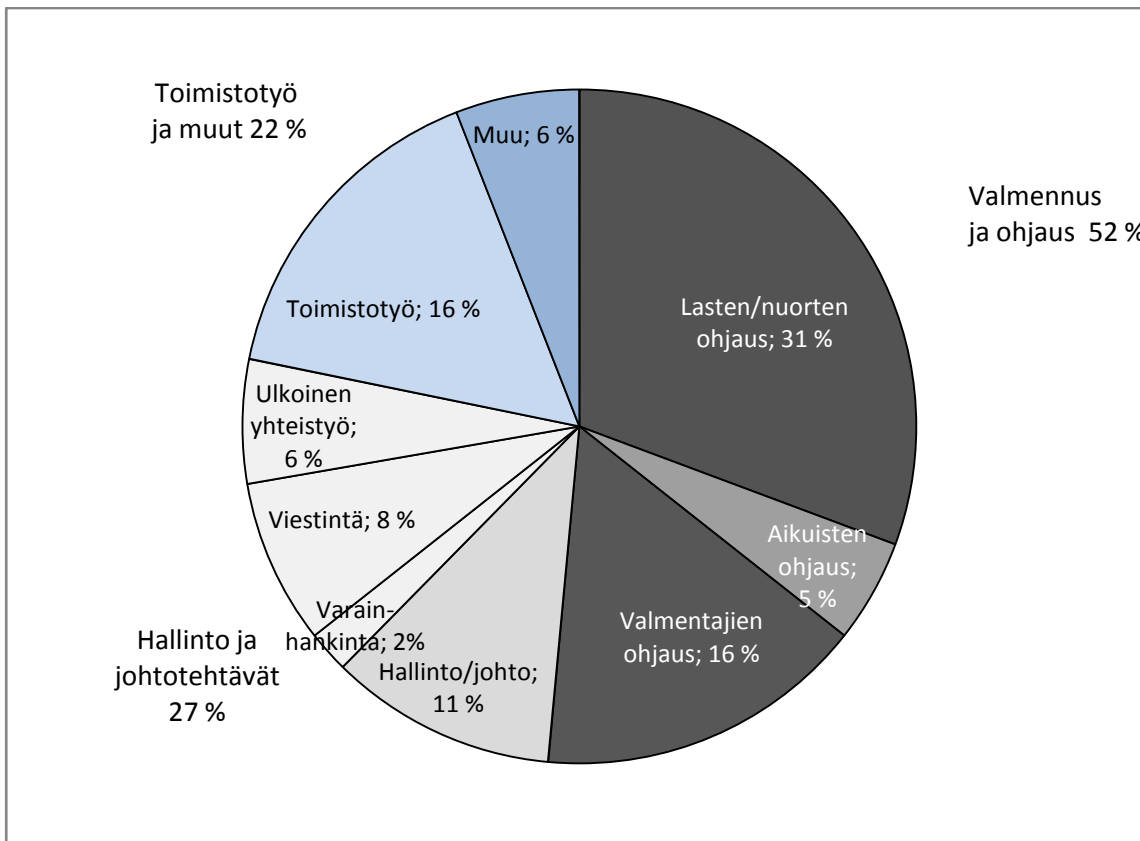
Tuetuista seuroista noin 90 prosenttia oli yhden lajin erikoisseuroja ja tuen avulla palkattu oli ensimmäinen kokopäivätoiminen työntekijä lähes 80 prosentissa (78,5 %) tuettuja seuroja. Palkkatukea myönnettiin siis 200 seuralle. Yli puolet (56 %) tukea saaneiden seurojen suunnitelluista palkatun toimenkuvista keskittyi lasten ja nuorten toiminnan kehittämiseen seurassa. Seurahallinnon tehtäviin tukea saaneiden osuus oli kolmannes (33 %) ja aikuisten harrasteliikunnan toimialalle kuusi prosenttia. Lisäksi luokkaan ”muu toimi erityisin perustein” kuului viisi prosenttia tukea saaneista.

Hankkeen loppuvaiheessa pyydettiin palkattuja erittelemään, miten heidän työnsä eri tehtäviin oli suhteellisesti jakaantunut. Kuviossa 6 on jakauma esitetty kaikkien vastanneiden palkattujen näkemyksen perusteella keskimääräisestä työnsä kohdentumisesta eri tehtäviin. Liikunnan ja urheilun operatiivisiin toimiin eli valmennus- ja ohjaustehtäviin, joihin on luokiteltu myös valmentajien ohjaus ja koordinointi, kului työpanoksesta vähän yli 40 prosenttia. Hallintotehtävien osuus oli reilu kolmannes ja toimistorutiinien osuudeksi jäi vajaa neljännes. Käytetyssä tarkemmassa luokituksessa suurimman osuuden sai lasten ja nuorten liikunnan edistäminen, johon oli kulunut reilu viidennes palkattujen työpanoksesta. Lähes yhtä suuri osuus oli kulunut toimistotöiden parissa.



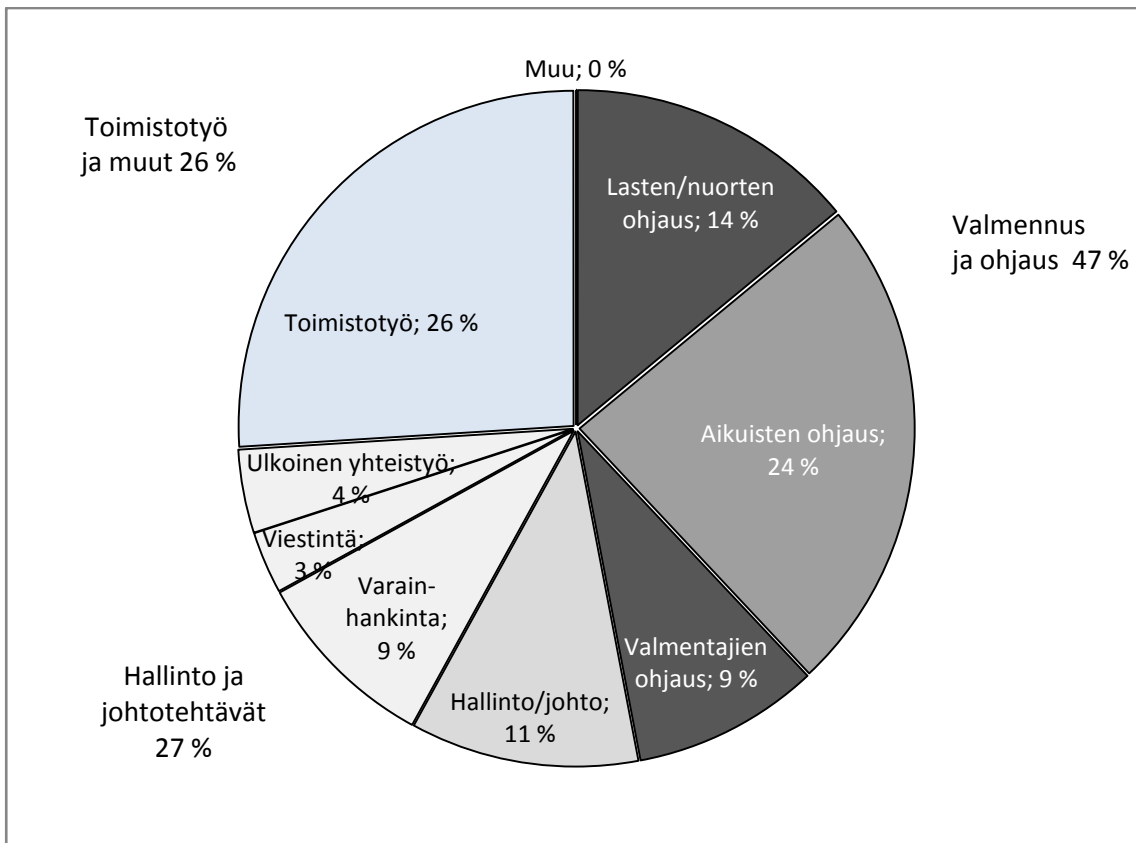
KUVIO 6 Palkattujen työn prosentuaalinen jakautuminen keskimäärin (n=140)

Kysymykseen, tekivätkö palkatut tehtäviä, joita varten he tuen piiriin olivat päässeet, voidaan tarttua tarkastelemalla työpanoksen jakautumista suunniteltujen toimenkuvien perusteella. Lasten ja nuorten liikunnan edistämiseen palkatut olivat kyenneet suuntaamaan työpanoksestaan noin kolmanneksen lasten ja nuorten konkreettiseen ohjaamiseen (kuvio 7). Tämän lisäksi valmentajien ohjaamisen ja heidän toimintansa koordinoinnin voi katsoa suoraan palvelevan ruohonjuuritason lasten ja nuorten liikuntaa seurassa. Tämä merkitsee kuitenkin sitä, että muihin seuran tehtäviin ja lasten ja nuorten liikunnan tukitoimiin kului tämän toimenkuvan haltijoiden työpanoksesta yli puolet.



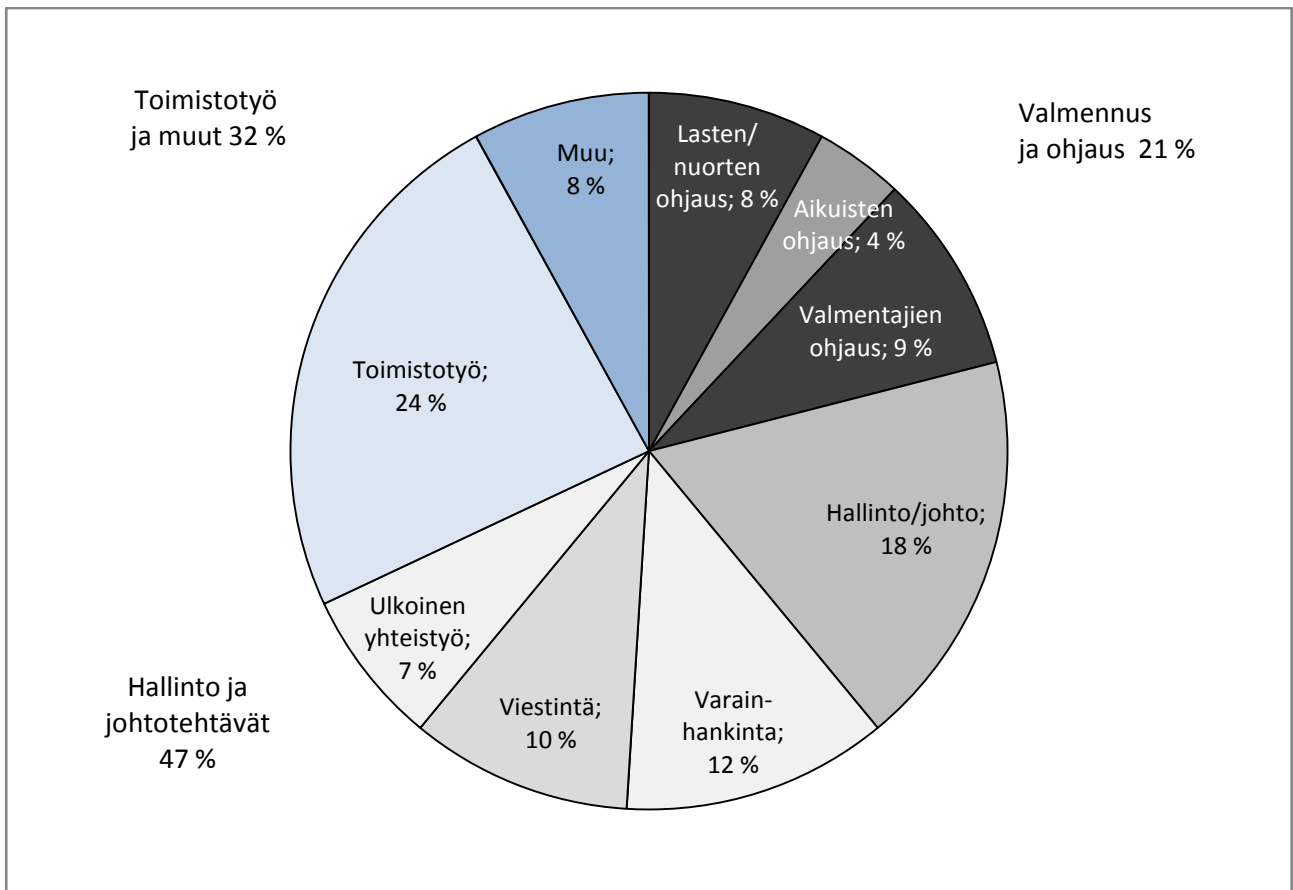
KUVIO 7 Lasten ja nuorten liikunnan edistämiseen palkattujen työn keskimääräinen jakaantuminen hankkeen aikana heidän itse arvioimanaan (n=80)

Aikuisten liikunnan edistämiseen palkatuista kykeni käyttämään konkreettiseen aikuisten liikunnan ohjaustyöhön työpanoksestaan noin neljänneksen ja ylipäätään valmennus- tai ohjaustyössä kului heidän työstään noin puolet (kuvio 8). Heidän työpanoksestaan toimistotyöhön kului vähintään yhtä suuri osuus kuin aikuisten liikuttamiseen.



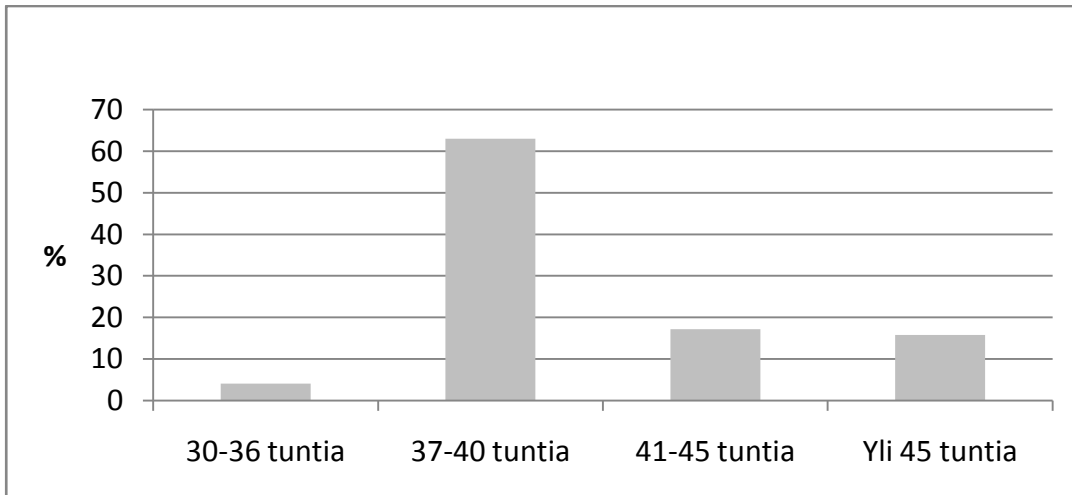
KUVIO 8 Aikuisten liikuntaa edistämään palkattujen työn keskimääräinen jakaantuminen hankkeen aikana heidän itsensä arvioimanaan (n=9)

Hallintotehtäviin palkattujen työpanoksesta kului kyseisiin tehtäviin noin puolet. Lisäksi toimistorutiinien osuus heidän askareistaan oli noin neljännes. Tarkemmassa erittelyssä varsinaisen hallinnon ja johtamisen osuudeksi jäi keskimäärin vajaa viidennes. Viestintään ja varainhankintaan kului kumpaankin noin kymmenen prosenttia työpanoksesta. Tämänkin ryhmän palkattujen työhön kuului usein liikunnan ohjausta tai vähintäänkin valmentajien toimintojen koordinoimista. Keskimäärin näihin liikunnan operatiivisiin toimintoihin kului hallintotehtäviin palkattujen työpanoksesta noin viidennes.



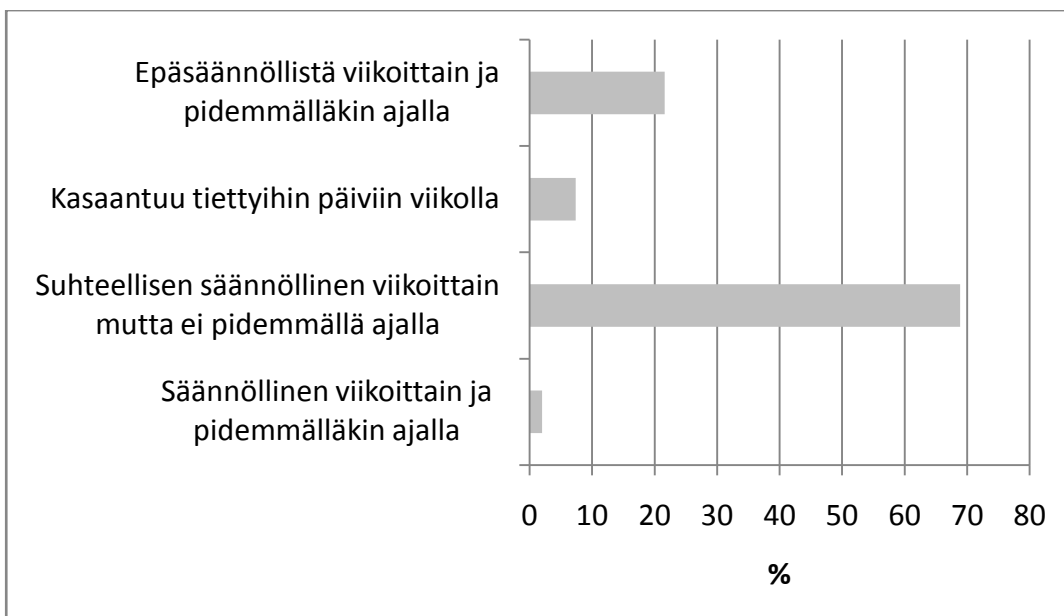
KUVIO 9 Hallintotehtäviin palkattujen työn keskimääräinen jakaantuminen hankkeen aikana heidän itsensä arvioimanaan (n=44)

Edelliset kuviot vahvistivat sen käsityksen, että seuratyöhön palkattujen on tehtävänimikkeestä huolimatta tartuttava monenlaiseen tekemiseen. Seuratyö on luonteeltaan sellaista, että tekemistä palkatulle työntekijälle riittää kellon ympäri ja vaikka vuoden jokaiselle päivälle. Ei olekaan yllättävää, että palkattujen raportoinnit keskimääräisestä työtuntimäärästä viikossa ylittävät tyypillisen palkansaajan ja työlainsäädännön määrittämän 40 tunnin enimmäismäärän aika monessa tapauksessa (kuvio 10). Noin kolmanneksella vastanneista palkatuista viikoittainen työtuntimäärä oli yli 40 tuntia ja keskiarvo asettui 42 tuntiin. Suurin ilmoitettu tuntimäärä ylsi 60 tuntiin viikossa. Haastattelujen perusteella välillä oli kyse siitä, että palkatun oli hankalaa erottaa työaika vapaa-ajan harrastuksestaan. Onko esimerkiksi seuran valmennuspäällikkö töissä, jos hän omasta halustaan vapaa-ajallaan käy katsomassa seuran joukkueiden otteluita?



KUVIO 10 Palkattujen keskimääräisen viikoittaisen työtuntimäärän jakauma (n=146) (min 30, max 60; keskiarvo 42 tuntia)

Työ seuroissa määrittyä paljolti toimintaohjelmaan sisältyvien lajien perusteella. Niinpä lajin aktiiviset jaksot kalenterivuodella voivat rytmittää työtä merkittävästi. Palkalliseen seuraustyöhön ei kannatakaan hakeutua sellaisten henkilöiden, jotka kaipaavat säännöllistä työrytmiä sekä viikoittain että pidemmälläkin aikavälillä. Palkattujen työn rytmittymistä jäljitteässä nimittäin todettiin, että vain kahdella prosentilla palkatuista työ oli säännöllistä sekä viikoittain että kalenterivuodella (kuvio 11). Lähes 70 prosentilla (68,9 %) työ oli viikkotasolla suhteellisen säännöllistä, mutta kuukausittain työt välillä kasaantuivat merkittävästi. Noin viidesosalla (21,6 %) työ oli koko ajan enemmän tai vähemmän epäsäännöllistä sekä viikoittain että pidemmälläkin aikavälillä.



KUVIO 11 Palkatun työajan rytmittyminen (n= 148)

6 Missä ja miten palkatun kädenjälki näkyy?

Seuraavaksi analyysin tuloksia käydään läpi paneutumalla muutosta kuvaavien faktojen kautta ensin hankkeen kolmen konkreettisen tavoitteen toteutumiseen eli siihen, onko harrastajia saatu tuettuihin seuroihin lisää ja onko toiminta laajentunut sekä siihen, mitä heijastusvaikutuksia palkattu on merkinnyt seuran vapaaehtoistoiminnalle. Sitten huomio keskitetään moniulotteisempaan kysymykseen seurojen toimivuuden kehittymisestä palkatun myötä. Eri toimivuusulottuvuuksien yhteydessä pureudutaan hankkeen muiden tavoitteiden toteutumiseen. Lopuksi puidaan hankkeeseen liittyviä ongelmakohtia ja kehittämismahdollisuuksia.

6.1 Toiminnan laajentuminen

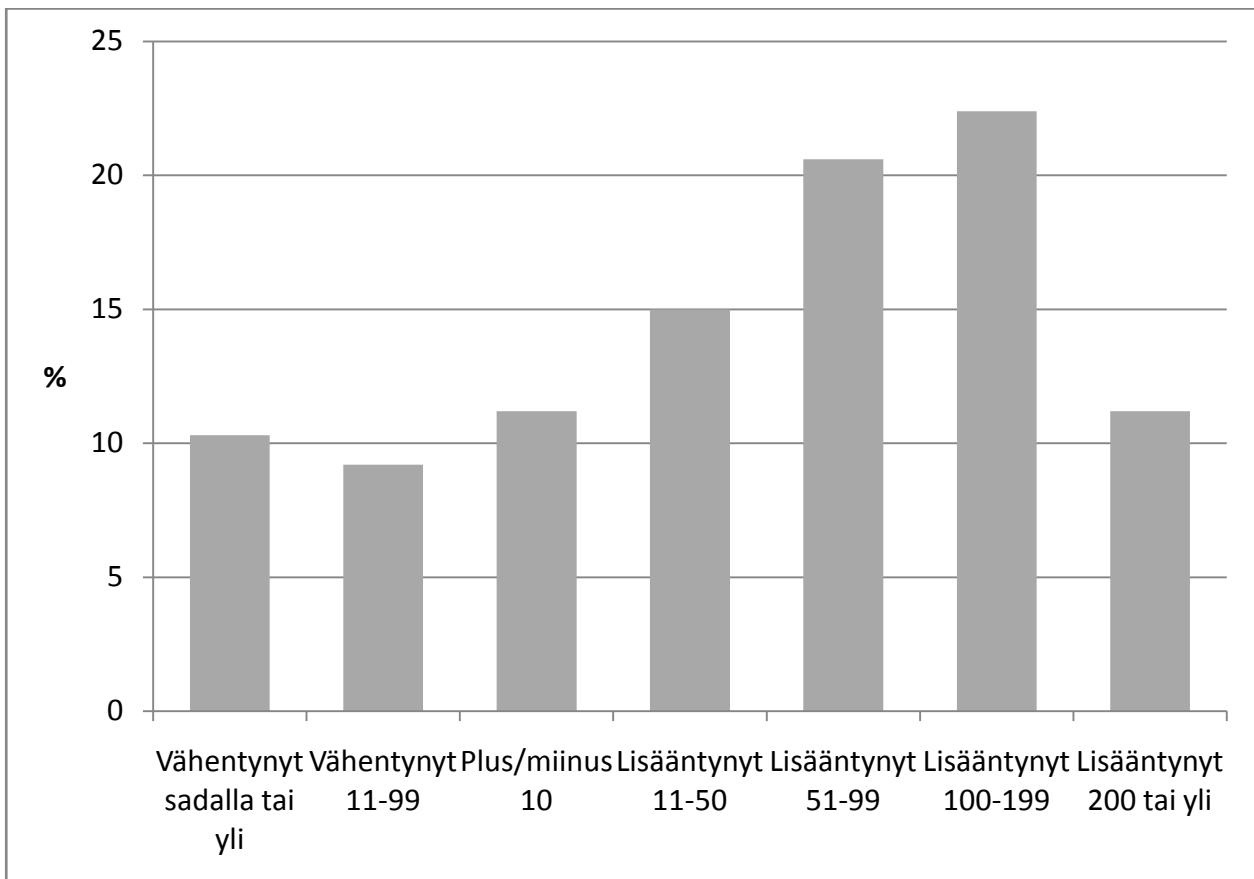
Yksi hankkeen keskeisimmistä pyrkimyksistä oli seuratoiminnan laajentaminen ja uusien seuraharrastajien mukaan saaminen palkatun työntekijän myötävaikutuksella. Kokonaisuutena asetettu tavoitteeksi 20 000 uuden seuraharrastajan mukaan saaminen merkitsi laskennallisesti keskimäärin sadan uuden harrastajan tavoittamista seuraa kohden. Tavoitetta voi pitää jo lähtökohtaisesti varsin korkeana, sillä hakuvaiheen tietojen perusteella tukea saaneissa seuroissa oli keskimäärin 657 liikunnan harrastajaa. Sadan uuden mukaan saaminen olisi merkinnyt yli 15 prosentin kasvua lähtötasoon.

Kaiken kaikkiaan seuraharrastajamäärien kasvuun voisi kansainvälisten vertailujen perusteella olla mahdollisuuksia. Mikäli Suomi haluaa todella olla maailman liikkuvien urheilukansa, kuten SLU:n strategiassa on tavoitteeksi asetettu, pitäisi tasoa nostaa selvästi. Tuoreiden kansainvälisten vertailutietojen perusteella Suomi nimittäin sijoittuu Euroopan sarjassa sijoil- le 8–12. Vertailussa käytettyjen tietojen nojalla kärkipään maissa Alankomaissa, Tanskassa ja Ranskassa seuraosallistujia suhteessa väestöön on jopa kaksi kertaa enemmän kuin Suomessa (Scheerder ym. 2011).

Selvää on, etteivät seurojen tiedot harrastajiin liittyen ole aivan ajantasaisia absoluuttisia lukuja. Varsinkin uusien henkilöiden tarkan määrän jäljittäminen on vaikeaa. Nettomuutoksen osalta lukuja voitaneen kuitenkin pitää suhteellisen luotettavina. Toisin sanoen tyydytään kevään 2011 ja kevään 2009 harrastajamäärien vertailuun eikä keskitytä siihen, kuinka moni entisistä harrastajista on jäänyt hankkeen aikana sivuun ja kuinka monta uutta ihmistä on tullut mukaan. Näitä henkilötason tietoja ei seuroissa yleensä ole kootusti olemassa, eikä niitä näin ollen ole saatavissa, joten tyydytään nettomuutokseen.

Kuviossa 12 on esitetty muutokset niiden seurojen harrastajamäärissä, joista oli käytettävissä tiedot sekä hakuvaiheessa että hankkeen loppuvaiheesta. Vastanneissa seuroissa noin viidenneksessä harrastajamäärä oli vähentynyt. Noin puolessa näistä eli noin kymmenesosassa vastanneista vähennys oli huomattava, sillä osallistuvien määrä oli pudonnut vähintään sadalla henkilöllä.

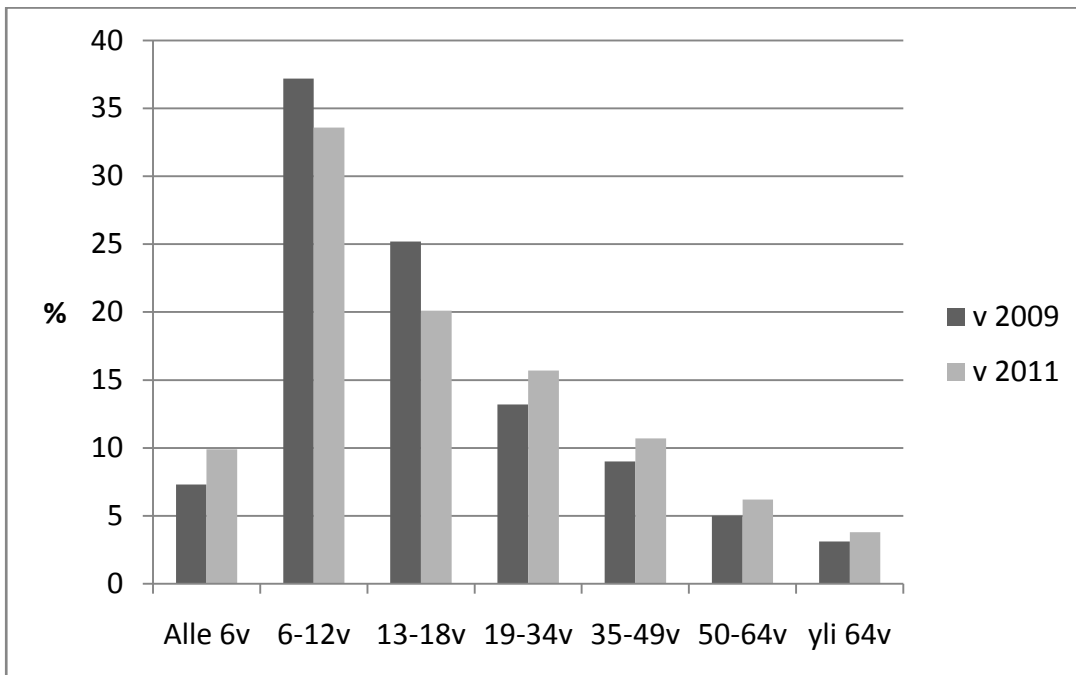
Suurin piirtein samana harrastajien määrä oli pysynyt noin joka kymmenennessä seurassa ja kasvua oli tapahtunut noin 70 prosentissa. Yli tavoitteena olleen sadan harrastajan kasvuun oli yltänyt noin kolmannes vastanneista seuroista. Keskimäärin harrastajamäärä oli kasvanut seura kohden 56 harrastajalla. Tuen ulkopuolelle jääneissä vertailuryhmän seuroissa harrastajien määrä oli vähentynyt 37 prosentissa, ennallaan se oli 12 prosentissa ja kasvanut 51 prosentissa. Keskiarvoksi verrokkiseurojen harrastajamäärän kasvulle jäi 27 uutta harrastajaa. Joten palkatun myötä harrastajamäärää oli onnistuttu kasvattamaan ja kasvu oli suurempaa kuin vertailuryhmässä. Saavutettu kasvu ei tosin yltänyt tavoitteeksi asetettuun tasoon.



KUVIO 12 Harrastajamäärän muutos tuetuissa seuroissa (n=107) (keskiarvo 56; sd 141)

Vuonna 2009 hankeseurojen harrastajista oli naisia tai tyttöjä seura kohden keskimäärin 40,9 prosenttia, ja vuonna 2011 vastaava osuus oli noussut tasan yhdellä prosenttiyksiköllä, joten sukupuolierot muutoksessa jäivät pieniksi. Ikäluokittainen tarkastelu perustuu vain 73 seuran vastauksiin, joten siihen pitää suhtautua pienin varauksin. Sen perusteella harrastajia oli saatu lisää etenkin alle kuusivuotiaiden, 19–34-vuotiaiden ja 35–49-vuotiaiden keskuudesta (kuvio 13). Pientä kasvua oli myös 50–64-vuotiaiden ja tätä vanhempien ikäluokissa. Mikäli käytetään laskentaperusteena keskimäärin 56 uutta harrastajaa ja nojataan edellä kuvattuihin suhteellisiin muutoksiin, on alle kuusivuotiaiden harrastajien määrä kasvanut reilulla 20:llä seura kohden. 19–34-vuotiaiden määrä on kasvanut 25:llä osallistujalla, 35–49-vuotiaiden 17:llä, 50–64-vuotiaiden 11:llä ja tätä vanhempien seitsemällä osallistujalla. Sitä vastoin 6–12-

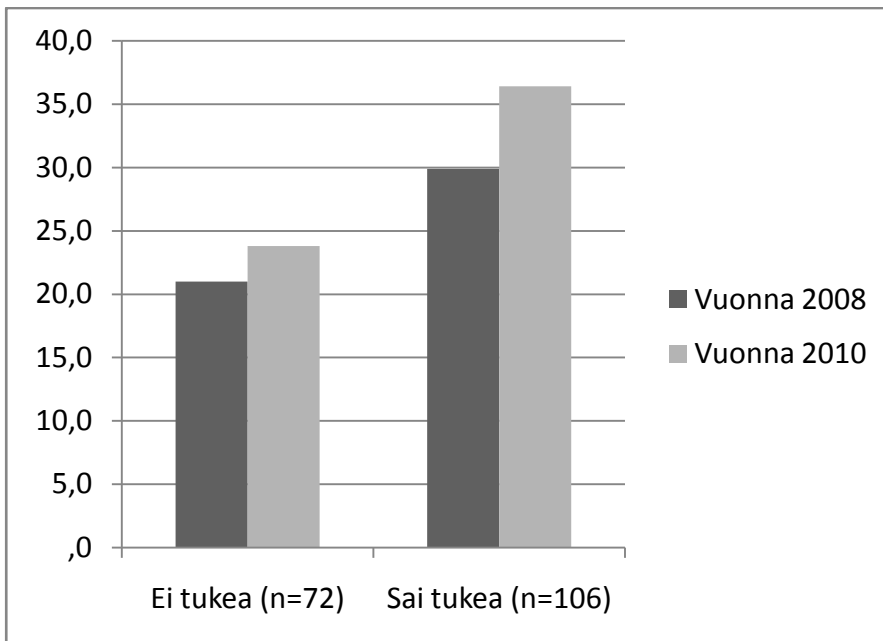
vuotiain seuraharrastajien määrä olisi tällä laskentatavalla pudonnut viidellä ja 13–18-vuotiain yli 20:llä.



KUVIO 13 Harrastajamäärien osuudet hankeseuroissa keskimäärin eri ikäluokissa seuroittain (n=72)

Harrastajamäärän muutoshavainnot saavat varmistuksen myös toimintaryhmien määrän muutosta koskevista havainnoista. Vuonna 2008 vastanneissa tukea saaneissa seuroissa oli keskimäärin 30 erillistä joukkuetta tai toimintaryhmää ja pari vuotta myöhemmin näitä ryhmiä oli seura kohden 36 (kuvio 14). Verrokkiryhmän seuroissa toimintaryhmien määrä lisääntyi niin ikään, mutta vähemmän kuin tukea saaneissa seuroissa.

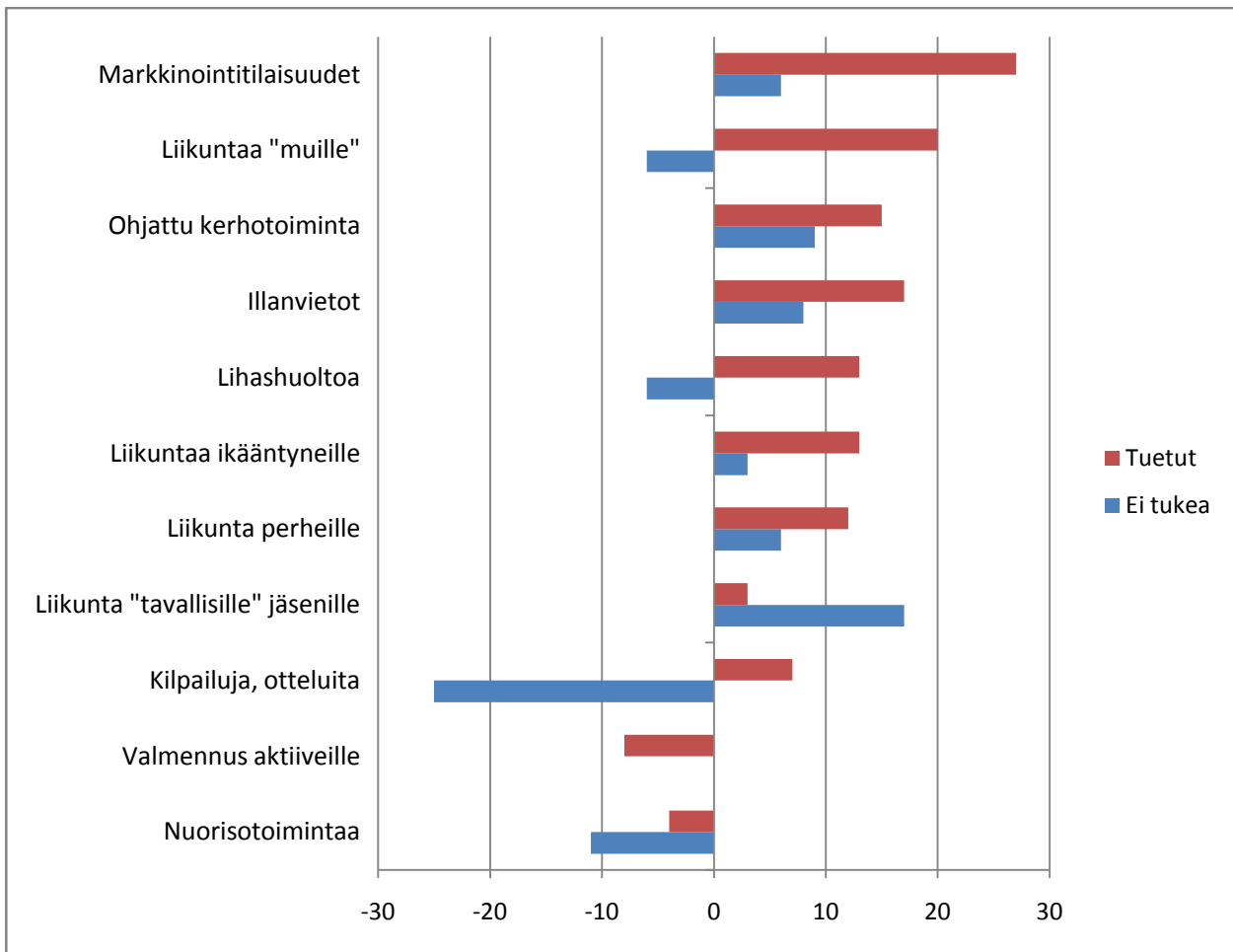
Tuetuista seuroista ne, jotka ilmoittivat päätarkoitukseksi kilpaurheilun, oli kyennyt kasvattamaan toimintaryhmien määrää keskimäärin yhdeksällä. Lasten ja nuorten liikunnan päätarkoitukseksi ilmoittaneissa määrä oli kasvanut kuudella ja aikuisten liikunnan seuroissa reilulla kahdella.



KUVIO 14 Toimintaryhmien määrät keskimäärin vuosina 2008 ja 2010 tukea saaneissa ja verrokkiseuroissa.

Kun tehtiin vertailuja osallistujia hankkeen aikana menettäneiden ja niitä lisää hankkeen aikana tavoittaneiden kesken, eroja johdonmukaisesti selittäviä tekijöitä ei juuri löytynyt. Yksi selittävä tekijä oli kuitenkin palkatun toimenkuva. Muutamassa harvassa seurassa (n=6), joista tiedot olivat käytettävissä ja joissa palkatun toimenkuvan keskiössä oli aikuisliikunta, kaksi kolmannelle oli onnistunut saamaan lisää harrastajia eikä menettäneitä ollut lainkaan. Lasten ja nuorten liikunnan toimenkuvien seuroista (n=60) kolme neljästä oli tavoittanut lisää osallistujia, mutta kun reilu viidennes oli menettänyt niitä, jäi nettomuutos 55 prosenttiin osallistujamäärää lisänneille. Vastaavasti niissä seuroissa, joissa palkattu oli hallintotehtävissä (n=34), harrastajamäärää oli onnistunut kasvattamaan 71 prosenttia, niitä oli menettänyt 27 prosenttia ja nettomuutos jäi näin ollen 44 prosenttiin. Lähellä liikkujia operatiivisella tasolla toimivan palkallisen avulla näyttäisi tämän perusteella olevan todennäköisempää saada seuraan lisää harrastajia kuin hallintoon palkatun avulla.

Aineistojen avulla yritettiin jäljittää myös toimintojen toistuvuuden ja monipuolisuuden muutosta. Näihin kysymyksiin vastaajamäärät olivat suhteellisen pienet (tuetut n=76; verrokkit n=36), mutta niiden perusteella uskalletaan väittää, että palkatun myötä seuran toiminta laajeni ja monipuolistui. Kysytyistä toimintamuodoista lähes kaikki olivat tulleet yleisemmiksi tuetuissa kuin verrokkiseuroissa (kuviot 15). Erityisen selkeä ero tuettujen seurojen eduksi oli seuran toimintaa markkinoivien tilaisuuksien yleistymisessä sekä siinä, että liikuntaa oli tarjolla yleisemmin myös muille kuin seuran jäsenistölle. Tuettujen seurojen toiminnassa aktiivien valmennustilaisuuksissa tuntui olevan lievää laskua, kuten jostain syystä myös nuorisotoiminnassa. Vertailuryhmän seuroissa toiminta oli hiipunut parin vuoden aikana etenkin kilpailujen ja otteluiden tarjonnassa. Liekö kielteinen vastaus palkatun hakemisen yhteydessä johtanut siihen, että verrokkiseuroissa oli jonkin verran palattu ikään kuin juurilleen ja keskittyy tavallisten jäsenten palvelemiseen?



KUVIO 15 Eri toimintamuotojen yleisyyden muutos hankekauden aikana tuetuissa ja verrokki-seuroissa (%) (tuettujen n=76; verrokkien n=36)

Yhtenä merkinä hankeseurojen toiminnan laajentumisesta voi pitää sitä, että kumpanakin ajankohtana (2009 ja 2011) arvioita tehneiden valmentajien ja ohjaajien keskuudessa vuosittaisten tapahtumien määrä oli kasvanut keskimäärin 25:llä. Tosin jos kolme eniten lisännyttä tapausta ottaa pois, jääään 8,6 lisäyksen tasoon. Toisaalta samaan aikaan valmentajien saama rahallinen korvaus oli keskimäärin lisääntynyt yli 500 eurolla vuodessa. Tämä kasvu ei koskenut kaikkia, sillä 44 prosentilla vastanneista valmentajista korvaus oli pienentynyt, 12 prosentilla se oli pysynyt ennallaan ja 44 prosentilla kasvanut.

6.2 Muutokset vapaaehtoispanoksessa

Ammattimaistuminen on tyypillinen kehityskulku yhteiskunnallisessa kehityksessä. Liikunta- ja urheiluorganisaatiotkin ovat vähitellen kulkeneet kohti professionalisaatiota. Tutkimukset, jotka ovat keskittyneet urheiluorganisaatioiden määrälliseen ammattimaistumiseen kertovat, että palkatun henkilöstön määrä lisää organisaatiossa spesialisaatiota, standarisaatiota ja formalisaatiota (esim. Thibault, Slack & Hinings 1991, 85). Toisin sanoen palkallisten työntekijöiden myötä työnjakoa hienojakoistetaan samalla kun luodaan järjestelmällisempiä ja tarkkarajaisempia käytäntöjä ja toimintamalleja.

Vapaaehtoisorganisaatioissa ammattimaistumisen prosessi ei välttämättä ole toivottu. Voi hyvin ymmärtää, että monet vapaaehtoiset arvostavat omaa tekemistään ja pitävät vapaaehtoistyön tekemisestä. Siitä, että voi tehdä asioita omista lähtökohdistaan omalla otteellaan yhteiseksi hyväksi. Esimerkiksi joku suunnistusseurassa toimiva voi innolla viedä rasteja metsään ja tehdä ratoja muita varten. Hänelle voisi olla iso menetys, jos joku pestattaisiin hoitamaan tämä tehtävä palkkatyönään.

Seuraan palkatulla ammattilaisella on vapaaehtoistoimijoihin nähden kaksisuuntainen rooli. Yhtäältä hänellä on esimiehenään vapaaehtoinen (esimerkiksi seuran puheenjohtaja) ja toisaalta hänellä voi ruohonjuuritason vapaaehtoiseiin, esimerkiksi valmentajiin ja ohjaajiin nähden olla tietynlainen esimiesasema tai ainakin innostajan ja mentorin rooli.

Kosken ja Heikkalan (1998a) luoman mallin avulla voi hahmottaa, että vapaaehtoinen ja ammattimainen toimintatapa ovat kaksi eri asiaa. Ammattilaiselle kertyy helposti lyhyessä ajassa suhteellisen keskeinen asema seurassa, joka sisältää myös valtaa, vähintäänkin epämuodollista valtaa. Niinpä onkin todennäköistä, että hänen tärkeän verkoston solmukohdan roolinsa takia myös toimintatavat, ehkä orientaatio, rakenne ja keskeiset tekijät seurassa alkavat vähitellen muuttua (ks. Koski & Heikkala 1998a, 23–27; Streek & Schmitter 1985; Pestoff 1992). Ammattimaistuminen johtaa helposti kasvavaan teknistyvään otteeseen ja urheiluseuroissaikin tietynlaiseen byrokratisoitumiseen (Thibault ym. 1991), jotka eivät välttämättä ole vapaaehtoisten mielestä toivottavia kehityssuuntia.

Palkattu vapaaehtoisten seurassa onkin eräänlainen kaksiteräinen miekka. Myös ennakkoletukset seurojen kehittämishankkeen taustalla sisälsivät vapaaehtoisuuteen liittyen kahdenlaista sävyä. Yhtäältä uskottiin, että palkatun myötä voidaan seurojen vapaaehtoistyötä tukea, mutta toisaalta pelättiin vapaaehtoisenergian häviävän kokonaan, kun joku alkaa saada palkkaa vastaavanlaisesta tekemisestä.

Seuraavaksi tarkastellaan, mitä seurauksia aineiston seurojen vapaaehtoistoiminnalle oli palkatun tulosta. Asiaa tarkastellaan vapaaehtoisten määrän muutoksen ja eri arviointiryhmien arviointien avulla. Palkatun myötä tulleita muutoksia vapaaehtoistoiminnassa jäljitettiin vapaaehtoisten määrän, eri ryhmien vapaaehtoisuutta koskevien arviointien sekä vapaaehtoistoimijoiden itsensä seuraava koskevien näkemysten perusteella. Lisäksi jäljitettiin muutoksia, joita seuraan palkatun myötä syntynyt tilanne aiheutti heidän toimintamotivaatiolleen ja työtaakalleen.

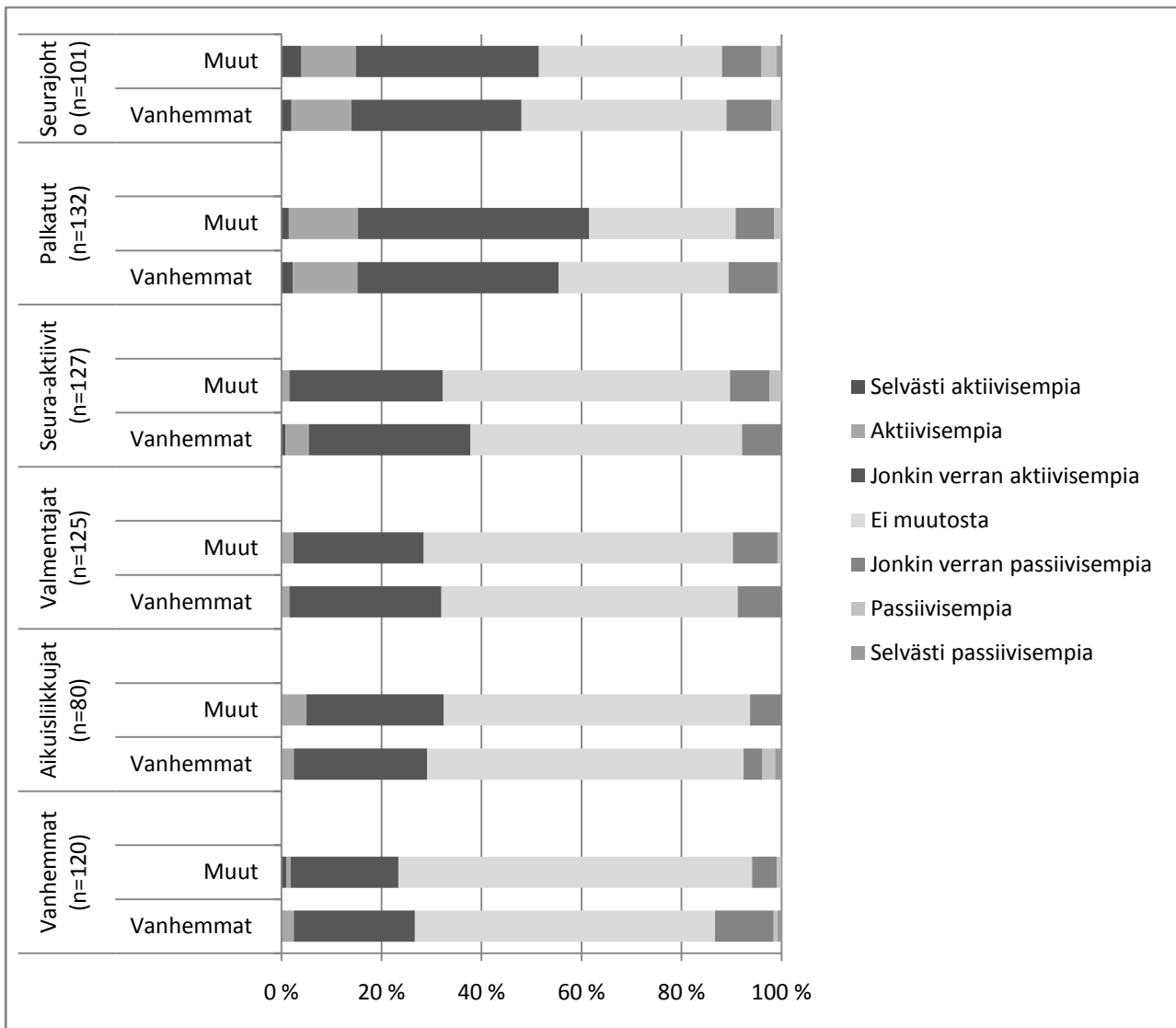
Vastaus koskien vapaaehtoistoimijoiden määrän muutosta ei ole yksiselitteinen, sillä yli 40 prosentissa (41,2 %) vastanneita seuroja vapaaehtoisten määrä oli pienempi hankkeen päättyessä kuin se alkaessa, mutta lähes puolessa (49,0 %) heidän määränsä oli kasvanut. Ennen käynnistettyä hanketta vastanneissa seuroissa toimi heidän oman ilmoituksensa mukaan keskimäärin 72,3 vapaaehtoista ja hankkeen päättyessä keskiarvo oli noussut 76,4:ään. Toisin sanoen keskimääräinen kasvu oli neljä vapaaehtoistoimijaa seuraan kohden. Kaikkiaan kum-

mallakin kerralla vastanneessa 102 seurassa oli 418 vapaaehtoista enemmän hankkeen lopussa kuin alussa. 42 seurassa oli väki vähentynyt yhteensä 1445 vapaaehtoisella mutta toisaalta 50 seuraa oli kyennyt kasvattamaan vapaaehtoistoimijoiden määrää yhteensä 1863 toimijalla.

Eri arvioitsijaryhmiä pyydettiin arvioimaan vapaaehtoisaktiivisuuden muutosta hankkeen aikana. Kysymyksen asettelussa erotettiin vanhemmat ja muut vapaaehtoiset omiksi ryhmikseen. Sellaisten vastaajien osuus, jotka arvioivat aktiivisuuden vähentyneen, oli kuitenkin arvioitsijaryhmästä huolimatta samaa luokkaa niin vanhempien kuin muidenkin vapaaehtoisten aktiivisuuden osalta (kuvio 16). Osuus oli kymmenen prosentin tietämällä joka ryhmällä. Aktiivisuuden kohentumista koskien näkemykset eivät ole yhtä yhdenmukaisia. Seurajohdon ja palkattujen näkemykset olivat myönteisempiä kuin muiden. Yli kymmenesosa sekä seurajohtajista että palkatuista näki vanhempien aktiivisuuden kohentuneen selvästi ja puolet heistä oli sitä mieltä, että kohennusta oli tapahtunut ainakin jonkin verran. Muiden ryhmien arvioissa selvää kohennusta oli tapahtunut vain muutamissa tapauksissa ja jonkin verran noin kolmanneksessa tai neljänneksessä. Kaiken kaikkiaan kohentuminen oli näiden arvioiden perusteella yleisempää kuin taantuminen. Karkeasti ottaen vanhempien ja muiden vapaaehtoisten aktiivisuudessa ei ollut juurikaan eroja.

Vapaaehtoisilta kysyttiin näkemystä siitä, oliko seura kehittynyt hankkeen aikana myönteiseen suuntaan. Lähes 80 prosenttia (78,1 %) vastanneista näki seuran kehittyneen toivottuun suuntaan (taulukko 1). Noin kymmenen prosenttia (10,7 %) oli sitä mieltä, ettei muutosta ollut tapahtunut suuntaan tai toiseen. Lähes yhtä suuri osuus (11,1 %) näki kehityksen olleen epätoivottavaa. Seurajohdon edustajalla on tietysti ollut yleensä keskeinen rooli kehittämishankkeessa ja seuratason päätöksissä sen taustalla. Ei olekaan yllättävää, että heidän näkemyksensä olivat kauttaaltaan myönteistä seuran kehitystä koskien. Lähes kaikki (94,1 %) vastanneet seurajohtajat nimittäin näkivät seuran kehittyneen hankkeen aikana myönteiseen suuntaan. Valmentajien ja ohjaajien ajatukset eivät ole asiassa yhtä yksimieliset, mutta heidänkin joukossaan selvä enemmistö (72,4 %) piti kehitystä toivottuna.

Ajatus siitä, että ammattilaisen myötä vapaaehtoistoimintakin voisi olla motivoivampaa, sai tukea aineistosta. Vapaaehtoisista nimittäin 42,9 prosenttia piti toimintaan osallistumisen motivoitumisen olevan helpompaa hankkeen lopussa kuin ennen sitä. Noin kolmannes (36,0 %) ei tunnistanut eroa motivoitumisessaan ja noin viidennes (21,1 %) piti motivoitumisestaan vaikeampana. Ei ole yllättävää, että noin neljä viidestä, joiden mielestä seura ei ollut hankkeen aikana kehittynyt myönteiseen suuntaan, kuului viimeksi mainittuun ryhmään.



KUVIO 16 Arviot vanhempien ja muiden vapaaehtoisten vapaaehtoisaktiivisuuden muutoksesta hankkeen aikana eri ryhmien arviointien perusteella.

Kuten odotettua, kokopäiväisen työntekijän ilmaantuminen seuraan ei vapaaehtoistoimijan kannalta välttämättä merkitse pienempää työmäärää, vaan pikemminkin päinvastoin. Noin neljännes (26,5 %) kertoi työtaakan keventyneen, mutta yli 40 prosentin (41,3 %) mielestä oli käynyt toisin päin. Samaan hengenvetoon on kuitenkin syytä todeta, ettei painavampi työtaakka ole vapaaehtoistoimijalle välttämättä ongelma tai edes vastenmielinen asia. Lähes kolme neljästä (73,4 %) vapaaehtoisista, jotka pitivät työtaakkaansa hankkeen jälkeen rannempina kuin ennen sitä, näki seuran kehittyneen myönteiseen suuntaan. Todennäköisesti suunnitelmallisemman otteen ja ammattilaisen panoksen myötä on syntynyt tekemisen meininki, jossa vapaaehtoiset viihtyvät ja työtaakan murheet tai tuntien laskeminen unohtuvat. Dorchin ym. (2002) mukaan vapaaehtoisen tyytyväisyys organisaation suoritustasoon on voimakkain sitoutumista ennustava tekijä.

TAULUKKO 1 Vapaaehtoisten seurajohtajien, aktiivisten puuhaihmissien ja vapaaehtoisten valmentajien käsitykset seurun kehityksestä hankkeen aikana sekä heidän oman motivaationsa ja työtaakan muutoksista (%)

<i>Seura on kehittynyt myönteiseen suuntaan parin vuoden aikana</i>			
	Puuhaihmiset	Valmentajat	Johto
Samaa mieltä	78,1	72,4	94,1
Ei samaa eikä eri mieltä	10,7	17,9	3,9
Eri mieltä	11,1	9,7	2,0
YHTEENSÄ	100	100	100
n	447	392	102

Seuran toimintaan motivoituminen on nykyisin helpompaa kuin kaksi vuotta sitten

	Puuhaihmiset	Johto
Samaa mieltä	42,9	48,5
Ei samaa eikä eri mieltä	36,0	38,9
Eri mieltä	21,1	12,6
YHTEENSÄ	100	100
n	445	102

Seuran toimintaan osallistuminen roolissani on tullut parin vuoden aikana työläämmäksi

	Puuhaihmiset	Johto
Samaa mieltä	41,3	49,0
Ei samaa eikä eri mieltä	32,2	21,6
Erimieltä	26,5	29,4
YHTEENSÄ	100	100
n	448	102

Vapaaehtoisuutta koskevat muutokset voi vetää yhteen seuraavasti. Palkatun työntekijän myötä oli todennäköisempää saada toimintaan mukaan lisää vapaaehtoisia kuin menettää heitä. Useimmissa tapauksissa seura oli vapaaehtoisten näkökulmasta kehittynyt toivottuun suuntaan ja sen myötä ilmeisesti myös monien vapaaehtoisten oli aiempaa helpompaa motivoitua tekemiseen, vaikka työtaakka olisikin ollut suurempi. Tulkintana voidaan esittää, että ammattimaisen otteen ja työn korkeamman laadun myötä vapaaehtoiset olivat valmiita antamaan myös oman panoksensa ja tekemään parhaansa.

Johdonmukaisia selityksiä, miksi jossakin seurassa palkatun myötä vapaaehtoisten määrä lisääntyi ja jossakin väheni, löytyi kovin vähän. Palkatun toimenkuva oli yksi selittävä tekijä. Jos nimittäin palkattu toimi operatiivisessa tehtävässä valmentajana, ohjaajana tai esimerkiksi valmennuspäällikkönä, todennäköisyys sille, että myös vapaaehtoisia oli saatu toimintaan enemmän, oli suurempi kuin jos toimenkuva keskittyi seurun hallintoon. Hallintoon palkatun sijoittaneilla vapaaehtoisten määrä väheni noin puolella ja lisääntyi vähän yli kolmanneksella (37,5 %). Operatiivisen roolin palkatun seuroissa yli puolessa (53,9 %) vapaaehtoisten määrä oli kasvanut ja reilussa kolmanneksessa vähentynyt (36,9 %).

Toinen ymmärrettävä huomio löytyi, kun tarkasteltiin, oliko palkattu ensimmäinen hankkeen aikana vai oliko palkattu jouduttu syystä tai toisesta vaihtamaan. Nimittäin niissä 16 seurassa, joiden tiedot olivat käytettävissä ja joiden palkattua oli jouduttu vaihtamaan, vapaaehtoisten määrä oli vähentynyt keskimäärin 10,6 vapaaehtoisella. Vastaavasti niissä 65 seurassa, joiden

tiedot olivat käytössä ja joissa alkuperäinen palkattu oli toiminut koko ajan, vapaaehtoisten määrän kasvu oli samaa luokkaa (11,0).

Seuran koolla tuntui myös olevan jonkin verran merkitystä siihen, mitä vapaaehtoispotentiaalille tapahtui hankkeen aikana. Hankkeen pienimpien seurojen tuntui olleen helpompaa lisätä vapaaehtoisten määrää kuin suurimpien. Alle 500 jäsenen seuroista 56,7 prosenttia oli saanut toimintaansa aiempaa enemmän vapaaehtoisia, kun taas yli tuhannen jäsenen seuroista lähes kaksi kolmesta (63,0 %) oli menettänyt heitä.

Analyysin yksinkertaistamiseksi vapaaehtoisaktiivisuuden muutosta tarkastellaan tässä yhteydessä niiden seurajohdon näkemysten perusteella, jotka koskivat vanhempien osallistumisaktiivisuuden muutosta. Tätä menettelyä voidaan perustella sillä, että eroa vanhempien ja muiden osallistumisaktiivisuudessa ei arvioissa juurikaan ollut, ja sillä, että johdon vastauksissa jakauman erot olivat selvimmät. Selityksiä eroihin löytyi jälkeen niukasti, mutta yksi maininnan arvoinen huomio oli tehtävissä. Näyttää nimittäin siltä, että suurten paikkakuntien (yli 100 000 asukasta) seuroissa vapaaehtoisaktiivisuuden lisääntyminen oli harvinaisempaa kuin tätä pienempien paikkakuntien seuroissa. Ensin mainituissa oli reilussa kolmanneksessa (36,7 %) vanhempien aktiivisuus lisääntynyt, kun vastaava osuus viimeksi mainituissa oli lähes 60 prosenttia (58,8 %). Vastaavasti isojen kaupunkien seuroissa sen arvioitiin vähentyneen 16,3 prosentissa, kun pienempien paikkakuntien seurojen joukossa vastaava osuus jäi 5,9 prosenttiin.

Vapaaehtoisten motivoitumisen tai työtaakan muutoksen selityksiäkin löytyi niukalti. Kiintoisa huomio seuran kehitysvaiheeseen liittyen sentään oli tehtävissä. Nimittäin yhdeksässä seurassa, jotka ennen hanketta oli luokiteltavissa taantumavaiheen seuroiksi, palkatun ilmestyminen oli yleisesti piristysruiske vapaaehtoisten motivoitumiselle. Seitsemässä (77,8 %) niistä vapaaehtoisten motivoituminen oli kohentunut, eikä yhdessäkään heikentynyt. Tasannevaiheen seuroista (n=47) vapaaehtoisten motivaation arvioitiin kohentuneen 44,7 prosentissa ja vähentyneen 12,8 prosentissa. Vastaavasti kehittyvässä vaiheessa palkatun saaneissa seuroissa motivaation kasvu todettiin 38,1 prosentissa ja vähentymistä 9,5 prosentissa. Tässä yhteydessä kannattaa muistaa, että suotuisassa kehitysvaiheessa olevan seuran vapaaehtoisten motivaatio oli todennäköisesti jo valmiiksi kohtuullisen korkealla tasolla ja näin ollen sen edelleen kohentaminen ei ollut yhtä helppoa kuin lamavaiheen seuroissa.

Kaiken kaikkiaan ajatus, että palkatun avulla voitaisiin tukea ja vahvistaa seurojen vapaaehtoistyötä, sai jonkin verran tukea tutkimushavainnoista. Hankkeen seuroihin vapaaehtoisia saatiin palkatun myötä todennäköisemmin kuin niitä menetettiin. Tosin erot seurojen välillä olivat selkeät, eikä onnistumisen edellytyksistä saatu paljoakaan selvyttä. Oleellista varmaan on, että seuran väki ymmärtää alusta alkaen palkatun roolin ja toimenkuvan seurassa. Tärkeää on, miten oikeaa informaatiota heille annetaan ja missä vaiheessa, kuten seuraavan lainauksen perusteella voi väittää.

(Haastattelija kysyi suurimpia yllätyksiä hankkeen aikana)

Samansuuntainen positiivinen yllätys kuin Kouralammella*, me kans pitkään pelättiin ja mietittiin, että nyt kun palkattu työntekijä tulee niin vapaaehtoiset heittää hanskat tiskiin eli nyt meillä on Keke*, joka tekee nää ja niin pois päin, mutta se oli positiivinen yllätys, että miten vähän edes sellaista ilmapiiriä on näkynyt. Ehkä onnistuimme alkuvaiheessa siinä, että silloin hyvin tiukkaan korostimme joka yhteydessä sitä, että mikä hänen tehtävänsä on ja mitä se ei sitten missään nimessä ole. Tosin varauduimme, että viimeisetkin oto-tekijät katoaa tai ainakin passivoituu.

*paikkakunta ja nimi muutettu

Kuten tiedetään, ammattimaistuminen tarkoittaa suunnitelmallista, tavoitteellista ja yksityiskohdistakin huolehtivaa toimintaa. Tässä mielessä ei olisi yllättävää, jos palkatun tulon myötä toimintatavat seurassa muuttuisivat niin, että ne lisäisivät vapaaehtoisten työtaakkaa. Tämä käsitys sai tukea myös tutkimushavainnoista. Samalla on kuitenkin syytä korostaa, ettei työtaakan lisääntyminen ole vapaaehtoisista välttämättä ongelma tai huono asia. Ainakin osa vapaaehtoisista näki toiminnan mielekkäämpänä ja puoleensavetävämpänä, kun tavoitteet olivat korkealla, asiat tehtiin kunnolla ja yhteisin ponnistuksin. Urheilun perusluonteen vuoksi tämä asenne on ehkä helpoimmin nähtävissä urheiluseuroissa kuin muissa vapaaehtoisorganisaatioissa.

Erot tuettujen seurojen välillä olivat varsin suuria, eikä voi sanoa, että palkatun saaminen seuraan merkitsisi varmasti myös vapaaehtoistyön kohentumista. On syytä kuitenkin muistaa, etteivät paikallisen seuran tavoitteet palkatun toimille välttämättä olleet täysin samansuuntaiset kuin valtiovallalla hanketta laatiessa. Todennäköistä ja ymmärrettävää on, että yksittäisen seuran kehitystyössä palkatun avulla keskitytään sillä hetkellä tärkeäksi koettuihin asioihin. Esimerkiksi vapaaehtoistoimijoiden määrän nopea lisääminen ei välttämättä ole ensimmäisten työssä tavoiteltavien asioiden joukossa, vaikka voi toki sitä ollakin. Näin ollen vapaaehtoispotentiaalin suhteen tapahtuneet muutokset hyvään tai huonoon suuntaan ovat voineet tapahtua projektin kuluessa ilman, että asiaan olisi erityisesti paneuduttu. Toisin sanoen todennäköisesti vapaaehtoisuutta koskevat tulokset olisivat olleet nykyistä paremmat, jos hankkeen ainoa tavoite olisi keskitetty asian kohentamiseen.

Palkatun tai seuran ominaispiirteet antoivat varsin vähän selityksiä sille, miksi vapaaehtoisuus oli prosessissa kohentunut tai heikentynyt. Palkatun toimenkuva oli ymmärrettävästi yhteydessä asiaan. Operatiivisella tasolla ollaan tekemisissä ja yhteistyössä vapaaehtoisten kanssa enemmän kuin hallinnon parissa työskenneltäessä. Vapaaehtoisten tarvekin on konkreettisempi ruohonjuuritasolla. Suurten seurojen ja suurten kaupunkien toimintaympäristö vaikutti vähemmän hedelmälliseltä vapaaehtoistoiminnan kannalta. On tietysti myös ymmärrettävää, että suuremmissa seurassa muutosten ja näkyvän kehityksen aikaansaaminen voi viedä enemmän aikaa kuin pienemmässä. Kaiken kaikkiaan alle kahden vuoden ajanjakso vapaaehtoislogiikalla toimivien yksiköiden kehittämiseen ei ole kovin pitkä aika.

On myös syytä muistaa, että tuetut seurukset olivat valikoituja tapauksia, mikä merkitsee sitä, että niiden lähtötaso oli suhteellisen korkea ja vaikeasti parannettavissa jo hankkeen alkuvaiheessa. Se voidaan kuitenkin sanoa, ettei palkatun tulo seuraan välttämättä merkitse vapaaeh-

toisuuden vähenemistä. Sopivissa olosuhteissa ja oikein toimenpitein palkattu voi toimia vapaaehtoisten innostajana ja tukena ja generoida vapaaehtoispotentiaalin kasvua.

6.3 Muutokset toimivuuslottuvuuksittain

Toimivuuslottuvuuksittaiset havainnot käydään läpi edellä esitetyn seurannan toimivuusmallin järjestyksen mukaan eli 1) Resurssien hankintakyky, 2) Toimintajärjestelmän sujuvuus, 3) Ilmapiiiri, 4) Tavoitteiden toteutuminen, 5) Yleinen aktiivisuustaso ja 6) Jatkuvuus.

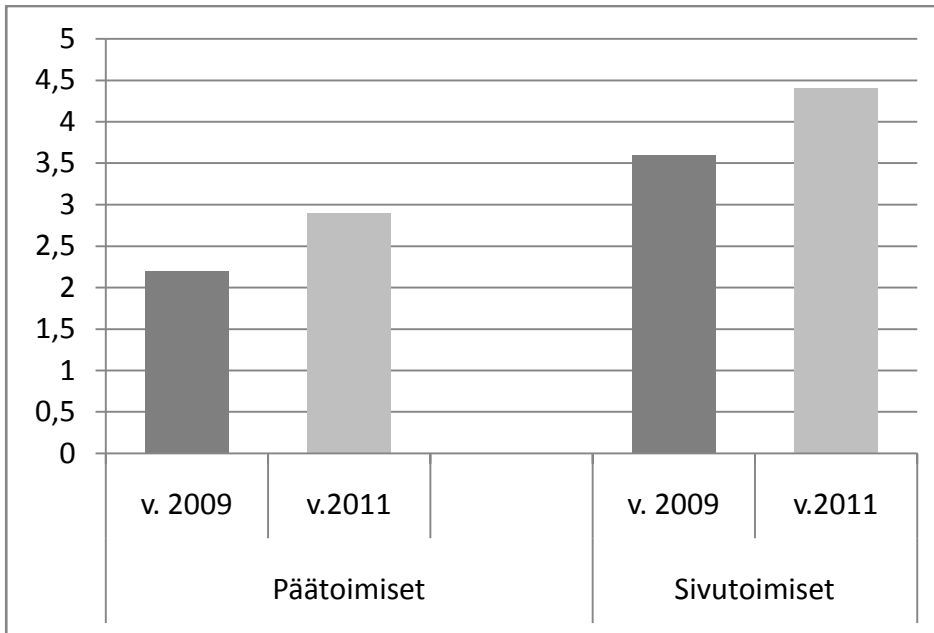
6.3.1 Resurssien hankintakykyyn liittyvät muutokset

Resurssien hankintakykyä ja siihen liittyviä muutoksia analysoidaan useamman näkökulman kautta. Edellä jo paneuduttiin havaintoihin, jotka koskivat seurojen resursseista oleellisinta eli vapaaehtoispotentiaalia, eikä niitä ymmärrettävästi enää toisteta. Tässä alaluvussa asiaa lähestytään palkattujen pää- ja sivutoimisten työntekijöiden määrän, käytettävissä olevan asiantuntemuksen ja osaamisen sekä taloudellisten resurssien muutosten kautta.

Palkatut pää- ja sivutoimiset työntekijät

Noin joka viidennellä (21,5 %) tuen piiriin päässeellä seuralla oli ennestään päätoiminen palkattu työntekijä. Kerrottakoon, että tukea hakeneiden mutta sen ulkopuolelle jääneiden keskuudessa palkattuja oli jonkin verran yleisemmin, sillä näistä seuroista päätoiminen palkattu oli jo noin joka kolmannella seuralla (32,2 %). Sivutoiminen työntekijä oli tuen hakuvaiheessa tuetuista seuroista yli puolella (54,4 %) ja tuen ulkopuolelle jääneistä vähän alle puolella (47,1 %).

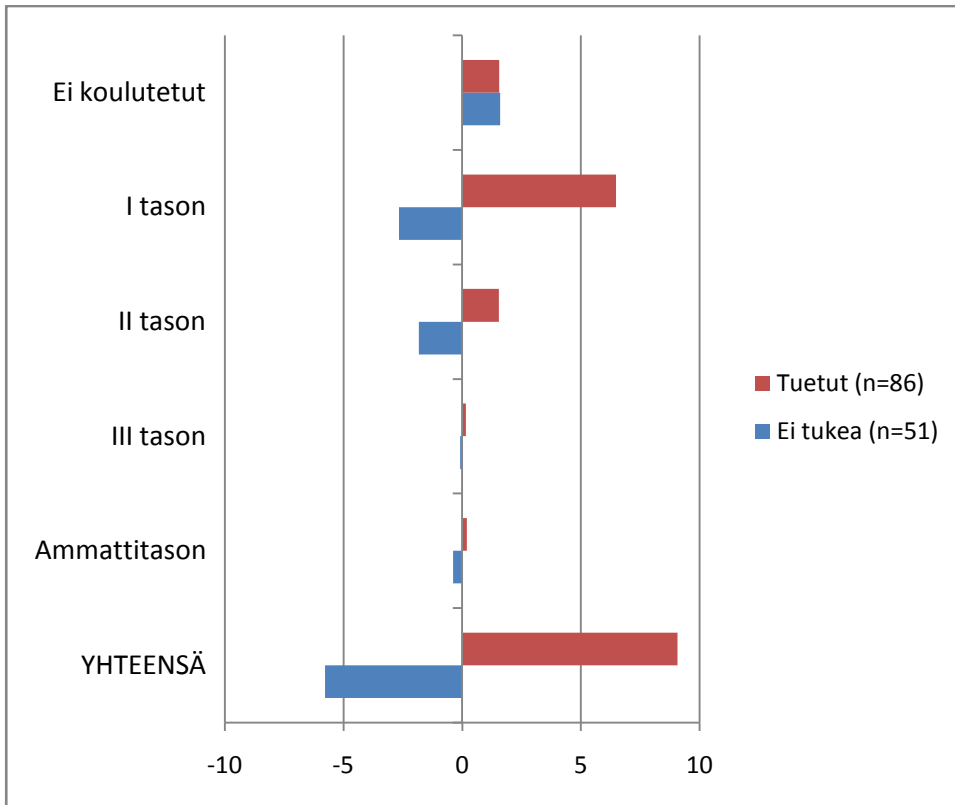
Niistä seuroista, joiden tiedot palkallisten määrien osalta olivat käytössä myös hankkeen lopussa, palkattuja oli hankkeen alussa keskimäärin päätoimisina vähän yli kaksi ja sivutoimisina noin 3,5 (kuviot 17). Hankkeen päättymisvaiheessa keskimääräinen luku päätoimisten osalta oli ymmärrettävästi noussut lähes yhdellä. Merkille pantava havainto on, että sivutoimistenkin työntekijöiden määrä oli näissä seuroissa lisääntynyt noin yhdellä henkilöllä vastaavana aikana.



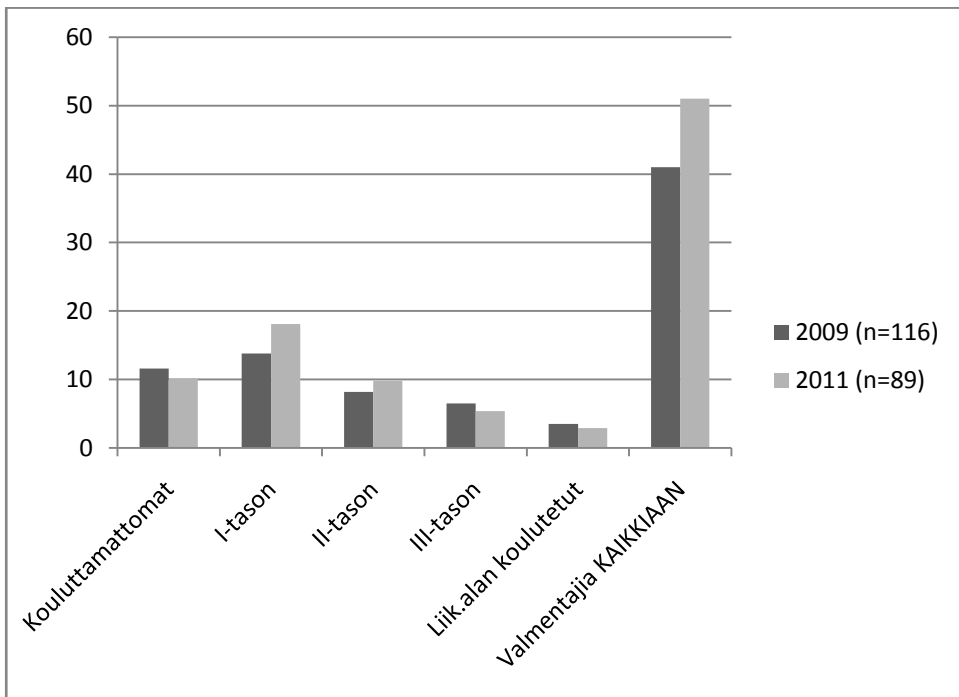
KUVIO 17 Palkattujen pää- ja sivutoimisten työntekijöiden määrät keskimäärin tuetuissa seuroissa vuosina 2009 ja 2011 (n=110)

Muutos asiantuntemuksessa sekä koulutettujen ohjaajien ja valmentajien määrissä

Yksi hankkeen tavoitteista oli seuratoiminnan kehittäminen ja siihen liittyen koulutettujen valmentajien ja ohjaajien määrän lisääminen seuroissa. Kuviossa 18 on esitetty keskiarvoina muutos, joka kyseisissä määrissä oli tapahtunut koulutustasoinnain tuetuissa ja vertailuryhmän seuroissa. Puuttuneiden tietojen takia keskiarvoihin ei kannata suhtautua eksakteina lukuina vaan lähinnä suuntaa-antavina tietoina. Tiedoista muodostuva kuva on kuitenkin johdonmukainen. Tuetuissa seuroissa ohjaajien ja valmentajien määrä oli kasvanut odotusten mukaisesti. Kummassakin vaiheessa vastanneiden seurojen osalta muutos oli keskimäärin noin yhdeksän valmentajaa enemmän hankkeen loppuvaiheessa kuin alkaessa. Verrokki-seuroissa kehityssuunta oli ollut päinvastainen ja valmentajia oli niissä keskimäärin kuusi vähemmän kuin pari vuotta aiemmin. Suunta näytti hankeseuroissa toivotulta myös koulutettujen valmentajien osalta, sillä ei-koulutettujen ohjaajien määrissä ei ollut eroa tuettujen ja tuen ulkopuolelle jääneiden seurojen kesken, mutta ykkös- ja kakkostason koulutettujen valmentajien osalta eroa jo hankeseurojen eduksi oli (kuviot 18 ja 19). Realismia lieneekin, että palkatun myötä määrät etenkin alkuun kasvavat lähinnä perustason koulutettujen osalta.



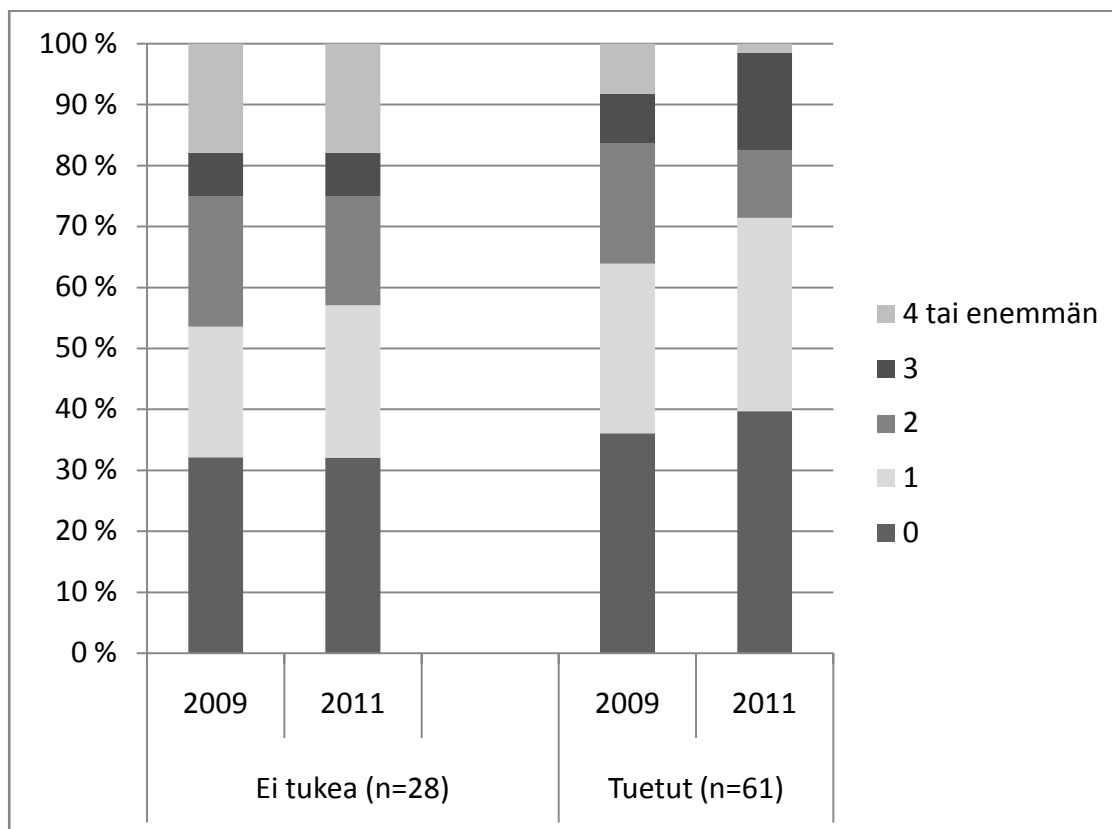
KUVIO 18 Muutos valmentajien ja ohjaajien määrien keskiarvoissa koulutustasoinnain hankkeen aikana tuetuissa ja verrokkiseuroissa (tuetujen n= 86; verrokkien n=51)



KUVIO 19 Valmentajien ja ohjaajien määrät keskimäärin koulutuksen perusteella tuen piirissä olleissa seuroissa vuosina 2009 ja 2011

Näyttää siltä, ettei pelkästään valmennuksellinen asiantuntemus ollut hankeseuroissa kokenut, sillä muitakin seuratoiminnassa oleellisia asiantuntemuksen osa-alueita jäljitettäessä

löydettiin kehitystä tapahtuneen. Käytetyssä mittarissa oli 15 erilaista osa-aluetta, joihin liittyvän asiantuntemuksen hyvyttä ja puutteellisuutta jäljitettiin. Kuviossa 20 on esitetty tuettujen ja verrokkiseurojen puutteellisten asiantuntemuksen osa-alueiden summan jakautumista ennen hanketta ja sen loppuvaiheessa. Viimeksi mainittujen jakauma on jokseenkin samanlainen kumpanakin ajankohtana eli niissä osaaminen oli pysynyt entisellä tasollaan. Hanke-seuroja koskevat havainnot taas kuvaavat tietotaidon parantuneen. Tuettujen seurojen joukossa seurojen, joilla 15 kysytystä asiantuntemuksen osa-alueesta enintään yksi oli puutteellinen, osuus oli kasvanut lähes kymmenellä prosenttiyksiköllä ja vastaavasti yli kolmen puutteellisen osa-alueen seurojen osuus oli kadonnut lähes olemattomiin.

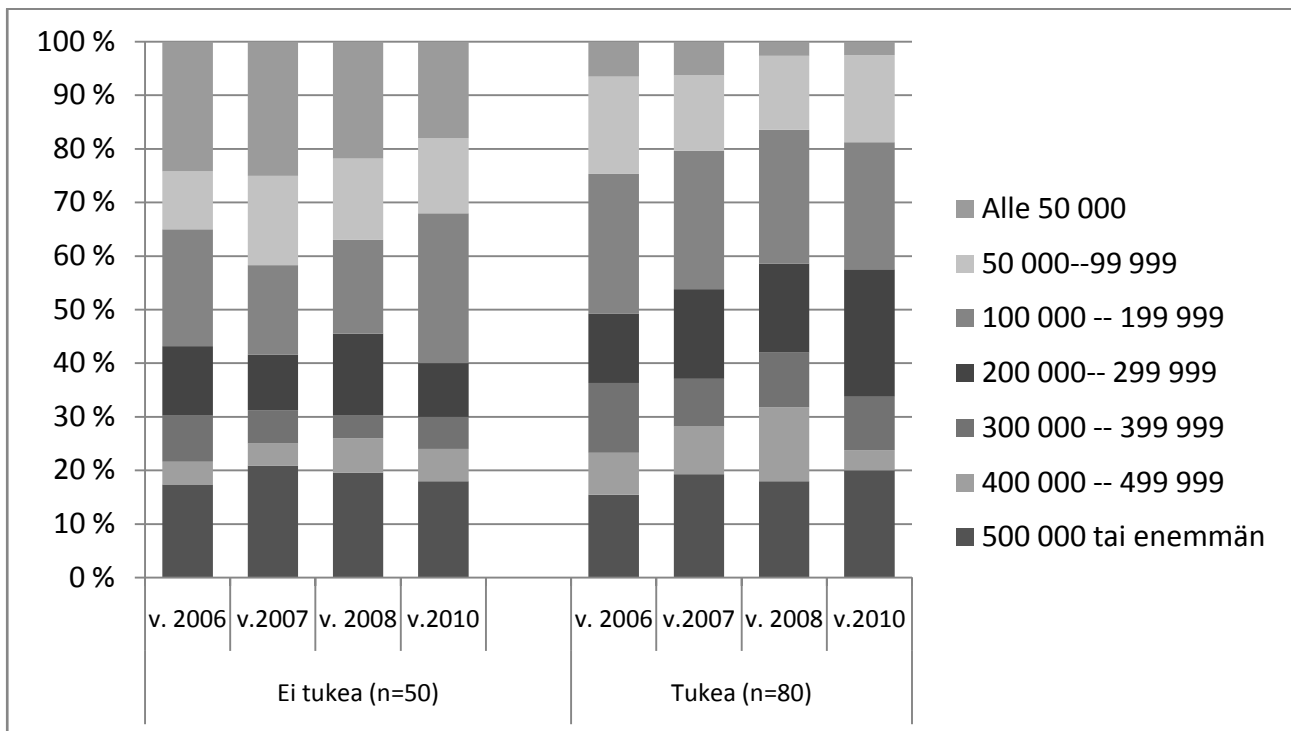


KUVIO 20 Puutteellisen asiantuntemuksen osa-alueiden määrä tuetuissa ja verrokkiseuroissa vuosina 2009 ja 2011 (%); (max = 15)

Taloudellisten tunnuslukujen muutoksia

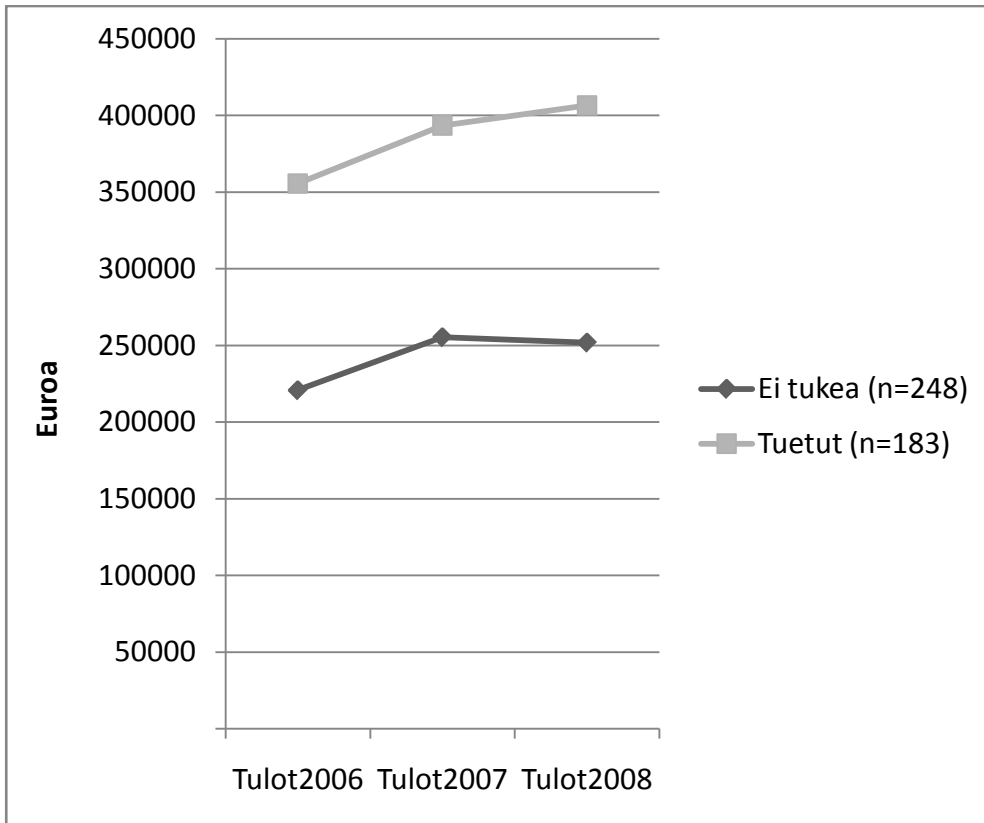
Kuviossa 21 on verrattu tukea saaneiden ja tuen ulkopuolelle jääneiden vertailuryhmän seurojen tulojen jakaumia vuosien 2006, 2007, 2008 ja 2010 tietojen perusteella. Kuvio paljastaa, että tukea saaneet seurat olivat tulojen osalta ennen hanketta jonkinlaisella kasvu-uralla. Yli 400 000 euron vuositulojen seurojen osuus oli kasvanut tuettujen joukossa ennen hankkeen alkua ja vastaavasti alle 100 000 euron seurojen osuus oli pienentynyt. Hankkeen aikana jakaumassa tapahtuneet muutokset olivat suhteellisen pieniä. 200 000–299 999 euron seurojen osuus oli kasvanut 300 000–499 999 seurojen kustannuksella, muuten jakauma oli jokseenkin samanlainen kuin vuonna 2008. Ei-tuetuissa seuroissa merkittävin hankekauden aikainen

muutos oli 100 000–199 999 euron seurojen osuuden kasvu. Tässä yhteydessä on varmaan syytä muistuttaa, että Suomi ajautui vuonna 2008 taloudelliseen taantumaan, mikä epäilemättä heijastui myös seuratoiminnan arkeen.



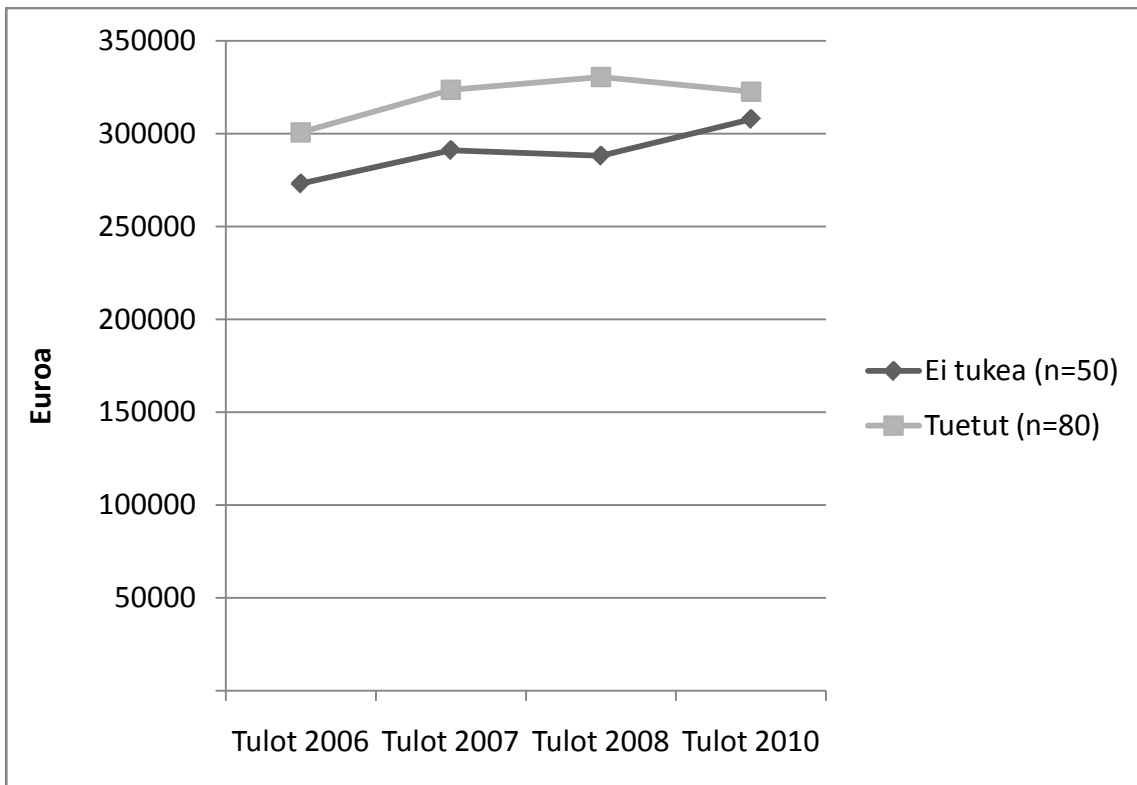
KUVIO 21 Tuettujen ja ei-tuettujen seurojen tulojen jakaumat vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010

Keskiarvoihin perustuva tarkastelu, jossa on mukana seurojen bruttotuloja kuvaavat luvut kolmelta vuodelta ennen hankkeen alkua, tukee yllä esitettyä havaintoa tuettujen seurojen kasvu-urasta (kuvio 22). Tuen ulkopuolelle jääneissä seuroissa tulot kasvoivat vuodesta 2006 vuoteen 2007 tultaessa, mutta olivat seuraavana vuonna suurin piirtein edellisen vuoden tasolla. Merkille pantavaa on se huomattava ero, mikä tuetuissa ja ei tukea saaneiden vuosittaisien bruttotulojen keskiarvoissa oli. Jälkimmäisten keskiarvo oli 250 000 euron tietämällä, kun tuetuilla taso oli 400 000 euron luokkaa. Hankeseurojen joukkoon valituksi tulemisessa talouden volyyymilla oli ilmeinen roolinsa.



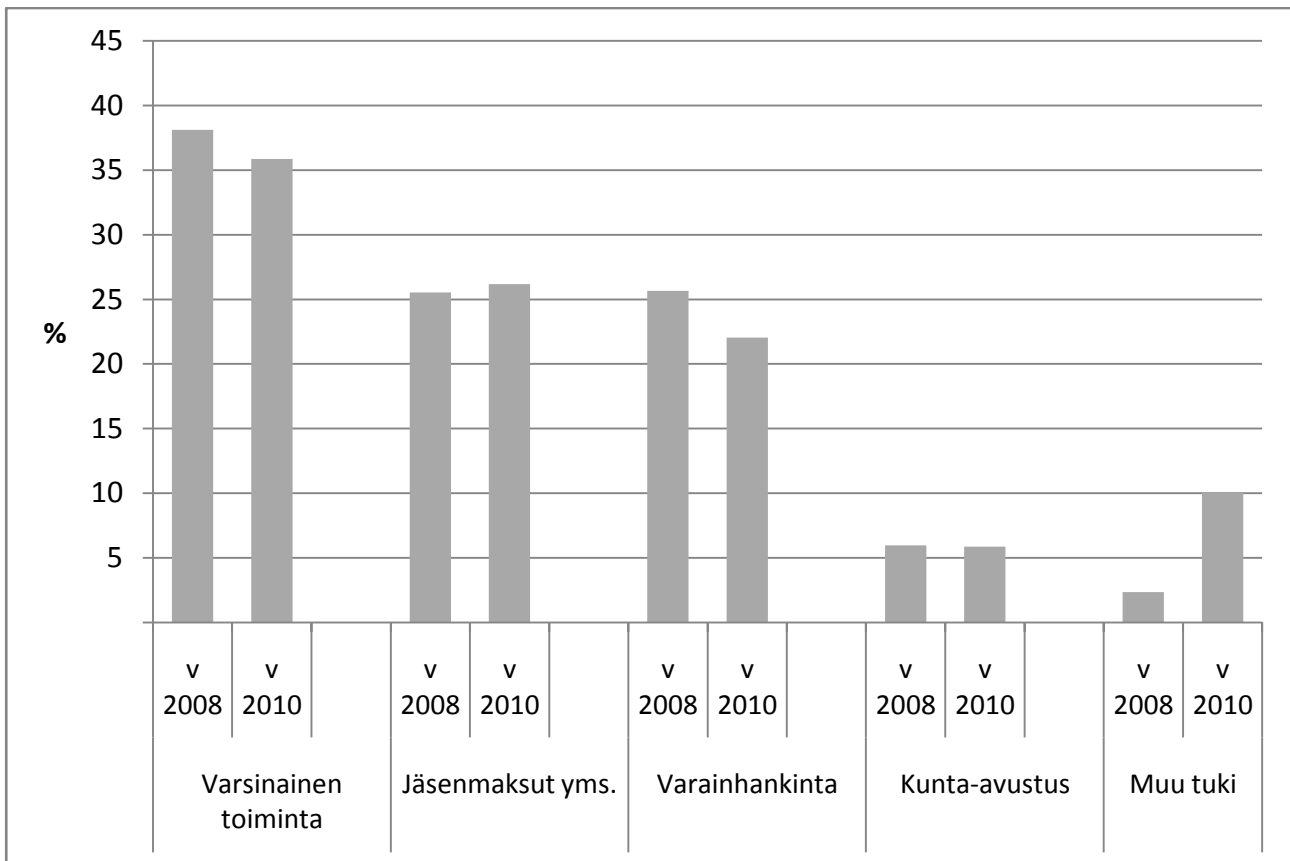
KUVIO 22 Tuettujen ja verrokkiseurojen keskimääräiset vuosittaiset bruttotulot kolmena vuonna ennen hankekauden alkua

Taloustietoihin vastaaminen oli varsin nihkeää ja niiden tarkastelussa joudutaan tyytymään suhteellisen harvojen seurojen vastauksiin. Kuviossa 23 on esitetty seurojen keskimääräiset bruttotulot kolmena vuonna ennen hankkeen alkua sekä hankkeen päättyessä niissä seuroissa, joista tiedot myös vuoden 2010 osalta saatiin. Edelliseen kuvioon vertaamalla huomaa, että verrokkiseurojen vastaajiksi oli valikoitunut korkeamman bruttotulotason seurat ja vastaavasti tuettujen keskimääräinen taso oli matalampi. Vastanneiden seurojen bruttotulot olivat tuetuissa seuroissa hankkeen loppuvaiheessa jokseenkin samaa tasoa kuin juuri ennen hankkeen alkua. Sen sijaan vastanneissa verrokkiseuroissa bruttotulot olivat vuodesta 2008 vuoteen 2010 jonkin verran kasvaneet. Näyttäisi siis siltä, ettei hankkeen myötä tullut muutosta seurojen keskimääräiseen bruttotulojen tasoon.



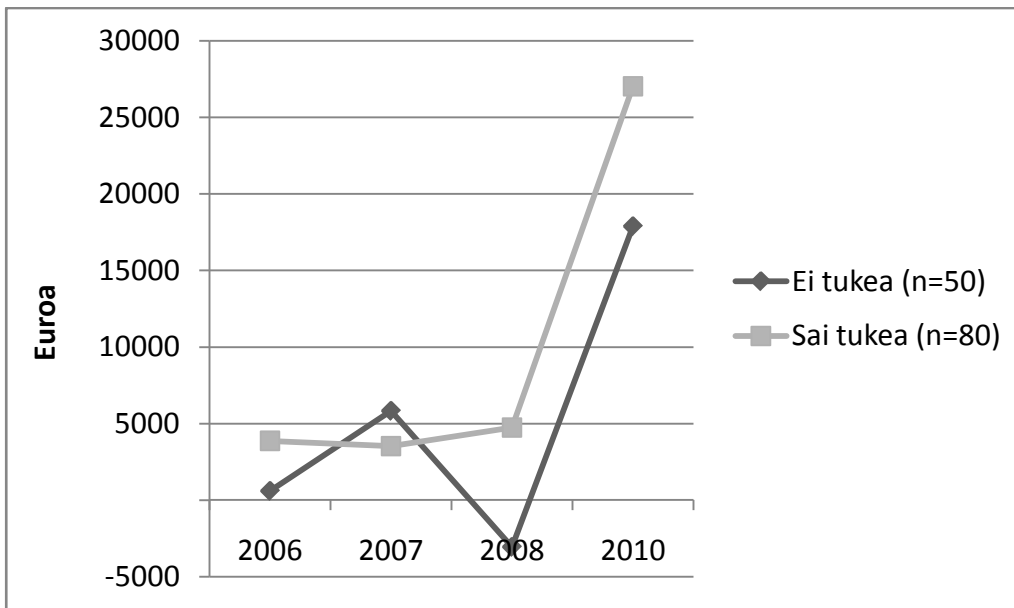
KUVIO 23 Tuettujen ja verrokkiseurojen vuosittaiset bruttotulot keskimäärin vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010.

Kun lähdetään pureutumaan seurojen talousasioihin yksityiskohtaisemmin, joudutaan tyytymään vielä harvempiin vastauksiin. Kuvioista 24 on luettavissa, että suoran seuratuon osuus odotetusti näkyy eri varainhankintamuotojen suhteellisia osuuksia ennen hanketta ja hankkeen päättyessä vertailtaessa. Luokan "muu tuki" osuus kasvoi noin seitsemän prosenttiyksikön verran. Suhteellinen väheneminen oli tapahtunut varsinaisen toiminnan ja varainhankinnan tulojen osuuksissa.



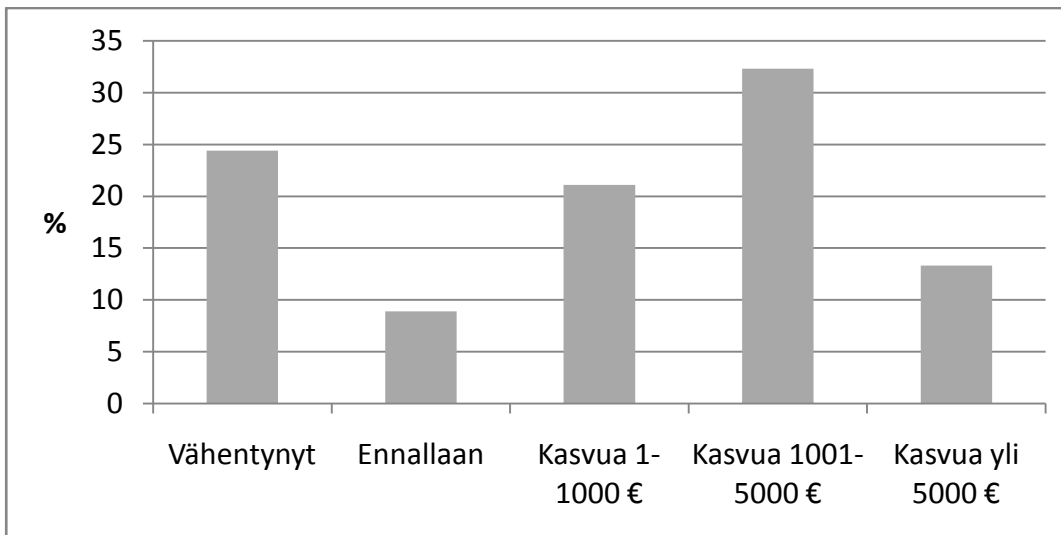
KUVIO 24 Tuettujen seurojen eri tulohankintamuotojen suhteelliset osuudet vuosina 2008 (n=30) ja 2010 (n=50)

Liikunta- ja urheiluseurat ovat yhdistyslain määritelmän mukaisia yhteisöjä, eikä niiden tarkoitus tai toiminnan laatu voi olla pääasiassa talouteen keskittyvä, eikä tarkoituksena voi olla voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankkiminen osallisille (Yhdistyslaki 1989 2§). Tähän liittyen yhdistysten taloudenpidolle on tyypillistä, että tulojen ja menojen suhde ainakin pidemmällä aikavälillä on lähellä nollatulosta. Kuviossa 25 on niiden tukea saaneiden ja verrokkiseurojen, joiden tiedot oli käytettävissä, talouden nettotulos vuosilta 2006, 2007, 2008 ja 2010. Tuettujen keskimääräinen tuloskehitys näytti ennen hankkeeseen mukaan tuloa vakaalta, kun taas vertailuryhmän seurojen nettotuloksessa oli enemmän vaihtelua. Kummassakin ryhmässä tilanne muuttui vuoteen 2010 tultaessa vuodesta 2008 samassa suhteessa. Näin ollen näyttäisi siltä, että hankkeella ei ole ollut myöskään tuettujen seurojen talouden nettotulokseen keskimäärin kovin suurta vaikutusta. Merkittävämpi selittävä tekijä löytynee yleisistä taloussuhdanteista.



KUVIO 25 Tuettujen ja verrokkiseurojen talouden keskimääräinen nettotulos vuosina 2006, 2007, 2008 ja 2010.

Yksi kriittistä pohdintaa aiheuttanut kysymys ennen pilottihankkeen käynnistystä oli, johtaisiko valtiovallan suora tuki seuroille siihen, että kunnallinen tuki näille seuroille samalla vähenisi. Sekä jakauma- että keskiarvotiedot eivät kuitenkaan tue tätä ajatusta (kuvio 26). Niistä seuroista, joiden taloustiedot sekä vuoden 2008 että 2010 tilannetta koskien saatiin, alle neljänneksessä euromääräinen kunta-avustus oli pienentynyt. Tarkkaa tietoa siitä, miten monessa seurassa avun väheneminen oli millään tavalla yhteydessä suoraan seuratukeen, ei ole. Se kuitenkin tiedetään, että ainakin osassa seuroista väheneminen ei liity hankkeeseen, vaan paikallisen tason julkisen talouden tilaan yleisemminkin ja/tai siihen liittyviin järjestelmien muutokseen. Muun muassa hämeenlinnalaisseurat joutuivat väliaikaisesti tulemaan toimeen ilman kaupungin rahallisia seura-avustuksia hankkeen kuluessa (Päivi Joenmäen suullinen tiedonanto 24.5.2012). Ennallaan kunta-apu oli pysynyt hieman alle kymmenessä prosentissa tuetuista seuroista, joiden tiedot olivat käytettävissä. Näin ollen noin kahdessa kolmanneksessa kunnallinen tuki oli lisääntynyt. Keskimäärin tuki oli noussut 813 eurolla.



KUVIO 26 Kunta-avun muutosaikavälillä 2008-2011 (n=90) (keskiarvo= 813, min= -69000, max=22500)

Seuratoiminnan tietynlainen keskiluokkaistuminen on ollut tiedossa jo pitkään (Koski 2000). Tällä viitataan siihen, että seurojen toimintaan osallistuu ja se tavoittaa ihmisiä, joiden elämä on niin sanotusti järjestyksessä. Vanhempien koulutustaso ja kodin kulttuuripääoma ennustavat todennäköisyyttä osallistua seuratoimintaan aktiivisesti ja säännöllisesti (Koski 2009, 61). Toisaalta liikuntaharrastusten kalleus alkaa olla uhkana harrastamiselle ainakin eräissä lajeissa (Puronaho 2006; Zacheus, Tähtinen, Rinne, Koski & Heinonen 2003). Nämä seikat tiedostaen seurojen kehittämishankkeen taustakeskusteluissa oli esillä, ettei eriarvoistava maksujen nousu palkallisen myötä olisi toivottava kehityssuunta. Paineita seurojen kustannusten nousulle on muutenkin kuin ammattilaisten palkkaamisen kautta, sillä esimerkiksi liikuntapaikkojen maksut ja maksullisuus ovat kohonneet ja yleistyneet (Koski 2009, 104)

Miten asian suhteen sitten tuetuissa seuroissa kävi? Sitä lähdettiin jäljittämään sekä seuran antamien että toimintaan osallistuvien lasten vanhempien vastausten avulla. Taulukossa 2 on esitetty lasten ja nuorten seurassa harrastamisesta aiheutuvat maksut vuosina 2009 ja 2011 sekä seurojen antamien tietojen että vanhempien antamien tietojen perusteella. Luvut eivät ole seurojen ja vanhempien kesken täysin vertailukelpoisia johtuen vastausten koskemien seurojen erilaisista määristä ja siitä, että esimerkiksi eri lajien suhteelliset osuudet poikkeavat toisistaan seurojen ja vanhempien sarakkeissa. Lukuihin ei kannatakaan suhtautua absoluuttisina lukuina, vaan tunnistaa lähinnä muutoksen suunta ja suuruusluokka. Sekä seurojen että vanhempien vastausten perusteella vuosittaiset jäsen- ja lisenssimaksut olivat pysyneet samalla tasolla. Vuosittaiset kokonaismaksut olivat kuitenkin nousseet kummankin ryhmän vastausten mukaan. Seurojen tietoihin nojaten kasvu oli 130 euron luokkaa ja vanhempien 220 euron tietämillä. Seurat tunnustivat kausimaksujen nousseen. Vanhempien lienee hankalampi erotella, mistä maksusta kulloinkin on kysymys, mutta käsitys siitä, kuinka paljon kukkaroa kokonaisuudessa kevennetään, lienee helpommin vastattavissa. Edellä esitetyn perusteella voi karkeasti väittää, että tuetuissa seuroissa vuosittaiset maksut lasten tai nuorten harrastamiselle olivat kasvaneet noin parilla sadalla eurolla.

TAULUKKO 2 Lasten ja nuorten vuosittaiset maksut seurassa harrastamisesta vuosina 2009 ja 2011 tuetuissa seuroissa seurojen ja vanhempien vastausten perusteella (euroa)

	Seurat 2009 (n=103)	Seurat 2011 (n=96)	Vanhemmat 2009 (n=633; 137 seuraa)	Vanhemmat 2011 (n=415; 125 eri seuraa)
Jäsenmaksut	31	31	65	58
Lisenssimaksut	53	53	60	63
Kausimaksut	257	369	464	464
Muut*	206	155	402	564
Vuosittaiset maksut YHTEENSÄ	468	598	722	945
Nousu 2009-2011		+ 130 € / vuosi		+ 223 € / vuosi

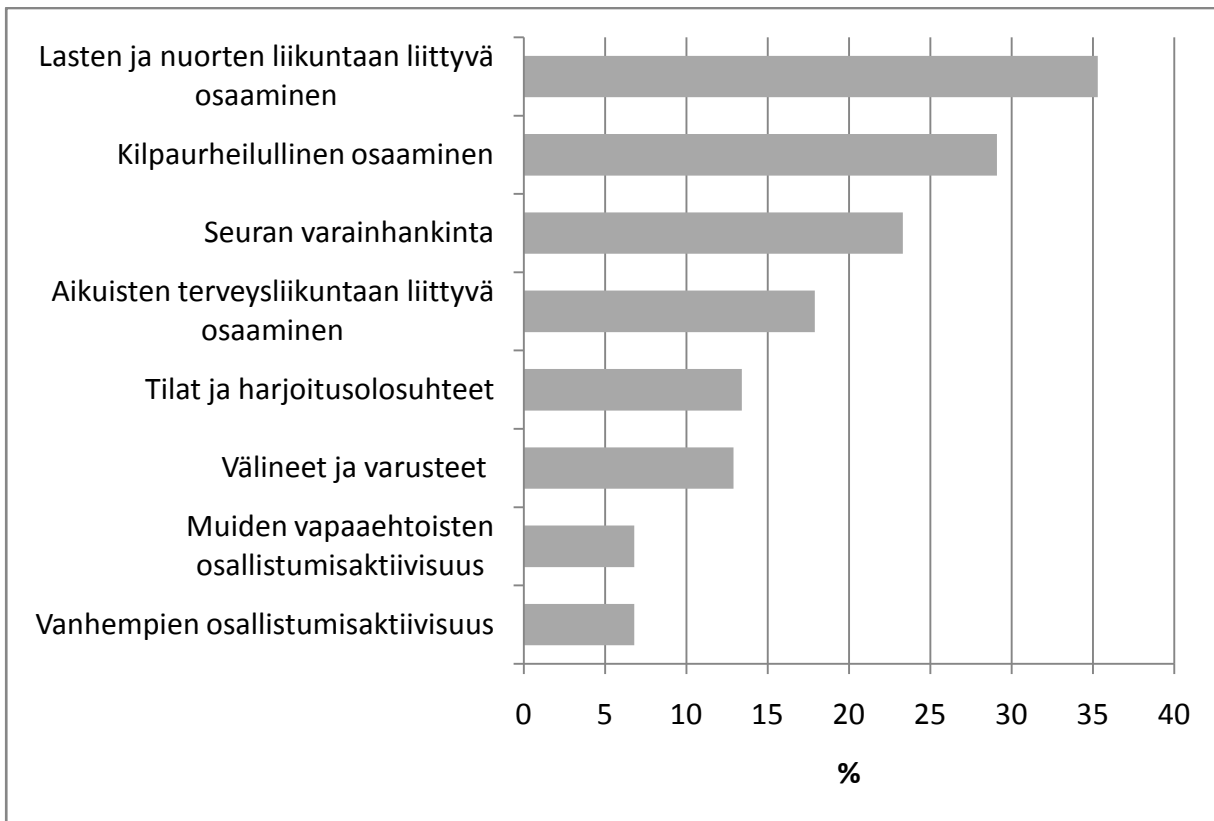
*Vastanneita vähemmän kuin muissa

Maksujen nousu saakin pohtimaan, oliko alkuperäinen ajatus siitä, että palkatun työsuhde voitaisiin turvata hankekauden jälkeen nostamatta harrastajilta kerättäviä maksuja kovin realistinen. Eri asia on, onko maksujen nousu kokonaisuuden kannalta toivottava asia.

Arviot resurssien hankintakyvyn muutoksista

Kun tarkastellaan resurssien hankintakykyyn liittyviä muutoksia arvioinnin tehneiden ryhmien arviointien perusteella ja nojataan ”parantunut tai selvästi parantunut” -vastausten ryhmittäisten osuuksien keskiarvoon, huomataan, että osaamiseen ja asiantuntemukseen liittyvää muutosta arvioitiin tapahtuneeksi yleisimmin (kuvio 27). Ryhmien keskiarvojen osuus ylittää yli kolmannekseen lasten ja nuorten liikunnassa, lähes kolmannekseen kilpaurheilullisen osaamisen osalta ja aikuisten terveystieteiden osaamisen katsottiin kohentuneen lähes viidenneksessä seuroista. Suhteellisen harvassa seurassa palkallisen saaminen oli näkynyt olosuhteiden, välineiden tai varusteiden kohentumisessa, mikä sinällään ei yllätä. Vielä harvinaisempaa oli, että vapaaehtoisten osallistumisen arvioitiin kohentuneen.

Varainhankinnassa kohennusta tapahtui todennäköisemmin seuroissa, joissa oli ennestään palkattuja työntekijöitä. Palkatun jo ennen hanketta omanneista seuroissa noin kahdessa kolmanneksessa (63,6 %) varainhankinnassa tapahtui arviointien perusteella kohennusta, kun vastaava osuus hankkeen myötä ensimmäisen palkatun saaneissa seuroissa oli alle puolet (47,6 %). Tämän havainnon rinnalla tieto aloittelevien seuratyöntekijöiden todennäköisemmästä myönteisestä vaikutuksesta varainhankintaan (66,7 % kohentui) verrattuna jo palkallista seuratyöstä kokemusta hankkineisiin (43,9 % varainhankinta kohentui) vaikutti mielenkiintoiselta.



KUVIO 27 Arvioryhmien keskiarvo ”parantunut tai selvästi parantunut” -arvioiden osuudesta resurssien hankintakyvyn muutosta kuvaavissa muuttujissa

Vanhempien osallistumisaktiivisuuden muutos näytti olevan yhteydessä palkatun osaamiseen mutta ei lineaarisesti, sillä todennäköisimmin muutosta oli tapahtunut osaamiseltaan keskitason palkatun seuroissa. Nimittäin kun palkatut jaettiin itsearviointinsa ”osaamissumman” perusteella kolmeen kolmannekseen ja vertailtiin vanhempien osallistumisen muutosryhmiä (heikentynyt, ennallaan, parantunut) näissä kolmanneksissa, voitiin todeta, että osaamisen keskiryhmän palkattujen seuroista vanhempien osallistumisaktiivisuus oli parantunut lähes joka neljännessä (23,3 %). Osaavimman kolmanneksen seuroissa kohennusta tässä asiassa oli tapahtunut noin joka kuudennessa seurassa (16,1 %), kun palkattujen osaamisen huonoimman kolmanneksen seuroissa vastaava osuus oli vain kolme prosenttia. Muiden vapaaehtoisten osallistumisaktiivisuuden muutoksen suhteen havainnot ovat vastaavanlaisia (huonoin kolmannes kohennusta 9,1 %:ssa, osaavimmassa kolmanneksessa 16,1 % ja keskiryhmässä 29,0 %).

Vastava epälineaarinen suhde löytyi vanhempien osallistumisaktiivisuuden ja seuran koon välillä. Pienissä (100–499 jäsentä) ja suurissa (tuhat tai enemmän) vanhempien osallistumisen aktivoituminen ei ollut yhtä yleistä kuin keskiryhmän (500–999 jäsentä) seuroissa (kohentunut pienissä 12,8 %, suurissa 8,6 % ja keskiryhmässä 20,0 %). Muiden vapaaehtoisten kuin vanhempien osallistumisaktiivisuus oli sitä vastoin todennäköisimmin kohentunut pienissä seuroissa (21,3 %) (keskiryhmän seuroissa 16,7 % ja isoimmissa 5,6 %). Sekä vanhempien että muiden vapaaehtoisten osallistumisaktiivisuus oli yleisemmin kehittynyt seuroissa, jotka olivat jo ennen hanketta myönteisellä kehitysuralla.

Kilpaurheilullinen osaaminenkin oli todennäköisemmin parantunut seuroissa, joiden palkallinen aloitti ensimmäistä kertaa palkallisessa seuratyössä (90,0 %) kuin jo seuratyökokemusta hankkineiden seuroissa (76,7 %). Lasten ja nuorten liikunnan osaamisen osalta suunta oli vastaavanlainen (100,0 % vs. 84,9 %). Aikuisliikunnan osaamisen muutosta koskien ei vastaavia eroja löytynyt.

Aikuisliikunnan osaaminen oli sen sijaan todennäköisemmin kehittynyt seuroissa, joissa oli palkattu jo ennen hanketta kuin seuroissa, joissa ensimmäinen palkattu aloitti hankkeen myötä (seurassa jo palkattu 60,0 %; ei aiempaa palkattua 43,1 %). Aikuisliikunnan kohentuminen näytti olevan myös yhteydessä palkatun osaamiseen käytetyllä luokituksella. Osaavimman kolmanneksen seuroissa aikuisliikunnan osaaminen oli kohentunut lähes 60 prosentissa (59,4 %), kun vastaava osuus keskikolmanneksessa oli 50 prosentin (51,5 %) ja huonoimmassa kolmanneksessa 40 prosentin (41,2 %) tietämällä.

6.3.2 Toimintajärjestelmän sujuvuuden muutokset

Seuran johdolta ja palkatuilta kysyttiin hankkeen eri vaiheissa onnistumisista ja ongelma-kohtista. Heti hankkeen alkupuolella toistui kummankin osapuolen vastauksissa sanat järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus. Tämä viittaa siihen, että etenkin seuroissa, jossa palkattu oli ensimmäinen, hän luo työllään ja osaamisellaan systemaattisuutta moniin aiemmin sattumanvaraisesti hoidettuihin toimintatapoihin. Järjestelmällisyys merkitsee myös asioiden toteuttamista johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti. Toimintatapojen yhdenmukaistaminen yleensä tehostaa toimintaa ja merkitsee toimintajärjestelmän sujuvuutta. (Koski 2010, 31–32) Kuviossa 28 on esitetty toimintajärjestelmän sujuvuutta kuvaavien osa-alueiden kohentuminen hankkeen aikana arviointiryhmien jakaumakeskiarvojen perusteella. Palkit kuvaavat ”parantunut tai selvästi parantunut” -arvioiden keskimääräistä osuutta. Johdon ja palkattujen kuvaukset hankkeen kuluessa saavat vahvistusta arviointiryhmien vastauksista, sillä ammatilainen näyttää tuoneen mukanaan järjestelmällisyyttä, organisointikykyä ja toiminnan suunnitelmallisuutta. Niiden kohdalla kohennusta tai selvää kohennusta osuuden keskiarvo oli lähellä 40 prosenttia.

Järjestelmälliset ja suunnitelmalliset toimintatavat ovat ammattimaisen otteen keskeisiä piirteitä. Niiden myötä luodaan seuraan yhdenmukaisia käytäntöjä, jotka ovat omiaan tehostamaan ja sujuvoittamaan toimintaa. Konkreettisesti tämä tarkoittaa esimerkiksi yhtenäisen valmennuslinjan luomista seuraan. Aikataulullista yhdenmukaisuutta toimintatapoihin voidaan luoda esimerkiksi vuosikellon tai -kalenterin avulla. Tekemisiä monissa seuroissa jäsenetään niin sanotun seurakäsikirjan avulla (esim. PK-37 2009). Siihen kiteytetään ne keskeiset periaatteet ja piirteet, joiden puitteissa seurassa toimitaan riippumatta siitä, minkä ryhmän toiminnassa on mukana.

Kohennusta oli arviointien mukaan tapahtunut mainittujen kolmen osa-alueen lisäksi suhteellisen yleisesti myös tavoitteiden asettamisen selkeydessä, hallinnon organisoinnissa ja työn-

jaossa sekä seuran johtamisessa. Spesifimpien toimintajärjestelmän sujuvuuteen liittyvien tehtävien osalta kohentumista kuvaavat keskiarvot jäivät ehkä ymmärrettävästikin matalammalle tasolle. Esimerkiksi huoltoon tai harjoitusvuoroasioiden hoitamiseen liittyvät asiat eivät todennäköisesti sivunneet palkatun tehtäväkenttää kovinkaan monessa tuetussa seurassa, joten näissä kehityksen suhteellinen harvinaisuus on luontevaa.

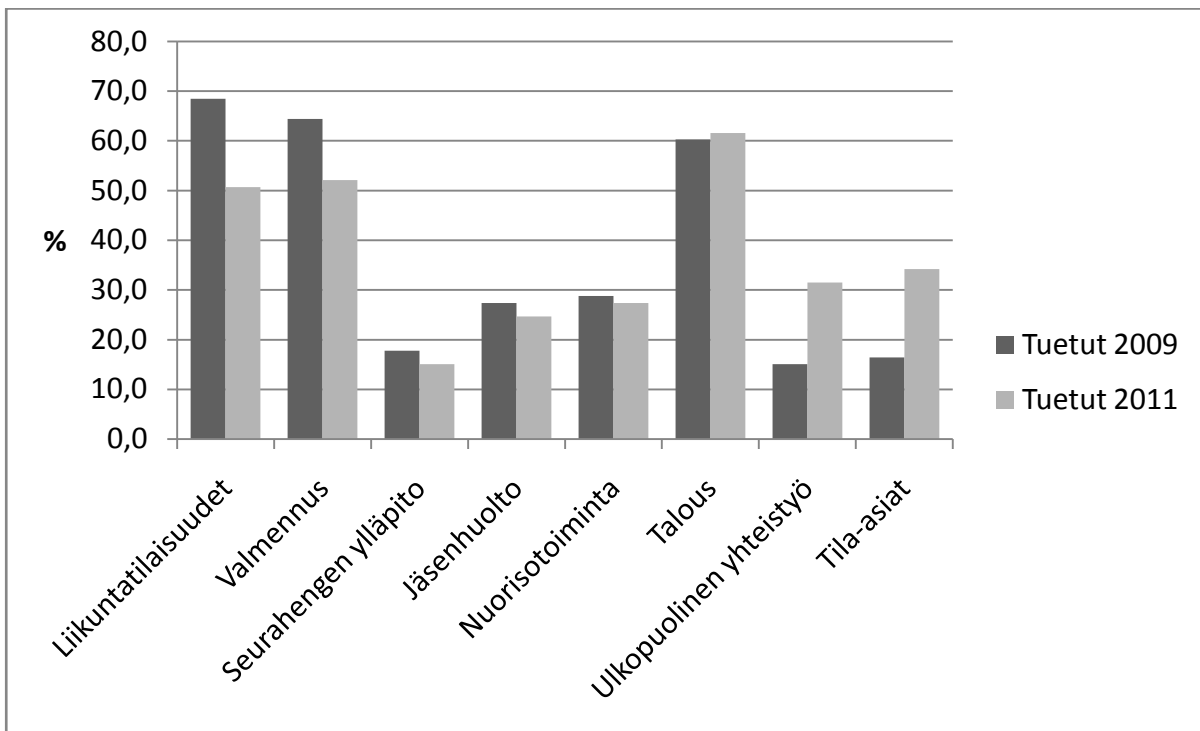
Yksi osa-alue, jonka olisi hankkeen alussa saatujen vaikutelmien perusteella luullut kohentuvan yleisemminkin, on seuran sisäinen tiedonkulku. Onhan palkattu tuonut seuraan viestinnällisen solmukohdan, joka on vapaaehtoistoimijoita paremmin erityisesti arkena tavoitettavissa ja joka voi käyttää aikaansa myös viestien levittämiseen. Arvioiden perusteella asiassa ei kuitenkaan kovin yleisesti tapahtunut huomattavaa kehitystä.



KUVIO 28 Arvioryhmien keskiarvo ”parantunut tai selvästi parantunut” arvioiden osuudesta toimintajärjestelmän sujuvuuden muutosta kuvaavilla muuttujilla

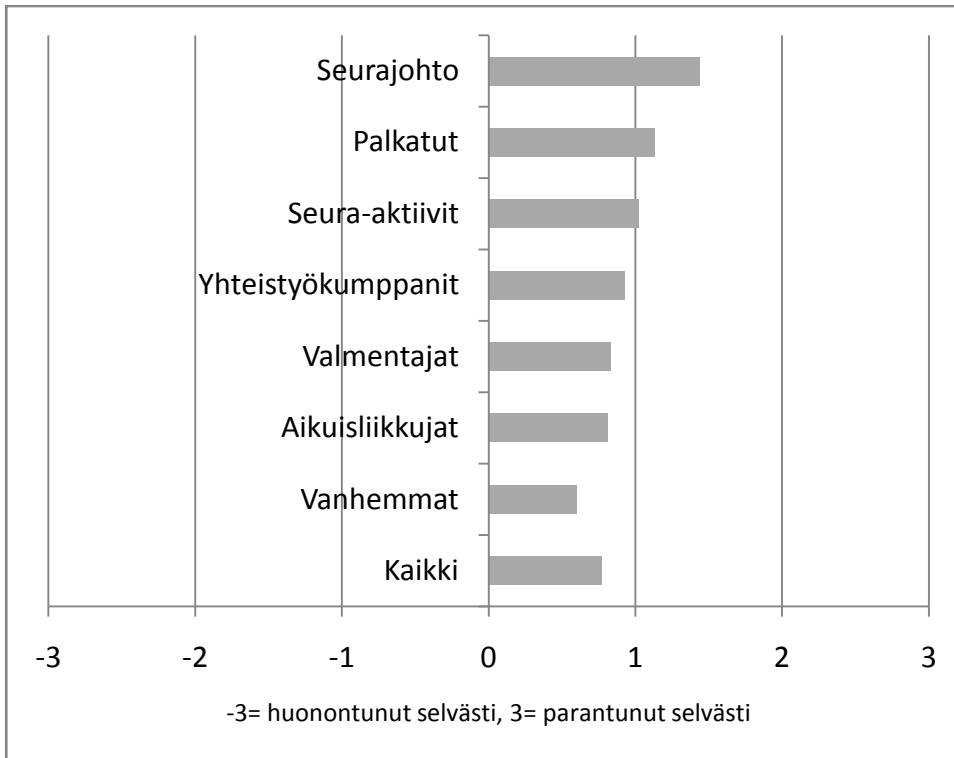
Kuvio 29 ilmentää seuran toimintapotentiaalia kuluttavan energian suhteellista kulumista eri osa-alueille. Jakaumat kertovat, kuinka suuressa osassa vastanneita seuroja kyseinen tehtäväalue on kirjattu kolmen kuluttavimman joukkoon. Vuosien 2009 ja 2011 tilanteita vertailtaessa voidaan huomata pari johdonmukaista muutosta, jotka voi tulkita palkatusta johtuviksi. Näyttää nimittäin siltä, että jäsenhuoltoon, nuorisotoimintaan, seurahengen ylläpitoon ja myös talousasioihin liittyen muutokset olivat vähäisiä. Sitä vastoin liikuntatilaisuudet ja valmennustoiminta tuntuivat kuluttavan hankkeen päättymisvaiheessa toimintapotentiaalia selvästi harvemmassa seurassa kuin sen alkuvaiheessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että nämä

toiminnot olisivat välttämättä vähentyneet, vaan ilmeisesti sitä, että nämä asiat hoituvat aiempaa sujuvammin. Toiminnan laajentumiseen viittaa myös se, että tila-asiat olivat hankkeen loppuvaiheessa nousseet jo kolmanneksella seuroista kolmen kuluttavimman osa-alueen joukkoon, kun pari vuotta aiemmin näin oli tilanne vain noin joka kuudennessa seuroista. Seurojen toimintojen muuttumiseen viittaa myös se, että seurojen ulkopuolinen yhteistyö oli palkatun myötä yleistynyt tai ainakin se kulutti merkittävästi toimintapotentiaalia jo ainakin kolmanneksessa tuetuista seuroista. Viimeksi mainittuun teemaan palataan yleisaktiivisuustason tarkastelun yhteydessä.



KUVIO 29 Seuran toimintakapasiteettia kuluttavien tehtäväalueiden suhteelliset osuudet kolmen yleisemmän joukossa tuetuissa seuroissa vuosina 2009 ja 2011.

Palkatun voi mieltää monessa seurassa – ainakin sellaisissa, joissa heitä on vain yksi – seurajohtajan operatiiviseksi työkaluksi. Seuran johtaminen näyttyy erilaisena riippuen siitä, kenen seuraosallistujan näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Kuviossa 30 on kuvattu seurajohtamisen hankkeen aikaista muutosta eri arvioitsijaryhmien arviointeihin perustuen. Lähimpänä asiaa olevat, eli seurajohtajat ja palkalliset, arvioivat kehitystä eniten tapahtuneen. Heitä voi pitää seurajohtamisen arviointitehtävään jääveinä, mutta itsearviointikin on tervetullutta. Se, että asiaa suhteellisen läheltä seuraavien seura-aktiivien arviotkin olivat lähes samaa tasoa palkattujen kanssa, tukee varsin suotuista kuvaa seurajohtamisen kehityksestä hankkeen aikana. Vanhempien arviot myös seurajohtamisen kehittymisestä olivat arviointiryhmittäisessä vertailussa kriittisimpiä.



KUVIO 30 Seurajohtamisen muutos keskimäärin eri arvioitsijaryhmien hankkeen lopussa arvioimana (seuroja: seura-aktiivit 128; yhteistyökumppanit 89; valmentajat 125; aikuisliikkujat 91; vanhemmat 119; palkatut 138; seurajohto 102; kaikki 146)

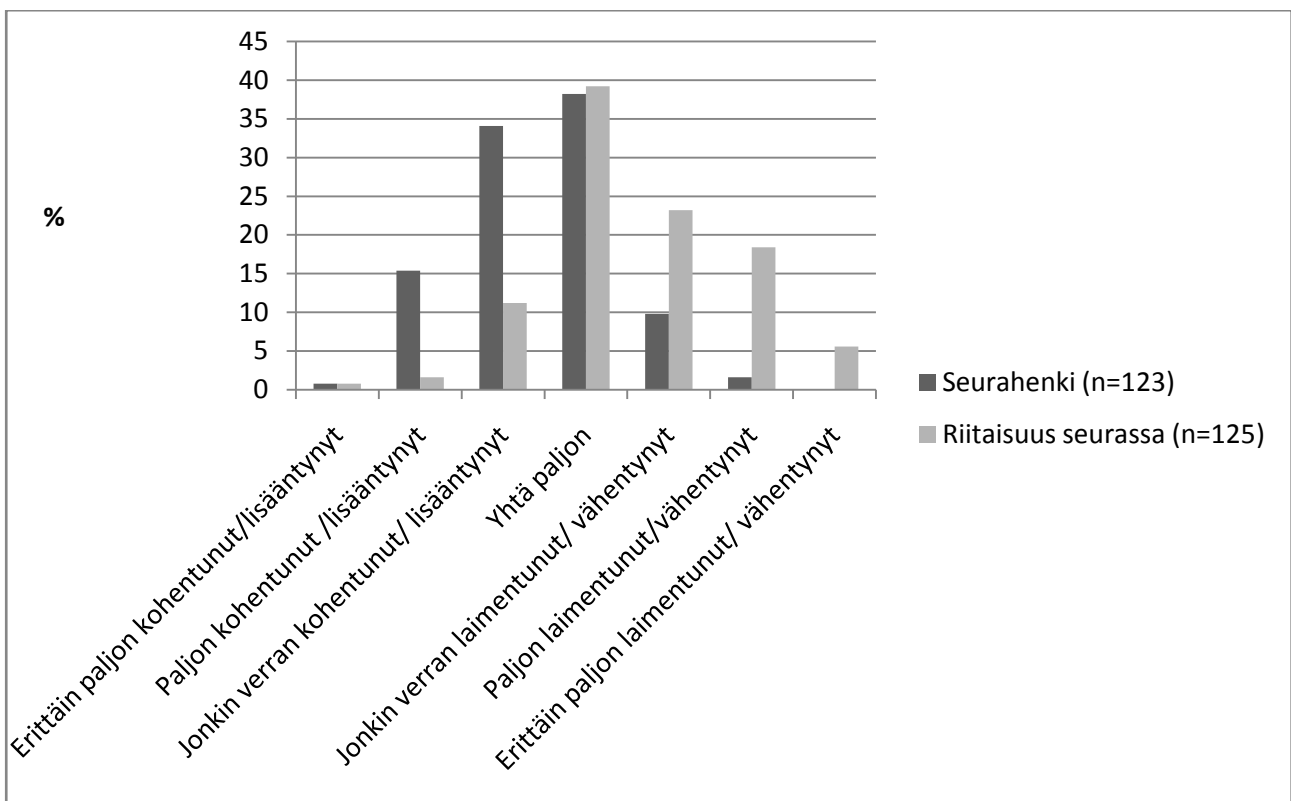
Ei ole yllättävää, että johtaminen ja organisointi olivat parantuneet etenkin seuroissa, joiden palkatun toimenkuva keskittyi hallintoon. Lisäksi ennen hankkeen alkua noin viiden vuoden aikana suotuisassa kehitysvaiheessa olleet seurat olivat kohentuneet näissä asioissa yleisemmin kuin samaan aikaan taantuneet. Se, oliko palkattu ensimmäinen vai ei, ei erottanut seuroja toisistaan tällä osa-alueella. Liekö ensi kertaa seuraan työhön tulevilla enemmän intoa ja ideoita, sillä heistä lähes kaikki olivat saaneet kehitystä tällä osa-alueella aikaiseksi, kun taas esimerkiksi jo muutaman vuoden seurapalkallisen kokemuksen hankkineilla tällä osa-alueella asiat olivat säilyneet jokseenkin ennallaan. Tai sitten ehkä he olivat omat toiminnan sujuvuutta parantaneet kehitystoimensa ja -ideansa jo ehtineet toteuttaa.

Palkatun myötä oli erityisesti vanhimmissa seuroissa ilmeisesti päivitetty tavoitteita, sillä ennen vuotta 1951 perustetuissa seuroissa useammassa kuin yhdeksässä seurassa kymmenestä tavoitteet olivat selkeytyneet palkatun myötä. Vastaava osuus nuoremmissa seuroissa jää 61 prosenttiin. Samansuuntainen tulos oli havaittavissa myös sisäisen tiedonkulun ja talousasioiden hoidon kohentumisessa, tosin ei yhtä selvänä.

Palkatun osaamista kuvaava luokittelu ei erotellut seuroja tällä osa-alueella juurikaan muuten kuin talousasioiden hoidossa. Esimerkiksi ryhmätason talousasioiden hoito oli kohentunut yli 70 prosentissa (71,9 %) niistä seuroista, joiden palkattu kuului osaavimpaan kolmannekseen, kun vastaava osuus alimman kolmanneksen seuroissa oli noin 55 prosenttia (54,5 %).

6.3.3 Ilmapiirin muutokset

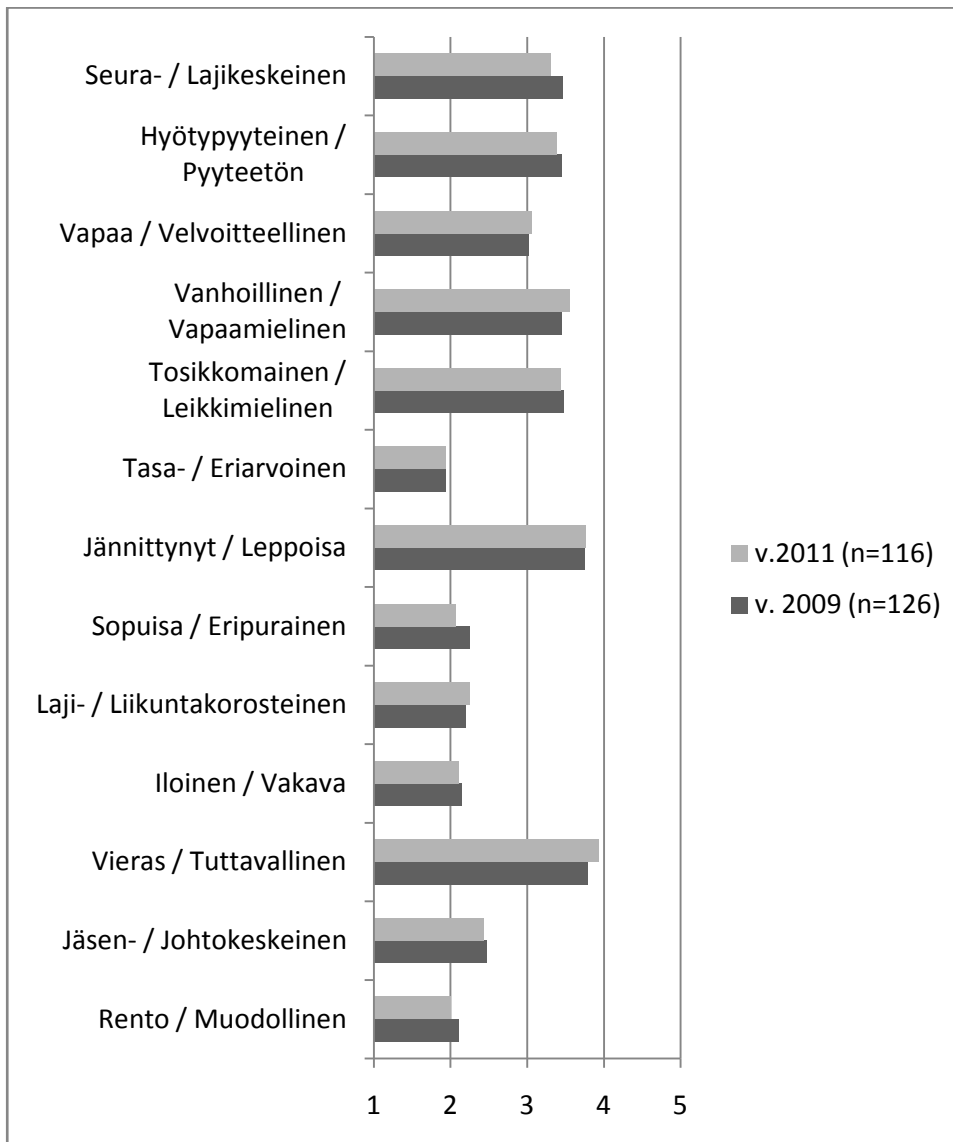
Seuran lähimenneisyyttä ennen hankekauden alkua jäljitettiin kysymyksellä, jossa seurajohdtoa pyydettiin arvioimaan eri asioiden kehityskulkua edeltäneen viiden vuoden jaksolla. Kysytyjen asioiden joukossa oli seurahengen ja seuran sisäisen riitaisuuden muutokset. Kuten odotettua, näiden kahden piirteen kehityskulut ovat toistensa peilikuvia (kuvio 31). Lähes 40 prosentissa vastanneita seuroja ei näissä ilmapiirin kannalta keskeisissä asioissa ollut tapahtunut muutoksia. Noin puolessa seuroista seurahenki oli hankkeen alkua edeltäneen viiden vuoden aikana kohentunut ja vastaavasti riitaisuus vähentynyt. Noin kymmenessä prosentissa vastanneista seuroista oli kehityssuunta ollut päinvastainen. Yleisesti ottaen hankkeeseen valituissa seuroissa seuran ilmapiiri oli kehittynyt pääosin myönteiseen suuntaa ennen hankkeen aloittamista. Seikka on epäilemättä ollut hyväksi myös hankkeen onnistumisen kannalta, mutta voi tarkoittaa myös sitä, että jo tapahtuneen myönteisen kehityksen vuoksi ilmapiirin tai seurahengen edelleen kohentaminen ei olekaan enää helppoa.



KUVIO 31 Seurajohdon käsitys seurahengen ja riitaisuuden kehityksestä viiden vuoden jaksolla ennen kehittämishanketta

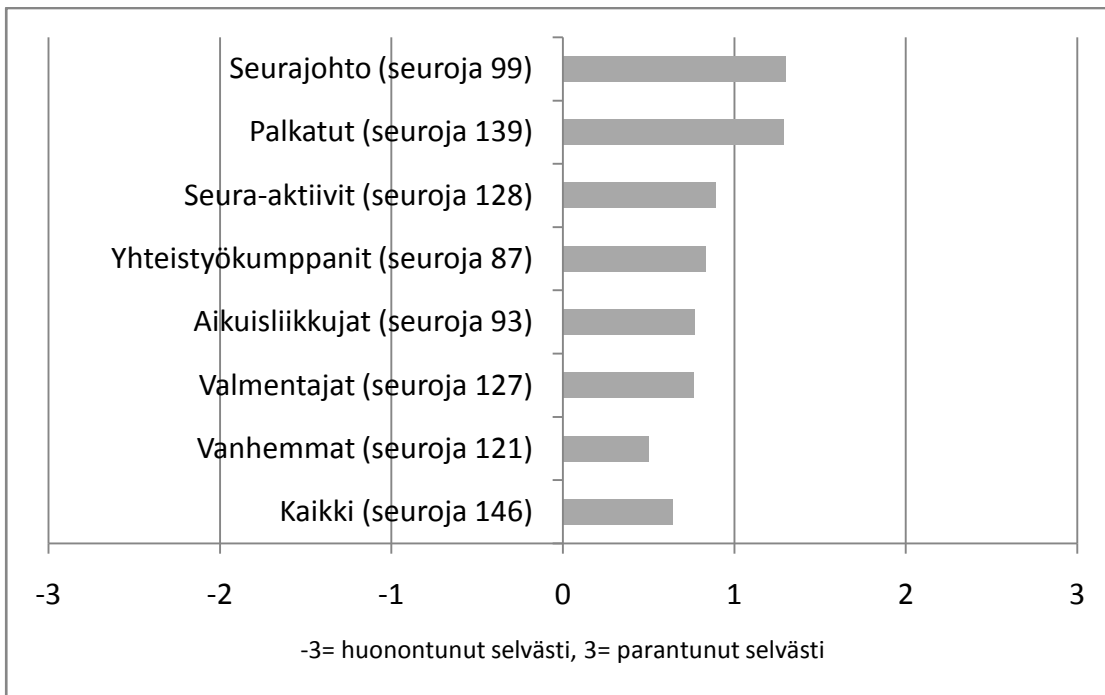
Seurajohdolta pyydettiin myös arviota seuran ilmapiiristä hankkeen alkaessa ja hankkeen loppuvaiheessa 12-osioisen ilmapiirimittarin avulla (kuvio 32). Vastaavaa mittaria on käytetty seuritutkimuksissa jo aiemmin (esim. Heinilä & Koski 1991; Koski 2009). Ainakin tämän mittarin perusteella muutokset tuettujen seurojen ilmapiirissä olivat vähäisiä. Suurimmat erot, joskin sittenkin hyvin pienet, näyttäytyivät sopuisuuden lisääntymisessä, siirtymisessä lajikeskeisyydestä kohden seurakeskeisyyttä, kasvaneena tuttavallisuutena ja ilmapiirin rentoutena. Kaikki muutossuunnat ovat ainakin seuran yhteisöllisyyden näkökulmasta suotuisia.

Muutamassa yksittäistapauksessa palkatun yhteistyö joko seurajohdon tai muiden seura-toimijoiden kanssa osoittautui ongelmalliseksi.



KUVIO 32 Seuran ilmapiiriä kuvaavien osioiden seurakohtaisen keskiarvot vuosina 2009 ja 2011. (1= erittäin paljon vastinparin ensin mainittua piirrettä; 5= erittäin paljon vastinparin viimeksi mainittua piirrettä)

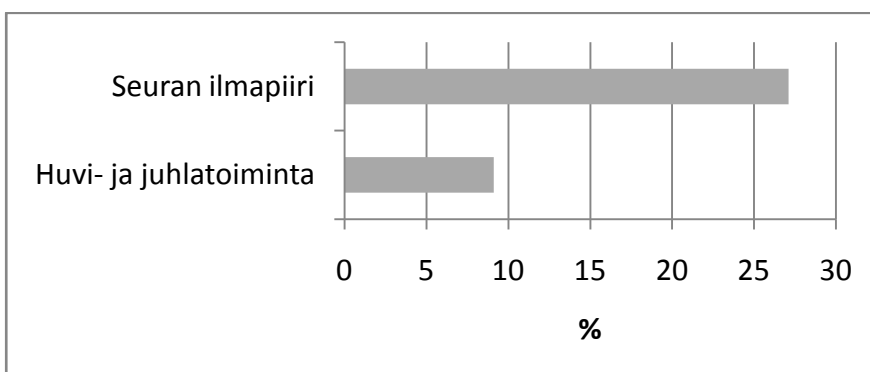
Kun arvioitsijoita pyydettiin hankkeen loppuvaiheessa arvioimaan, mihin suuntaan ilmapiiri oli kuluneena noin kahtena vuotena muuttunut, olivat arviot edellisen kuvion havaintoja myönteisemmät ja muutos tunnistettavampi (kuvio 33). Kunkin arvioitsijaryhmän seurakohtaiset keskiarvot jäivät ilmapiirin kohentumista osoittavalle puolelle. Näiden arviointien mukaan kahdessa kolmanneksessa vastanneista seuroista ilmapiiri oli kohentunut, ja heikentynyt vain noin kuudessa prosentissa. Arvioryhmittäiset erot olivat pieniä, mutta kuten monen muunkin tutkitun piirteen osalta, lähimpänä seuran ydintä olevat eli seurajohto ja palkatut arvioivat asiaa myönteisimmin ja eniten kriittisyyttä löytyi vanhempien ryhmältä.



KUVIO 33 Arviointiryhmien seurakohtaisten arvojen keskiarvot ilmapiirin muutoksesta hankkeen aikana.

Huvi- ja juhlatoiminnan voi ajatella olevan yksi erillisistä toimintatavoista, jolla ilmapiiriin yritetään seuratoiminnassa vaikuttaa. Kovin yleisesti tässä asiassa ei ollut tapahtunut hankeseuroissa muutosta (kuvio 34). Palkattujen myötä oli ilmeisesti ensisijaisesti edetty seuran tuotantotehtävän suunnassa ja huomio yhteisötehtävään oli jäänyt vähäisemmäksi.

Kaiken kaikkiaan palkatun vaikutuksesta seuran ilmapiiriin ei edellä kuvattujen osin ristiriitaistenkin tietojen valossa voi lausua kovin ponnekkaita päätelmiä. Yleiskuvaksi jää, että useassa hankeseurassa ilmapiiri oli kehittynyt myönteiseen suuntaan jo ennen hanketta ja käytössä olleella aikataululla palkatut olivat vaikuttaneet seurojen ilmapiireihin suhteellisen vähän, mutta pääsääntöisesti ilmapiirit hankeseuroissa olivat olleet edelleen kohenemaan päin. Vain muutamassa hankkeen seurassa suunta oli ollut päinvastainen.



KUVIO 34 Arvioryhmien keskiarvo ”parantunut tai selvästi parantunut” arvioiden osuudesta ilmapiirin ja huvitoiminnan muutosta kuvaavilla muuttujilla

Huvi- ja juhlatoiminta oli sekä kohentunut (25,0 %) että heikentynyt (15,6 %) useammin seuroissa, joissa oli ennestään palkattu työntekijä, kuin seuroissa, joissa hankkeen myötä palkattu oli ensimmäinen kokopäiväinen työntekijä (kohentunut 15,5 % ja heikentynyt 5,8 %). Kilpaseuroissa asiaan oli paneuduttu jonkin verran enemmän kuin päätarkoituksenaan lasten ja nuorten liikunnan tai kuntoliikunnan ilmoittaneissa seuroissa.

Ilmapiiri tuntui kohentuneen yleisemmin pienissä (71,4 %) ja suurissa (71,1 %) kuin keskiyhmän seuroissa (56,9 %). Ilman aiempaa seuratyökokemusta olleiden palkallisten seuroissa (75,6 %) ilmapiirin kohentuminen oli myös jonkin verran yleisempää kuin muissa (65,3 %)

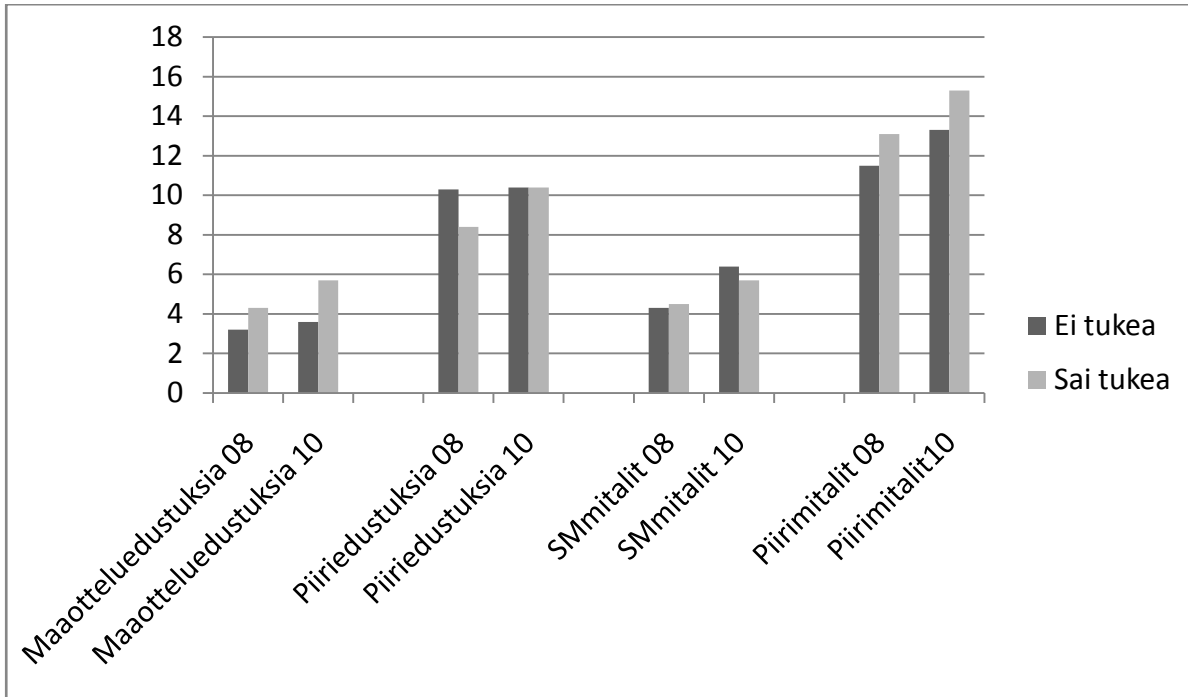
6.3.4 Muutokset seurojen tavoitteiden toteutumisessa

Seuroilla on olemassaololleen ja toiminnalleen erilaisia tavoitteita. Jotkut seuravat tavoittelevat ensisijaisesti kilpailullista menestystä, joissakin päähuomio kiinnittyy jäsenten liikunnallisten ja/tai sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen, joissain keskitytään nuorten kasvatustyöhön ja joissakin pyritään tavoittamaan lisää harrastajia. Monet tavoitteista linkittyvät muihin jo puituihin teemoihin, kuten osallistujamäärään tai ilmapiiriin. Tässä yhteydessä tavoitteiden toteutumista tarkastellaan kilpailumenestyksen sekä arvioidun toiminnan tasoa ja tavoitteiden toteutumista koskevien yleisarvioiden perusteella.

Kilpailumenestyksen muutos

Kilpailumenestyksen parantaminen ei ollut kirjattuna valtiovallan asettamiin tavoitteisiin kuin korkeintaan sitä kautta, jos kilpailumenestys määritetään seuratoiminnan laadun mittariksi. Taustakeskusteluissa painotettiin, ettei luotua seuraturkijärjestelmää tarkoitettu kilpaurheilun vaan seuratoiminnan kehittämiseen. On syytä kuitenkin muistaa, että joka neljäs tukea saaneista seuroista oli kertonut toiminnan päätarkoitukseksi kilpaurheilun ja melkein kaikilla se oli mukana toimintaohjelmassa (Koski 2010, 19). Näin ollen monella tuetuista seuroista kilpakentillä pärjääminen on keskeisellä sijalla toiminnan ydintä ja tavoitteiden toteutumista pohdittaessa. Seuraavassa tarkastellaan sitä, näkyikö palkatun tulo seuraan muutoksena näin lyhyellä aikavälillä seuran kilpailumenestyksessä.

Kuvion 35 perusteella voidaan todeta, että sekä tuetuilla että vertailuryhmän seuroilla kilpailumenestys oli hankkeen aikana kohentunut niin piiritasolla kuin laajemminkin. Verrokki-seuroissa piiri- ja aluetason edustustehtävien määrät eivät olleet lisääntyneet, mutta muissa käytetyissä menestysmittareissa kohennusta oli tapahtunut. SM-italien osalta tuen ulkopuolisissa seuroissa kasvu oli jopa suurempaa kuin tuetuissa seuroissa. Kaiken kaikkiaan ainakaan näin lyhyellä aikavälillä ei palkatun merkityksestä kilpailumenestyksen muutokseen uskalla sanoa paljoakaan, mutta eivät tiedot ainakaan heikentymisen suuntaan viittaa. Tuetuissa seuroissa oli sekä mitalisteja, että seuran ulkopuolisissa edustustehtävissä olleita urheilijoita vuonna 2010 enemmän kuin pari vuotta aikaisemmin. Puhuttiinpa sitten piiri- tai aluetasosta, maaotteluedustuksista tai SM-tasosta.

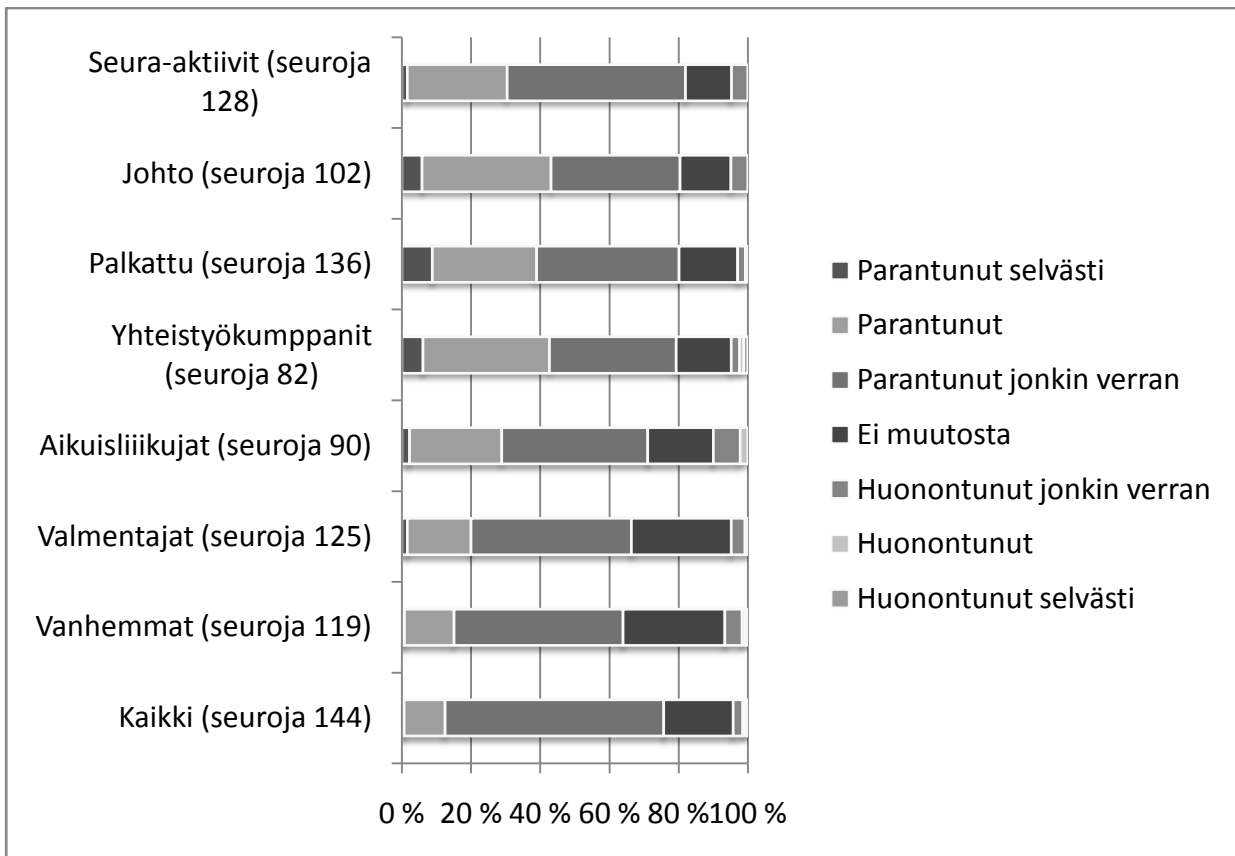


KUVIO 35 Kilpailumenestys mitali- ja edustustehtävien määrinä vuosina 2008 ja 2010 tuetuissa (n=80-96) ja ei tukea saaneissa seuroissa (n=53-58) seurakohtaisten keskiarvojen perusteella tarkasteltuna

Kilpaurheilumenestyksen muutoksessa ei ollut suuria poikkeavuuksia seuran ilmoittaman päätarkoituksen perusteella. Sellainen ero sentään löytyi, että kilpaurheiluseuroissa aluetason mitalimäärä oli kasvanut keskimäärin yli viidellä, kun kuntoliikuntaseuroissa mitalimäärä oli entisellään ja lasten ja nuorten liikunnan seuroissa kasvanut keskimäärin puolellatoista mitallilla.

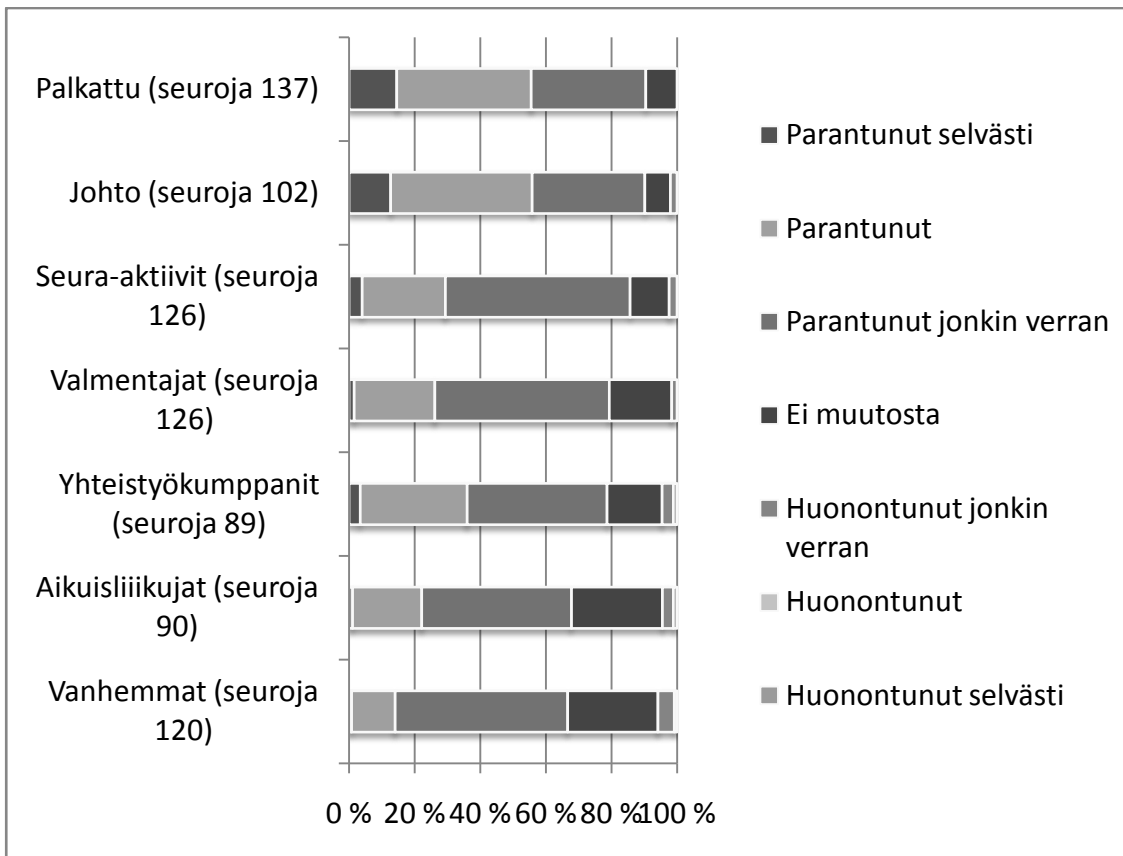
Arviot tavoitteiden toteutumisen muutoksesta yleisesti

Eri arvioitsijaryhmiä pyydettiin hankkeen lopulla arvioimaan hankkeen aikana tapahtunutta muutosta seuran tavoitteiden toteutumisessa yleisesti. Kuvio 36 kertoo, että jokaisen ryhmän mukaan kehitys oli ollut pääsääntöisesti myönteistä. Neljän seuran kehitys viidestä oli asiassa ollut seura-aktiivien, johdon, palkattujen ja yhteistyökumppaneiden vastausten perusteella vähintäänkin jonkin verran myönteistä. Huonompaan suuntaa ei tavoitteiden toteutumisessa ollut menty kuin muutamassa harvassa seurassa. Vanhempien vastausten perusteella näin oli käynyt noin kuudessa prosentissa seuroista, mutta valmentajien, seura-aktiivien, seurajohdon ja palkattujen vastausten perusteella enintään parissa prosentissa.



KUVIO 36 Muutos hankkeen aikana asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa eri arvioitsijaryhmien vastausten mukaan

Kehitystä, joka oli toiminnoissa tapahtunut ruohonjuuritasolla, jäljitettiin kysymällä toiminnan tason muutosta ryhmissä yleisesti. Arviot asiaan liittyen olivat tavoitteiden saavuttamistakin myönteisempiä (kuvio 37). Palkattujen, johdon ja seura-aktiivienkin vastausten perusteella vähintäänkin jonkin verran toiminnan taso oli ryhmissä parantunut noin yhdeksässä seurassa kymmenestä ja melkein kaikissa muissa se oli säilynyt ennallaan. Yleensä ryhmätason toiminnasta vastuussa olevat valmentajat olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta. Tosin heidän vastaustensa perusteella kohennusta oli tapahtunut kahdeksassa seurassa kymmenestä.



KUVIO 37 Muutos hankkeen aikana toiminnan tasossa ryhmissä yleisesti eri arvioitsijaryhmien vastausten mukaan

Kaiken kaikkiaan tavoitteiden toteutumiseen liittyvät havainnot antavat perusteita väitteelle, että palkatun avulla seurat voivat kohentaa tavoitteellista toimintaansa ja asetettuja tavoitteita on mahdollista myös todennäköisemmin saavuttaa.

6.3.5 Muutokset yleisessä aktiivisuustasossa

Yleinen aktiivisuustaso viittaa tässä yhteydessä siihen, millainen toimija seura on toimintaympäristössään ja millaisena se ulkopuolisin silmin näyttäytyy. Asiaa on tutkimuksellisesti lähestytty seurojen yhteistyösuhteita, ulkoista viestintää ja julkista kuvaa analysoimalla.

Yhteistyösuhteiden ja toimintatapojen kehittäminen vie aikaa ja tässä suhteessa palkallisten käytössä ollut 22 kuukauden jakso ei ole kovin pitkä aika. Varsinkin henkilöille, jotka palkattiin uuteen ympäristöön ja alun perin vieraaseen seuraan, aktiivisten ja luottamuksellisten suhteiden rakentaminen kyseisessä ajassa ei ole aivan yksinkertainen asia. Taulukko 3 kuvaa tuettujen seurojen yhteistyötahot hankkeen alku- ja loppuvaiheessa. Vastaus kysymykseen, oliko seurojen yhteistyö ympäristön eri tahojen kanssa vilkastunut palkatun myötä, ei ole yksiselitteinen. Jos nimittäin katsoo pelkästään, kuinka monen eri luokitetun tahon kanssa yhteistyö tuetuissa seuroissa oli yleistynyt ja kuinka monen kanssa vähentynyt, huomataan, että vuoden 2011 osuudet olivat pienempiä 20:n ja suurempia 15 yhteistyötahon kanssa. Tämä havainto siis viittaisi yhteistyön hiipumiseen. Jos tarkasteluun otetaan vain selkeät yli vii-

den prosenttiyksikön muutokset, kääntyy asetelma lukemin seitsemän vastaan kahdeksan toisinpäin. Jos muuttuneet prosenttiyksiköt lasketaan yhteen, jää lukema yli 20 yksikköä plus-san puolelle.

TAULUKKO 3 Tuettujen seurojen vakiintunut yhteistyö eri tahojen kanssa vuosina 2009 ja 2011

	v.2009	v.2011	n (v.2009)	n (v.2011)
Kunnan liikuntatoimi	98,4	100	124	116
Lajiliitto/-liitot	97,6	97,3	124	112
Koululaitos/-toimi	95,2	95,7	124	117
SLU	96	95,5	124	112
Liikunnan alue/piirijärjestö	97,6	95,4	123	109
Kodit	90,2	93,8	122	113
Paikalliset seurat	96,7	93,8	122	112
Nuori Suomi	89,4	92,9	123	113
Tiedotusvälineet	85,2	89,9	122	109
Kunnan tekninen toimi tms	61,8	82,1	123	117
Yritykset/liikelaitokset	93,5	81,9	123	94
Kunnan nuorisotoimi	65,3	64,1	121	117
Päiväkodit	56	63,2	125	117
Kunnan sivistystoimi tms.	45,8	60,7	120	117
Työpaikat	52,9	50,4	121	113
Kunnan sos.ja terveystoimi	35,8	42,2	120	116
Yliopistot/korkeakoulut	35,2	42	122	112
muu kunnallistoimi	27,6	41,6	116	101
Kuntoliikuntajärjestöt	46,4	40,7	125	108
Kunnan kulttuuritoimi	31,7	30,1	120	113
Kirkko/srk:t yms.	34,4	29,2	122	113
Kylätoimikunnat/asyhd.	27	28,1	122	114
Olympiayhdistys	15,4	27,3	117	110
Lions, Rotaryt yms.	34,1	21,5	123	107
Puolustuslaitos	28,5	21,2	123	113
Opiskelijajärjestöt	14	20,2	121	109
Kansalais-/työv.opistot	23,3	17,4	120	115
TUL	14,7	13,6	116	110
Eläkeläisjärjestöt	15	12,7	120	110
Työmarkkinajärjestöt	13,1	11,4	122	114
FSI	8,5	8,6	117	105
Naisjärjestöt (ei-poliittiset)	12,2	8,2	123	110
Poliittiset järjestöt	9,8	8,1	123	111
Reserviläisjärjestöt	10,6	6,3	123	111
Muut yhteisöt	13,9	8,2	72	73

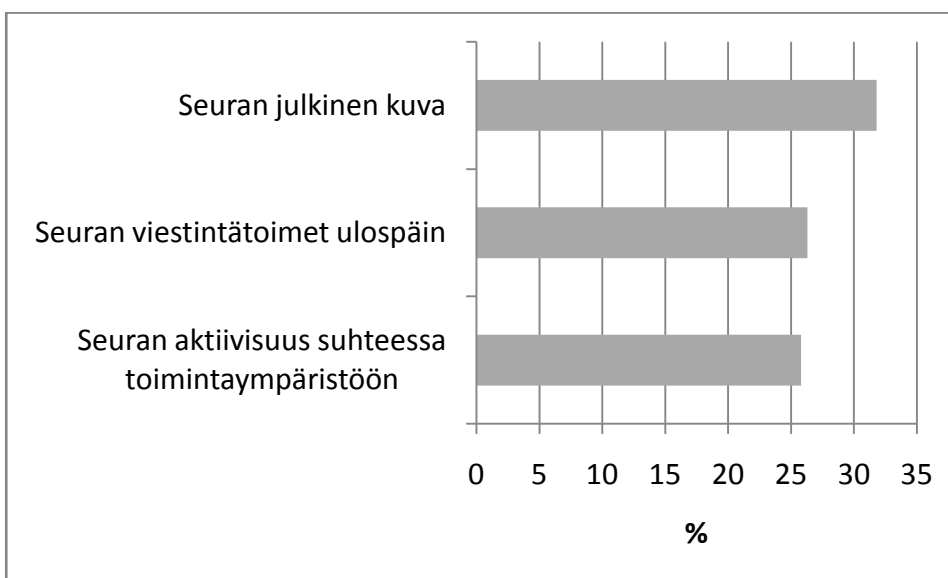
Tahokohtaisessa tarkastelussa kiinnittyy huomio siihen, että paikallisen tason julkisen sektorin kanssa yhteistyö oli yleisesti lisääntynyt. Erityisesti muutosta oli tapahtunut seurojen suhteessa päiväkoteihin, kunnan sivistystoimeen ja tekniseen toimeen. Seurojen niin kutsuttujen perusyhteistyökumppaneiden (kodit, kunta, koulut, yritykset ja tiedotusvälineet) (ks. Koski

1990) suuntaan yhteistyö oli pikemminkin yleistynyt kuin vähentynyt. Poikkeuksena tästä olivat kuitenkin yritykset. Viimeksi mainittua havaintoa tukevat myös edellä mainitut huomiot varainhankinnan muutoksista. Asiaan oli todennäköisesti vaikutuksensa hankkeen aikaisilla taloussuhdanteilla.

Liikuntajärjestöjen kanssa yhteistyöaktiivisuus oli säilynyt jokseenkin entisellä tasolla. Kunto- ja liikuntajärjestöjen kanssa näytti yhteistyö kaventuneen, mutta Nuoren Suomen ja etenkin Olympiayhdistyksen kanssa yleistyneen. Viimeksi mainitussa lienee näkyvissä Huippu-urheilun muutosryhmän toimet. Aktiivisuuden yleistymisen opiskelijajärjestöjen ja korkeakoulujen suuntaan voi olla peräisin myös tästä suunnasta ja urheiluakatemioiden viimeaikaisista toimista.

Yhteistyöaktiivisuuden muutoksista voi tehdä sellaisen tulkinnan, että vuorovaikutus on vähentynyt sellaisten tahojen kanssa, jotka eivät ole aivan seuran päätoimintojen tai palkallisen toimenkuvan kannalta keskeisimpiä. Toisin sanoen yhteistyö kirkon, seurakuntien, puolustuslaitoksen ja erilaisten ei-liikuntakeskeisten yhdistysten (esim. Lions, eläkeläis-, reserviläisjärjestöt) kanssa on suhteellisesti ainakin tässä vaiheessa palkallisen uraa seurassa suhteellisesti mieluummin vähentynyt kuin yleistynyt. Tämä viittaisi huomion keskittämiseen oleellisimpiin yhteistyötahoihin, mikä kuulostaa ainakin tehtävän hoitamisen alkuvaiheessa järkevältä.

Arviointiryhmiltä kysyttiin myös näkemystä, oliko heidän mielestään yhteistyöaktiivisuudessa ympäristön eri tahojen kanssa tapahtunut muutosta hankkeen aikana. Ryhmittäinen keskiarvo osuuksista, joissa oli vastattu asian ”parantuneen selvästi tai parantuneen, oli 26 (kuvio 38). Osuus on linjassa edellä esitetyn kanssa. Ulkoisen viestintätoiminnan kohentumista osoittava osuus oli samaa tasoa. Julkisen kuvan arveli ryhmittäisen keskiarvon perusteella kolmannes kohentuneen tai selvästi kohentuneen.



KUVIO 38 Arvioryhmien keskiarvo ”parantunut tai selvästi parantunut” -arvioiden osuudesta yleisen aktiivisuustason muutosta kuvaavilla muuttujilla

Julkinen kuva oli todennäköisemmin kohentunut seuroissa, jotka jo ennen hanketta olivat olleet tasanvaiheessa (kohentunut 86,5 %:ssa) tai myönteisen kehityksen vaiheessa (78,3 %) eivätkä taantumavaiheessa (50,0 %). Samansuuntainen oli havainto myös seuran ulkopuolisten viestintätoimien osalta (71,2 %, 73,9 % ja 41,7 %).

Viestintätoimet seurasta ulospäin olivat hankkeen myötä parantuneet yleisimmin kilpaseuroissa (83,8 %). Vastaava osuus kuntoseuroissa oli jonkin verran pienempi (75,0 %) ja seuran päätarkoituksen mukaisessa vertailussa pienin lasten ja nuorten liikuntaan keskittyvissä seuroissa (61,4 %). Ulkoisen viestinnänkin alueella ensimmäistä kertaa seuratyössä olevien palkattujen seurat erottuvat. Niistä neljä viidestä (80,5 %) oli kehittynyt asiassa, kun vastaava osuus jo seuratyökokemusta omanneiden palkallisten seuroissa jäi kahteen kolmannekseen (65,3 %).

Seurojen aktiivisuus suhteessa toimintaympäristöön oli yleisimmin kohentunut pienissä 100–499 jäsenen seuroissa, joissa neljä viidestä oli onnistunut kohentamaan tätä osa-aluetta (80,0 %). Keskiryhmässä (500–999 jäsentä) vastaava osuus oli kaksi kolmannesta (66,7 %) ja suurissa seuroissa (tuhat tai enemmän) 73 prosenttia.

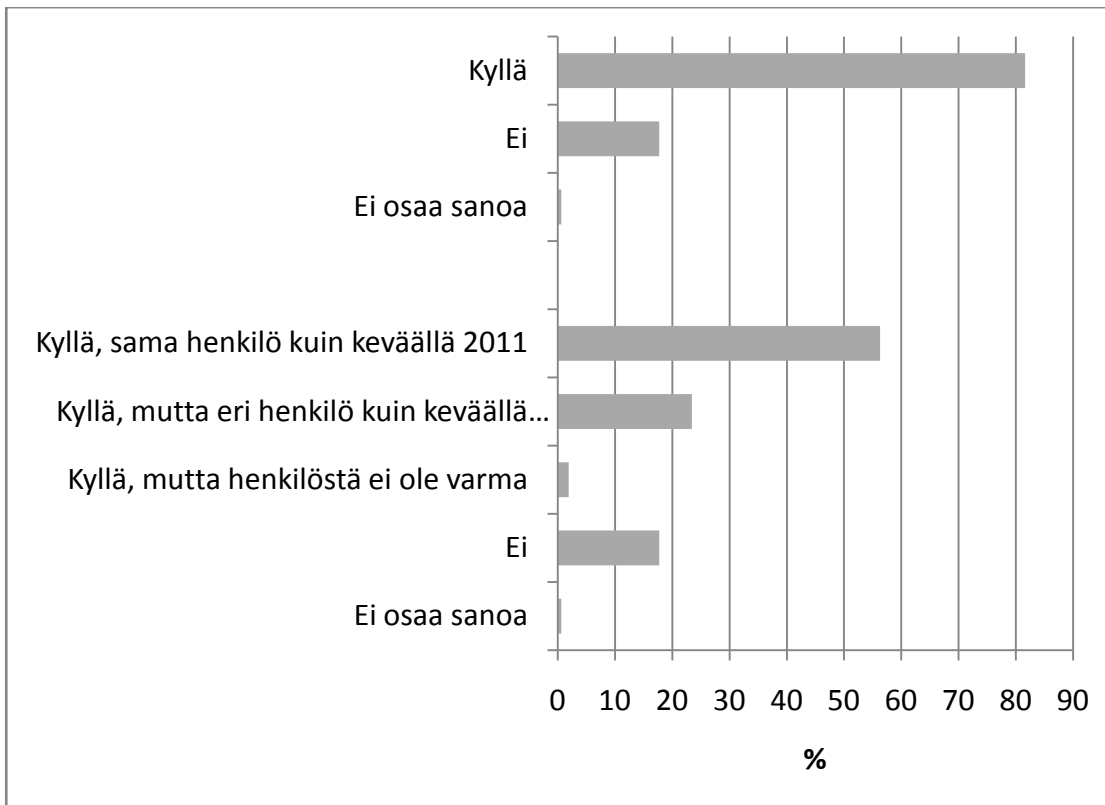
6.3.6 Jatkuvuus – Kykenivätkö seurat vakinaistamaan palkatun toimen?

Palkatun vaikutuksesta seuran toiminnan jatkuvuudelle ei käytössä olevien aineiston perusteella kannata yrittää lausua mitään. Asia on nähtävissä ja tutkittavissa näiden seurojen osalta vasta vuosien kuluttua. Jatkuvuuteen liittyen voidaan kuitenkin paneutua siihen, onnistuivatko seurakkaat jatkamaan palkatun työsuhdetta tukikauden jälkeenkin, kuten tukea myönnettäessä seurojen odotettiin tekevän. Tässä yhteydessä tarkastellaan myös palkattujen halukkuutta jatkaa tehtävässä sekä analysoidaan syitä, miksi eräissä seuroissa työsuhde oli päättynyt.

Työsuhteen alkamista koskeneeseen kysymykseen vastanneista 143 palkatusta 3,5 prosenttia oli työsuhteessa seuraan jo ennen hankkeen käynnistymisvuotta 2009. Useampi kuin neljä viidestä (83,2 %) palkattiin kyseisen kalenterivuoden aikana. Parissa kolmessa tapauksessa palkkaus oli tapahtunut ennen hankkeeseen hyväksytyksi tulemisen tietoa. Reilu kymmenen prosenttia (11,2 %) oli palkattu vasta vuoden 2010 aikana ja reilu pari prosenttia (2,1 %) vasta hankekauden päättymisvuonna 2011.

Huhtikuussa 2011 eli noin 21 tukikuukauden jälkeen kysyttäessä 148 palkatusta noin 65 prosenttia kertoi työsuhteensa jatkuvan toistaiseksi. Toisin sanoen ainakin noin puolet (f=96) tuen piiriin päässeestä 200 seurasta tiesi kykenevänsä jatkamaan palkatun työsuhdetta hankekauden jälkeenkin, kuten toivottiin. Noin viidennes (19 %) vastanneista kertoi, että heidän työsuhteensa oli jo päättynyt ennen hankekauden loppua ja reilu kymmenes kertoi työsuhteen päättyvän hankekauden päättymisen myötä toukokuussa 2011.

Kun työsuhteen jatkumista kysyttiin seurojen yhteyshenkilöiltä toukokuussa 2012 eli noin vuosi hankekauden päättymisen jälkeen, selvisi, että 158 vastaajasta seurasta 129 seurassa eli yli 80 prosentissa vastanneista ja ainakin noin kahdessa kolmanneksessa kaikista hanke-seuroista työsuhde jatkui edelleen. Sama henkilö kuin keväällä 2011 työskenteli tehtävässä edelleen 56,3 prosentissa vastanneista. Näiden viimeisten hanketta koskeneiden vastausten myötä tiedetään, ettei palkkausta ole varmuudella jatkettu 28 tukea saaneissa seurassa.



KUVIO 39 Työsuhteen jatkumisen tilanne noin vuosi hankekauden jälkeen toukokuussa 2012 (n=155)

Vuoden kuluttua hankkeen päättymisestä 83 prosentissa vastanneista seuroista, joissa palkattu oli ensimmäinen, työsuhde jatkui edelleen. Jo aiemmin päätoimisen työntekijän palkanneissa seuroissa vastaava osuus oli 77,4 prosenttia. Kuntoliikuntaan keskittyneissä seuroissa työsuhde oli jatkunut yhtä lukuun ottamatta kaikissa, kun kilpa- ja lasten/nuorten liikunnan seuroissa neljä viidestä oli kyennyt jatkamaan. Jäsenmäärä tuntuu olevan jollei tae, niin ainakin edesauttava tekijä työsuhteen pysyvyydelle. Alle viidensadan jäsenen seuroista useampi kuin joka neljäs (28,6 %) oli päättänyt lopettamaan työsuhteen. 500–999 jäsenen seuroista näin oli tehnyt 15,9 prosenttia ja vähintään tuhannen jäsenen seuroista alle kymmenen prosenttia (9,3 %).

Vaikka aiempaa seuratyökokemusta saaneet ovat tuntuneet saaneen hyviä tuloksia aikaiseksi, oli heidän keskuudessaan todennäköisempää olla ilman kyseistä pestiä vuosi hankekauden jälkeen. Tällaisen alkujaan palkanneen seuroista oli ilman kyseistä työsuhdetta melkein joka neljäs (22,9 %), kun muissa seuroissa vastaava osuus oli noin 13 prosenttia.

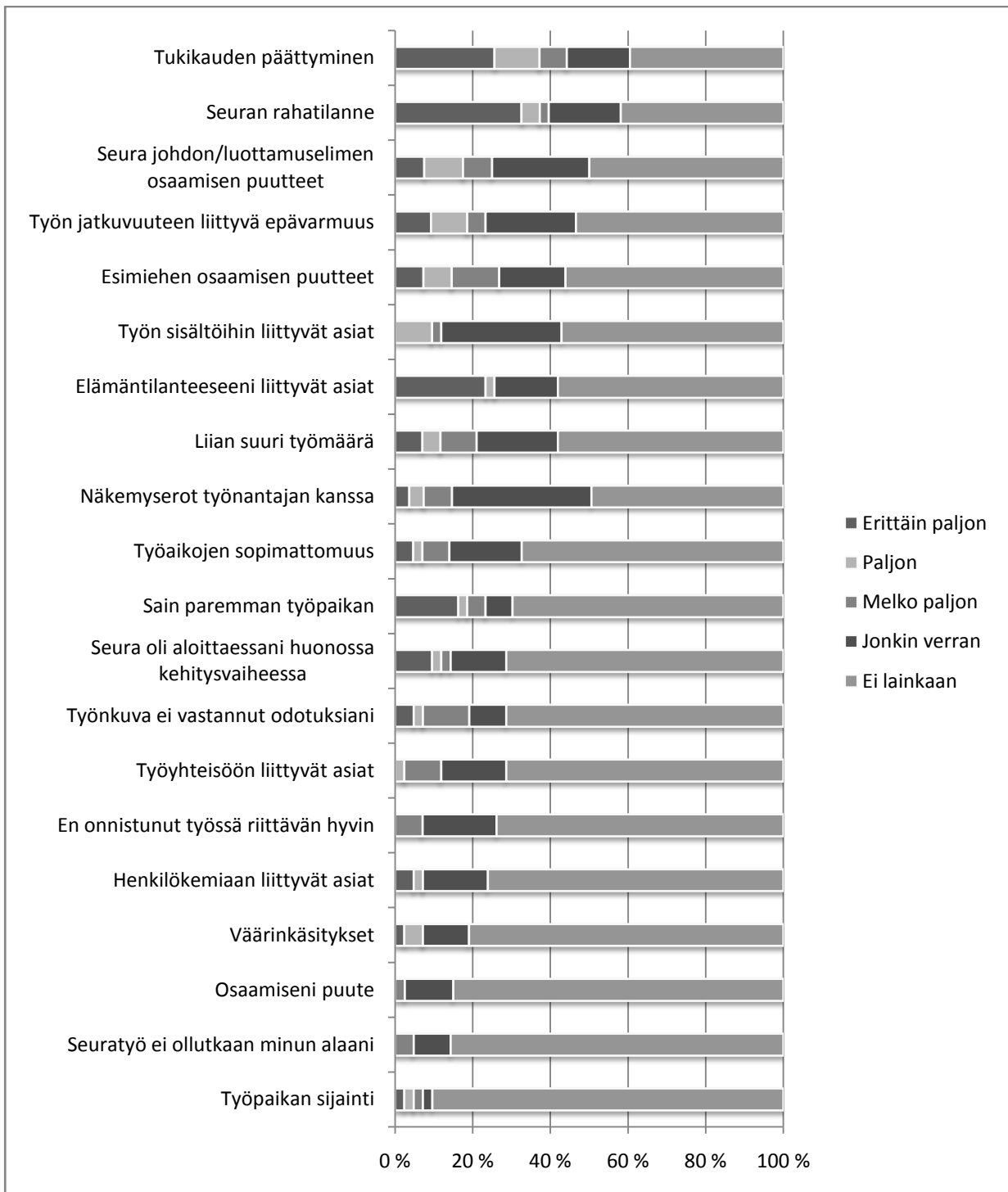
Mielenkiintoinen on myös havainto, jonka mukaan ennen hankekauden alkua edeltäneen viiden vuoden aikana epäsuotuisaan suuntaan kehittyneet seurat olivat kyenneet jatkamaan työsuhdetta (90 %) yleisemmin kuin tasanne- (78,6 %) tai nousuvaiheessa (76,0 %) olleet seurat.

Yhden lajin seuroista melkein yhdeksän kymmenestä (87,2 %) oli kyennyt jatkamaan työsuhdetta, kun yli kolmen lajin seuroista näin oli tehnyt 73 prosenttia.

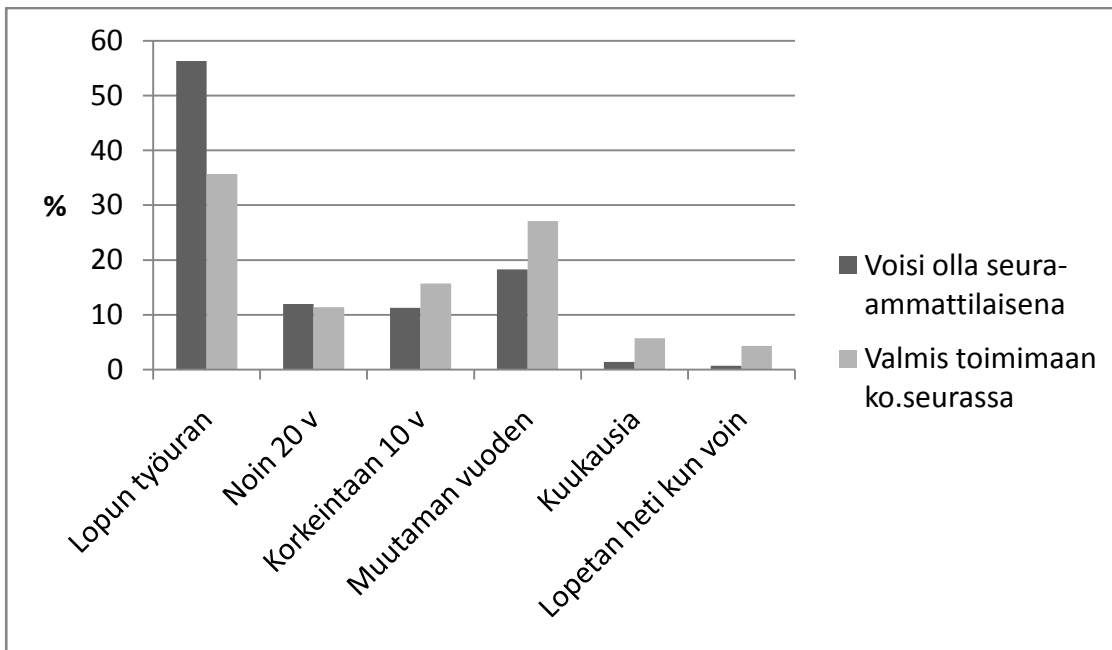
Keväällä 2011 eli hankekauden päättymisen aikoihin tiedettiin, että ainakin 43 palkatun työsuhde oli päättynyt. Osassa tapauksista oli seurassa jatkanut palkattuna joku toinen henkilö. Noin puolessa (48,8 %) kyseisistä työsuhteiden päättymisistä työsuhde oli lopetettu palkatun itsensä toiveesta. Neljäsosassa (25,6 %) tapauksista kerrottiin työsuhteen päättyneen olosuhteiden pakosta, seitsemässä prosentissa työnantajan tahdosta ja lopuissa 18,6 prosentissa oli jokin muu syy.

Kun työsuhteiden päättymisten syitä eriteltiin tarkemmin, voitiin todeta, että talouteen liittyvät asiat olivat yleisimmin esillä (kuvio 40). Yli puolella seuran rahatilanne ja siihen kytkeytyen tukikauden päätyminen olivat ratkaisevia tekijöitä, miksei palkkausta jatkettu. Lopettaneista palkatuista puolet tai lähes puolet piti myös työn jatkumiseen liittyvää epävarmuutta sekä seurajohdon tai esimiehen osaamisen puutteita ainakin osasyynä työsuhteen päättymiseen. Palkatut nostivat itsestään johtuvia syitä työsuhteen päättymiselle suhteellisen harvoin. Noin neljännes lopettaneista tosin myönsi, ettei ollut onnistunut työssä kovin hyvin, ja reilu kymmenesosa tunnusti, että heidän osaamisessaan oli puutteita.

Hankkeen aikana yksittäisten palkattujen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta välittyi kuva yhtäältä mielenkiintoisesta ja kiehtovasta työtehtävästä ja toisaalta työtuntien täyteisistä viikoista ja välillä ylitsekäyvistä haasteista. Yksi palkatuista kuvasi työtään ”villapaita päällä takiaispellossa juoksemiseksi”. Kuvion 41 jakauma kertoo kuitenkin, että ensin mainittu näkökulma jää seurapalkatun työssä useimmilla päällimmäiseksi. Kaksi kolmannesta vastanneista palkallisista olisi nimittäin valmis työskentelemään noin 20 vuotta tai jopa lopun työuransa seura-ammattilaisena. Kyseisessä seurassa yhtä pitkään olisi valmis toimimaan noin puolet. Vähintään muutaman vuoden oli valmis toimimaan seura-ammattilaisena melkein kaikki ja kyseisessäkin seurassa yhdeksän kymmenestä. Nämä lukemat kertovat siitä, että valtaosa palkatuista oli päässyt itselleen mieluisaan työtehtävään hankkeen tuella.



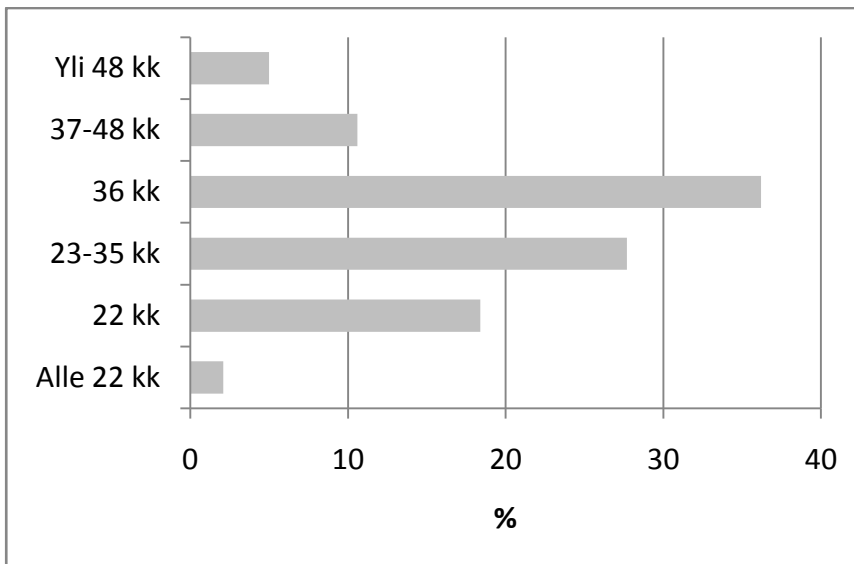
KUVIO 40 Syyt palkatun työsuhteen päättymiseen palkatun näkemyksen mukaan (n=43)



KUVIO 41 Palkatun näkemys hankkeen lopulla omasta tulevaisuudestaan seura-ammattilaisena (n=142)

Vapaaehtoisluonteesta johtuen seuratoiminnan logiikka ja esimerkiksi aikataulutukset poikkeavat ammattiorganisaatioiden vastaavista. Tätä taustaa vasten oli jo ennakkoon ounasteltavissa, että 22 kuukautta on varsin lyhyt aika kyseiselle projektille. Palkatuista neljä viidestä oli sitä mieltä, että tukikausi jäi liian lyhyeksi (kuvio 42). Kysyttäessä avoimella kysymyksellä, mikä olisi vastaavan projektin sopiva pituus, kolmannes vastanneista vastasi 36 kuukautta eli kolme vuotta. Kolmelle vastaajalle (2,1 %) hankekausi oli jopa liian pitkä. Alle viidennekselle (18,4 %) vastaajista valittu mitta oli sopiva. Keskimäärin sopiva mitta palkattujen vastausten mukaan olisi ollut 33 kuukautta.

Vapaaehtoisorganisaation toimintasykli on sen verran verkkainen, että kolmen vuoden jaksoa vastaavanlaiselle kehittämishankkeelle voi pitää järkevänä. Ensimmäisen kalenterivuoden voi ajatella kuluvan useassa tapauksessa eräänlaiseen "sisäänajoon": tehtäväkenttään ja toimintaympäristöön tutustumiseen, rutiinien opetteluun ja vuoden toiminnalliseen kiertokulkuun perehtymiseen. Ensimmäisen vuoden kokemusten perusteella valmius eri osa-alueiden kehittämiseen olisi olemassa ja toinen vuosi voisikin kulua paitsi entisen toimintatason ylläpitoon myös kehittyneempien toimintamallien rakentamiseen ja uudistamiseen. Kolmantena vuonna voitaisiin viimeistellä kehitystyö toisen vuoden uudistusten kokemusten perusteella.

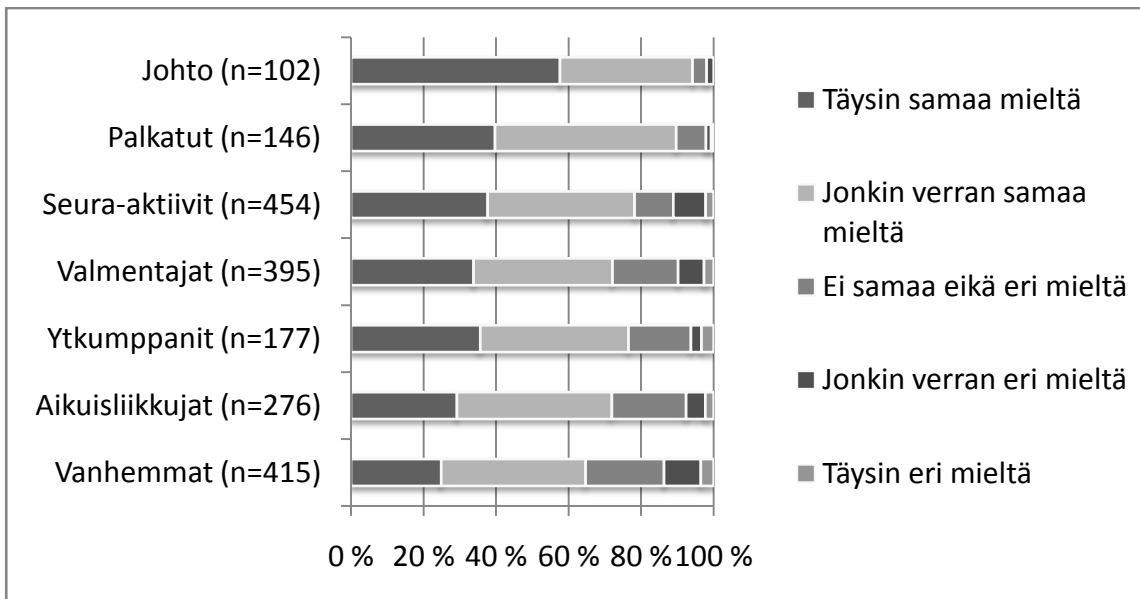


KUVIO 42 Palkattujen näkemys vastaavan pilottihankkeen sopivasta kestosta (n= 141)

6.4 Muutosten yleistä tarkastelua

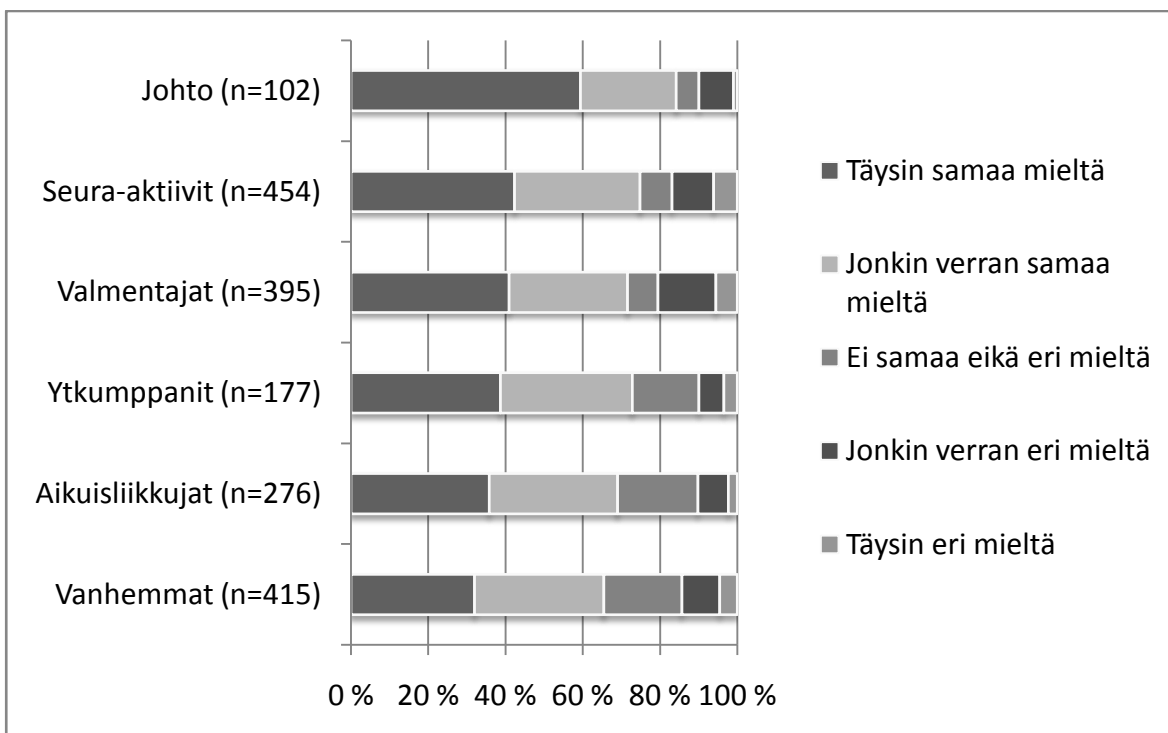
Lopuksi tarkastellaan vielä yleiskuvaa, joka arvioitsijoille jäi hankkeen aikaansaannoksista, ja vertaillaan, millä osa-alueilla palkatun kädenjälki ja olemassaolo on selvimmin nähtävissä ja vastaavasti millä osa-alueilla tulosta oli syntynyt vähiten. Lisäksi käydään läpi keskeisimpien asianosaisten näkemyksiä siitä, mitkä yksittäiset tekijät eniten vaikuttivat siihen, onnistuiko seura palkatun myötä kehittämään toimintaansa, ja toisaalta, mitkä olivat pahimmat riskitekijät asiassa.

Hankkeen loppuvaiheessa arvioitsijoita pyydettiin ottamaan kantaa väitteeseen ”Seura on kehittynyt myönteiseen suuntaan kahden vuoden aikana”. Vastanneista seurajohdon edustajista yli puolet oli täysin samaa mieltä (kuvio 43). Palkatuista ja seura-aktiiveista samalla kannalla oli noin 40 prosenttia ja valmentajien sekä yhteistyökumppaneista näin ajatteli useampi kuin joka kolmas. Aikuisliikkujat ja vanhemmat olivat tässäkin asiassa kaikkein kriittisimpiä, mutta heistäkin vähintään neljännes oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Kun kannanotto väljennetään tasolle ”jonkin verran samaa mieltä”, löytyy väitteen suuntaiselle näkemykselle tukea selvästi enemmistöstä jokaisessa ryhmässä. Vastakkaiset näkemykset olivat suhteellisen harvinaisia. Vanhemmista noin 14 prosenttia, seura-aktiiveista noin 11, valmentajista noin kymmenen, aikuisliikkujista noin kahdeksan, yhteistyökumppaneista noin kuusi ja sekä seurajohdosta että palkatuista noin kaksi prosenttia piti kehityssuuntaa epätoivottavana.



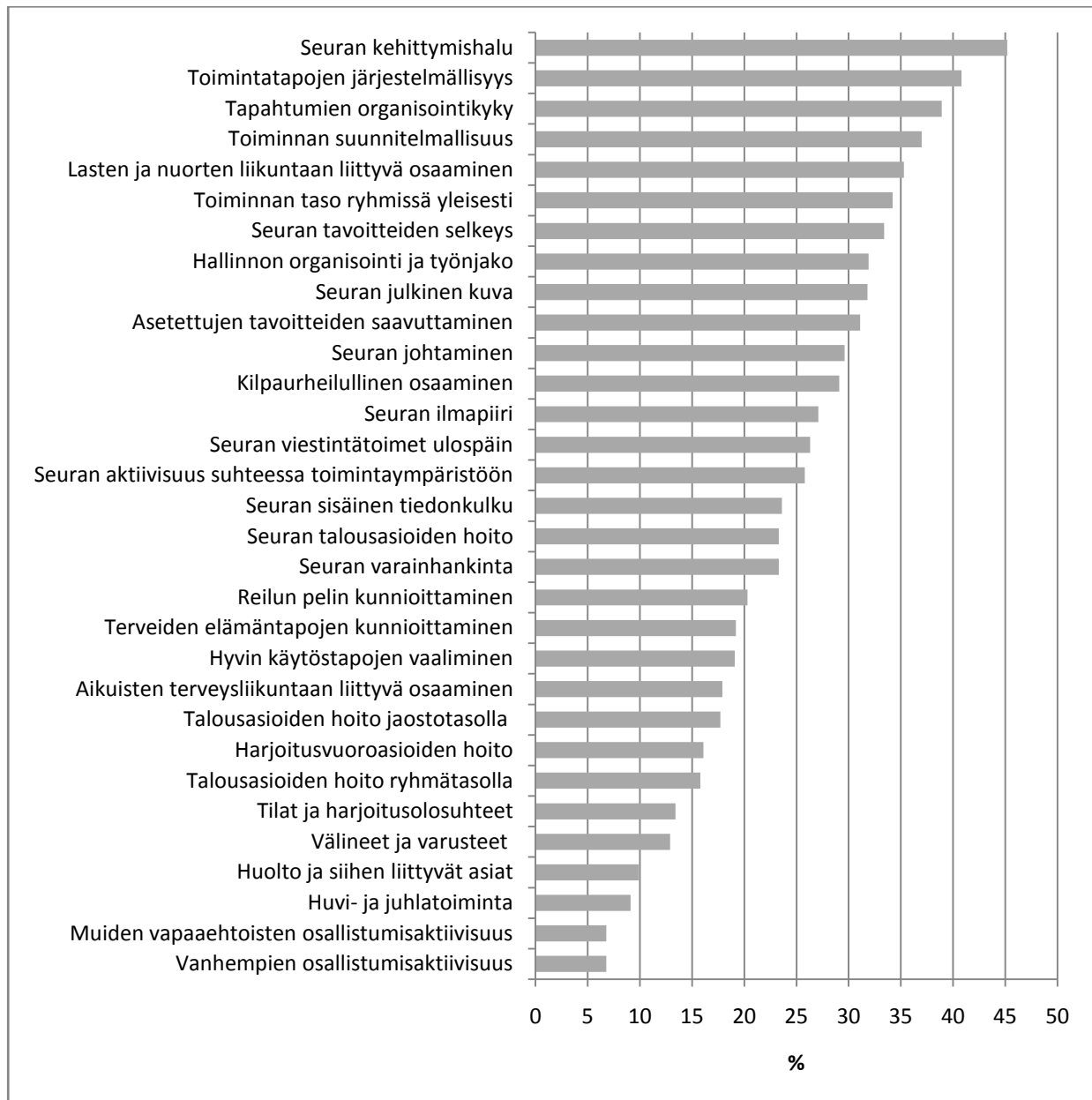
KUVIO 43 Arvioitsijoiden vastaukset keväällä 2011 ryhmittäin väitteeseen "Seura on kehittynyt myönteiseen suuntaan kahden vuoden aikana".

Palkatun toimintaan tyytyväisyyttä kuvaavat arviot olivat jonkin verran kriittisempiä kuin seuran myönteistä kehitystä koskevat, mutta yleiskuva jää edelleen selvästi myönteisen puolelle (kuvio 44). Esimerkiksi valmentajista noin viidesosa oli eri mieltä väitteen "olen tyytyväinen palkallisen toimintaan" kanssa, mutta noin 70 prosenttia vaikutti tyytyväiseltä. Kaiken kaikkiaan hanketta koskeva yleiskuva näiden kahden yleisarvion perusteella jäi vahvasti myönteisen puolelle.



KUVIO 44 Arvioitsijoiden vastaukset keväällä 2011 ryhmittäin väitteeseen "Olen tyytyväinen palkallisen toimintaan".

Kuvioon 45 on koottu arviointiryhmäkohtaisten arviointien keskiarvot ”parantunut tai selvästi parantunut” -arvioiden osuuksista osa-alueittain. Näin päästään kiinni eri osa-alueiden keskinäiseen vertailuun eli siihen, millä osa-alueilla kehittyminen palkatun myötä oli ollut kaikkien yleisintä. Listan kärkeen nousi varsin selvästi noin 45 prosentin osuuskeskiarvolla seuran kehittymishalu. Kyseinen piirre on tietysti erittäin oleellinen, jos ja kun seurojen toimintaa pyritään kehittämään, kuten kehittämishankkeen avulla jo nimensä mukaan pyritään tekemään.



KUVIO 45 Arviointiryhmien kokonaiskeskiarvo ”parantunut tai parantunut selvästi” vastanneiden osuuksista

Seurojen arjen pyörittämisessä riittää toimijoille yleensä yllin kyllin tekemistä, eikä vapaaehtoisorganisaation logiikalla toimivassa yksikössä ole mitenkään itsestään selvää, että pon-

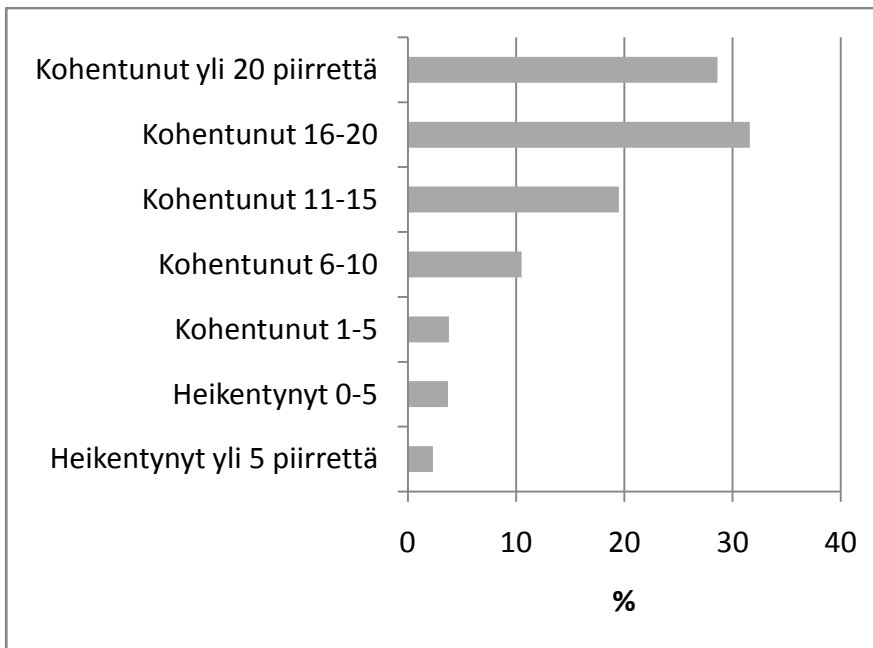
nekasta kehittämishalua olisi ja sen mukaisia aktiivisia toimia tehtäisiin johdonmukaisesti. Eikä liene yllätys, että kehittymistä harvoin tapahtuu ilman halua moiseen. Niinpä hankkeen myötä syntynyttä ja luotua kehittämishalua voidaan pitää seurojen toiminnalle eräänlaisena piristysruiskeena, jonka varsinaisten tulosten voi ajatella olevan nähtävissä vasta tulevaisuudessa. Tässä mielessä tulosta voidaan pitää merkittävänä.

Kehittämishalun jälkeen yleisimmin kohennusta näytti tapahtuneen toimintatapojen järjestelmällisyydessä, tapahtumien organisointikyvyssä ja suunnitelmallisuudessa, jotka kaikki ovat ammattimaistumiseen olennaisesti ja luonnollisesti kuuluvia piirteitä. Samaan kategoriaan voidaan laskea kuuluvan listalla muutamien seuraavien joukkoon sijoittuneet osaamisten kohentumiset, tason nousut, tavoitteiden selkiintyminen ja niiden saavuttaminen sekä organisointi, työnjako ja johtaminen.

Ilmeisesti palkatut olivat onnistuneet luomaan ”tekemisen meininkiä” seuroihin, joka hyvässä hengessä toteutettuna on omiaan kohentamaan myös seuran ilmapiiriä. Ymmärrettävää on, ettei palkatun työpanos ole näkynyt kovinkaan yleisesti tila-, olosuhde-, varuste- tai huoltoasioissa. Laajentunut ja monipuolistunut toiminta on kuitenkin aiheuttanut monessa seurassa kasvavaa tarvetta näille tukitoimille.

Se, että vapaaehtoisten ja vanhempien osallistumisaktiivisuus olivat listan viimeisimmät, on asia, jota on syytä miettiä jatkossa enemmänkin. Onhan vapaaehtoispotentiaali koko seuratoiminnan kannalta kaikkein oleellisin kysymys, jos ja kun halutaan nojata ideaan vapaaehtoisorganisaatioista.

Kuviossa 46 on esitetty arvioitujen osa-alueiden nettosumma, joka on laskettu siten, että mikäli seurakohtainen arvioitsijoiden keskiarvo osoitti heikentymistä, oli arvo kyseisellä osa-alueella -1, mikäli osa-alue oli säilynyt ennallaan, oli arvo nolla ja vastaavasti kohentumista vastasi arvo +1. Mukaan laskutoimitukseen otettiin osa-alueet (27 kpl), jotka olivat useimpien arvion tehneiden ryhmien listalla (yhteistyökumppaneilla oli arvioitavana vain 20 osa-alueita). Tällä tavoin tarkasteltuna näyttää siltä, että palkatun työpanos heijastui laaja-alaisesti seuratoiminnan moniin eri piirteisiin. Useammassa kuin joka neljännessä seurassa kohennusta oli tapahtunut tämän ”nettotarkastelun” mukaan yli 20 eri osa-alueella. Kolmanneksessa kohennusta oli tapahtunut 16–20 osa-alueella enemmän kuin heikennystä. Nollatasoon tai miinuspuolelle jääneiden seurojen osuus on reilu kymmenesosa. Näin ollen voidaan väittää, että suurimmassa osassa arvioinnin kohteina olleista seuroista oli saatu aikaan myönteistä kehitystä.



KUVIO 46 Hankkeen aikana arvioitsijaryhmien vastausten seurakohtaisten muutosta kuvaavien keskiarvojen perusteella muuttuneiden mitattujen osa-alueiden määrät. Vastaukset koskevat 133 seuraa, keskimäärin parantunut 15,4 kysytyistä osa-alueista (max 27)

Seurat ryhmitettiin hankkeen aikaisen kehityksensä mukaan neljään ryhmään: taantuneet, kehittyneiden heikoin kolmannes, kehittyneiden keskiryhmä ja ryhmä, jossa useimmilla osa-alueilla oli kehitystä tapahtunut. Luokitusta käytettiin, kun yritettiin löytää seuran ja palkatun piirteiden kautta selitystä, miksi joissakin seuroissa kehitys oli selkeämpää kuin toisissa. Muutamia maininnan arvoisia havaintoja on kerrottavissa.

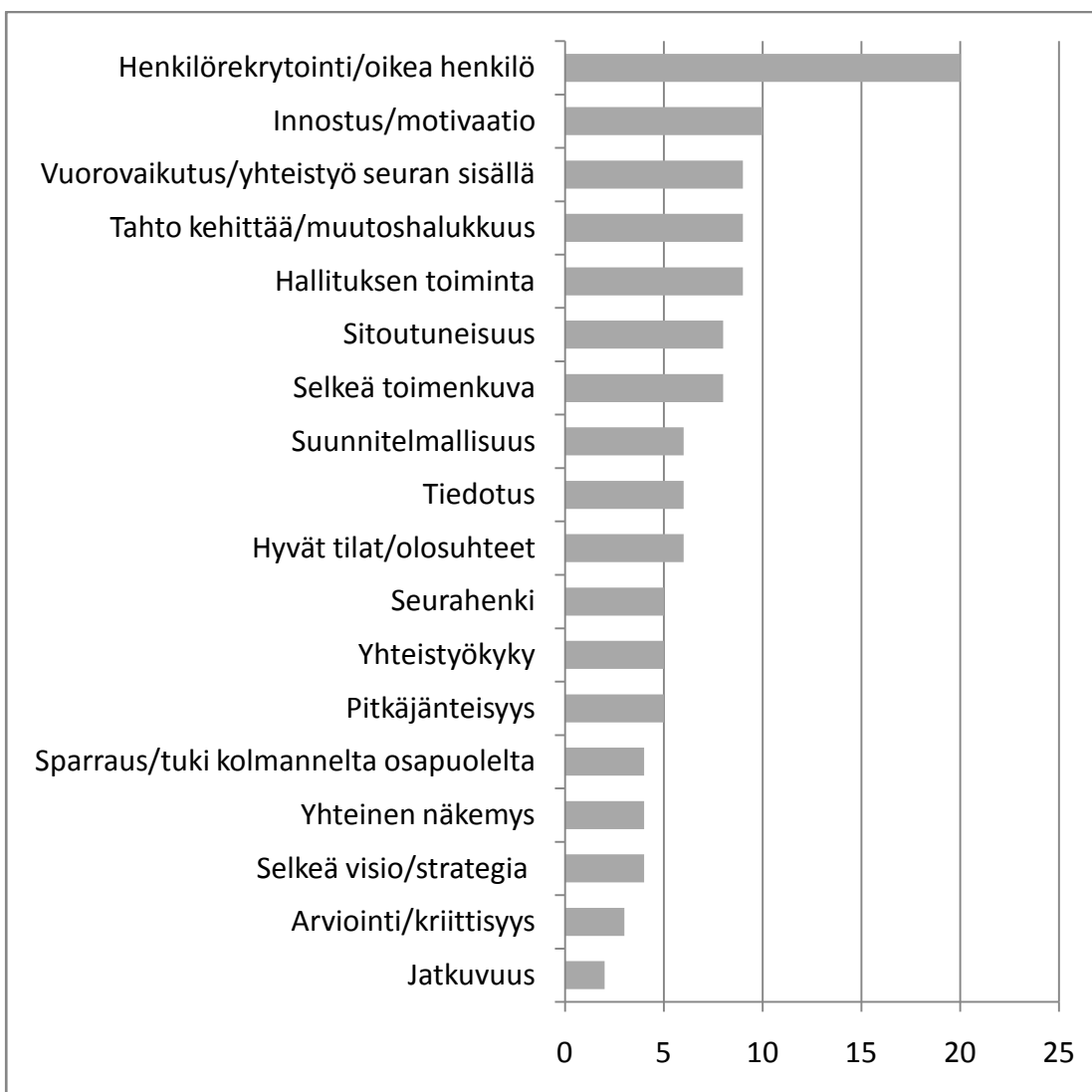
Työsuhteen jatkuminen oli yhteydessä hankkeen myötä luotuaan kehitykseen. Taantuneista seuroista 60 prosenttia, kehittyneiden alakolmanneksen seuroista kaksi kolmesta (66,7 %), kehittyneiden keskiryhmästä 83,3 prosenttia ja kärkirahmasta 94,3 prosenttia oli jatkanut hankkeen aikana luotua työsuhdetta niin, että työntekijä oli palkkalistoilla vielä vuosi hankkeen päätyttyäkin.

Myös palkatun kompetenssit heijastuivat siihen, mihin kehitysluokkaan seura sijoittui. Palkatun itsearviomien kompetenssiensa summan mukaan tehtyjen kolmannesten mukainen vertailu seurojen kehityksen suhteen antoi nimittäin sellaisen johdonmukaisen tuloksen, että osaamislukaltaan huonoimman kolmanneksen seuroista kuului taantuneisiin tai kehittyneiden alakolmannekseen yli kolmasosa (36,4 %), kun vastaavat osuudet keskiryhmän osajilla oli 27,5 % ja osaavimmalla kolmanneksella 19,3 %.

Yllättävä ei ole havainto, että pienemmissä seuroissa palkallisen työ antaa näkyvää jälkeä helpommin kuin suurissa. Palkatun kädenjälki näkyi nimittäin alle 500 jäsenen seuroissa myönteisesti useammin kuin suurimmissa. Lähes 40 prosenttia (37,8 %) alle 500 jäsenen seuroista kuului useimmilla alueilla kehittyneiden kärkikehittyjien joukkoon, kun vähintään tuhannen

jäsenen seuroista ryhmään sijoittui joka neljäs (25,7 %). Toisaalta isoimmista seuroista yhtä lukuun ottamatta mikään ei tullut ryhmitetyksi taantuneiden joukkoon.

Ymmärrystä onnistumisen edellytyksiin jäljitettiin myös yhteisten tapaamisten yhteydessä. Pilottihankkeen viimeisillä työnohjauspäivillä kerättiin paikalla olleilta palkallisilta ja seurajohdon edustajilta näkemykset siitä, mikä yksittäinen tekijä on oleellisin, jotta palkallinen seurassa voisi onnistua. Vastata sai siis vain yhden vaihtoehdon, eikä mitään ennakkolistaa ollut olemassa. Kuten kuviosta 47 on nähtävissä, yleisimmän kannatuksen sai sopivan henkilön rekrytointi. Eikä tämä välttämättä tarkoita kouluttautuneinta tai kokeneinta, vaan kyseiseen tilanteeseen ja toimintaympäristöön oikeanlaista tekijää. Ajatusta sopivan henkilön tärkeydestä tukee myös havainnot muutamista tapauksista, joissa hanke lopetettiin.

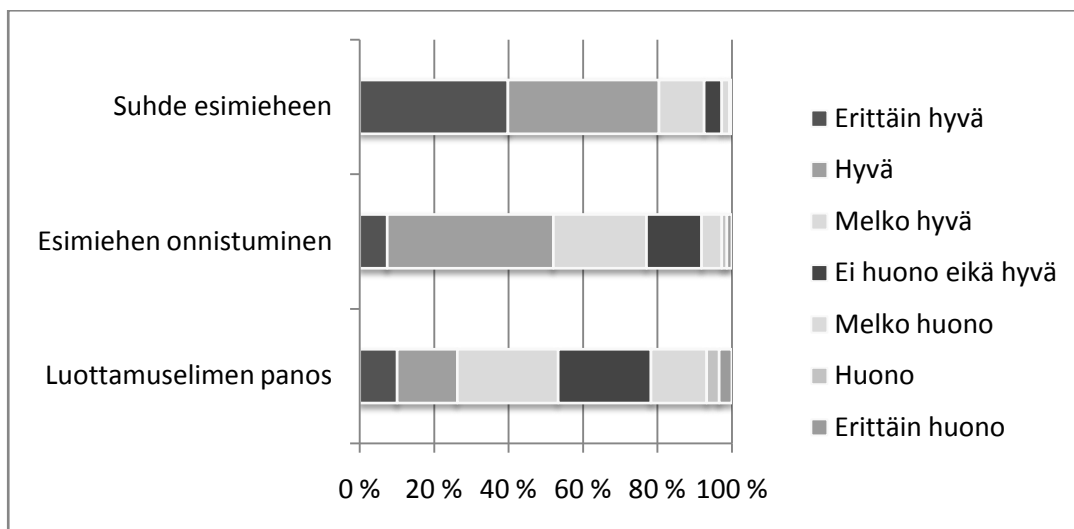


KUVIO 47 Seurajohdon ja palkattujen avoimien vastausten määriä, kun pyydettiin nimeämään yksi tekijä hankkeessa onnistumiselle (n=123)

Toisena kuvion listalla on innostus/motivaatio, joka viittaa ei vain palkatun innostukseen, vaan myös muihin seuran toimijoihin ja etenkin siihen luottamusjohtoon, jonka kanssa palkattu yrittää asioita eteenpäin viedä. Listan kolme seuraavaa kohtaa liittyy nimenomaan tä-

hän seikkaan. Palkatun, hänen esimiehensä ja muun strategisen taustaryhmän toimet ja keskinäinen vuorovaikutus on usein avainasemassa. Palkatun vuorovaikutustaidot ovat avuksi, ei vain seuran hallituksen ja muiden luottamuselimien kanssa toimittaessa, vaan tietysti myös vapaaehtoisväkeä kohdattaessa.

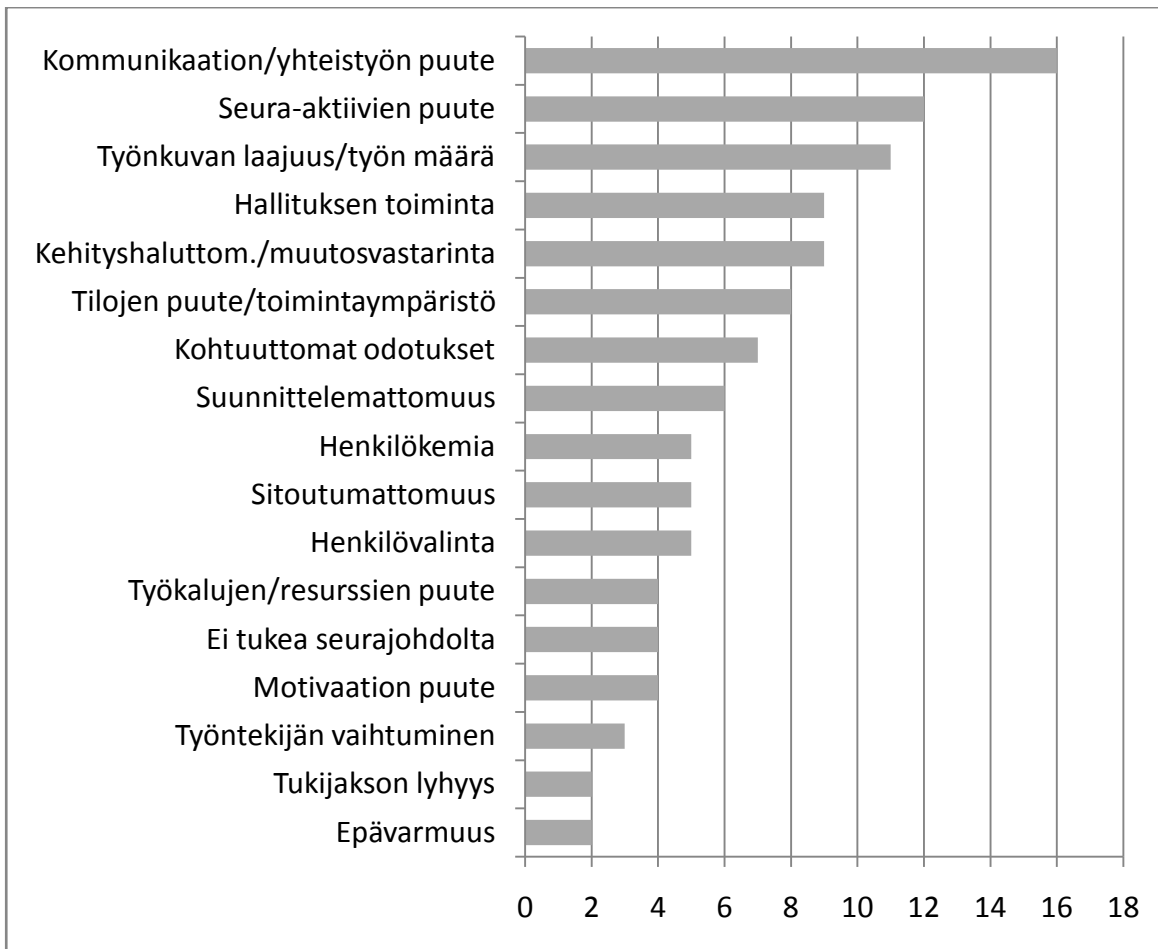
Yleisesti ottaen palkatut pitivät omaa suhdettaan esimieheen ongelmattomana (kuvio 48). Yli 90 prosenttia (92,6 %) piti sitä vähintään melko hyvänä. Suhtautumisessa esimiehen onnistumiseen esimiestehtävässään palkatut olivat jo jonkin verran kriittisempiä, mutta sitäkin piti lähes neljä viidestä vähintään melko hyvänä. Kerrottakoon, että lähes 60 prosentilla (57,1 %) palkatuista oli hankkeen kuluessa nimettynä vain yksi esimies. Kahden eri esimiehen kanssa oli toiminut reilu kolmannes (35,4 %). Näin ollen 7,5 prosenttia oli toiminut useamman kuin kahden esimiehen alaisuudessa hankkeen aikana. Hämmäntävin tilanne oli todennäköisesti sillä palkatulla, jolla oli ollut seitsemän eri esimiestä hankekuukausien aikana.



KUVIO 48 Palkatun arvioita hankkeen päättyessä omasta suhteestaan esimieheen, esimiehen onnistumisesta esimiestehtävässä ja luottamuselimen (esim. johtokunnan) panoksesta hänen työnsä tukemisessa (n= 148)

Kaiken kaikkiaan palkatun ja esimiehen/esimiesten yhteistyö näyttää sujuneen yleisellä tasolla varsin hyvin. Kun palkatut arvioivat kouluarvosanoilla omaa onnistumistaan yhteistyössä esimiehensä kanssa, asettui keskiarvo lähes kiitettävän tasolle (8,6). Lukema oli eri ryhmiä koskeneista arvioinneista suurin yhdessä liikkuvien lasten ja nuorten ryhmän onnistumisen kanssa. Pääosin palkatut olivat siis tyytyväisiä esimieheen ja heidän keskinäiseen suhteeseensa. Luottamuselimen, mikä useimmassa tapauksessa tarkoittaa seuran johtokuntaa tai hallitusta, panokseen työntekijän tukemisessa tyytyväisyys ei ollut yhtä yleistä. Noin puolet (53,3 %) palkatuista piti sitä vähintään melko hyvänä, ja useamman kuin joka viidennen (21,7 %) mielestä panos jäi vähintään melko huonoksi. Omaa onnistumistaan luottamuselinten kanssa palkatut pitivät kuitenkin varsin hyvänä (8,4).

Lista epäonnistumisten riskitekijöistä tukee edellä esitettyä (kuvio 49). Riskitekijälistan kärkeen nimittäin nousi kommunikaation ja yhteistyön puute. Organisaatioiden konflikteja tutkittaessa tämä osa-alue nousee usein esiin (ks. esim. Slack 1997, 193–210). Käytännössä hyvä kommunikaatio vaatii yksittäisiltä henkilöiltä paitsi vuorovaikutustaitoja myös aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Niitä tukemaan kannattaa luoda käytäntöjä, jotka mahdollistavat avoimen ja riittävän aktiivisen vuorovaikutuksen.



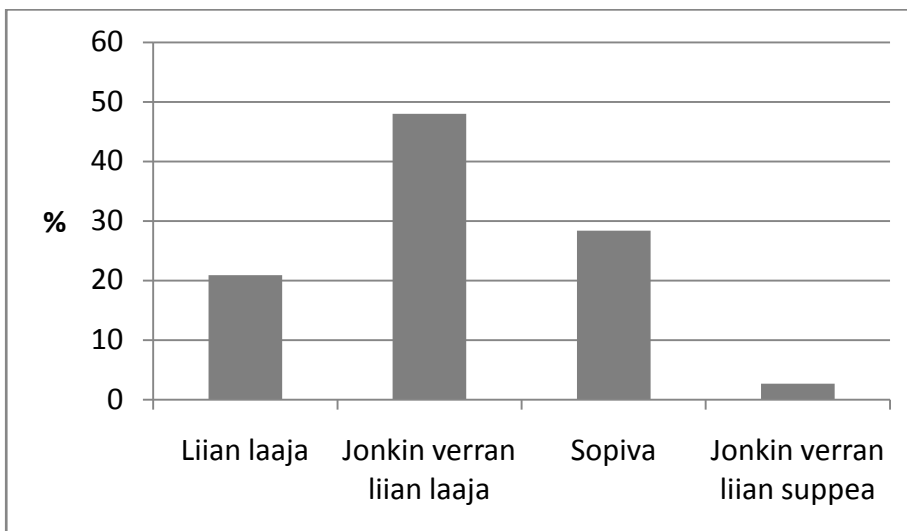
KUVIO 49 Seurajohdon ja palkattujen avoimien vastausten määriä, kun pyydettiin nimeämään yksi riskitekijä hankkeessa epäonnistumiselle (n=123)

Seura-aktiivien puute on iso haaste ei vain palkallisille, vaan myös koko seurajärjestelmällemme. Kuten edellä tuli esiin, osassa seuroista kehitystä oli asiaan liittyen tapahtunut palkatun myötä myönteiseen suuntaan, mutta osassa kielteiseen. Kysytyistä ryhmistä palkatut arvioivat heikoimmin onnistuneensa nimenomaan vapaaehtoisten kanssa yhdessä aikuisliikkujien ryhmän kanssa. Tosin niissäkin kouluarvosanojen keskiarvot jäivät suhteellisen korkeiksi (8,0 ja 7,9). Palkatun mahdollisuuksia vapaaehtoisenergian generoimisessa olisi analysoitava ja työstettävä perusteellisesti.

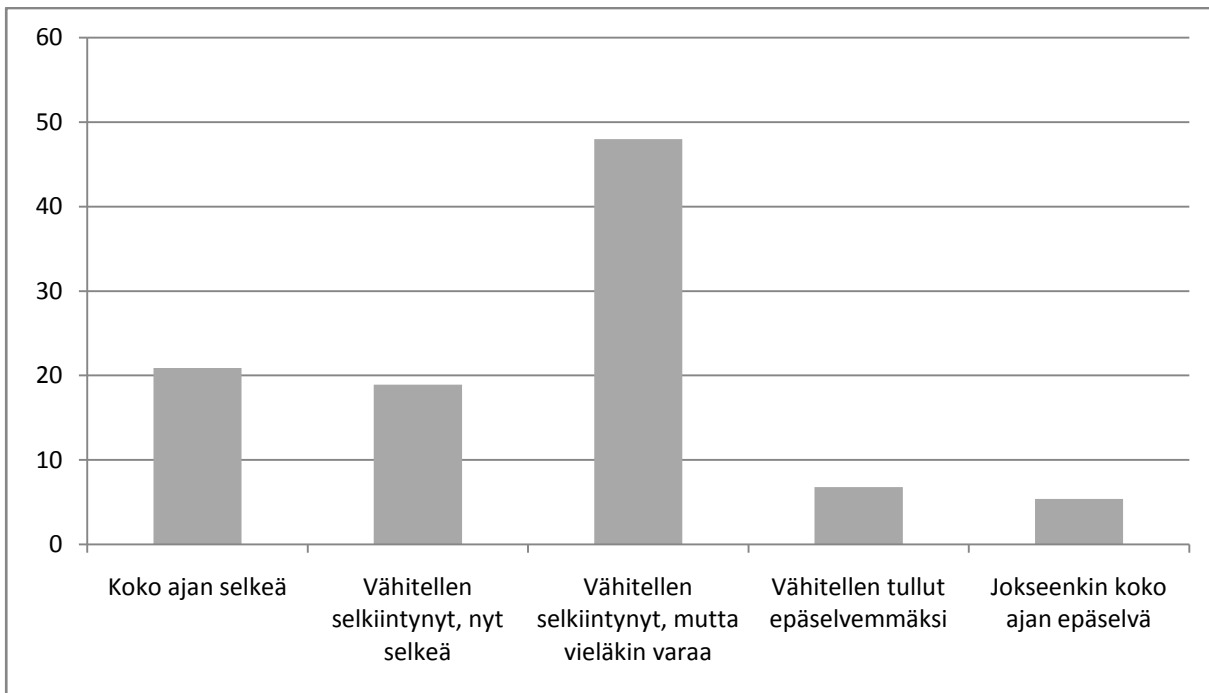
Palkatun tulo seuraan on iso muutos varsinkin tapauksissa, joissa palkattu on ensimmäinen. Yhteisön ja sen jäsenten valmius uuteen kulttuuriin, uuteen ajattelutapaan on, kuten organisaatiotutkimusten kautta hyvin tiedetään, perustavanlaatuinen kysymys. Tätä ajatusta tukee

se, että tahto kehittää ja muutoshalukkuus yhtäältä ja kehityshaluttomuus ja muutosvastarinta toisaalta ovat mainittuina sekä onnistumisen edellytysten että riskitekijöiden joukossa. Haastatteluissa muutamat palkatuista kuvasivat tilanteita, joissa heidän intoaan ja kehittämishaluaan ei välttämättä oltukaan seura-aktiivien keskuudessa nähty suotavana asiana. Muutoksen ja muutosvastarinnan dilemma on haasteellinen kysymys, joka kaipaisi oman analyysinsä myös liikuntaseurojen ympäristössä.

Muutamat vastanneista nostivat keskeisimmäksi riskitekijäksi palkatun tehtäväkentän laajuuden. Etenkin hankkeen alkuvaiheessa tästä asiasta käytiin paljon keskustelua liittyen myös työmäärään ja työnohjaukseen. Kun palkatuilta hankkeen päättyessä kysyttiin arviota tilanteesta, noin 70 prosenttia vastanneista piti tehtäväkenttäänsä ainakin jonkin verran liian laajana (kuvio 50). Jos rinnalle otetaan myös näkemykset työn kuvan selkeydestä, saadaan tuntea seuratyöntekijän työn moniulotteisuudesta ja toisaalta siitä, etteivät vapaaehtois-työnantajat kyenneet luomaan jäsentynyttä tehtäväkenttää palkatulle kovinkaan yleisesti. Viidennes palkatuista oli sitä mieltä, että heidän työnkuvansa oli koko ajan selkeä (kuvio 51). Toinen viidennes kuvasi, että heidän työnkuvansa ei alkuun ollut selkeä, mutta vähitellen selkiintyi niin, että ainakin jo hankkeen loppuvaiheessa oli selkeä. Lähes puolet vastanneista näki asian selkiintyneen, mutta että parantamiseen varaa loppuvaiheen vastaamisajankohtana oli vielä olemassa. Loput näkivät työnkuvansa joko olleen koko ajan epäselvä tai vähitellen muuttuneen kyseiseen suuntaan.



KUVIO 50 Palkattujen arvio hankkeen päättyessä tehtäväkenttensä rajauksesta (n=148)



KUVIO 51 Palkattujen arvio työnkuvansa selkeydestä hankkeen loppuvaiheessa (n=148)

6.5 Kehitystoiveista ja työn vaatimuksista

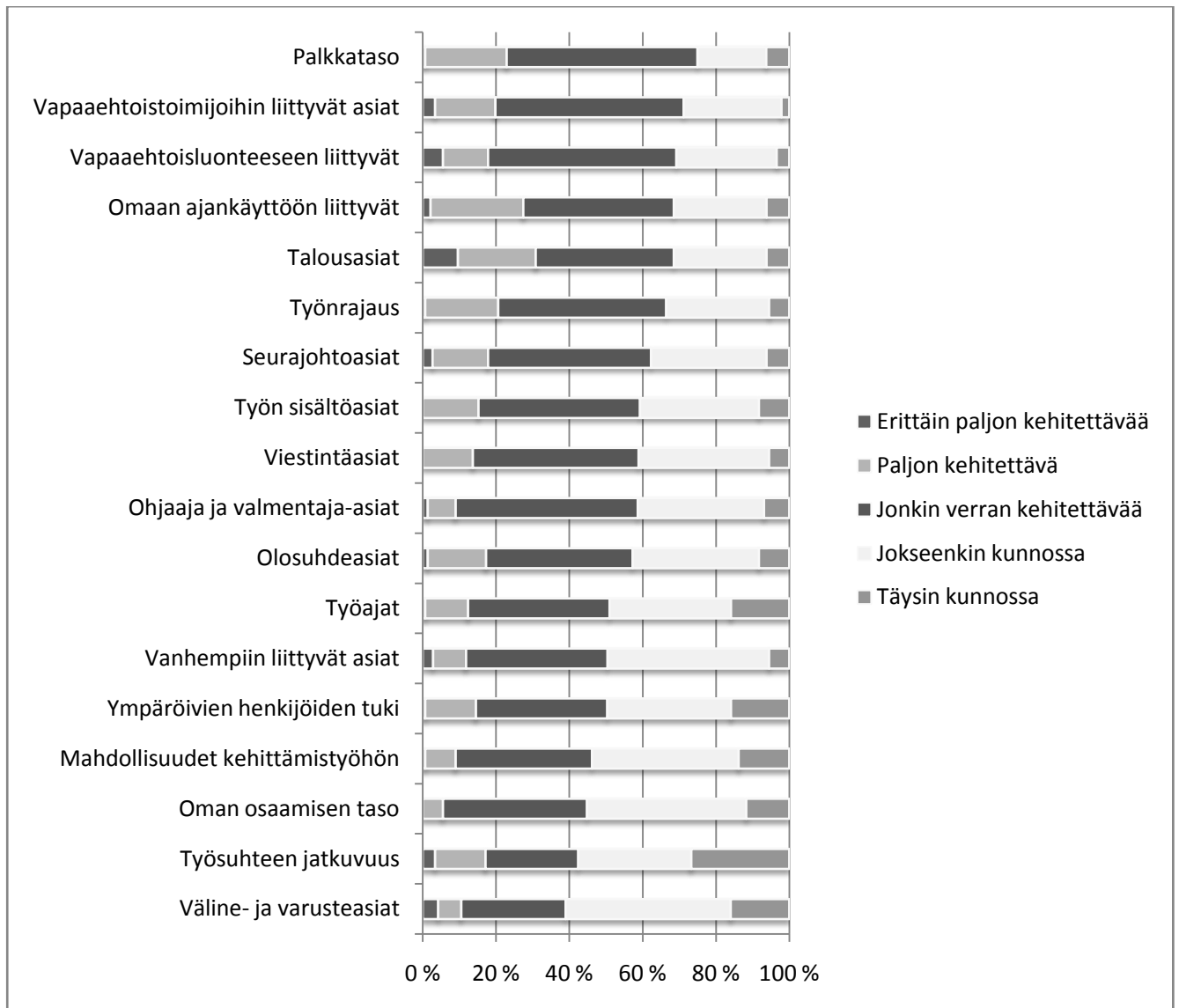
Palkatuille annettiin hankkeen loppuvaiheen kyselyssä mahdollisuus kertoa näkemyksensä siitä, missä heidän työhönsä liittyvissä asioissa olisi kehittämistarvetta. Kun rajana käytettiin sitä, että asiassa olisi ainakin jonkin verran kehitettävää, nousi kehittämistoivelistan ensimmäiseksi palkkatason kohentaminen (kuvio 52). Palkattujen keskimääräinen bruttokuukausiansio oli syksyllä 2009 noin 2100 euroa ja hankkeen päättyessä se oli vajaat sata euroa korkeampi. Kun palkatuilta erikseen kysyttiin heidän palkkatasostaan suhteutettuna työn sisältöön ja vaativuuteen, oli joka neljäs (24,3 %) sitä mieltä, että palkka oli aivan liian pieni. Kun tähän rinnalle otetaan tieto, että noin 60 prosentin mielestä se oli jonkin verran liian pieni, voidaan todeta, että lähes 85 prosenttia palkatuista piti ansiotasoa työn vaativuuteen suhteutettuna liian matalana. Oikea palkkataso kyseisestä työstä palkattujen vastausten keskiarvon perusteella olisi 2663 euroa kuukaudessa.

Palkkatason jälkeen seuraaviksi kehittämislistalla päätyneet asiat liittyvät vapaaehtoistoimijoihin ja toiminnan vapaaehtoisluonteeseen. Havainto tukee aiemmin esitettyjä tuloksia. Vapaaehtoisuus on paitsi nykymuotoisen seuratoimintamme kulmakivi myös sen suurin haaste nykymaailman elinoloissa.

Listalla seuraavina olevista palkatun ajankäyttöön, työn rajaukseen ja työn sisältöihin liittyvät asiat kietoutuvat toisiinsa. Ne ovat osittain myös yhteydessä seurajohtamiseen ainakin siltä osin, kun seurajohtaminen on palkatun esimiehenä toimimista.

Jos kiinnitetään huomio vain luokkaan ”erittäin paljon kehitettävää”, nousevat talousasiat päällimmäisiksi. Palkatuista noin kymmenen prosentin (9,6 %) mielestä seuran asiat tältä osin eivät ole erityisen hyvässä kunnossa.

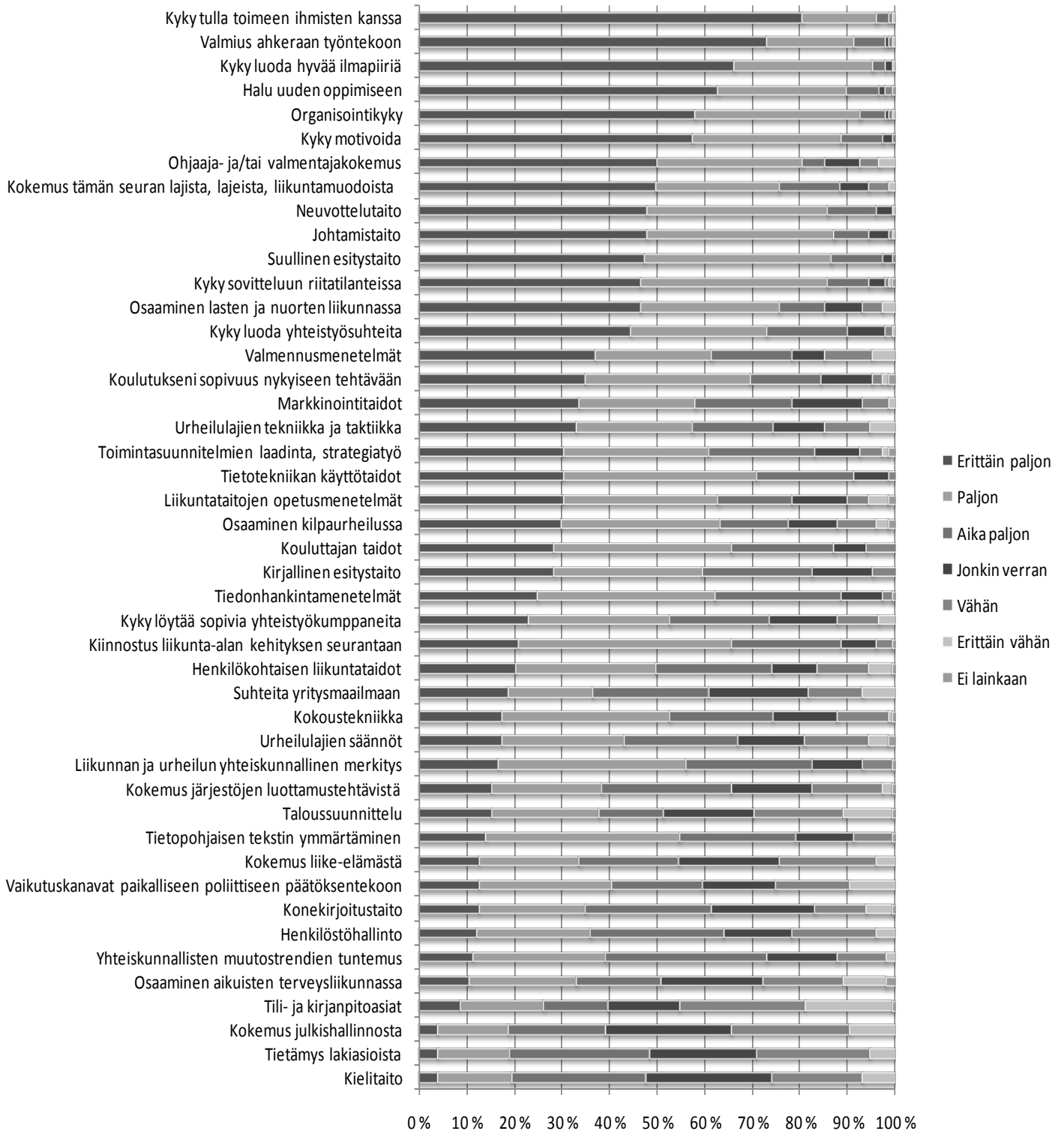
Kaiken kaikkiaan palkattujen vastaukset koskien kehittämistarpeita tukevat edellä esitettyjä tuloksia liittyen seurojen ja niiden toiminnan eri osa-alueisiin.



KUVIO 52 Kehittämistarpeet seuroissa palkattujen näkemysten mukaan hankkeen loppuvaiheessa (n=146)

Työ vapaaehtoisorganisaatioissa on usein monipuolista ja vaativaa. Isossakin seurassa saattaa olla vain yksi palkattu, jonka on kyettävä tarttumaan erilaisiin tehtäviin haikailematta. Puh-taissa ammattilaisorganisaatioissa toiminnan ajattelumallit ovat ikään kuin kapeammat kuin vapaaehtoisorganisaatioissa, joissa saattaa joutua esimerkiksi vapaaehtoisia kohdatessaan sopeutumaan tai joustamaan erilaisten lähestymistapojen myötä. Suhteellisen isoissa ja ta-voitteellisissa seuroissa palkalliselta voidaan edellyttää monipuolista osaamista, jossa hän kykenee esimerkiksi soveltamaan yhtä aikaa niin julkishallinnon, liike-elämän kuin vapaa-

ehtoistoiminnankin logiikkaa (ks. Koski & Heikkala 1998a). Kuviossa 53 on kuvattu palkattujen näkemys hankkeen loppuvaiheessa siitä, millaisia taitoja, kykyjä ja kokemusta työssä on tarvittu. Listasta voi olla apua, kun tälle kohderyhmälle kohdistettuja koulutuskokonaisuuksia mietitään.



KUVIO 53 Työssä tarvittavat taidot, kyvyt ja kokemus palkattujen näkemysten mukaan hankkeen loppuvaiheessa (n=146)

Seuratyö on ennen kaikkea yhteistyötä ihmisten kanssa. Palkallisen on osattava olla luontevasti ihmisten kanssa ja kyettävä luomaan tekemiseen motivoivaa ja kannustavaa ilmapiiriä ympärilleen. Hänen pitää olla valmis ahkeraan työntekoon ja uuden oppimiseen. On eduksi, jos hän on hyvä suustaan, osaa johtaa, organisoida, neuvotella ja sovitella. Nämä tulokset korostavat jo edellä onnistumisen edellytyksiä läpikäytäessä esiin tullutta asiaa siitä, että seuratyö vaatii ”hyviä tyyppejä”. He ovat tekijöitä, joiden kanssa muut ihmiset viihtyvät ja joiden kanssa on helppo tulla toimeen, henkilöitä, jotka osaavat kohdata kuvitelluissa tai todellisissa hierarkioissa niin ylempänä, samalla tasolla kuin alempanakin olevia ihmisiä. Näiltä osin seuratyön vaatimukset palkatulle ovat varsin samanlaiset kuin lajiliitoissa toimiville (ks. Koski & Heikkala 1998b, 123)

Seuratyössä tarvittavien taitojen moninaisuutta kuvastaa se, että 43 kysytystä piirteestä 32:ssa keskiarvo asettuu vähintään jonkin verran tarvittavaan tasoon tai sen yläpuolelle. Osa tarvittavista taidoista on vahvasti sidoksissa työnkuvaan, kuten hallinnolliset tehtävät tai liikunnan käytännön ohjaamiseen tai valmentamiseen liittyvät. Esimerkiksi tili- ja kirjanpitoasioihin liittyviä tietoja ja taitoja lasten liikuntatoiminnan käytännön ohjaamiseen palkattu ei kovin paljoa tarvitse.

7 Pohdintaa, yhteenvetoa ja toimenpidesuosituksia

Julkinen rahallinen tuki paikalliseen urheiluseuratoimintaan on perinteisesti kanavoitunut kuntien kautta. Analysoidussa pilottihankkeessa valtioneuvosto tuki ensi kerran paikallista liikunta- ja urheiluseuratoimintaa suoraan. Liikuntajärjestöissä ammattimaistumisprosessi on ollut käynnissä jo pitkään, ja sen piirteitä on alkanut entistä yleisemmin näkyä myös paikallistason toiminnassa. Sekä määrälliset että laadulliset vaatimukset seuratoimintaa kohtaan ovat vuosien varrella kasvaneet samalla kun vapaaehtoisenergian ja -potentiaalini irti saaminen toiminnan toteuttamiseen on osoittautunut ainakin paikoin haasteelliseksi. Suora seuratuki, joka mahdollisti 200 seuralle täyspäiväisen työntekijän palkkaamisen, oli hanke, jonka avulla pyrittiin löytämään keinoja haasteellisen tilanteen hoitamiseen ja seurojen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Toiminnan kokeiluluonteesta vuoksi haluttiin selvittää, mitä tällaisella tukimuodolla on mahdollista saavuttaa.

Valtiovallan taholta hankkeelle asetetut tavoitteet olivat moninaisia ja osittain myös varsin summittaisesti asetettuja (esim. 20 000 uutta harrastajaa). Siitä, kuinka hyvin valitut seurat olivat perillä asetetuista vaatimuksista tai kuinka paljon ne oikeasti painottivat toimintaansa niiden suunnassa, ei ole tarkkaa tietoa. Selvää on, että osa hankeseurojen joukkoon valituksi tulleista löysi projektista keinon resurssien hankkimiseen ja olemassa olevan toiminnan ylläpitämiseen, ei niinkään kehitystyöhön ylätasolta asetettujen ajatusten suunnassa. Osa oli myös tehnyt hankehakemuksen puhtaasti kokeilumielessä ilman tarkempaa asian pohtimista. Tuen piiriin pääseminen tulikin muutamille seuroille yllätyksenä, joka asetti vastuuhenkilöt odottamattomaan ja uudenlaiseen tilanteeseen.

Valtaosa raportissa kuvatuista fakta- ja arviopohjaisista tuloksista tuki ajatusta, että tällaisella tukimuodolla ja ylipäättään palkatulla vapaaehtois seurakontekstissa on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia. Karkeistaen voi sanoa, että niistä seuroista, joista oli riittävästi tietoja saatavissa, eri osa-alueilla noin kaksi kolmesta oli pystynyt kehittämään toimintaansa. Noin yhdessä seurassa viidestä ei kovin näkyviä tuloksia oltu saatu aikaan, mutta toisaalta niissä myös merkit kielteisistä muutoksista olivat harvinaisia. Lopuissa noin yhdessä kymmenestä kehitys oli vienyt seuraa huonompaan suuntaan. Kaiken kaikkiaan tulosten perusteella palkallisen vaikutus ainakin näin valikoituneeseen joukkoon seuroja näytti lupaavalta. Rahoittajan näkökulmasta tukimuodossa ilmeni potentiaalia, sillä haluttuja tuloksia oli menettelyllä saatavissa. Tosin kohdeseurojen joukko seura-ammattilaisille on rajallinen. Lisäksi ylätasoin tavoitteita olisi paikallaan täsmentää ja synkronoida seurojen tavoitteisiin. Seuroille hanke tarjosi kehittämisvälineen, jolla ilmeisesti ne seurat, jotka aidosti kehittämissätyöhön ryhtyivät, saivat myös tuloksia aikaan. Palkatulle mahdollistettiin paitsi työllistyminen, myös ilmeisen mielenkiintoinen ja mielekäs työtehtävä. Palkkatasossa, työnkuvien selkeydessä ja työn jatkuvuudessa löytyisi toki kehitettävää. Seurojen vapaaehtoistoimijoille tarjolla oli useassa tapauksessa lisää työtä ja kasvaneita heihin kohdistuneita odotuksia, mutta hyvän tekemisen meiningin myötä myös sitoutuminen ja motivoituminen tekemiseen olivat helpompaa. Seurojen toimintaan osallistuvien lasten vanhemmat saattoivat odottaa lastensa saatavilla olevien palveluiden

tason nousevan osaamisen, toiminnan suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden parane-
misen myötä. Samalla vanhempien maksettaviksi tulevat maksut kuitenkin nousivat.

Tutkimuksen tulokset perustuvat yhtäältä seurojen johdon antamiin erillistietoihin seurasta
ja toisaalta eri kohderyhmien tekemiin arvioihin seuran ja sen eri osa-alueiden muutoksista.
Kumpaankin tietotyyppiin liittyy omat puutteensa ja heikkoutensa. Seuroja koskevat erillis-
tiedot, vaikka ovat periaatteessa pääosin faktoja, jäävät usein suuruusluokan tasolle. Seurois-
sa ei välttämättä ole tarkkaa kirjanpitoa ja koottua tietoa esimerkiksi osallistujista. Näihin
tietoihin liittyen ongelmia analyysien tekoon aiheutui myös siitä, että monet seurat olivat jät-
täneet vastaamatta tai vastaukset olivat puutteellisia. Osaltaan vastaamiseen liittyvät puut-
teellisuudet voi tulkita seurojen haluttomuudeksi todelliseen kehitystyöhön. Kattavammat
vastaukset olisivat tietysti antaneet vankemman pohjan tulosten luotettavuudelle, mutta ne
olisivat myös mahdollistaneet monipuolisempien vertailujen tekemisen selityksien hakemi-
sessa.

Arvionvaraiset vastaukset ovat nimensä mukaisesti arvioita. Arvioon liittyy aina tiettyä suur-
piirteisyyttä. Tässä tapauksessa niiden luotettavuutta parantaa se, että seuroja koskien arvioi-
ta tehtiin eri näkökulmia edustavien arvioitsijoiden toimesta ja arviontekijöitä oli suhteellisen
paljon. Lisäksi arvioiden kautta saadut tulokset olivat pääosin samansuuntaiset kuin fakta-
tietojen analyyseistä saadut. Luotettavuuden tueksi on myös tulkittavissa se, että arviointi-
ryhmien väliset erot olivat johdonmukaisia. Seurajohto ja palkatut, jotka näkivät asiat lähem-
pää mutta jotka myös pyrkivät tuloksia tuottamaan, arvioivat hankkeen aikaansaannokset
kauttaaltaan parempinakuin muut. Vastaavasti seuran ytimestä usein suhteellisen kaukana
olevien vanhempien ryhmä, jolla vaatimustaso seuran palveluja kohtaan voi olla korkealla ja
palkallisen myötä entistäkin korkeammalla, oli arvioissaan kriittisin.

Kohdejoukon seurat läpäisivät hankkeeseen valituksi tullessaan varsin tarkan seulan, ja koko
seurakenttään suhteutettuna niiden lähtötasot melkein millä mittarilla tahansa mitattuina
olivat ymmärrettävästi varsin hyvät. Tosiasiaan lienee, että hyvän kehittäminen ainakin jon-
kin tason jälkeen on huomattavasti vaikeampaa kuin huonon. Muutamissa piirteissä seuran
kehityssuunta viitenä vuonna ennen hankekautta näytti olevan yhteydessä hankkeen aikai-
seen kehitykseen. Tulokset eivät kuitenkaan olleet sillä tavoin yhdenmukaisia, että taantuma-
vaiheessa ennen hanketta olleet seurat olisivat joka tai edes useimmilla piirteillä johdon-
mukaisesti saaneet huonompia tai parempia tuloksia tai että hyvässä kehitysvaiheessa olleet
olisivat palkatun myötä jouhevasti edenneet entistä korkeammalle kehitysuralle. Muutenkin
selitykset onnistumisille tai epäonnistumisille ainakin tässä vaiheessa jäivät tehdyillä vertai-
luilla suhteellisen vähäisiksi.

Hankkeen kannalta yksi ympäröivän yhteiskunnan kehityskuluista sattui mahdollisimman
huonoon aikaan, sillä lähtiväthän taloussuhdanteet juuri hankekauden alkaessa varsin jyrk-
kään laskuun. Aineistojen perusteella ei ole arvioitavissa, kuinka paljon ja mihin suuntaan
kyseinen prosessi hankeseuroihin vaikutti, mutta spekuloida ainakin voi, että todennäköisesti
suotuisa taloussuhdanne olisi ollut hankeseurojen kannalta parempi vaihtoehto.

Vapaaehtoisorganisaatioissa erilaiset prosessit vievät usein enemmän aikaa kuin puhtaissa ammattilaisorganisaatioissa. Suunnittelu-, valmistelu- ja päätöksentekovaiheet vievät usein suhteellisesti enemmän aikaa ja viive, ennen kuin käytännön toimenpiteitä alkaa syntyä, voi olla pitkä. Ammattilaisyklillä elävä palkallinen saattaa yrittää toimia eri rytmillä kuin vapaaehtoiset luottamushenkilöt. Etenkin tätä taustaa vasten hankekauden 22 kuukauden kesto oli suhteellisen lyhyt. Toisaalta on tietysti myös niin päin, että vapaaehtoisorganisaatioissa erilaiset byrokraattiset rajoitteet ovat pieniä ja jotkut vaiheet voidaan hoitaa hyvinkin joustavasti. Silti etenkin sellaisissa seuroissa, joissa palkattu tuli kokonaan kyseisen seuran ulkopuolelta, käytössä ollutta aikaa ei voi pitää kovin pitkänä. Havaintojen perusteella voikin suosittaa, että vastaavat kokeilut kestäisivät vähintään kolme vuotta. Lisäksi on syytä korostaa, että nyt työn tuloksia jäljitettiin jo hankekauden aikana. On kuitenkin perusteltua ajatella, että merkittävimmät tulokset suuntaan tai toiseen ovat nähtävissä vasta pidemmällä aikavälillä. Näin on varsinkin, jos yleisesti todettu seuran kehittämishalun aktivoituminen palkatun myötä pitää paikkansa. Asiaa tukee myös se, että seurojen tekijäkunta oli kasvanut hankkeen aikana keskimäärin myös yhdellä sivutoimisella työntekijällä ja ylipäätään asiantuntemus tuntui kohentuneen. Pidemmällä aikavälillä on myös nähtävissä, pystyvätkö seurat vankistamaan talouden perusteitaan niin, että palkatusta tulee pysyvä osa seuraa. Talousasioissa muutokset olivat suhteellisen vähäisiä. Tosin osallistumiskustannukset seuratoimintaan olivat jonkin verran nousseet. Hyvä merkki oli se, kuinka monessa seurassa työsuhde jatkui vielä vuosi hankekauden päättymisen jälkeenkin.

Miten paljon havaitusta kehityksestä voi laittaa palkatun ansioksi? Olisivathan hankeseurat voineet kehittyä kyseisellä aikavälillä palkatusta huolimatta. Kysymykseen olisi ollut helpompi vastata, jos vertailuryhmään olisi onnistuttu saamaan enemmän vastaajia. Klassisen Hawthorne-tutkimuksen (esim. Mayo 1946) ja sen ympärillä käydyn keskustelun muistaen voi myös ounastella, että jo se, että ulkopuoliset tahot, kuten tässä tapauksessa seuratuiki-hankkeen operatiiviset toimijat SLU:ssa ja muissa liikuntajärjestöissä sekä pilotin analyysiä tehneet tutkijat, olivat kiinnostuneita seuran toiminnasta, saattoi saada aikaan sysäyksen, joka näkyi seuran tekemisissä. Avoimiksi kysymyksiksi jää, oliko näillä seikoilla osuutensa ja jos niin minkäläinen.

Selitykset, miksi jotkut seurakuntat onnistuivat paremmin kuin toiset, eivät kohtuullisen karkeilla vertailuilla osoittautuneet kovin johdonmukaisiksi. Tämä havainto viittaisi siihen, että kyseessä on monen samanaikaisen osatekijän summa ja niiden yksilöllinen synkronoituminen kussakin tapauksessa. Tämä tulkinta saa tukea siitä seurajohdon ja palkattujen näkemyksestä, että oleellisinta olisi löytää palkatun tehtävään seuralle oikeanlainen ja sopiva tyyppi.

Kaiken kaikkiaan saatujen tulosten valossa palkallisen voi nähdä seuratyölle suurena mahdollisuutena, mutta koko seurakenttää silmällä pitäen on syytä muistaa, että hän on sitä vain osalle seuroista. Myös valtiovallan tukea seurakentälle tällaisen hankemenettelyn kautta voi pitää järkevänä, ei vain paikallisesti saavutettujen tulosten takia, vaan ennen kaikkea siksi, että niin monet seurakuntat kykenivät tämän ”starttivaiheen” jälkeen jatkamaan palkatun työsuhdetta. Näin hankkeella on mitä ilmeisimmin myös kauaskantoisempia seurauksia. Hank-

keen lopulliset aikaansaannokset ovat nähtävissä vasta vuosien kuluttua. Tämän hankkeen seurojen kehitystä onkin tärkeä analysoida vielä muutaman vuoden kuluttua uudestaan.

Toki menettelyssä on vielä kehittämistä. Ennen kuin seuralle annetaan julkisen vallan taholta mahdollisuus palkallisen työntekijän hankkimiseen, pitäisi varmistaa, että seuroilla on riittävä valmius työnantajuuteen. Potentiaalisten seurojen valmiutta työnantajan rooliin pitää kehittää. Esillä on ollut idea niin sanotusta ”nollavuodesta”. Toisin sanoen seura saa tiedon tuen piiriin pääsemisestä riittävän ajoissa ennen kuin palkattu astuu toimeen. Tuona aikana seura voi valmistautua työnantajuuteen ja sen vaatimuksiin, esimerkiksi keskeiset henkilöt ehditään kouluttaa ja seura ehtii miettiä ja määrittää asiaan liittyen omat tavoitteensa. Lisäksi aikaa olisi riittävästi sopivan henkilön löytämiseen. Eduksi todennäköisesti myös olisi, jos prosessille voitaisiin esimerkiksi aluejärjestön henkilökunnasta tai naapuriseurain palkallises-ta löytää mentorointiin kykenevä henkilö tai taho. Tällaisen käytännön luomiseksi voitaisiin luoda jonkinlainen mentorikorvausjärjestelmä.

Seurojen näkökulmasta valtiovallan tavoitteet hankkeelle olivat moninaiset, ja huonoimmin tuloksia saatiin kenties keskeisimmällä seuratoiminnan osa-alueella eli vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä. Tähän liittyen voisi olla järkevää mahdollisia uusia hankkeita luotaessa rajata seuroille asetettua tavoitetta tarkemmin. Konkreettina ehdotuksena voisi esittää, että seuraavaksi kokeiltaisiin esimerkiksi sadan tai 50 uuden hankeseuran kanssa sitä, että ne voisivat palkata päätoimisen työntekijän, jonka päätehtävänä olisi ennen kaikkea vapaaehtoisuuden tukeminen ja vahvistaminen seurassa. Selvää lienee, että seuranta ja mentorointi olisi syytä liittää mukaan elimelliseksi osaksi hanketta.

Lopuksi on paikallaan korostaa, että vapaaehtoisuuspohjalta toimivien seurojen kehitystyö tämän päivän maailmassa on erittäin tärkeää. Ammattilaisten lisääminen seuroihin on yksi tapa tehdä tätä kehitystyötä, mutta se soveltuu vain tiettyntyyppisiin seuroihin. Tehtiin seurojen kehitystyötä sitten millä keinoin hyvänsä, asiaa pitää kehittää myös ammattilaisnäkökulmassa maltilla ja kansalaistoiminnan perusluonnetta kunnioittaen.

Lähteet

- Anttila, R. and Pyhälä, K. (2005) Liikunta- ja urheiluseurojen määrä Suomessa. Helsinki: SLU.
- Breuer, C. (2007) Sports development report 2005/2006 – the situation of non-profit sports clubs in Germany. Teoksessa C. Breuer (Hrsg.) Sport-entwicklungsbericht 2005/2006. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. Köln: Sportverlag Strauß.
- Cuskelly, G. (2005) Volunteer participation trend in Australian sport. Teoksessa G. Nichols & M. Collins (eds.) Volunteers in sports clubs. LSA Publication No. 85. Eastbourne: Antony Rowe. 87-104.
- Cuskelly, G. Hoye, R. & Auld, C. (2006) Working with volunteers in sport. Theory and Practice. London: Routledge.
- De Knop, P., Van Hoecke, J. & De Bosscher, V. (2004). Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, 7 (1), 57-77.
- Dorch, K., Riemer, H., Sluth, V., Paskevich, D. & Chelladurai, P. (2002) What affects a volunteer's commitment? Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Hakamäki, M. & Kankaanpää, A. (2011) Seuratuen toiminnallisten tukien hankkeet 2009–2010. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 242. Jyväskylä: LIKES. (<http://www.likes.fi/pages/UserFiles/SEURATUEN%20TOIMINNALLISTEN%20TUKIEN%20HANKKEET%202009-2010.pdf>) (luettu 27.4.2012)
- Heinilä, K. & Koski, P. (1991) Suomalainen liikuntaseura. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura.
- Helander, V. (1998) Kolmas sektori. Saarijärvi: Gaudeamus.
- Ibsen, B. & Seippel, Ø. (2010) Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in Society*, 13, 4, 593-608.
- Kankainen, T. (2007) Yhdistykset, instituutit ja luottamus. Jyväskylä *Studies in Education, Psychology and Social Research* 326. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. (1990) Liikuntaseurojen yhteistoiminnallisuus ja avoimuus. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, tutkimuksia no 51. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. (1991) Liikuntaseurojen organisatorinen toimivuus. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, Tutkimuksia no 53. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. (1994) Liikuntaseura toimintaympäristössään. *Studies in Sport, Physical Education and Health* 35. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. (1995) Organizational effectiveness of Finnish sports clubs. *Journal of Sport Management*, 9, 85-95.
- Koski, P. (2000) Millä tavoin kansalaisaktiivisuus toteutuu liikunnassa? Teoksessa M. Miettinen (toim.) Haasteena huomisen hyvinvointi – Miten liikunta lisää mahdollisuuksia? Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu II, tutkimuskatsaus. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 124. Jyväskylä: LIKES. 213–240.
- Koski, P. (2009) Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. Helsinki: SLU.
- Koski, P. (2010) Ammatillaisen alkutaival – liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen (2008-2011) väliraportti. Jyväskylä: LIKES.
- Koski, P. (2012) Finnish sports club as a mirror of society. *International Journal of Sport Policy and Politics*. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19406940.2012.656852>

- Koski, P. & Heikkala, J. (1998a) Professionalization and organizations of mixed rationales: The case of Finnish national sport organizations. *European Journal for Sport Management*, 5 (1), 7–29.
- Koski, P. & Heikkala, J. (1998b) Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, tutkimuksia no 63. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lehtonen, K. (2009) Seuratuki moninkertainen Ruotsissa. *Liikunta & Tiede*, 46 (4), 9–11.
- Lehtonen, K. & Hakamäki, M. (2009) Seuratuen haku 2009. Arviointiraportti. Jyväskylä: LIKES.
- Mayo, E. (1946) *The human problems of an industrial civilization*. (2nd edition) Boston: Harvard University.
- Nichols, G. (2005) Issues arising from Sport England's survey of volunteers in sport 2002–3. Teoksessa G. Nichols & M. Collins (eds.) *Volunteers in sports clubs*. LSA Publication No. 85. Eastbourne: Antony Rowe. 1–14.
- Nichols, G., Shibli, S. & Taylor, P. (1998) Pressures that contribute to a change in the nature of the voluntary sector in British sport. *Vrijetijdstudies*, 16 (2), 34–46.
- Nichols, G., Taylor, P., James, M., Holmes, K., King, L. & Garrett, R. (2005) Pressures on the UK voluntary sport sector. *Voluntas*, 16 (1), 33–50.
- OPM (2008) Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla. Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:14. Helsinki: Opetusministeriö.
- Pestoff, V. (1992) Cooperative social services – An alternative to privatization. *Journal of Consumer Policy*, 15, 21–45.
- PK-37 (2009) Seuratoiminnan käsikirja. http://www.jopox.fi/pk37/files/PK37_seuratoiminnan_kasikirja_2009.pdf (luettu 3.5.2012)
- Puronaho, K. (2006) Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi. Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylä Studies in Business and Economics 52. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Riksidrottsförbundet (2008) Här är handslaget – fyra år summeras. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Riksidrottsförbundet (2009) Ett år med idrottslyftet. Rapport om år I. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Scheerder, J., Vandermeerschen, H., Van Tuyckom, C., Hoekman, R., Breedveld, K. & S. Vos (2011) Understanding the game sport participation in Europe. Fact, reflections and recommendations. SPM Report 10. Leuven: K.U. Leuven.
- Seippel, Ø. (2010) Professionals and volunteers: on the future of a Scandinavian sport model. *Sport in Society*, 13, 2, 199–211.
- Siisiäinen, M. & Kankainen, T. (2009) Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa *Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen*. Oikeusministeriön julkaisu 2009:5. Helsinki: Oikeusministeriö.
- Slack, T. (1997) *Understanding sport organizations. The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- SLU (2010a) Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Aikuisliikunta. SLU:n julkaisusarja 8/2010. Helsinki: SLU.

- SLU (2010b) Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Aikuisliikunta. SLU:n julkaisusarja 8/2010. Helsinki: SLU.
- SLU (2010c) Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Vapaaehtoistyö. SLU:n julkaisusarja 8/2010. Helsinki: SLU.
- Streek, W. & Schmitter, P.C. (Eds.) (1985) Private interest government: Beyond market and state. London: SAGE.
- Tilastokeskus (2007) Suomi 1917-2007. Vuosisata suomalaista autoilua. <http://www.stat.fi/tup/suomi90/lokakuu.html> (luettu 2.4.2012)
- Thibault, L., Slack, T. & Hinings, B. (1991) Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 26 (2), 83-99.
- Yhdistyslaki (1989) <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503> (luettu 13.4.2012)
- Zacheus, T., Tähtinen, J., Rinne, R., Koski, P. & Heinonen, O. (2003) Kaupunkilaisten liikunta ikäpolvittain: Turkulaisten liikuntatottumukset 2000-luvun alussa. Kasvatustieteiden laitoksen julkaisut. A:201. Turku: Turun yliopisto.

Julkaisemattomat lähteet

- Aiesopimus (2008) Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishanke 2008–2011. Aiesopimus liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen 2008–2011 tavoitteista, hallinnoinnista, vastuista sekä toteutuksen periaatteista. OPM, SLU, Nuori Suomi, Kunto ry.
- Hankesuunnitelma (2008) Liikunta- ja urheiluseuratoiminnan kehittämistuki 2008–2011. Hankesuunnitelma 21.10.2008. Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen ohjausryhmä.

LIITE 1 Mittari, jota loppuvaiheen kyselyissä käytettiin muutoksen arvioinnissa³

Verrattuna kesän 2009 tilanteeseen millaisia muutoksia on mielestäsi tapahtunut seurassa ja sen toiminnassa (-3= Huonontunut selvästi, -2= Huonontunut, -1= Huonontunut jonkin verran, 0= Ei muutosta, 1= Parantunut jonkin verran, 2= Parantunut, 3= Parantunut selvästi, 99= en osaa sanoa

Seuran johtaminen	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Hallinnon organisointi ja työnjako	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Seuran tavoitteiden selkeys	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Toiminnan suunnitelmallisuus	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Tapahtumien organisointikyky	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Seuran ilmapiiri	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Toiminnan taso ryhmissä yleisesti	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Seuran talousasioiden hoito	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Talousasioiden hoito jaostotasolla	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Talousasioiden hoito ryhmätasolla	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Seuran varainhankinta	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Huolto ja siihen liittyvät asiat	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Tilat ja harjoitusolosuhteet	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Välineet ja varusteet	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Harjoitusvuoroasioiden hoito	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Seuran sisäinen tiedonkulku	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Seuran viestintätoimet ulospäin	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Huvi- ja juhlatoiminta	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Vanhempien osallistumisaktiivisuus	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Muiden vapaaehtoisten osallistumisaktiivisuus	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Kilpaurheilullinen osaaminen	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Lasten ja nuorten liikuntaan liittyvä osaaminen	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Aikuisten terveysliikuntaan liittyvä osaaminen	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Seuran aktiivisuus suhteessa toimintaympäristöön	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Seuran julkinen kuva	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Seuran kehittymishalu	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Reilun pelin kunnioittaminen	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Terveiden elämäntapojen kunnioittaminen	-3	-2	-1	0	1	2	3	99
Hyvin käytöstapojen vaaliminen	-3	-2	-1	0	1	2	3	99

³ Yhteistyökumppaneilla ja aikuisliikkujilla oli vähemmän vaihtoehtoja. Lisäksi arvioitsijaryhmille oli heille kohdistettuja piirteitä, kuten valmentajille ”Olosuhteet ja järjestelyt omaa ohjaus-/valmennustyötäsi koskien”

LIITE 2 Kysymys, jolla selvitettiin seuran kehitysvaihe ennen hankkeen alkua

Miten seuranne on muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana?

		Erittäin paljon	Paljon	Jonkin verran	Yhtä paljon	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon	
jäsenmäärä on ...	vähentynyt	1	2	3	4	5	6	7	lisääntynyt
seuran liikuntatoimintaan									
osallistujien määrä on ...	vähentynyt	1	2	3	4	5	6	7	lisääntynyt
tilakysymykset aiheuttavat									
ongelmia ...	enemmän	1	2	3	4	5	6	7	vähemmän
seurakuva/-imago on ...	parantunut	1	2	3	4	5	6	7	huonontunut
seuratyötä tekevät ovat ...	aktiivisempia	1	2	3	4	5	6	7	vähemmän aktiivisia
taloudellinen tilanne on ...	kiristynyt	1	2	3	4	5	6	7	kohentunut
vapaaehtoisten tekijöiden									
määrä on ...	lisääntynyt	1	2	3	4	5	6	7	vähentynyt
toiminta on keskittynyt ryhmien									
tasolle (esim. joukkueisiin) ...	enemmän	1	2	3	4	5	6	7	vähemmän
seurahenki on ...	kohentunut	1	2	3	4	5	6	7	laimentunut
vapaaehtoistoimijoiden									
osaaminen on ...	kohentunut	1	2	3	4	5	6	7	heikentynyt
seuran toimintatavat ovat ...	kehittyneet	1	2	3	4	5	6	7	heikentyneet
riitaisuus seurassa on ...	lisääntynyt	1	2	3	4	5	6	7	vähentynyt
vapaaehtoisten seuratyön									
tekijöiden löytäminen on ...	helpompaa	1	2	3	4	5	6	7	vaikeampaa
lajikulttuuri/t ohjaa toimintoja									
aiempaa ...	enemmän	1	2	3	4	5	6	7	vähemmän
mukaan haluavien lasten									
ja nuorten määrä on ...	kasvanut	1	2	3	4	5	6	7	vähentynyt
vapaaehtoiset sitoutuvat									
aiempaa ...	projektiluontoisemmin	1	2	3	4	5	6	7	pitkäjänteisemmin
naisten toimintamahdollisuudet									
seurassamme ovat ...	kohentuneet	1	2	3	4	5	6	7	heikentyneet
kilpaurheilun asema									
seurassamme on ...	vahvistunut	1	2	3	4	5	6	7	heikentynyt
lasten liikuntatoimintamme									
lapsilähtöisyys on ...	lisääntynyt	1	2	3	4	5	6	7	vähentynyt
nuorten liikuntatoiminnassamme									
korostuu kilpailullisuus ...	enemmän	1	2	3	4	5	6	7	vähemmän
aikuisten harrasteliikunta									
on seurassamme ...	lisääntynyt	1	2	3	4	5	6	7	vähentynyt
alue, jolta seuramme toimintaan									
osallistuvat tulevat on ...	pienentynyt	1	2	3	4	5	6	7	laajentunut
yhteistyö toimintaympäristön									
eri tahojen kanssa on ...	vähentynyt	1	2	3	4	5	6	7	lisääntynyt
seuramme toiminnassa									
ammattimainen ote on ...	lisääntynyt	1	2	3	4	5	6	7	vähentynyt
muista kunnista tulevien seuran toimintaan									
osallistuvien määrä on ...	lisääntynyt	1	2	3	4	5	6	7	vähentynyt

LIITE 3 Alkumittauksen kysymys, jolla jäljitettiin palkatun kompetenssia

Arvioi kaunistelematta kouluarvosanalla omaa osaamistasi ja kokemustasi eri tehtävälueilla

Koulutukseni sopivuus nykyiseen tehtävään	4	5	6	7	8	9	10
Urheilulajien tekniikka ja taktiikka	4	5	6	7	8	9	10
Valmennusmenetelmät	4	5	6	7	8	9	10
Urheilulajien säännöt	4	5	6	7	8	9	10
Liikuntataitojen opetusmenetelmät	4	5	6	7	8	9	10
Henkilökohtaisen liikuntataidot	4	5	6	7	8	9	10
Tiedonhankintamenetelmät	4	5	6	7	8	9	10
Tietopohjaisen tekstin ymmärtäminen	4	5	6	7	8	9	10
Kirjallinen esitystaito	4	5	6	7	8	9	10
Suullinen esitystaito	4	5	6	7	8	9	10
Tietotekniikan käyttötaidot	4	5	6	7	8	9	10
Kielitaito	4	5	6	7	8	9	10
Konekirjoitustaito	4	5	6	7	8	9	10
Organisointikyky	4	5	6	7	8	9	10
Johtamistaito	4	5	6	7	8	9	10
Neuvottelutaito	4	5	6	7	8	9	10
Kokoustekniikka	4	5	6	7	8	9	10
Kouluttajan taidot	4	5	6	7	8	9	10
Kyky motivoida	4	5	6	7	8	9	10
Markkinointitaidot	4	5	6	7	8	9	10
Kyky luoda yhteistyösuhteita	4	5	6	7	8	9	10
Kyky tulla toimeen ihmisten kanssa	4	5	6	7	8	9	10
Tietämys lakiasioista	4	5	6	7	8	9	10
Henkilöstöhallinto	4	5	6	7	8	9	10
Tili- ja kirjanpitoasiat	4	5	6	7	8	9	10
Taloussuunnittelu	4	5	6	7	8	9	10
Toimintasuunnitelmien laadinta, strategiatyö	4	5	6	7	8	9	10
Kiinnostus liikunta-alan kehityksen seurantaan	4	5	6	7	8	9	10
Liikunnan ja urheilun yhteiskunnallinen merkitys	4	5	6	7	8	9	10
Yhteiskunnallisten muutostrendien tuntemus	4	5	6	7	8	9	10
Vaikutuskanavat paikalliseen poliittiseen päätöksentekoon	4	5	6	7	8	9	10
Kyky löytää sopivia yhteistyökumppaneita	4	5	6	7	8	9	10
Osaaminen lasten ja nuorten liikunnassa	4	5	6	7	8	9	10
Osaaminen kilpaurheilussa	4	5	6	7	8	9	10
Osaaminen aikuisten terveysliikunnassa	4	5	6	7	8	9	10
Kokemus tämän seuran lajista, lajeista, liikuntamuodoista	4	5	6	7	8	9	10
Ohjaaja- ja/tai valmentajakokemus	4	5	6	7	8	9	10
Kokemus liike-elämästä	4	5	6	7	8	9	10
Kokemus järjestöjen luottamustehtävistä	4	5	6	7	8	9	10
Kokemus julkishallinnosta	4	5	6	7	8	9	10
Suhteita yrity maailmaan	4	5	6	7	8	9	10
Halu uuden oppimiseen	4	5	6	7	8	9	10
Valmius ahkeraan työntekoon	4	5	6	7	8	9	10
Kyky luoda hyvää ilmapiiriä	4	5	6	7	8	9	10
Kyky sovitteluun riitatilanteissa	4	5	6	7	8	9	10

Palkattu seuraan – mitä seuraa?

Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset

Valtiovallan tuella 200 suomalaista liikunta- ja urheiluseuraa sai palkattua päätoimisen työntekijän 22 kuukauden ajaksi. Kokeilulla pyrittiin löytämään keinoja seuratoiminnan määrälliseen ja laadulliseen kehittämiseen sekä uusien liikkujien ja toimijoiden rekrytointiin.

Tässä raportissa kuvataan, miten palkattujen kädenjälki seurojen toiminnassa näkyi ja miten seuroja onnistuttiin hankkeen avulla kehittämään.