



SUURET SEURAT SUURENNUSLASIN ALLA

TURUN YLIOPISTO

PASI MÄENPÄÄ JA PASI KOSKI

HELSINKI 16.5.2019

TIETOLÄHTEET

SUUREN SEURAN PERUSPROFIILI

SUUREN SEURAN (n=89) EROT
PIENEMPIIN SEUROIHIN
(Koski ja Mäenpää 2018)

SYVENTÄVÄÄ LAATUTIETOA

15 SEURAN/
SEURAJOHTAJAN
TEEMAHAASTATTELU

ULKOPUOLISTEN
TAHOJEN ARVIOITA
SUURISTA SEUROISTA
KAHDEKSAN ASiantuntijan
HAASTATTELU

SEURAJOHTAJIEN HAASTATTELUJEN TEEMAT

- Suureksi kasvamisen historia
- Johtaminen
- Talous ja varainhankinta
- Ammattimaistuminen
- Yhteistyö ulkopuolisten tahojen kanssa

Historia

Nykytilanne

Tulevaisuus

”SUUREN SEURAN” KESKIMÄÄRÄINEN PROFILI TÄSSÄ YHTEYDESSÄ

Perusjoukko (n=89)

1641 jäsentä

499 447 € vuositulot

4,1 pt-työntekijää

Haastatellut (n=15)

1733 jäsentä (950-3000)

986 923€ vuositulot
(495 565 € - 1 852 212€)

5,7 pt-työntekijää (2-18)

- Lähde: Koski ja Mäenpää (2018)

LAJIT/SEURATYYPIT JOILLA SEUROISSA YLI 800 JÄSENTÄ (N=89/835)



SUURTEN JA PIENEMPIEN SEUROJEN EROJA

Vuoden 2016 perustiedot (Koski ja Mäenpää 2018)	Pienemmät (- 800)	Suuret (yli 800 jäsentä) (n=89)
Ohjelmassa vain yksi laji	3/4	1/2
Vain kilpaurheiluun keskittyvä	1/3	1/5
Naisten osuus jäsenistössä	41%	49 %
Ilmapiiri	Ei eroja	Ei eroja
Asiantuntemusta	Hieman vähemmän	Hieman enemmän
Olosuhdeasiat työllistävät	Vähemmän	Enemmän

Lähde: Koski ja Mäenpää (2018)

SUUREKSI KASVAMISEN HISTORIA

Vuoden 2016 perustiedot (Koski ja Mäenpää 2018)	Pienemmät (alle 800 jäsentä)	Suuret (yli 800 jäsentä) (n=89)
Perustettu ennen 1940-lukua	24 %	46 %
Perustettu 1970-luvun jälkeen	57 %	31% (sis. fuusioseurat)

HAASTATTELUT

Tasainen kasvu

Laatua ja määrää on viety molempia eteenpäin.

On vältetty hirmuriskejä.

Jäsenmäärä on kasvanut aika tasaisesti, mutta talous aika reilusti.

2000/2010-luvulla nopeaa kasvua

Toiminta on ammattimaistunut ja jäsenmäärä tuplaantunut.

Olemme kasvaneet suureksi vasta 2010-luvulla. Nyt on hyvä kombinaatio huippu-urheilua, liikuntaa ja tapahtumia.

JATKUUKO KASVU?

- **KYLLÄ**

*Tyttöjen
toiminta
laajenee*

*Aikuisharrastajien
kova kysyntä*

*Harrastajien
tuleminen
lähialueilta.*

*Seuran oman
toiminnan
laajentaminen
lähialueille.*

*Uudet
liikuntatilat*

- **TASAANTUU...EHKÄ EI**

*Ei enää. On
ollut tähän asti
niin hurjaa
kasvua.*

*Nyt
halutaan
enemmän
laatua.*

*Olosuhteet ei
mahdollista
enää kasvua.*

*Lajien välillä on
niin kireää
kilpailua.*

*Vetäjistä on
pulaa.*

JOHTAMINEN

Vuoden 2016 perustiedot (Koski ja Mäenpää 2018)	Pienemmät	Suuret (n=89)
Puheenjohtajan ikä	49 v	54 v
Nainen puheenjohtajana	25 %	33 %
Pj:lla liike- ja talousalan tausta	1/5	1/3
Hallituksen jäsenmäärä	6,9	8,7

JOHTAMISEN SUURIMMAT HAASTEET

- **Kasvuun ja kokoon** liittyviä haasteita

Organisaatio kasvaa. Koko on jo iso ja raskas.

Organisaatio laajenee. Tiedonkulku ja osallistaminen on jo haaste.

- **Strategiaan ja tavoitteisiin** liittyviä haasteita

Tavoitteet eivät ole kirkkaat. Osa haluaa huippu-urheilua ja osa harrastustoimintaa.

Urheiluihmiset on oksaista porukkaa. Samaan suuntaan kääntyminen on vaikeaa.

- **Johtamiseen ja johtamisjärjestelmään** liittyviä haasteita

Toimikunnat on historiaa. Aika pieni porukka johtaa seuraa.

Pitkäaikaisia vastuunkantajia on vähän ja vuosikokouksissa on aika hiljaista.

LUOTTAMUSJOHDON JA PALKATTUJEN ROOLI- JA TYÖNJAKO

- **Toimii**

*Toimii hyvin.
Luottamusjohto luo
linjat ja palkolliset
pyörittää toimintaa.*

*Toimii. Hallitukseen on
saatu eri alojen
asiantuntijoita... ei
pelkästään seuran
aktiivitoimijoita.*

*Palkatut tekevät
esityöstöä, mutta ei
hallitus silti ole
kumileimasin.*

- **Ei toimi /
haasteita**

*Hallitus ei ole kovinkaan
aktiivinen ja innovatiivinen.
Palkattujen kanssa
suunnittelemme
tulevaisuutta.*

*Olemme nykyään
ammattilaisorganisaatio.
Hallitusjäsenillä ei ole
vastuuroolia.*

*Toivoisin
luottamusjohtolta
enemmän strategista
johtamista ja
näkemystä.*

RYHMIEN JA JOUKKUEIDEN AUTONOMIA?

+ YLEISSEUROILLA JAOSTOJEN AUTONOMIA?

- **Pääosalla ei suuria haasteita...**mutta, ”aina jotain pientä”

- **Osalla haasteita**

Ehkä muutama ryhmä on vähän irrallaan. Valmentajat vain valmentaa ja toimisto toimii erillään.

Liian autonomisia ovat ja itsenäisiä päätöksiä tekevät. Liikaa ahnehditaan toimintoja ja kuluja.

- **Yleisseuroilla jaostojen vahva autonomia on jo vakiintunut toimintatapa?**

On monta seuraa yhden seuran sisällä.

Itsenäisiä ovat. Juhlatkin ovat lajeittain.

On haasteita. Läheltä piti tilanteita on ollut, mutta kasassa on pidetty.

JOHTAMISEN TULEVAISUUS

– ASIA- JA AMMATTITAITOVAATIMUSTEN KEHITTYMINEN?

- **Laaja-alaisuus haasteena**

Pirskatin vaikeaa on. On valmennuksen-, ihmisten-, viestinnän- ja taloushallinnon töitä. Monialaistuu... laajosaaminen ei enää riitä.

Nyt pitää osata vähän kaikkea. Jatkossa tarvitaan enemmän erikoisosaamista.

- **Lisää erikoisosaamista halutaan**

...juridiikka...

...talous...

...markkinointi...

...ihmisten johtaminen...

...viestintä...

...myynti...

JOHTAMISEN TULEVAISUUS

– ”YRITYSMÄISESTI” VAI ”YHDISTYS- JA KANSALAISTOIMINTANA”?

- ”Yritysmäisyys”

Seura toimii
jo kuin yritys.

Myymme
harrastustoimintaa ja niillä
maksetaan mm. palkkoja.
Harrastajat ovat asiakkaita.
Jäsenmaksun toki maksavat.

Pelkään, että
asiakkuus ja
palvelujen
ostamisen ajatus
vain vahvistuu.

- ”Yhdistelmämalli”

Kultainen keskitie. Ei
me osakeyhtiönä
pystytä toimimaan.

Molempi parempi. Isoja
periaatteita yritystoiminnasta
ja siihen kun saadaan
vapaaehtoisuus yhdistettyä.

Molemmat. Aluksi
yritysmäistä
palvelutuotantoa, mutta
jatkossa myös mukaan
seuraan.

TALOUS JA VARAINHANKINTA

Vuoden 2016 perustiedot (Koski ja Mäenpää 2018)	Pienemmät	Suuret (n=89)
Vuositulot 2016	50 209 €	499 447 €
Tulot / jäsen	290 €	350 €
Itse arvioituna seuran taloudellinen tilanne	Hieman heikompi	Hieman parempi

TALOUS JA VARAINHANKINTA

- **Vuositulojen kasvu 2016 – 2017 keskimäärin 9 %** (986 923€ - 1 066 233€) (n=13)

- **Varsinaisen toiminnan tuotot kasvaneet**

*Vanhempien
lompakolla
ollaan joo.*

*Noussut on, mutta niin on
myös maksuun kuuluvien
tapahtumien määrä.*

*Läheinen
suurkaupunki
nostaa, niin mekin
voimme.*

- **Varsinaisen toiminnan ulkopuolinen varainhankinta vähäistä ja vähenemässä**
(=seuratasolla)

*On
olematonta.*

*Jotain pientä
on vielä jäljellä.*

*Ei ole juuri mitään
ulkopuolista. Paremmin
saadaan tuloja, kun
keskitytään urheiluun.*

TALOUS JA VARAINHANKINTA

- TULEVAISUUS - 10 VUODEN PÄÄSTÄ?

- **Kasvu jo taittumassa - tasaista kasvua – ”indeksikorotuksia”**

Maksuissa ollaan jo kipurajalla.

Aika vakaa tilanne on. Jäsenmäärän kasvun myötä kenties talouskin vähän kasvaa.

- **Kasvu jatkuu**

Paine päätoimisille työntekijöille kasvaa, joten myös talouden kasvava trendi jatkuu.

Voidaan vielä korottaa. Emme ole kalliimpia lajeja.

Ehkä 30 % kasvaa tulevan kymmenen vuoden aikana.

AMMATTIMAISTUMINEN

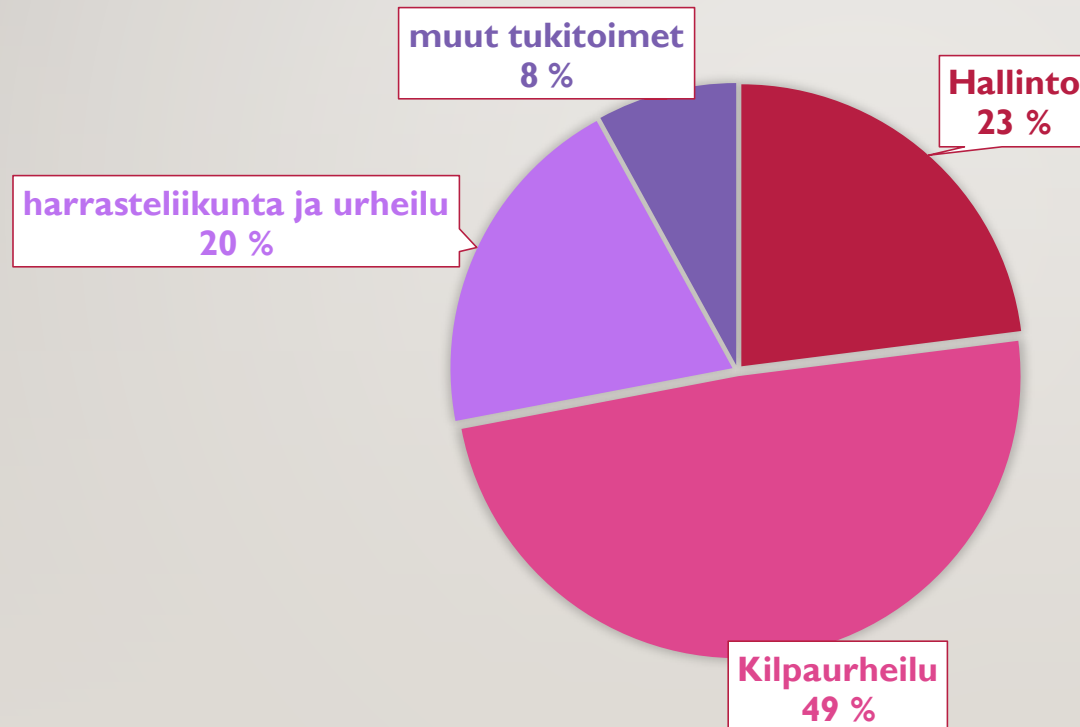
- PÄÄTOIMISET TYÖNTEKIJÄT

Vuoden 2016 perustiedot (Koski ja Mäenpää 2018)	Pienemmät	Suuret (n=89)
Vähintään yksi päätoiminen työntekijä	15 %	71 %
Päätoimisten työntekijöiden määrä keskimäärin	0,5	4,1

AMMATTIMAISTUMINEN

- PÄÄTOIMISTEN MÄÄRÄN KASVU JA TEHTÄVÄNIMIKKEET (N = 15)

- päätoimisten työntekijöiden määrä lisääntyi kahdessa vuodessa keskimäärin 5,7 → 7,3 (2016 → 2018)



**TEHTÄVÄNIMIKKEIDEN
JAKAUTUMINEN
ERI OSA-ALUEILLE**

15 SEURAA JA 109 HLÖÄ

AMMATTIMAISTUMINEN

- ARVIOITA SEURAN AMMATTIMAISTUMISEN TASOSTA

- **Seurajohtajien arviot vaihtelivat laidasta laitaan**

*Ollaan erittäin ammattimainen.
Prosessit ovat muotoutuneet
ammattimaiseksi. Asioista on
selkeys ja tietoisuus olemassa.*

*Koko ajan
ammattimaisempi,
mutta vielä on paljon
opittavaa.*

*Emme me
ammattimaisia ole.
Urheilupuolellakin on
paljon kehitettävää.*

*Urheilupuoli on ammattimainen
ja hallinto riittävän
ammattimainen.*

*Ollaan aika
ammattimainen. Kertoo
tosin siitä kuinka
huonossa kunnossa
muut ovat.*

AMMATTIMAISTUMINEN

- ARVIOITA AMMATTIMAISTUMISEN TULEVAISUUDESTA

- **Kuinka jatkuu? Onko kehitystarvetta enemmän hallinnossa vai urheilussa?**

Kyllä urheilupuolen ammattimaisuutta tulee kehittää, mutta urheiluihmiset tekevät osan päivästä myös hallintoa.

Pakko on miettiä hallinnon puolta. Vanha sukupolvi on tehnyt enemmän talkoilla ja tuleeko osa työstä nyt korvattavaksi?

Nyt on tasanne. Rahoituspohja ei anna nyt mahdollisuutta kehittymiseen.

Paine urheilun laadun kohentamiseksi on kova, mutta pitäisi olla myös toiminnanjohtaja, joka pitäisi paletin kasassa.

Ammattimaisuus kasvaa ja enemmän tulee kasvua urheiluun. Voi tehdä myös toisella tapaa, mutta meillä ei ole enää paluuta.

YHTEISTYÖ ULKOPUOLISTEN TAHOJEN KANSSA - ASEMA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

- **Kuinka ympäristö suhtautuu seuraanne paikallisesti ja lähialueilla?**

Hyvät välit on. Lähialueen seurat haluavat yhteistyötä jopa meidän kanssa.

Varsinkin alussa oli uhkailua: Iso mörkö seura. Nyt on vähentynyt.

Jokainen joutuu taistelemaan, mutta ei likaiseksi ole mennyt. Nyt on jopa yhteisiä ponnisteluja.

Oman lajin alueellinen yhteistyö ei toimi. Seura nähdään isona ja pahana, joka vie urheilijat. Toisen lajin kanssa yhteistyö on parantunut.

YHTEISTYÖ ULKOPUOLISTEN TAHOJEN KANSSA - AKTIIVISUUS

Vuoden 2016 perustiedot (Koski ja Mäenpää 2018)	Pienemmät	Suuret (n=89)
Käytössä aktiivinen strategia (ottamis, antamis, saamis, muokkaamis)	56 %	68 %

Ollaan
sateenvarjoseura
alueella.

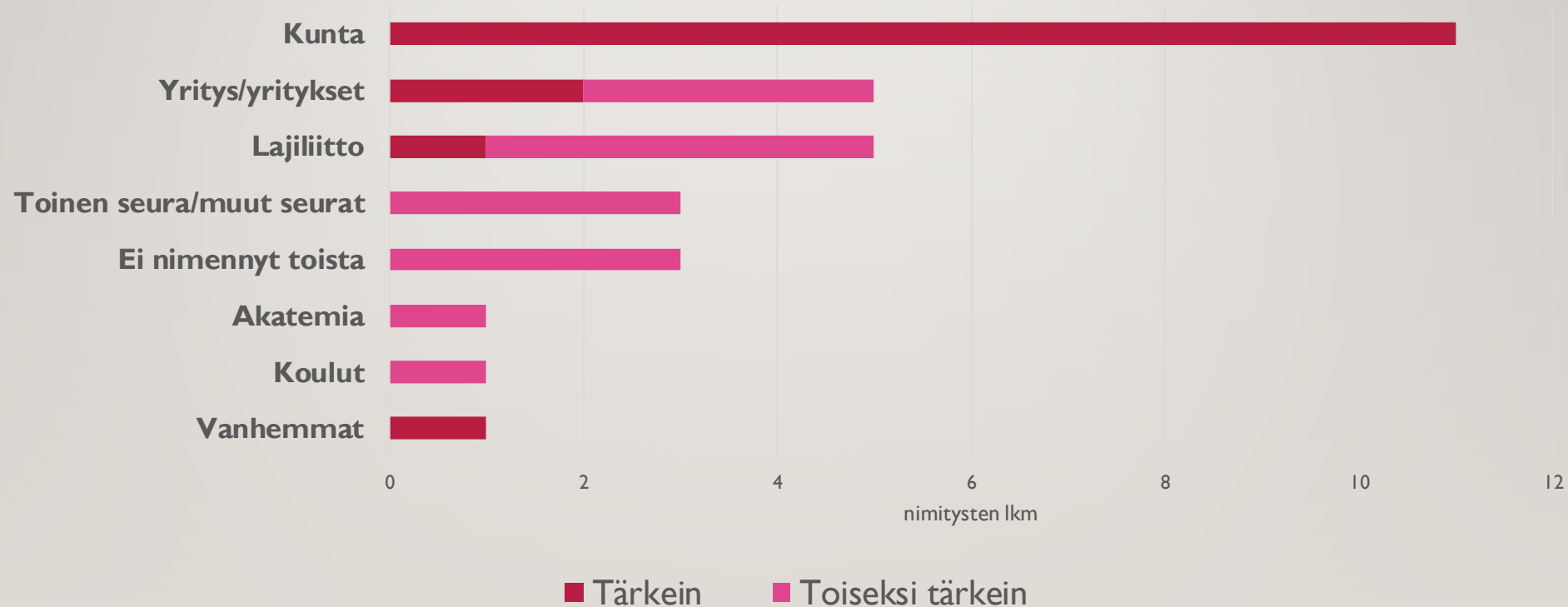
15
vakiintunutta
kumppania
on.

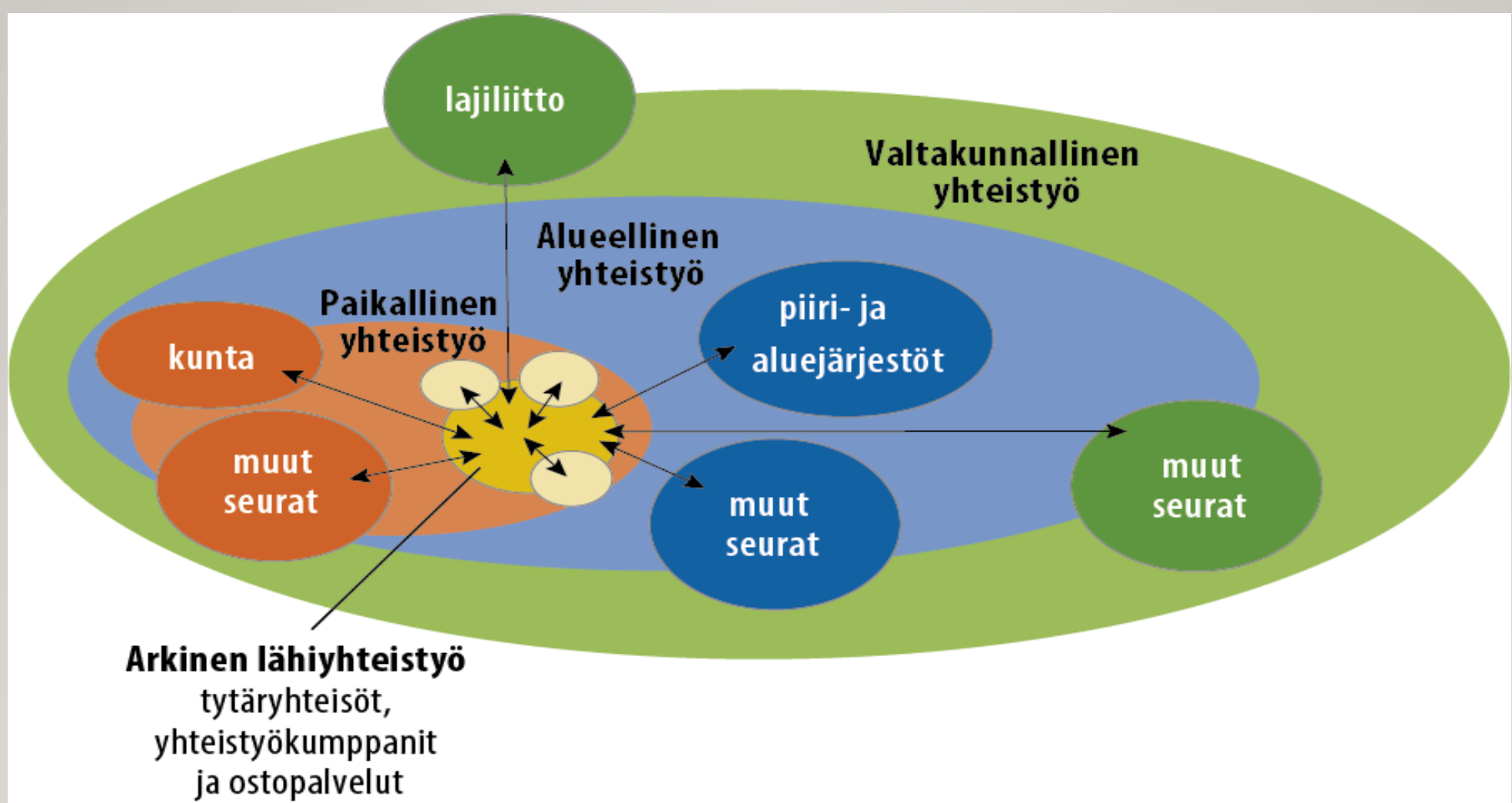
”Seuran
ulkopolitiikka on
seuran johtamisesta
jo 30 prosenttia.

Ostopalvelut
lisääntyvät.

YHTEISTYÖ ULKOPUOLISTEN TAHOJEN KANSSA

- TÄRKEIMMÄT YHTEISTYÖTAHOT (N=15)





Jäsennys suuren seuran ulkoisesta yhteistyöverkostosta

ULKOPUOLISTEN ASIAANTUNTIJOIDEN ARVIOITA SUURISTA SEUROISTA - LAJILIITOT

- Suurten seurojen merkitys ? *”Ovat edelläkävijöitä ja kehityshaluisia”*
- Suurten ja pienten seurojen suhde? *”Tilanne on parempi kuin ennen. Nyt ymmärretään, että pitää olla erikokoisia seuroja, joilla on erilaisia tehtäviä.”*, mutta myös ongelmia *”Kalastelua suurten seurojen puolelta on edelleen, mutta minusta perheet ovat seuravaihtoissa aktiivisempia kuin seurat.”* *”Brändin merkitys on aika kova. On työ saada näkemään, että pienissäkin seuroissa tehdään hyvää työtä.”*
- Suurten seurojen vahvuuksia? *”Rakenteet ja ohjeet on ok. Ne on tehty ammattilaisten toimesta ja ne ovat niiden valvomia.”* *”Urheilupuoli on hyvin hoidettu, mutta hallintoon tarvitaan vielä käsipareja.”*
- Suhde lajiliiton kanssa? *”Suhde on parantunut. Ammattilaisten tulon myötä suhde on vakiintunut ja tasoittunut.”* *”Välillä sapelit kyllä kalisee. Ja hyvä, että kalisee.”*
- Tulevaisuus? *”Suurten seurojen määrä lisääntyy. Seuramäärä on vähentynyt jo nyt.”* *”Suurten seurojen ja pienten seurojen yhteistyö lisääntyy. Toimitaan kuin yksi iso ry.”* *”Ammattimaisuutta pitäisi lisätä, mutta mistä rahat?”*

ULKOPUOLISTEN ASIAANTUNTIJOIDEN ARVIOITA SUURISTA SEUROISTA - KUNNAT

- Suurten seurojen merkitys ? Tiivistys - *liikunnallisen elämäntavan ja yhteisöllisyyden edistäjä*
 - *osana kunnan vetovoimaa ja elinkeinopolitiikkaa*
 - *kunnan yhteistyökumppani*
- Suurten seurojen vahvuuksia? *”Suurseurat ovat saavuttaneet tason missä ennuste seuraavaksi 3-5 vuodeksi on vakaa ja luotettava.” ”Seuran ammattimainen johtaminen on vaatimus mm. ostopalveluille.”*
- Yhteistyön toimintatavoista? *”Suuret seurat ovat oivaltaneet kaupungin roolin ja osaavat nähdä jo tämän ison kokonaisuuden.” ”Yhteistyötä kunnan kanssa suurseurat tekevät sekä yhdessä, että erikseen. On asioita, joita on syytäkin hoitaa suoraan ja yksin.” ”Kyllä joskus asioita viedään ohi protokollan. Myös asioiden lobbaus Somessa tai median kautta on yleistynyt.”*
- Tulevaisuus? *”Säästöhaasteita on. Seurakentän rooli kasvaa.” ”Seurojen rooli olosuhteiden tuottajana tulee lisääntymään.” ”Yhteiskuntavastuu tulee jatkossa korostumaan.”*

YHTEENVETOA – SUUREN SEURAN ”SISÄPOLITIikka”

- **Suuruus vahvistaa** organisaatiota ja ”brändiä”, **mutta vaikeuttaa** sisäistä harmoniaa/hallintaa
- **Talous kasvaa...**mutta harrastajien kustannuksella
- **Usko ammattimaistumiseen ja palkkatyöhön** on vahvaa
- **Yritysmäisyys vahvistuu** - vahvistaa itse itseään?

”Oy-puoli kuplii koko ajan. Nuorille ei ole opetettu ry-toimintaa... yhdistystoiminnan hyviä puolia.”

- Useampi päätoiminen työntekijä mahdollistaa **erikoistuvat työnkuvat** vs ”jokapaikanhöylät”
- Suuren ja ammattimaisen seuran **järjestödemokratia ja luottamusjohtaminen kaipaa muutoksia - vähintään toimintatapamuutoksia?**
- **Yleisseurojen tuplavaikea yhtälö** erikoistumistrendin ja ”konserniseuramallin” puristuksessa

YHTEENVETOA – SUUREN SEURAN ”ULKOPOLITIIKKA”

- Ympärillä entistä **laajempi, monitasoisempi ja sirpaleisempi yhteistyöverkosto**
- **Ulkoinen yhteistyö lisääntyy** *”...jo 30 % johtamisesta”* ja etenkin arkinen ja konkreettinen **lähiyhteistyö lisääntyy** *(konserniseurakuntat, ostopalvelut ja kumppanuudet)* ’
- Seurajohtamisen ja strategisen suunnittelun tasolla suuria **”samantyyppisiä” seuroja on harvassa** - alueellinen ja valtakunnallinen yhteistyön ja tukipalvelujen tarjonta on vähäistä

LOPUKSI / JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

- Suuret ja ammattimaiset seurat ovat **tulleet jäädäkseen** – kysyntää ja ulkoista tukea löytyy
- Suurten seurojen toiminnassa on **yleistä kehittymisen halu ja kyky, toimintajärjestelmän ja johtamisen järjestelmällisyys, sekä ”yritysmäinen” toimintalogiikka**
- Toiminta **”konsernissa” tai vakiintuneissa yhteistyösuhteissa ja jatkuvassa muutoksessa** yleistyy
- Suuren ry-seuran **toiminta ei ole vielä ammattimaista**, mutta seuran **toimintajärjestelmä ja sen johtaminen on**
- **Lisää roolia on tarjolla** (kunta, lajiliitto, yhdistykset, yritykset) – seurajohdolla paljon valinnan paikkoja
- **Riskejä:**
 - **vahvuusalueiden ulkopuolelle meneminen** - *hallinnan, hallinnon ja johtamisen haasteita*
 - **nopea hallitsematon kasvu** - ”väkisin kasvu” / menestymisen kiire
 - **sisäiset riidat ja hajautuminen** - seuran ydin ja reunat elävät eri elämää (yhteisöllisyys)
 - joko **harrastajien maksukyvyyn/-halun optimi** on saavutettu – mistä rahat lisäkehittymiseen?

Riihimäki / Suurten seurojen seminaari 30.3.
- 10 YLEISÖKYSYMYSTÄ

■ Täysin samaa mieltä

■ Jokseenkin samaa mieltä

■ Jokseenkin eri mieltä

■ Täysin eri mieltä

N=32

