

AMMATTILAISTEN ALKUTAIVAL

— Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen (2008-2011) väliraportti

Pasi Koski

SISÄLLYS

1 Mikä on seuratoiminnan kehittämistukihanke?

2 Seurojen toiminnan suuntaaminen ja prosessia määrittävät tekijät

3 Arvioinnissa käytettävät tietolähteet

4 Perustiedot tukea saaneista ja vertailua koko seurakenttään

5 Havaintoja hankkeen alkuvaiheesta

5.1 Arvioita hakuvaiheesta seurajohdon ryhmähaastatteluissa

5.2 Palkattujen tunteja hankkeen alkaessa

5.3 Palkallisen toimet ensi kuukausina

5.4 Alkuvaiheen onnistumiset

5.5 Alkuvaiheen ongelmallisimmat asiat

5.6 Hankkeen tilanne alkuvuonna 2010

6 Yhteenveto ja pohdinta

Lähteet

1 Mikä on seuratoiminnan kehittämistukihanke?

Vuonna 2008 valmistunut ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi sisälsi 43 toimenpidesuosituksen (Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla). Yksi suosituksista liittyi liikunta- ja urheiluseuratoiminnan edellytysten parantamiseen. Suosituksen taustalla olivat tiedot siitä, että niin määrälliset kuin laadullisetkin vaatimukset seuratoimintaa kohtaan ovat kasvaneet samalla kun ihmisten mahdollisuudet ja halu sitoutua vapaaehtoistyöhön eivät ole kohentuneet yhtä ripeästi. Suositus tähtää seurojen toiminnan edellytysten parantamiseen niin, että ne kykenisivät paremmin vastaamaan laajaneviin odotuksiin. Tiedossa oli myös, että Ruotsissa ja Norjassa on ollut käytössä

omat seurakehittämistukensa, joista kuuluneet viestit ovat olleet pääsääntöisesti myönteisiä (ks. esim. Här är Handslaget 2008; Ett år med Idrottslyftet 2009; Lehtonen 2009). Käytännön toimenpiteenä Kansallisen liikuntaohjelman suosituksessa esitettiin suoran valtion liikuntamäärärahoista osoitetun kehittämistuen myöntämistä seuroille määräaikaikaisesti ja kokeiluluonteisesti. Painopisteiksi kehittämistuelle esitettiin: 1) seurahallinnon kehittämistä päätoimisten avulla ja vapaaehtoisten rekrytointia, 2) lasten ja nuorten liikuntatoiminnan kehittämistä ja laajentamista seuroissa sekä 3) aikuisille suunnatun terveystoiminnan kehittämistä ja laajentamista seuroissa.

Opetusministeriö tarttui pikaisesti kyseiseen toimenpidesuositukseen kulttuuri- ja urheiluministeri Stefan Wallinin johdolla. Nopean reagoinnin seurauksena päädyttiin ratkaisuun, jossa opetusministeriön liikuntayksikkö myönsi veikkausvoittovaroista määrärahat jo vuonna 2009 käynnistävään toimintaan. Kehittämistukea päätettiin myöntää 200 seuralle päätoimisen työntekijän palkkatukeen sekä erikseen niin sanottuihin toiminnallisiin tukiin. Ensin mainittu kokonaisuus on pilottihanke, jonka kausi ruohonjuuritasolla alkoi elokuun puolivälissä 2009 päättyen toukokuun lopussa 2011. Palkkatukea myönnetään korkeintaan puolet palkkakustannuksista. Toiminnallisia tukia jaetaan vuosittain yksittäisille hankkeille tuhannesta 8000:een euroon hanketta kohden. Toisin kuin palkkatukea, jota siis myönnettiin yhdellä kertaa koko hankejaksolle, toiminnallisia tukia myönnetään kalenterivuosittain. Toiminnallista tukea myönnetään lasten ja nuorten toiminnan kehittämiseen sekä aikuisten terveyttä edistävän liikunnan tukemiseen. Seuratuen hakuvaiheesta ja toiminnallisista tuista on jo julkaistu ensimmäinen arviointiraportti (ks. Lehtonen & Hakamäki 2009). Tässä nyt luettavanasi olevassa väliraportissa keskitytään päätoimisten tukeen.

Kansallisen liikuntaohjelman työryhmän ehdotusta lähdettiin toteuttamaan sellaisenaan. Tarkemmin eriteltynä seuratukihankkeen^{*} tavoitteena on liikunta- ja urheiluseurojen jäsenpohjaisen toiminnan kehittäminen määrällisesti ja laadullisesti. Seuroihin edellytetään syntyvän uutta, kansalaisten tarpeista kumpuavaa, pysyvää ja laadukasta toimintaa, joka tukikauden jälkeen toimisi omarahoitteisesti. Pyrkimyksenä on seuran toiminnan laajentaminen, monipuolistaminen ja laadun kehittäminen sekä hyvän

^{*} Virallisesti hankkeen nimi on Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishanke 2008-2011. Yleisessä käytössä on kuitenkin lyhyemmät ilmaukset ”Seuratoiminnan kehittämistukihanke”, ”Suora seuratuki” sekä ”Seuratukihanke”.

hallinnon kehittäminen, uusien jäsenten ja vapaaehtoistoimijoiden rekrytointi ja koulutus. Hankesuunnitelmaan on kirjattu konkreettisenä tavoitteena 20 000 uuden seuraharrastajan saaminen toimintaan mukaan. Toisin sanoen on laskettu, että keskimäärin kukin tuettu seura kykenisi lisäämään toimintaansa sadalla uudella harrastajalla. (Aiesopimus 2008; Hankesuunnitelma 2008)

Tuettavilta seuroilta edellytetään oman rahoitusosuuden hankkimista tukikauden aikana ja edellytyksiä jatkon luomiseksi omarahoitteisesti. Erikseen on mainittu lasten ja nuorten liikuntatoiminnan laadullinen kehittäminen ja laajentaminen uusille liikkujaryhmille (erityisesti terveys- ja kasvatustavoitteiden painottaminen) sekä aikuisten terveystoiminnan laajentaminen ja kehittäminen. (Aiesopimus 2008)

Päätoimisten palkkaukseen tukea jaetaan kyseisen 22 kuukauden aikana kaikkiaan seitsemän miljoonaa euroa. Ensimmäisen puolentoista vuoden aikana tuki on seura kohden maksimissaan 1250 euroa kuukaudessa. Viimeisen vajaan puolen vuoden jaksolle keväällä 2011 tukea annetaan enää 875 euroa kuukautta kohden ja seurojen oman rahoituksen osuuden edellytetään olevan tuossa vaiheessa 65 prosenttia.

Suomen Liikunta ja Urheilu ry:llä on koordinoitavastuu koko hankkeen toteuttamisesta. Tuen jakaminen organisoitiin Suomen Liikunnan ja Urheilu (SLU), Nuoren Suomen ja Kuntoliikuntaliiton yhteistyössä tehtäväksi. Hankkeen ohjausryhmässä ovat edustettuina myös TUL, FSI, vammaisliikuntajärjestöt, lajiliitot ja SLU-alueet, joilla oli myös roolinsa tuettavia seuroja hakeneista haarukoitaessa.

Valtiovallan suora taloudellinen tuki seuroille on uusi liikuntapoliittinen avaus. Ratkaisulla haetaan, ei vain seurojen toiminnan ja toimintaedellytysten edistämistä vaan myös suuntaa sille, miten seuratoimintaa voidaan tulevaisuudessa parhaiten julkisen vallan toimesta tukea ja edistää. Hankkeen kokeiluluonteeseen liittyen kokonaisuuteen on alusta asti kytketty ulkopuolinen seuranta ja arviointi. Julkisen vallan tukea seurat ovat saaneet ennenkin, mutta se on aiemmin ohjautunut kuntien kautta erilaisten avustusten muodossa. Epäileviä ääniä suoran seuratuksen seurauksista kuntien rooliin tai kunta-avustusten suuruuksien kehitykseen on jonkin verran kuulunut. Oleellista onkin seurata, miten kuntien toimet ja tuet kehittyvät seuratuksen aikakaudella.

Kuntien talouteen ja tukikokeiluun kokonaisuudessaankin liittyen parhaillaan käynnissä oleva taloudellinen taantuma sattui epäedulliseen aikaan.

Maamme liikuntajärjestöt ovat itsenäisiä autonomisia toimijoita, jotka periaatteessa ovat riippumattomia suhteessa julkiseen valtaan, kuten vapaan kansalaistoiminnan ilmentymien tuleekin. Käytännössä resurssiriippuvuus etenkin valtakunnan tason järjestöillä on suuri ja ne kuulevat mielellään julkishallinnon linjauksia, vaikkakin pääosin työtä tehdään yhteistyössä ja yhteisymmärryksessä. Siitä huolimatta, että idea suorasta seuratuesta on ilmeisesti paljolti lähtöisin nimenomaan järjestökentän intressien pohjalta, sen myötä syntyi yksi uusi valtiovallan tapa vaikuttaa järjestöjen toimintoihin ja niiden sisältöihin. Tässä tapauksessa voitaneen kuitenkin todeta, että seurakentän kehittäminen on kaikkien mukana olevien tahojen yhteinen etu ja intressit ovat siltä osin kovasti yhdensuuntaiset.

Kiinnostus seurakentän kehittämiseen näyttäytyi muun muassa siinä, että kaikki keskeiset liikuntajärjestöt halusivat olla mukana kokonaisuudessa ja esimerkiksi tukea saavien seurojen hakemusten arviointiin haluttiin saada mukaan omat edustajat. Hakemusten arviointiprosessi oli monivaiheinen. Painavat sanansa pääsivät sanomaan niin lajiliittojen kuin aluejärjestöjenkin arvioitsijat. Mukana oli myös SLU:n, Nuoren Suomen, Kunnon, TUL:n ja FSI:n edustajia. Asetelman myötä on selvää, ettei tietynlaiselta edunvalvontanäkökulmalta prosessin toteuttamisessa vältytty. Lehtonen ja Hakamäki (2009) toteavatkin, että lopullinen valinta syntyi neuvotteluprosessin tuloksena, johon eri tahojen näkemykset olivat vaikuttaneet.

2 Seurojen toiminnan suuntaaminen ja prosessia määrittävät tekijät

Viimeisimmän virallisen tiedon mukaan maassamme on noin 9000 liikunta- ja urheiluseuraa (Anttila & Pyhälä 2005). Seuran määritelmästä ja elinvoimaisuuden asteesta vähän riippuen todellinen seurojen määrä on ilmeisesti jonkin verran tätä suurempi. On perusteltuja arvioita, joiden mukaan seurojen oikeampi määrä olisi 15 000 - 16 000 tietämällä. (ks. Koski 2009, 13). Tiedetään, että seuroistamme huomattava osa on pieniä vain muutamien kymmenien jäsenten seuroja. Vuoden 2006 seura-aineiston

seuroista lähes 40 prosentissa oli enintään sata jäsentä ja pienten seurojen suhteellinen osuus oli ollut kasvussa (Koski 2009, 51-53).

On selvää, että työntekijän palkkaaminen edellyttää seuralta tietynlaista perustasoa niin resurssiensa kuin toimintojensakin suhteen. Niinpä ammattilaisen palkkaaminen voikin koskea vain suhteellisen pientä osaa maamme seuroista. Päätoimisia palkallisia oli vuoden 2006 tietoihin nojautuen maamme seuroissa kaikkiaan noin 2700 henkilöä. Määrä oli lähes kaksinkertaistunut parin kymmenen vuoden aikana. Myös palkallisen työntekijän omaavien seurojen suhteellinen osuus on tutkimusaineistojen perusteella ollut kasvussa. Vuonna 1986 päätoiminen työntekijä löytyi seitsemästä ja sivutoiminen 15 prosentista seuroja. Parikymmentä vuotta myöhemmin päätoiminen työskenteli 12 prosentissa ja sivutoiminen lähes joka viidennessä (19 %) seurassa. Kaikkiaan seuroissa oli pää- tai sivutoimisesti palkattuna lähes 20 000 henkilöä (Koski 2009).

Toimihenkilöiden omaaminen ja/tai kiinnostus niiden palkkaamiseen on sitä todennäköisempää mitä suuremmasta seurasta on kyse. Kiinnostus toimihenkilön palkkaamiseen yli 900 jäsenen seuroissa on noin kaksi kertaa todennäköisempää kuin seuroissa, joissa jäseniä on 301-900. Jälkimmäisen kokoisten seurojen kiinnostus ei ole kovin paljoa suurempaa kuin 101-300 jäsenten seurojen. (Koski 2009)

Toinen keskeinen määrittäjä, joka saa seurat pohtimaan ammattilaisen palkkaamista on seuran kilpaurheilullinen menestys. Vuoden 2006 tutkimusaineiston seuroista, jotka olivat kilpailumenestykseltään maan kärkitasoa, lähes joka kolmannella oli palkattu päätoiminen työntekijä. Kilpaurheilullisesti alemman tason seuroissa palkattuja ei ole läheskään yhtä yleisesti. (Koski 2009)

Kansallisen liikuntaohjelman suositus sisältää jo sinällään näkemyksiä suunnista, joihin seuratoimintaa toivotaan suunnattavan (Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla 2008). Ehdotus päätoimisen palkkaamisesta ottaa kantaa ammattimaisemman otteen puolesta vapaaehtoisessa seuratoiminnassa. Oletuksena on, että palkatun ihmisen myötä voidaan sekä seurojen jäsen- ja osallistujamääriä kasvattaa että myös vahvistaa ylipäätään niiden aatteellista ja yleishyödyllistä toimintaa. Liikuntaseurat nähdään kansalaisyhteiskuntaa vahvistavina ja luovina tahoina, joiden kautta voidaan lisätä kansalaisten osallistumisen, osallisuuden ja yhteisöllisyyden mahdollisuuksia. Toisin

sanoen tunnustetaan liikuntaseurojen rooli merkittävänä yhteiskunnallisena toimijana. Kehittämistuen painopisteet taas viestivät sitä, että päätoimisten nähdään olevan keino vahvistaa vapaaehtoispotentiaalia ja sen myötä seurojen toimivuutta. Lasten ja nuorten kuin myös aikuisten terveysliikunnan edistämisen painotukset taas pitävät sisällään ennen kaikkea huolen kansalaisten liikkumattomuudesta, josta seurauksena olevien terveyshaittojen ennaltaehkäisyssä myös seuraliikunnalla voisi olla keskeinen merkityksensä.

Huippu- ja kilpaurheilun osalta painotukset ovat varovaisempia. Kyseisen toimialan kehittämiseen ei tukea ole varsinaisesti haluttukaan myöntää. Esimerkiksi hankesuunnitelmassa on kirjattuna, ettei palkatun toimenkuva voi rajoittua vain yhden joukkueen tai yksittäisten urheilijoiden valmennukseen. Kansallisen liikuntaohjelman suosituksessa viitataan välilliseen vaikutusketjuun sen verran, että todetaan huippu-urheilun kasvupohjan edellyttävän seurojen jäsenmäärien kasvua.

Hankkeen kehittämissä ja tukea saaneita valittaessa oli niin ikään esillä eräitä määrittäviä tekijöitä, joiden suunnassa prosessia on rakennettu. Hankkeen aiesopimuksessa on mainittu, että seurojen hankesuunnitelmien edellytetään olevan niin sisällöllisesti kuin laadullisestikin riittävän tasokkaita. Lisäksi korostettiin, että valintaa tehtäessä otetaan huomioon muun muassa alueellinen, kieliryhmien ja sukupuolten väliset sekä muutkin tasa-arvonäkökohdat ja niiden lisäksi mahdollisuuksien mukaan myös liikuntalajien moninaisuus. Näin ollen esimerkiksi paikallisuus ja alueellisuus ovat näkökohtia, jotka ovat olleet määrittämässä tehtyjä valintoja.

Tasa-arvonäkökulmaan liittyen keskusteluissa on ollut myös esillä, ettei tuen myötä ole syytä vauhdittaa seuratoimintaan osallistumisen kallistumista. Tiedossahan on, että viime aikojen kehityksen myötä osallistumisen kalleus on noussut yhdeksi lasten ja nuorten osallistumisen merkittävimmistä uhkatekijöistä (Zacheus ym. 2003; Puronaho 2006).

Seurojen tarpeen näkökulmasta kilpaurheilullinen taso ja jäsenmäärä ovat myös keskeisiä määrittäviä tekijöitä. Seurojen toiminnan päätarkoitus lähinnä luokituksella lasten ja nuorten liikunta, aikuisten harrasteliikunta, kilpaurheilu on osaltaan jaotellut linjauksia. Lajiliittojen intresseissä oli tietysti oman lajin seuroilleen tilaisuuden tarjoaminen. Niinpä lajinäkökulma on ollut yksi määrittäjistä.

Kehittämistukea ideoitaessa on haluttu, että tuki suuntautuisi ennen kaikkea seurojen varsinaisen liikuntatoiminnan kehittämiseen ja sen laadun parantamiseen. Niinpä tukea ei myönnetä esimerkiksi päätoimisten markkinointi- tai viestintäosaajien palkkaukseen.

Yksi koko prosessiin vaikuttanut asia on aikataulu. Seuratoiminnan kehittämistukihanke käynnistettiin kaikkien toimijoiden kannalta ripeällä aikataululla, joka selittyy ainakin osittain hallituskauteen ja -ohjelmaan liittyvillä sidoksilla. Kokonaisuuden kannalta pidemmälle pohjustettu ja perusteellisemmin suunniteltu toteutustapa, jossa esimerkiksi ruohonjuuritasollakin olisi kunnolla ehditty perehtyä ja valmistautua asiaan, olisi varmaan ollut suotavampi. Nyt vaarana on, että vähäinen ennakkotyö luo leimansa koko historialliseen pilottihankkeeseen. Liikuntajärjestöt ja muutkin asian äärellä toimineet ovat jo tosin ehtineet osoittaa sopeutumiskykynsä vaativiin aikatauluihin, sillä kokonaisuus saatiin kasaan ja kokeilu käyntiin tavoitteiden mukaisesti. Seuratasollakin löytyy esimerkkejä hyvästä reagoitakyvystä, mutta myös siitä, ettei asioita ehditty riittävästi valmistelemaan.

3 Arvioinnissa käytettävät tietolähteet

Tämän raportin työstämiseen oli käytettävissä viidenlaisia kokonaisarviointia varten kerättyjä tietoja. Ensinnäkin voidaan nojautua tietoihin, jotka kerättiin seuroista hankkeen hakuvaiheessa. Seurat tekivät hakemuksensa internetin verkkoympäristössä, johon kerätyt tiedot ovat arvioitsijoiden käytettävissä. Tässä yhteydessä kerättiin keskeiset perustiedot niin seurasta, hankkeesta kuin sen tavoitteista. Hakemus tuli kaikkiaan 495 seurasta, joten käytössä on niin myönteisen tukipäätöksen saaneiden seurojen tiedot kuin tukea ilman jääneiden hakeneiden seurojen tiedot. Toiseksi tukea saaneilta seuroilta kerättiin tarkempia tietoja seurasta ja sen peruspiirteistä. Nämä tiedot on saatu 131 seuralta. Tätä kirjoitettaessa käytössä on kuitenkin vain webropol-kyselyyn vastanneiden 95 seuran tiedot. Perinteisellä postilla tulleet vastauksen ovat vielä koodaamatta.

Laadullista aineistoa kerättiin syksyllä 2009 järjestettyjen kolmen paripäiväisen työhöhaastattelun aikana. Kussakin tilaisuudessa haastateltiin muutaman seurauksen edustajat kahdessa pienryhmässä eli palkatut ja seurajohtoedustajat erikseen (16 seuraa; yhteensä 16 palkattua + 16 seurajohtoedustajaa = 32 haastateltavaa). Syksyn haastateltavat valittiin niin, että mukana oli vastaajia sekä seuroista, joissa kyseessä oli ensimmäinen palkattu että seuroista, joissa palkattu/-ja oli ennestään. Tärkeänä kriteerinä oli myös, että edustetuksi tulisivat seurat, joissa työntekijä oli jo hakuvaiheessa valmiiksi katsottuna, ja myös ne, joissa palkattavaa henkilöä ei ollut etukäteen tiedossa. Kevään kahdessa tilaisuudessa taas keskityttiin moniseuraisiin hankkeisiin, joihin liittyen haastateltiin 15 haastateltavaa 11 seurakoaliitiosta. Kevään haastatteluja ei ehditty vielä purkaa tätä raporttia varten.

Neljänneksi käytettävissä on nettikyselyinä tammikuussa ja huhtikuussa 2010 pääosin avoimilla kysymyksillä erikseen palkatuilta (tammikuussa n= 159; huhtikuussa n=173) ja seurajohtoedustajilta (tammikuussa n= 130; huhtikuussa n=156) kerätyt näkemykset hankkeen alkuvaiheen toimista, niiden onnistumisista ja ongelmakohtista.

Kokonaisarvioinnissa nojataan monitahoarvioinnin periaatteisiin, niinpä lähtötason arvioita on kerätty seuratoiminnan eri ryhmiltä. Palkatuilta on kerätty tiedot heidän ammattimaisuutensa tasoon ja koulutustasoihinsa liittyen (n=184). Seuraväestä arvioita on kerätty myös ohjaajilta ja valmentajilta, seura-aktiiveilta, toimintaan osallistuvien lasten ja nuorten vanhemmilta, aikuisliikkujilta sekä seurojen yhteistyötahojen edustajilta. Palkattuja lukuun ottamatta tietoja ei hyödynnetä vielä tässä raportissa. Lisäksi arvioitsijoiden käytössä on myös vuonna 2006 kerätty seuratuotkimusaineisto (n=550), jota voidaan käyttää koko seurakenttää kuvastavana vertailuaineistona (ks. Koski 2009). Vertailua varten kerättiin myös täydentävää perustietoa hakemuksen jättäneistä, mutta ilman tukea jääneistä seuroista. Vastaamisinto ei ymmärrettävästi noussut tämän ryhmän seuroissa suureksi, mutta vertailua varten tiedot saatiin 73 seuralta.

Mainittujen aineistojen lisäksi on kerätty jonkin verran tietoja yksittäisistä tapauksista (esim. tuesta luopuneista) lähinnä puhelinhaastatteluilla tai sähköpostitse.

4 Perustiedot tukea saaneista ja vertailua koko seurakenttään

Päätoimisen työntekijän palkkaamiseen tarkoitettua kehittämistukea haki määräpäivään mennessä yhteensä 495 seuraa. Näistä 244 eli noin joka toisen (49,3 %) tavoitteena oli saada palkallinen työntekijä lasten ja nuorten liikunnan kehittämiseen seurassaan. Lähes yhtä moni eli 229 (46,3 %) halusi hankkia työntekijän seuran hallintoon. Aikuisten harrasteliikunnan kehittämiseen hakemuksista keskittyi 22 kappaletta (4,4 %). Päätoimisten tukihakemuksista noin 30 oli useamman seuran yhteishankkeita.

Palkkatukea myönnettiin 200 seuralle eli tukea sai yli 40 prosenttia sitä hakeneista ja palkallisten hankekausi alkoi elokuun 2009 puolivälissä. Pääpaino oli lasten ja nuorten toiminnan kehittämisessä, sillä yli puolet (56 %) tukea saaneista suuntaa palkallisen toimet tällä alueelle. Seurahallinnon tehtäviin tukea saaneiden osuus oli kolmannes (33 %) ja aikuisten harrasteliikuntaan jotakuinkin hakemusten mukainen osuus (6 %). Lisäksi tukea myönnettiin luokkaan ”muu toimi erityisin perustein” kuuluville seuroille (5 %).

Myönteisen päätöksen saaneista seuroista kahdeksan on sittemmin luopunut mahdollisuudestaan palkata työntekijä. Näistä yksi oli yhteishankkeen seura, jossa hankkeen toinen osapuoli jatkoi kokeilun parissa. Luopumisten taustalta löytyi erilaisia inhimillisiä, ajankohtaan, seuran tilanteeseen ja/tai toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. Osa oli tunnistanut kriittiset tekijät jo hakuvaiheessa, mutta päättänyt siirtää tarkemman pohdinnan mahdollisen myönteisen päätöksen jälkeiseen aikaan. Esimerkiksi taloudelliseen riskiin liittyviin tekijöihin saattoi olla toiveita kohennuksista, jotka eivät sitten realisoituneetkaan ja asian selkiinnyttyä nähtiin viisaammaksi luopua tuesta. Pääsääntöisesti luopuneet eivät nähneet itse seurojen kehittämishankkeessa juurikaan kritisoitavaa. Yksittäiset kriittisemmät kommentit koskivat palkkaamisen vakinaisuus-kriteeriä, palkan pienuutta tai kokonaisuuteen liittyvää suhteellisen suurta paperityötä. ”*Vähemmälläkin paperisodalla voi palkata*”.

Luopuneiden tilalle nostettiin varasijalta olleista viisi seuraa mukaan kokeiluun. Nämä päästivät aloittamaan pari kolme kuukautta muita myöhemmin. Lisäksi on kantautunut tietoja muutamasta yksittäisestä seurasta, jotka ovat asian suhteen tietynlaisessa

käymistilassa. Tosin sanoen kokeilu ei ole käynnistynyt toivotulla tavalla. Esimerkiksi työntekijää on jouduttu vaihtamaan tai sopivaa ei ole löydetty. Luopuneet ja käymistilassa olevat seurat ovat ainakin osaltaan ilmentymiä siitä, ettei asiaan oltu ehditty riittävästi pohjustaa eikä paneutua sen suunnitteluun. Tätä kirjoitettaessa hanke on tiettävästi käynnissä 198 seurassa tai seurayhteisössä.

Palkkatukea saaneista seuroista lähes 80 prosentissa (78,5 %) aloitti tuen myötä ensimmäinen kokopäivätoiminen palkattu työntekijä. Tämä tarkoittaa samalla myös sitä, että noin viidenneksessä tukeva saaneista seuroista tiedettiin ennakolta, mitä työnantajana toimimiselta edellytetään.

Osassa hankkeista on mukana useampi kuin yksi seura, mikä vaihtoehto oli esillä myös kokeiluhankkeen ennakkoinneissa. Yhden seuran hankkeita on tukea saaneista 179, kahden seuran hankkeita on 17 ja kolmen tai useamman seuran yhteishankkeita on neljä. Näistä yksi on seitsemän seuran yhteishanke. Näiden osahankkeiden kautta voidaan päästä arvioimaan, millaisia etuja ja toisaalta hankaluuksia ilmenee, jos seuroja pyritään kehittämään useamman seuran yhteisesti palkkaamalla toimijalla.

Kuten sanottua tasa-arvoisuus on läsnä hankkeen tehtäväasettelussa. Yksi keskeinen teemaan liittyvä asia Suomen kaltaisessa pinta-alaltaan suhteellisen suuressa ja harvaan asutussa maassa on maantieteellinen ja alueellinen tasa-arvoisuus. Taulukossa 1 on kuvattu seuratuon alueellista jakautumista. Jakauma noudattaa pääsääntöisesti SLU-alueiden kokoa ja väestömääriä. Alueelliset erot tukea saaneiden osuudesta hakeneiden määrään ovat varsin suuria vaihdellen Kymenlaakson 20 prosentista Päijät-Hämeen yli 60 prosenttiin. Tulosta voi myös tulkita niin, että ilmeisesti hakemusten laadukkuus on mennyt alueellisen edustavuuden edelle, mikä lienee itse kokeiluhankkeen sisältöjen kannalta hyvä asia.

TAULUKKO 1. Seuratuen jakaantuminen SLU-alueittain (%)

	Osuus tuetuista	Tuettujen osuus hakeneista
Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu	37	42,5
Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu	14	41,8
Hämeen Liikunta ja Urheilu	9	34,0
Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu	7	48,3
Keski-Suomen Liikunta	6	54,5
Pohjois-Savon Liikunta	5	33,3
Pohjois-Pohjanmaan Liikunta	4	37,5
Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu	4	61,5
Pohjois-Karjalan Liikunta	3	46,2
Etelä-Savon Liikunta	3	33,3
Etelä-Karjalan Liikunta ja Urheilu	3	38,5
Kymenlaakson Liikunta	2	20,0
Lapin Liikunta	1	30,0
Keski-Pohjanmaan Liikunta	1	33,3
Kainuun Liikunta	1	28,6
YHTEENSÄ	100	40,7

Seuran kotikunnan mukaan tarkasteltaessa voidaan todeta, että myönteinen päätös osui 69 eri kunnan seuralle. Eniten palkattuja osui ymmärrettävästi helsinkiläisiin seuroihin (27). Yhteensä vähintään kymmenen palkattua saivat myös espoolaiset (18), vantaalaiset (13), turkulaiset (12), tamperelaiset (10) ja jyvaskyläläiset (10) seurakunnat. Taulukossa 2 on lueteltu kaikki vähintään neljä palkallista saanutta seurojen kotikuntaa.

TAULUKKO 2. Seuratuella palkattujen määriä seurojen kotikunnittain

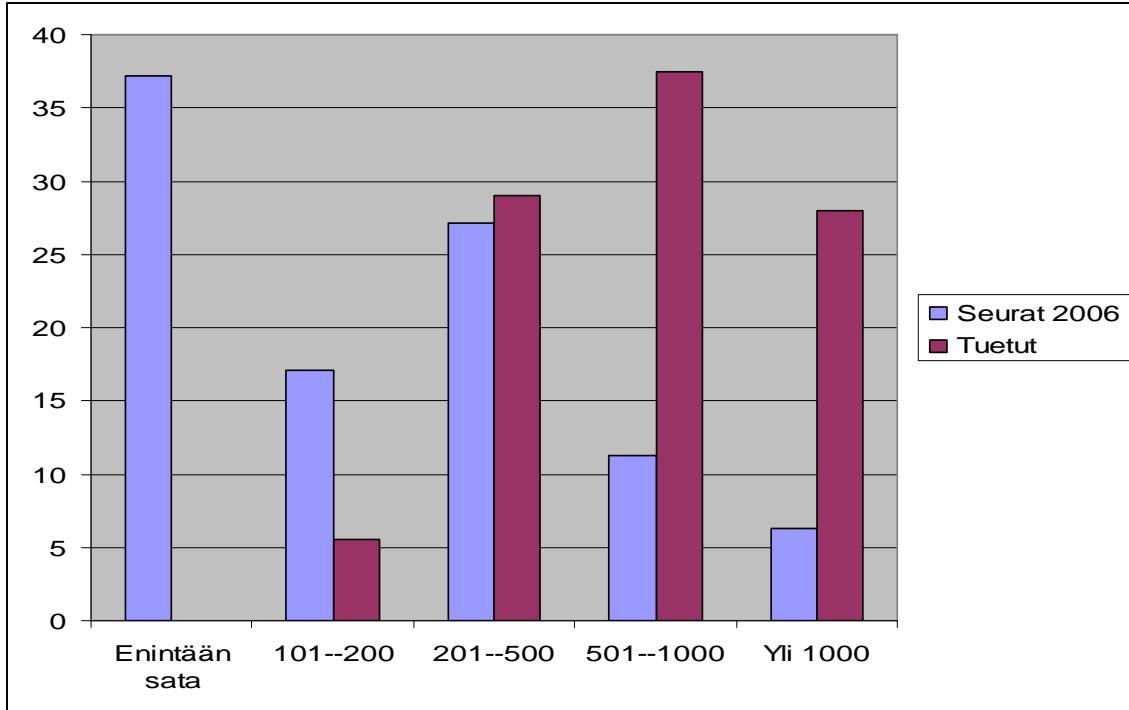
Kotikunta	Tuettujen määrä
Helsinki	27
Espoo	18
Vantaa	13
Turku	12
Tampere	10
Jyväskylä	10
Kuopio	8
Lahti	7
Oulu	5
Seinäjoki	4
Joensuu	4
Lappeenranta	4
Vaasa	4

Palkkatuen myönteisen päätöksen saaneista 200 seurassa toimi hakuvaiheessa seurojen ilmoituksen mukaan 19 000 vapaaehtoista, niissä oli mukana 96 000 lasta ja nuorta sekä 35 000 aikuisharrastajaa. Kokeilun piirissä olevista seuroista noin 90 prosenttia on yhden lajin erikoisseuroja.

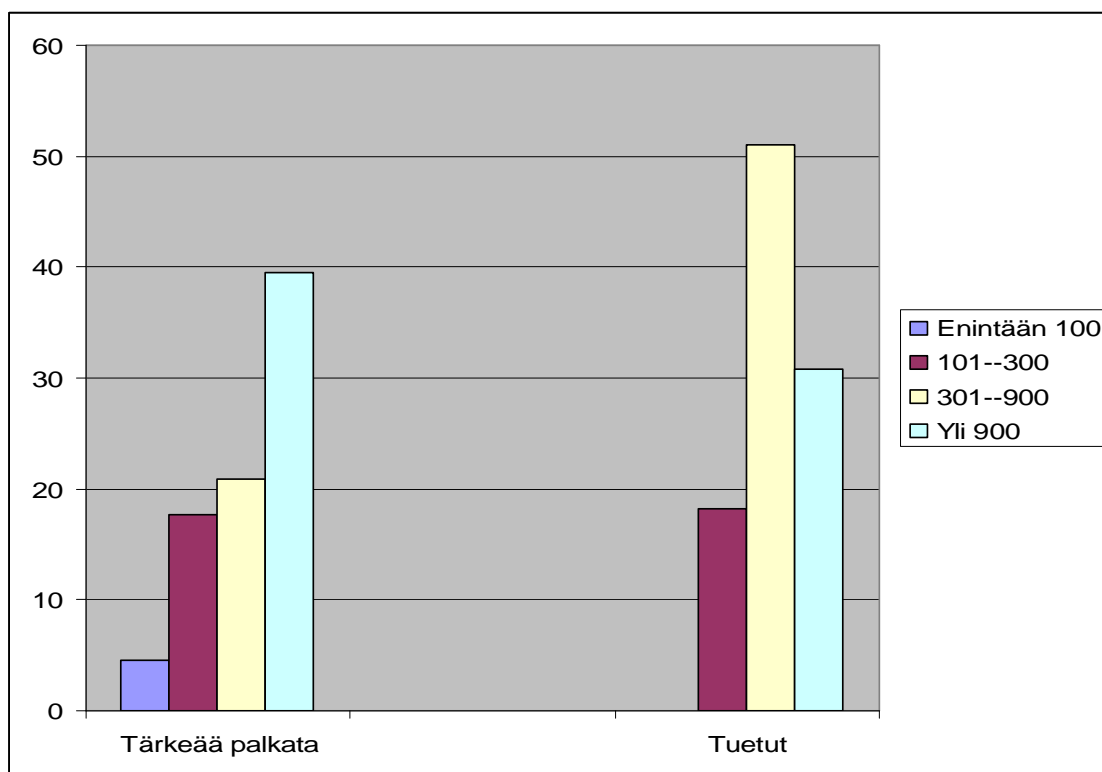
Pienimmässä seurassa ilmoitetaan olevan 107 jäsentä ja suurimmassa 13000. Jäseniä on tukea saaneissa seuroissa keskimäärin 1045. Jos kaksi suurinta (Cetus 13000 ja Polyteknikkojen urheiluseura, jossa useimmat 12 000 jäsenestä ovat lähinnä nimellisiä kohderyhmään kuuluvia*) otetaan tarkastelusta pois jää keskiarvo 930:een. Lähes 40

* Polyteknikkojen urheiluseura tarjosi vuoden loppuun asti palveluja Teknisen Korkeakoulun opiskelijoille ja henkilökunnalle, joita oli yhteensä noin 12 000. Vuoden vaihteen jälkeen seura muuttui Aalto-yliopiston urheiluseuraksi, jonka kohderyhmään kuuluvia on yhteensä noin 17 000.

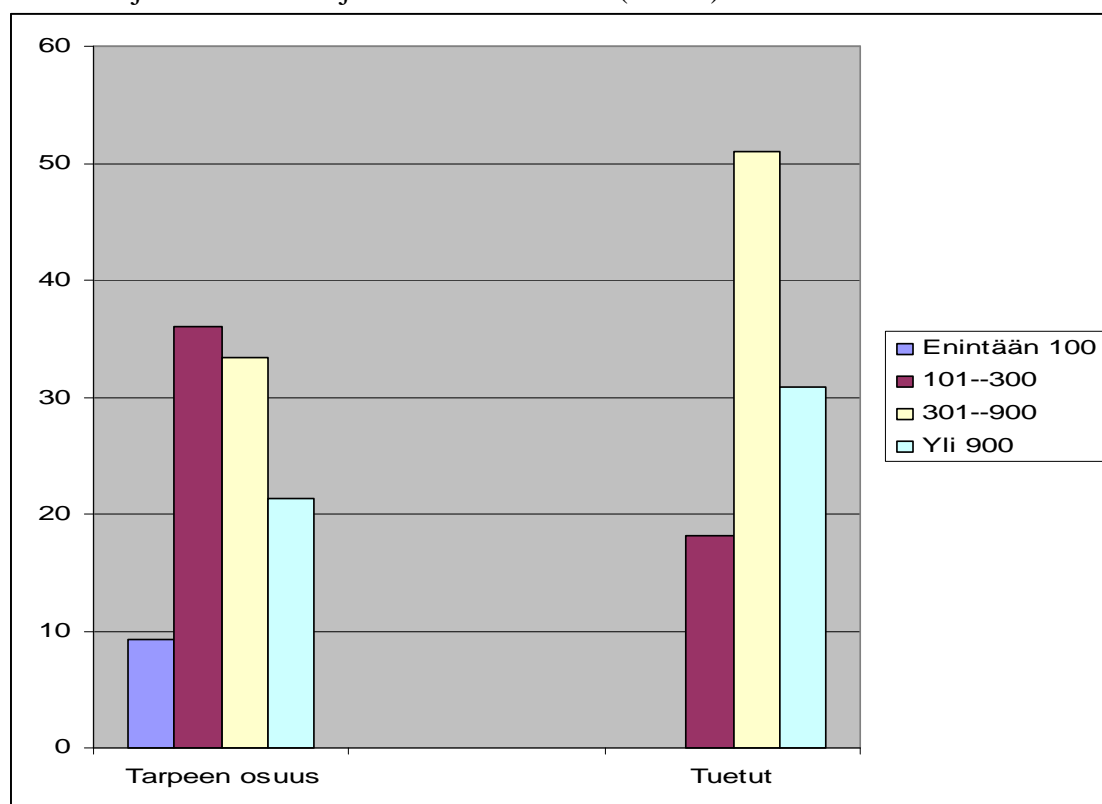
prosentissa tukea saaneista seuroista jäsenmäärä on 500:n ja tuhannen välillä (ks. kuvio 1). Yli tuhat jäsentä on reilussa neljänneksessä ja suurin piirtein saman verran on enintään 500 jäsenen mutta yli 200 jäsenen seuroja. Yli sadan mutta enintään 200 jäsenen seuroja on tukea saaneista vain reilu viisi prosenttia.



KUVIO 1. Jäsenmäärän jakaumat seura-aineistossa 2006 (n= 527) ja myönteisen tukipäätöksen saaneissa seuroissa (n=200)



KUVIO 2. Toimihenkilöiden palkkaamista tärkeänä tai erittäin tärkeänä pitävien osuus erikokoisissa seuroissa vuoden 2006 aineistossa (n=484) sekä myönteisen tukipäätöksen saaneiden jakauma seurajäsenmäärän mukaan (n=200)



KUVIO 3. Palkattujen toimihenkilöiden laskennallinen suhteellinen tarve erikokoisissa seuroissa vuoden 2006 seura-aineiston perusteella sekä myönteisen tukipäätöksen saaneet seurajäsenmäärän mukaan (n=200) (ks. Koski 2009)

Seuran jäsenmäärä on ymmärrettävästi keskeinen määrittäjä sille, että palkallista tarvitaan ja myös sille, että hänen palkkaamiseensa on käytettävissä tarpeellinen määrä taloudellisia resursseja ja että realistisesti voitaisiin odottaa työsuhteen jatkuvan myös tukikokeilun jälkeen. Tässä mielessä on perusteltua, että hankkeiden valinnat ovat osuneet esimerkiksi suhteelliseen tarpeeseen nähden (ks. kuviot 2 ja 3) keskimääräistä isompiin seuroihin. Kokeilunäkökulmasta on kuitenkin tärkeää, että saadaan havaintoja ja kokemuksia myös pienemmistä seuroista.

Tukea saaneista seuroista 50 ilmoitti päätarkoitukseensa kilpaurheilun, 16 kuntoliikunnan ja 134 lasten ja nuorten toiminnan. Taulukossa 3 on ristiintaulukoitu seuran päätarkoitus seuran muun toiminnan kanssa. Kaiken kaikkiaan tukea saaneista seuroista 95 prosentin toiminnassa ollaan tekemisissä kilpaurheilun kanssa. Tämä on sopusoinnissa edellä kuvatun kilpaurheilutoiminnan ja palkallisen tarpeen kytkennän kanssa. Tuetuista seuroista noin 90 prosenttia on yhden lajin erikoisseuroja. Kuntoliikunnan kanssa on tekemisissä 28 prosenttia ja lasten ja nuorten liikunnan kanssa 74 prosenttia.

TAULUKKO 3. Seuran ilmoittama toimintansa päätarkoitus ja muu tarkoitus (f)

	Päätarkoitus	Muu tarkoitus	Jompikumpi
Kilpaurheilu	50	147	189
Kuntoliikunta	16	39	55
Lapset ja nuoret	134	14	148

Palkatuista lähes kaksi kolmannesta on miehiä ja reilu kolmannes naisia (37 %). Miesten osuus on suuri ennen kaikkea lasten ja nuorten liikunnan hankeseuroissa, joissa heitä on kolme neljästä. Hallintotehtäviin ja aikuisliikunnan pariin palkatuista miehiä on vähän yli puolet (56 % ja 55 %).

Palkattujen keski-ikä oli arvioinnin pohjaksi tehdyn lähtökyselyn mukaan (n=183) 36,4 vuotta. Noin kolmannes on alle 30-vuotiaita (31 %). Alle 40-vuotiaita mutta vähintään

30-vuotiaita on lähes 40 prosenttia (39 %), noin reilu neljännes (28 %) osuu ikähaarukkaan 40-49 -vuotiaat. Tätä vanhempia on noin kuusi prosenttia palkatuista.

Puolet (50,3 %) palkatuista elää avioliitossa, avoliitossa asuvia oli 29 prosenttia, naimattomia 16 prosenttia ja asumuserossa, erossa tai leskiä noin neljä prosenttia. Äidinkielenään suomea puhuvia oli vastanneista 95 prosenttia, ruotsinkielisiä oli vastaajista neljä prosenttia ja kaksi vastaajaa ilmoitti äidinkielekseen jonkin muun kuin suomen tai ruotsin. Vastanneista palkallisista 59 prosentilla on lapsia. Noin 27 prosentilla kaikista on kaksi lasta. Yhden tai kolmen lapsen omaavia oli kumpiakin noin 12 prosenttia. Enemmän kuin kolme lasta oli noin kuudella prosentilla.

Peruskoulutukseltaan keski- tai peruskoulun käyneitä vastaajista oli joka neljäs. Ylioppilaita vastanneista palkatuista oli 72 prosenttia. Ammatillisesta koulutuksesta yleisimpiä ovat korkeakoulututkinto (28,7 %) ja opisto/amk-tason koulutus (28,7 %). Sellaiset löytyi täsmälleen yhtä monelta palkalliselta. Ammattikoulun tai ammatillisen kurssin käyneitä oli 14 prosenttia ja ilman ammatillista koulutusta oli noin viisi prosenttia vastanneista palkallisista. Kesken korkeakouluopinnot olivat noin joka viidennellä (21,9 %).

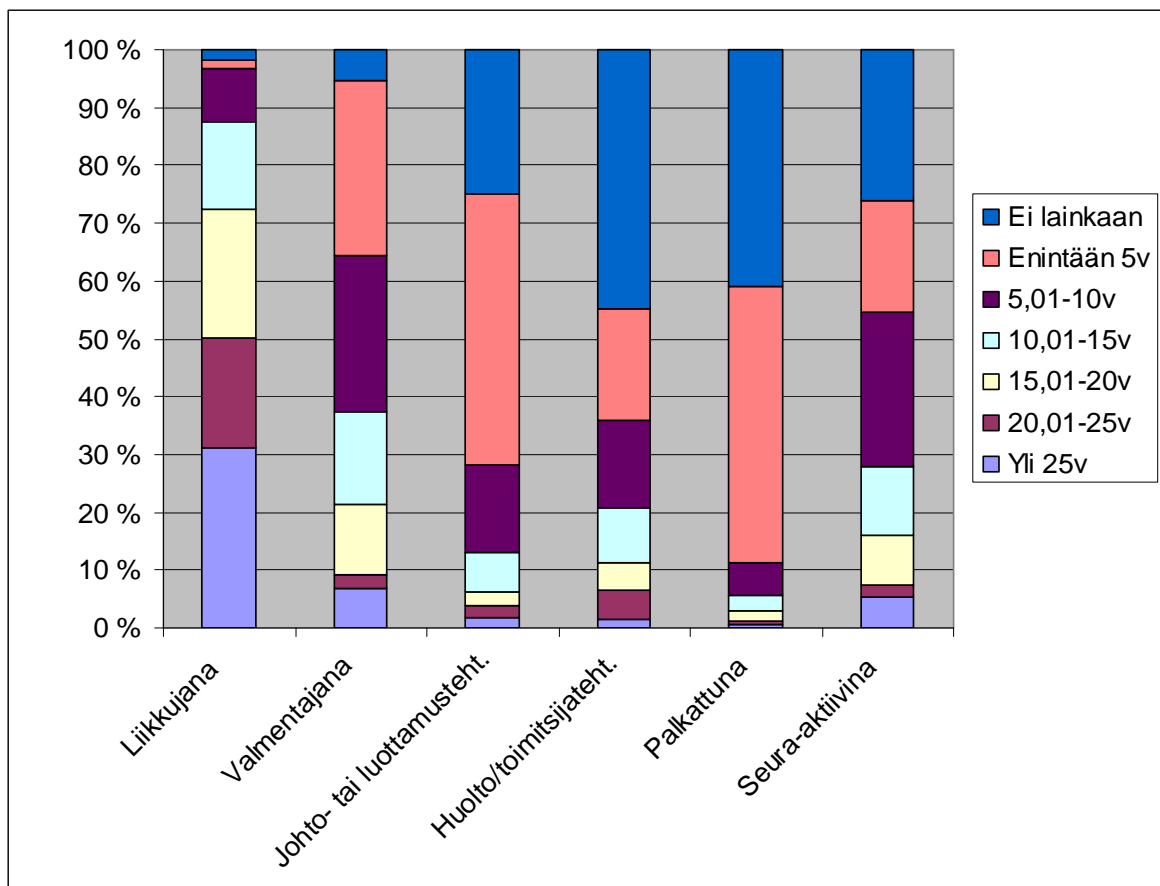
Ammatillisen koulutuksen koulutusohjelmaa tai linjaa kysyttäessä 48 vastaajaa ilmoitti jonkin liikuntaan liittyvän koulutuskokonaisuuden. Muita aloja, joista löytyi useampia vastaajia, oli esimerkiksi fysioterapian, kasvatusalan, talousalan ja nuorisoalan koulutukset. Mutta myös monia muita aloja esiintyi vastaajien taustatiedoissa maanmittauksesta, malliston suunnitteluun ja teatterin johtamiseen.

Liikunnallisesta koulutustaustasta kysyttäessä vastaajat kertoivat, että yliopistotasoinen koulutus oli hankittuna 17 prosentilla, opistotasoinen (amk, liik.ohj.) lähes joka kolmannella (30,5 %), muutamien kuukausien koulutus noin viidenneksellä (20,1 %), viikkojen koulutus noin joka kymmenennellä ja muutamien päivien koulutus oli noin 13 prosentilla. Täysin ilman liikunnan alan koulutusta on palkatuista noin joka kymmenes (10,3 %).

Liikunnan työkokemusta palkallisena vastaajilla on keskimäärin 8,5 vuotta. Täysin kokemattomia on 14 prosenttia. Vähän kokemusta mutta enintään neljän vuoden

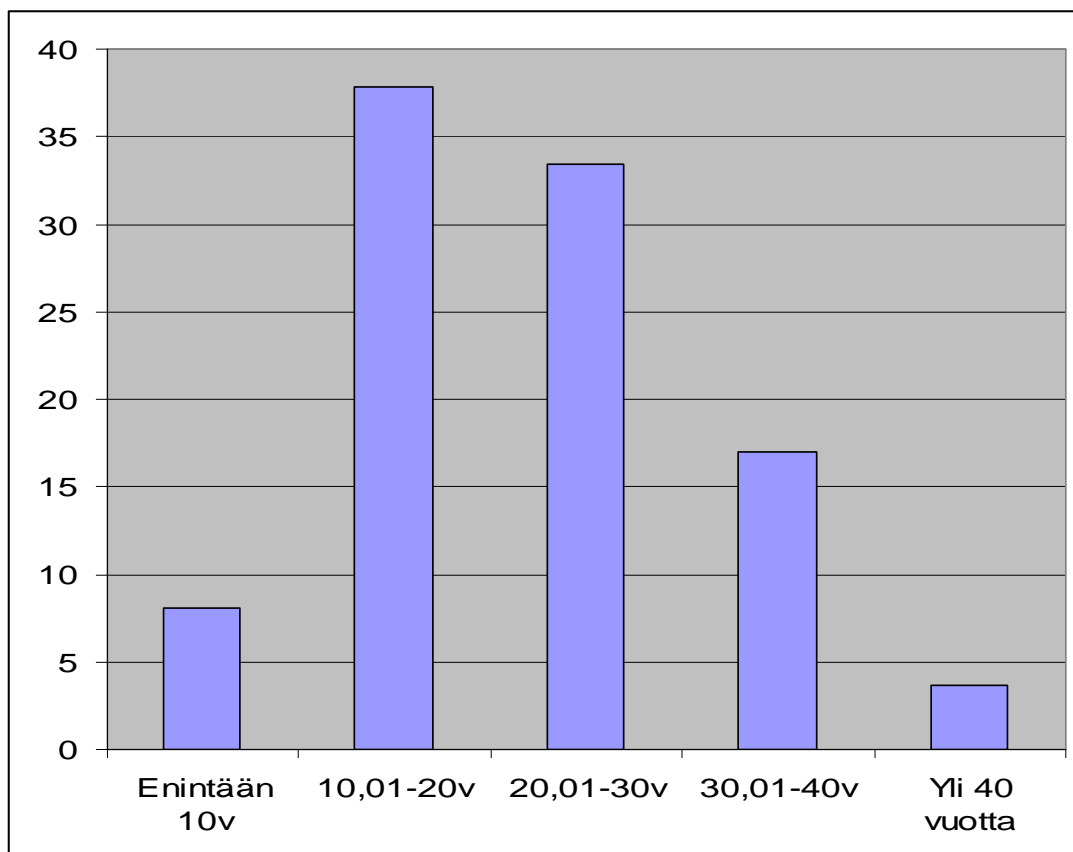
kokemus on 26 prosentilla. Neljästä kahdeksaan vuotta palkallisena liikunnan alalla on toiminut reilu viidennes (21,0 %). Yli kymmenvuotinen kokemus on lähes joka kolmannella (29,3 %). Viidellä vastaajalla on yli 30-vuotinen työkokemus alalta.

Kuviossa 5 on esitetty palkattujen kokemus seurassa toimimisesta (siis muutenkin kuin palkattuna). Palkallisista vain harvat ovat tulleet itselleen vieraalle kentälle. Kahta vastaajaa lukuun ottamatta kaikki ilmoittavat olleensa mukana seuratoiminnassa liikkujana ja/tai urheilijana. Melkein joka toinen on liikkunut seurassa yli 20 vuotta. Vastanneista melkein kaikki ovat myös olleet seurassa valmentajana tai ohjaajana. Kahdella kolmesta on valmentaja- tai ohjaajakokemusta vähintään viisi vuotta. Yli puolelle ovat tuttuja myös johto- ja luottamustehtävät sekä huolto- ja toimitsijatehtävät. Noin joka kymmenennellä on yli viiden vuoden kokemus myös palkallisena toimimisesta seurassa.



KUVIO 5. Palkattujen kokemus eri tehtävistä seuratoiminnassa (n:t liikkujana 179, valmentajana 174, johto 160, huolto 125, palkattuna 159, seura-aktiivina 150)

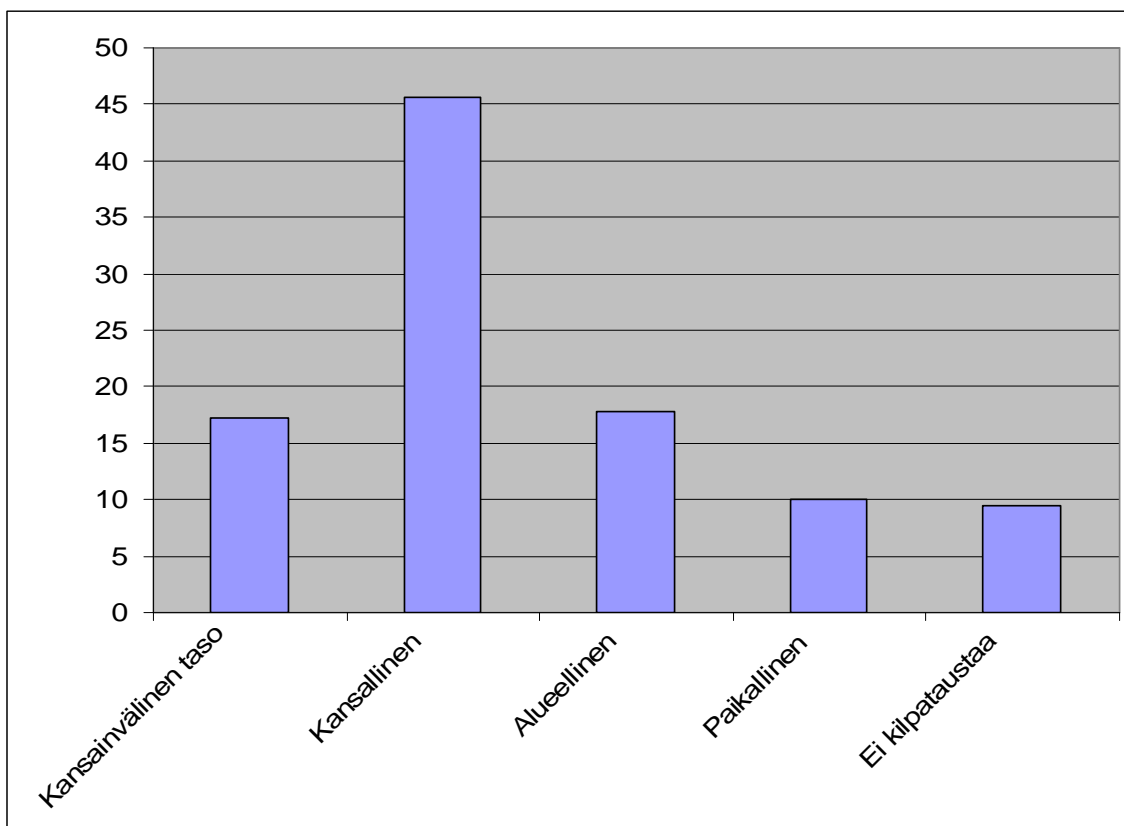
Jossakin mainitusta rooleista palkalliset ovat olleet keskimäärin 23,4 vuotta, joten tehtäviin on onnistuttu palkkaamaan kokenutta seuraväkeä (ks. kuvio 6). Yli 90 prosentilla on kokemusta seuratoiminnasta yli kymmenen vuotta.



KUVIO 6. Palkattujen kokemus seuratoiminnasta (n= 155)

Palkatuilta kysyttiin, minkä lajien parissa he ovat aktiivisimmin olleet mukana. Kaikkiaan vähän luokitukselta riippuen noin 60 eri lajia mainittiin. Vähintään viiteen mainintaan ylsivät seuraavat liikuntamuodot: jalkapallo (59), jääkiekko (39), yleisurheilu (29), pesäpallo (21), salibandy (20), koripallo (14), hiihto (9), tennis (9), voimistelu (9), lentopallo (9), suunnistus (8), taitoluistelu (8), tanssi (8), uinti (8), joukkuevoimistelu (7), judo (6) ja sulkapallo (5). (n=186)

Palkallisten kilpaurheilullinen tausta on kuvattu kuviossa 7. Useampi kuin joka kuudes on ollut kansainvälisen tason urheilija. Kansalliseen tasoon on yltänyt jonkin verran alle puolet vastanneista. Joka kymmenes palkallinen on vailla kilpaurheilijan taustaa.



KUVIO 7. Palkattujen kilpaurheilullinen tausta (n=180) (%)

Edellä kuvatun ja varsinkin palkattujen itsearvioinnin perusteella seuratuen piiriin on saatu toimimaan palkallisina lupaavan tuntuinen joukko. Lähes 90 prosenttia vastanneista arvioi halunsa uuden oppimiseen kiitettävälle (9-10) tasolle kouluarvosanoja käytettäessä. Sama havainto pätee valmiuteen ahkeraan työntekoon. Kun lisäksi lähes yhtä moni arvioi kykynsä tulla toimeen ihmisten kanssa kiitettävälle tasolle, ovat merkittävät perusvalmiudet seurassa menetykselliselle toimimiselle laajalti olemassa.

Osa palkatuista työskentelee ainakin osittain kotonaan, sillä kysyttäessä työn matkan pituutta yhteen suuntaan seitsemän vastaajaa (4,5 %) ilmoitti nolla kilometriä. Muutamat vastaajista taas liikkuu työnmatkansa eri kohteisiin niinpä vastaus saattoi olla vaikkapa 10-20 km. Näissä tapauksissa koodattiin matkan keskiarvo ääripäiden perusteella. Keskimäärin työnmatkan pituus oli noin kymmenen kilometriä. Neljä vastaajaa kertoi työmatkan pituuden olevan yli 50 kilometriä yhteen suuntaan.

Keskimäärin päätoimiset saavat palkkaa 2100 euroa kuukaudessa. Pienimmillään maksetaan 1200 euroa ja suurimmillaan 3400 euroa. Alle 2000:n kuukausiansiot jäävät

joka neljännellä palkatulla. Lähes 70 prosentilla palkka asettuu 2000-2500 euron haarukkaan. Tämän tason yläpuolella ovat tulot noin seitsemällä prosentilla palkatuista.

5 Havaintoja hankkeen alkuvaiheesta

5.1. Arvioita hakuvaiheesta seurajohdon ryhmähaastatteluissa

Ainakin tukea saaneiden seurojen keskuudessa seurojen kehittämistuen markkinoinnin nähtiin onnistuneen. Tietoa seuratuimahdollisuudesta oli tarjolla riittävästi. Asia tuli esiin monelta suunnalta, eikä mahdollisuus jäänyt epäselväksi. Erityisesti lajiliittojen panosta tiedottamisessa mutta myös sparrausavusta kiiteltiin. Monet vastaajista kiittelivät myös oman SLU-aluejärjestönsä panosta. Joitakin seuroja aluejärjestö tai lajiliitto oli erityisesti kannustanut hakemaan. Joukkoon sattui myös tapaus, jossa kunnan liikunnanviranhaltijan aktiivisuus oli saanut ajatuksen tuen hakemisesta kypsyään.

Sisällöllisesti hieman epäselvyyttä ja keskustelua aiheuttanut asia oli sen linjauksen tulkinnoissa, miten tukea voisi saada kilpaurheilutoiminnan tukemiseen. Jotkut tukea saaneista aikoivat ensitulkinnan perusteella jättää kokonaan tuen hakemisen, kunnes keskustelut selvensivät mahdollisuuden valmennustoiminnan kehittämiseen nuorisotoiminnan kautta. Toinen mainituksi tullut hienoinen epäselvyys koski sitä, voiko yksittäinen seura saada sekä palkkatukea että toiminnallista tukea. Lopulta selkiintyi tieto, että molempia oli mahdollisuus saada.

Eniten kritiikkiä hakuvaiheen osalta esitettiin hakulomakkeen tekniselle toteutukselle. Erityisesti siihen kohdistettiin kritiikkiä, että ohjelman tarjoama täyttötila kykeni näyttämään vain pienen osan tekstistä, jos tekstiä oli vähänkin useampi rivi. Esimerkiksi ohjelman kautta tulostettaessa sai yleensä vain osan tekstistään. Tätä ongelmaa ei ollut esimerkiksi niillä, jotka olivat kirjoittaneet hakutekstin erikseen ja kopioineet sen sitten lomakkeeseen.

Hakuvaiheen lomakkeessa kysytyjen tietojen vastaaminen ei varsinkaan yleisseuroille ole välttämättä kovin helppoa, kun tiedot pitää koostaa eri jaostojen tietojen pohjalta. Jos

ja kun jaostot dokumentoivat moisia tietoja eri tavalla ei tietojen koostaminen ole välttämättä kovin helppoa.

Pääsääntöisesti vastaajat kertoivat aikataulun olleen hakuvaiheen osalta sopiva. Tietoa oli tullut riittävän ajoissa ja asiaa oli ehditty valmistella.

Sitä vastoin palkkaamisprosessille ei aikataulutus ollut seurojen näkökulmasta kovin hyvä. Talvilajeissa on kesän kynnyksellä ja kesällä suvantovaihe, jolloin on vaikea saada asioita eteenpäin. Kesälajeilla taas on usein niin kiire, että päivittäiset toiminnot vievät pääosan energiasta. Toisaalta palkallisen oli tarkoitettu aloittavan elokuussa, joten rekrytointi olisi pitänyt tehdä hyvissä ajoin ennen sitä. Suomessahan heinäkuu on tunnetusti lomakuukausi, jolloin ihmisiä ei ole helppoa saada kiinni eikä esimerkiksi rekrytointiprosessia ole helppoa viedä eteenpäin. Aika monella seuralla palkallinen aloittikin vasta suunniteltua myöhemmin. Oli myös tapauksia, joissa seuran johto ehti vaihtua tuen hakemisen ja myönteisen päätöksen välillä, mikä ei tietenkään ollut omiaan helpottamaan asioita.

Haastatelluista seuroista kahdessa oli ihminen katsottu tehtävään jo valmiiksi. Avoimeen hakuun laittaneista hakijamäärä vaihteli kahdesta 50:een. Tyypillisimmillään hakijoita oli kymmenkunta tai vähän sen alle. Pääosin tuntuma oli, että tarjolla oli potentiaalisia ehdokkaita. Eräs haastateltava kertoi, että tarjokkaina oli koulutettuja vaihtoehtoja, jotka olivat laman johdosta joutuneet epävarmaan työtilanteeseen ja valmius seuratyöhön aiempaan työhön nähden pienemmällä palkallakin oli olemassa. Kokemus, lajituntemus ja koulutus olivat keskeisimpiä valintaperusteita haastattelujen perusteella.

Seurajohdon edustaja, jonka tehtäväksi tuli palkatun työnohjaus ja esimiehenä toimiminen, oli useassa tapauksessa seuran puheenjohtaja, mutta muillekin tehtävää oli delegoitu. Haastateltujen ryhmässä vastuulliset kertoivat, että kyseisen henkilön tehtävät olivat kokeilun myötä lisääntyneet merkittävästi. ”*On oltu melkein naimisissa uuden toiminnanjohtajan kanssa*”.

Työnantajan velvollisuuksiin perehtyminen vei myös aikaa ja energiaa ainakin niiltä, joille kyseiset asiat eivät olleet entuudestaan tuttuja. Tukea ja apua oli saatu esimerkiksi aluejärjestöistä, mutta ainakin eräitä asian työläys oli yllättänyt. Työsopimuksen

laadinnassa palkallisen tehtäväkenttä tuntui helposti käsittävän yhtä ja toista. Myös työaikakysymys koettiin vaikeaksi, sillä käytännössä tehtävät yleensä edellyttävät molemmin puolista joustavuutta, joka sopimuksen muotoon on vaikeaa yksiselitteisesti kirjata. Ensimmäisen työntekijän palkanneet seurat olisivatkin ilmeisesti tarvinneet perusteellisemman koulutuksen työnantajana olosta. Työsopimuksesta ja palkanmaksujärjestelmästä oli kuulemma ollut lyhyet kurssit, mutta tuhdimpaa pakettia olisi toivottu. ”*Epävarma olo jäi*”.

Ainakin muutamissa kohdeseuroissa tuntui etenkin hallituksen toiminta piristyneen uuden palkatun myötä. Oli myös tuntumaa siitä, että ihmisiä toimielimiin oli helpompaa saada, kun oli saatu joku, joka pitää kokonaisuuden kasassa. Esimerkiksi valmentajien kerrottiin olevan motivoituneempia ”*Tullut hyvää palautetta siitä, että joku on kiinnostunut heidän tekemisistään ja tukee ja neuvookin*”.

5.2 Palkattujen tunteja hankkeen alkaessa *

Odotukset ja tavoitteet

Haastateltavat olivat tietoisia palkallisen tehtävään kohdistuvista odotuksista. Sekä seuratoimijoilta että harrastajien vanhemmilta oli tullut yhteydenottoja, joissa on otettu kantaa, mitä pitäisi tai voisi tehdä. Keskustelun perusteella työntekijät vastasivat näihin odotuksiin eri tavoin. Mikäli työnkuva ei ollut selkeästi kirjattu, yritettiin tehdä vähän kaikkea. Osa taas valitsi tehtäviä työsopimuksen, tehtävän nimikkeen tai hakemuksessa esitetyn suunnitelman mukaan. Mikäli kehittämistehtäviä oli paljon, esitettiin mahdollisuus toteuttaa niitä tärkeysjärjestyksessä. Myönteiseksi koettiin tilanne, jossa rajaukset oli selkeästi kirjattu työntekijän ja muiden vastuualueiksi. Tehtävien määrittelyn lisäksi vastaajat kokivat tärkeäksi, että seuran jäsenille ja myös harrastajien vanhemmille viestitetään, mistä tehtävistä uusi työntekijä vastaa ja kuka tehtäviä voi antaa. Vakiintuneissa usean työntekijän seuroissa vastaavaa tarvetta ei ollut.

* Tämä osuus on Matti Hakamäen kirjoittama

Työntekijöillä itsellään oli erilaisia odotuksia ja tavoitteita. Lajiinsa sitoutuneet työntekijät mielsivät onnistumisen kriteeriksi oman lajin aseman vahvistamisen alueella. Rajatusti tavoite oli saatettu asettaa esimerkiksi niin, että seurassa tulisi tietyllä aikavälillä olla joukkue jokaisessa ikäkausisarjassa, tai yleisemmin, että uusi laji saisi paikkakunnalla vakiintuneen aseman. Onnistuminen merkitsisi siten sekä seuratoiminnan laadun parantamista että harrastajamäärien kasvattamista. Myös kilpailullisia tavoitteita oli asetettu. Niihin viitattiin useimmiten toisten odotuksina. Tämä johtui muun muassa siitä, että suoranaisten kilpaurheiluvalmennus oli rajattu kehittämistuen ulkopuolelle.

Ensimmäisinä työntekijöinä seuraan palkatuilla henkilöillä oli myös tarvetta osoittaa, että palkkauspäätös oli ylipäätään oikea. Suoranaiseksi tavoitteeksi mainittiin, että tarkoitus on osoittaa palkatun henkilön tarpeellisuus seuran kehittämisessä. Tämä tuli esiin lähinnä seuroissa, joissa palkkatyöhön siirtymisestä oli käyty pitempi keskustelu.

Yleisenä huolena palkatuilla työntekijöillä oli lasten ja nuorten vähäinen liikunnallinen aktiivisuus. Useampi haastateltava piti siihen vaikuttamista tärkeämpänä tavoitteena kuin oman lajin edistämistä.

Harrastuksesta ammatiksi

Haastateltavien erilainen tausta selitti odotusten ja tavoitteiden vaihtelua ja myös työroolien muotoutumista. Seuraan ulkopuolelta tulleilla oli parempi mahdollisuus määritellä sitoutumisensa tapa ja aste. Osa oli tietoisesti erottanut roolinsa lajin harrastajana, vapaaehtoisena seura-aktiivina ja työntekijänä. Selkeä keino oli harrastaa lajia itse eri seurassa kuin missä on työssä. Jotkut tekivät jaon niin, että hoitivat itselleen vapaaehtoisena kuuluvia tehtäviä tiettyinä kellonaikoina pitääkseen eron palkkatyöhön. Tämä ei tietenkään aina ole mahdollista tai sitä ei koeta luontevaksi. Vastikkeetonta työtä tehneestä harrastajasta palkatuksi henkilöksi omaan seuraan siirtyneet henkilöt kokivat, että ei ole mahdollista tai järkevää erotella työtä ja ei-työtä, kun oma vapaa-aika kuitenkin kuluu lajin parissa.

Niin sanotuissa omista seuroissaan työskentelevät henkilöt kertoivat tekevänsä samoja tehtäviä joka tapauksessa, vaikka eivät olisikaan palkattuina. Työsuhde tarkoitti heille lähinnä sitä, että elantoa ei enää tarvitse hankkia muualta. Kun omassa seurassa

toimiminen kattaa työajan lisäksi suuren osan vapaa-ajasta, ei ole enää ihan selvää, mihin seuratoiminnan kehittämisen taloudellinen tuki kohdentuu.

Konkreettinen ryhmähaastattelussa pohdituttanut kysymys koski erilaisia käytäntöjä, jotka liittyivät työntekijän tavoitettavana olemiseen, paikkaan ja aikaan. Yleensä työ ei nimittäin ole sidottu kiinteään toimipisteeseen ja työajat vaihtelevat. Oleellinen asiaan liittyvä kysymys on, milloin palkatun kuuluu vastata työpuheluihin ja milloin ei. Muutama haastateltavista oli päättänyt pitää työpuhelimen päällä vain työaikana ja erottaa siten vapaa-ajan selkeäksi osa-alueeseen. Osa taas piti työpuhelinta mukana aina mutta kotona iltaisin vain äänettömällä tai piippauksella, jolloin itselle jäi valinnan mahdollisuus vastaamiseen tai rauhassa olemiseen. Vastaaminen päätettiin joka kerta erikseen esimerkiksi sillä perusteella, oliko soittajan numero tuttu tai ylipäättään, kuka soittaja oli. Valittu menettely vaikuttaa pidemmällä aikavälillä soittajien ja muidenkin ulkopuolisten odotuksiin. Kun eräs haastateltavista kertoi vastaavansa puhelimeen aina, sitä kommentoitiin: ”*Sittenpäähän vastaat - loppuelämäs*”. Jos selkeää linjaa työn ja muun elämän erottelemiseen ei ollut suunnitelmallisesti tehty, osa oli havainnut ajankäytön enemmän tai vähemmän tiedostamatta ajautuvan joihinkin uomiin. Huomattiin, että tavaksi oli tullut istua yhä useampi ilta tai yö läppäri sylissä.

Työajan kohdistuminen iltoihin tai viikonloppuihin oli todettu tosiasia. Myös suuri työmäärä oli pantu merkille. Joissakin seuroissa työajoista ja etenkin vapaiden viikonloppujen lukumäärästä oli tehty tarkka sopimus. Toisissa lajeissa työntekijät ottivat annettuna, että tiettyihin aikoihin työtä on yhtäjaksoisesti paljon tai erittäin paljon. Vastaavasti lajin kilpailukauden päätyttyä olisi seesteisempi vaihe. Pidemmät leirit tiedettiin niin kuormittaviksi, että niistä palautumiseen on varattava aikaa. Usealla työntekijällä tehtäviä oli jo annettuna tai otettuna niin paljon, että määrä vaikutti kohtuuttomalta, eikä ollut näkyvissä hetkeä, jolloin kuormitus olisi vähäisempi. ”*Jossain vaiheessa niitä vapaita täytyy alkaa pitää*”. Viikoittainen seuratoimintaan käytetty aika saattoi kattaa käytännössä lähes kaiken valveillaoloajan.

Erikseen kysyttäessä kukaan haastateltavista ei vielä ensimmäisten kuukausien aikana myöntänyt töiden vaikuttaneen uneen. Tosin muutama vastaaja tarkensi, että isompia kilpailuja ja henkilökohtaisten valmennettavien asioita saattoi herätä miettimään myös öisin. Näitä ei kuitenkaan katsottu varsinaisesti työstä johtuviksi. Omista

valmennustehtävistä ei uuden työn alettua aina joko haluttu luopua tai ajateltiin niin, että niitä jatketaan joko kausi loppuun tai kunnes on löytänyt tilalleen riittävän pätevän henkilön.

Haastatteluissa tuli useaan kertaan esille, että järjestötyö poikkeaa muista ammateista. Moni oli joutunut mielessään jo käymään läpi, että vaikka oli unelma-ammattissaan ja nauttii työstään, niin jaksamisen rajat tulevat jossain vaiheessa vastaan. Pidempään seuratyötä tehneet opastivat uusia tulokkaita vaatimaan työtehtävistä sovitavan seurajohdon tai johtokunnan kanssa kirjallisesti. Järkevänä pidettiin myös tehtyjen asioiden ja tuntien kirjaamista siltä varalta, että niistä myöhemmin tulee epäselvyyttä.

Tukiverkko

Omassa seurassa olevat henkilöt olivat siitä hyvässä asemassa, että he tunsivat entuudestaan seuran luottamushenkilöt ja harrastajat. Oli käsitys siitä, kenen puoleen saattoi kääntyä missäkin asioissa. Seuraa vaihtaneilla työntekijöillä tilanne oli erilainen. Jos oli joutunut muuttamaan työn perässä toiselle paikkakunnalle, edessä oli verkoston rakentaminen uudelleen. Oma nimi ei ollut kentällä tunnettu ja toisaalta ei tiennyt, keistä tai mistä saisi rekrytoitua sopivia henkilöitä seuraan vapaaehtoisiksi. Osa työntekijöistä pystyi käyttämään oman urheilu-uransa aikana kertyneitä kontakteja. Etenkin pienempien lajien edustajat käytännössä tunsivat suuren osan lajin parissa toimivista henkilöistä.

Lisäksi tukea, koulutusta ja neuvoja oli saatu muun muassa aluejärjestöiltä, lajiliitoilta ja kunnilta. Haastatellut pitivät hyvänä, että heihin oli otettu yhteyttä ja tarjouduttu auttamaan. Erilaisten koulutusten ja yhteistapaamisten ongelmana pidettiin sitä, että ne kuitenkin vievät aikaa joko varsinaisilta työtehtäviltä tai sitten niihin kuluu muuten mahdollisia vapaapäiviä.

Haastateltavat pitivät toivottavana sitä, että olisi jokin toimisto tai työyhteisö, jossa voisi kysyä neuvoa ongelmissa. Ainoan työntekijän urheiluseuroissa tällainen oli saatettu järjestää useamman seuran yhteisenä tilana tai alue- tai piirijärjestön yhteyteen.

Haastatteluista syntyi vaikutelma, että tehtäviin oli valikoitunut erittäin sitoutuneita henkilöitä, joiden tehtävällä oli suurempi merkitys kuin pelkkä työ. Osa uusista palkatuista ei mieltänyt suurta työmäärää ongelmaksi, koska he tekivät työtä itselle tärkeän lajin parissa, nauttivat siitä ja halusivat tehdä työn mahdollisimman hyvin.

5.3 Palkallisen toimet ensi kuukausina

Palkallisilta kysyttiin tammikuussa webropol-kyselyn avokysymyksellä lyhyttä kuvausta, miten heidän työnsä oli alkuvaiheessa muotoutunut. Kuten arvata saattaa uuteen toimeen ryhdyttäessä on ensin tutustuttava paitsi työkenttään myös toimintaympäristöön ja siinä toimiviin ihmisiin. Niille palkatuille, jotka tulivat valituiksi seuran sisältä, tämä vaihe oli tietysti helpompi, mutta heilläkin suhteidenmäärittelyt uuden roolin vuoksi on saattanut tuoda yllättäviä tilanteita. Eräät palkatut olivat muuttaneet työn vuoksi eri puolelta maata täysin uuteen asuin- ja toimintaympäristöön, mikä tietysti teki sisäänajovaiheeseen oman lisänsä.

Tehtäväkentän hahmotuttua palkatun työssä oli yleensä painottunut eräänlainen suunnitteluvaihe. Suunnitelmia oli tehty niin lähitulevaisuuteen kuin pidemmällekin aika välille. Monilla pitkäjänteisempi suunnittelutyö saattoi käynnistyä vasta myöhemmin. Suunnitelmallisuuden lisääntyminen tuo mukanaan toimintaan järjestelmällisyyttä. Työnsä kuvauksissa monet palkalliset viittaavatkin järjestelmällisyyden ja yhdenmukaisuuden luomiseen. Tämä koskee niin valmentamista, toimintakoneiston sujuvuutta kuin arkirutiinejakin. Toimintakoneiston sujuvuudessa keskeinen osa-alue on viestintä, mikä usein vapaaehtoisorganisaatioissa toimii puutteellisesti. Monissa hankkeen seuroissa oli palkatun vastausten mukaan jo tässä alkuvaiheessa kehitetty niin sisäistä kuin ulkoistakin viestintää. Viestinnän lisäksi toinen usein vapaaehtoisorganisaatioissa ryhtiä kaipaava toimintakoneiston osa-alue, johon järjestelmällisyydellä voidaan tuoda kohennusta, on taloudenpitoon ja toimistorutiineihin liittyvät asiat. Muutamat vastanneet kertoivat tarttuneensa alkuvaiheessa nimenomaan tähän puoleen.

Hankkeen ja monien seurojenkin tavoitteeksi asetettiin uusien harrastajien ja uusien harrastajaryhmien luominen ja tavoittaminen. Aika monessa seurassa näissä toiminnoissa oli

jo onnistuttu ensimmäisten kuukausien aikana. Toinen keskeinen koko hankkeelle asetettu tavoite oli seuratoiminnan laadun kohentaminen ja siihen liittyen on tehty jo työtä esimerkiksi valmennuksellisen toiminnan laadun kohentamiseksi. Valmentajia on koulutettu ja valmentajien keskinäistä vuorovaikutusta on parannettu monessa seurassa. Palkatut olivat myös itse valmentaneet urheilijoita mutta myös ohjeistaneet ja mentoroineet valmentajia ja ohjaajia käytännön tilanteissa. Todettakoon, että vain muutama palkallinen viittasi ensi kuukausia koskeneessa vastauksessaan hengennostatukseen tai sensuuntaisiin asioihin.

5.4 Alkuvaiheen onnistumiset

Onnistumisia ja asioita, joissa seura oli palkatun myötä eniten ensimmäisten kuukausien aikana kehittynyt, kysyttiin niin palkatuilta kuin seurajohdonkin edustajilta. Näiden ryhmien vastaukset muistuttivat paljolti toisiaan. Palkallisten lista oli kokonaisuudessaan jonkin verran konkreettisempi ja seurajohdon vastauksissa oli läsnä isomman kuvan hahmottaminen.

Kummankin ryhmän vastauksissa yleisimmin toistuvat sanat olivat järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus. Palkallinen etenkin seuroissa, joissa hän on ensimmäinen laatuaan, tuo osaamisellaan ja työllään systemaattisuutta monissa vapaaehtoisorganisaatioissa niin tyyppilliseen sattumanvaraisesti hoidettuihin toimintatapoihin. Muutamissa hankkeen seuroissa oli ensi kertaan palkatun myötä otettu käyttöön vuositasoinen toimintojen jäsentäminen, joita kutsutaan vuosikelloksi tai vuosikalenteriksi. Toisin sanoen hahmotetaan kalenterivuoden ajalle seuran toimintojen oleelliset ajoitukset ja mitä asioita milloinkin ja missä järjestyksessä pitää hoitaa. Järjestelmällisyys merkitsee myös sitä, että asiat toteutetaan johdonmukaisesti ja ennalta suunnitellusti. Tämänsuuntaista kehitystä vakuuttivat monet palkalliset ja seurajohdon edustajat tapahtuneen heidän seurassaan jo ensimmäisten kuukausien aikana. Jo pelkästään se, että asiat dokumentoidaan entistä paremmin tai edes ylipäättään, kuten muutamat seurajohdon edustajat kehuivat, saattaa kohentaa toimintaa, kun tekemiset ja tekemättä jätetyt on kaikkien hahmotettavissa ja voidaan keskittyä eteenpäin menemiseen. Tässä kohtaa on hyvä huomauttaa, että jos seurassa oli toimittu suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti jo

ennen palkattua, ei myönteistä kehitystä tietenkään ole välttämättä yhtä helppoa saada aikaiseksi kuin vähemmän suunnitelmallisista ja järjestelmällisistä lähtökohdista.

Järjestelmällisyys tuottaa yleensä seuran sisälle myös yhdenmukaisia toimintatapoja, jotka ovat omiaan tehostamaan toimintaa. Tähän mennessä oli aika monessa hankkeen seurassa jo vähintäänkin aloitettu työ yhtenäisen valmennuslinjan luomiseksi. Tällä pyritään siihen, että seurassa toimivien valmentajien käsitykset siitä, miten asioita viedään eteenpäin, eivät poikkeaisi toisistaan kovin paljoa. Esimerkiksi jossakin joukkuepallolajissa riippumatta siitä, minkä joukkueen toiminnassa on mukana tai jos esimerkiksi nuori urheilija pelaa useammassa joukkueessa yhtä aikaa, opit ja käytännöt olisivat seuran sisällä samansuuntaiset ja toisiaan tukevia. Yhdenmukaisuutta toimintatapoihin oli jo haettu muun muassa niin sanotun seurakäsikirjan avulla (ks. esim. http://www.jopox.fi/pk37/files/PK37_seuratoiminnan_kasikirja_2009.pdf). Siihen kirjataan keskeiset periaatteet ja piirteet, joiden puitteissa seurassa toimitaan riippumatta siitä, minkä ryhmän toiminnassa on mukana.

Palkallisen myötä seurojen juoksevien asioiden hoituminen on parantunut. Päivittäisiin asioihin ja tilanteisiin kyetään reagoimaan nopeammin, eivätkä asiat jää makaamaan. Tätä edesauttaa se, että seurassa on ainakin yksi henkilö, jonka saa esimerkiksi puhelimitse kiinni (ja jota voi seura-asioilla häiritä) muulloinkin kuin perinteisen virka-ajan ulkopuolella. Tämä taas on yksi konkreettinen esimerkki seurojen viestinnän kohentumisesta. Seuran henkilöityminen yhteen henkilöön selkeyttää viestinnän virtoja ja edesauttaa niin seuran sisäistä kuin ulkoistakin viestintää. Muutamat vastaajat olivatkin sitä mieltä, että palkatun myötä seuran imago ja uskottavuus oli ulkopuolisten silmissä parantunut jo näin hankkeen alkuvaiheessa. Mainintoja myös seuran paremmasta verkostoitumisesta ulkoisen ympäristön kanssa oli kirjattu.

Sisäiseen viestintään liittyen muutamien seurojen vastaajat raportoivat seuran sisäisen yhteistyön parantuneen. Seuratoiminnalla tiedetään viime vuosikymmeninä olleen taipumus muuttua suuntaan, jossa toimintaryhmät toimivat hyvin itsenäisesti ja riippumattomasti. Seurakulttuurin ja emoseuran merkitys ja arvostus ovat tämän kehityksen myötä heikentyneet. (Koski 2009, 50). Palkatun oli eräissä seuroissa nähty tuoneen muutosta tähän kehitykseen. Luonnehdinnat kuten ”*sisäinen vuorovaikutus on*

kohentunut” tai *”seuran joukkueet kokeneet emoseuran merkityksen konkreettisesti”* viittaavat tämänsuuntaiseen myönteiseen kehitykseen.

Onnistumisten listaan olivat niin palkatut kuin seurajohtokin tietysti kirjanneet myös uusien toimijoiden tai liikkujien löytämisen niissä seuroissa, joissa näin oli onnistuttu tekemään.

Muutamissa johdon vastauksissa nähtiin valmennuksen laadun jo parantuneen. Vapaaehtois pohjalta toimivat valmentajat olivat saaneet tukea ja opastusta ja heidän kerrottiin olevan tyytyväisempiä. *”Positiivisen tekemisen meininki on luotu”* kommentti kuulostaa tosi lupaavalta ja sellaiseen pääseminen johtaa usein itseään ruokkivaan myönteiseen kehään.

Varsinkin tapauksissa, joissa palkattu oli tullut selkeästi seuran ulkopuolelta, hän tuo mukanaan uudenlaisia näkemyksiä ja silmät, joilla seuran perinteiset toiminta- ja ajattelutavat voivat näyttäytyä kehittämistä vaativilta. *”Uusia näkemyksiä asioiden hoitoon”*, *”Vanhoista kangistuneista tavoista on kyetty luopumaan”* -kommentit viittaavat näkemyksiin, joissa nämä uudet katseet oli nähty myönteisessä valossa. Käytännössä näin ei tietenkään aina ole, mikä käy ilmi myös, kun tarkastellaan alkuvaiheessa ilmenneitä ongelmakohtia.

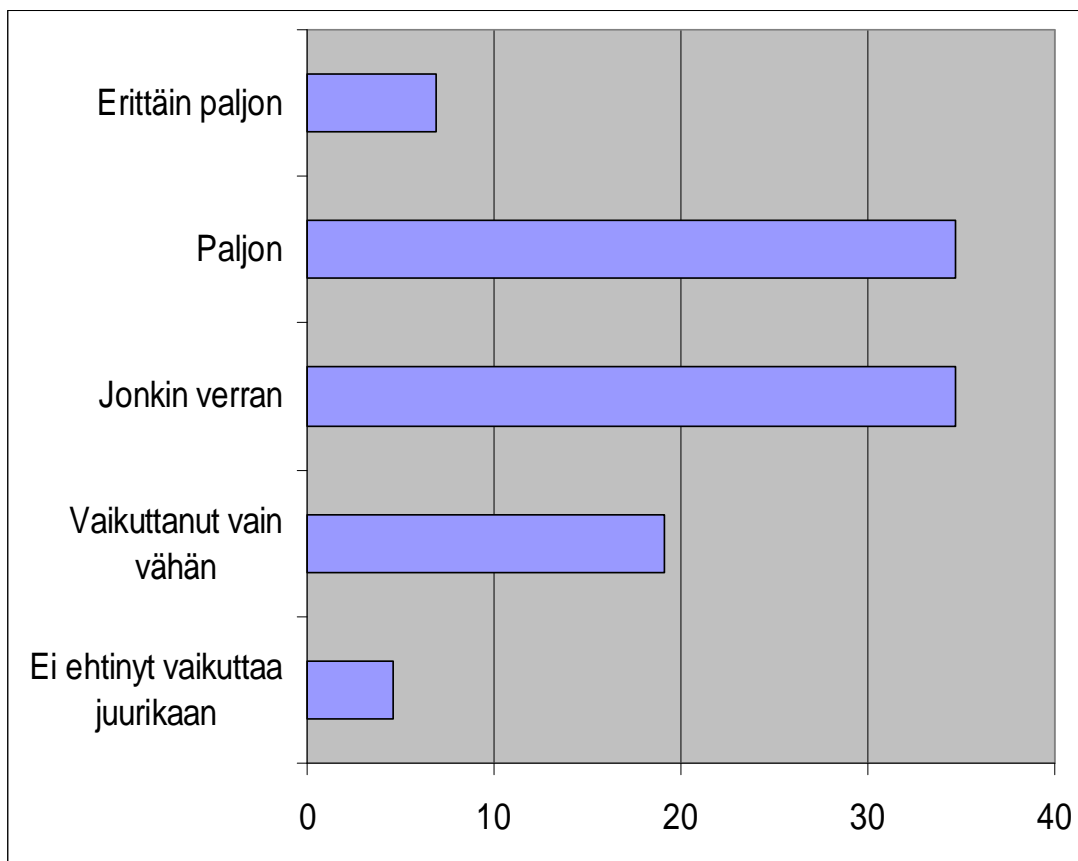
Hankkeen ehkä konkreettisimmat tavoitteet liittyvät liikkujien ja toisaalta vapaaehtoistoimijoiden määrän lisäämiseen. Seurojen ensimmäisen noin neljää kuukautta koskevan raportoinnin perusteella liikkeelle oli päästy yllättävänkin hyvin. Tosin seurojen ilmoittamiin määriin liittyy monia epävarmuustekijöitä. Jotkut olivat vastanneet raportissaan kokonaismuutoksen perusteella. Jotkut olivat laskeneet uudet tekijät ja liikkujat ilman, että olivat vähentäneet poislähteneiden tai lopettaneiden määrää. Monilla ei ollut riittäviä tietoja tilanteesta sen paremmin ennen hankkeen alkua kuin ennen raportointiaikaan. Osa oli aloittanut hankkeen juuri ennen raportointiajankohtaa, joten tuloksiakaan ei ollut voinut saavuttaa. Monissa tapauksissa on myös mahdotonta määrittää, kuten jotkut vastaajista olisi selvästi halunnut tehdä, kuinka suuri osuus muutoksesta oli nimenomaan kehittämishankkeen ansiota. Eräät vastauksista olivat niin ylimalkaisia, ettei edes likimääräistä numeerista arvoa ollut mahdollista määrittää. On myös määritelmällisesti vaikea asia, milloin toimija tai

liikkuja katsotaan uudeksi osallistujaksi. Riittääkö kertaluonteinen käynti vai millaisten kriteerien olisi täytyttävä? Kohtuullista on varmaan tässä yhteydessä korostaa, etteivät edellä kuvatut epävarmuustekijät ja epätasällisyydet ole kuin joiltain osin seuran tai seuran puolesta vastanneen syytä. Raportointijärjestelmässä tietoja on nimittäin kerätty kysymyksellä, joka jättää avoimeksi, onko kyse uusien nimien saamisesta seuran toimintaan vai esimerkiksi nettomuutoksesta. Jatkossa nettomuutokseen voidaan päästä kiinni, kun kysytään seurojen ohjaaja- ja liikkujamääriä samalla tavalla kuin rahoituksen hakuvaiheen kyselyssä.

Kuvatuista epävarmuustekijöistä huolimatta alkuvaiheen tulokset vaikuttavat lupaavilta. Niiden vastausten perusteella, jotka olivat muotoiltavissa numeeriseen muotoon, noin kuusi prosenttia seuroista ei ollut onnistunut lisäämään vapaaehtoistoimijoiden määrää. Yhtä suuri osuus oli niitä, joiden liikkujamäärä ei ollut lisääntynyt. Tässä kohtaa on syytä ottaa esiin, että lajien vuosikierrot ovat erilaisia ja tietyissä lajeissa kasvua ei syksyn aikana ole realistista edes odottaa. Monet ennakoivatkin määrien kasvavan kevään aikana ja eräitä lukujakin oli esillä, mutta näitä tietoja ei ole tässä yhteydessä käytetty.

Uusien vapaaehtoistoimijoiden määrä oli kasvanut niissä 171 seurassa, joiden vastauksen pystyi määrittämään numeerisesti, kaikkiaan yli 1700 henkilöllä eli noin kymmenellä uudella toimijalla seuraa kohden. Vastaavasti liikkuja oli samassa seuramäärässä tullut lisää lähes 10 500. Seuraa kohden tämä tarkoittaa noin 60 uutta liikkujaa.

Kun palkattuja pyydettiin arvioimaan, kuinka merkittävä heidän työpanoksensa ehti olla loppuvuoden 2009 aikana, tunnusti noin viisi prosenttia, ettei työ ollut ehtinyt juurikaan vaikuttaa seuran toimintaan ja sen kehittymiseen (ks. kuvio 8). Noin viidennes oli sitä mieltä, että työ oli vaikuttanut vain vähän. Reilun kolmanneksen mielestä vaikutus oli selvä ja erittäin paljon kohentumista arvioi tapahtuneen noin seitsemän prosenttia vastanneista.



KUVIO 8. Palkatun aikaansaannosten ja työn merkittävyys palkatun itsensä mielestä ajanjaksolla 1.8.2009-31.12.2009 (n= 173)

5.5 Alkuvaiheen ongelmallisimmat asiat

Palkatuilta ja seurajohdolta kysyttiin erikseen myös näkemyksiä siitä, millaiset asiat olivat olleet hankkeen alkupuolella ongelmallisimpia ja/tai mitkä olivat oleelliset kehityskohteet. Melkein 20 (18) seuraa 125 vastanneesta (14,4 %) raportoi, ettei ongelmia ollut. Muissa niitä sen sijaan oli kohdattu. Ylivoimaisesti yleisimmin niin palkattujen kuin työnantajankin edustajien vastaukset viittasivat suureen työmäärään ja siihen liittyen ajankäytön ongelmiin. Palkatun työkenttä seurassa on loputon. Usein myös määritetyt tehtävät tuntuvat laajoilta ja varsinkin kun työsopimukseen yleisesti on kirjattu kohta ”... ja muut työnantajan esittämät tehtävät”. Syksyllä 2009 järjestettyjen työnhajauspäivien yhteydessä käytyjen keskustelujen perusteella muutamat palkatuista tekivät hyvinkin yli 60 tunnin työviikkoja. Osa taas ei kaikin osin edes välttämättä tehnyt eroa työajalla ja vapaa-aikana seuran hyväksi toimimiselle. Monet esimerkiksi käyvät viikonloppuisin tai muuten vapaa-aikanaan seuraamassa seuran joukkueiden otteluita.

Työkentän laajuuden myötä on pakko pyrkiä määrittämään tehtävien tärkeysjärjestystä. Alkuvaiheen ongelmat tuntuivat usein kulminoituvan nimenomaan töiden priorisointiin ja fokusointiin. Pitkäjänteiseen kehitystyöhön, suunnitteluun ja visiointiin ei tuntunut aikaa ja energiaa helposti riittävän, kun ”*pitää sammuttaa tulipaloja*”. Eli pienet nopeaa reagointia vaativat tehtävät vievät helposti tilan ison kuvan hahmottamiselta ja sen työstämiseltä ainakin niin kauan kun ”palojen syttymiset” on kyetty ennaltaehkäisemään.

Työnantajien edustajien vastauksissa heijastui huoli palkatun jaksamisesta. Tilannetta oli monessa seurassa hankaloittanut se, ettei seurajohto ollut kyennyt omien siviilityökiireidensä takia evästämään palkattua mielestään riittävästi ja muutenkin työnohjaus oli saattanut jäädä vähälle. Ylipäätään palkatun yhteistyö seurajohdon kanssa oli eräissä seuroissa koettu ongelmalliseksi etenkin palkatun näkökulmasta, kun seurajohtoon ei ollut saanut tarvittaessa riittävän nopealla aikataululla yhteyttä. ”*Johtokunnan ja palkatun työnjako ja vuorovaikutus vaativat harjoittelua*”. ”*Hallitus ei ehdi reagoida riittävän nopeasti*”. Ylipäätään se, etteivät vapaaehtoisorganisaatioissa asiat etene välttämättä yhtä ripeästi kuin muun tyyppisissä organisaatioissa, koettiin eräissä vastuksissa ongelmaksi. Toisaalta esillä oli myös realiteetin tunnustavia huomioita: ”*asiat ottavat aikansa*” ja samalla epäiltiin jo nyt, ettei kokonaisuuteen liittyvä aika riitä. ”*Nyt tuntuu, että riittääkö aika? Kaksi vuotta on pieni aika.*”

Palkatun suhde seurajohtoon on eräs koko kokeiluhankkeen kynnykskohdista. Ongelmia syntyy varmasti, jos käy kuten ainakin yhdessä vastanneessa seurassa, jossa johdon edustajan vastauksen mukaan johdon tehtävät oli kaadettu palkatulle. Palkatusta ei synny seuralle lisäarvoa, jos hänen panoksellaan korvataan esimerkiksi parin kolmen sivuun siirtyvän vapaaehtoisen työpanos. Haasteellinen tilanne on etenkin useamman seuran yhteishankkeissa toimiville palkatuille, sillä heillä on samanaikaisesti useita työnantajia ja näin myös vastattavana monenlaisia tarpeita. Yleisseuroissa samaa moninaisten odotusten ongelmaa voi olla eri jaostojen taholta. Monet palkatuista olivat myös tunnistaneeet ”liian itsenäisten” toimintaryhmien myötä syntyvän ongelman. Nämä organisaation eri lohkojen raja-aidat häiritsevät seuran sisäistä yhteistyötä ja tekevät usein avoimen yhteistoiminnan hankalaksi.

Seuran eri lohkojen keskinäisen vuorovaikutuksen ongelmat kumpuavat usein valtaan liittyvistä kysymyksistä. Joukkue tai jaosto haluaa yleensä toimia itsenäisesti ja omista lähtökodistaan. Niihin on usein rakentunut oma valtarakenteensa tai valtakeskittymänsä. Palkatun tulo tälle areenalle voi tuoda häiriötekijän. Näissä tilanteissa rakentava vuorovaikutus voi olla hankalaa.

Valtaan liittyvät asiat voivat olla ongelma-alttiita. Eräässä seurassa kävi esimerkiksi niin, että muutamat seura-aktiivit halusivat palkallisen seuraan nimenomaan keventämään heidän työtaakkaansa. Kun tällainen saatiin, syntyi ongelmaa siitä, että kyseiset aktiivit huomasivat tai tunsivat omien vaikutusmahdollisuuksiensa vähentyneen tulokkaan myötä. Suurena yllätyksenä ei voi pitää sitä ongelmaa, joka yleensä jossain vaiheessa ilmaantuu, kun erilaiset ihmiset alkavat työskennellä yhdessä, eli sitä, etteivät henkilökemiat sovellu keskenään. Mainintoja ”hankalista tyypeistä” tai ”ikuisista valittajista” löytyi näiltäkin listoilta.

Vastanneista seurajohdon edustajista valtaosa vaikutti tässä vaiheessa suhteellisen tyytyväiseltä tehtyyn henkilövalintaan. Vain muutamissa yksittäisissä vastauksissa oli epäilyä palkatun kykyjen riittävydestä vaativassa tehtävässä tai esimerkiksi omatoimisuudesta.

Ensimmäisen palkallisen tulo seuraan on myös iso kulttuurinen muutos. Palkallisten vastauksista oli luettavissa kokemuksia muutosvastarinnan kohtaamisesta. Tulokkaan toimet ja uudet näkemykset olivat voineet synnyttää vastakaikua, joka oli hankaloittanut palkatun työskentelyä. ”*Minua ei noteerata kehittäjänä*” -kommentti palauttaa tämänkin asian valtakysymykseen ja linja-/intressiristiriitoihin. Muutamat uuteen toimintaympäristöön tulleet ammattilaiset olivat myös törmänneet seuran vakiintuneisiin, kaavamaisiin ja kankeisiin toimintatapoihin.

Jos palkatun suhde seurajohtoon on ensimmäinen kynnyiskohta, voi toiseksi kynnyskohdaksi määrittää palkatun suhteen seuran vapaaehtoistoiimijoihin. Jotkut palkatuista pohtivatkin sitä, etteivät vain innoissaan kuormittaisi vapaaehtoisia liiaksi. Toisin sanoen ongelmaksi koettiin asiaan liittyvän optimaalisen tason löytäminen. Johdon puolelta nousi esiin huomioita, jonka mukaan palkatun tulo seuraan ei ollutkaan vähentänyt vapaaehtoisten työmäärää, vaan toimintojen kasvaessa ja/tai rytmin

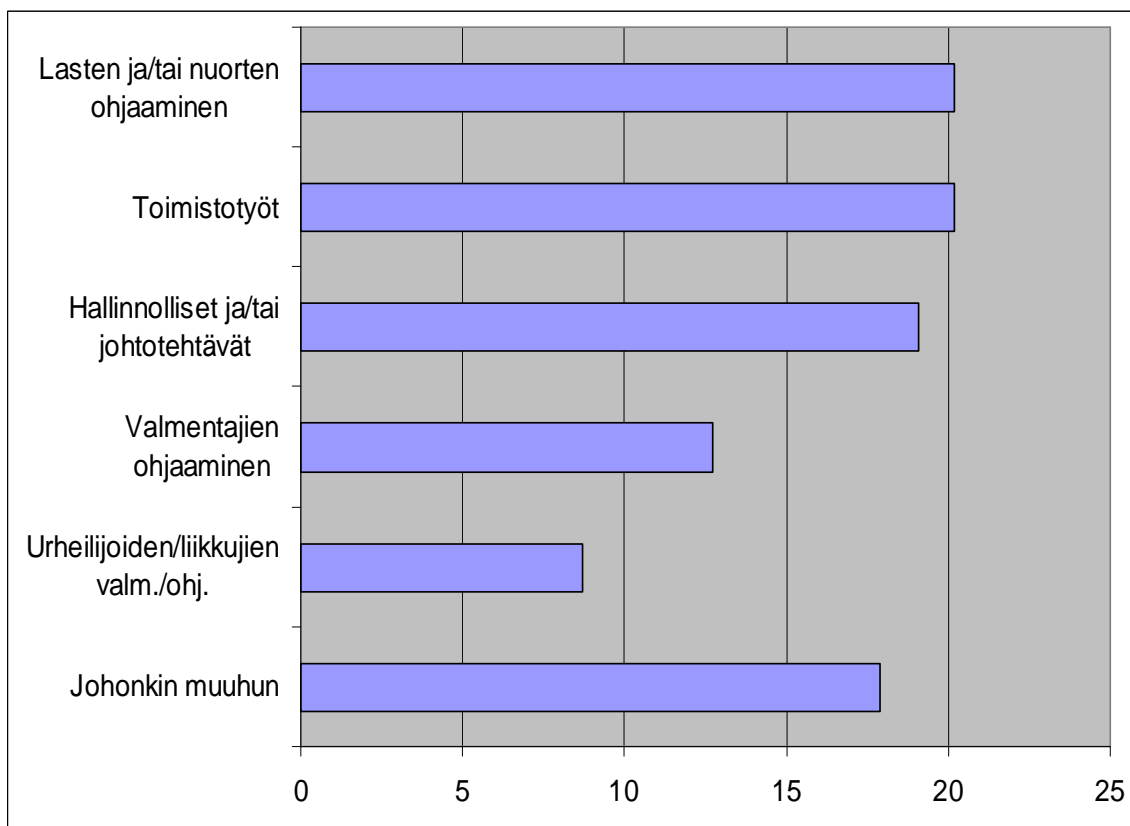
nopeutuessa vapaaehtoisten työmäärä olikin lisääntynyt. Esimerkiksi työnantajavelvollisuudet ja niihin perehtyminen olivat vaatineet monilta seurajohdon edustajilta runsaasti aikaa ja energiaa.

Edellä mainittujen ongelmien lisäksi tuli vastauksissa esiin jonkin verran muitakin. Esimerkiksi uusien harrastajien rekrytointi oli ollut vaikeampaa kuin oli ennakkoon arvioitu. Yksittäisiä mainintoja saivat muun muassa väline- tai tilaongelmat, työntekijän yksinäisyys ja seurassa tapahtuneet henkilövaihdokset. Eräässä seurassa oli ensimmäisten kokemusten myötä tultu siihen vaikutelmaan, että puolipäiväinen työntekijä olisi heidän puitteissaan sopivampi ratkaisu. Parissa tapauksessa ongelma oli syntynyt, kun vasta palkattu työntekijä oli sairastunut, eikä tukijärjestelmä ole kovin mukautuvainen tällaisiin tilanteisiin.

5.6 Hankkeen tilanne alkuvuonna 2010

Vuoden 2010 alkupuolella oli 200:sta myönteisen tukipäätöksen seurasta kahdeksan ilmoittanut luopuvansa hankkeesta. Näistä yksi seura oli yhteishankkeen seura ja kun hakuvaiheessa oli määritetty viisi seuraa varasijalle ja nostettu nämä hankkeeseen mukaan oltiin tilanteessa, että hankkeessa oli mukana 198 seuraa tai seurojen yhteishanketta. Näistä lähes kaikki oli selvinnyt ensi kuukausista vähintäänkin kohtuullisesti ja hanke oli saatu käynnistettyä. Valtaosalla palkatuista rooli oli löytynyt, se oli ehtinyt tarkentua. Myös tutustuminen seuraan ja sen toimintaympäristöön oli hoidettu.

Hankkeen palkattujen toimenkuvat jakaantuvat melko tasaisesti lasten ja nuorten ohjaamiseen, toimistotyöhön sekä hallinnollisiin ja/tai johtotehtäviin, joihin kuhunkin noin viidennes palkatuista erityisesti keskittyi alkuvuoden 2010 aikana (ks. kuvio 9). Valmentajien ohjaaminen oli työn keskiössä reilulla kymmenyksellä ja urheilijoiden tai liikkujien ohjaaminen/valmentaminen oli työn pääsisältönä alle kymmenellä prosentilla. Lähes viidesosa teki painottuneesti vähintäänkin kahta mainituista työtehtävistä kykenemättä erittelemään painopistettä.



Kuvio 9. Palkatun työnkuvan keskittyminen alkuvuodesta 2010 (n=173) (%)

Kuten edellä kerrottiin, oli palkatun myötä ensi kuukausina onnistuttu lisäämään toiminnan järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Lisäksi viestintä oli kohentunut niin seuran sisällä kuin ulospäinkin. Vuoden 2010 ensimmäisen kolmen kuukauden aikana näiden asioiden parissa oli työskennelty edelleen ja niitä oli palkattujen itsensä sekä seurajohdon edustajien näkemysten mukaan onnistuttu edelleen kehittämään.

Yleisin onnistumisen alue ensi kuukausien jälkeisellä ajanjaksolla oli kuitenkin yhteistyön kehittyminen. Palkatut olivat luoneet keskusteluyhteyksiä ja yhteistä toimintaa niin seuran sisällä esimerkiksi valmentajien ja ohjaajien ryhmiin kuin onnistuneet virittämään kumppanuutta ympäristön eri tahojen kanssa. Tämän suuntaista kehitystä raportoitiin yllättävänkin monessa vastauksessa.

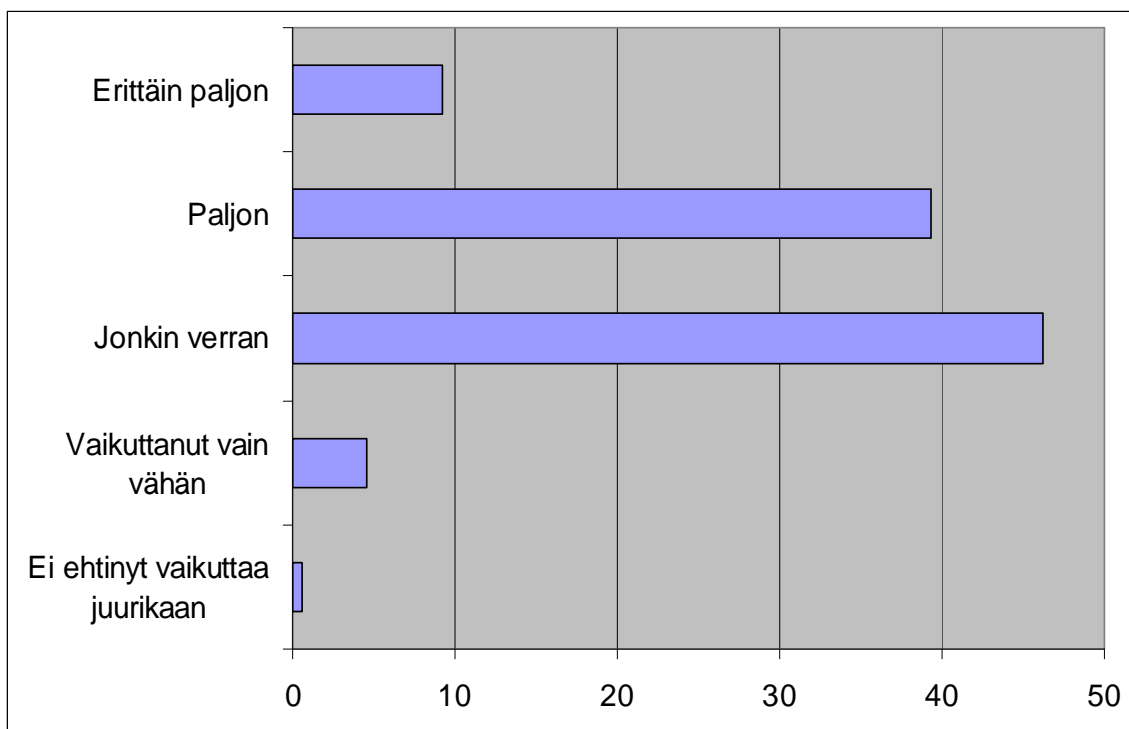
Myönteistä kehitystä raportoitiin tapahtuneen osin edelliseen yhteistyön kehittymiseen liittyen myös seurojen valmennuksen laadussa ja sen yhtenäistämässä.

Kolmas yleisesti mainittu kehityskohde oli seuran toimintakoneiston sujuvuus. Monissa vastauksissa viitattiin siihen, että organisaatiota, työnjakoja oli onnistuttu selkeyttämään, millä epäilemättä on pidemmälläkin aikajänteellä myönteisiä vaikutuksia. Toisaalta seurojen rutiineihin esimerkiksi hallintoon liittyviin käytäntöihin oli onnistuttu luomaan sujuvuutta, mikä helpottaa toimintaa ja säästää yksittäisten ihmisten energiaa.

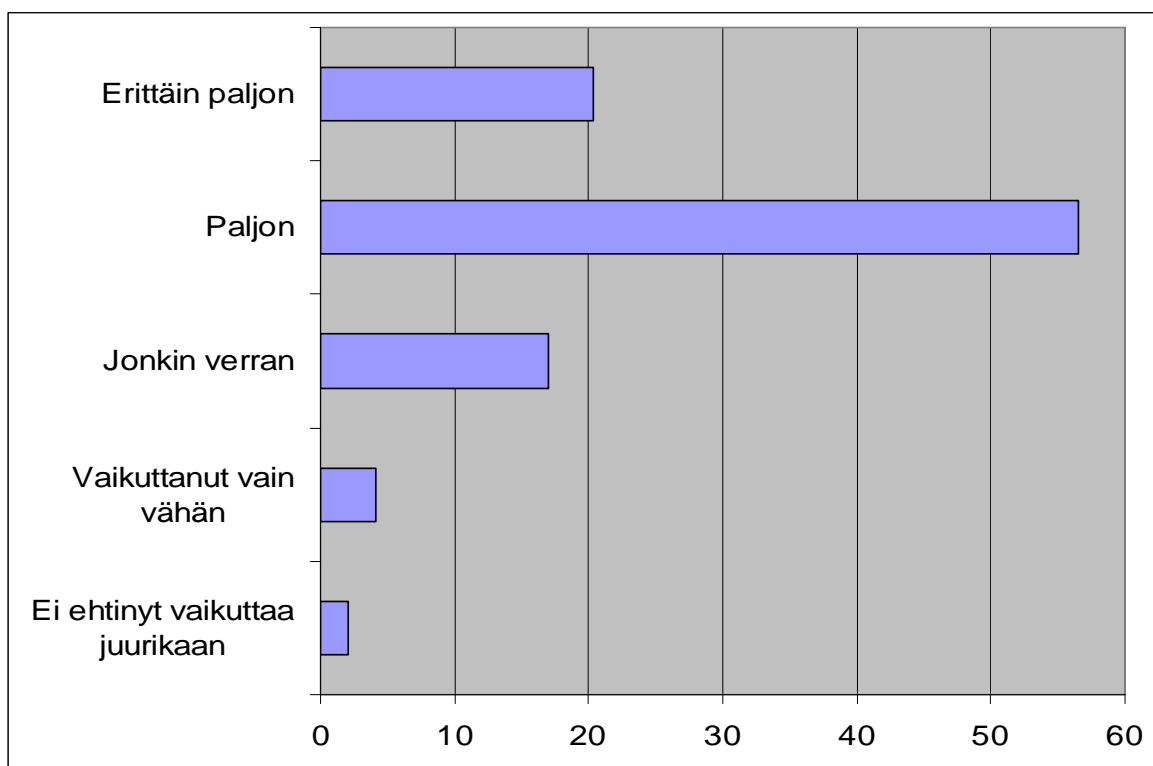
Monissa seuroissa myös raportoitiin onnistumisia uusien harrastajien ja/tai toimijoiden rekrytointiin liittyen.

Verrattuna palkatun omiin arvioihin koskien neljän ensimmäisen kuukauden aikaansaannoksia oli vuodenvaihteen jälkeen jo lähes kaikki päässeet toimissaan liikkeelle. Vain vähän tai ei lainkaan oli työ ehtinyt vaikuttaa vain noin viiden prosentin mielestä (ks. kuvio 10). Paljon tai erittäin paljon palkatun työ on vaikuttanut noin joka toisen mielestä. Seurajohtoon edustajien arviot olivat vielä tätäkin myönteisemmät sillä vastanneista lähes 80 prosenttia arvioi palkatun työn vaikuttaneen seuran toimintaan ja sen kehittymiseen paljon tai erittäin paljon (ks. kuvio 11). Tosin noin viidennes seuroista ei vastannut kyselyyn. Kaikkiin hankkeen seuroihin suhteutettuna mainittuja paljon tai erittäin paljon vastauksia oli 60 prosenttia.

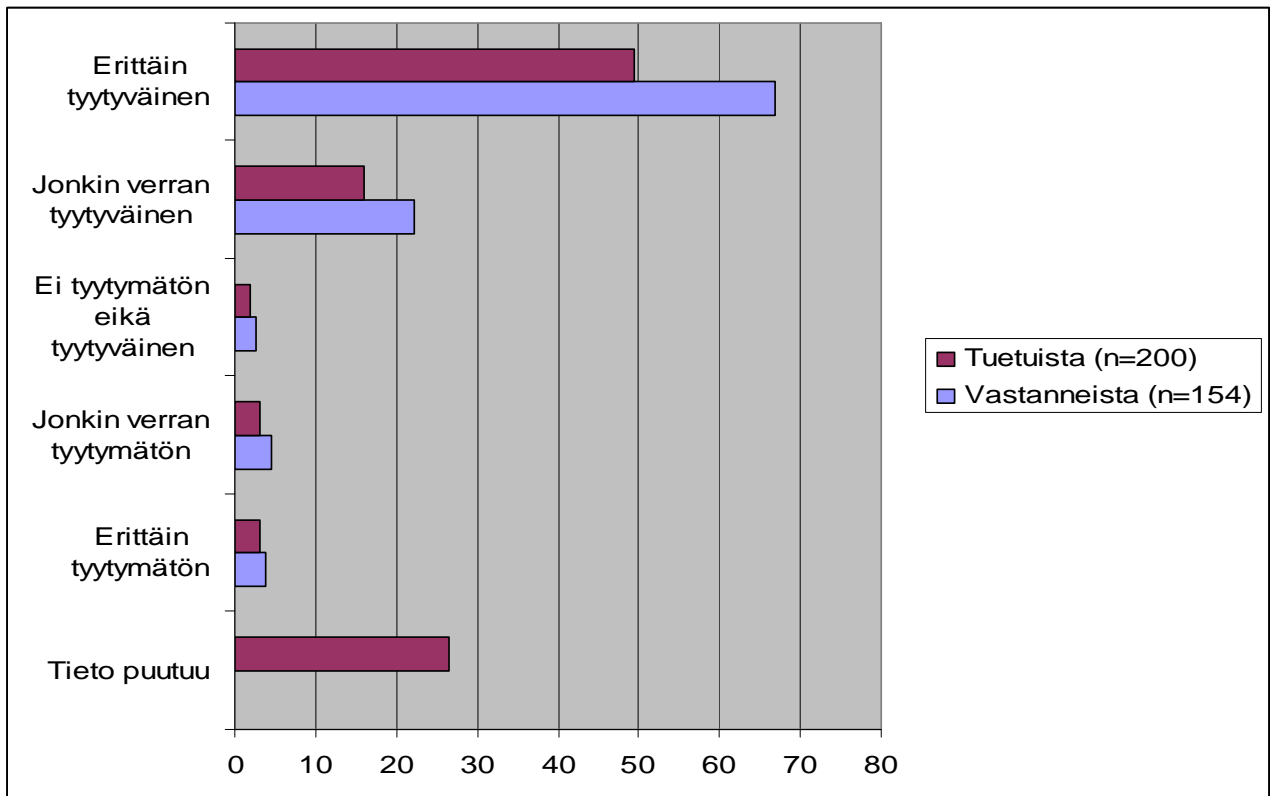
Valtaosassa hankkeista seurajohto onkin tyytyväinen palkatun työhön (ks. kuvio 12). Kyselyyn vastanneista kaksi kolmesta (yhteensä 103 hanketta) oli erittäin tyytyväinen palkatun tekemisiin. Erittäin tai jonkin verran tyytymättömiä oli noin kahdeksan prosenttia (13 hanketta). Tässä yhteydessä on syytä myös mainita, että noin kymmenessä prosentissa hankkeista sopivan palkatun löytämisessä on ollut hankaluuksia ja osassa palkattua on jo hankkeen ensimmäisen puolen vuoden aikana syystä tai toisesta jouduttu vaihtamaan.



KUVIO 10. Palkatun aikaansaannosten ja työn merkittävyys palkatun itsensä mielestä ajanjaksolla 1.1.2010-31.3.2010 (n=173) (%)

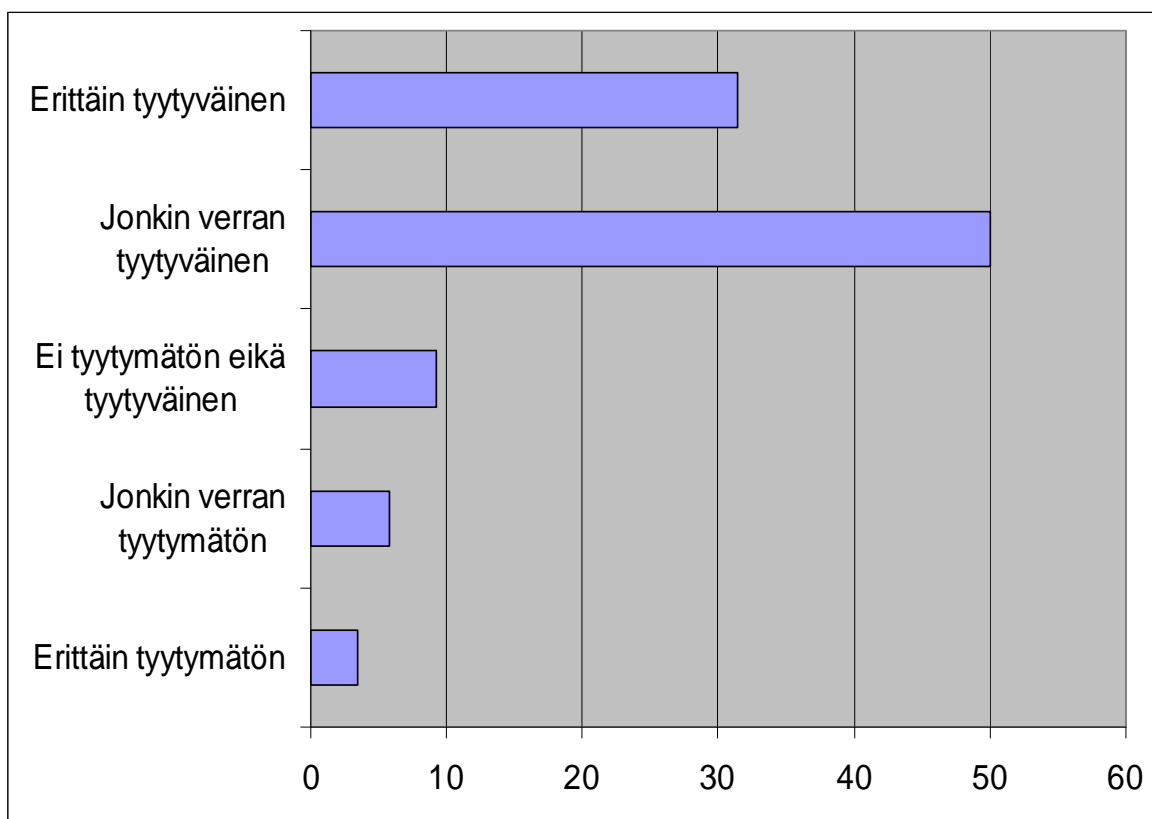


KUVIO 11. Seurajohdon arvio huhtikuussa 2010 palkatun aikaansaannoksista ja työn merkittävydestä seurain kannalta siihen mennessä (%) (n=154)



KUVIO 12. Seurajohdon tyytyväisyys palkatun tekemisiin (n=154) (%)

Palkattujen tyytyväisyys omaan työhönsä ja tilanteeseensa myötäilee edellä esitettyä, sillä yli 80 prosenttia (140 palkattua) vastanneista palkatuista on vähintäänkin jonkin verran tyytyväisiä tilanteeseen (ks. kuvio 13). Jonkin verran tai erittäin tyytymättömiä on yhdeksän prosenttia (16 palkattua).



KUVIO 13. Palkatun tyytyväisyys työhön ja tilanteeseensa huhtikuussa 2010 (n=172)

6 Yhteenveto ja pohdinta

Järjestöuudistus, joka toteutettiin 1990-luvun alkupuolella, pyrki nostamaan ruohonjuuritason seuratoiminnan ajattelun ja toiminnan ytimeen. Muiden tahojen organisoidussa liikuntajärjestelmässä piti olla tukemassa käytännön tason paikallista työtä. Jossain määrin asiassa edettiin kyseiseen suuntaan, mutta läheskään kaikki tahot eivät oivaltaneet tai sisäistäneet pyrkimystä. Uudistuksen myötä syntyneessä tilanteessa järjestöt joutuivat hakemaan ja määrittämään omaa rooliaan, mikä vei huomiota pois seurakentästä. Niinpä voidaankin väittää, että seuratoiminnan kehittämiseksi ja toimintaedellytysten parantamiseksi ei järjestöjen yhteistuumin ole toteutettu montaakaan konkreettista toimenpidettä.

Parin vuosikymmenen takainen järjestöuudistus merkitsi osittain myös sitä, että liikuntajärjestöt alkoivat elää omaa itsenäistä jäsenistön intresseistä ohjautuvaa elämäänsä ja verkostomaisen toimintatavan edellyttämä yhteistyö ja ajatuksen tasolla korostettu työ ruohonjuuritason kehittämiseksi ei lähtenyt kukoistamaan. Lajiliittojen

(lähinnä suurimpien) asema vahvistui, aluejärjestöt tai silloiset piirijärjestöt irrotettiin itsenäisiksi toimijoiksi perinteisestä linjaorganisaatiosta samalla kun niiden resursseja karsittiin. SLU:n rooli vallankäyttäjänä ei ollut yhtä ilmeinen kuin entisillä kattojärjestöillä (ks. tarkemmin esim. Heikkala 1998). Palvelu- ja edunvalvontanäkökulmat korostuivat. Tiivistetysti voidaan sanoa, että liikuntajärjestöjen toiminta etäännyi toisistaan, mutta oli sopusoinnussa samaan aikaan tapahtuneen liikunnan eriytymiskehityksen kanssa. Seurat saivat paljolti elää omaa elämäänsä ja kärjistäen ilmaisten niiden olemassa olosta oltiin kiinnostuneita vain eri tahojen kapeista näkökulmista esimerkiksi lajinäkökulmasta tai lasten ja nuorten liikunnan näkökulmasta. Vuoden 2006 tietojen perusteella seurojen arviot liikuntajärjestelmän eri tahoista ovatkin varsin kriittisiä. Tosin arviot ovat kohentuneet 1990-luvun puolivälin tilanteesta. (ks. Koski 2009).

Nyt tarkastelun alla oleva seurojen kehittämishanke on toimintakokonaisuus, joka on luonut yhteistä kiinnostusta liikuntajärjestöjen kirjossa. Yhteinen intressi on seurakentän ja seurojen kehittäminen. Yhtenä hankkeen myönteisenä piirteenä voi jo tässä vaiheessa pitää järjestöjen lähentymistä ja yhteisen linjan löytämistä seuratoiminnan kehittämisessä. Hanke on selkeä konkreettinen toimi järjestöuudistuksessa esillä olleen ruohonjuuritasoa korostavan perusajatuksen suunnassa

Ainakin kaksi kolmesta kaikista tuen piiriin päässeistä seuroista ovat käytettävissä olevien tietojen perusteella kehittyneet ensimmäisen puolen vuoden aikana myönteiseen suuntaan. Myönteistä on, että vähintään näin suuressa osassa seuroja niin palkatun aikaansaannoksiin kuin tilanteeseen ylipäättään, ovat tyytyväisiä niin seuran johdon edustajat kuin palkatutkin.

Uuden palkatun työhön sisäänpääsy vei ymmärrettävästi aikansa ja myös sellaisen roolin löytyminen, joka näyttäytyisi eri osapuolille seurassa suurin piirtein samanlaisena. Palkatut ovat tuoneet seuroihin järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Seurojen rutiinien edistyminen on nopeutunut ja viestintä niin seuran sisällä kuin eri tahojen kanssa seuran ulkopuolella on tehostunut. Tulokset uusien liikkujien ja vapaaehtoistoimijoidenkin rekrytoimisessa näyttävät tämän hetkisten arvioiden perusteella myös lupaavilta.

Tulosten pitkäaikaisvaikutusten arviointi on tässä vaiheessa ymmärrettävästi ennen aikaista, mutta ainakin kohdeseuroissa on toteutettu vähintäänkin hetkellinen ryhtiliike, jossa nurkat on siivottu ja uutta linjausta on luotu.

Kaiken kaikkiaan tähänastiset kokemukset seurojen kehittämishankkeesta puoltavat hankkeen jatkoa. Yksittäistapauksissa ilmenneet ongelmat selittyvät pääsääntöisesti tapauksen inhimillisistä tai ympäristöön liittyvistä erityispiirteistä. Pääsääntöisesti palkattujen ryhmä vaikuttaa potentiaaliselta ja varsin kokeneelta. Kehittämistyöhön valittujen palkkataso ja työhön liittyvät epävarmuustekijät, yhdessä suuren työmäärän kanssa ovat eräissä yksittäisissä tapauksissa rajanneet potentiaalisimmat kandidaatit kehittäjien ulkopuolelle. Tämä signaali on siinä mielessä syytä pitää mielessä, että yhtälöön sisältyy henkilöiden vaihtuvuuden riski, mikä ilmiö ei tietenkään olisi hankekokonaisuuden kannalta myönteinen asia.

LÄHTEET

Ett år med Idrottslyftet (2009) Rapport om år I. Stockholm: Riksidrottsförbundet.

Heikkala, J. (1998) Ajolähtö turvattomiin kotipesiin. Acta Universitatis Tamperensis 641. Tampere: Tampereen yliopisto.

Här är Handslaget – fyra år summeras (2008) Stockholm: Riksidrottsförbundet.

Koski, P. (2009) Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. Helsinki: SLU.

Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla (2008) Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:14. Helsinki: Opetusministeriö.

Lehtonen, K. (2009) Seuratuki moninkertainen Ruotsissa. Liikunta & Tiede, 46,4, 9-11.

Lehtonen, K. & Hakamäki, M. (2009) Seuratuen haku 2009 – arviointiraportti. Jyväskylä: LIKES.

Puronaho, K. (2006) Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi. Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Zacheus, T., Tähtinen, J., Rinne, R., Koski, P. & Heinonen, O.J. (2003) Kaupunkilaisten liikunta ikäpolvittain. Turkulaisten liikuntatottumukset 2000-luvun alussa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja A: 201. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Julkaisemattomat lähteet:

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

Hankesuunitelma (2008) Liikunta- ja urheiluseuratoiminnan kehittämistuki 2008-2011. Hankesuunnitelma 21.10.2008. Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen ohjausryhmä.

http://www.jopox.fi/pk37/files/PK37_seuratoiminnan_kasikirja_2009.pdf