

**‘SE ON SEMMONEN KOLLEKTIIVINEN VASTUU’**

**Urheiluseurojen yhteiskuntavastuu osana kolmannen sektorin muutosta**

Jenna Reunanen  
Pro gradu -tutkielma  
Yhteiskuntapolitiikka  
Yhteiskuntatieteiden ja  
filosofian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Kevät 2019

# TIIVISTELMÄ

## ‘SE ON SEMMONEN KOLLEKTIIVINEN VASTUU’

### Urheiluseurojen yhteiskuntavastuu osana kolmannen sektorin muutosta

Jenna Reunanen

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntapolitiikka

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2019

Ohjaaja: Tiina Silvasti

Sivumäärä: 89 + Liite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten urheiluseurojen yhteiskuntavastuullinen toiminta ilmentää kolmannella sektorilla tapahtuvia muutoksia. Tarkoitus on antaa alustava, mutta kattava kuvaus seurojen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta sekä kartoittaa seurojen yhteiskuntavastuullista toimintaa motivoivia tekijöitä. Käsittelen tutkimukseni teoriataustassa yhteiskuntavastuun, kolmannen sektorin ja urheiluseurojen käsitteitä. Hyödynnän lisäksi analyysissä Pasi Saukkosen (2013) kolmannen sektorin muutosta käsittelevää teoreettista viitekehystä. Analyysimenetelmänä käytän temaattista sisällönanalyysiä. Aineistoni muodostuu kuuden eri urheiluseuran hallinnon edustajien haastatteluista, jotka olen litteroinut sanatarkasti.

Analyysini avulla jaoin urheiluseurojen yhteiskuntavastuullisen toiminnan kolmeen eri pääluokkaan: yhteistyöhön, seuran sisäiseen toimintaan ja kasvatukseen sekä työllisyysvaikutuksiin. Yhteistyö on lisäksi jaettu edelleen alaluokkiin konkreettinen toiminta ja mielipidevaikuttaminen. Toimintaa motivoivat tekijät on jaettu luokkiin vaikuttaminen ja vastuu, seuran perimmäinen tarkoitus, markkinointi ja oman toiminnan kasvatus sekä velvoitus.

Tutkimukseni mukaan urheiluseurojen yhteiskuntavastuullinen toiminta on erittäin monimuotoista ja ihmisillä on vain harvoin tietoa toiminnan todellisesta laajuudesta. Eniten seurat tekevät konkreettista yhteiskuntavastuullista toimintaa yhteistyössä muiden tahojen kanssa, sillä seurojen omat resurssit ovat rajalliset. Merkittävin motivoija yhteiskuntavastuulliseen toimintaan on seurojen halu vaikuttaa ja ottaa vastuuta omasta ympäristöstään. Tulosten perusteella urheiluseurojen yhteiskuntavastuullinen toiminta todella ilmentää osaa kolmannella sektorilla tapahtuneista muutoksista etenkin toiminnan ammattimaistumisen ja urheiluseurojen laajentuneen tehtäväkentän muodossa.

**Asiasanat:** kolmas sektori, kolmannen sektorin muutos, liikuntakulttuuri, sisällönanalyysi, urheiluseurat, vastuu, yhteiskuntavastuu

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 YHTEISKUNTAVASTUU.....	4
2.1 Yhteiskuntavastuun määritelmä.....	4
2.2 Yhteiskuntavastuun ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan kehitys.....	6
2.3 Yhteiskuntavastuun perinteinen jaottelu.....	7
2.4 Yhteiskuntavastuu ja urheiluseurat.....	10
2.4.1 Aiempi tutkimus.....	11
3 KOLMAS SEKTORI.....	13
3.1 Kolmannen sektorin määritelmä.....	13
3.2 Kolmannen sektorin muutos.....	14
3.3 Muutosteoria: Saukkosen malli kolmannen sektorin muutoksesta.....	16
3.3.1 Muokattu malli kolmannen sektorin muutoksesta.....	20
4 URHEILUSEURAT OSANA KOLMATTAA SEKTORIA.....	22
4.1 Mikä on urheiluseura?.....	22
4.2 Urheiluseuraharrastamisen kehitys.....	24
4.3 Liikuntakulttuuri ja liikunnan kansalaistoiminta.....	25
4.4 Urheiluseurojen aatteellinen toiminta.....	27
4.5 Urheiluseurojen muutos osana kolmannen sektorin muutosta.....	28
4.5.1 Muutos toiminnassa.....	30
4.5.2 Muutos seurojen resursseissa ja rakenteessa.....	31
4.5.3 Muutos toimintaympäristössä.....	34
4.5.4 Yhdistyksestä osakeyhtiöön.....	35
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
5.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	37
5.2 Aineiston keruu ja kuvaus.....	37
5.3 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.....	41
5.4 Tutkimuseettinen pohdinta.....	44
6 URHEILUSEUROJEN YHTEISKUNTAVASTUULLINEN TOIMINTA.....	47
6.1 Yhteistyö.....	48
6.1.1 Konkreettinen toiminta.....	49
6.1.2 Mielipidevaikuttaminen.....	52
6.2 Seuran sisäinen toiminta ja kasvatus.....	55
6.3 Työllisyysvaikutukset.....	58
7 YHTEISKUNTAVASTUULLISEN TOIMINNAN MOTIIVIT.....	62

7.1 Vaikuttaminen ja vastuu .....	62
7.2 Seuran perimmäinen tarkoitus .....	65
7.3 Markkinointi ja oman toiminnan kasvatus.....	67
7.4 Velvoitus .....	69
8 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
LÄHTEET .....	79
LIITTEET .....	86
LIITE 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	86

# 1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkin, miten urheiluseurojen yhteiskuntavastuu ilmentää kolmannen sektorin muutosta. Urheiluseurat tekevät yhä enemmän näkyvää yhteiskuntavastuullista toimintaa pelkän urheilutoiminnan lisäksi ja ne myös tunnistavat oman vastuunsa yhteiskunnan tärkeinä toimijoina (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016, 41). Kolmas sektori taas on jatkuvassa muutoksessa (Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 156) vaikuttaen kaikkiin järjestöihin ja yhdistyksiin. Urheiluseurat ovat yksi tämän muutoksen suurimmista toteuttajista. Ne siirtyvät vääjäämättä kohti ammattimaisempaa toimintaa ja ulos kolmannen sektorin perinteisistä toimintatavoista, jolloin eri sektorien välinen raja on sekoittumassa. (Koski & Mäenpää 2018, 22–24.)

Keskeisimpiä muutoksia kolmannella sektorilla ovat eri sektorien toiminnan sulautuminen toisiinsa. Julkinen sektori vetäytyy palvelujen tuottamisesta, jolloin kolmas sektori ottaa osan palveluista omalle vastuulleen. Kolmannen sektorin toiminnan vahvemman organisoitumisen lisääntyessä kasvaa samalla järjestöjen tarve parantaa omaa hallintoaan liike-elämästä tutuin käytännöin. Näiden muutosten seurauksena sektorien välinen työnjako ja odotukset muuttuvat. Yleisesti ottaen järjestöt ovat yhä useammin suuntautuneet vahvan ideologisen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen sijasta kulttuurin ja liikunnan aloille, mutta eniten mallia omaan toimintaan otetaan julkisen sektorin sijasta liike-elämästä. (Saukkonen 2013, 13–15.)

Yhteiskuntavastuu tutkimusaiheena on 2000-luvun aikana herättänyt kasvavaa kiinnostusta (Järvinen 2004, 5; Törnroos 2011, 8). Jussilan (2010, 7) mukaan se on nähty jopa yhtenä merkittävimmistä yritystoimintaa muokanneista ilmiöistä vuosituhannen vaihteen jälkeen. Suomessa urheiluseurojen kohdalla yhteiskuntavastuukysymykset ovat yleistyneet vasta viime vuosina (Ekroos, Jalonen & Haltia 2018). Kuitenkin nopealla aikavälillä yhä useammat seurat ovat luoneet itselleen yhteiskuntavastuuohjelman ja liittäneet yhteiskuntavastuun keskeiseksi osaksi omaa strategiaansa (ks. esim. EräViikingit 2019; HJK 2019; SC Classic 2019).

Tällaisen yhteiskuntavastuutoiminnan lisääntyminen on osa suurempaa kolmannen sektorin muutoskokonaisuutta, jossa uudenlainen toiminta tarkoittaa myös uudenlaisia käytäntöjä

seuran sisällä. Koko kolmannen sektorin muutosta voidaan siis tarkastella urheiluseurojen ja niiden tekemän yhteiskuntavastuullisen toiminnan kautta. Aiemmin yhteiskuntavastuuta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta on tutkittu erityisesti yritysten näkökulmasta, jolloin urheiluseurat ovat olleet lähinnä yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan kohteita (Jussila 2010, 7–8), mutta omalla tutkimuksellani tuon tutkimuskentälle hieman uudenlaista näkökulmaa.

Urheilu on ylivoimaisesti lasten ja nuorten suosituin harrastus, joten heihin vaikuttaminen juuri urheilun kautta on perusteltua (Mäenpää & Korkatti 2012, 7). Etenkin seuratoiminnan merkitys ja painoarvo yhteiskunnalle on suuri (Koski & Mäenpää 2018, 11–12). Viimeisten vuosikymmenten aikana huoli ihmisten fyysisestä passivoitumisesta on kuiteinkin noussut (Mäenpää & Korkatti 2012, 8) ja tutkimusten mukaan vähäinen liikunta ja huono kunto käyvät yhteiskunnalle kalliiksi. Valtioneuvoston vuonna 2018 toteuttaman raportin mukaan liikkumattomuus ja huono fyysinen kunto maksavat vähintään kolme miljardia euroa vuodessa. (Vasankari & Kolu 2018, 57.) Raportti on ensimmäinen laatuaan Suomessa ja tuo esiin yhden yhteiskuntamme suuren epäkohdan. Urheiluseuroilla on mahdollisuuksia vaikuttaa tämän epäkohdan ratkaisuun sekä oman ydin- että yhteiskuntavastuullisen toimintansa avulla. Laajempi yhteistyö eri sektoreiden välillä ja vaikutuskeinojen lisääntyminen luovat mahdollisuuksia koko yhteiskunnan hyvinvoinnin parantamiseen.

Urheiluseurojen yhteiskuntavastuuseen liittyvät kysymykset ovat erittäin ajankohtaisia, ja ne ovat nousseet viime aikoina näkyvämmiin myös yleiseen keskusteluun (Ekroos ym. 2018). Oma kiinnostukseni aihetta kohtaan heräsi vähitellen ensimmäisen maisteriseminaarin aikana sopivaa aihetta miettiessäni. Mielenkiintoni liikuntaa ja urheilua koskeviin ilmiöihin on aina ollut suuri ja halusin sisällyttää tämän jollain tavalla myös omaan pro gradu -tutkielmaani. Eräällä aiemmin opinnoissa käymälläni kurssilla oli ollut puhetta urheiluseurojen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta, joka tällöin oli minulle uusi käsite, mutta vaikutti mielenkiintoiselta. Yhteiskuntavastuuseen liittyvään kirjallisuuteen ja uutisointiin perehdyttyäni totesin, että ilmiöstä on viime aikoina puhuttu paljon sekä yleisesti että urheiluseuroissa, mutta koska tutkimusta ei ole juurikaan tehty urheiluseurojen näkökulmasta, tämä tutkimus täyttää osaltaan aihealueen tutkimuksessa olevaa aukkoa.

Tutkimukseni tehtävänä on siis luoda tekemieni haastattelujen perusteella selkeä kuva siitä, mitä urheiluseurojen yhteiskuntavastuullinen toiminta todella on, ja miten kolmannen

sektorin muutos ilmenee yhteiskuntavastuun kautta. Varsinaiset tutkimuskysymykseni ovat:  
1) Millaista yhteiskuntavastuullista toimintaa urheiluseurat tekevät? ja 2) miksi yhteiskuntavastuullista toimintaa tehdään?

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, joka on toteutettu haastattelemalla kuuden eri urheiluseuran edustajia. Tein haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja analysoin haastatteluja sisällönanalyysin keinoin.

Ensimmäisenä käsittelen yhteiskuntavastuuta, jonka jälkeen toisessa teorialuvussa esittelen lyhyesti kolmatta sektoria ja sen muutosta yleisestä näkökulmasta sekä tutkimustani osittain ohjaavan teoreettisen viitekehyksen kolmannen sektorin muutoksesta. Tämän jälkeen neljännessä luvussa kerron tarkemmin urheiluseuroista sekä liikuntakulttuurista ja liikunnan kansalaistoiminnasta osana kolmatta sektoria. Lopuksi kuvaan kattavasti viime vuosikymmenten aikaisia urheiluseuroja koskevia muutoksia.

Viidennessä luvussa esittelen tutkimukseni tehtävän ja tutkimuskysymykset sekä kerron aineistostani ja sen keräämisestä. Kerron tarkemmin myös laadullisen tutkimuksen yleisistä piirteistä sekä sisällönanalyysistä. Lopuksi pohdin vielä tutkimukseni tutkimuseettisiä periaatteita.

Ensimmäisessä analyysiluvussa kuvailen tutkimuksen kohteena olevien urheiluseurojen yhteiskuntavastuullista toimintaa sekä sen eri muotoja tiivistävien aineistoesimerkkien avulla. Toisessa analyysiluvussa siirryn esittelemään urheiluseurojen yhteiskuntavastuullista toimintaa ohjaavia motiiveja sekä niihin liittyviä taustoja. Tuon analyysilukujen yhteydessä esiin myös kolmannen sektorin muutosteorian mukaisia asioita urheiluseurojen yhteiskuntavastuuseen liittyen. Johtopäätöksissä vedän yhteen tutkimukseni tulokset ja keskeisimmät löydökset sekä esittelen jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 YHTEISKUNTA VASTUU

Tässä luvussa avaan ensin yleisellä tasolla yhteiskuntavastuun käsitettä ja kerron sen kehityksestä ja merkityksen kasvusta. Tämän jälkeen esittelen yhteiskuntavastuun perinteisen jaottelun eli jaon taloudelliseen-, sosiaaliseen- ja ympäristövastuuseen. Lopuksi tutkimukseni kannalta olennaisena osana käsittelen yhteiskuntavastuuta urheiluseurojen kontekstissa sekä aiempaa tutkimusta urheiluseurojen yhteiskuntavastuusta.

### 2.1 Yhteiskuntavastuun määritelmä

*''Yhteiskuntavastuu voidaan määritellä toimijan vastuuna yhteiskunnalle eli vastuuna sille yleiselle sosiaaliselle viitetaustalle, jonka se jakaa muiden toimijoiden kanssa.''* (Anttiroiko 2004, 22).

Sitaatti kuvaa osuvasti yhteiskuntavastuun laajaa määritelmää. Vastuulla tarkoitetaan jonkin tahon vastuuta toiselle taholle määrätyn asian suhteen ja edelleen yhteiskuntavastuulla tätä vastuuta laajemmassa suhteessa. Yhteiskuntavastuussa on siis kyse yleisen tason yhteiskunnalliseksi määriteltävästä vastuusta, jonka perustana on yhteiskunnallinen viitetausta sekä yhteisön perinteiset arvot ja käytännöt. (Anttiroiko 2004, 22–23.) Yhteiskuntavastuun käsitteen varsinainen raja-alue voi kuitenkin olla hankalaa, sillä yhteiskuntavastuun ja muiden vastuiden välisen rajan vetäminen ei ole helppoa (Anttiroiko 2004, 22; Törnroos 2011, 8).

Ari-Veikko Anttiroiko (2004, 23) esittelee artikkelissaan Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi, eri vastuunmäärittelytapoja yhteiskuntavastuulle. Näitä ovat yhteisöllinen, tekninen ja moraalinen vastuunmäärittely. Yhteisöllisen vastuunmäärittelyn mukaan yhteisössä yleiset perinteet, arvot, tavat ja tottumukset määrittelevät vastuun perustan. Vastuun määrittely perustuu siis siihen, mitä pidetään yhteisössä hyväksyttävänä ja tärkeänä. Toinen määrittelytapa on tekninen vastuunmäärittely, jossa täysin tekniseltä näkökannalta määritetään se taho, jolla on vallitsevien normien perusteella vastuu tietystä tapahtumasta. Tekninen vastuunmäärittely jakautuu usein taloudelliseen tai oikeudelliseen vastuunmäärittelyyn. Viimeisenä vastuunmäärittelytapana on moraalinen vastuunmäärittely.



Siinä vastuuta käsitellään moraaliselta kannalta, eli mikä on oikein ja väärin. Vastuu rakentuu näin teon tai tekijän moraalista kautta. Kyse on kuitenkin enemmän teon tarkoitusperistä kuin itse teosta. Yhteiskuntavastuu ei siis rakennu vain yhden määrittelyn perusteella vain näiden kaikkien yhdistelmänä.

Yhteiskuntavastuuta voidaan määrittellä vastuunmäärittystapojen lisäksi myös teoreettisen mallin avulla. Anttiroiko (2004, 29–32) kuvaa organisaation yhteiskuntavastuun perusteita ontologian, ideologian ja funktioiden kautta. Mallin tarkoituksena on kuvata yhteyksiä organisaation tehtävän, idean ja perustan välillä kolmen eri teorian avulla. Ensimmäinen eli minimiteoria, perustuu teknisiin normeihin ja organisaation ydintehtäviin. Organisaation vastuu rakentuu siis teknisesti määriteltyjen ydintehtävien toteuttamisen kautta. Toinen teoria eli järjestelmäteoria, perustuu vielä edellistä vahvemmin teknisiin, yleisesti vallitsevan käsityksen mukaisiin normeihin. Järjestelmäteoria korostaa vastuun merkitystä organisaation ydintehtävien lisäksi niin kutsuttujen dysfunktioiden eli negatiivisten ulkoisvaikutusten hallinnassa. Kolmas eli viimeinen teoria on teorioista yhteisöllisin. Kommunitarismiksi kutsuttu teoria perustuu eräänlaiseen yhteisöllisyysajatteluun, jossa organisaatioille asetetaan niiden perustehtävien lisäksi täydentäviä sosiaalisia tehtäviä. Yhteiskuntavastuun määrittämisessä perustana ovat siis pienyhteisöt ja niiden perinteet. Tiivistettynä minimiteoria kuvaa yhteiskuntavastuullisena toimintana vain organisaation ydintehtäviä (esim. taloudelliset tehtävät), järjestelmäteoria ydintoimintojen lisäksi mahdollisten negatiivisten ulkoisvaikutusten hallintaa (esim. yrityksen päästöjen vähennys) ja kommunitarismi organisaation laajempia, yhteisön sisällä määriteltyjä yhteiskuntavastuullisia tehtäviä (esim. hyväntekeväisyys).

Edellä esitetyt määrittelyt kuvaavat yhteiskuntavastuun perustaa. Vaikka määrittelemisen voidaan toteuttaa monella tavalla, sen perustana on organisaation vastuu oman itsensä ulkopuolisille tahoille, samalla jopa koko yhteiskunnalle. Yhteiskuntavastuu ja yhteiskuntavastuulliset toimet on täten määritelty joko ympäröivän yhteiskunnan, organisaation itsensä tai näiden yhdistelmän kautta.

## 2.2 Yhteiskuntavastuun ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan kehitys

Yhteiskuntavastuu käsitteenä ei ole aivan uusi, ja käsitteen merkityksestä on monia mielipiteitä. Toiset näkevät sen itseisarvoksi ja tärkeäksi toiminnan edellytykseksi, kun taas toisille se on vain sanahelinää ja imagokikkailua. (Juholin 2004, 16–17.) Käsitteen nousu laajempaan ymmärrykseen tapahtui 1900-luvun alkupuolella hyväntekeväisyyden paradigman nousun yhteydessä (Juholin 2004, 22–36). Yhteiskuntavastuun varsinaisen peruskäsitteistön kehittäminen alkoi kuitenkin vasta 1990-luvulla. Tällöin panostettiin erityisesti käsitteen osa-alueiden jaotteluun ja tältä ajalta on jäänyt vielä nykypäivänäkkin pätevä jaottelu kolmeen eri osa-alueeseen eli taloudelliseen- sosiaaliseen- ja ympäristövastuuseen, joita esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. (Jussila 2010, 8–9.)

2000-luvulle siirryttäessä yhteiskuntavastuu on noussut näkyvämmiin julkiseen keskusteluun ja käsite on alkanut vakiintua. Vakiintuminen ja laajempaan keskusteluun liittyminen kertoo asian arkipäiväistymisestä ja merkityksestä esimerkiksi järjestöjen ja yritysten toiminnassa. (Juholin 2004, 58.) Tämän voidaan nähdä johtuneen osittain laajasta yhteiskunnallisesta muutoksesta, kun verorahoin tuotettavat palvelut vähenevät ja tilalle toivotaan yritysten, kansalaisten ja järjestöjen apua (Juholin 2004, 25). 2000-luvun taitteessa yritykset alkoivat konkreettisesti selvittää mistä yhteiskuntavastuussa on kyse ja mitä se heiltä vaatii (Juholin 2004, 78).

Vaikka yhteiskuntavastuu liitetään nykyään yhä erilaisempien organisaatioiden toimintaan, niin käsitettä käytetään edelleen eniten yritystoiminnan yhteydessä. Myös tässä kontekstissa määrittely on monimuotoista. Se voidaan määrittellä esimerkiksi yrityksen voittojen lisäämiseksi ja tehokkaaksi taloudelliseksi toiminnaksi, sosiaalisesti hyväksytyjen normien noudattamiseksi (Jussila 2010, 26–27) tai kestävästä kehityksestä edistämiseksi yrityksessä. Vastuullinen toiminta on myös yleisesti luotettavaa, yhteiskunnallisesti hyväksyttävää sekä ympäristöä kunnioittavaa. (Kuluttajaliitto 2018.)

Yhteiskuntavastuun kehittyessä ja saadessa enemmän huomiota, yhä useammat organisaatiot tiedostavat, että myös niiden täytyy toimia yhteiskuntavastuullisesti ja että tästä toiminnasta on niille hyötyä (Suomen Standardisoimisliitto SFS 2010, 4). Myös urheiluseurat ovat alkaneet ymmärtää laajemman ja näkyvämmän toiminnan merkityksen ja

ne ovat lähestyneet oma-aloitteisesti esimerkiksi hyväntekeväisyysjärjestöjä yhteistyökuvioiden toivossa (Sulander 2017). Yhteiskuntavastuullisen toiminnan käyttöönotolla voidaan yleisesti vaikuttaa organisaation kilpailuun, maineeseen, mahdollisuuteen houkutella uusia jäseniä tai työntekijöitä, jäsenien ja työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, tukijoiden ja rahoittajien mielipiteisiin ja organisaation yleisiin suhteisiin useiden eri toimijoiden kanssa (Törnroos 2011, 8).

2010-luvulle tultaessa huomio kiinnittyi yhteiskuntavastuukeskustelussa eniten yhteiskuntavastuun johtamiskäytäntöihin, sillä yksittäisillä toimenpiteillä ei yleensä ole kovinkaan suurta merkitystä, vaan toiminnan tulisi olla pitkäjänteistä ja jatkuvaa sekä kaikkien organisaation jäsenten yhteisesti hyväksymää (Jussila 2010, 9). Vuonna 2010 julkaistiin lisäksi ISO-26000 yhteiskuntavastuustandardi ohjeistamaan organisaatioita siinä, mitä yhteiskuntavastuu todella tarkoittaa ja miten sitä tulisi käsitellä omassa organisaatiossa (Törnroos 2011, 9).

Yhteiskuntavastuu-sanana vaihtoehtona käytetään usein myös käsitteitä yritysvastuu tai yrityskansalaisuus, joka tulee esiin etenkin yritysten yhteiskuntavastuuta käsittelevässä kirjallisuudessa (ks. esim. Juholin 2004, 40; Talvio & Välimaa 2004, 37). Englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitteiden kirjo on vielä huomattavasti laajempi kuin Suomessa ja ohjaa alan keskustelua vahvemmin (Talvio & Välimaa 2004, 37). Esimerkiksi käsite Corporate Social Responsibility (CSR) on suuressa suosiossa (Jussila 2010, 14). Tässä tutkimuksessa keskityn kuitenkin pelkästään yhteiskuntavastuun käsitteeseen, koska mielenkiintoni on kohdistunut yritysten toiminnan sijasta urheiluseuroihin ja niiden yhteiskuntavastuulliseen toimintaan.

### **2.3 Yhteiskuntavastuun perinteinen jaottelu**

Yhteiskuntavastuun ehkä tunnetuin ja perinteisin jaottelu on sen jako kolmeen eri vastuun osa-alueeseen. Nämä vastuun alueet ovat taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. (Juholin 2004, 14–16; Kalpala 2004, 13–16; Talvio & Välimaa 2004, 40–42; Jussila 2010, 9.) Näitä osa-alueita kuvataan englannin kielessä yleensä termillä Triple bottom line, mutta samankaltainen kattotermi ei ole saanut suomen kielessä

kannatusta, joten puhe on vain yhteiskuntavastuusta ja sen osa-alueista (Jussila 2010, 15). Käsitteen terminologia kehittyi kuitenkin edelleen ja se laajenee koskemaan yhä useampia alueita.

Taloudellisuus ja taloudellisten mittarien käyttö on aina ollut tärkeä osa organisaatioiden toimintaa, joten se on myös luonnollinen osa yhteiskuntavastuuta (Talvio & Välimaa 2004, 41). Samalla yhteiskuntavastuussa ja muussa yhteiskunnallisessa keskustelussa on huomioitu ympäristöasioita laajasti jo pitkään, mutta nyt näiden kahden rinnalle ovat nousseet yhä vahvemmin myös sosiaaliset kysymykset (Törnroos 2011, 8). Seuraavaksi esittelen lyhyesti nämä yhteiskuntavastuun eri osa-alueet.

### **Taloudellinen vastuu**

Yritykset asettavat toiminnassaan etusijalle usein taloudellisen vastuun, kuten sidosryhmien tuotto-odotuksiin vastaamisen ja taloudellisen lisäarvon tuottamisen yritykselle itselleen sekä yhteiskunnalle (Kalpala 2004, 13–14; Talvio & Välimaa 2004, 41). Taloudellinen vastuu tarkoittaa myös yrityksen kannattavuuden ylläpitämistä ja pitkän aikavälin toiminnan turvaamista (Jussila 2010, 15). Tällaisia taloudellisen vastuun alueita voidaan soveltaa myös yhdistysten taloudelliseen vastuuseen.

Pitkän aikavälin toimintaedellytysten tarkastelulla pyritään siis varmistamaan organisaatiolle mahdollisimman pitkä elinikä sekä se, että sen toiminta jatkuu menestyksekkäänä myös tulevaisuudessa. Olennaisena osana toiminnan turvaamisessa on myös riskienhallinta. Taloudellisen vastuun keskeisimpänä osa-alueena nähdään toiminnasta syntyvien rahavirtojen analysointi. Organisaation tulee selvittää miten se hyödyttää eri sidosryhmiään ja luoda sidosryhmille hyötyä mahdollisimman tasapuolisesti. (Jussila 2010, 60–61.) Yhteiskuntavastuullisen toiminnan yleistyessä osana taloudellista vastuuta ovat myös hyväntekeväisyyslahjoitukset sekä sponsorointi. Lahjoitusten kautta organisaatiot pyrkivät usein kantamaan vastuuta omasta lähialueestaan sekä samalla parantamaan omaa julkisuuskuvansa. (Jussila 2010, 62.)

### **Sosiaalinen vastuu**

Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan vastuuta organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Sisäisesti yhteiskuntavastuu on henkilöstöpolitiikkaa, kuten työhyvinvoinnin ylläpitoa ja työnantajan vastuuta, ulos taas osallistumista yhteiskunnan ja ympäristön kehittämiseen.

Sosiaalinen vastuu näkyy etenkin suhteissa eri sidosryhmiin. (Kalpala 2004, 13–15.) Yleisesti voidaan siis sanoa, että sosiaalinen vastuu liittyy vahvasti organisaation toiminta-alueen ihmisten hyvinvointia ja sen edellytyksiä tukevaan toimintaan (Jussila 2010, 16).

Kansainvälisessä määritelmässä sosiaaliseen vastuullisuuteen sisällytetään usein toimintaa, joka pohjoismaisessa hyvinvointivaltiossa kuuluisi julkiselle sektorille (Kalpala 2004, 14–15). Vaikka määritelmää kutsutaan teoksessa kansainväliseksi, myös Suomessa kolmas sektori on alkanut ottaa julkisen tehtäviä kontolleen tai hoitaa niitä julkisen rinnalla. Yritysten kontekstissa sosiaaliseen vastuullisuuteen luetaan lisäksi usein henkilöstö- ja tuotevastuu sekä ihmisoikeuksiin liittyvät vastuukysymykset. (Jussila 2010, 15–17.)

### **Ympäristövastuu**

Ehkä tunnetuin yhteiskuntavastuun muoto on ympäristövastuu eli kokonaisvaltainen organisaation ympäristövaikutusten tarkastelu. Se sisältää ympäristövaikutusten hallinnan ja luonnonvarojen kestäväen käytön sekä yleiset kestäväen kehityksen periaatteet. (Kalpala 2004, 13–15; Jussila 2010, 78.) Ympäristövastuu on todella globaali ilmiö, sillä päästöt ja ympäristövahingot eivät noudata valtioiden välisiä rajoja, jolloin se saa usein eniten huomiota kansainvälisessä tarkastelussa (Juholin 2004, 16). Myös lisääntynyt kiinnostus ympäristöasioihin ja ilmastonmuutokseen on nostanut ympäristövastuun laajemmin osaksi yhteiskunnallista keskustelua (Jussila 2010, 85).

Ympäristövastuuta itsessään voidaan jakaa organisaation toiminnan ympäristövaikutuksiin sekä ympäristötekijöihin. Ympäristövaikutuksiin luetaan organisaation toiminnasta suoraan ja epäsuorasti aiheutuvat vaikutukset, jotka syntyvät toiminnan ja tuotteiden tuottamisesta. Tähän kuuluvat organisaation käyttämistä rakennuksista, koneista ja laitteista syntyvät ympäristövaikutukset. Iso osa ympäristövaikutuksista liittyy myös toiminnasta syntyviin päästöihin. Ympäristötekijöihin kuuluvat vaikutukset liittyvät usein etenkin tuotteiden tuottamiseen liittyviin raaka-aineisiin ja energiaan. (Jussila 2010, 78–83.)

## 2.4 Yhteiskuntavastuu ja urheiluseurat

Urheiluseurojen yhteiskuntavastuun tarkka määrittely on hankalaa. Yhteiskuntavastuun käsitettä voidaan kuitenkin tässä yhteydessä soveltaa koskemaan urheiluseuroja melkein samalla tavalla kuin muita organisaatioita. Urheiluseurat koskettavat toiminnallaan välittömästi tai välillisesti jopa miljoonia suomalaisia. Tämänlaajuisen ilmiön mukana kulkee myös suuri vastuu. Urheilun merkitys vastuullisuudessa ei näin ole uusi asia, mutta se on saanut ajan saatossa uusia piirteitä (Heikkala 2009, 127.)

Juha Heikkala (2009, 127–129) kuvaa vastuullisuuden modernina ilmentymänä esimerkiksi Reilun pelin periaatteita, toisten kunnioitusta, kestävästä kehitystä ja terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä. Vastuullisuus ja vastuullinen toiminta tulee esiin aina lasten pihapeleistä organisoituun urheiluseuratoimintaan. Urheiluseuroissa opitaan tärkeitä normeja ja yhteisöllisyyttä. Lisäksi monikulttuurisuus ja erityisryhmät ovat suuressa osassa urheiluseurojen ja urheilukulttuurin ideaa. Näitä voidaan pitää urheiluseurojen sosiaalisen vastuun ulottuvuuksina. Ympäristövastuuta ajatellen seuroilla on paljon kehitettävää, sillä tapahtumat, urheilupaikat ja niihin liittyvä liikenne kuormittavat ympäristöä huomattavasti. (Smith & Westerbeek 2007, 43–54; Heikkala 2009, 129.) Osa seuroista on kuitenkin jo alkanut toimii myös ympäristövastuun saralla (ks. esim. KalPa 2019).

Urheiluseuroilla on yhteiskuntavastuun perinteisen määritelmän mukaan ajateltuna eniten ongelmia taloudellisen vastuun saralla. Seuroilla ei tyypillisesti ole taloudellisia puskureita, joten kassakriisiin ajautuminen ei ole tavatonta (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 13). Viime aikojen eniten julkisuutta saanut urheiluseuroihin liittynyt taloudellinen katastrofi oli tapaus Espoon Blues kaudella 2015–2016, jolloin joukkue ajautui niin pahaan velkakierteeseen, että se joutui konkurssiin keväällä 2016 (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 126–140). Seurat tunnistavat usein nämä talouteen liittyvät haasteet myös itse, mutta eivät välttämättä kykene selvittämään niitä. Pitkällä aikavälillä etenkin yhtiöpohjaisten seurojen heikko kannattavuus on enemmän sääntö kuin poikkeus (Laine 2015, 84).

Urheiluseuroissa erilaisilla tuilla ja avustuksilla on täten suuri merkitys (Mäenpää & Korkatti 2012, 31–37). Nämä ovat osa taloudellista vastuullisuutta, sillä ne mahdollistavat laadukkaan toiminnan. Seurojen ei kuitenkaan kannata olla täysin riippuvaisia esimerkiksi

julkisista tai muistakaan tuista, sillä niiden määrästä tai jatkuvuudesta ei koskaan ole takuita. (Jussila 2010, 61.)

Vuonna 2016 Opetus- ja kulttuuriministeriön Yhdenvertaiset mahdollisuudet harrastaa-raportissa esitettiin liikunta- ja urheiluseurojen sääntöjen ja strategian mukaisissa tavoitteissa mukana myös yhteiskuntavastuun käsite (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016, 41). Raportissa korostetaan jälleen enemmän yritysten yhteiskuntavastuuta seurojen oman yhteiskuntavastuullisen toiminnan sijasta, mutta toisaalta raportin tehnyt työryhmä esittää, tunnistaen liikuntakulttuurin kasvavan yhteiskunnallisen vastuun, toimia harrastajien yhdenvertaistamiseksi ja liikunnallisen elämäntavan lisäämiseksi. Ensimmäisenä kohtana työryhmä esittää liikunnan toimijoille keskustelua niiden roolista sosiaalisen ja inhimillisesti kestävän yhteiskunnan rakentamisessa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016, 59.)

Heikkala (2009, 129) esittelee artikkelissaan liikunnan ja urheilun vastuullisuuteen liittyen myös urheiluseurojen vastuullisuuteen liittyviä haasteita. Ympäristöllisiin, monikulttuurisuuteen ja vähemmistöihin liittyviä toimia on jo olemassa, mutta niitä ei vielä tehdä täysimittaisesti. Erityisryhmien asema sekä erilaisiin häirintätilanteisiin liittyvät tapaukset ovat yhä useammin uutisissa ja tutkimusten aiheina (ks. esim. Helsingin Sanomat 24.7.2018; Kokkonen 2019). Kilpailullisen urheilun luonne voi lisäksi paikoitellen luoda lapsille ja nuorille vääränlaista ”keinolla millä hyvänsä” kuvaa urheilusta, jota perustellaan pelin kulttuurilla. (Heikkala 2009, 129.)

#### **2.4.1 Aiempi tutkimus**

Urheiluseurojen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta on tehty joitakin pro gradu -tutkielmia ja opinnäytetöitä (ks. esim. Pukema & Väänänen 2011; Lind 2013; Reini 2017), mutta niiden näkökulma on ollut seurojen sidosryhmiin, kuten yrityksiin pohjaava tai ne ovat keskittyneet vain yhteen seuraan. Uusimpiin laajoihin tutkimuksiin kuuluu ARVO-liiton koordinoima, usean eri organisaation yhteinen tutkimushanke Hyvän Mitta, joka sisälsi 13 eri hanketta, joissa oli tarkoitus arvioida osallistuvien organisaatioiden toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä sananmukaisesti hyvän tekemistä. Hankkeisiin kuului monipuolinen joukko yhdistyksiä ja yrityksiä, joista kolme toimi liikunnan ja urheilun saralla: Nummelan Palloseura, Icehearts ry ja Kisakallion urheiluopisto. (Me säätiö 2018.)

Nummelan Palloseuran yhteiskunnallisen toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa tunnistettiin normaalin jalkapallotoiminnan lisäksi 11 erilaista yhteiskunnallista toimintamuotoa. Arviointi keskittyy näistä kuitenkin vain kolmeen: ikääntyneiden kotiliikuntaan, päiväkotiliikuntaan ja kehitysvammaisten jalkapallotoimintaan. (Henriksson, Anttilainen & Parkkinen 2016, 3.) Tutkimuksessa tutkitaan ainoastaan näiden toimintojen vaikuttavuutta sen sijaan, että kuvattaisiin koko seuran yhteiskuntavastuullisen toiminnan laajuutta. Tutkimus on siis keskittynyt eri seuroja koskevan laajan ilmiön sijasta kapeaan tarkasteluun yhdessä seurassa.

Aiempi valtakunnallinen tutkimus yhteiskuntavastuusta on myös keskittynyt pääasiassa yrityksiin (ks. esim. Juholin 2004; Kotiranta & Widgren 2015), eikä yhdistysten yhteiskuntavastuusta ole tehty paljoakaan tutkimusta. Yhdistykset ja etenkin urheiluseurat ovat olleet mukana yhteiskuntavastuun tutkimuksessa usein yritysten yhteiskuntavastuun toteutuksen välineinä tai yhteiskunnallisen sponsoroinnin kohteina, eivät omina toimijoinaan. Viimeaikainen esimerkki tästä on Arvoa urheilusta -hanke (2015–2017). Hanke on Turun ammattikorkeakoulun, Turun yliopiston, Itä-Suomen yliopiston ja Tekesin yhteistyöprojekti, jossa on tarkoitus tuottaa uutta ymmärrystä ja arvonluonnin konsepteja, joiden avulla yritykset voisivat hyödyntää urheilun erityispiirteitä ja arvoja omassa liiketoiminnassaan paremmin (Centre for Sport Business 2017). Tutkimushankkeeseen liittyen on julkaistu vuonna 2017 ilmestynyt teos Arvonluonnin pelikirja, joka kuvaa laajasti urheilun ja liiketoiminnan yhteyksiä. Näkökulmana teoksessa on kuitenkin kuvata urheiluseurat jälleen yritysten arvonluontivälineinä. (Jalonen, Haltia, Tuominen & Ryömä 2017, 7.)



## **3 KOLMAS SEKTORI**

Seuraavassa luvussa kuvaan yleisesti kolmannen sektorin määritelmää tutkimukseni kannalta olennaisin osin. Sitä seuraten kerron kolmannen sektorin muutoksesta ja siirtymästä kohti uutta kolmatta sektoria. Luvun lopuksi avaan tässä tutkimuksessa keskeisessä osassa olevaa kolmannen sektorin muutosteoriaa, joka perustuu Pasi Saukkosen (2013) luomaan malliin kolmannella sektorilla viime aikoina sekä tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin. Rakennan tässä tutkimuksessa sovellettavan teoreettisen viitekehyksen osittain Saukkosen mallin varaan.

### **3.1 Kolmannen sektorin määritelmä**

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan julkisen ja yksityisen sektorin sekä kotitalouksien väliin jäävää kansalaistoiminnan aluetta. Voitto Helander (1998, 33) esittelee teoksessaan Kolmas sektori, useita erilaisia kolmannen sektorin alaisia termejä. Näitä ovat esimerkiksi Filip Wijkströmin (1995, Helanderin 1998, 33 mukaan) käyttämät käsitteet aatteellinen sektori, kansanliike, etujärjestö, vapaaehtoissektori, kansalaisyhteiskunta ja hyväntekeväisyysjärjestö. Kolmannen sektorin voidaan siis ymmärtää koostuvan osittain kaikista näistä käsitteistä.

Kolmatta sektoria on aikojen saatossa määritelty usean eri tahon toimesta, mutta keskityn esittämään tässä vain oman tutkimukseni kannalta olennaisimpia määritelmiä kolmannelle sektorille. Yksi näistä on 1990-luvun pisimmälle viety tapa määritellä kolmatta sektoria Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project -tutkimushakkeen puolesta. Kansainvälinen tutkijaryhmä loi tällöin kriteerit kolmannen sektorin ytimen ja laajan käsityksen organisaatioille. (Salamon & Anheier 1992, Helanderin 1998, 53–62 mukaan.) Suomessa organisaatiot jakautuvat ytimeen ja laajaan käsitykseen seuraavasti: ytimessä ovat järjestöt sekä säätiöt ja laajassa käsityksessä kirkot, poliittiset puolueet, julkisoikeudelliset yhdistykset, toimintakeskukset, kumppanuusyhtiöt ja organisoitumattomat oman avun ryhmät. Rajaukset näiden kohdalla eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. John Hopkins -tutkijaryhmä on saanut paljon kritiikkiä etenkin kolmannen sektorin liiallisesta itsenäistämisestä ja muista riippumattomuudesta. (Helander 1998, 61.) Omassa

tutkimuksessani kolmannen sektorin keskiössä ovat kuitenkin tämän määritelmän mukaiset ydintoimijat eli järjestöt ja säätiöt.

Muita kolmannen sektorin tunnuspiirteitä ovat jonkinasteinen institutionalisoituneisuus, joka tarkoittaa järjestöjen toimintaan liittyviä säännöksiä liittyen jäsenyyteen, menettelytapoihin ja johtamiseen, yksityisyys, voittoa tavoittelemattomuus, itsehallinnollisuus ja vapaaehtoisuus (Salamon & Anheier 1992, Helanderin 1998, 53 mukaan). Kolmas sektori nähdään usein myös ihmisten yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin tukijana. Järjestöjen toiminta koetaan näin yhtenä tärkeimpänä ihmisten aktivoimiseen liittyvänä tekijänä. (Pihlaja 2010, 68–72.)

Käsitteenä kolmas sektori on vielä suhteellisen uusi, sillä sitä on alettu käyttää yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa laajemmin vasta 1970-luvulla (Helander 1998, 33; Pyykkönen 2010, 120). Historiallisesti tarkasteltuna alan suomalainen käsitteistö on liittynyt vahvasti järjestösektoriin (Helander 1998, 47). Etenkin kansanliike ja yhteiskunnallinen liike ovat olleet keskeisiä käsitteitä. Skandinaviassa kansanliikkeisiin on liitetty myös urheiluliike. (Klausen & Selle 1996, 102–107.) Urheiluliikkeen ja urheiluseurojen lukeminen kolmanteen sektoriin on siis osa pitkää perinnettä.

### **3.2 Kolmannen sektorin muutos**

Pasi Saukkonen (2013, 13) toteaa, että viime aikoina tutkijoiden keskuudessa on vallinnut laaja yksimielisyys siitä, että perinteinen kolmas sektori, vapaaehtoistoiminta ja kansalaisyhteiskunta on muutoksessa. Kolmas sektori on aina kehittynyt tiiviisti yhteiskunnan kehityksen mukaan. Sillä on ollut useita eri rooleja, kuten edunvalvonta, demokratian ja osallisuuden vahvistaminen sekä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden luominen. Se on osallistunut palveluiden tuottamiseen, ja tämä palvelutuotanto on vain laajentunut vuosien varrella koskemaan yhä suurempaa aluetta. Palvelutuotantoa tehdään sekä perinteisen vapaaehtoistyön että ammattimaistuneemman toiminnan aloilla, eivätkä nämä sulje toisiaan pois myöskään yhden järjestön sisällä. (Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 156–157.) Etenkin julkinen sektori on alkanut hyödyntää kolmatta sektoria palvelutuotannossa viime vuosina huomattavan paljon. Palvelutuottajan roolin

vahvistumista ei kuitenkaan aina pidetä kovin hyvänä kehityksenä, vaan sen nähdään vievän järjestöjä kauemmas alkuperäisistä toimintamalleistaan. (Pihlaja 2010, 69.)

Jo 1990-luvulla Jeremy Rifkin (1997) näki kolmannen sektorin suuren merkityksen yhteiskunnalle sekä sen roolin tulevat muutokset. Hän ennustivat teoksessaan *Työn loppu* (1997, 246), että kolmannen sektorin organisaatiot tulevat ottamaan yhä useampia yksityisen ja julkisen sektorin tehtäviä ja palveluita hoitaakseen. Nyky-yhteiskuntaa tarkasteltaessa voi huomata, että ennustus osui oikeaan ja kolmannen sektorin yhdistykset tarjoavat yhä monipuolisempia palveluita, jotka ovat osittain julkisen sektorin ennen tarjoamia palveluita (Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 156–157). Rifkin (1997, 247) mainitsi 1990-luvulla kolmannen sektorin tärkeimmiksi yhteistyökohteiksi tulevaisuudessa esimerkiksi terveydenhoidon tarjoamisen, nuorten kouluttamisen ja ympäristönsuojelun. Näitä seikkoja painottavia yhdistyksiä on syntynyt runsaassa 20 vuodessa lukemattomia ja niiden määrä vain jatkaa kasvuaan, jolloin kolmas sektori todella osallistuu näiden asioiden kehittämiseen julkisen vallan rinnalla.

1990-luvun alussa Susan Saxon-Harrold (1992, 151) totesi, että kolmanteen sektoriin kuuluvat toimijat ovat valtiosta riippumattomia, itsehallinnollisia ja palkattomien henkilöiden hallitsemia sekä ainoastaan vapaaehtoistoimijoiden ja lahjoitusten avulla toimivia. Nykyään asiat tuntuvat olevan toisin ja tämä määritelmä on osittain vanhentunutta tietoa. Monet järjestöt pyrkivät tekemään jonkinlaista ”voittoa” toimintansa parantamiseksi ja kasvattamiseksi ja ilman tällaista voittoa ne saattavat joutua talousvaikeuksiin. Järjestöissä on usein palkattuja työntekijöitä sekä omaa varainhankintaa, vaikka suurin osa järjestöistä toimii edelleen vahvasti vapaaehtois pohjalta. (Pihlaja 2010, 45; Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 156–157.) Suuri osa järjestöjen toiminnasta on edelleen sidoksissa julkisiin tukiin (Kaunismaa 2000, 130; Jussila 2010, 61; Pihlaja 2010, 42), mutta osa järjestöistä on muuttunut kokonaan yrityspohjaisiksi, jolloin voiton tavoittelusta on tullut osa organisaation toimintamallia (Sarhimaa 2000, 40–41).

Kolmannella sektorilla tapahtuvan kokonaisvaltaisen muutoksen myötä keskusteluun on noussut viime aikoina mukaan muutosta kuvaamaan käsite uusi kolmas sektori (Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali; Saukkonen 2013, 15–16). Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaaliissa uutta kolmatta sektoria kuvataan siirtymänä tietyn ryhmän etujen ajamisesta ja toiminnan järjestämisestä kohti palvelujen tuottamista sekä työllistämistä.

Tyypillistä uudelle kolmannelle sektorille on myös sen vahvistunut suhde julkisen sektorin kanssa, liikevoiton tavoittelu, organisaatiomuodon muutos kohti yritystä sekä vapaaehtoisten työntekijöiden korvautuminen palkatuilla asiantuntijoilla. Uudelle kolmannelle sektorille on täten tyypillistä muun muassa asiantuntijajohtajuuden kasvu. Organisaation keskeisenä tehtävänä on muutosten mukana etenkin jatkuvan kehityksen takaaminen sekä markkinoiden vaatimuksiin vastaaminen. (Pyykkönen 2010, 128–129.)

Kolmannen sektorin organisaatioista voi muutosten mukana käyttää myös käsitettä hybridioorganisaatio. Hybridioorganisaatio itsessään viittaa eri sektorien välisten rajojen sekoittumiseen sekä organisaatioihin, jotka sekoittavat omassa toiminnassaan perinteisesti toisille sektoreille liitettyjä elementtejä ja toimintatapoja. (Saukkonen 2013, 21.) Hybridioorganisaatio ilmiönä on kasvanut vahvasti kolmannen sektorin muutosten mukana. Tässä tutkimuksessa se ei kuitenkaan ole keskeisessä osassa, joten en käsittele sitä tämän enempää.

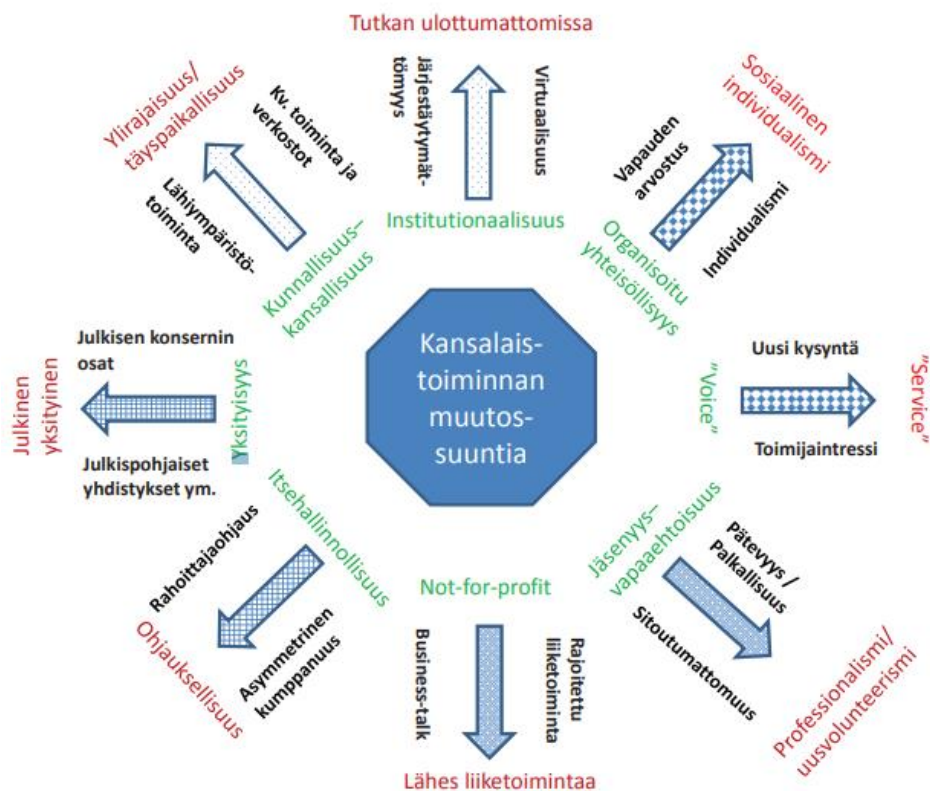
### **3.3 Muutosteoria: Saukkosen malli kolmannen sektorin muutoksesta**

Käytän tutkimukseni teoreettisena viitekehystenä Pasi Saukkosen (2013, 15–25) kolmannen sektorin muutosta kuvaavasta mallista muokkaamaani teoreettista mallia. Valitsin tämän mallin tutkimukseni teoreettiseksi viitekehykseksi, koska se tiivistää hyvin kolmannelle sektorilla viime aikoina tapahtuneita muutoksia ja on sovellettavissa toimivasti myös urheiluseurojen kontekstiin. Olen rakentanut tutkimukseni haastattelurungon osittain analyysimallin pohjalta. Saukkosen malli perustuu aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta esiin nousseisiin kahdeksaan muutoksen osa-alueeseen. Esittelen tässä luvussa nämä osa-alueet ja kuvaan lyhyesti, kuinka olen muokannut mallia soveltumaan tähän tutkimukseen.

Kolmannen sektorin muutos on ryhmitelty ensin neljään eri kategoriaan. Ne koskevat muutosta kolmannen sektorin asemassa, roolissa, toiminnassa ja merkityksessä. Asemaan liittyviä osa-alueita Saukkonen kutsuu termeillä tutkan ulottumattomissa ja täysipaikallinen ja ylijajallinen toiminta. Rooliin liittyvät osa-alueet ovat julkiset yksityiset organisaatiot sekä ohjauksen uudet muodot. Toimintaan liittyviin osa-alueisiin luetaan lähes liiketoimintaa sekä professionalismi ja uusvolunteerismi. Viimeisenä kolmannen sektorin

merkitykseen liittyvät osa-alueet ovat edunvalvonnasta palvelujen tuottamiseen ja sosiaalinen individualismi.

Kuviossa 1 havainnollistetaan muutossuuntia visuaalisessa muodossa. Vihreällä tekstillä kuvataan kolmannen sektorin kansalaistoiminnan alkuperäisiä toimintaperiaatteita ja nuolten toisella puolella punaisella tekstillä muutossuuntaa. Nuolien viereisillä ilmauksilla havainnollistetaan lyhyesti muutosten ilmenemistapoja.



**KUVIO 1.** Kansalaistoiminnan muutossuunnat (Saukkonen 2013, 16).

**Kolmannen sektorin asemaan** liittyvistä muutoksista ensimmäisellä osa-alueella eli tutkan ulottumattomissa, tarkoitetaan kolmannen sektorin toiminnan tunnusmerkkinä pidettyä organisoitunutta ja vakiintunutta toimintaa eli yleistä organisaation institutionalisoituneisuutta. Tätä seikkaa ovat voimistaneet Suomessa vakiintuneet säädökset yhdistysten rekisteröimiseen liittyen. Nykyään yhä useammat kansalaistoiminnan muodot eivät kuitenkaan enää noudata institutionalisoitumisen perinnettä, vaan toiminta perustuu usein löyhään ja järjestäytymättömään verkostoon. Verkostojen toiminta voi olla niin pienimuotoista, että rekisteröitymiselle ei ole tarvetta tai rekisteröityminen jätetään

tietoisesti tekemättä. Yhä suurempi osa kansalaistoiminnasta tapahtuu näin virallisten rekisterien ulkopuolella. (Saukkonen 2013, 17–18.)

Toinen kolmannen sektorin aseman muutokseen liittyvä osa-alue on täyspaikallinen ja ylirajallinen toiminta. Pohjoismaisessa kansalaisyhteiskunnassa on perinteisesti ollut vahva kansallinen taso paikallisten organisaatioiden lisäksi niin kutsuttujen kattojärjestöjen muodossa. Tämä asia on kuitenkin muuttumassa, sillä nykyinen kehitys on suuntaamassa organisaatioiden toimintaa erityisesti joko täysin paikalliseen ympäristöön keskittyväksi tai laajentamaan toimintaa ylikansalliselle tasolle edelleen kehittyvän globalisaation ja virtuaalimaailman laajentumisen myötä. (Saukkonen 2013, 18–19.)

**Kolmannen sektorin rooliin** liittyvät muutossuunnat ovat julkiset yksityiset organisaatiot ja ohjauksen uudet muodot. Ensimmäinen näistä viittaa organisaatioiden selkeään jakoon yksityiseen, julkiseen ja kolmanteen sektoriin. Etenkin oikeudellisen järjestäytymismuodon perusteella jako on ennen ollut yksinkertainen ja kaikilla on ollut omat tehtävänsä, joita ne ovat toteuttaneet. Tällainen yksinkertainen tehtävien jako ei kuitenkaan enää ole mahdollista, sillä yhä useammat tehtävät ovat jakautuneet useammalle organisaatiolle. Julkinen siirtää tehtäviään kolmannelle sektorille yhdistäen samalla toimintaansa yksityisen sektorin toimintatapoja. (Saukkonen 2013, 19–20.)

Toinen rooliin liittyvä muutoksen osa-alue eli ohjauksen uudet muodot, kuvaa Suomen kolmannen sektorin toimijoiden vahvaa julkisrahoitteisuutta. Valtio ja kunnat harjoittavat vahvaa avustustoimintaa ja perinteisesti näitä avustuksia saavat organisaatiot ovat olleet suhteellisen vapaita käyttämään nämä avustukset parhaaksi katsomallaan tavalla. Siirtymä normiohjauksesta tulohjaukseen on ollut suuri muutos tällä kentällä. Muutos näkyy organisaatioiden itsemääräämisoikeuden kaventumisena ja avustusten käyttöön ja myöntämiseen liittyvien kriteerien tiukentumisena. Rahoituksen saamisen ehdot kiristyvät, toimintaa saatetaan seurata tiiviimmin tai sen onnistumista arvioidaan tarkemmin. Yhtenä ohjauksen uutena muotona on myös sopimusohjauksellisuuden kasvu, joka perustuu osapuolten väliseen sopimukseen ja sen myötä tuleviin velvoituksiin sekä jopa muutokseen kohti palveluntarjoamista. (Saukkonen 2013, 20–21.)

**Kolmannen sektorin toimintaan** liittyviä muutossuuntia ovat lähes liiketoimintaa sekä professionalismi ja uusvolunteerismi. Ensimmäisellä näistä osa-alueista tarkoitetaan

siirtymistä kohti yksityisen ja kolmannen sektorin toimintatapojen välisen rajan hämärtymistä. Kolmannen sektorin organisaatioiden kohdalla on siirrytty korostamaan taloudellista ajattelua ja toimintaa. Myös yrityssektorin käytänteitä ja tavoitteita on alettu sisällyttää kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaan yhä enemmän. Toiminnan määrällinen arviointi on lisääntynyt ja liike-elämästä tutut diskurssit ja hallinto ovat saavuttaneet suuremman merkityksen. Vahva siirtymä kohti yrityskäytänteitä on paikoitellen toiminnan kasvaessa luonut tarpeen eriyttää organisaation toiminta osiin siten, että jokin organisaation osa on muuttunut yhdistyksen sijaan yritykseksi harjoittamaan varsinaista liiketoimintaa. (Saukkonen 2013, 21–22.)

Jälkimmäinen toiminnan muutosalue eli professionalismi ja uusvolunteerimi, tarkoittaa toiminnan ammattimaistumisen lisäksi hyväntekeväisyyden uudelleenkorostumista kolmannen sektorin organisaatioissa. Myös vapaaehtoisuuden muodot organisaatioissa ovat muuttuneet. Sitoutuminen on vähentynyt ja sellainen vapaaehtoistoiminta, johon ei liity jäsenyyttä tai pitkäaikaista sitoutumista on lisääntynyt ja perinteinen vahva ja jatkuva vapaaehtoistyö vähentynyt. Vastaavasti palkkatyön määrä kolmannella sektorilla on lisääntynyt, mikä osaltaan selittää sitoutuneiden vapaaehtoisten määrän laskua. Kolmannen sektorin organisaatioiden asema työnantajana on kasvanut ja etenkin toiminnan taloudelliseen ja hallinnolliseen puoleen panostetaan yhä enemmän ammattitaitoisen henkilökunnan palkkaamisen kautta. (Saukkonen 2013, 22–23.)

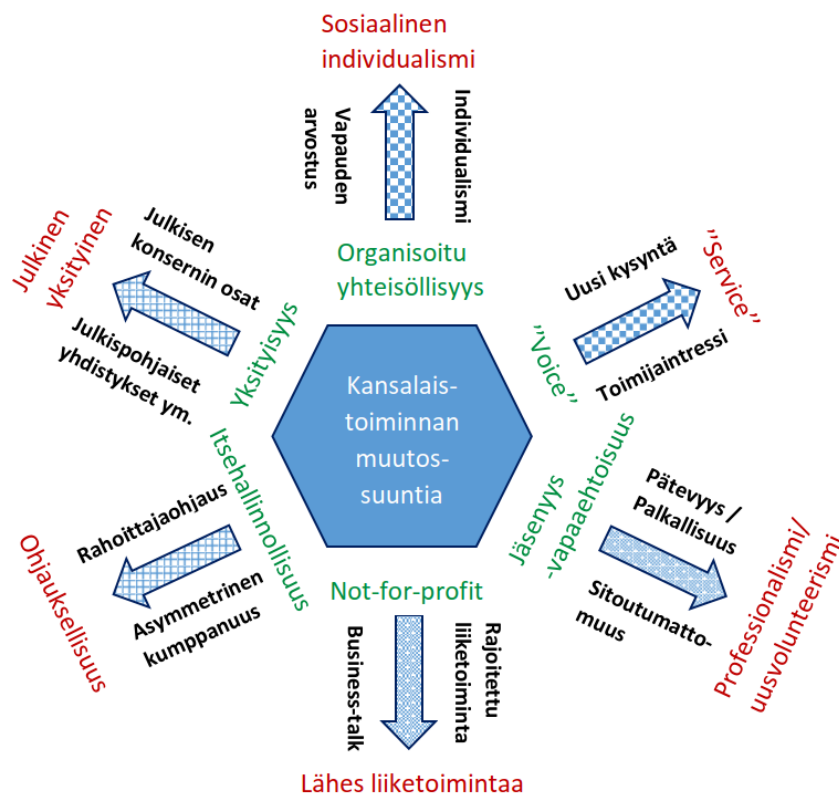
Saukkosen mallin viimeisessä kategoriassa, muutoksissa **kolmannen sektorin merkityksessä**, tarkastellaan siirtymää edunvalvonnasta palvelujen tuottamiseen sekä sosiaalista individualismia. Kolmas sektori tarjoaa yhä enemmän uudenlaisia palveluita julkisen sektorin rinnalla ja puolesta. Tämä johtuu osittain julkisen sektorin menojen vähentämistarpeesta ja organisatorisesta hitaudesta. Palveluntarjoamisen kasvu johtuu osittain myös kansalaisten omasta aktiivisuudesta ja valmiudesta sekä siitä, että kolmannen sektorin toimijat pystyvät sopeuttamaan toimintaansa nopeasti tarpeiden mukaan. Ne ovat usein myös oman alansa asiantuntijoita, jolloin pystytään panostamaan tarkkaan asiakaslähtöisyyteen. (Saukkonen 2013, 23–24.)

Toisella kolmannen sektorin merkityksen muutoksen osa-alueella, eli sosiaalisella individualismilla tarkoitetaan siirtymää kollektiivisesta kansanliikkeestä enemmän yksilöiden yhteiseen toimintaan. Organisaatioiden jäsenmäärät ovat vähentyneet viime

vuosina ja jäljellä olevat jäsenet ovat jakaantuneet aktiivisiin ja passiivisiin jäseniin, joista ensin mainittuja on huomattavasti vähemmän. Sitoutuminen toimintaan on vähentynyt ja harrastaa saatetaan myös ilman vahvaa sitoutumista jäsenyyteen. Yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä arvostetaan edelleen, mutta se ei enää välttämättä toteudu niin kiinteässä muodossa kuin ennen. Järjestö- ja harrastustoimintaa pidetään siis yhä tarkoituksenmukaisena toimintana, mutta sitä halutaan tehdä enemmän omin ehdoin. (Saukkonen 2013, 24–25.)

### 3.3.1 Muokattu malli kolmannen sektorin muutoksesta

Tätä tutkimusta varten olen rakentanut Saukkosen mallin pohjalta tiivistetyn teoreettisen mallin, jossa keskityn tutkimukseni pääkohteen, eli urheiluseurojen kannalta keskeisiin muutoksen osa-alueisiin. Keskeisimmät osa-alueet tässä tutkimuksessa ovat muutokset kolmannen sektorin **roolissa, toiminnassa ja merkityksessä**. Muutokset kolmannen sektorin asemassa eivät siis ole tämän tutkimuksen kannalta olennaisia, joten en käsittele niitä analyysissäni. Kuvio 2 on tähän tutkimukseen sovellettava, muokattu versio Saukkosen mallista.





**KUVIO 2.** Kansalaistoiminnan muutossuunnat urheiluseuroissa (Saukkosta 2013, 16 mukailten).

Tätä tutkimusta tehtäessä täytyy huomioida, että osa edellä mainituista muutoksista ei ole täysin uusia kolmannen sektorin yhteiskunnallisessa muutoksessa vaan sektorien välisen läheisen suhteen johdosta monet muutossuunnat ovat rakentuneet historiallisen yhteistyön tuloksena, mutta saavuttaneet varsinaisen muotonsa vasta nyt. Lisäksi sekä muutoksia että perinteiseen kolmanteen sektoriin kuuluvia tekijöitä esiintyy paljon rinnakkain eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia. (Saukkonen 2013, 26.)

## **4 URHEILUSEURAT OSANA KOLMATTAA SEKTORIA**

Tässä luvussa esittelen urheiluseuran käsitettä ja kuvaan seuraharrastamisen kehitystä. Sitä seuraten kerron hieman liikunnan kansalaistoiminnasta ja urheiluseurojen aatteellisesta toiminnasta. Lopuksi käsitelen yksityiskohtaisemmin urheiluseuroissa tapahtuneita muutoksia.

Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tiedonkeruu on perustunut Suomessa lähinnä yksittäisiin tutkijoihin (ks. esim. Heinilä & Koski 1991; Koski & Mäenpää 2018) sekä järjestöjen omiin selvityksiin. Ensimmäisen kattavan kartoituksen seuratoiminnasta teki vasta 1980-luvulla Kalevi Heinilä (Lehtonen, Hakonen & Koski 2013, 20). Näin ennen vuotta 2013 liikunnan kansalaistoimintaa kuvaava tutkimus on ollut hajanaista ja osittain vertailukelvotonta. Vuonna 2013 valmistuneet selvitykset liikunnan kansalaistoiminnan tietopohjasta pyrkivät kokoamaan aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja havaintoja sekä luomaan näille selkeän pohjan. (Lehtonen & Hakonen 2013; Lehtonen ym. 2013.) Liikunnan kenttä on jo itsessään hajanainen ja kätkee sisälleen paljon piilossa olevaa toimintaa. Tiedonkeruussa on paljon puutteita seuratasolta lähtien, mikä taas vaikeuttaa kansallisen tason tutkimusten tekoa. Uuden ja selkeästi koordinoitun tietopohjan rakentaminen vaatii täten kaikkien toimijoiden verkostoitumista. (Lehtonen ym. 2013, 5.)

### **4.1 Mikä on urheiluseura?**

Urheiluseuroista puhuttaessa käytetään usein joko käsitettä urheiluseura tai liikuntaseura, ja niitä käytetään paljon myös rinnakkain. Alun perin seuroista on puhuttu liikuntaseuroina, ja tämä termi tuli yleiseen käyttöön 1980-luvulla. (Koski & Mäenpää 2018, 11.) Liikuntaseura määritellään Heinilän ja Kosken (1991, 9) tutkimuksen viitemallin mukaan sosiaalisesti organisaatioksi, jossa jäsenistö toteuttaa toimintaperiaatteen mukaisia pyrkimyksiä luodun ohjelman mukaisesti, huolehtii yhteisvastuullisesti voimavarojen riittävydestä sekä hallinnon avulla ohjaa toimintaa seuran tulevaisuuden kannalta otolliseen suuntaan. Liikuntaseuran toiminta perustuu myös vahvasti vapaaehtoisuuteen ja organisaatiotasolla liikuntaseuraa tarkasteltaessa se voidaan lukea niin kutsuttuihin aatteellisiin

organisaatioihin. Samalla seura voidaan ymmärtää myös tuotanto-organisaatioksi, jonka tehtävänä on tuottaa palveluja.

Seurat eivät siis koskaan toimi tyhjiössä, vaan ne ovat vahvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Seuran toiminta on usein sidoksissa ympäristöönsä ja sen tulee pyrkiä hyödyntämään tämän ympäristön resursseja mahdollisimman hyvin oman toimintansa edistämiseksi. Seurojen ympäristöt ovat kuitenkin aina erilaiset ja tarjoavat erilaiset toimintaedellytykset, jolloin seurat eivät milloinkaan ole täysin samankaltaisia. (Heinilä & Koski 1991, 10–11.)

Erilaisuudesta johtuen liikunta- ja urheiluseurojen luokittelua on tehty vuosien mittaan usean tahon toimesta (ks. esim. Mäenpää & Korkatti 2012, 17–22). Jyväskylän yliopiston liikuntasosiologian professori Hannu Itkonen (2000, 23–25) on kuitenkin luonut urheiluseurojen luokittelua varten täysin oman seuratypologiansa. Typologia on luotu hyödyntämällä sosiologi Max Weberin ideaalityypin käsitettä, jossa urheiluseurat on jaettu ensin urheilullis-suorituksellisiin ja sosio-kulttuurisiin seuroihin. Urheilullis-suoritukselliset seurat ovat nimensä mukaisesti jollain tavalla mukana kilpailemisessa ja niihin luetaan liikunnallis-harrastukselliset, kilpailullis-kasvatukselliset ja julkisuus-markkinalliset seurat. Näistä liikunnallis-harrastukselliset ovat kaikkein väljimminkin mukana kilpailullisessa toiminnassa ja niissä korostuu enemmän harrastus kuin kilpailu. Kilpailullis-kasvatuksellisessa seurassa kilpailulliset tavoitteet ja toimenpiteet ohjaavat toimintaa huomattavasti vahvemmin. Viimeisenä tyyppinä ovat julkisuus-markkinalliset seurat, jotka ovat keskittyneet huippu-urheiluun ja joissa seuran toiminta on irtautunut vapaaehtoistoiminnasta ja liittyy vahvemmin palkallisiin työntekijöihin ja sopimuksiin.

Sosio-kulttuurisiin seuroihin Itkonen lukee yhteisöllis-elämykselliset, alueellis-liikunnalliset ja kasvatuksellis-sosiaaliset seurak. Tässä kategoriassa seuratoiminta ei välttämättä tähtää kilpailulliseen menestykseen ja suorituksellisuuteen. Yhteisöllis-elämyksellisessä seurassa toiminta perustuu liikunnan avulla saataviin elämyksiin ja yhteisöllisyyden kokemusten hankkimiseen. Alueellis-liikunnalliset seurak perustuvat niiden fyysiseen tilaan. Esimerkiksi asuinalueiden yhteiset liikuntaryhmät luetaan tähän luokkaan. Viimeisenä ovat kasvatuksellis-sosiaaliset seurak, joissa toiminta keskittyy saavuttamaan kilpailullisten tavoitteiden sijaan esimerkiksi kuntoutustavoitteita. Kaikkia urheiluseuroja ei

voida kuitenkin lukea näihin luokkiin, vaan liikuntakulttuurin muotojen lisääntyessä myös luokittelemattomien seurojen ja ryhmien määrä kasvaa.

Tässä tutkimuksessa puhun tästä eteenpäin pääasiassa urheiluseuroista tai seuroista, koska käsitteiden käyttö vaihtelee huomattavasti eri lähteiden välillä ja voi aiheuttaa epäselvyyksiä. Liikuntaseura-termi ei muutenkaan ole koskaan vakiintunut arkikäyttöön vaan yleisessä keskustelussa puhutaan urheiluseuroista (Koski & Mäenpää 2018, 11).

## **4.2 Urheiluseuraharrastamisen kehitys**

Urheiluseurojen perustaminen alkoi Suomessa 1800-luvun loppupuolella eli samoihin aikoihin kansalaisyhteiskunnan synnyn kanssa. Kolmas sektori on siitä lähtien ollut suurin liikuntajärjestelmän toimija. (Ilmanen 2015, 20; Szerovay 2015, 121.) Suomen vanhin edelleen toimiva urheiluseura on Björneborgs Segelförening, joka perustettiin vuonna 1856 ja Suomen itsenäistyessä urheiluseuroja oli lähes 700 (Koski 1987, 194). Vuonna 1930 tehdyn valtion urheilulautakunnan kyselytutkimuksen mukaan Suomessa oli 1930 keväällä 1183 urheilua tai voimistelua harjoittavaa paikallisseuraa. Jo tällöin urheilu oli kyennyt vakiinnuttamaan asemansa etenkin kaupungeissa. (Ilmanen 1996, 53–56.)

Seurojen perustamista säätelee yhdistyslaki ja reilusti yli 90 prosenttia niistä ei tavoittele taloudellista voittoa. Liikuntaseurojen määrä riippuu vahvasti lähteestä. Kansallinen liikuntafoorumi kertoo Suomessa olevan 11000–13000 aktiivista liikunta- ja urheiluseuraa. (Szerovay 2015, 121.) Toisissa tutkimuksissa esitetään aktiivisesti toimivien seurojen määrän olevan lähellä 10000 (ks. esim. Lehtonen ym. 2013, 28). Vuonna 2015 seurat tuottivat noin 65 % liikuntapalveluista, kunnat 25 % ja yritykset 10 % (Szerovay 2015, 122).

Vuonna 2016 urheiluseuroissa oli keskimäärin 359 jäsentä seuraa kohden. Jäsenmäärät seuroissa jakautuivat siten, että pienten 1–50 jäsenen seuroja kaikista urheiluseuroista oli 24 prosenttia, 51–100 jäsenen seuroja 15 prosenttia, 101–200 jäsenen seuroja 17 prosenttia, 201–500 jäsenen seuroja 26 prosenttia, 501–1000 jäsenen seuroja 10 prosenttia ja yli 1000 jäsenen seuroja 8 prosenttia. Etenkin pienimpien ja suurimpien seurojen määrä on viimeisen 20 vuoden aikana lisääntynyt huomattavasti. Suurimmat, yli 1000 jäsenen seurakattavat

kaikkien seurojen jäsenmäärästä 45 prosenttia kun taas pienimmissä seuroissa jäsenmäärä on ainoastaan 2 prosenttia kaikkien seurojen jäsenmäärästä. (Koski & Mäenpää 2018, 48–49.) Huolimatta siitä, että luvuissa on pientä vaihtelua, kehityksen suunta tulee kuitenkin selväksi.

Urheiluseuratoimintaan osallistuminen lasten ja nuorten keskuudessa on vuoden 2018 LIITU-tutkimuksen (Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa) mukaan edelleen erittäin vahvaa. Tutkimuksen tulosten mukaan 62 prosenttia 9–15-vuotiaista lapsista harrasti liikuntaa urheiluseurassa ja seuraharrastuksen suosio on lisääntynyt viime vuosina etenkin 11–15-vuotiaiden joukossa. Samalla myös niiden lasten ja nuorten osuus, jotka eivät ole koskaan harrastaneet urheiluseurassa, on laskenut neljän vuoden aikana viisi prosenttia. Urheiluseuraharrastuksen lopettaneiden määrä oli kuitenkin pienessä kasvussa. (Kokko & Martin 2019, 54–55.) Vaikka urheiluseuraharrastaminen lasten ja nuorten keskuudessa on lisääntynyt, niin yleinen liikkumattomuus on kasvanut. Vähän liikkuvien osuus on pysynyt samana, mutta paikallaanolo lisääntynyt sekä myös ruutuaika kasvanut huomattavasti. (Kokko & Martin 2019, 145.)

Urheiluseuroissa harrastamisen kustannukset ovat kasvaneet viime vuosina huomattavan paljon ja etenkin nuorten kilpaurheilun kustannukset ovat nousseet 2–3-kertaisiksi vuodesta 2001 vuoteen 2013 (Puronaho 2014, 73; Szerovay 2015, 123). Opetus- ja kulttuuriministeriön Yhdenvertaiset mahdollisuudet harrastaa -raportissa (2016, 46–47) esitetään keinoja yksityiselle sektorille tukea liikunnan harrastusmaksujen pienentämistä, joista yhtenä todetaan lasten ja nuorten liikunnan tukeminen yrityksille hyvänä tapana toteuttaa yhteiskuntavastuullista toimintaa. Harrastusmaksujen noustessa urheiluseuratoiminnasta tulee yhä enemmän myös tasa-arvokysymys, kun kaikilla perheillä ei enää ole varaa maksaa kalliita seura- ja varustemaksuja (Mäenpää & Korkatti 2012, 7; Szerovay 2015, 129).

### **4.3 Liikuntakulttuuri ja liikunnan kansalaistoiminta**

Urheiluseurat ovat erityisen keskeisessä asemassa suomalaisessa liikuntakulttuurissa, sillä se perustuu vahvasti vapaaehtoisjärjestöjen ja kolmannen sektorin toimintaan. Seurat ovat organisoidun liikunta- ja urheilutoiminnan ydinyksiköitä, joiden rooli on erittäin merkittävä

etenkin lasten ja nuorten liikuttajina, koska ne tavoittavat vähintään hetkellisesti lähes 90 prosenttia nuorista ennen heidän täysi-ikäistymistään. Urheiluseurojen asema liikuntaan sosiaalistajina on siis lähes korvaamaton ja niillä on suuri vaikutus myös kansanterveyden edistämässä sekä nuorten yhteisöllisyyden rakentajina. (Koski 2009, 5; Szerovay 2015, 117; Koski & Mäenpää 2018, 11.) Liikunta- ja urheiluseurojen merkitys koko kolmannelle sektorille on näin huomattava, sillä järjestöaktiivisuus näkyy näissä suurimpana heti ammattiliittojärjestäytymisen jälkeen (Lehtonen ym. 2013, 4).

Liikunnan kansalaistoiminta rakentuu Kati Lehtosen ja Harto Hakosen (2013, 6–7) mukaan viidestä eri tasosta. Toiminta alkaa paikallistason vapaaehtoisesti liikkuvista ihmisistä, jotka organisoituessaan siirtyvät mahdollisesti osaksi urheiluseuroja. Seurojen ympärille levittäytyvät alueelliset järjestöt ja piiriorganisaatiot. Kansalaisten liikunnallinen toiminta jatkuu alueelliselta tasolta valtakunnallisiin liikuntajärjestöihin ja siitä edelleen osaksi koko yhteiskuntaan vaikuttavaa kansalaisyhteiskuntaa. Liikunta koskettaa siis laajalle levittäytyneellä alueella.

Liikunnan kansalaistoiminnan ja seuroissa harrastamisen suuresta suosiosta kertoo myös se, että vuosina 2009–2010 vapaaehtoistoimintaan osallistui noin 536000 suomalaista. Näistä vapaaehtoisista yhä useampi on kuitenkin kiinnostunut toimimaan erityisesti joukkueetasolla seurataso sijaan. Kokonaisuudessaan yli miljoona suomalaista osallistuu vuosittain urheiluseurojen toimintaan. (SLU 2010, 6; Szerovay 2015, 123.) Urheiluseurat osallistuvat paljon myös maahanmuuttajien kotouttamiseen urheilun yhdistävän voiman avulla, (Vehmas 2015, 185–186). Vaikka urheilua on pidetty hyvänä keinona suvaitsevuisuuden lisäämisessä, toimii se ajoittain myös ulossulkemisen välineenä ja rasismien alustana (Huhta 2015, 112).

Liikuntalain (2015/390) viidennen pykälän mukaan liikunnan edellytysten luominen on kuntien vastuulla ja sen tulee tarjota nämä edellytykset järjestämällä liikuntapalveluita, rakentamalla ja ylläpitämällä liikuntapaikkoja sekä tukemalla kansalaistoimintaa eli liikunta- ja urheilupalveluita tuottavia seuroja. Suomessa urheiluseuroilla on suurin vastuu näiden palveluiden tarjoamisessa, vaikka se ei lakisääteisesti ole niiden vastuulla.

Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedotteessa liittyen vuonna 2018 valmistuneeseen Pasi Kosken ja Pasi Mäenpään tutkimukseen liikunta- ja urheiluseurojen muutoksista, todetaan, että ‘‘Liikunta- ja urheiluseuratoiminta on edelleen vahva osa kansalaistoimintaa ja sillä on merkittävä yhteiskunnallinen tehtävä.’’ Samassa tiedotteessa haastateltu urheiluministeri Sampo Terho toteaa, että junioriliikuntaan ja ruohonjuuritason seuratoimintaan keskittyvä uutisointi on vielä vähäistä, eikä myöskään seuroissa koko ajan lisääntyvä yhteiskuntavastuullinen työ ole vielä saanut ansaitsemaansa mediahuomiota. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

#### **4.4 Urheiluseurojen aatteellinen toiminta**

Yhdistystoiminta, mukaan lukien urheiluseuratoiminta on aina ollut lähtökohdiltaan aatteellista toimintaa. Toiminnan sisällölliset painotukset ovat kuitenkin vaihdelleet yhteiskunnan muutosten mukana vuosien mittaan. (Koski & Mäenpää 2018, 34.) Kalevi Heinilä (2001) arvioi jo vuosituhaten alussa, että liikuntaa ja urheilua on käytetty useampaan aatteelliseen toimintaan kuin yhtäkään muuta yhteiskunnallista toimintamuotoa (Koski & Mäenpää 2018, 34). Sen avulla nuoria houkuteltiin esimerkiksi palokunta-, raittius- ja työväenaatteiden pariin (Koski 2009, 33). Aatteellisuus ei kuitenkaan aina ole vain positiivista, vaan sen avulla voidaan ajaa seurojen kautta myös negatiivisia ja haitallisia asioita (Heikkala 2009, 129).

Aatteellinen ja yhteisöllinen perusta urheiluseurojen toiminnassa on kuitenkin Ilmasen ja Kontion (2003, 121) mukaan vähentynyt 2000-luvun vaihteessa. Kuntien tehtäviä siirtyi jo 1990-luvun taloudellisen laman aikana kolmannen sektorin toimijoille ja urheiluseuroille. Myös tuotteistaminen, palvelujentuotanto ja yritysmäinen tehokkuus nousivat keskusteluun samoihin aikoihin. Urheiluseurojen aatteellisuuden vähentymisestä voidaan kuitenkin olla montaa mieltä, sillä vaikka urheiluseuratoiminta on liikkunut kohti liiketoimintaa, aatteellisuus ei ole tutkimusten mukaan kadonnut. (Ilmanen & Kontio 2003, 121; Koski & Mäenpää 2018, 36.)

Kosken ja Mäenpään (2018) tutkimuksen mukaan tärkeimpiä aatteita urheiluseurojen toiminnassa olivat sääntöjen ja reilun pelin kunnioitus, suvaitsevuus ja käytös- ja

elämäntapojen opettaminen. Nämä ovat olleet tärkeimpiä seuratoimintaa ohjaavia aatteita jo 30 vuoden ajan. Muutokset seurojen aatteellisessa toiminnassa ottavat paljon vaikutteita kansainvälisistä tapahtumista ja esimerkiksi rauhan ja ystävyyden korostaminen aatteellisuudessa on noussut kymmenen vuoden aikana 41 prosentista 78 prosenttiin. (Koski & Mäenpää 2018, 35–36.)

Tutkimuksen mukaan seurojen rooli on viime vuosina liikunta- ja urheiluseuratoiminnan tuottamisen lisäksi vahvistunut selkeästi aatteiden edistäjänä (Koski & Mäenpää 2018, 36). Lisäksi odotukset seuroja kohtaan ovat 2000-luvun alkupuolelta lähtien nousseet. Seurojen odotetaan osallistuvan julkisen sektorin toimintaan ja edistävän yhteiskunnallisesti arvokkaita asioita. Nämä asiat eivät kuitenkaan aina edes liity urheiluseurojen ydintoimintaan. (Koski 2009, 37.) Vuoteen 2016 mennessä tämän kaltaiset odotukset eivät ole vähentyneet vaan pikemminkin kasvaneet (Koski & Mäenpää 2018 36–37). Uutena näkökulmana vuoden 2016 urheiluseurojen muutosta koskevassa tutkimuksessa oli se, että maahanmuuttajille suunnattuun toimintaan panostaminen koettiin tärkeäksi yli 20 prosentissa seuroista ja vähintään jossain määrin tärkeäksi noin 60 prosentissa seuroista (Koski & Mäenpää 2018, 37).

#### **4.5 Urheiluseurojen muutos osana kolmannen sektorin muutosta**

Urheiluseurat ovat olleet muutoksessa koko olemassaolonsa ajan. Seurojen muutos on johdettavissa koko liikuntakulttuurin muutoksesta, sillä liikuntakulttuuri on monimuotoistunut Suomessa todella paljon viimeisten vuosikymmenten aikana ja se tulee jatkumaan myös lähitulevaisuudessa. Liikuntalaki (2015/390) tuli voimaan ensimmäisen kerran vuonna 1980 ja lakia on tämän jälkeen muutettu useaan kertaan, mikä kertoo liikuntakulttuurin joustavuudesta (Suomi, Sjöholm, Matilainen, Nuutinen, Myllylä, Glan, Pavelka, Vehkakoski, Vettenranta & Lee 2012, 38). Tulevina vuosikymmeninä etenkin väestön ikääntyminen tulee vaikuttamaan suuresti liikuntakulttuuriin ikääntyvien liikunnan tarpeen kasvaessa (Kokkonen 2015, 336–338).

Seurat ovat tämän kokonaisvaltaisen muutoksen aikana onnistuneet säilyttämään asemansa organisoidun liikunnan ja urheilun ytimessä. Niiden rooli liikuntaan ja urheiluun



sosiaalistajina on edelleen erittäin tärkeä. Jotta seurojen toimintaedellytykset ja toiminta pysyvät laadukkaina myös tulevaisuudessa, täytyy seurakentän ja liikunnan parissa toimivilla henkilöillä olla ajantasaista tietoa seurakentän ja liikuntakulttuurin muutoksista. (Mäenpää & Korkatti 2012, 10–11; Koski & Mäenpää 2018, 11–12.)

Laajoja nähtävissä olevia muutoksia seurakentällä ovat muun muassa yhteisöllisyyden murros, markkinoistuminen, yksilöllistyminen, kunnallisen palvelurakenteen muutos sekä seurojen sisäinen ammattimaistuminen. Seuroille nämä tuottavat haasteita, sillä ne nähdään yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman tuottajina, kilpa- ja huippu-urheilun kehittäjinä, terveys- ja harrasteliikunnan edistäjinä, nuorison kasvattajina sekä yhteiskunnallisina vaikuttajina. Seurojen tulisi siis olla toiminnallisia monitaitureita ja kaikkien odotuksiin vastaavia laadukkaita jokapaikanhöyliä. Odotuksena on, että seurat tarjoavat lukuisia eri palveluita ja huolehtivat jopa osasta perinteisesti julkiselle sektorille kuuluvista tehtävistä. Toiminnan laadulla on erittäin suuri merkitys ja yleinen vaatimustaso on kohonnut huomattavasti. Nämä vaatimukset taas luovat osaltaan resurssiongelman, joka on huomattavissa monissa seuroissa. (Koski & Mäenpää 2018, 19.)

Seurakentän muutokset seuraavat vahvasti yhteiskunnallisia muutoksia sekä erityisesti kolmannen sektorin toiminnassa näkyviä muutoksia. Seuratoimintaan vaikuttavia liikuntakulttuurin suurimpia kehityskulkuja viimeisen kymmenen vuoden aikana ovat olleet eriytymisen jatkuminen, kustannustason nousu, ammattimaistuminen, kansallisen järjestökentän muutokset ja liikkumattomuuden yleistyminen. Liikkumattomuuden kasvun vuoksi seurojen toiminnan merkitys ja arvokkuus kasvaa entisestään. Liikuntakulttuuri ja lajit monimuotoistuvat. Lisäksi tilat, varusteet ja olosuhteet harrastuksille muuttuvat vaativammiksi ja lisäävät kustannuksia. Ruotsissa on koettu, että niin kutsuttu yritysmaailmasta tuttu markkinalogiikka on korvaamassa perinteisen hyväntekeväisyyden paradigman ja sama kehitys on nähtävissä myös Suomessa. (Koski & Mäenpää 2018, 22–24.) Kaikkien näiden muutosten myötä seurat eivät enää ole luettavissa täysin kolmannen sektorin määritelmän sisään.

Liikunta- ja urheiluseuroissa tapahtuvan merkittävän muutoksen ajankohtaisuudesta kertoo myös se, että Liikunta- ja tiede -lehti julkaisi vuonna 2016 kokonaisen numeron liittyen liikuntakulttuurin ja urheiluseurojen muutokseen. Lehden artikkeleissa käsitellään

monipuolisesti liikuntakulttuurin ja seurojen tulevaisuuden näkymiä, sekä jo tapahtuneita muutoksia.

Kartoitan seuraavissa luvuissa tarkemmin urheiluseuratoiminnan muutoksia parin viime vuosikymmenen ajalta. Kuvaan tutkimukseni kannalta kentän olennaisimpia muutoksia etenkin seurojen toiminnassa, resursseissa ja rakenteessa, toimintaympäristössä sekä organisaatiomuodossa. Muutosten kuvaus perustuu vahvasti Kosken ja Mäenpään (2018) viimeisimpään kattavaan tutkimukseen urheiluseurojen muutoksista sekä muuhun aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen.

#### **4.5.1 Muutos toiminnassa**

Urheiluseurojen toiminta on aina ollut monipuolista. Ydintoimintaan kuuluu seuran jäsenten valmennus ja ohjaus, kilpailut ja ottelut sekä erilaiset liikuntaan liittyvät tapahtumat. Viime aikoina seuroilla on kuitenkin ollut tavoitteena laajentaa toimintaansa entisestään. Seurat saattavat järjestää toimintansa esittelytilaisuuksia tai tehdä satunnaisesti täysin urheilusta poikkeavaa toimintaa. (Koski & Mäenpää 2018, 40.) Ne kiinnittävät myös yhä enemmän huomiota esimerkiksi kestävään kehitykseen, tasa-arvoon ja suvaitsevaisuuteen (Mäenpää 2016, 31). Vaikka seurat ovat alkaneet panostaa useampiin toimintamuotoihin vain yhden pääkohteen sijaan (Koski & Mäenpää 2018, 46), niin samalla toiminnassa on mukana yhä enemmän pelkkään kilpaurheiluun keskittyviä seuroja (Salasuo, Berg, Lehtinen & Laine 2016, 27). Kilpaurheilun rinnalla vastakkaisena kehityksenä on kuitenkin ollut myös kuntoliikunnan ja erityisliikunnan lisääntyminen seuroissa (Szerovay 2015, 122–123).

Yhtenä muutoksena seurakentän toiminnassa on uusien lajien ilmaantuminen urheiluun (Mäenpää & Korkatti 2012, 7). Uusia lajeja syntyy ihmisten mielenkiinnon mukaan ja tämä näkyy myös täysin uudenlaisten urheiluseurojen perustamisessa. Myös seurojen sisällä lajivalikoima on kasvanut. Urheiluseurat ovat siirtyneet jo pitkän aikaa monta eri lajijaostoa kattavista seuroista yhden lajin erikoisseuroihin. Erikoistumiskehitys on alkanut jo vuosikymmeniä sitten, mutta se etenee edelleen vahvasti. Yleisseurat ovat keskittyneet etenkin pieniin kaupunkeihin, kun taas yhden lajin seuroja on eniten suurissa kaupungeissa, joissa kilpailu on kovempaa. (Koski & Mäenpää 2018, 41–42.)

Seurojen sisäisessä toiminnassa muutosta on ollut näkyvässä seuran sisäisten joukkueiden ja ryhmien sekä koko seuran suhteessa. Useissa urheiluseuroissa, varsinkin joukkuelajeissa, yhden seuran sisällä on useita eri joukkueita ikäluokkien tai taitotason mukaan jaoteltuna. Tämä joukkueen ja itse seuran välinen suhde on kokenut kolauksia, sillä yhä useammin yksittäiset jäsenet kiinnittyvät tiiviisti erityisesti omaan joukkueeseensa, jonka toimintaan he osallistuvat jatkuvasti, kun taas seuran toimintaan tai tapahtumiin osallistutaan vain muutamia kertoja vuodessa. (Koski & Mäenpää 2018, 46.) Esimerkiksi vuosikokoukset eivät enää juurikaan kiinnosta jäsenistöä (Mäenpää 2016, 33). Muutos kohti vahvempia joukkueita on ymmärrettävää, sillä esimerkiksi harjoitukset, pelimatkat ja talkootoiminta hoidetaan usein vain joukkueen tasolla, jolloin ei ole edes tarvetta olla niin paljon yhteydessä muuhun seuraan (Koski & Mäenpää 2018, 46).

Seurojen hallinnollisessa toiminnassa tapahtuvia muutoksia ovat olleet etenkin seurabyrokratian vähentyminen ja erilaisten hallintoelinten määrän väheneminen viime vuosikymmenten aikana. Varsinaiseen liikunta- ja urheilutoimintaan panostaminen on pysynyt samalla tasolla, mutta muuhun hallintoon osallistuminen seuran keskuudessa on vähentynyt huomattavasti. Syitä näihin muutoksiin on useita. Vapaaehtoisten kiinnostus hallinnossa toimimiseen on vähentynyt ja toimintaan käytettävän ajan määrä on vähentynyt. Yhä suurempi osa toiminnan järjestämisestä siirtyy yhä pienemmälle osalle seura-aktiiveja. (Koski & Mäenpää 2018, 57–58.) Vaikka hallinnollisessa toiminnassa on havaittavissa heikkenemistä, täytyy silti huomioda Suomen seurakentän laajuus ja erilaisuus sekä se, että kaikki seurat eivät ole liikkuneet tähän suuntaan. Useilla seuroilla on nykyään toimintaansa ohjaamassa selkeä toimintastrategia, jota ei olisi mahdollista luoda ilman toimivaa ja osaavaa hallintoa. Tämä kehitys on nähtävissä etenkin suurten ja ammattimaisuuteen tähtäävien seurojen kohdalla. (Salasuo ym. 2016, 27.)

#### **4.5.2 Muutos seurojen resursseissa ja rakenteessa**

Suomessa vapaaehtoistyötä urheilun parissa tekee yhä huomattavasti useampi kuin Euroopassa keskimäärin (Eurobarometri 2018, 77). Vapaaehtoisten määrän muutoksista on kuitenkin ristiriitaista tietoa. Eurobarometrin (2018) mukaan Suomen tasolla vapaaehtoistyötä tekevien määrä on laskussa, mutta Koski ja Mäenpää (2018, 63–65)

toteavat, että vapaaehtoisten määrässä on nähtävissä kasvua. Niin kutsuttujen tosiaktiivien määrä on lisääntynyt vuosikymmenten mittaan. Silloin tällöin vapaaehtoistoimintaan osallistuvien kohdalla ei taas ollut tapahtunut merkittävää muutosta, mutta vapaaehtoisuuden kasvua on ollut havaittavissa etenkin lasten- ja nuorten urheiluun keskittyvien seurojen kohdalla. Samalla kuitenkin projektiluontoisuus ja pitkäjänteisen sitoutumisen väheneminen vapaaehtoistoiminnassa oli kasvussa. Seurat itse kokevat silti, että vapaaehtoisten aktivointi ja lisääminen on tulevaisuuden toiminnan turvaamisen kannalta tärkeää. (Koski & Mäenpää 2018, 65–67; Mäenpää & Korkatti 2012, 15–16.)

Hankaluudet vapaaehtoisten löytämisessä sekä kasvaneet laatuvaatimukset ja odotukset ovat luoneet seuroille painetta palkallisten työntekijöiden palkkaamiseen. Palkattuja työntekijöitä omaavien seurojen määrä on kasvanut 2000-luvun alusta asti huomattavasti. Työntekijöitä on palkattu pääosin hallinnollisiin tai valmennukseen liittyviin tehtäviin, mutta myös liikunnanohjaukseen liittyviin tehtäviin palkkaaminen on yleistynyt huomattavasti. Suurimmassa osassa seuroja, joissa on palkallista työvoimaa, on edelleen vain yksi tai kaksi palkallista työntekijää, mikä tarkoittaa, että näiden henkilöiden tulee usein olla todellisia monitaitureita. (Koski & Mäenpää 2018, 67–68.) Tämä taas aiheuttaa valitettavan usein seuran ainoille palkallisille työntekijöille uupumusta työtaakan noustessa liian suureksi (Kaski 2012, 291–292).

Eniten palkattuja työntekijöitä on suurissa ja kilpaurheiluun keskittyvissä seuroissa. Kasvu palkattujen työntekijöiden määrässä on myös suurinta tässä ryhmässä. Kasvu on ymmärrettävää, sillä kilpailutoiminta kuluttaa järjestelyineen ja hallinnollisine tehtävineen enemmän resursseja kuin pääosin harrastamiseen tai terveyden edistämiseen keskittyvä seura. (Koski & Mäenpää 2018, 70.) Koski ja Mäenpää (2018, 69) toteavat lisäksi, että seuran jäsenmäärällä sekä kilpailullisella menestyksellä on selkeä yhteys palkallisten työntekijöiden todennäköisyyteen. Palkallisilla työntekijöillä on usein myös positiivinen vaikutus seuran toimintaan (Mäenpää 2016, 32). Valtion myöntämän seuratuen myötä myös pienemmät seurat ovat kuitenkin pystyneet palkkaamaan palkallisia työntekijöitä (Szerovay 2015, 124).

Koko-aikaisten palkattujen seuratyöntekijöiden lisääntymisen lisäksi myös osa-aikaisten työntekijöiden määrä on lisääntynyt. Osa-aikaisten työntekijöiden palkkaaminen on seuroille helpompaa, ja etenkin pienet ja keskisuuret seurat hyödyntävät enemmän osa-

aikaisia työntekijöitä toiminnassaan. Osa-aikaisista työntekijöistä suurin osa työskentelee valmennukseen ja liikunnanohjaukseen liittyvissä tehtävissä. (Koski & Mäenpää 2018, 72–73.)

Palkattujen työntekijöiden lisääntyminen on osa laajempaa muutostrendiä eli ammattimaistumista. Ammattimaistumisen mukana seurojen yleinen toiminta muuttuu kohti yritysmäisempiä käytäntöjä. (Valtion liikuntaneuvosto 2014, 8; Mäenpää 2016, 32.) Ammattimaistumisen kasvu on seurausta sekä kasvaneista laatuvaatimuksista seurojen toimintaa kohden että itse toiminnan volyymin noususta. Vapaaehtoisten resurssit eivät enää riitä kaikkien asioiden hoitamiseen ja seurojen koon kasvaessa myös rahaliikenne kasvaa, jolloin tarve ammattimaistumiselle ja osaaville työntekijöille on suuri. (Koski & Mäenpää 2018, 24.) Yleisesti ottaen ammattimaistuminen on lisääntynyt etenkin suosittujen lajien ja suurten seurojen joukossa (Mäenpää 2016, 31–32), mutta suurin osa seuroista toimii vielä pääasiassa vapaaehtoisvoimin (Szerovay 2015, 117; Koski & Mäenpää 2018, 74).

Ammattimaistumisen lisäksi myös asiantuntemus seuroissa on lisääntynyt. Etenkin talous- ja hallintoasioissa sekä yhdenvertaisuuteen ja eettisiin toimintaperiaatteisiin liittyen asiantuntijuus on lisääntynyt. Asiantuntemuksen lisääntymistä on ollut edesauttamassa lisääntyneen koulutustason lisäksi palkatun työvoiman määrän kasvu. (Koski & Mäenpää 2018, 74–75.)

Samalla seurojen talouteen liittyvät muutokset ovat suhteellisen jyrkkiä. Keskimääräiset kokonaistulot ovat viimeisten vuosien aikana nousseet huomattavasti. Suurimmat nousut tuloissa ovat varsinaisesta toiminnasta, kuten kurssi- ja kausimaksuista sekä erilaisista tapahtumista saadut tulot. Seurojen tulojen suurin nousu on siis katettu pääosin harrastajien varoista, kun toiminnan taloudelliset vaatimukset ovat kasvaneet. (Puronaho 2014, 72–75; Koski & Mäenpää 2018, 77–80.) Seurat ovat kuitenkin tunnistaneeet kustannusten kasvun suureksi ongelmaksi omassa toiminnassaan ja maksujen kurissapitäminen nähdään tärkeänä melkein kaikissa seuroissa (Koski & Mäenpää 2018, 81).

Lisäksi seurojen kokonaiskoossa on tapahtunut viime vuosien aikana paljon muutoksia. Merkittävimpiä ovat suurten, yli tuhannen jäsenen seurojen sekä pienten 1–50 jäsenen seurojen määrän kasvu. (Koski & Mäenpää 2018, 48.) Suurten seurojen määrän kasvua selittää osakseen seurojen kokoonpanon muutokset. Viime vuosina monissa lajeissa on

syntynyt uusia ”fuusioseuroja”, joko vanhojen seurojen tilalle tai kaksi olemassa olevaa seuraa yhdistämällä. Tällaisia seuroja ovat esimerkiksi tässäkin tutkimuksessa myöhemmin esiintyvä salibandyseura EräViikingit sekä paljon julkisuutta saanut monialaseura Espoo United. Suurten seurojen määrän lisääntyessä myös erilaisten pienseurojen perustaminen on ollut kasvussa. Etenkin kaveriporukoiden perustamien harrasteluun keskittyvien seurojen määrä on kasvanut, mikä kertoo osaltaan toiminnan rakenteellisesta keventymisestä ja institutionalisoitumisen vähentymisestä. (Mäenpää 2016, 32.) Tällaiset pienseurat saattavat keskittyä ainoastaan yksittäisiin tapahtumiin eivätkä ole minkään lajiliiton alaisia seuroja (Szerovay 2015, 128).

#### **4.5.3 Muutos toimintaympäristössä**

Seuroista yhä useampi toimii kaupungeissa ja varsinkin suurissa kaupungeissa toimivien seurojen määrä on kasvanut. Seurojen koko toimintaympäristö on laajentunut ja etenkin suuret seurat ulottavat toimintaansa laajemmalle alueelle kuin ennen. Vahvat ja näkyvät seuramat houkuttavat puoleensa urheilijoita ja kannattajia myös muualta. (Koski & Mäenpää 2018, 86–89.) Samalla kun ammattimaistuvat seuramat laajentavat reviiriään, vapaaehtoisorganisaatioiden joukossa on huomattavissa se, että ne keskittyvät toiminnassaan ulkoisen ympäristön sijaan erityisesti sisäisiin toimintoihin (Koski 1994, 115–118; Koski & Mäenpää 2018, 90).

Seurojen ympäristösuhteeseen liittyen, Pasi Koski (1994, 115–118) on luonut teoreettisen viitekehyksen, jossa erotetaan toisistaan kuusi erilaista toimintastrategiaa. Kaksi näistä on passiivista ja neljä aktiivista. Yksittäisiä strategioita ei ole tarpeen esitellä tarkemmin, mutta etenkin aktiivisten ympäristöstrategioiden merkitys nykypäivän suurille urheiluseuroille on merkittävä myös yhteiskuntavastuun toteutuksessa. Aktiivisissa strategioissa seuramat ovat vahvassa suhteessa ympäristöönsä. Ne voivat käyttää ympäristöä välineenä omien tarkoitustensa edistämiseen, pyrkivät houkuttelemaan ympäristönsä toimijoita yhteistyöhön itsensä kanssa laadukkaasti toiminnan avulla tai vain vaikuttavat ympäristöönsä jollain muulla tavalla. Etenkin suurten ja näkyvien seurojen kohdalla vaikuttaminen ympäröivään yhteiskuntaan voi olla yksi seuran päätavoite. (Koski & Mäenpää 2018, 90.)

Seurat tekevät ympäristössään luonnollisesti myös paljon yhteistyötoimintaa. Tärkeimpiä yhteistyökumppaneita seuroilla ovat kunta, koulu, kodit, lajiliitot, muut seurat, yritykset ja media. Eniten yhteistyötä varsinaisen toiminnan suhteen tehdään lajiliittojen, kodin ja kunnan liikuntatoimen kanssa. Talousasioihin liittyen eniten yhteistyötä oli taas yritysten ja kunnan liikuntatoimen kanssa. Yleisesti ottaen seurat ovat tulevaisuudessa halukkaita lisäämään yhteistyötään muiden toimijoiden kanssa entisestään. (Koski & Mäenpää 2018, 91–95.)

#### **4.5.4 Yhdistyksestä osakeyhtiöön**

Urheiluseuran määritelmä on aiemmin perustunut vapaaehtoisuuteen, aatteellisuuteen ja yhdistyspohjaisuuteen (Heinilä & Koski 1991, 2), mutta seurojen muuttuessa ammattimaisemmiksi ja jopa osakeyhtiöpohjaisiksi, tämä määritelmä ei enää ole täysin paikkansapitävä (Sarhimaa 2000, 26).

Joukkueurheilun yhtiöityminen nousi keskeiseksi keskustelunaiheeksi 1990-luvun aikana, mutta joukkuelajien pääsarjatasen seurojen yhtiöityminen alkoi hiljalleen jo 1980-luvulla (Sarhimaa 2000, 15; Forsström 2001, 36). Etenkin huippu-urheilun kontekstissa kaupallistuminen ja viihteellistyminen on ollut keskeinen tekijä jo pitkään. Tämän myötä seuroissa liikkuvat rahamäärät ja yritysmäinen ajattelu ovat kasvaneet, jolloin on voinut tulla tarve muuttaa myös seuran organisaatiomuotoa. Suurimpia syitä pääsarjatasen seurojen yhtiöitymiselle on seurojen urheilu- ja liiketoiminnan volyymin kasvu siihen pisteeseen, että ne eivät enää mahdu aatteellisen ja yleishyödyllisen yhdistyksen lainsäädännöllisiin puitteisiin. Lisäksi kasvanut rahoitustarve ja urheilun tarjoamien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen toimivat yhtiöitymistä kannustavina tekijöinä. (Sarhimaa 2000, 36–41.)

Osakeyhtiöinä toimivat urheiluseurat ovat siis yhdistyksen ja yrityksen risteyskohdassa. Taloudelliseen voittoon ja urheilulliseen menestykseen tähtäävän huipputason organisaation aatteellisuus ei aina ole itsestäänselvyys. (Sarhimaa 2000, 41.) Vaikka seura toimisi pääsarjatasolla, liittyy sen toimintaan kuitenkin usein myös aatteellisuutta ja vastuullisuutta, vaikka se olisi hieman eri muodossa itse urheilun ulkopuolella. Kokonaisuudessaan Pasi Mäenpää (2016, 35–36) on nähnyt yhtenä laajana seuratoiminnan kehityksen visiona ry-

seuratoiminnan hiipumisen. Tämä tarkoittaa kansalaistoiminnan heikkenemistä ja seurojen muuttumista "yhteiskunnallisiksi yrityksiksi" eli yrityksiksi, jotka harjoittavat yhteiskunnallista toimintaa.



## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **5.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tehtävänä on tutkia kolmannen sektorin muutosta urheiluseurojen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. Tutkimustehtävää analysoidaan kahden tutkimuskysymyksen avulla:

- (1) Millaista yhteiskuntavastuullista toimintaa urheiluseurat tekevät?
- (2) Miksi yhteiskuntavastuullista toimintaa tehdään?

Tutkimuksen analyysiosio keskittyy aineiston analysointiin tutkimuskysymysten kautta, jossa analyysin sisällä käsitellän samalla muutosteorian osa-alueita. Tutkimustehtävään vastataan empiirisen analyysin pohjalta. Aineiston tavoitteena on antaa tutkittavasta ilmiöstä tiivis ja alustava kuvaus jollaista ei aiemmin ole tehty. Tutkimukseni antaa siis mahdollisuuden laajoihin jatkotutkimuksiin aiheeseen liittyen.

### **5.2 Aineiston keruu ja kuvaus**

Aineistona tutkimuksessani toimii kuuden ison urheiluseuran hallinnon edustajien teemahaastattelut. Aineistoseurat edustavat neljää eri urheilulajia: salibandyä, jalkapalloa, jääkiekkoa ja koripalloa. Seurat ovat EräViikingit Helsingin Tapanilasta (salibandy), SC Classic Tampereelta (salibandy), JJK Jyväskylästä (jalkapallo), SJK Seinäjoelta (jalkapallo), KalPa Kuopiosta (jääkiekko), sekä Salon Vilpas Koripallo Salosta (koripallo). Salon Vilpas Koripallo on emoseura Salon Vilppaan koripallojaosto. Kolmen seuran, eli SJK:n, KalPa:n ja JJK:n, edustusjoukkueet ovat organisaatiomuodoltaan osakeyhtiöitä. Nämä seurat ovat jakaneet toimintansa siten, että edustus- ja junioritoiminta tapahtuvat eri organisaatioissa. Loput kolme seuraa eli EräViikingit, SC Classic ja Salon Vilpas Koripallo ovat muodoltaan rekisteröityjä yhdistyksiä ja pitävät sekä edustus- että junioritoimintansa saman organisaation alla.

JJK:n toiminta on kokenut vuosien 2018–2019, eli tämän pro gradun tekoaikana, suuria muutoksia ja sen osakeyhtiötoiminnan alasajo aloitettiin vuoden 2019 alkupuolella

toiminnan taloudellisesta kannattamattomuudesta johtuen. JJK:n edustusjoukkue jatkaa toimintaansa JJK-Jyväskylä ry:n alaisuudessa, mutta JJK:n juniorien toiminta jatkuu normaaliin tapaan. (JJK-Jyväskylä 2019.) Nämä muutokset eivät vaikuta pro graduni sisältöön, sillä tutkimuksen tiedot ja analyysi perustuvat vuoden 2018 ja sitä edeltävään toimintaan, mutta niistä on hyvä olla tietoinen.

Haastateltavat henkilöt seuroissa olivat haastatteluhetken tietoihin perustuen EräViikinkien markkinointijohtaja Olli Lähdesmäki, Salon Vilpas Koripallon toiminnanjohtaja Marko Vihiniemi, SC Classicin toiminnanjohtaja Pasi Peltola, JJK:n toimitusjohtaja Caius Forsberg, KalPan markkinointipäällikkö Paula Seppänen sekä SJK:n myynti- ja markkinointijohtaja Joni Vesalainen. Tutkimuksessani en siis anonymisoi seuroja tai haastateltavien nimiä, koska Suomen urheilumarkkinoiden ja seurakentän koon huomioiden olisi mahdotonta tehdä haastateltavat ja seurakentät tunnistamattomiksi ilman suurta haittaa tutkimuksen toteutukselle ja merkittävyydelle. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat suostuneet nimiensä julkaisuun ja analyysissä esitettävät suorat lainaukset on hyväksytetty haastateltavilla ennen julkaisua.

Valitsin aineistoni seurat niiden yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta tekemäni kartoituksen perusteella. Etsin aluksi internetin välityksellä uutisia seurojen tekemästä yhteiskuntavastuutoiminnasta sekä käytin eri hakukoneissa avainsanoja urheiluseura ja yhteiskuntavastuu, jotka toivat esiin eri seurojen nettisivuilla olevia yhteiskuntavastuuohjelmia tai seuran itse uutisoimia yhteiskuntavastuu-uutisia. Näiden hakutulosten ja syvemmän tarkastelun jälkeen rajasin vaihtoehdoni noin kymmeneen eri urheiluseuraan. Rajattuani vaihtoehdot tarkastelin vielä tarkemmin seurojen sijaintia ja lajeja, koska tahdoin tutkimukseeni seuroja eri paikkakunnilta ja lajeista. Lisäksi otin rajauksissani huomioon seurojen organisaatiomuodon. Urheiluseurat ovat olleet keskellä suurta muutosta jo pitkään ja yksi keskeinen muutoksen osa-alue on ollut organisaatiomuodon muuttuminen yhdistyksestä osakeyhtiöön. Tästä syystä tahdoin sisällyttää aineistooni sekä yhdistys- että osakeyhtiöpohjaisia seuroja. Valitsin näin kuudelta eri paikkakunnalta neljää eri lajia edustavat seurat, joista kolme on rekisteröityjä yhdistyksiä ja kolme osakeyhtiötä. Seurat ovat lisäksi jäsenmäärältään ja toimintansa volyyymilta suhteellisen suuria ja omassa yhteisössään vahvasti vaikuttavia ja näkyviä toimijoita. Itkosen (2000, 23–25) seuratypologiaa mukailen kaikki aineiston seurat voidaan lukea ensisijaisesti

urheilullis-suorituksellisiin seuroihin, koska ne keskittyvät toiminnassaan vahvasti kilpailmiseen.

Keräsin aineistoni puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun, koska tavoitteenani oli kerätä tutkimastani aiheesta kattavaa, monipuolista ja suoraan urheiluseuratoimijoiden näkökulmasta tuotettua tietoa. Hirsjärven ja Hurmeen (2017, 34–35) mukaan haastattelujen avulla on yleisesti mahdollista selvittää vähemmän kartoitettuja tutkimusaiheita ja hankkia täysin uutta tietoa. Lisäksi haastattelujen hyvänä puolena toimii se, että tiedonhankintaa on mahdollista ohjata myös itse haastattelutilanteessa. Haastatteluihin liittyy kuitenkin myös haasteita, sillä haastatteluiden järjestäminen vie aikaa ja edellyttää haastattelijalta taitoa haastatella. Vapaamuotoisten haastatteluaineistojen analysointi ja tulkinta on myös usein haasteellista, sillä niihin ei yleensä ole olemassa valmiita analyysikehikoita, vaan tutkijan täytyy itse luoda omat mallinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 35.)

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä ei rajoitu ainoastaan laadulliseen tutkimukseen, vaan sitä voidaan hyödyntää myös määrällisessä tutkimuksessa. Haastattelu itsessään on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Keskustelun avulla tutkija pyrkii selvittämään tutkimuksen aihepiiriin liittyvät asiat. (Eskola & Suoranta 1998, 85; Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 27–28; Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–85.) Perinteisestä kysymys-vastaus-tyylistä on siirrytty ajan kuluessa yhä enemmän keskustelunomaisiin haastattelutyyppeihin, mikä tukee Eskolan ja Suorannan (1998, 85) sekä Eskolan ym. (2018, 28) kuvausta haastattelusta vuorovaikutussuhteena, jossa osapuolet vaikuttavat vahvasti toisiinsa.

Erilaisia haastattelutyyppejä on olemassa useita. Tässä tutkimuksessa olen hyödyntänyt puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat yleensä kaikille haastateltaville samat, mutta vastaukset kerrotaan valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Puolistrukturoiduissa haastatteluissa on siis olennaista, että jokin haastattelun näkökulma on valmiiksi lyöty lukkoon, mutta vastaukset vaihtelevat (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47).

Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoitujen haastattelujen muoto (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47). Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat on etukäteen annettu, mutta kysymysten

järjestys ja tarkka muoto voivat vaihdella haastattelujen välillä. Tärkeintä teemahaastattelussa on kuitenkin kaikkien etukäteen päätettyjen aiheiden käsittely haastateltavan kanssa. Haastattelijalla on yleensä jonkinlainen tukilista käsiteltävistä aiheista varsinaisten etukäteen määriteltyjen kysymysten sijaan. Teemahaastattelussa etukäteen määritetyt teemat luovat haastattelulle myös konkreettisen kehikon, jonka avulla aineiston jäsentäminen myöhemmin analyysivaiheessa on helpompaa. (Eskola & Suoranta 1998, 86–87; Eskola ym. 2018, 30; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Tutkimukseni haastattelut on siis tehty valmiiksi laaditun kysymysrunгон avulla, mutta kysymykset on jaoteltu teemahaastattelun tavoin kolmen eri teeman alle, jotka olivat: 1) Urheiluseurojen yhteiskuntavastuu 2) seuran yhteiskuntavastuullisen toiminnan kuvaus ja 3) kolmannen sektorin muutostrendit urheiluseurojen yhteiskuntavastuussa. Viimeinen teemoista on luotu teoriaohjaavasti Pasi Saukkosen (2013) kolmannen sektorin muutosta koskevasta teoriasta muokkaamani mallin pohjalta. Valmiiksi laadittu haastattelurunko mahdollisti kaikissa haastatteluissa samankaltaisten asioiden käsittelyn. Lisäksi etukäteen haastateltaville kerrotut teemat helpottivat vastaamista sekä haastattelujen sujuvaa etenemistä.

Tein yhteensä kuusi haastattelua, jotka vaihtelivat kestoltaan 40 minuutin ja 75 minuutin välillä. Lähestyin haastateltavia sähköpostitse sekä puhelimitse ja toteutin haastattelut syyskuun ja lokakuun 2018 aikana. Haastattelut tehtiin kasvotusten pääasiassa seurojen omissa tiloissa tai niiden läheisyydessä lukuun ottamatta SJK:n Joni Vesalaista, jonka kanssa haastattelu tehtiin Jyväskylässä Seinäjoen sijaan. Haastattelut nauhoitettiin Jyväskylän yliopiston Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitokselta lainatulla nauhurilla ja säilytettiin yliopiston suojatussa verkossa. Äänitetyt haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 113 liuskan verran fontilla Times New Roman, fonttikoko 12 ja riviväli 1,5.

Taulukkoon 1 on koottu seurojen perustiedot vuodelta 2018, kuten laji, kaupunki, sarjataso, perustamisvuosi sekä suuntaa antava jäsenmäärä, jäsenmäärien jatkuvan muuttumisen vuoksi, johon sisältyvät sekä edustusjoukkueen että junioripuolen jäsenet.

**TAULUKKO 1.** Aineistoseurojen perustiedot (2018).

Seura	Laji	Kaupunki	Edustus- joukkueen sarjataso	Perustamis- vuosi	Jäsen- määrä (Edustus +juniorit)
<b>JJK OY</b>	Jalkapallo	Jyväskylä	Kakkonen	1992	Yli 1500
<b>KALPA OY</b>	Jääkiekko	Kuopio	Liiga	1929	Yli 1000
<b>SJK OY</b>	Jalkapallo	Seinäjoki	Veikkausliiga	2007	Yli 500
<b>ERÄVII- KINGIT RY</b>	Salibandy	Helsinki (Tapanila)	Salibandyliiga	2016	Yli 2000
<b>SALON VILPAS KORI- PALLO RY</b>	Koripallo	Salo	Korisliiga	1996	Yli 500
<b>SC CLASSIC RY</b>	Salibandy	Tampere	Salibandyliiga	1990	Yli 1400

### 5.3 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi

Käytän tutkimuksessani kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2018, 13) mukaan laadullinen tutkimus on monipuolinen tutkimusmetodi, joka kätkee alleen useita erilaisia laadullisia tutkimusmenetelmiä, joita voidaan soveltaa erityyppisiin tutkimuksiin. Karkeimmillaan laadullinen tutkimus ymmärretään aineiston muodon kuvaukseksi (Eskola & Suoranta, 1998, 13). Merkittävimpiä kysymyksiä laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin teorian ja empirian välinen suhde. Perinteinen tutkimustyyppien jako on juuri jako teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Tyypittely on kuitenkin usein ongelmallinen, sillä arkiymmärryksessä voidaan ymmärtää teoreettisen tutkimuksen pohjautuvan pelkästään teoriaan ja empiirisen tutkimuksen ainoastaan empiriaan. Laadullisessa tutkimuksessa on aina mukana molempia tutkimustyyppisiä, mutta ne painottuvat eri tavoin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22–25.)

Laadullinen tutkimus on luonnoltaan erityistä, sillä mikään tutkimusasetelma tai tutkimuksen tuottama tieto ei ole objektiivista, vaan sitä ohjaa aina tutkijan oma ymmärrys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25). Tästä syystä on myös erittäin tärkeää raportoida tutkimusprosessin ja aineistonkeruun vaiheet, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida

tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkimuskysymykset voivat muuttua aineistonkeruun tai analyysin aikana. Aineistosta saattaa nousta esiin odottamattomia asioita ja ilmiöiden väliset suhteet voivat yllättää tutkijan, jolloin alkuperäiset tutkimuskysymykset eivät enää ole tarpeeksi teräviä ilmiöiden tarkastelussa. (Silvasti 2014, 38.)

Eskola ja Suoranta (1998, 15–18) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineistolla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan aineistoa, joka on tekstimuodossa. Aineisto on usein suhteellisen pieni verrattuna esimerkiksi tilastolliseen tutkimukseen. Tutkimus keskittyy tällöin pieneen määrään tapauksia ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyys perustuu siis määrän sijasta laatuun. Tutkimuksessa on usein tapana käyttää analyysin tukena lainauksia alkuperäisestä aineistosta, joissa korostetaan tutkittavan ilmiön eri ulottuvuuksia kirjoitetun analyysin lisäksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 26–27).

Analyysi laadullisessa tutkimuksessa voidaan jakaa kahteen ryhmään teoreettisen painotuksen mukaan. Ensimmäisessä ryhmässä analyysia ohjaa tietty teoreettinen lähestymistapa tai asemointi, kun taas toisessa ryhmässä analyysi ei lähtökohtaisesti perustu teoriaan, mutta siihen voidaan soveltaa useita teoreettisia ja epistemologisia lähteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Tässä tutkimuksessa käytän analyysimenetelmänäni jälkimmäiseen ryhmään kuuluvaa temaattista sisällönanalyysiä, jossa sovellan tutkimukseeni osittain teoriaa, mutta nostan esiin tutkimuskysymysten puitteissa aineistosta vapaasti esiin nousevia seikkoja.

Sisällönanalyysi mahdollistaa useiden erilaisten aineistojen analysoinnin. Aineiston tekstit voivat olla esimerkiksi kyselylomakkeiden lyhyitä avovastauksia tai laajoja haastatteluaineistoja. (Silvasti 2014, 36.) Analyysitapa ei näin rajaa tutkimusaineistojen valintaa. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena on löytää tekstistä olennaisia eri merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Sisällönanalyysin avulla aineisto järjestetään selkeään ja käsiteltävään muotoon kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tutkimuksen aineisto kuvaa siis tutkittavaa ilmiötä ja analyysillä pyritään tuottamaan viime kädessä selkeitä ja luotettavia tuloksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Pertti Alasuutari (2011, 40) toteaa, että laadullisessa sisällönanalyysissä aineistoa tarkasteltaessa on tärkeää kiinnittää huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen tai tutkimuskysymysten kannalta olennaista. Käytännössä analyysiprosessi on monimutkainen ja edestakaisin liikkuva. Aineistoa jäsennetään, koodataan ja luokitellaan useaan kertaan. (Silvasti 2014, 37.) Tutkija pyrkii analyysin aikana tunnistamaan ja erittelemään aineistossa esiintyviä ilmiöitä johdonmukaisesti ja objektiivisesti omiin havaintoihinsa pohjaten. Sisällönanalyysi itsessään perustuu siis tulkintaan, jonka tarkoituksena on edetä empiirisestä aineistosta käsitteellisempää näkemystä kohti. Analyysin perimmäisenä tarkoituksena on täten ilmiön syvälinen ymmärtäminen. (Silvasti 2014, 37; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Aineiston analyysi aloitetaan yleensä koodaamisella. Tiina Silvastin (2014, 38–39) mukaan koodaamisella tarkoitetaan aineiston luokittelua ja tarkkaa tutkimista, jossa aineistoa käydään huolellisesti läpi samalla purkaen sitä osiin. Koodaamisessa kiinnitetään huomiota tarkkaan aineiston osaan, joka voi olla avainsana tai yhteinen tekijä eli toisin sanoen koodi. Koodaamalla aineistosta paljastuu tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia seikkoja, joita tutkija jalostaa edelleen analyysin edetessä. Koodatusta aineistosta on näin helppo poimia analyysin kannalta kiinnostavimmat asiat. Analyysin edetessä aineisto koodataan yleensä useaan kertaan eri tutkimuskysymysten näkökulmien mukaan.

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa monin eri tavoin, mutta yleisin jako on jako kolmeen eri analyysi- tai koodaamistapaan. Nämä tavat ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen sekä teoriaohjaava analyysi. (ks. esim. Silvasti 2014, 39–44; Sarajärvi & Tuomi 2018, 121–122.) Eri analyysitavat johtavat eri tapoihin tuottaa analyysiä ja laadullisessa tutkimuksessa voidaan usein käyttää rinnakkain useampaa analyysi- tai koodaustapaa eri tutkimuskysymyksiä mukaillen (Silvasti 2014, 39). Puhun tästä eteenpäin sisällönanalyysin analyysitapoja kuvatessani pääasiassa koodaamisesta.

Aineistolähtöisessä analyysissä koodaaminen toteutetaan ilman teoreettisia ennakkoletuksia. Tavoitteena on luoda aineistosta pelkistämisen kautta eri luokitteluja ja lopulta teoreettisia käsitteitä (Sarajärvi & Tuomi 2018, 122). Tällä tavalla alustavia koodeja syntyy usein todella paljon, mutta se voi olla myös tarkoituksena, sillä aineistolähtöisessä analyysissä pyritään yhdistelemään pieniä asioita suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Koodit eivät kuitenkaan nouse aineistosta itsestään, vaan tutkijan on itse löydettävä ne. (Silvasti

2014, 40.) Tästä syystä aikaisemmillä havainnoilla tai tiedoilla ei pitä olla vaikutusta analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Tämä vaatimus on kuitenkin haasteellinen, sillä yleinen oletus havaintoja koskien on, että ei ole olemassa täysin objektiivisia havaintoja tai objektiivista tutkijaa. (Eskola & Suoranta 19, 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109.)

Teorialähtöisessä analyysissä nojataan vahvasti tiettyyn etukäteen valittuun teoriaan, malliin tai käsitejärjestelmään, jonkinlaiseen valmiiseen koodistoon, joka ohjaa analyysia. Analyysin taustalla voi täten olla aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. (Silvasti 2014, 40; Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.) Koodit on luotu teorian pohjalta operationalisoimalla ja aineistoa käsitellään ainoastaan tämän teorian ja koodiston pohjalta, jolloin muu aineisto jää tutkimuksen ulkopuolelle (Silvasti 2014, 40).

Kahden analyysimallin ääripään välille sijoittuu teoriaohjaava analyysi. Se on aineisto- ja teorialähtöisen analyysin välimuoto, josta löytyy teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei pohjautu suoraan mihinkään teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Teoriaohjaavassa analyysissä havaintoyksiköt valitaan aineistolähtöisesti, mutta aikaisempi tieto tai teoria voi auttaa analyysin ja koodien rakentamisessa. Koodit voivat siis elää analyysin kuluessa, eikä aiemmin päätetty koodisto rajoita analyysia. (Silvasti 2014, 43.) Analyysissä edetään aluksi aineiston pohjalta, mutta sen loppupuolella mukaan voidaan tuoda ohjaavaksi tekijäksi myös teoreettinen tausta. Analyysissä vaihtelevat siis aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita yhdistellään tarpeen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.)

Tässä tutkimuksessa käytän teoriaohjaavaa analyysitapaa. Tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten välinen suhde rakentuu teoriaohjaavan analyysitavan mukaisesti analyysin aineistolähtöisyydestä teoriaohjaavuuteen. Aineiston koodaaminen on näin toteutettu aineistolähtöisesti, mutta varsinaisessa analyysissä on sovellettu aineiston lisäksi myös teoreettista taustaa.

## **5.4 Tutkimuseettinen pohdinta**

Missä tahansa tutkimuksenteossa tutkijan on tärkeää huomioida tutkimusprosessiin liittyvät eettiset kysymykset (Eskola & Suoranta 1998, 52; Tuomi & Sarajärvi 2018, 147). Tärkeää



on tunnistaa myös oman tutkimuksensa ongelmakohdat ja kertoa niistä avoimesti, jotta lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijan tieteellistä pätevyyttä (Eskola & Suoranta 1998, 59).

Yksi yleisimmistä laadulliseen tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä on aineiston kattavuuden arviointi. Minkä kokoinen aineisto on tieteellistä ja yleistettävissä tai onko laadullista aineistoa edes mahdollista yleistää koskemaan isompia kokonaisuuksia? Yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä on kuitenkin aiheen tarkka rajaaminen ja aineiston harkinnanvarainen kerääminen. Vaikka haastatteluja olisi vain vähän, voi aineistoa silti olla myös määrällisesti paljon. (Eskola & Suoranta 1998, 60–61.)

Tässä tutkimuksessa yleistettävyyden kysymykset ovat keskiössä, sillä aineisto on suhteellisen pieni käsittäen kuusi haastattelua. Lisäksi aineisto kattaa vain pienen osan esimerkiksi erilaisista urheiluseuroista. Tutkimuksessani käsiteltävät asiat ovat kuitenkin osa yleisempää ja kehittyvää kokonaisuutta, joten niitä on rajallisin määrin mahdollista yleistää myös laajemmalle kentälle. Tässä tutkimuksessa haastattelut olivat erityisen rikkaita sisällöltään ja mahdollistivat tutkimusteemojen laajan käsittelyn, joten lisäaineiston kerääminen ei ollut tarkoituksenmukaista.

Eräs haastattelujen tekoon liittyvä tärkeä eettinen kysymys on Eskolan ja Suorannan (1998, 52–53) mukaan tutkimusluvan hankkiminen. Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat saivat etukäteen luettavaksi ja ennen haastattelua allekirjoitettavaksi valmiit tutkimuslupalomakkeet, jossa haastateltaville selvitettiin tutkimuksen luonne ja miten haastatteluja tutkimuksessa hyödynnetään. Kaikki haastateltavat antoivat samalla suostumuksen nimiensä julkaisuun. Myös erityisesti laadullisessa haastattelututkimuksessa aineistojen huolellinen arkistointi ja säilytys on tärkeää tietosuojan ja luottamuksen kannalta (Kuula & Tiitinen 2010, 446). Tästä syystä nauhoitetut haastattelut olivat säilytyksessä Jyväskylän yliopiston suojatussa verkossa.

Yksi tämän tutkimuksen erityispiirre on juuri se, että haastateltuja henkilöitä ja tutkimukseen osallistuneita seuroja ei anonymisoida lainkaan. Tämän kaltaisia tunnisteellisiä haastatteluja voidaan käyttää tieteellisessä tutkimuksessa silloin, kun se on tarkoituksenmukaista ja perusteltua (Kuula & Tiitinen 2010, 450–451). Näkyvää ja laajaa yhteiskuntavastuullista toimintaa tekevät urheiluseurat ovat Suomessa vielä suhteellisen harvassa, ja toimintaan

liittyy aina joitain yksittäisille seuroille uniikkeja piirteitä. Tästä syystä seurojen ja haastateltavien anonymisointi ei ole järkevää, sillä tunnistamattomuus olisi pitänyt viedä niin pitkälle, että sillä olisi ollut merkittävää haittaa itse tutkimuksen sisällölle.

## 6 URHEILUSEUROJEN YHTEISKUNTA VASTUULLINEN TOIMINTA

Tässä ja seuraavassa analyysiluvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Analyysini keskittyy siihen mitä haastateltavat toivat haastatteluissa esiin, joten toiminnan täysi laajuus ja kaikki muodot eivät tule esiin tässä tutkimuksessa. Analyysin tarkoituksena on kuitenkin antaa mahdollisimman laaja kuvaus tutkittavasta aiheesta, joten havainnollistan analyysia toimintaa kuvaavien sitaattien avulla. Sekä tässä että seuraavassa luvussa esitettäviä sitaatteja on muokattu hieman luettavuuden helpottamiseksi. Sitaateista on poistettu varsinaista sisältöä häiritseviä täytesanoja (et, ja, niinku) sekä karsittu turhaa merkityksettömien sanojen toistoa.

Olen luokitellut urheiluseurojen tekemän yhteiskuntavastuullisen toiminnan kolmeen eri pääluokkaan: yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, seuran sisäinen toiminta ja kasvatus sekä työllisyysvaikutukset. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa toimii pääluokkana, joka on jaettu konkreettiseen toimintaan ja mielipidevaikuttamiseen.

Tarkka luokittelu tässä aineistossa on haastavaa, sillä seurojen yhteiskuntavastuullinen toiminta on niin monimuotoista ja laajaa, että luokittelu olisi mahdollista tehdä usealla eri tavalla. Hirsjärven ja Hurmeen (2017, 35) toteamus vapaamuotoisten haastatteluiden analysoinnin haastavuudesta pitää siis paikkansa. Nykyisessä luokittelussa seuran sisäinen toiminta ja kasvatus sekä työllisyysvaikutukset on helppo erottaa aineistosta, sillä ne ovat selkeitä omia luokkia. Yhteistyö taas toimii laajana pääluokkana, sillä lähes kaikki muu seurojen yhteiskuntavastuullinen toiminta tehdään yhteistyössä jonkin muun tahon kanssa.

Yhteistyön alla olen jakanut toiminnan konkreettiseen toimintaan ja mielipidevaikuttamiseen, sillä konkreettinen toiminta on usein jollain tavalla aineellista tai toiminnalla on selkeitä ja konkreettisia toimenpiteitä ja vaikutuksia. Mielipidevaikuttamisen kohdalla useissa kampanjoissa ja tempauksissa pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin ja asenteisiin. Tämäkään jako ei kuitenkaan ole ongelmaton, sillä mielipidevaikuttamiseen voi sisältyä myös paikoin konkreettista toimintaa ja konkreettisella toiminnalla pyritään usein vaikuttamaan samalla ihmisten mielipiteisiin. Aineiston luokittelu on kuitenkin tehty keskiössä olevan toiminnan mukaan.

## 6.1 Yhteistyö

JJK:n, KalPan, SJK:n, EräViikinkien, Salon Vilpas Koripallon ja SC Classicin yhteiskuntavastuullinen toiminta on todella monipuolista. Selkeästi suosituin yhteiskuntavastuun toteutusmuoto on yhteistyö eri toimijoiden kanssa. Kaikki aineiston seurat tekivät osan yhteiskuntavastuutoiminnastaan yhdessä jonkin muun tahon kanssa, mutta yhteistyötahot ja niiden määrä vaihteli välillä suuresti. Yhteistyötä tehtiin eniten koulujen, järjestöjen ja säätiöiden sekä kaupungin ja yritysten kanssa. Tyypillisimpiä yhteistyömuotoja taas olivat keräykset ja tapahtumat järjestöjen kanssa, koulukiertueet, tavara- ja ilmaislippulahjoitukset sekä erilaiset kampanjat.

Meillä on joka pelissä semmonen ottelujärjestö --- ja meillä on konkreettisesti pelikohtaisesti sillälailloilla et meillä on yks järjestö ja me annetaan heille aina lippuja tietty määrä et he voi jakaa omilleen. Sitten meillä on semmonen et he pystyy tekee varainhankintaa siellä ja sitten esitellään heidän toimintansa, ja meillä on nyt paikallisen järjestöjentalon kautta sitte organisoitu. (Joni Vesalainen, SJK)

SJK tekee yhteiskuntavastuutoiminnassaan läheistä yhteistyötä eri järjestöjen kanssa, ja ottelutapahtumissa on aina yksi järjestö esittelemässä omaa toimintaansa, tekemässä varainhankintaa ja saamassa toiminnalleen näkyvyyttä. Yhden tapahtuman aikana tehdään siis jo useaa erilaista yhteiskuntavastuullista toimintaa. Tässä yhteistyössä SJK hyödyntää lisäksi myös muita ympärillään olevia toimijoita, kuten paikallista järjestöjentaloa, yhteiskuntavastuutoimintansa järjestämisessä.

Szerovayn (2015, 125) mukaan yhteistyön ja verkostoitumisen merkitys seurojen toiminnassa on ollut kasvussa 1990-luvulta asti ja sen asema on muodostunut nykyään elintärkeäksi jatkuvan toiminnan turvaajaksi. Tämä näkyy vahvasti myös seurojen yhteiskuntavastuutoiminnassa. Seura edistää omaa toimintaansa hyödyntämällä ympäristönsä viestintäkanavia ja taloudellisia sekä muita toimijoita, joten seuran menestyminen perustuu vahvasti sen toimintaympäristöön (Heinilä & Koski 1991, 11).

Kattavinta yhteiskuntavastuutoimintaa aineiston seuroista kokonaisuudessaan oli KalPalla. Jo yhden puhekatkelman aikana markkinointipäällikkö Paula Seppänen tuo esiin KalPan monipuolista yhteistyötoimintaa useiden eri tahojen kanssa.

No sitten me ollaan liigatasolla mukana kansainvälisessä lasten syövän päivässä --- eli me mahdollistetaan erilaisia keräyksiä meidän hallissa ja ollaan itse näkyvästi mukana tuomassa sitä asiaa esiin pelaajien, joukkueen kautta. --  
- Ja siinä esimerkiksi Sylva säätiö, niin ne on ollut tosi tyytyväisiä siihen miten sitä viestiä on saatu eteenpäin. --- Sitten meillä on koulukiertue, nyt 11 kausi lähtee ja tämä me tehdään osittain Kuopion kaupungin kanssa. (Paula Seppänen, KalPa)

Yhteistyötahoina ovat tässä syöpäsäätiö, koulu ja kaupunki. Yhteistyö koulun ja kaupungin kanssa on vahvasti sidoksissa toisiinsa ja yhdessä tapahtumassa voi olla useita eri yhteistyökumppaneita tai mahdollistajia. Toiminta on näin todella monimuotoista ja lähes kaikki seuran yhteiskuntavastuullinen toiminta sisältää jonkinasteista yhteistyötä toisen organisaation tai toimijan kanssa. Muita yhteistyötahoja KalPan yhteiskuntavastuutoiminnassa ovat sairaalat, perheet, yritykset ja muut järjestöt. KalPan toiminnassa korostuu usein paikallisuus ja suuresta kysynnästä johtuen toiminnan laajuutta täytyy jopa rajata, sillä kaikkea ei pystytä tekemään. Historiallisesti urheiluseurojen toiminta on vahvimmin sidottu lähiympäristön toimintaan (Heinilä 1986, 9) ja sama riippuvuussuhde on nähtävissä myös yhteiskuntavastuutoiminnassa, sillä toiminnan paikallisuus korostuu suuresti myös muilla aineiston seuroilla.

### **6.1.1 Konkreettinen toiminta**

Seurojen konkreettinen yhteiskuntavastuutoiminta on todella laaja-alaista, eikä siitä ole helppoa esittää yksinkertaista kuvausta. Yhteistyötoiminnassa suosituinta on kuitenkin juuri konkreettinen toiminta, sillä esimerkiksi ilmaislippujen lahjoitus vähävaraisille tai järjestöjen esittelypisteet otteluissa eivät vaadi paljoa ylimääräistä työtä, jolloin sitä on helpompaa tehdä muun toiminnan ohessa kuin esimerkiksi paljon järjestelyjä ja resursseja vaativia koulukiertueita. Taulukossa 2 ovat seurojen konkreettisen yhteistyötoiminnan tärkeimmät muodot ja yhteistyötahot.

**TAULUKKO 2.** Konkreettinen yhteistyötoiminta muiden toimijoiden kanssa.

	<b>Toiminnan muodot</b>	<b>Yhteistyötaho</b>
<b>JJK</b>	Tavaralahjoitukset, ilmaisliput, pelipaitojen huutokauppa, verenluovutus yhteiskuntavastuukumppani otteluissa	Järjestöt ja säätiöt Kaupunki Yritykset Perheet
<b>KALPA</b>	Pelaajavierailut, keskoskaapin hankinta, ilmaisliput, keräykset hallilla, tavara-, kausikortti- ja ilmaislippulahjoitukset, joulupuukeräys, järjestöjen varainhankinta otteluissa, näkyvyys korttelikiekko, pipolätkä, erityisryhmien tapahtuma hallilla, koko perheen ilmaistapahtumat	Sairaalat Järjestöt ja säätiöt Kaupunki Yritykset Perheet
<b>SJK</b>	Järjestöjen varainhankinta otteluissa, näkyvyys, ilmaisliput, verenluovutus, liikuntapäivät kunnissa, tapahtumatuottojen lahjoitus	Järjestöt ja säätiöt Kaupunki Yritykset Urheiluopisto
<b>ERÄVII-KINGIT</b>	Perhesähly	Perheet
<b>SALON VILPAS KORI-PALLO</b>	Järjestöjen esittelypisteet ja varainhankinta otteluissa, joululahjakeräys, ilmaisliput, tavaralahjoitukset	Järjestöt ja säätiöt Perheet Kaupunki Yritykset Koulut
<b>SC CLASSIC</b>	Matalan kynnyksen salibandyharrastus, ilmaislippulahjoitukset, WWF-yhteistyö, maahanmuuttajien kotouttaminen	Järjestöt Kaupunki Yritykset Perheet

Konkreettisessa toiminnassa korostuvat etenkin järjestöjen ja säätiöiden kanssa yhteistyössä tehtävä toiminta, kuten erilaiset keräykset ja lahjoitukset vähävaraisille. Niitä järjestetään yleensä myös enemmän kuin mielipidevaikuttamiseen liittyvää toimintaa. Tärkeimpinä yhteistyötahoina toiminnan järjestämisessä mainitaan syöpäsäätiöt, hyväntekeväisyysjärjestöt, Suomen Punainen Risti ja Mannerheimin Lastensuojeluliitto.

Ehkä sekin on yhteiskuntavastuuta, et me ollaan kyllä pyritty antamaan ilmaislippuja meidän liigaotteluihin tällaisille erityyppisille hyväntekeväisyisyhdistyksille, jotka on vähävaraisille sitten kohdentanut. (Pasi Peltola, SC Classic)

SC Classicin Pasi Peltola kuvaa yhdeksi seuran yhteiskuntavastuullisen toiminnan muodoksi ilmaislippujen lahjoittamisen. Tässä katkelmassa ilmaislippujen jakaminen tapahtuu yhteistyössä hyväntekeväisyisyhdistyksen kanssa. Seura toimittaa liput yhdistykselle joka huolehtii niiden edelleen jakamisesta, jolloin seuran oma työmäärä on huomattavasti

pienempi. Tällainen yhteistyö mahdollistaa seuralle laajemman yhteiskuntavastuutoiminnan, koska seurat eivät käytä omia resurssejaan liikaa yhteen toimintamuotoon.

Samalla konkreettinen toiminta on monesti lyhytkestoisempaa. Tapahtumat voivat olla yksittäisiä ja lahjoitukset kertaluontoisia. Osa toiminnasta on kuitenkin perinteitä kunnioittavaa ja samoja tapahtumia järjestetään vuosittain. Yhteistyösopimus yhden järjestön kanssa voi myös olla monen vuoden mittainen.

Me ollaan suomen veripalvelu SPR:n pitkäaikaisin kumppani. Me ollaan ensimmäisinä niitten kanssa lähetty mukaan ja luovutettu verta sinne ja oltu mukana et JJK ei luovuta paitsi verta, se on ollut meidän slogan mitä 10 vuotta nyt kun meillä tuli täyteen niitten kanssa kumppanijohdusta. (Caius Forsberg, JJK)

JJK:n toimitusjohtaja Caius Forsbergin mukaan seura on ollut Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun kumppani jo kymmenen vuoden ajan. Verenluovutuksesta on tullut osa seuran toimintaperinnettä ja identiteettiä. Seuran slogan: JJK ei luovuta, paitsi verta, kertoo myös kumppanuuden suuresta merkityksestä seuralle.

Konkreettisen toiminnan suurimpina mahdollistajina toimivat kuitenkin usein yritykset, jotka etenkin taloudellisella panoksellaan auttavat seuroja järjestämään tapahtumia ja keräyksiä. Taloudellisesta näkökulmasta yritykset ovat seurojen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 21; Koski & Mäenpää 2018, 92). Erityisesti suurten urheiluseurojen kohdalla yrityskumppanit ovat elintärkeitä muun toiminnan takaajina, mutta rahoitusta voi hankkia myös yhteiskuntavastuutoiminnan avulla.

Toimintaa pystytään laajentamaan laajentamalla yritysverkostoa ja silleen et yritykset tukee sitä toimintaa. --- Yritykset saa sen niinkun imagon siitä että ne on mukana tukemassa yhteiskuntavastuullista toimintaa --- niin se herättää myös yrityksissä kiinnostusta. (Marko Vihiniemi, Salon Vilpas Koripallo)

Sen yhteiskuntavastuun kautta tavallaan nimenomaan annetaan sitä rahaa urheiluseuroille. --- isot urheiluseurat on niin paljon riippuvaisia taas yrityksistä et ilman yrityksiä isot urheiluseurat ei pyöri. (Caius Forsberg, JJK)

Kosken ja Mäenpään (2018, 92) mukaan yritykset ovat myös kokonaisuudessaan urheiluseurojen viidenneksi yleisin yhteistyötaho. Kumppanuus näiden välillä on yleensä vastavuoroista ja yritys saa panoksestaan vastineeksi laajaa näkyvyyttä ja uusia kontakteja. Sekä Salon Vilpas Koripallossa että JJK:ssa yrityksillä on suuri merkitys toiminnan tukijoina ja se näkyy myös yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. Yritysten tuen myötä seurat voivat joskus ottaa myös muiden sektoreiden rooleja oman yhteiskuntavastuutoimintansa kautta. Esimerkiksi keskoskaapin hankinta keskussairaalaan ei yleensä ole millään tapaa urheiluseuran tehtävä, mutta yhdessä yhteistyökumppanien kanssa sen on mahdollista toteuttaa myös tällainen hanke, joka tuo näkyvyyttä ja imagohyötyä sekä seuralle että yrityksille sen kokonaisvaltaisen, yhteisölle luoman hyödyn lisäksi.

### **6.1.2 Mieli-pidevaikuttaminen**

Mieli-pidevaikuttamisessa seurojen toiminnassa korostuvat koulukiertueet ja erilaiset kampanjat. Kuudesta seurasta viisi kertoi tekevänsä erilaisia koulukiertueita edustusjoukkueidensa kanssa. Koulukiertueilla on usein eri teemoja, joiden kautta pyritään vaikuttamaan koulujen oppilaisiin. Isoimpia teemoja kiertueilla ovat kiusaamisen vastustus, rasisminvastaisuus sekä liikenneturvan edistäminen. Kiusaamisen vastustamisesta ja rasisminvastaisuudesta urheiluseuroissa on uutisoitu viime vuosina paljon mediassa (ks. esim. Yle Uutiset 14.3.2015; Kymen Sanomat 18.5.2018; Suomen valmentajat 2018). Seurat siis ottavat tällaiset asiat tosissaan ja pyrkivät omalla toiminnallaan vahvasti ehkäisemään niitä. Koulukiertueiden teemat ovat yleensä erittäin ajankohtaisia ja osa haastateltavista mainitsi, että kiertueiden teemoihin on päädytty juuri kansallisten tapahtumien ja uutisoinnin vuoksi. Taulukossa 3 ovat seurojen mieli-pidevaikuttamiseen liittyvän toiminnan muodot ja tavoitteet, mikäli niitä on haastatteluissa eritelty.



**TAULUKKO 3.** Mielipidevaikuttamisen muodot ja tavoitteet yhteistyötoiminnassa.

	<b>Toiminnan muodot</b>	<b>Tavoitteet</b>
<b>JJK</b>	Koulukiertueet Älä kiusaa -kampanja ja älä kiusaa -ottelu Punainen kortti rasismille -kampanja Kannusta mua -kampanja	Kiusaamisen vastustus, rasismin ehkäisy, nuorten kannustaminen
<b>KALPA</b>	Koulukiertueet Kiitos Kaveruudelle -kampanja	Kiusaamisen vastustus, liikenneturvan edistäminen, syrjäytymisen ehkäisy
<b>SJK</b>	Koulukiertueet	
<b>ERÄVII-KINGIT</b>	Koulukiertueet	
<b>SALON VILPAS KORI-PALLO</b>	Koulu- ja päiväkotikiertueet Punainen kortti rasismille -kampanja Punainen kortti kiusaamiselle -kampanja	Liikenneturvan edistäminen, kiusaamisen vastustaminen, rasismin ehkäisy
<b>SC CLASSIC</b>	Punainen kortti rasismille -kampanja Tehdään hyvää viikko ja -ottelu	Rasismin ehkäisy, hyvien tekojen tekeminen

Mielipidevaikuttamiseen liittyvä toiminta on yleensä pidempiaikaista, esimerkiksi koko kauden tai jopa useiden kausien mittaista toimintaa. Perinteistä toimintaa on helpompi pitää yllä ja toimivia malleja käyttää uudelleen. Esimerkiksi usean kauden mittaisilla koulukiertueilla voidaan aina tavoittaa uusia lapsia ja nuoria, kun vuodet ja oppilaat vaihtuvat kouluissa.

Sitten meillä on koulukiertue --- nyt 11 kausi lähtee ja tämä me ollaan tehty osittain Kuopion kaupungin kanssa. --- Viimeset pari vuotta ollaan oltu kiitos kaveruudelle teemassa, jossa koulukiusaamisen ja syrjäytymisen ehkäisy on ne pääteemat. (Paula Seppänen, KalPa)

KalPa on tehnyt koulukiertueita jo 11 kauden ajan vaihtuvien teemojen ja toimintaan on osallistunut myös Kuopion kaupunki. Viime vuosina teemana on ollut etenkin kiusaamisen ja syrjäytymisen ehkäisy. Näiden kiertueiden kautta KalPa tavoittaa vuosittain kolmesta neljään tuhatta alakouluikäistä, joten ainakin kiertueiden vaikutusmahdollisuudet ovat erittäin suuret.

Toinen mielipidevaikuttamiseen vahvasti liittyvä yhteiskuntavastuullisen toiminnan muoto on joukkueiden erilaiset kauden mittaiset kampanjat. Näissä kampanjoissa korostuvat etenkin rasisminvastaisuus sekä kiusaamisen vastustus. Rasismia tulee esiin joukkueurheilussa etenkin niissä lajeissa ja joukkueissa, joissa on paljon ulkomaalaispelaajia (Huhta 2015, 112–116). Kolme eri seuraa (SC Classic, JJK ja Salon Vilpas Koripallo) kolmesta eri lajista (Salibandy, jalkapallo ja koripallo) kertoivat rasisminvastaisista kampanjoistaan ja siitä, että rasismia esiintyy vielä jonkin verran ottelutapahtumissa. Se on kuitenkin haastateltavien mukaan vähentynyt sitä mukaa mitä pidempään ulkomaalaisia pelaajia on ollut mukana joukkueissa.

Seurat voivat pyrkiä vaikuttamaan myös muihin ajankohtaisiin asioihin toimintansa avulla. Ne kiinnittävät huomiota ympäristössään tapahtuviin asioihin ja ideat yhteiskuntavastuullisen toiminnan toteuttamiseen voivat nousta yllättäen erinäisten uutisten tai tapahtumien kautta.

Sitten saa joku päivä jostain idean, että jaetaan heijastinliivit. Oli just ollut että joku oli jäänyt tyyliin auton alle tai tämmösii ikäviä juttuja. (Marko Vihiniemi, Salon Vilpas Koripallo)

Marko Vihiniemi Salon Vilppaasta nostaa puheessaan esiin kouluvierailun teeman syntyä. Kampanjat syntyvät joskus sattumalta tai ajankohtaisesta tarpeesta. Seura tunnistaa tässä hetkessä mahdollisuutensa vaikuttaa lapsiin ja heidän turvallisuuteensa oman toimintansa avulla jakamalla heille heijastinliivit. Kouluvierailut toteutetaan usein yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja Salon Vilppaan tapauksessa koulukiertue, jolla jaettiin kouluihin ja päiväkoteihin heijastinliivejä, toteutettiin yhdessä sponsoroivien yhteistyökumppaneiden kanssa, jotka osallistuivat heijastinliivien hankkimisesta aiheutuviin kustannuksiin.

Konkreettisessa toiminnassa, samoin kuin mielipidevaikuttamisessa, kaikki seurat totesivat, että seuran ammattimaistuminen ja resurssien määrän kasvu ovat olleet merkittäviä tekijöitä paremman yhteiskuntavastuullisen toiminnan luomisessa. Vahvana viestinä seuroilta oli myös se, että mikäli resurssit tai henkilöstö vähenisivät, niin todennäköisesti myös yhteiskuntavastuullista toimintaa olisi pakko karsia, jotta ydintoiminnan laadukkuus voidaan turvata.

## 6.2 Seuran sisäinen toiminta ja kasvatus

Juha Heikkala (2009, 129) on kuvannut vastuullisuuden sekä normien ja yhteisöllisyyden opettamisen tärkeäksi osaksi seurojen toimintaa. Kaikki seurat SJK:ta lukuun ottamatta toivat haastatteluissa ilmi seuran sisäistä toimintaa yhteiskuntavastuun toteutuksessa. Seuran sisäinen yhteiskuntavastuu keskittyi etenkin junioripuolen toimintoihin muun muassa kasvatukseen, käyttäytymismallien ja elämäntaitojen opettamisessa. Seuran sisäisessä toiminnassa korostettiin myös taloudellista vastuullisuutta ja kustannusten hillintää etenkin junioreiden harrastuksessa. Nämä seikat koettiin seuroissa yleisesti erittäin tärkeiksi ja seuran ydintarkoituksen mukaiseksi toiminnaksi. Taulukkoon 4 on tiivistetty seurojen esiin tuoman sisäisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan sisältö.

**TAULUKKO 4.** Seuran sisäinen toiminta ja kasvatus.

	<b>Toiminnan muodot</b>
<b>JJK</b>	Käyttäytymismallien opetus junioreille Taloudellinen vastuullisuus juniorijoukkueilla Kustannusten hillintä Kasvatetaan yhteiskuntavastuullisia kansalaisia
<b>KALPA</b>	Kummipelaajakäytäntö seuran sisällä
<b>SJK</b>	-
<b>ERÄVII- KINGIT</b>	Sosiaalisten- ja elämäntaitojen opettaminen Taloudellinen vastuullisuus Harrastuskustannusten hillintä
<b>SALON VILPAS KORIPALLO</b>	Toiminnan positiivinen sanoma Tasa-arvoisuuden korostaminen Seuran toiminta itsessään yhteiskuntavastuullista
<b>SC CLASSIC</b>	Jokapäiväinen työ juniorien kanssa Kasvatus

Etenkin EräViikinkien kohdalla yhteiskuntavastuutoiminnan suurin pääpaino on seuran sisäisessä toiminnassa. Tavoitteena on ensisijaisen urheilutoiminnan lisäksi kasvattaa ja rohkaista lapsia ja nuoria arjessa jokapäiväisen toiminnan kautta.

Suurin pääpaino on itsessään siinä sellasessa tän yhteisön arjen, tavallaan erilaisia tapoja miten pystyy auttaa ja olee läsnä siel arjessa. Ja tottakai sit liikunta ja sosiaaliset puolet --- sellasta vaan niinku jokapäiväistä, mitä tarvii elämässä ja mikä tuottaa ihmisille vuorovaikutusta ja fiilistä. Se on tavallaan

se keskiö, et se on oikeestaan tällä hetkellä se meidän painopiste et me saadaan nää asiat jalkautettua joka joukkueeseen. (Olli Lähdesmäki, EräViikingit)

Sellanen tavallaan rohkaiseminen ja itsensä ylittäminen on ehkä just semmosii isoja teemoi siinä että uskalletaan heittäytyy välillä vähän tiukempiin paikkoihin. --- minkälainen joukkuepelaaja sä oot ja miten sä otat kavereita ja uusii tyypejä huomioon ja miten sä käyttäydyt hallilla, muualla ja miten sä tavallaan edustat ittees ja seuraa. (Olli Lähdesmäki, EräViikingit)

EräViikingit tunnistaa oman toimintansa tärkeimmäksi painopisteeksi yhteiskuntavastuun saralla auttamisen ja läsnäolon. Jokaisessa joukkueessa pyritään opettamaan samat asiat ja valmistamaan lapsia ja nuoria tulevaisuuteen vuorovaikutustaitojen opettamisen kautta. EräViikingit pyrkii luomaan ihmisille tunnetta ja tuomaan heidät osaksi yhteisön arkea urheilun kautta. Vaikka seura ei ole vielä näkyvämmiin laajentanut toimintaansa koskemaan muuta kuin seuran sisäistä toimintaa, niin sen sisäinen toiminta sisältää paljon erilaisia vaikuttamisen keinoja. Seurassa on tarkoitus kehittää pelaajien henkisiä ominaisuuksia ja vahvuutta, kasvattaa pelaajia osaksi yhteisöä ja opettaa heitä toimimaan osana joukkuetta ja ryhmää. Myös yksinkertaisesti käytöstopojen ja -mallien opettaminen kuuluu tässä yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Tällaiset toimintamuodot ovat olleet aina esillä, kun on tehty seuroihin liittyvää tutkimusta. (Koski & Mäenpää 2018, 35). Heikkalan (2009, 127) mukaan seura voi olla monille lapsille koulun ja kodin ohella myös yksi keskeisimpiä eettisten periaatteiden lähteitä. Urheiluseuratoiminta antaa siis parhaimmassa tapauksessa todella hyvät ja kattavat eväät myöhempää elämää ja vuorovaikutustilanteita varten ja myös muilla seuroilla jokapäiväinen työ yhteiskuntavastuun saralla on korostunut.

Toinen mikä yhteiskuntavastuutoiminnalla me ajatellaan, niin toki siihen liittyy myös tällainen ihmisen kokonaisvaltainen kasvaminen ja silloin kun ihminen kasvaa kokonaisvaltaisesti kypsemmäksi, ehjemmäksi, paremmaksi ihmiseksi niin me uskotaan kyllä siihen että se auttaa myös niissä urheiluvoitoissa. (Pasi Peltola, SC Classic)

SC Classicin Pasi Peltolan mukaan yhteiskuntavastuutoiminnalla pyritään etenkin kasvattamaan pelaajia paremmiksi ihmisiksi. Jokapäiväinen työ urheiluseurassa ja ihmiseksi kasvaminen nähdään isona tekijänä ja sen koetaan auttavan myös urheiluvoittojen saavuttamisessa. Urheilu on siis vain yksi väline yhteiskuntavastuun toteuttamisessa, mutta seuran toiminta on itsessään paljon laajempaa kuin pelkkää urheilua ja se ulottuu myös seuran ulkopuolelle.

Emmä usko et mikään urheiluseura, niinku lähtökohta, perustamisen motiivi on ollut se et halutaan palvella suoranaisesti yhteiskuntaa tai julkista puolta, mutta et tavallaan se toiminta kehittyy --- yhteiskunnankin laariin. (Olli Lähdesmäki, EräViikingit)

EräViikinkien Olli Lähdesmäki kokee, että seuran toiminta hyödyttää myös yhteiskuntaa vaikka se ei olisi sen päätarkoitus. Urheiluseurat eivät siis tee yhteiskuntavastuullista toimintaa välttämättä yhteiskunnan etu mielessä, mutta niiden toiminnan hyödyt ovat myös tutkimusten mukaan hyötyjä yhteiskunnalle (Koski & Mäenpää 2018, 11–12). Yhteiskuntavastuu urheiluseuroissa ei tarkoita ainoastaan suurta ja näkyvää oman ydintoiminnan ulkopuolella tehtävää toimintaa tai kampanjointia, vaan perustuu myös seuran jokapäiväisiin toimintoihin. Tällaisen nuorten pelaajien arjessa korostuvan toiminnan avulla vaikutetaan mahdollisesti jopa enemmän ja paremmin yhteiskuntaan, kuin suurilla yksittäisillä tapahtumilla.

Merkittävä osa seurojen sisäistä yhteiskuntavastuutoimintaa on taloudellinen vastuullisuus ja kustannusten hillintä. Taloudellinen vastuullisuus on osa yleistä yhteiskuntavastuun määritelmää ja se on erittäin suuressa osassa myös urheiluseurojen toiminnassa, sillä talousvaikeuksiin ajautuminen ei ole harvinaista (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 13). Taloudelliseen vastuullisuuteen voidaan haastatteluiden perusteella lukea seurojen vastuullinen ja osaava taloudenhoito sekä pitkän aikavälin kestävän toiminnan takaaminen. Yhä useammin urheiluseurojen kohdalla keskusteluun nousee myös harrastuskustannusten nousu ja sen aiheuttama eriarvoisuus (Puronaho 2014, 14). Taloudellista vastuullisuutta yhteiskuntavastuutoiminnassa toivat aineistossa esiin etenkin EräViikingit ja JJK.

Se on yks yhteiskuntavastuuteema myös sinänsä et junioreissa me tarkkaillaan todella tarkasti sitä mihin se raha menee ja meillä on määräysvalta seuralla. --  
- et me pyritään hillitä sitä että siitä ei tule vaan hyvävaraisten harrastus. (Caius Forsberg, JJK)

JJK:n junioritoiminnassa taloudellinen vastuullisuus on yhtenä yhteiskuntavastuun teimana ja se nähdään erittäin tärkeänä osana toimintaa. Joukkueiden taloutta ja rahankäyttöä pyritään valvomaan tarkasti jo seurajohdon tasolta, jotta kustannukset eivät nousisi liian korkeiksi. Forsberg tunnistaa harrastuskustannusten kasvun yhdeksi harrastajien eriarvoisuutta eniten lisääväksi tekijäksi. Kun kustannukset kasvavat tarpeeksi, ei kaikilla perheillä ole enää varaa lasten harrastuksiin ja se on vaarassa muuttua vain hyvätuloisten

harrastukseksi, mikä taas kasvattaa perheiden tulotasoon perustuvaa eriarvoisuutta. Seura siis yrittää hillitä kustannuksia, mutta se ei välttämättä aina onnistu.

Sitten kun mennään meidän ikäkausijoukkueisiin jotka harjoittelee enemmän, niin varsinkin ne kilpailulliset joukkueet, niin toiminnan, harrastuksen hinta on kuitenkin valitettavan korkea, koska halutaan laatua ja sitä pyritään kokoajan hillitä monella eri tavalla. (Caius Forsberg, JJK)

Puronaho (2014, 19–20) toteaa, että vanhempiin ikäluokkiin mentäessä ja harrastusintensiteetin noustessa harrastuskustannukset kasvavat yleensä entisestään. Tämä kehitys on huomattavissa myös JJK:n kohdalla, jossa kilpailullisempi taso lisää kustannuksia. Myös toiminnan laatuun panostaminen lisää harrastuksen hintaa. Ammattitaitoiset ja palkalliset valmentajat ja henkilöstö mahdollistavat laadukkaan toiminnan, mutta nekin lisäävät samalla kustannuksia. Taloudellinen vastuullisuus ja tasa-arvo on siis tärkeässä osassa yhteiskuntavastuuta, mutta sen toteuttaminen käytännössä on huomattavasti hankalampaa. Matalakustanteisempaa toimintaa voidaan silti tehdä eri tavoin, esimerkiksi pelkkään pelailuun kilpailun sijasta keskittyvä toiminta on huomattavasti halvempaa ja tavoittaa isomman joukon ihmisiä tulotasosta riippumatta. Sekä JJK:lla että EräViikingeillä, kuten myös muilla seuroilla, oli omassa toiminnassaan vaihtoehtona kilpailulliselle harrastukselle matalakustanteista ja rennompaan pelailuun keskittyvää toimintaa.

### **6.3 Työllisyysvaikutukset**

Yhteiskuntavastuun saralla haastatteluissa nousi esiin myös kahden seuran tekemä työllistämistoiminta. Kosken ja Mäenpään (2018, 102) mukaan työllisyyden edistäminen on noussut viime aikoina yhdeksi urheiluseurojen yhteiskunnalliseksi tehtäväksi. KalPa ja JJK mainitsivat yhdeksi tekemäkseen yhteiskuntavastuullisen toiminnan muodoksi nuorten ja syrjäytyneiden työllistämisen, joka tapahtuu sekä ottelutapahtumien että muun harrastustoiminnan yhteydessä.

Me työllistetään meidän ottelutapahtumissa tosi paljon nuoria ja myös sellaisia jotka ei välttämättä ole missään muualla saanut vielä työkokemusta. Eli meillä on --- ainakin parikymmentä 15+ ikäistä nuorta meillä töissä hallilla ottelutapahtumissa. Jokainen saa korvauksen, meillä ei ole kukaan ilmaiseksi töissä eli he saavat verokortille korvauksen. --- Sitten meillä on myös ollut

erityisryhmiä töissä esimerkiksi kantajina, kun meillä on halli logistisesti aika hankala, niin sinne eri myyntipisteille kesken pelin kiikutetaan tavaraa. --- Samalla tavalla hekin on saaneet sitten korvausta ja saaneet vähän tuntumaa siihen työelämään ja muuta. (Paula Seppänen, KalPa)

KalPalla työllistäminen keskittyy vähän työkokemusta omaavien nuorten ja erityisnuorten työllistämiseen pienten ottelutapahtumissa olevien tehtävien avulla. Tällaisen toiminnan avulla nuoret saavat ensimmäisen kosketuksen työelämään ja kiinnittyvät paremmin työtä tekemiseksi yhteiskunnan jäseniksi. Työn tekeminen ja työllisyyspalveluiden tarjoaminen ehkäisee tutkitusti syrjäytymistä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 4) ja antaa nuorille verkostoitumismahdollisuuksia sekä ponnahduslautan tulevaisuuden työelämään. Samassa katkelmassa nousee esiin myös vapaaehtoistoiminnan vähentyminen, sillä kaikille työntekijöille maksetaan palkkaa tehtävistään. Vaikka vapaaehtoistoiminta on edelleen seuratyön kivijalka, on siirtymä kohti yritysmaailman palkkauskäytäntöjä ilmeinen (Valtion liikuntaneuvosto 2014, 8).

Myös erityisryhmien työllistäminen itsessään on merkittävä yhteiskuntavastuun toteuttamisen alue. Näiden ryhmien työllistäminen ei välttämättä ole helppoa, sillä se vaatii paljon kommunikointia ja järjestelyjä eri tahojen kanssa työntekijöiden rajoitteet huomioiden. Tämä osoittaa vahvaa halua panostaa ja osallistua myös erityisnuorten osallistamiseen matalan kynnyksen työllistämistoiminnan kautta. Tällainen toiminta ei varsinaisesti kuulu urheiluseurojen tehtäviin, jotka keskittyvät perinteisesti urheilutoiminnan järjestämiseen ja omien jäsentensä palvelemiseen (Heinilä & Koski 1991, 9; Sarhimaa 2000, 41; Koski & Mäenpää 2018, 36). KalPa myös tunnistaa tekevänsä yhteiskuntavastuullista toimintaa työllistäessään nuoria, mikä kertoo yhteiskuntavastuun merkityksen kasvusta ja siitä, että seurat todella tiedostavat mitä tekevät ja miten voivat osallistua yhteiskunnan toimintaan uusin, omasta ydintoiminnastaan poikkeavin tavoin.

Toinen haastatteluista esiin noussut työllistämiseen liittyvä toimintamuoto keskittyy enemmän työllistämiseen seuran sisäisen toiminnan kautta. JJK pyrkii yhteistyössä Jyväskylän kaupungin ja TE-toimiston kanssa tarkoituksella etsimään syrjäytyneitä nuoria, joita on vaikea tavoittaa perinteisin, kuten koulutuksen tai työllistämispalveluiden, keinoin.

Niinkun mä kerroin tuosta yhteistyöstä kaupungin ja te-toimiston kanssa, eli kun meillä on paljon syrjäytyneitä nuoria ketkä ei ole missään --- meillä on paljon maahanmuuttajia tai toisen polven maahanmuuttajataustaisia, meillä

palkattiin kaks jatkää vetää projektia jotka etsii semmosia nuoria maahanmuuttajia tai jotka ei tee mitään tällä hetkellä, ei ole koulutuksessa, ei työllistymispalveluissa. Ne tulee mukaan semmoseen työssäoppimisprojektiin missä niillä on kaksi tai kolme kertaa viikossa neljä tuntia missä käydään läpi tätä työtä, mitä täällä tehdään ja junioripuolella niillä on vähän futista siinä ja ne tulee meillä ottelutapahtumiin ja yritetään saada niitä nuoria liikkeelle. (Caius Forsberg, JJK)

JJK:n toiminta on erittäin perinpohjaista. Nuorten ja maahanmuuttajanuorten työllistämistä varten on luotu oma projektinsa, johon on varta vasten palkattu henkilöitä etsimään yhteiskunnan toiminnasta syrjäytyneitä maahanmuuttajanuoria. Nuoret pyritään kiinnittämään yhteiskuntaan työn avulla ja JJK osallistuu tähän opettamalla heille, millaista työtä seurassa tehdään. Lisäksi heitä osallistetaan toimintaan itse urheilun sekä pelitapahtumien kautta. Jalkapallo lajina nähdään myös yhtenä tärkeimmistä maahanmuuttajien integroimisen keinoista suoraan lajin historian ja kansainvälisyyden takia. Myös Suomessa jalkapallo on suuressa suosiossa ja se on kaikista palloilulajeista Suomen suosituin yli 140 000 rekisteröityneellä pelaajalla (Palloliitto 2018).

Kun me puhutaan jalkapallosta mitä joka ikinen maahanmuuttaja joka tänne tulee on harrastanut, ihan joka ikinen, niin tää on niin ylivoimaisesti helpoin laji integroitua kun tullaan mukaan, mennä pelaa jalkapalloa. Niin sen takia jalkapalloseurat on tässä ehdottomasti tosi tärkeässä asemassa jokaisessa kaupungissa, nyt kun me puhutaan vaikka maahanmuuttajien integroimisesta, että miten me toivotetaan tervetulleeksi, se auttaa niitä sopeutumaan meidän yhteiskuntaan. (Caius Forsberg, JJK)

Etenkin maahanmuuttajien työllistäminen jalkapalloseuran kautta toimii luonnollisena keinona edistää heidän integroitumistaan yhteiskuntaan. Maahanmuuttajien integroiminen yhteiskuntaan on ollut yleisesti ottaen puheenaiheena jo pitkään (ks. esim. Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a) ja myös urheiluseurat ovat osallistuneet kotouttamistoimintaan omien kykyjensä mukaan (Vehmas 2015, 185–186). Näin vaikuttava toiminta seuran puolelta osoittaa, että integroimiseen ei osallistu vahvasti ainoastaan julkinen sektori, vaan seuravat ottavat oma-aloitteisesti osaa yhteiskunnalliseen toimintaan oman varsinaisen toimialueensa ulkopuolella, tunnistavat omat vahvuutensa tällä alueella ja myös hyödyntävät näitä vahvuuksia yhteiskuntavastuutoiminnassa.

JJK:n työllistämistoiminnan päätarkoitus on saada nuoret liikkeelle ja osallistumaan yhteiskunnan toimintaan eri tavoin, kuten urheiluseurassa tapahtuvan työn ja toiminnan



avulla. Seura on tunnistanut syrjäytymisen ongelman ja sen, että ilman heidän toimiaan julkisella sektorilla ei välttämättä ole resursseja ehkäistä tällaisia ongelmia yhtä tehokkaasti, sillä 2010-luvun puolivälin aikoihin räjähdysmäisesti kasvanut maahanmuuttajien määrä Suomessa aiheutti kunnille paikoin vaikeuksia jopa lakisääteisten peruspalvelujen järjestämisessä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 12). Mikäli julkisen sektorin toiminta olisi tarpeeksi tehokasta ja kattavaa, ei seuroilla välttämättä olisi tarvetta tehdä tällaista toimintaa. Tässä vaiheessa herää kuitenkin kysymys siitä, mitä julkisen sektorin todella pitäisi tehdä ja mikä taas on kolmannen sektorin, tässä tapauksessa urheiluseurojen rooli.

Sitä pitää tehdä yhdessä julkisen kanssa ei niitten puolesta. --- Tietysti miettii mistä puhutaan mutta, et julkisen sektorin pitää täydentää sitä mitä seurat ei pysty tekemään, mun mielestä näin. Et jos seurat ei onnistu tekemään laadukkaasti vaikka semmosta toimintaa mikä on halpaa, edullista --- niin silloin julkisen sektorin pitää sitten tehdä. (Caius Forsberg, JJK)

JJK:n Caius Forsberg tunnistaa yhteiskuntavastuutoiminnan tekemisen seurojen ja julkisen yhteiseksi tehtäväksi, mutta joissain toiminnoissa urheiluseura on ensisijainen yhteiskuntavastuun toteuttaja, jota julkinen sektori pyrkii täydentämään. Esimerkiksi jos seurat eivät pysty tarjoamaan tarpeeksi matalakustanteista harrastusta, on julkisen sektorin pyrittävä järjestämään sellaista toimintaa, johon kaikki voivat tulostasosta riippumatta osallistua, kuitenkin kilpailematta seurojen kanssa varsinaisessa harrastustoiminnan tarjoamisessa. Pihlajan (2010, 75) mukaan yleisessä kolmannen ja julkisen sektorin palvelujen järjestämisestä koskevassa keskustelussa esiintyy usein termi kumppanuus, jota ei tosin määritellä yleensä sen tarkemmin. Tämä saa sektorien väliset rajat sekoittumaan entistä paremmin.

Yllä kuvatut työllistämiprojektit vaativat paljon resursseja ja sitoutumista seurojen puolelta, mikä kertoo vahvasta halusta osallistua yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen. Näin kattavaa yhteiskuntavastuutoimintaa ei kuitenkaan olisi mahdollista tehdä ilman ammattimaista toimintaa ja palkattua sekä koulutettua henkilökuntaa. Palkatun henkilökunnan merkitys näkyy etenkin siinä, että JJK:n projektia varten oli palkattu erikseen kaksi henkilöä sen edistämiseen. Seuralla tulee siis olla resursseja, jotta se voi laajentaa toimintaansa ydintoiminnan eli pelkän urheilutoiminnan ylitse.

## **7 YHTEISKUNTA VASTUULLISEN TOIMINNAN MOTIIVIT**

Yhteiskuntavastuullista toimintaa ei koskaan tehdä ilman taustalla vahvasti vaikuttavaa syytä, ja seurojen motiivit vaihtelivat paikoitellen paljon. Toisin kuin yhteiskuntavastuullisen toiminnan kuvauksessa, toiminnan motiiveja nousi esiin tasaisesti ympäri haastatteluja, ei ainoastaan siitä kysyttäessä. Kolmannen sektorin toimitaan osallistumista motivoi Rifkinin (1997, 244) mukaan muiden palveleminen ja vahvat vuorovaikutussuhteet sekä yleinen kiinnittyminen laajempaan yhteisöön. Järvinen (2004, 5) taas näkee motivaatiotekijöinä halun toimia vastuullisena organisaationa yhteiskunnassa sekä halun tehdä minimitasoa enemmän yhteisen hyvän vuoksi.

Seurojen haastatteluissa nousi esiin neljä selkeää eri motiivia yhteiskuntavastuullisen toiminnan tekemiseen. Nämä olivat vaikuttaminen ja vastuu, urheiluseuran toiminnan perimmäinen tarkoitus, markkinointi ja oman toiminnan kasvatus sekä velvoitus. Vaikuttaminen ja vastuu kuvaa seurojen halua tehdä yhteiskuntavastuullista toimintaa sekä sisältä kumpuavaa vastuun tunnetta ympäröivästä yhteisöstä. Toiminnan perimmäinen tarkoitus tarkoittaa seurojen kokemusta urheiluseuran perimmäisestä tarkoituksesta, johon yhteiskuntavastuu sisältyy vahvana osana. Markkinointi ja oman toiminnan kasvatus taas kertoo toiminnan välillisen hyödyn kasvusta. Vaikka toiminnan kokonaisvaltaisimpana motiivina on muiden hyväksi tehtävä työ, voi tämän rinnalla hyödyttää myös omaa toimintaa. Viimeinen vahvasti esiin noussut motiivi oli velvoitus yhteiskuntavastuutoimintaan. Velvoitus tuli joko ulkoiselta taholta sopimusten muodossa tai seuran sisältä esimerkiksi strategian kautta. Aineistosta löytyi lisäksi toiminnan motiiveissa yksittäisinä mainintoina esimerkiksi äkillinen tarve auttaa ja muiden tahojen toiminnan riittämättömyys.

### **7.1 Vaikuttaminen ja vastuu**

Aineistoni urheiluseurat ovat toiminnaltaan suhteellisen suuria ja vaikuttavia toimijoita omissa yhteisöissään ja ne tahtovat usein osallistua alueidensa kehittämiseen omalla panoksellaan. Näin myös seurojen puheessa nousee vahvasti esiin vastuun ja vaikuttamisen motiiveja. Jos kaupungissa on vakavia yhteiskunnallisia ongelmia, seurat voivat kokea avun

antamisen omaksi vastuukseksi tai tehtäväkseen. Seurojen perinteinen rooli on laajentunut ja yhteiskunnallinen tehtäväkenttä kokonaisuudessaan kasvanut (Koski & Mäenpää 2018, 102). Pääsääntöisesti seurojen toiminta on tarkoitettu edistämään sen jäsenistön intressejä (Heinilä & Koski 1991, 5), mutta seurat hyödyttävät toiminnallaan myös muita tahoja.

Vaikuttaminen ja vastuu esiintyy lähes jokaisen seuran edustajan haastattelussa yleisimpänä motiivina yhteiskuntavastuullisen toiminnan tekemiseen. Eniten vastuuta ja vaikuttamista korostetaan ympäröivästä yhteisöstä puhuttaessa. Jussila (2010, 62) näkee yhtenä vastuunkannon muotona myös puhtaan hyväntekeväisyystoiminnan. Seura ei koskaan toimi yksin ja irrallaan ympäröivästä yhteiskunnasta, vaan se on vahvasti sidoksissa siihen (Heinilä & Koski 1991, 10). Seuran vahva suhde ympäröivään yhteisöön ja vaikutus omaan kaupunkiinsa korostuu myös näissä haastatteluissa.

Seurat tahtovat ensinnäkin olla oman alueensa yhteinen ja yhteen kokoava taho. Ne haluavat olla merkityksellisiä toimijoita, jotka todella vaikuttavat toiminnallaan ympäristöönsä. Myös Kosken ja Mäenpään (2018, 36) mukaan paikallisuus on korostunut seurojen toiminnassa viime vuosien aikana entisestään, vaikka toiminta ei enää keskity pelkästään pieneen yleisöön, vaan pyrkii osallistamaan suuren joukon ihmisiä. Seuraavassa katkelmassa KalPan Paula Seppänen kuvaa tiiviisti monissa haastatteluissa useaan otteeseen esiin nousseen yhteisöllisyyden korostamisen osana seuran omaa toimintaa. ”Kaikkien yhteinen juttu”, kertoo seuran tavoitteesta olla riippumaton ihmiset yhteen liittävä taho.

Meille on äärimmäisen tärkeää sellainen yhteisöllisyys ja hyvä henki KalPan ympärillä. --- Me halutaan olla helposti lähestyttävä kaikkien, kaikkien oikeasti yhteinen juttu. (Paula Seppänen, Kalpa)

Seurat kokevat yhteiskunnallisen vaikuttamisen omaksi vastuukseksi myös yleisemmällä tasolla. Näkyvän urheiluseuran tehtäväksi seurat näkevät positiivisen vaikuttamisen yhteiskuntaan. Esimerkiksi hyvinvoinnin edistäminen, positiivisen ilmapiirin luominen, maailmanparannus ja seuran jäsenten kasvattaminen vastuullisiksi kansalaisiksi, kuvataan haastatteluissa moneen otteeseen yhteiskuntavastuullisen toiminnan motivaation lähteiksi.

Suuresta vaikutushalusta johtuen seurojen koolla on suuri merkitys vaikuttamisen ja vastuun motiiveista puhuttaessa. Etenkin silloin kun seura on oman seutunsa suurimpia

urheiluseuroja, vastuu ja vaikuttamisen halu korostuu entistä enemmän. Ne nähdään suoranaisesti ison urheiluseuran tehtävinä myös seurojen omasta näkökulmasta.

Meidän organisaatio kokee että jokaisen varsinkin isomman urheiluseuran, näkyvän urheiluseuran, tehtävä on olla vaikuttamassa yhteiskuntaan positiivisesti. Se on meidän yks tehtävistä. (Caius Forsberg, JJK)

JJK:ssa koetaan yksiselitteisesti, että vaikuttaminen yhteiskuntaan positiivisesti on ison seuran tehtävä. Kun seuralla on paljon jäseniä ja toimintaan osallistuvia ihmisiä ympärillään, se pystyy pelkän halun lisäksi myös todella vaikuttamaan vahvemmin. Vahva yhteisö mahdollistaa suurempien tapahtumien ja tempausten toteutuksen sekä ydintoiminnan ulkopuolisten asioiden tekemisen. Myös taloudellinen tehokkuus toimii yhteiskunnallisen vaikuttavuuden maksimoijana (Kotiranta & Widgren 2015, 5), mikä taas voi paikoitellen olla seuroissa haastava toteuttaa. Jäsenmäärän ja näkyvyyden kasvun myötä laajempaa yhteiskuntavastuullista toimintaa myös odotetaan sekä yhteisön että ulkopuolisten sidosryhmien taholta (Koski & Mäenpää 2018, 36).

Kosken (2009, 37) mukaan muidenkin ajankohtaisten, urheilun ulkopuolisten asioiden edistämistä odotetaan seuroilta ja ne myös usein toimivat näiden odotusten mukaan, vaikka eivät edes tiedostaisi sitä. Seurat saattavat kokea jonkin yhteisössään tapahtuneen asian yksinkertaisesti niin merkittäväksi, että tahtovat osallistua siihen omalla panoksellaan.

...et jossain vaiheessa meille tuli semmonen, tota kannettiin semmosta sloganina kun Vilpas välittää ja se aikanaan syntyi siitä, esimerkiksi Salossa tuli tää iso työttömyys --- kun Nokia ja Microsoft sitten lähti pois ja yhtäkkiä Salon kaupungista hävisi 3–4 tuhatta työpaikkaa kerralla ja sitten aikaisemmin muutama tuhat oli hävinnyt niin sitten tuli se että --- halutaanko me kantaa kortemme kekoon. (Marko Vihiniemi, Salon Vilpas Koripallo)

Tässä tapauksessa Salon kaupungin laajuinen työttömyys on toiminut Salon Vilpas Koripallon vaikuttamishalua lisäävänä tekijänä. Haastattelussa nousi esiin vahvasti myös muihin epäkohtiin tarttuminen. Mikäli huonoksi tai epäreiluksi koettuun asiaan pystytään edes jollain tasolla vaikuttamaan, niin siihen pyritään todella osallistumaan. Vahva vaikuttamisen halu kumpuaa tällöin seuran sisältä. Vaikuttamisen ja vastuun motiivit kuvattiin yleisesti ottaen eniten seuroista sisäisesti nouseviksi asioiksi.

Seurojen edustajien puheessa nousi vahvasti esiin vaikuttamiseen liittyen valmentajien, joukkueiden ja pelaajien asema roolimalleina ja esikuvina. Esimerkiksi valmentaja voi olla nuorelle olennainen esikuva, joka joko hyvässä tai pahassa jättää lähtemättömän vaikutuksen nuoreen ja hänen loppuelämäänsä (Heikkala 2009, 128). Myös seurojen ulkopuoliset tahot näkevät etenkin huippu-urheiluun keskittyvien seurojen ja pelaajien vastuuna hyvien arvojen ja käytöksen mukaisen toiminnan (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 19). Vaikuttamista pyritään näin tekemään monella eri tasolla aina koko seurasta ja joukkueesta yksittäisiin pelaajiin.

Sitten edustusjoukkueessa --- me ollaan yhteiskunnan vaikuttajia, meidän pelaajat on roolimalleja lapsille, niin meidän pitää antaa positiiviset roolimallit, positiiviset toimintamallit lapsille. Miten käyttäydytään ja näinpoispäin, pelaajien kautta. (Caius Forsberg, JJK)

JJK:ssa edustusjoukkueen pelaajat toimivat usein vaikuttamisen kärkinä, sillä he ovat eniten esillä seurojen ulkopuolisille ihmisille ja yhteisölle. Edustusjoukkueen pelaajien vastuuna nähdään toiminta positiivisina roolimalleina, jotka vaikuttavat etenkin lapsiin ja nuoriin. Vaikuttamista pyritään tekemään aina esimerkillisestä käytöksestä otteluissa kokonaisesti toimintamalleihin asti.

## **7.2 Seuran perimmäinen tarkoitus**

Koski ja Mäenpää (2018, 34) sekä Heinilä ja Koski (1991, 3) toteavat urheilun yhdistystoiminnan lähtökohdaltaan aatteelliseksi toiminnaksi. Aatteet ovat alusta asti olleet toiminnan kannusteita ja antaneet sille yhteiskunnallisen merkityksen. Yhtenä vahvana motiivina urheiluseurojen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa oli täten seurojen kokemus urheiluseurojen toiminnan perimmäisestä tarkoituksesta, joka mukailee vahvasti aiemman tutkimuskirjallisuuden (ks. esim. Heinilä & Koski 1991, 3) perusidea seurojen aatteellisesta perustasta. Lähes kaikkien aineiston seurojen mielestä urheiluseura on perustettu alkujaan yhteiskunnallisesti vaikuttavaksi ja merkittäväksi toimijaksi ja ilman tällaista yhteisöllistä toimintaa seuroja ei edes olisi olemassa.

Etenkin yhdistyspohjaisten seurojen puheessa nousi esiin toiminnan perimmäinen tarkoitus yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivina, jota myös perusteltiin yhdistyspohjaisuudella.

EräViikinkien Olli Lähdesmäki kuvaa vastuullisuuden ja merkityksellisyyden nousevan suoraan urheiluseuran dna:sta.

No siis kyllähän se ihan siel dna:ssa on. Et miksi ylipäättään urheiluseura on olemassa tai et jo ihan se lähtökohta, että toimitaan yhdistyspohjalta, niin silloin siinä on joku vastuullinen tai merkityksellinen tavallaan pohja, miksi se urheiluseura on edes aikoinaan perustettu. (Olli Lähdesmäki, EräViikingit)

Urheiluseura on siis aikoinaan perustettu siitä syystä, että sen toiminta on vastuullista ja merkityksellistä. Sama motiivi esiintyi myös osakeyhtiöpohjaisten seurojen puheessa, mikä merkitsee osaltaan sitä, että vaikka seuran organisaatiomuoto on muuttunut osakeyhtiöksi, ei sen ajatusmaailma välttämättä ole kokenut yhtä suurta muutosta. Yhteiskunnallisesta toiminnasta kysyttäessä SJK:n Joni Vesalainen toteaa sen olevan edelleen syy siihen, miksi urheiluseuroja on olemassa, vaikka yhdistystoiminta olisikin muuttunut liiketoiminnaksi.

No se on mun mielestä, se on oikeasti tän urheiluseuran, et minkä takia urheiluseuroja on olemassa. Okei me ollaan tänä päivänä viihdettä --- tai se on siis liiketoimintaa, mutta se kuitenkin se ydinjuttu siinä et mikä se urheilun perushomma on, niin se edellyttää sitä että --- vaikka on liiketoimintaa niin sitä pitää tehdä. (Joni Vesalainen, SJK)

Urheiluseurojen toimintaperiaatteet siirtyvät koko ajan enemmän kohti liiketoiminnallisia käytäntöjä (Valtion liikuntaneuvosto 2014, 8; Mäenpää 2016, 32; Koski & Mäenpää 2018, 23–24), mutta ne pyrkivät silti säilyttämään osan perinteistään. Aineistossa seuran perimmäisestä tarkoituksesta puhuttaessa yhteisön hyväksynnällä sekä ylipäättään yhteisöllisyydellä on suuri merkitys yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. Yhteiskuntavastuullista toimintaa tehdään yhteisöä varten ympäristön puitteissa. Haastatteluissa nousi vahvasti esiin se seikka, että mikäli seura ei ole toiminnassaan yhteisöllinen, ei sillä ole minkäänlaisia toimintaedellytyksiä.

Yhdellä lauseella, me haetaan meidän toiminnalle hyväksyntää siltä yhteisöltä ja se on sitä yhteisöllisyyttä. Jos ei meillä oo yhteisöllistä toimintaa, niin meillä ei oo urheiluseuroja. (Joni Vesalainen, SJK)

Yhteisöllisyys voi kuitenkin tuottaa seuroille välillä haasteita, vaikka haastatteluissa ei tullut tätä suuresti esiin. Mäenpään ja Korkatin (2012, 23–25) mukaan urheiluseurojen yhteisöllisyys voi kärsiä etenkin suuremmissa seuroissa. Joukkueet toimivat kuin seura seurassa ja niiden välille voi syntyä huomattavia vastakkainasetteluja. Vanhempien

asiakkuusrooli korostuu ja seuroilta vaaditaan enemmän asioita. Samalla kuitenkin seuroilla on yhä enemmän seuratoimistoja ja omia halleja, joissa yhteisöllisyyttä syntyy arjessa päivittäisissä kohtaamisissa.

Seurat näkevät oman toimintansa paikoitellen jo itsessään yhteiskuntavastuullisena sekä osittain tiedostamattomana käytäntönä, joka on organisaatiossa sisäänrakennettuna. Seuroilla on siis selkeä kuva oman toimintansa merkityksestä, mikä kertoo jälleen urheiluseurojen aatteellisen perustan vahvuudesta myös tässä yhteydessä (Koski & Mäenpää 2018, 34). Tällöin, kun seura päättää toteuttaa jonkinlaista näkyvää yhteiskuntavastuullista toimintaa, seuran jäsenet eivät kyseenalaista sitä vaan ovat sitoutuneita siihen. Yhä useammat seurat siis tekevät yhteiskuntavastuullista toimintaa, mutta siitä viestiminen ja sen näkyväksi tekeminen on alkanut yleistyä vasta viime vuosina (ks. esim. Keski-suomalainen 24.9.2010; Sulander 2017; Superpesis 2018).

### **7.3 Markkinointi ja oman toiminnan kasvatus**

Yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa markkinointimahdollisuuksia ja seuran oman toiminnan kasvatuksen motiiveja kuvattiin monin eri tavoin, mikä kertoo niiden kasvaneesta merkityksestä seurojen toiminnassa. Yksi syy tähän on seurojen kasvanut taloudellinen riippuvaisuus yritys yhteistyöstä (Koski & Mäenpää 2018, 91–93). Yhteiskuntavastuu ei ole enää ainoastaan seuran sisäistä ja vastikkeetonta hyvän tuottamista, vaan näkyy ja vaikuttaa isolla alueella. Voidaan siis sanoa, että koko yhteiskuntavastuutoiminnan luonne on muuttunut kolmannen sektorin muutoksen ja liiketoiminnan käytäntöjen myötä.

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan huomion lisääntyessä on luonnollista, että seurat saavat siitä myös itselleen hyötyä. Yhteiskuntavastuun hyödyistä on puhuttu jo pitkään yritysten kontekstissa (Jussila 2010, 7–8), mutta nyt ilmiö on rantautunut näkyvämmiin myös urheiluseurojen toimintaan. Jussilan (2010, 62) mukaan 2000-luvun aikana esimerkiksi hyväntekeväisyystoimintaan on alettu liittämään selkeästi enemmän viestintää.

Markkinointiin ja oman toiminnan kasvatukseen liittyviä motiiveja tuotiin usein esiin vaikuttamisen ja seuran perimmäisen tarkoituksen rinnalla korostamaan sitä, että

yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa ei lähes koskaan ole motiivina ainoastaan seuran oma hyötyminen. Seuraavassa katkelmassa Seppänen nostaa esiin KalPan oman agendan merkityksen, mutta samalla myös pitkäjänteisen ja vastikkeettoman toiminnan.

Se voi kuulostaa nyt vähän karulta, mutta koska tämä on myös bisnestä, niin se on myös meille keino näkyä ja saada tuotua jääkiekkoa ja KalPaa vähän eri tavalla esiin. Tottakai meillä on myös siinä oma agenda mukana, mutta me tehdään paljon myös ihan puhdasta hyväntekeväisyystoimintaa. Mutta ne on yleensä aika pitkäjänteisiä juttuja --- monen kauden mittaisia kuvioita. (Paula Seppänen, KalPa)

Yhteiskuntavastuullinen toiminta on siis yksi keino lisätä omaa näkyvyyttä ja mahdollisesti kassavirtoja, mutta seurojen koko ja resurssit ovat suuressa kasvussa myös muun toiminnan osalta. Etenkin yhtiöpohjaisilla seuroilla taloudelliset resurssit, mutta myös kulut ovat suuria (Sarhimaa 2000, 38), eikä niiden kattaminen ole mahdollista pelkän urheilutoiminnan avulla. Myös yhdistyspohjaisten seurojen kohdalla on havaittavissa samaa ilmiötä kun niiden koko kasvaa. Esimerkiksi Jyväskylässä urheiluseurojen taloudelliset resurssit nousivat vuosien 2011–2015 välillä 49 prosenttiyksikköä 7,4 miljoonasta eurosta 11 miljoonaan euroon. (Koski & Mäenpää 2018, 76–78.)

Yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta viestiminen nähdään yhtenä tärkeimpänä keinona kumppanuuksien ja jäsenten hankkimiseen. Viestinnällä pyrittiin muun muassa hankkimaan uusia kumppanuuksia, perustelemaan toiminnan vaikuttavuutta, saamaan uusia jäseniä ja vapaaehtoisia, parantamaan seuran imagoa, parantamaan toimintaa tukevan yrityksen imagoa, nostamaan seuran kiinnostavuutta ja saamaan seuralle taloudellista hyötyä.

...jossakin toimissa voi olla myös ajatuksena se, että siitä voi olla seuralle taloudellista hyötyä, mutta kyllähän se on et tottakai aina se taloudellinen hyöty, se tulee sitten jos se on tullakseen. Mut ei esimerkiksi vaikka siinä heijastinliivi-kampanjassa, missä aika paljonkin sitten liikkui rahaa sen toimittajan ja näiden yritysten välillä, niin en mä kokenut sitä silleen että meidän pitäisi saada siitä joku x summa välistä, et kyllä oleellisinta oli se, että tää positiivinen mielikuva mikä tulee meistä toimijana. Siis jakaa sitä semmosta positiivista sanomaa ja tasa-arvoisuutta. (Marko Vihiniemi, Salon Vilpas Koripallo)

Salon Vilpas Koripallossa taloudellinen hyöty tunnistetaan osaksi yhteiskuntavastuullista toimintaa, mutta se ei ole toiminnan ensisijainen tarkoitus. Tärkeämpää on positiivisen mielikuvan luominen seurasta sekä yleinen tärkeisiin asioihin vaikuttaminen. EräViikinkien



Olli Lähdesmäki toteaa kuitenkin seuraavassa katkelmassa, että seuroilla on vielä paljon kehitettävää yhteiskuntavastuu-viestinnän saralla.

Semmonen yks osa-alue missä urheiluseurat ei oo ehkä niin hyvin onnistunut, et ne viestii sitä minkälaiset merkitykset sillä toiminnalla on yhteiskunnalle. Jos katsoo esimerkiksi vaikka Iceheartsin toimintaa, niin ne on siinä yksiä parhaita, että ne tiedostaa sen mitkä ne hyödyt, välittömät ja välilliset tavallaan on. Niin silloin myöskin se voimassa oleva perustelu, ja on sitten kyse toiminnan jatkamisesta ylipäätään tai sitten vaikka jostain investointipäätöksestä mihin tarvitaan yhteiskunnan apua. Niin on se merkittävästi helpompaa kun sä pystyt osoittamaan sen vaikutuksen mikä sulla on kokonaisvaltaisesti sillä sun toiminnalla. (Olli Lähdesmäki, EräViikingit)

Tämä katkelma tukee ajatusta siitä, että seurat ovat tehneet yhteiskuntavastuullista toimintaa jo pitkään, mutta sitä ei ole tuotu niin selkeästi esiin esimerkiksi oman toiminnan merkityksen perusteluna. Oli kyse sitten investoinnista tai muusta isommasta tai pienemmästä projektista, johon tarvitaan esimerkiksi kaupungin ja jopa valtion tukea, on tarvetta helpompi perustella, kun oman toiminnan vaikuttavuuden pystyy konkreettisesti näyttämään. Esimerkiksi Opetus- ja kulttuuriministeriön jakamien seuratuksien tavoitteena on vahvistaa muun muassa tasa-arvoisuutta, yhteisöllisyyttä ja monikulttuurisuutta, jolloin seurojen tulee osoittaa, että näitä asioita oikeasti edistetään seuroissa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b).

## **7.4 Velvoitus**

Viimeisenä merkittävänä motiivina yhteiskuntavastuutoiminnalleen haastateltavat mainitsivat velvoituksen joko ulkopuoliselta taholta tai sisäisesti oman strategian kautta. Velvoituksina toimivat erityisesti omaan strategiaan kirjatut tavoitteet ja toimenpiteet yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa sekä yhteistyösopimukset eri tahojen kanssa. Etenkin erilaisten tukien hakemisessa seuroja velvoitetaan tiettyihin toimiin tukien saamiseksi (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016, 41; Koski & Mäenpää 2018, 104), mutta myös yritysten kanssa tehtävissä sopimuksissa on usein sovittu tietyistä yhteiskuntavastuullisista toimenpiteistä tuen saamiseksi (Jalonen ym. 2017, 40–41). Seurojen toiminta on kokonaisuudessaan siirtynyt enemmän kohti tulosohjausta, jossa yhteistyökumppaneilta saatava tuki voi olla sidoksissa yhteiskuntavastuutoiminnan toteuttamiseen. Tämä tulee

selkeästi esiin myös haastatteluissa. Esimerkiksi liikuntaa edistäville järjestöille myönnettävässä valtionavussa on yhtenä myöntämiskriteerinä yhteiskuntavastuullinen toiminta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016, 41–42).

Sisäisestisyntyinen velvoitus yhteiskuntavastuuseen kuvattiin osana seuran arvoja ja yhteisöllisyyden korostamista eli seuran itsensä tärkeänä pitämien asioiden kautta. Strategia toimii koko organisaation toimintaa ohjaavana kirjallisena suunnitelmana (Tuomi & Sumkin 2010, 9), joten siellä olevia asioita on helpompi tehdä ja suunnitelmiin sitoutua. KalPan Paula Seppänen toteaa etenkin alueen yhteisöllisyyden korostamisen olevan tärkeässä osassa strategiaa ja sitä pyritään tuomaan esiin useassa yhteydessä.

Se on meillä tosi tärkeä osa meidän toimintaa. Et se on oikeastaan meidän strategiassakin kirjattuna. Meillä on hallitus tehnyt uutta strategiaa noin vuosi sitten ja siellä on tällainen yhteisöllisyys, tämän alueen korostaminen yhtenä isona teemana. Niin sitä pyritään tuomaan monella eri tapaa esiin. (Paula Seppänen, KalPa)

Strategiaan tai sääntöihin kirjallisesti kirjoitetut tavoitteet toimivat myös konkreettisina esimerkkeinä yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta seuran ulkopuolisille tahoille. Seuran sidosryhmät pystyvät näin helposti katsomaan mihin toimiin seura on omassa toiminnassaan sitoutunut ja haluavatko ne olla osa tällaista yhteisöä. Salon Vilpas Koripallon tapauksessa yhteiskuntavastuullinen toiminta on kirjattu myös seuran arvoihin.

...sitten myös kaikille seuraajille ja faneille ja näille, niin se on kirjattu meidän yhdityksen säänt- tai seuran arvoihin, että me ollaan vahva yhteiskuntavastuullinen toimija. Et kaikki nää löytyy sieltä. (Marko Vihiniemi, Salon Vilpas Koripallo)

Ulkoinen velvoitus yhteiskuntavastuulliseen toimintaan tulee usein joko julkisen tai yksityisen sektorin puolesta. Vastikkeelliset yhteistyösopimukset eri tahojen kanssa ovat urheiluseuroissa todella yleisiä (Jalonen ym. 2017, 34) ja niissä sovitut asiat sitovat vahvasti seurojen toimintaa (Saukkonen 2013, 20–21). Lisäksi seuroja velvoitetaan yhä enemmän tiettyjen palveluiden tuottamiseen. KalPan yhteistyökumppaneita Kuopion kaupungin lisäksi ei erikseen haastattelussa määritelty, mutta sopimukset selkeästi velvoittavat sovittuihin yhteiskuntavastuullisiin toimintoihin.

Meillä on myös tiettyjä yhteistyösopimuksia, jotka velvoittavat meitä. Tai teemme yhteistyössä Kuopion kaupungin kanssa tiettyjä juttuja, jotka luetaan yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. (Paula Seppänen, KalPa)

Yhtenä velvoittavana tekijänä yhteiskuntavastuutoiminnassa ovat myös lajiliitoilta tai edustusjoukkueiden tapauksessa liigatasolta tulevat, yleensä yhteisesti hyväksytyt kampanjat ja tempaukset, joihin osallistuvat kaikki kyseisen liigan joukkueet. Näitä kampanjoita on haastattelujen perusteella ainakin salibandyn, koripallon, jääkiekon ja jalkapallon parissa, joka kertoo siitä, että vaikuttamiseen ja yhteiskuntavastuulliseen toimintaan panostetaan jo laajalti isojen joukkueurheilulajien parissa.

Erilaisia kampanjoita tulee palloliiton kautta. Niillä on Kannusta mukana kampanja ja toivotaan ja halutaan ja jossain kohdin vaaditaan, että pitää olla joukkueiden mukana siinä. Ne liittyy junioripuolella vahvasti junioreiden käyttäytymiseen ja sieltä epäkohtien korjaamiseen. Myös jonkin verran sitten vanhempiin, tavallaan sen ilmapiirin luomiseen vaikka lajin ympärillä. (Caius Forsberg, JJK)

Koripalloliitto --- ei ollut koskaan tehnyt tätä punainen kortti rasismille juttua ja siellä oli semmonen ajatus kun koriksessa tottakai rasismia varmaa jonkin verran esiintyy, mutta kuitenkin ollaan oltu varmaan suvaitsevaisemmasta päästä jo pitkään, koska on ollut täällä amerikkalaisten pelaajien ja ulkomaalaispelaajien käytäntö hyvin pitkään. Niin sitten se muutettiin et se on punainen kortti kiusaamiselle, ja se tullaan järjestää sitten tossa kun kausi alkaa kolmen puolen viikon päästä se tempaus jokaisella paikkakunnalla. (Marko Vihiniemi, Salon Vilpas Koripallo)

Edeltävissä katkelmissa palloliitto ja koripalloliitto ovat toimineet JJK:lla ja Salon Vilpas Koripallolla yhteiskuntavastuutoimintaan velvoittavina tahoina. Liitoilta tulevat vaatimukset tai suositukset ovat usein kampanjamuotoisia tai tapahtumia, joita toteutetaan ympäri Suomea (ks. esim. Palloliitto 2019). Joskus joukkueita tai seuroja jopa vaaditaan olemaan mukana tempauksissa, mutta yleensä koko sarjan laajuisista tapahtumista on sovittu yhdessä kaikkien joukkueiden kesken, jolloin ne todella ovat sitoutuneita tapahtumien järjestämiseen ja vaikuttamiseen. Kun kampanjoista päätetään yhdessä joukkueiden kanssa, voivat ne myös vaikuttaa niihin paremmin ja luoda sellaisia tempauksia, joille todella on tarvetta, kuten koripalloliiton ja Salon Vilpas Koripallon tapauksessa siirtymä rasismien vastustamisesta kiusaamisen vastustamiseen.

Tällaisten lajiliitto-tasoisten kampanjoiden myötä voidaan vaikuttaa selvästi isompaan yleisöön kuin yksittäisen seuran omalla toiminnalla. Laajempien kampanjoiden avulla on

täten mahdollista laajentaa myös näkyvää yhteiskuntavastuullista toimintaa tekevien seurojen määrää ja tuoda koko ilmiötä enemmän esiin.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa selvitin, miten urheiluseurojen yhteiskuntavastuu ilmentää kolmannen sektorin muutosta. Analysoin sisällönanalyysin avulla kahden tutkimuskysymykseni mukaisesti kuuden suuren urheiluseuran haastattelujen perusteella yhteiskuntavastuullisen toiminnan eri muotoja ja laajuutta sekä seurojen yhteiskuntavastuullista toimintaa motivoivia tekijöitä. Toiminnan muodot jaoin yhteistyötoimintaan, seuran sisäiseen toimintaan ja kasvatukseen sekä työllisyysvaikutuksiin. Yhteistyötoiminnan jaoin vielä edelleen konkreettiseen toimintaan ja mielipidevaikuttamiseen. Toimintaa motivoivat tekijät jaoin neljään eri luokkaan: vaikuttaminen ja vastuu, seuran perimmäinen tarkoitus, markkinointi ja oman toiminnan kasvatukseen sekä velvoitus. Analyysin sisällä käsitelin myös kolmannen sektorin muutoksiin kuuluvia asioita, joita tiivistän myöhemmin tässä luvussa.

Urheiluseurojen yhteiskuntavastuullinen toiminta on tutkimukseni tulosten mukaan todella monimuotoista, eivätkä ihmiset ole välttämättä edes tietoisia tällaisesta toiminnasta tai sen todellisesta laajuudesta. Tästä syystä keskitin analyysini yhteiskuntavastuullisen toiminnan mahdollisimman laajaan kuvaukseen. Koska urheiluseurojen yhteiskuntavastuullista toimintaa ei ole tutkittu tästä näkökulmasta aiemmin lähes ollenkaan, antaa tutkimukseni aiheeseen tuoreen panoksen. Tutkimukseni tuloksia on täten hankala verrata muihin tutkimuksiin.

Lähes kaikki seurojen tekemä yhteiskuntavastuutoiminta on tehty yhteistyössä jonkin muun tahon kanssa, mikä tukee aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että seurat ovat aina olleet vahvasti sidoksissa ympäristönsä muihin toimijoihin ja yhteistyötä tehdään myös kaikessa muussa toiminnassa (Heinilä & Koski 1991, 10; Szerovay 2015, 125). Eniten seurat tekevät yhteistyössä muiden tahojen kanssa konkreettista yhteiskuntavastuutoimintaa, kuten hyväntekeväisyyskeräyksiä ja ilmaislippulahjoituksia. Mielipidevaikuttamisessa suosituinta toimintaa taas ovat koulukiertueet ja erilaiset kampanjat, joiden avulla seurat vaikuttavat myös omaa ympäristöään suurempaan yleisöön.

Seuran sisäinen toiminta ja kasvatukseen nousi haastatteluissa osaksi seurojen ydintoimintaa, jota on tehty aina. Näin sitä ei välttämättä edes koettu yhteiskuntavastuulliseksi toiminnaksi. Uudempina, ja merkitykseltään yhä kasvavina yhteiskuntavastuun muotoina osa seuroista

kuvaili taloudellisen vastuullisuuden ja harrastuskustannusten hillinnän, jotka ovat olleet osa laajempaan keskustelua liikunnan ja urheilun kallistumisesta jo jonkin aikaa (ks. esim. Hakola 21.1.2019). Toinen nouseva ilmiö seurojen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa on erityisryhmien, maahanmuuttajien ja syrjäytymisvaarassa olevien ihmisten työllistäminen. Tällaisesta toiminnasta puhuttaessa haastatteluissa tuli vahvasti esiin seurojen oma-aloitteisuus toiminnan järjestämisessä sekä urheiluseurojen erityislaatuinen asema matalan kynnyksen työtehtävien tarjoajana. Urheiluseurojen toiminta sisältää monen tasoisia työtehtäviä, joten ne voivat toimia myös tulevaisuudessa hyvinä työnantajina erityisryhmille.

Tärkeimmät motiivit urheiluseurojen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa olivat haastatteluissa erittäin selkeät. Vaikuttaminen ja vastuu näkyi lähes kaikissa seurojen yhteiskunnallisessa toiminnassa. Vaikka seuran päätarkoitus on ajaa oman jäsenistönsä etuja (Heinilä & Koski 1991, 5), niin haastattelujen perusteella seuroilla on erittäin vahva halu ja jopa sisältä kumpuava velvollisuuden tunne vaikuttaa myös muihin, kun siihen on mahdollisuus. Seuroilla on lisäksi paljon seuraajia, joten koko seura ja sen yksittäiset jäsenet tiedostavat toimivansa merkittävänä roolimalleina ja esikuvina.

Seuran perimmäinen tarkoitus nähtiin myös merkittävänä motivaatiotekijänä, ikään kuin osana seuran perinteistä toimintaa ja sitä miksi seuroja on edes olemassa. Tämän mukana kaikki seuramattoivat haastatteluissa ilmi yhteisöllisyyden korostamisen yhtenä toimintaa ohjaavana tavoitteena. Vaikka vilpittömän hyvän tekeminen ja postiviinen vaikuttaminen olivat merkittävämpiä motiiveja yhteiskuntavastuullisen toiminnan tekemisessä seuroissa, oman toiminnan markkinointi ja kasvatus on ollut kasvavana ilmiönä myös seurojen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. Etenkin suurempien seurojen toiminnassa, jossa riippuvuussuhde yritysten kanssa on vahvempi (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 21), markkinointitoiminta ja imagotyö on todella tärkeää. On siis turhaa olettaa seurojen tekevän yhteiskuntavastuullista toimintaa myöskään tulevaisuudessa täysin pyyteettömin tarkoitusperin, kun siirtymä kohti lisää resursseja vaativia liiketoiminnan käytäntöjä vain kiihtyy (Koski & Mäenpää 2018, 76–78).

Viimeisenä haastatteluissa selkeästi esiintyneenä motiivina oli velvoitus yhteiskuntavastuutoimintaan. Velvoitus tuli aina joko sisäisesti seuroista tai ulkoiselta taholta, mutta toimi kuitenkin samalla tavoin yhteiskuntavastuutoimintaa paikoitellen

ohjaavana tahona. Sisäisesti tärkein ohjaava tekijä oli seuran omaan strategiaan kirjatut ohjenuorat, joihin koko seuran korostettiin olevan sitoutunut. Ulkoisesti velvoitus perustui usean seuran kohdalla yhteistyösopimuksiin eri toimijoiden kanssa. Sopimukset saattoivat joskus velvoittaa jopa täysin seuran toimintaan kuulumattomiin asioihin. Velvoitusta motivaatiotekijänä voisi tutkia myös huomattavasti enemmän, mutta se ei ole tällä kertaa olennaista.

Urheiluseurojen yhteiskuntavastuullinen toiminta on siis suurimmalta osaltaan yhteiskuntavastuun perinteisten ulottuvuuksien (Jussila 2010, 9) mukaan ajateltuna sosiaalista vastuuta. Ihmisiin vaikuttaminen ja ympäristön kehittäminen ovat toiminnassa keskiössä. Toiseksi suurimpana vastuun alueena on taloudellinen vastuu sekä seuran sisällä seuran toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa että seuran ulkopuolella harrastuskustannusten ja harrastamisen kallistumisen rajoittamisessa. Ympäristövastuu on vasta nouseva osa-alue urheiluseurojen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa, eikä siihen liittyviä asioita tullut haastatteluissa vielä kovinkaan paljoa esiin. Ympäristövastuuta urheilun sisällä Suomessa on vuonna 2018 alettu kuitenkin edistää konkreettisesti Suomen Olympiakomitean ja Sitran (Olympiakomitea 2019) yhdessä koordinoiman ympäristövastuuverkoston avulla. Verkoston tarkoituksena on edistää ympäristövastuuta urheilussa sekä luoda kestävämpiä ratkaisuja sekä tapahtumiin että jokapäiväiseen seuratoimintaan. Ympäristövastuullinen toiminta seurojen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa tulee siis todennäköisesti kasvamaan tulevien vuosien aikana.

Tutkimukseni keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä toimi uudelleenrakentamani versio Pasi Saukkosen (2013) kolmannen sektorin muutosta kuvaavasta teoriasta, jossa kolmannen sektorin muutokset oli jaettu muutoksiin sektorin roolissa, toiminnassa ja merkityksessä. Oletuksenani oli, että urheiluseurojen yhteiskuntavastuullisen toiminnan monimuotoistuminen ja kasvu on selkeä esimerkki kolmannella sektorilla tapahtuvien muutosten laajuudesta.

Saukkosen teoriaan peilaten **kolmannen sektorin rooliin liittyvät muutokset**, eri sektorien tehtävien sekoittuminen ja siirtymä tulosohjaukseen, näkyvät seurojen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa yllättävän monella tapaa. Haastatteluissa esiintynyt konkreettinen yhteiskuntavastuutoiminta, kuten poikkeuksellisen suuret tavarahankinnat seuran ulkopuolisille organisaatioille eivät liity seurojen perinteisiin tehtäviin, mutta seurat

kokevat silti, että niiden tulee auttaa tällaisissa hankinnoissa, kuten keskoskaapin hankinnassa sairaalalle tai koululaisten liikenneturvallisuuden parantamisessa heijastinliivien lahjoituksella. On myös mielenkiintoista, että seurat osallistuvat oman toimintansa lisäksi niin vahvasti tämänkaltaisiin toimiin, sillä usein jo seuran oman toiminnan pyörittämiseen kuluu todella paljon resursseja. Kun julkinen sektori ei kykene vastaamaan kaikkiin ihmisten tarpeisiin, seurat näkevät usein jopa velvollisuudekseen vaikuttaa.

Rooliin liittyvät muutokset näyttävät tapahtuvan osittain seurojen omasta halusta, mutta osittain myös yhteiskunnan kasvavien odotusten mukana. Kosken ja Mäenpään (2018, 102) mukaan seurojen rooli on laajentunut ja tehtäväkenttä kasvanut viime vuosien aikana, joten on luonnollista, että tämä tulee esiin myös haastatteluissa. Yksi merkittävimmistä seurojen muutoksista aineistossa on kahden seuran tekemä työllistämistoiminta. Kansalaisten työllisyyden tukitoiminnot ovat kuuluneet julkiselle sektorille esimerkiksi julkisten työ- ja elinkeinopalveluiden muodossa (TE-palvelut 2019), mutta seurat ovat nähneet mahdollisuuden lisätä etenkin heikosti työllistyvien työllisyyttä omalla panoksellaan ja myös ryhtyneet toimenpiteisiin. Seurojen yhteiskuntavastuutoiminnan kasvu on samalla yhä vahvemmin sidoksissa sekä sopimusohjaukseen että tulosohtaukseen. Eri tahoilta saatava tuki voi olla sidoksissa yhteiskuntavastuutoimintaan, mikä entisestään lisää seurojen yhteiskuntavastuutoiminnan merkitystä tulevaisuudessa.

**Kolmannen sektorin toimintaan liittyvät muutokset**, ammattimaistuminen ja siirtyminen kohti liiketoiminnan käytäntöjä sekä vapaaehtoistyön muutokset, näkyvät yhteiskuntavastuutoiminnassa selkeästi. Kaikki seurat totesivat, että seuran toiminnan ammattimaistuminen ja resurssien kasvu ovat mahdollistaneet yhteiskuntavastuutoiminnan tekemisen laajemmassa mittakaavassa. Vahvana viestinä oli myös se, että jos seurojen resurssit vähenevät, yhteiskuntavastuutoimintaa täytyisi todennäköisesti kaventaa. Seurojen koolla ja resursseilla näyttää siis olevan suuri merkitys yhteiskuntavastuullisen toiminnan tekemisessä, mutta tähän päätelmään tulee suhtautua varauksella, sillä tutkimuksessani ei haastateltu ollenkaan pienempiä, alle 500 jäsenen seuroja.

Toimintaan liittyvät muutokset näkyvät lisäksi seurojen vapaaehtoistoiminnassa, sen vähenemisenä ja palkatun työvoiman lisääntymisenä. Suuremmat yhteiskuntavastuutoimintaan liittyvät toiminnot vaativat paljon työvoimaa, eikä niitä



välttämättä pystytä toteuttamaan ainoastaan vähenevän vapaaehtoistyövoiman turvin. Kosken ja Mäenpään (2018, 65) mukaan vapaaehtoisten saaminen mukaan toimintaan on myös yleisesti ottaen seuroille hankalampaa kuin ennen. Lisäksi seurojen toiminnassa liikkuvien rahavirtojen kasvaessa on palkattujen työntekijöiden palkkaaminen yhä useammin mahdollista. Palkattujen työntekijöiden määrän lisääntyminen on tässä tutkimuksessa nähtävissä vahvemmin etenkin osakeyhtiöpohjaisten seurojen toiminnassa.

**Kolmannen sektorin merkitykseen liittyvät muutokset**, eli siirtymä palvelujen tuottamiseen ja yhteisöllisyydestä sosiaaliseen individualismiin, tulivat haastatteluissa esiin paikoitellen. Seurojen toiminta siirtyy enemmän kohti palvelujen tuottoa ja laadukkaampia palveluita, kun vanhempien ja yhteiskunnan odotukset kasvavat (Koski & Mäenpää 2018, 102). Yhtenä ”palveluiden” markkinoimisen keinona seuroilla on ollut juuri yhteiskuntavastuullinen toiminta, jonka avulla tahdotaan saada näkyvyyttä ja uusia kumppaneita sekä jäseniä seuraan.

Toisin kuin muutos palveluntuotantoon, sosiaalisen individualismin eli yksilöllistymisen piirteitä ei tullut haastatteluissa lähes ollenkaan esiin, vaan urheiluseuroissa vahva yhteisöllisyys sekä seuran sisällä että ympäröivän yhteisön kanssa on edelleen yksi tärkeimpiä seuratoiminnan piirteitä. Haastatteluissa korostettiin yhteisöllisyyden merkitystä moneen otteeseen ja sitä pidettiin seurojen perustavanlaatuisena arvona ja lähtökohtana. Etenkin joukkueurheilussa yhteisöllisyyden korostaminen ja me-henki on voimakasta, vaikka seuran sisällä joukkueiden välillä yhteisöllisyyden luominen voi tuottaa paikoitellen haasteita (Mäenpää & Korkatti 2012, 23–25).

Urheiluseurojen yhteiskuntavastuullisen toiminnan lisääntyminen siis todella kuvastaa osaa kolmannella sektorilla tapahtuvista muutoksista, joten on nähtävissä, että kolmannella sektorilla ja sen sisällä urheiluseuroissa tapahtuvalla perinpohjaisella muutoksella on vaikutuksia huomattavan laajalle alueelle vielä pitkään. Tämän tutkimuksen perusteella voi täten päätellä, että yhteiskuntavastuu ilmiönä on kasvattanut ja tulee kasvattamaan suosiotaan tulevaisuudessa entisestään. Samalla mediahuomio tulee toivottavasti kasvamaan ja ihmisten tietoisuus urheiluseurojen toiminnan todellisesta laajuudesta lisääntymään, jolloin seuratoiminnan täysi potentiaali saadaan esiin ja hyötykäyttöön.

Tämä tutkimus toimii alustavana kuvauksena urheiluseurojen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Tutkimukseni nosti kuitenkin esiin useita jatkotutkimustarpeita, koska toistaiseksi aiheesta on tehty vielä melko vähän tutkimusta. Useat haastateltavat mainitsivat esimerkiksi halun siirtyä kohti konkreettisia tutkimuksia ja lukuja, kun suunnitellaan seuran toiminnan tulevaisuutta sekä arvioidaan esimerkiksi yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikuttavuutta seuran sisällä. Tulevaisuudessa mahdollinen tutkimussuunta voisi olla se, miten seuroissa käytetään tutkimukseen perustuvaa tietoa tai miten seurat aikovat kehittää toimintansa arviointia ja tutkimusta joko yhteiskuntavastuun tai jonkin muun asian saralla.

Toinen mielenkiintoinen tutkimuspolku olisi tämän tutkimuksen laajentaminen koskemaan myös pienempiä seuroja, jolloin tutkimukseni tuloksia olisi mahdollista vertailla ja saada vielä kattavampaa kuvaa urheiluseurojen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta eri kokoisilla seuroilla.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011): Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Anttiroiko, A-V. (2004): Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa Järvinen, R. (toim.): Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere: Taju, 17–60.

Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. (2017): Urheiluseurojen sisäpiirissä: Tarinat tunteen takana. Helsinki: Alma Talent.

Centre for Sport Business (2017): Arvoa urheilusta -hanke. Saatavilla <<https://www.csb.fi/arvoa-urheilusta-hanke/arvoa-urheilusta-hanke-lyhyesti/>>, luettu 1.4.2018

Ekroos, K., Jalonen, H. & Haltia, J. (2018): Yhteisötyö – Urheiluseuran uusi ydin? Saatavilla <<https://www.csb.fi/arvoa-urheilusta-hanke/yhteisotyo-urheiluseuran-uusi-ydin/>>, luettu 30.3.2018

EräViikingit (2019): Arvot ja yhteiskuntavastuu. Saatavilla <<https://www.eraviikingit.fi/arvot-ja-yhteiskuntavastuu/>>, luettu 20.2.2019.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018): Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.

Eurobarometri (2018): Special Eurobarometer 472 – Sport and physical activity. European Union.

Forsström, P. (2001): Yhdistyksestä osakeyhtiöksi: urheiluseurojen yhtiöityminen - tapaustutkimuksen kohteena Jyp Jyväskylä oy. Pro gradu -tutkielma. Liikuntasuunnittelu- ja hallinto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla <<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/9749>>, luettu 20.2.2019.

Hakola, T. (21.1.2019): Lasten urheilu-harrastukset tulevat perheille liian kalliiksi. Helsingin Sanomat. Saatavilla <<https://www.hs.fi/mielipide/art-2000005972061.html>>, luettu 15.2.2019.

Heikkala, J. (2009): Liikunta ja urheilu vastuullisuuden oppimisen areenana. Teoksessa Lampinen, J. & Melén-Paaso, M. (toim.): Tulevaisuus meissä: Kasvaminen maailmanlaajuiseen vastuuseen. Opetusministeriön julkaisuja 2009:40, 127–130. Opetusministeriö. Saatavilla <<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76679/opm40.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, luettu 2.2.2019.

Heinilä, K. (1986): Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Liikuntasuunnittelun laitos.

Heinilä, K. (2001): Terve sielu, terveessä ruumiissa. Jyväskylä: Kopijyvä.

Heinilä, K. & Koski, P. (1991): Suomalainen liikuntaseura. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu nro 125.

- Helander, V. (1998): Kolmas sektori: Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus.
- Helsingin Sanomat (24.7.2018): OLL: Korkeakoulu-opiskelijoiden EM-kisoissa suomalaisurheilijan raiskausyritys ja seksuaalista häirintää – tekijöitä ei ole rangaistu. Saatavilla <<https://www.hs.fi/urheilu/art-2000005767879.html>>, luettu 30.7.2018.
- Henriksson, M., Anttilainen, J. & Parkkinen, M. (2016): Nummelan palloseuran yhteiskunnallisen toiminnan vaikuttavuuden arviointi. Kuntoutussäätiö. Saatavilla <<http://www.mesaatio.fi/wp-content/uploads/2016/09/Nummelan-Palloseuran-yhteiskunnallisen-toiminnan-vaikuttavuuden-arviointi.pdf>>, luettu 15.3.2018.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2017): Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- HJK (2019): Yhteiskuntavastuu. Saatavilla <<https://www.hjk.fi/seura/yhteiskuntavastuu/>>, luettu 1.2.2019.
- Huhta, H. (2015): Monikulttuuriset Suomalaiset Huippu-urheilijoina. Teoksessa Piispa, M. & Huhta, H. (toim.): Epätavallisia elämänkulkuja: Huippu-urheilijat ja -taiteilijat 2000-luvun Suomessa. Nuorisotutkimusseura: Julkaisuja 134, 79–144. Saatavilla <[http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/epatavallisia\\_elamankulkuja.pdf](http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/epatavallisia_elamankulkuja.pdf)>, luettu 26.3.2019.
- IImanen, K. (1996): Kunnat liikkeellä: Kunnallinen liikuntahallinto suomalaisen yhteiskunnan muutoksessa 1919–1994. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- IImanen, K. (2015): Liikuntapalvelujen muutos 1800-luvun lopulta 2000-luvulle. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. (toim.): Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Liikuntakasvatuksen laitos, 19–38.
- IImanen, K. & Kontio, M. (2003): Liikunta- ja urheiluseurojen muutossuuntia Jyväskylässä. Teoksessa Hänninen, S., Kangas, A. & Siisiäinen, M. (toim.): Mitä yhdistykset välittävät: Tutkimuskohteena kolmas sektori. Jyväskylä: Atena, 121–149.
- Itkonen, H. (2000): Kansalaistoiminnan suuri linja. Teoksessa Itkonen, H., Heikkala, J., IImanen, K. & Koski, P.: Liikunnan kansalaistoiminta: muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura, 11–25.
- Jalonen, H., Haltia, J., Tuominen, S. & Ryömä, A. (2017): Arvonluonnin pelikirja: Urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turun ammattikorkeakoulu tutkimuksia 47. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- JJK-Jyväskylä (2019): JJK Keski-Suomi Oy ylimääräinen yhtiökokous – Ei taloudellisia edellytyksiä jatkaa toimintaa. Saatavilla <<http://www.jjk.fi/uutiset/jjk-keski-suomi-oy-ylimaarainen-yhtiokokous-ei-taloudellisia-edellytyksia-pelata-kakkosta-kaudella-2019/>>, luettu, 26.2.2019.
- Juholin, E. (2004): Cosmopolis: yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. Helsinki: Inforviestintä.
- Jussila, M. (2010): Yhteiskuntavastuu. Nyt. Helsinki: Infor.
- Järvinen, R. (2004): Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere: Taju.

- KalPa (2019): KalPan ympäristövastuu ja toimenpiteet hiilijalanjäljen pienentämiseksi. Saatavilla <<https://kalpa.fi/fi-fi/article/uutiset/kalpan-ymparistovastuu-ja-toimenpiteet-hiilijalanjaljen-pienentamiseksi/4389/>>, luettu 20.2.2019.
- Kalpala, A. (2004): Johdantopuheenvuoro. Teoksessa Järvinen, R. (toim.): Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere: Taju, 13–16.
- Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali: Uusi kolmas sektori. Saatavilla <<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/uusi-kolmas-sektori>>, luettu 12.8.2019.
- Kaski, S. (2012): Valmentajan psyykkiset haasteet ja tukijärjestelmät. Teoksessa Matikka, L. & Roos-Salmi, M. (toim.): Urheilupsykologian perusteet. Tampere: Liikuntatieteellinen seura ry, 276–295.
- Kaunismaa, P. (2000): Yhdistyselämä ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.): Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 119–143.
- Keskisuomalainen (24.9.2010): JJK julkaisi yhteiskuntavastuuohjelman. Saatavilla <<https://www.ksml.fi/urheilu/jalkapallo/JJK-julkaisi-yhteiskuntavastuuohjelman/157471>>, luettu 29.3.2019.
- Klausen, K. & Selle, P. (1996): The third sector in Scandinavia. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 7(2), 99–122.
- Kokko, S. & Martin, L. (2019): Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2018. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2019:1. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla <[https://www.jyu.fi/sport/fi/tetk/liitu/vln\\_liitu-raportti\\_web\\_28012019-2.pdf](https://www.jyu.fi/sport/fi/tetk/liitu/vln_liitu-raportti_web_28012019-2.pdf)>, luettu 27.2.2019.
- Kokkonen, J. (2015): Suomalainen liikuntakulttuuri: juuret, nykyisyys ja muutossuunnat. Helsinki: Suomen Urheilumuseo.
- Kokkonen, M. (2019): Liikunta ja urheilu - sukupuoleen perustuva ja seksuaalinen häirintä: Mitä siitä tiedetään tutkimuksen valossa?. *Liikunta ja tiede*, 56(1), 53–57.
- Koski, P. (1987): Suomalainen liikuntaseura: Mitä seuroistamme tiedetään? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. (1994): Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. (2009): Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. Helsinki: Suomen liikunta ja urheilu.
- Koski, P. & Mäenpää, P. (2018): Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla <<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160926/okm25.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, luettu 22.1.2019.
- Kotiranta, A. & Widgren, J. (2015): Esiselvitys yhteiskunnallisesta yrittämisestä: Katsaus yhteiskunnallisiin yrityksiin ja vaikuttavuusinvestoimiseen Suomessa. ETLA Raportit No 46. Saatavilla <<https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-46.pdf>>, luettu 6.6.2018.

Kuluttajaliitto (2018). Saatavilla <<https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/turvallisuus-jariskit/yhteiskuntavastuu/>>, luettu 30.3.2018.

Kuula, A. & Tiitinen, S. (2010): Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusu vuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.): Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 446–449.

Kymen sanomat (18.5.2018): Treeneissä kiusaaminen kielletty: Vastuulliset urheiluseurat puuttuvat junnujen keskinäiseen kiusaamiseen välittömästi. Saatavilla <<https://kymensanomat.fi/uutiset/lahella/adb00ce6-1aa4-428e-b960-97df952a2efc>>, luettu 20.3.2019.

Laine, A. (2015): Liikunta- ja urheilualan yritys kenttä. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. (toim.): Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Liikuntakasvatuksen laitos, 77–100.

Lehtonen, K. & Hakonen H. (2013): Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja: Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES.

Lehtonen, K., Hakonen, H. & Koski, P. (2013): Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:6. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Liikuntalaki 10.4.2015/390. Saatavilla <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>>, luettu 18.9.2018.

Liikunta ja tiede 2016, 53(4).

Lind, K. (2013): Sosiaalisesti vastuullinen urheiluseura: Case HoNsU. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavilla <[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69220/Kaisa\\_Lind.pdf;sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69220/Kaisa_Lind.pdf;sequence=1)>, luettu 30.3.2018.

Me säätiö (2018): Hyvän mitta: Materiaalit. Saatavilla <<http://www.mesaatio.fi/hyvan-mitta-materiaaleja/>>, luettu 27.3.2018.

Mäenpää, P. (2016): Urheiluseuratoiminnan kaksi visiota. Liikunta & tiede 53(4), 30–36.

Mäenpää, P. & Korkatti, S. (2012): Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämistä. SLU - Julkaisusarja 1/2012. Saatavilla <<https://docplayer.fi/297523-Urheiluseurat-2010-luvulla-ajatuksia-seurojen-kehittamisesta-ja-kehittamisesta.html>>, luettu 10.1.2019.

Olympiakomitea (2019): Urheilun ympäristövastuuverkosto. Saatavilla <<https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/vastuullisuus/ymparisto-ja-ilmasto/urheilun-ymparistovastuu-verkosto/>>, luettu 13.2.2019.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2016): Yhdenvertaiset mahdollisuudet harrastaa – painopisteenä harrastamisen hinta. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:19. Saatavilla <<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75186/okm19.pdf>>, luettu 23.11.2018.

- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018): Tutkimus: Liikunta- ja urheiluseuroilla menee pääosin hyvin. Saatavilla <[https://minedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tutkimus-liikunta-ja-urheiluseuroilla-menee-paaosin-hyvin](https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tutkimus-liikunta-ja-urheiluseuroilla-menee-paaosin-hyvin)>, luettu 17.6.2018.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019a): Maahanmuuttajien koulutuspolut ja integrointi: Kipupisteet ja toimenpide-esitykset III. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:1. Saatavilla <[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161285/OKM\\_1\\_2019\\_Maahanmuuttajien%20koulutuspolut.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161285/OKM_1_2019_Maahanmuuttajien%20koulutuspolut.pdf)>, luettu 12.3.2019.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019b): Seuratoiminnan kehittämistuki. Saatavilla <[https://minedu.fi/avustukset/avustus/-/asset\\_publisher/seuratoiminnan-kehittamistuki-seuratuki-](https://minedu.fi/avustukset/avustus/-/asset_publisher/seuratoiminnan-kehittamistuki-seuratuki-)>, luettu 12.2.2019.
- Palloliitto (2018): Näin paljon meitä on – komeita lukuja vuodelta 2017. Saatavilla <<https://www.palloliitto.fi/jalkapallouutiset/nain-paljon-meita-komeita-lukuja-vuodelta-2017>>, luettu 18.2.2019.
- Palloliitto (2019): Kannusta mua. Saatavilla <<https://www.palloliitto.fi/jalkapallossa-tapahtuu/kannusta-mua>>, luettu 30.3.2019.
- Pihlaja, R. (2010): Kolmas sektori ja julkinen valta. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissätiö.
- Pukema, J. & Väänänen, V. (2011): Yhteiskuntavastuun merkitys urheilusponsoroinnissa: Case: Et-Po 72. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Saatavilla <[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38485/Vaananen\\_Ville.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38485/Vaananen_Ville.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>, luettu 31.3.2018.
- Puronaho, K. (2014): Drop-out vai throw-out?: Tutkimus lasten ja nuorten liikintaharrastusten kustannuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:5. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla <<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75232/okm5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, luettu 15.1.2019.
- Pyykkönen, M. (2010): Yhteisöistä yrityksiä? Sosiaalinen yritys ja muuttuva kolmas sektori. Teoksessa Kaisto, J. & Pyykkönen, M. (toim.): Hallintavalta: Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus, 119–144.
- Reini, J-M. (2017): Yhteiskuntavastuun toteuttaminen urheilun kautta – Case HC Ässät Pori Oy. Opinnäytetyö, liiketalous. Urheilujohtaminen ja -markkinointi. Turun ammattikorkeakoulu. Saatavilla <[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138818/Reini\\_Juha-Matti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138818/Reini_Juha-Matti.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>, luettu 30.3.2018.
- Rifkin, J. (1997): Työn loppu. Porvoo: WSOY.
- Ruusuvirta, M. & Saukkonen, P. (2010): Etsitään dynaamisia ja asiakaspalveluhenkisiä monitaitajia. Teoksessa Koivisto, N., Lehikoinen, K., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, M., Saukkonen, P., Tolvanen, P. & Veikkolainen, A. (toim.): Kolmannella lähteellä – Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Helsinki: Teatterikorkeakoulu, 156–164.

Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992): ”In search of the nonprofit sector I: The questions of definitions”. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 3(2), 125–151.

Salasuo, M., Berg, P., Lehtonen, K. & Laine, K. (2016): Kentiltä kabinetteihin: suomalaisen urheiluliikkeen nykytila ja tulevaisuus. *Liikunta & tiede* 53(4), 24–29.

Sarhimaa, J. (2000): Joukkueurheilun yhtiöitymisestä: -syitä, seurauksia ja ongelmia. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Helsinki: Opetusministeriö.

Saukkonen, P. (2013): KOLMAS SEKTORI – VANHA JA UUSI. *Kansalaisyhteiskunta* 1, 6–31.

Saxon-Harrold, S. (1992): The Voluntary Sector in Britain, 1975–1989: A Statistical Overview”. Teoksessa McCarthy, K., D., Hodgkinson, V., A. & Sumariwalla, R., D. (toim.): *The Nonprofit Sector in the Global Community*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 75–149.

SC Classic (2019): Yhteiskuntavastuu. Saatavilla <<https://scclassic.com/seura/yhteiskuntavastuu/>>, luettu 20.2.2019.

Silvasti, T. (2014): Sisällönanalyysi. Teoksessa Massa, I. (toim.): *Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus, 33–48.

SLU (2010): Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010: Vapaaehtoistyö. SLU:n julkaisusarja 8/2010.

Smith, A. C. T. & Westerbeek, H. M. (2007): Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25(1), 43–54.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2015): Syrjäytymistä vähentävä toimenpideohjelma. Syrjäytymistä, köyhyyttä ja terveysongelmia vähentävän poikkihallinnollisen ohjelman (2011–2015) loppuarvio. Saatavilla <<https://stm.fi/documents/1271139/1448516/Syrj%C3%A4ytymisen+v%C3%A4hent%C3%A4minen+loppuarvio+16.4.2015+%284%29.pdf/2e6be4ae-72a5-4c94-a1ff-7ae2e389af04/Syrj%C3%A4ytymisen+v%C3%A4hent%C3%A4minen+loppuarvio+16.4.2015+%284%29.pdf.pdf>>, luettu 28.3.2019.

Sulander, J. (2017): Urheiluseurojen ja hyväntekeväisyysjärjestöjen yhteistyö kasvanut. Tutka pro. Saatavilla <<https://tutka.pro/urheilu/urheiluseurojen-ja-hyvantekevaisuusjarjestojen-kasvanut-yhteistyö-tuo-sisältoä-vähavaraisten-perheiden-elamaan/>>, luettu 1.4.2018.

Suomen Standardisoimisliitto SFS (2010): SFS-ISO 26000 Yhteiskuntavastuuopas. Saatavilla <[https://www.sfs.fi/files/3770/SFS-ISO\\_26000\\_yhteiskuntavastuuopas\\_uudet\\_logot.pdf](https://www.sfs.fi/files/3770/SFS-ISO_26000_yhteiskuntavastuuopas_uudet_logot.pdf)>, luettu 4.10.2018.

Suomen valmentajat (2018): Kiusaamiseen puututtava välittömästi. Saatavilla <<https://www.suomenvalmentajat.fi/uutiset/kiusaamiseen-puututtava-valittomasti/>>, luettu 19.3.2019.

Suomi, K., Sjöholm, K., Matilainen, P., Nuutinen, L., Myllylä, S., Glan, V., Pavelka, B., Vehkakoski, K., Vettenranta, J. & Lee, A. (2012): Liikuntapaikkapalvelut ja väestön tasa-arvo: Seurantatutkimus liikuntapaikkapalveluiden muutoksista 1998–2009. Jyväskylän yliopisto.



- Superperis (2018): Pattijoen Urheilijat hyvällä asialla tiistain kotiottelussaan – puolet pääsylipputuotosta OYS:n osastolle 51. Saatavilla <<https://www.superperis.fi/uutiset/pattijoen-urheilijat-hyvalla-asialla-tiistain-kotiottelussaan-puolet-paasylipputuotosta-oys-n-osastolle-51/>>, luettu 23.3.2019.
- Szerovay, M. (2015): Liikunnan ja urheilun järjestökentän muutoksia. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. (toim.): Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Liikuntakasvatuksen laitos, 117–132.
- Talvio, C. & Välimaa, M. (2004): Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- TE-palvelut (2019). Saatavilla <<https://www.te-palvelut.fi/te/fi/>>, luettu 3.4.2019.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2010): Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOYpro.
- Törnroos, L. (2011): Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun standardit ja normit. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto TEK.
- Valtion liikuntaneuvosto (2014): Mikä maksaa? Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2014:2. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla <[http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/290/www\\_Sosioekonominen\\_tausta\\_ja\\_lasten\\_liikunta\\_2103.pdf](http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/290/www_Sosioekonominen_tausta_ja_lasten_liikunta_2103.pdf)>, luettu 30.2.2019.
- Vasankari, T. & Kolu, P. (toim.) (2018): Liikkumattomuuden lasku kasvaa – vähäisen fyysisen aktiivisuuden ja heikon fyysisen kunnon yhteiskunnalliset kustannukset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 31/2018. Valtioneuvoston kanslia. Saatavilla <<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160724/31-2018-Liikkumattomuuden%20lasku%20kasvaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, luettu 5.10.2018.
- Vehmas, H. (2015): Liikunnan ja urheilun harrastaminen. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. (toim.): Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Liikuntakasvatuksen laitos, 185–200.
- Wijkström, F. (1995): Den svenska ideella sektorn i kronor och ören. Teoksessa Arvidsson, C. (toim.): Demokratins utmaning: Politikens gränser och det civila samhällets möjligheter. Falun: Ekerlids Förlag.
- Yle Uutiset (14.3.2015): Urheiluseurat yhdistivät voimansa – rasismille nousee punainen kortti. Saatavilla <<https://yle.fi/uutiset/3-7864948>>, luettu 15.3.2019.

# LIITTEET

## LIITE 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO

### TAUSTATIEDOT

- Nimesi ja tittelisi seurassa?
- Mikä on toimenkuvanne seurassa?
- Kuinka kauan olette olleet tehtävässänne?
- Kuinka paljon teillä on jäseniä?

### URHEILUSEURAN YHTEISKUNTAVASTUU

- Mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa urheiluseurojen toiminnassa teidän mielestänne?
- Mitä se tarkoittaa juuri teidän seurassanne?
- Onko teidän mielestänne yhteiskuntavastuuseen panostaminen lisääntynyt viimevuosien aikana?
- Onko havaittavissa tietynlaista trendiä yhteiskuntavastuun suhteen?
- Onko yhteiskuntavastuuseen otettu esimerkkiä ulkomailta?
- Entä koetteko, että yhteiskuntavastuun toteuttamisen avulla seuranne saa lisää positiivista huomiota ja mahdollisuuksia tai uusia yhteistyökuvioita sen kautta?
- Onko teillä ulkoista painetta toteuttaa yhteiskuntavastuuta?

### URHEILUSEURAN YHTEISKUNTAVASTUULLISEN TOIMINNAN KUVAUS

- Millaista yhteiskuntavastuullista toimintaa urheiluseuranne tekee?
- Koetteko että se on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa toimintaa?
- Onko teillä yhteiskuntavastuuohjelma tai –strategia? Millainen se on? Mikä sen tavoitteena on?
- Koetteko yhteiskunnallisen toiminnan osaksi omaa vastuutanne?
- Kauan teillä on ollut tällaista yhteiskuntavastuullista toimintaa?
- Tuotteko yhteiskuntavastuuta esiin esimerkiksi pelitapahtumien yhteydessä? Oletteko saaneet tästä palautetta?
- Onko yhteiskuntavastuun toteutus samanlaista edustuksen organisaatiolla ja junioripuolen toiminnassa? Näkyvätkö samat vastuun teemat molempien kohdalla?
- Miksi teette tällaista yhteiskuntavastuullista toimintaa?
- Tuleeko liigan tasolta joitain asioita tehtäväksi?
- Mistä olette saaneet idean yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta?

## KOLMANNEN SEKTORIN MUUTOSTRENDIT URHEILUSEUROJEN YHTEISKUNTA VASTUUSSA

- Koetteko, että toteutate yhteiskuntavastuuta osittain julkisen sektorin puolesta?
  - Onko seuranne muuttunut mielestänne osittain julkiseksi palveluntarjoajaksi? Hoidatteko mielestänne jo hieman kuntien tai valtion tehtäviä?
  - Oletteko hakeneet seuratukia tai muita avustuksia valtiolta tai kunnalta?
  - Onko yhteiskuntavastuun toteuttaminen osa tukien hakemisessa?
  - Tuotiinko yhteiskuntavastuutoimintaa esiin tukea hakiessa? Onko se vaikuttanut tukien hakemiseen?
- 
- Onko teillä paljon palkattua työvoimaa?
  - Mahdollistaako tämä mielestänne laadukkaamman toiminnan ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan?
  - Onko toimintanne ammattimaistunut yhteiskuntavastuutoiminnan myötä? Tai onko aiempi ammattimaistuminen mahdollistanut yhteiskuntavastuutoiminnan?
  - Koetteko kulkeneenne kohti vielä enemmän yritysmäisiä käytäntöjä yhteiskuntavastuun myötä?
  - Mahdollistaako raha paremman ja enemmän yhteiskuntavastuutoimintaa? Montako ihmistä vastaa yhteiskuntavastuutoiminnan toteutuksesta?
  - Jos teillä olisi käytössä vähemmän rahaa ja resursseja, supistettaisiinko yhteiskuntavastuusta?
  - Onko yhteiskuntavastuun avulla osallistuttu hyväntekeväisyyteen?
  - Ovatko toimintanne ammattimaistuminen ja yhteiskuntavastuullinen toiminta muuttanut seuranne yleistä toimintaa tai tavoitteita?
- 
- Koetteko olevanne palveluntuottaja?
  - Odottavatko ihmiset seuralta nykyään laadukkaampia palveluita ja toimintaa? Odottavatko he saavansa palveluita?
  - Saadaanko yhteiskuntavastuukäytäntöjen kautta vähävaraisia jäseniä mukaan tai aktivoitua syrjäytyneitä nuoria/aikuisia ihmisiä?
  - Onko yksilöllistyminen kasvanut joukkueiden sisällä? Tai onko yleisesti havaittavissa tällaista kehitystä yhteiskunnassa?
  - Onko aktiivisten toimijoiden/vapaaehtoisten määrä vähentynyt tai kasvanut seurassanne? Väheneekö pitkäaikainen sitoutuminen toimintaan?
  - Onko tällä ollut vaikutusta yhteiskuntavastuutoimintanne toteuttamiseen? Tai yleisen toiminnan toteuttamiseen?
  - Kun palkattujen työntekijöiden määrä kasvaa, väheneekö vapaaehtoisten määrä/sitoutuminen?
  - Houkutellaanko yhteiskuntavastuutoiminnan avulla lisää jäseniä? Tai toivotaanko sen lisäävän yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä?