

SOSIAALISESTI VASTUULLINEN URHEILUSEURA

Case HoNsU

Kaisa Lind

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Lind, Kaisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 18.11.2013
	Sivumäärä 35	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi SOSIAALISESTI VASTUULLINEN URHEILUSEURA Case: HoNsU		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Timonen, Juha		
Toimeksiantaja(t) Hongikon Nuorisoseuran Urheilijat Ry.		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Hongikon Nuorisoseuran Urheilijat eli HoNsU. Tavoitteena oli selvittää mitkä ovat seuran tärkeimmät vastualueet eri sidosryhmille. Opinnäytetyön avulla selvitettiin mitkä asiat ovat hyvin, jotta niistä osataan pitää huolta jatkossakin, ja mitkä asiat kaipaavat parannusta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus. Tutkimustulosten avulla luotiin kehitysehdotuksia seuralle. Viitekehyksessä tarkasteltiin yhteiskuntavastuuta, arvomuutosta ja urheiluseuraa käsitteenä, sekä vastuuta sidosryhmille ja roolia kasvattajana.</p> <p>Tutkimustulokset perustuivat seuran ja sen neljän eri sidosryhmän haastatteluihin, jotka toteutettiin ryhmä- ja sähköpostihaastatteluina. Yhteensä haastateltiin 16 eri henkilöä. Tutkimustulokset ovat yksilöityjä vain toimeksiantajalle, koska selvitettiin juuri tämän urheiluseuran vastualueiden puutoksia. Viitekehysosaa voidaan soveltaa myös muihin urheiluseuroihin lajista riippumatta.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että valmennus on hoidettu erittäin hyvin ja että siihen tulee panostaa jatkossakin. Seuralla on hyvä maine perinteikkäänä urheiluseurana. Seuraa pyörittää tällä hetkellä vain muutaman henkilön ryhmä. Pitää kerätä isompi taustajoukko, joiden kesken vastualueet on selkeästi jaettu. Toiminta tulee avata täysin, jotta se on läpinäkyvää myös sidosryhmille. Seura tarvitsee vahvempaa johtamista. Hallinnolliset ja taloudelliset prosessit tulee avata ja organisoida uudelleen. Toiminnasta tulee tallentaa kirjallista materiaalia, jotta helpotetaan samoja prosesseja tulevaisuudessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Sosiaalinen vastuu, yhteiskuntavastuu, urheiluseurat, junioriurheilu, varainhankinta, HoNsU		
Muut tiedot		



Author(s) Lind, Kaisa	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 18112013
	Pages 35	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title A SOCIALLY RESPONSIBLE SPORT CLUB Case: HoNsU		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) Timonen, Juha		
Assigned by Hongikon Nuorisoseuran Urheilijat Ry.		
Abstract <p>The commissioner of the thesis was the basketball club Hongikon Nuorisoseuran Urheilijat Ry, Jyväskylä, Finland. The aim was to find out what would be the most important responsibilities of the club for its stakeholders. The thesis explores which things have been done well and which need to be done better.</p> <p>The research method was qualitative and improvement suggestions were based on results. A sport club, corporate responsibility as a term and responsibilities for the stakeholders were discussed in the frame of reference.</p> <p>The research material was collected through group and e-mail interviews of the club members and four different stakeholders. The results are only applicable to this basketball club because the interviews were tailor made for this club. The frame of reference can be applied to the responsibilities of any sport club.</p> <p>The results show that coaching has been organized well and club should take good care of this strength. The club has good image. There should be more people running the organization and taking care of the responsibilities. The club should have stronger leaders. Documented material is needed to support the same kinds of processes in the future. Economical and administrative processes should be opened and better organized.</p>		
Keywords Social responsibility, corporate responsibility, sport organization, junior sport, HoNsU		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	2
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä.....	3
1.3 HoNsU.....	4
2 URHEILUSEURA – YLEISHYÖDYLLINEN YHDISTYS	5
3 MUUTOS KOHTI UUSIA ARVOJA	6
4 YHTEISKUNTA VASTUU	8
4.1 Vastuullinen yritys	8
4.2 Urheiluseuran taloudellinen vastuu	9
5 VASTUU ERI SIDOSRYHMILLE	11
5.1 Vastuu työntekijöille	11
5.2 Vastuu yhteistyökumppaneille	12
5.3 Vastuu asiakkaille	13
5.3.1 Liikuntakasvatus.....	13
5.4 Vastuu hallinnoiville tahoille	15
6 TULOKSET SIDOSRYHMITÄIN	16
6.1 Pelaajat	16
6.2 Valmentajat.....	18
6.3 Junioreiden vanhemmat	22
6.4 Sponsorit.....	26
6.5 Taustajoukot.....	28
7 POHDINTA	30
7.1. Johtopäätökset toimeksiantajalle.....	30
7.2. Mietteitä opinnäytetyöstä.....	33
LÄHTEET	34

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Eletään syksyä 2013. "Susijengi" eli Suomen miesten koripallomaajoukkue on menestynyt hienosti Slovenian EM-kisoissa kaataen koripallon suurmaita, kuten Turkki ja Venäjä. Suomeen on syntynyt oikea koripallobuumi, ja nyt jos koskaan olisi hyvä panostaa lajin imagoon ja myös seurojen imagoon. Koripallo on saanut lisää julkisuutta, ja tätä tuotetta olisi nyt mahdollisuus kehittää ja myydä. Eletään kuitenkin myös taloudellisesti vaikeaa aikaa, yritykset irtisanoivat jatkuvasti ja työttömyysluvut kasvavat.

On otollinen aika luoda seuralle hyvä ja vastuullinen imago, joilla erottua kilpailijoista. Jyväskylässä jääkiekko, jalkapallo ja pesäpallo ovat hyvin suosittuja lajeja unohtamatta monia muita lajeja. Kilpailu sponsoreista ja rahoituksesta on kovaa, eivätkä taloudellisesti vaikeat ajat helpota tätä. Nyt kannattaakin miettiä, miten seura voi erottua joukosta. Miten juuri me olemme se vastuullinen seura, johon lapsi tai nuori kannattaa tuoda harrastamaan? Miksi juuri meidän joukkueitamme kannattaa sponsoroida? Kun me teemme oman osamme sidosryhmille, haluavatko he tukea meitä ja saada näkyvyyttä vastuullisen joukkueen yhteydessä? Onkin aika suunnitella, miten me olisimme mahdollisimman luotettavia ja vastuullisia. Mitkä asiat ovat hyvin ja mihin tulee panostaa? Kuinka pidämme kaikki sidosryhmät mahdollisimman tyytyväisinä? Tässä tutkimuksessa yritetään löytää vastauksia näihin kysymyksiin, jotta toimiksiantaja Hongikon Nuorisoseuran Urheilijat eli HoNsU olisi tulevaisuudessa mahdollisimman vastuullinen seura.

Seura on herännyt siihen, että heidän toimintansa aiheuttaa tyytymättömyyttä. On aika tehdä muutoksia, mutta kaikkea ei voi muuttaa kerralla eikä mitään yhdessä yössä. Seuran taustajoukkoihin ja hallitukseen on mahdollisesti tulossa uusia ihmisiä lähitulevaisuudessa, joten on hyvä koota heille yhteenveto seuran tämän hetken tilanteesta. Toiminta on hyvin hajallaan ja selkeä koko-

naisuutta toiminnasta ei ole, mikä vaikeuttaa ongelmien määrittämistä. Tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää, mitkä asiat aiheuttavat eniten kritiikkiä ja kaipaavat ensimmäisinä korjausta. Tutkimuksen avulla pystytään keräämään yhteen eri sidosryhmien mielipiteet ja ideat.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus aloitettiin määrittelemällä tutkimusongelma. Tämän jälkeen mietittiin miten sidosryhmät jaotellaan, ja mitkä niistä ovat tutkimuksen rajauksen kannalta oleellisia. Tämän jälkeen etsittiin teoretietoa, josta muodostui tutkimuksen viitekehys. Viitekehys täydentyi tutkimuksen edetessä, aina työn loppuvaiheille asti. Haastattelukysymykset muotoutuivat melko helposti, ja ne haluttiin pitää yksinkertaisena. Tutkimuksesta haluttiin tehdä helppolukuinen, jotta toimeksiantajan on helppo ymmärtää tulokset ja tutkimuksenkulku.

Tutkimusongelmana on selvittää, mitkä asiat sidosryhmien mielestä tehdään seurassa hyvin ja mitä tulisi parantaa sekä miten parannukset käytännössä tulisi toteuttaa. Asioihin, jotka tehdään hyvin, voidaan jatkossakin panostaa vanhalla tavalla, sitä vain hieman parannellen. Asiat, joista sidosryhmät antavat negatiivista palautetta, tulee korjata, jotta kannetaan vastuu omasta toiminnasta.

Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, ja johtopäätösten avulla tehdään seuralla kehitysehdotuksia. Tutkimusmenetelmänä käytetään ryhmähaastatteluja ja sähköpostihaastatteluita. Yksi ryhmä on aina yksi sidosryhmä. Näin saadaan sidosryhmien jäsenet keskustelemaan ja ideoimaan yhdessä. Tämän jaon on myös tarkoitus rohkaista avoimeen kommunikatioon, sillä haastateltavat ovat samankaltaisessa asemassa. Sähköpostihaastatteluita tehtiin niiden sidosryhmien osalta, jotka eivät välimatkan tai aikataulujen takia voineet kokoontua yhteen.

1.3 HoNsU

Hongikon Nuorisoseuran Urheilijat eli HoNsU on Jyväskylän suurin koripalloseura. Seura perustettiin vuonna 1948, jolloin lajeina olivat pesäpallo ja koripallo. Miesten joukkue oli 80- ja 90-luvulla seuran lippulaiva, kunnes vuonna 2001 perustettiin uusi seura BC Jyväskylä. Tämän jälkeen HoNsU on keskittynyt nais- ja juniorikoripalloon. Syksystä 2007 naiset ovat pelanneet SM-sarjaa ollen näin seuran edustusjoukkue. (Kuukkanen 2013.)

Syksyllä 2013 jäseniä on hiukan yli 200 ja joukkueita 11. Aktiivisia juniorivalmentajia on seurassa 22, ja he saavat korvausta 200–2000 euroa per kausi. Sen lisäksi joukkueiden toimihenkilöinä eli rahastonhoitajina ja joukkueenjohtajina toimii 18 henkilöä, jotka ovat junioreiden vanhempia ja he eivät saa korvauksia. Seuralla on kolme työntekijää, jotka kuuluvat työlainsäädännön piiriin, edustusjoukkueen valmentaja, edustusjoukkueen ulkomaalaisvahvistus sekä seuran toimistotyöntekijä. Seuran hallitukseen kuuluu neljä jäsentä, jotka eivät myöskään saa korvausta seuralta. (Kuukkanen 2013.)

Budjetit ja kausimaksut

Kaudella 2013–2014 edustusjoukkueen budjetti on 65 000 euroa. Tämä sisältää pelaajien ja valmentajien palkkiot, pelimatkat, salivuokrat, tuomarimaksut, asusteet, hallinnolliset kulut, vakuutukset, lääkäri- ja fysioterapiapalvelut sekä markkinointikulut. Joukkueen budjetti on sarjan pienin ja jopa yli puolet pienempi kuin sarjan suurin budjetti, joka on Lappeenrannan Catzilla. Edustusjoukkueen pelaajat eivät maksa kausi- tai kuukausimaksuja. (Kuukkanen 2013.)

Juniorijoukkueiden budjetit vaihtelevat 3000 eurosta 20 000 euroon riippuen ikäluokasta ja sarjatasosta. Isoin budjetti on valtakunnallista sarjaa pelaavalla A- tai B-juniorijoukkueella, sen sijaan pienten mikrojoukkueiden budjetit ovat hyvin pieniä sisältäen vain salivuokrat ja mahdollisen valmentajan palkkion.

Juniorin kausimaksu on 150 euroa ja seuraavilta mahdollisilta sisaruksilta 120 euroa. Näillä katetaan seuran yleiset kulut, kuten toimiston ylläpito ja vakuutukset. Jokainen joukkue vastaa itse joukkuekohtaisesta varojen keruusta. Tähän vaikuttavat joukkueen kulut, esimerkiksi erotuomarimaksut, salivuokrat, valmentajien kustannukset tai turnaukset. Pienimmät juniorit maksat 0–20 euroa kuukaudessa, mutta vanhimmat A-juniorit voivat maksaa jopa 100 euroa kuukaudessa. Tähän luonnollisesti vaikuttaa myös joukkueen koko, eli kun maksajia on enemmän, pienenee jokaisen henkilökohtainen maksu. (Mt.)

2 URHEILUSEURA – YLEISHYÖDYLLINEN YHDISTYS

Urheiluseura on yleishyödyllinen yhdistys, koska se tuottaa yhteiskunnallista hyvää. Yhteiskunnallisen hyvän tulee olla joko aineellista, henkistä, eettistä tai yhteiskunnallista. Yhdistyksen on tarkoitus tai sille on edes mahdollista hankkia uusia jäseniä, eli toiminta ei saa olla niin sanotusti suljettua. Yleishyödyllinen yhdistys ei saa tuottaa taloudellista etua. Näin pidetään huoli siitä, että jäsenten kustannukset pysyvät mahdollisimman inhimillisinä. (Tuloverotus 2011.)

Voidaan todeta, että jo tämä tekee urheiluseurasta sosiaalisesti vastuullisen. Varsinkin kun kyseessä on seura, jolla on junioritoimintaa joka ikäluokassa sekä pojille että tytöille. Jokaiselle joukkueelle on järjestetty valmennus ja salivuorot. Tässä tuotetaan yhteiskunnallista hyvää ja samalla kasvatetaan lapsia ja nuoria. Kuitenkin puhuttaessa urheiluseuran vastuusta tulee tämä tehdä mahdollisimman hyvin.

Yleishyödyllisellä yhdistyksen tulot voidaan jakaa kolmeen osaan: elinkeinotulo, kiinteistötulo ja henkilökohtaisen tulolähteen tulo. Näistä tuloista osa on verovapaata, jos yhdistys on rekisteröity. Elinkeinotulo on verotettavaa tuloa, ja veroprosentti on 24,5. Yleishyödyllisen yhdistyksen toiminta katsotaan elinkeinotoiminnaksi, jos yhdistys esimerkiksi myy jatkuvasti tuotteita tai palveluita

samaan tapaan kuin markkinoilla muuten toimivat yritykset. Myös ulkopuolisille järjestettävä säännöllinen koulutus tai lähes koko henkilökunnan palkkaus, kertoo usein elinkeinotoiminnasta. Kiinteistötulo on verovapaata, jos se on yleisessä tai yleishyödyllisessä käytössä. Kiinteistö ei saa olla vuokrattavissa vapaa-ajan käyttöön tai elinkeinotoimintaan. Henkilökohtaisen tulolähteen tulot ovat yleishyödylliselle yhdistykselle verovapaata tuloa. Tähän lasketaan esimerkiksi jäsenmaksut, avustukset, osinkotulot ja muut yhdistykselle tyypilliset tulot. (Tuloverotus – yhdistys ja säätiö 2013.)

3 MUUTOS KOHTI UUSIA ARVOJA

Urheiluseuralla tulee olla toimintalinja, joka selvittää sidosryhmille seurakulttuuria, arvoja, visioita, linjauksia, toimintamuotoja sekä roolitusta. Toimintalinjauksen avulla voidaan seurata seuratoiminnan kehittymistä sekä suunnitelmien etenemistä. Toimintalinja olisi hyvä luoda eri seuratoimijoiden ja sidosryhmien kanssa. Nuori Suomi on tehnyt valmiin pohjan toimintalinjan luomiseen. (Urheiluseuran toimintalinja n.d.)

Urheilun arvot muuttuvat yhteiskunnan arvojen kanssa rinnakkain. Sota-aikana urheilu oli hyvin kurinalaista ja arvostettua toimintaa. Urheilijat edustivat rohkeaa, uupumattomina ja suoraselkäisinä ihmisinä. 60–70-luvulla urheilu alettiin nähdä myös kasvatukseen, ja seurauskollisuus oli huipussaan. Samaan aikaan kun yhteiskunta ”kaupungistui”, tuli urheilustakin organisoidumpaa ja tavoitteellisempaa. Tuohon aikaan urheilua kuitenkin haluttiin profiloida mukavaksi ja hauskaksi tekemiseksi. Tämä kuitenkin muuttui pian, ja ymmärrettiin, että toiminnan pitää olla vakavaa ja se vaatii työntekoa. Pian tämän jälkeen ymmärrettiin kuitenkin, että lapsille pitää tarjota mahdollisuus harrastaa ilman kilpailullisia tavoitteita, ja lajien kirjo kasvoi. 90-luvulla urheilusta tehtiin medianäkyvämpi osa-alue, joka menestyi myös kaupallisesti. Itse tekeminen ei niinkään ole muuttunut, vaan mitkä asiat ovat tärkeimpiä ja millaista arvomaailmaa urheilu edustaa. (Hämäläinen 2012, 5–6.)

Kun kyseessä on yhdistys, jossa suurin osa toimijoista on harrastajia tai vapaaehtoisia, on tärkeää, että heillä on yhtenevät arvot. Urheiluseura on yleishyödyllinen yhdistys, jonka tarkoitus on tehdä yhteistä hyvää yhteisölle. On tärkeää, että tällaiselle toiminnalle on luotu selkeät ja vastuulliset arvot. Osa vastuullista toimintaa on arvojen luominen tai niiden muuttaminen toimiviksi ja vastuullisiksi.

Muutos voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan, suunnitelmaan ja toteuttamiseen. On tärkeää ymmärtää, ja ottaa huomioon yksilöiden arvot ja käyttäytymistavat, nykyisen toiminnan arvot ja arvot, joita tulevaisuudessa halutaan edustaa. Pitää ymmärtää yhteisön kulttuuri, ja yksilöiden eriävät tarpeet ja mielipiteet, jotta löydetään tärkeimmät tavoitteet ja mittarit muutokselle. (Barrett 2006, 119–120.)

Muutosprosessin tulisi edetä järjestelmällisin askelin. Ensin pitää ymmärtää, miksi muutos tarvitaan ja halutaan. Syitä muutokseen on helpompi huomata, kun omaa organisaatiota verrataan hyvin toimivaan organisaatioon. Seuraavaksi organisaation tulee määrittää päämäärä ja tavat saavuttaa se. On tärkeää löytää juuri omaan organisaation sopiva tavoite. Päämäärä pitää olla kaikille tiedossa, sillä se kuvaa sidosryhmille organisaatiota. On helpompaa ja motivoivampaa tehdä töitä organisaation eteen, kun tiedetään miksi jotakin tehdään. Tavoitteet voidaan saavuttaa nopeammin, kun on tehty systemaattinen polku toteuttaa suunnitelmat. Yhteinen ja selkeä tavoite kohottaa myös yhteisöllisyydentunnetta. (Mts. 121–124.)

Kun halutaan olla yritys, jonka toiminta pohjautuu arvoihin, on tärkeää että arvot on mietitty huolella. Arvoja ei tule olla liikaa, mutta niiden tulee olla realistisia ja selkeitä. Tämän jälkeen täytyy löytää oikeat tavat toimia, jotta arvot ovat todellisuutta ja niitä toteutetaan. Näiden käyttäytymistapojen tulee olla selkeitä, jotta jokainen voi niitä toteuttaa. On tärkeää, että arvot ja toimintatavat ovat toteutettavissa jokapäiväisessä toiminnassa, ja niitä pystyvät seuraamaan kaikki sidosryhmät. (Mts 125–127.)

4 YHTEISKUNTAVASTUU

4.1 Vastuullinen yritys

Käsitteenä yhteiskuntavastuu on melko uusi, vasta 1900-luvun lopulla syntynyt. Yhdysvalloissa aiheesta keskustelu on alkanut jo paljon aiemmin, ja käsitteen näkymättömät juuret ulottuvat kauemmaksi historiaan. Käsite on muotoutunut niin yhteisön ja kulttuurin vaatimusten avulla, kuin hyväntekeväisyysperinteenkin pohjalta. Vaikka hyväntekeväisyydellä on rooli käsitteen muotoutumisessa, on se nykyään kuitenkin vain pieni osa-alue, jolla voidaan kohottaa yrityksen vastuullista imagoa. (Ristelä n.d.)

Yksinkertaisesti selitettynä yhteiskuntavastuussa on kyse arvoista ja eettisistä periaatteista. Yhteiskuntavastuu voidaan jakaa kolmeen alueeseen: taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen. (Kalpala 2004, 13.) Vaikka tehokas taloudellinen toiminta on tärkeää yritykselle, nykyään on ymmärretty, että yritys on myös sosiaalinen, poliittinen ja oikeudellinen yksikkö. Taloudelliset tavoitteet eivät voi olla ainoita tarkoituksia ja päämääriä. (Anttiroiko 2004, 27.) Yrityksellä tai tässä tapauksessa yhteisöllä on vastuu yhteiskunnan osalta niille toimijoille, jotka ovat yrityksen sidosryhmiä ja joiden kanssa se jakaa sosiaalisen viitetaustan (mts. 22). Jokaisella yrityksellä tai yhdistyksellä on erilaiset painopisteet heidän omassa toiminnassaan. Ne määräytyvät arvojen, tavoitteiden, lakien ja sidosryhmien tarpeiden mukaan. (Vastuullinen yritystoiminta 2006, 6.)

Sosiaalinen vastuullisuus ei ole helposti mitattavissa. Ympäristö- ja taloudellinen vastuu on useimmissa tapauksissa mitattavissa. Voi olla myös vaikea vetää rajoja, mikä on kenenkin vastuulla. Tuote tai palvelu on usein suunnattu laajalle joukolle ihmisiä, mutta se ei kuitenkaan välttämättä palvele jokaisen etua tai tarpeita. Joihinkin päätöksiin asiakas voi vaikuttaa omilla päätöksillä, toisiin ei. Tässä nousee yrityksen vastuu jalustalle. (Henriques 2010, 3.)

Yhteiskuntavastuu on vapaaehtoista toimintaa, jota ei missään laissa tai säännöissä edellytetä. Olennaista on kestävä kehitys sekä ymmärrys siitä, että se on tapa johtaa tai toimia eikä harkittu toiminto. Yhteiskuntavastuu määrittyy jatkuvasti eri sidosryhmien avulla eli monimuotoisen yhteiskunnallisessa prosessissa. (Anttiroiko 2004, 34–35.)

Yrityksen pitää tietää nykyinen tilanne, jotta se voi selvittää, mitä pitäisi kehittää. On käytävä läpi eri sidosryhmät ja niiden odotukset. Toimintaa kannattaa tarkastella teemoittain, jotta voidaan selvittää mitkä asiat ovat hyvin ja mitkä kaipaavat kehittämistä. Lait asettavat toiminnalle vähimmäisvaatimukset, mutta vastuullinen toiminta heijastaa sen arvoja ja eettisiä toimitatapoja. (Vastuullinen yritystoiminta 2006, 6.)

Sosiaalisen vaikuttamisen ja vastuun yksi tärkeistä, mutta myös usein mainitsematta jäävistä, puolista on pitkäjänteisyys. Vastuun pitää olla jatkuvasti mukana tekemisessä ja pitää nähdä, mihin asiat johtavat ja vaikuttavat. Tästä esimerkkinä esimerkiksi kirjanpito, jossa aina seuraava jakso on edellisen jakson jatkuma. (Henriques 2010, 63–65.) Vastuullisuudelle on hyvä asettaa tavoitteita ja mittareita. On hyvä raportoida vastuullisesta toiminnasta, jotta myös sidosryhmät voivat seurata jatkuvuutta. Raportoinnin tulisi olla mahdollisimman selkeää, ja siinä olevan informaation pitää olla todenmukaista ja oleellista. (Vastuullinen yritystoiminta 2006, 32.)

Yhdistyksen olisi hyvä luoda toimintakaudelle toimintasuunnitelma. Suunnitelma luodaan yleensä vuodeksi, ja sen lisäksi tehdään talousarvio. Dokumentista ilmenee kauden visio, suunnitellut muutokset ja uudistukset, haasteet, toiminta, tapahtumat, yhteistyö, taloudelliset asiat sekä muita merkityksellisiä asioita. Toimintasuunnitelma voi olla vapaamuotoinen, eikä sille ole olemassa mitään tarkkoja vaatimuksia. (Toimintasuunnitelma 2013.)

4.2 Urheiluseuran taloudellinen vastuu

Yritysmaailmassa vastuullisena toimintana pidetään oikeanlaisia tapoja tehdä rahaa ja tukea esimerkiksi hyväntekeväisyyttä (Henriques 2010, 25). Kyse on tavoista ja siitä, tuetaanko oman ympäristön kehittymistä. Tässä tapauksessa

kuitenkin seura itsessään tekee jo hyvää nuorten ja lasten hyväksi. On tärkeää, että varat jaetaan oikeudenmukaisella tavalla, eikä esimerkiksi edustusjoukkue vie varoja junioreiden budjetista. Toki myös urheiluseuralla tulee olla oikeanlaiset tavat hankkia varoja, ja niitäkin tapauksia on ollut, että varoja on hankittu vilpin avulla. Se, miten yritys tuo taloudellisen roolinsa esiin eli kohtelee sidosryhmiä, on taloudellisen vastuun määritelmä yksinkertaisuudessaan (Mts 25.) Tästähän urheiluseuran sosiaalisessa ja taloudellisessa vastuussa on kyse, sidosryhmien oikeasta kohtelusta.

Taloudellinen ja sosiaalinen vastuu ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa, sillä huono taloudellinen tilanne johtaa usein sosiaalisiin ongelmiin (Mts. 54–55). Kun seuran tai joukkueen talous voi huonosti, vie se työntekijöiden, valmentajia ja muiden vastaavien ajasta liian suuren osan, jolloin muulle työlle jää vähemmän aikaa. Esimerkiksi jos valmentaja joutuu käyttämään paljon aikaa talousasioihin, on hänellä vähemmän aikaa valmentamiseen. Valmennuksen taso laskee, pelaajat eivät ole tyytyväisiä, ja he joko lopettavat tai vaihtavat seuraa. Tämä vie harrastajia ja vaikeuttaa jälleen taloutta. On siis tärkeää tiedostaa, kuinka suuri budjetti tarvitaan, määritellä, ketkä hoitavat taloutta, työkennellä budjetin eteen ja pitää huoli, että siinä pysytään.

Sosiaalinen vastuu tuottaa organisaatiolle niin sanotun win-win-tilanteen, eli niin organisaatio kuin sidosryhmätkin hyötyvät tilanteesta. Organisaatio joutuu näkemään vaivaa tämän eteen, mutta saman aikaan sen houkuttelee sidosryhmiä organisaation pariin. (Lussier & Kimball 2009, 44.) Sosiaalinen vastuu hyödyttää sidosryhmiä lisäämällä keskinäistä luottamusta ja parantamalla yrityksen mainetta. Tulokset näkyvät pitkällä tähtäimellä. Lait ja säädökset määrittävät paljon sosiaalista vastuuta, mutta odotetaan, että yritykset ja organisaatiot kantavat sosiaalista vastuuta myös vapaaehtoisesti. (Yritysten sosiaalinen vastuu 2008.)

5 VASTUU ERI SIDOSRYHMILLE

5.1 Vastuu työntekijöille

Seuran kolmen täysipäiväisen työntekijän lisäksi työntekijöiksi voidaan laskea valmentajat, edustusjoukkueen pelaajat, joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat, koska nämä kaikki käytännössä tekevät töitä seuran eteen, ja ilman heitä seura ja joukkueet eivät toimisi tai näihin toimiin pitäisi palkata ihmiset.

Ihmiset ovat tärkein resurssi urheiluseuralle. Oli kyse sitten joukkueesta tai muista työntekijöistä, on tärkeää että työskennellään yhdessä yhteisen päämäärän eteen. Ihmisiä tulee valmentaa oikealla tavalla, jotta seura on mahdollisimman tuottava. (Lussier & Kimball 2009, 6.) Työntekijöitä pitää rohkaista eettiseen käytökseen sekä kertomaan epäkohdista, jotka ovat epäeettisiä. Tämä hyödyttää työntekijöitä, mutta ennen kaikkea koko urheiluorganisaatiota (Mts. 43.)

Työntekijällä on oikeus saada työehtosopimuksen mukaista palkkaa, työskennellä terveellisessä ja turvallisessa ympäristössä lakien ja sopimusten mukaisesti sekä allekirjoittaa kirjallinen työsopimus. Työnantajan velvollisuus on täyttää nämä oikeudet sekä kohdella työntekijöitä tasapuolisesti ja edistää hyvää ilmapiiriä sekä kehittää työntekijöitä. (Työntekijän ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet 2006.)

Edellinen kappale koskee siis vain seuran palkkaamia henkilöitä. Suuri osa tähän ryhmään laskettavista henkilöistä tekee kuitenkin työtä vapaaehtoisesti. Seuran tulee tarjota työntekijöille selkeät työtehtävät, ja tavoitteet. Seuran tulee toimia vapaaehtoisten tukena, ja varmistaa tarvittavat työvälineet ja ohjeistus. On seuran tehtävä valvoa, että tarvittavat velvoitteet täytetään ajallaan ja huolellisesti. Luonnollisestikin juniorivalmentajan rooli on paljon vastuullisempi kuin edustusjoukkueen pelaajan, mutta työrauha ja tarvittavat edellytykset seuran on tarjottava molemmille. Työntekijä tuntee, että hänen työtään arvostetaan, kun seura tekee oman osansa vastuullisesti.

Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma on työskentelyä ryhmän hyväksi tuomalla oman panoksensa ryhmään. Sosiaalista pääomaa on myös ryhmässä toimiminen ja keskinäisten suhteiden ja luottamuksen luominen. On kuitenkin vaikea mitata sosiaalista pääomaa ja täysin määritellä sitä. Tämän eteen tehdään usein töitä täysin tiedostamatta. (Henriques 2010, 122–124.)

Joukkueessa sosiaalinen pääoma on todella tärkeää, ja se voi tuottaa paljon tulosta. Joukkueurheilussa painotetaan aina joukkuehenkeä ja se on erittäin hyvä esimerkki sosiaalisesta pääomasta. On tärkeää, että taloudelliset edellytykset ovat seuralla kunnossa, mutta voittoa tavoittelemattomalle yritykselle sosiaalinen pääoma on erityisen tärkeää. Esimerkiksi ilman korvausta tai hyvin pienellä korvauksella junioreita valmentava henkilö on seuralla hyvin tärkeää sosiaalista pääomaa.

5.2 Vastuu yhteistyökumppaneille

Sponsorit ovat urheiluseuran tärkein taloudellinen sidosryhmä, erityisesti kilpaurheilujoukkueilla. Yrityksillä on hyvin myönteinen kuva kilpaurheilusta, ja he kokevat kaikista kiinnostavimmiksi juuri junioritoiminnan, lahjakkaat nuoret, seuratoiminnan ja joukkueurheilun. Yrityksille on tärkeää, että ne saavat näkyvyyttä, voivat osoittaa hyötyvänsä sponsoroinnista, ovat mukana yhteisvastuullisessa toiminnassa ja sidosryhmätoiminnassa. (Urheilun rooli vahva yritysten sponsoroinnissa – nuorten lahjakkuuksien tukeminen kiinnostaa 2004.)

Seuran vastuu on huolehtia, että sponsorit saavat heille luvatus hyödyn toiminnan tukemisesta. Seuran tulee lisätä sponsoreiden näkyvyyttä ja kehittää aktiivisesti uusia väyliä saada näkyvyyttä. On tärkeää tarjota yrityksille mahdollisuus verkostoitumiseen ja yhteistyöhön muiden sponsoreiden kanssa. Seuran tulee aktiivisesti kehittää sponsoritoimintaa, koska seura on tuote, jonka he ovat sponsoreille myyneet. On tärkeää pitää tyytyväisenä sponsorit, jotta he tukevat toimintaa jatkossakin.

5.3 Vastuu asiakkaille

Urheilun kiinnostavuutta lisää kilpailun aitous, tasaisuus ja korkea taso. Myös joukkueen pelitapa, sarjapaikan säilyttäminen ja kyseiseltä paikkakunnalta olevat pelaajat lisäävät kiinnostusta. (Norros 2011, 36.)

Asiakkaiksi katsotaan tietenkin katsojat, jotka tietenkin maksavat ottelutapah- tumasta, mutta nykyisillä katsojamäärillä lipputulot eivät ole kovin suuret. Junioreiden vanhemmat kuitenkin maksavat lastensa harrastuksesta. Junioreille yritetään niin sanotusti myydä itse lajia ja vanhemmille toimivaa ja luotettavaa organisaatiota, jossa heidän lapsensa pääsee harrastamaan koripalloa. Urheiluseuralla on myös iso rooli kasvattajana.

5.3.1 Liikuntakasvatus

Liikuntakasvatuksella voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa, jotka kuitenkin liittyvät vahvasti toisiinsa. Liikuntakasvatus voi tarkoittaa liikuntaan kasvattamista eli kyseisen lajin opettamista tai yleistä liikunnallisuutta, tai sillä voidaan tarkoittaa sosiaalista kasvatusta liikunnan ohella tai sen avulla. (Laakso 2010.) Liikuntakasvatuksen avulla lapselle voidaan opettaa itsetuntemusta, ryhmässä toimimista ja ympäristöä sekä siihen liittyvä materiaa. Nämä kolme osa-aluetta muodostavat kokonaisuuden, joka luo valmiudet toimia vastuullisesti (Zimmer 2002, 121.)

Vuonna 2008 julkaistussa Turkan ja Turkan teoksessa kerrotaan, että 45 prosenttia lapsista harrastaa urheiluseurassa (2008, 14). Urheilua ja urheiluseuroja pidetään yhtenä tärkeänä kodin ulkopuolisena kasvattajana. Joukkue tai harjoitteluryhmä tarjoaa jäsenelleen yhteisön, jossa opitaan ennen kaikkea liikunnallisia mutta myös sosiaalisia taitoja. (Suomela 2008.)

Liikunnan avulla lapsi oppii toimimaan erilaisten ihmisten kanssa saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Liikunnan avulla lapsi oppii käsittelemään oikean ja väärän eroa, sääntöjä, epäitsekkyyttä ja tervettä kilpailua. (Laakso 2010.) Urheilu ja liikunta opettavat lapselle myös jakamaan niin positiiviset kuin negatiivisetkin tunteet. Valmentajat toimivat siis lajivalmennuksen lisäksi myös kasvattajina, vaikka useat juniorivalmentajat tekevät työtä päivätyön lisäksi pienellä palkalla tai ilmaiseksi. (Suomela 2008.)

Valmentajan rooli kasvattajana voi olla hyvinkin suuri riippuen lapsen kotioloista, harrastukseen käytettävästä ajasta sekä tavoitteista. Urheilu ja liikunta tarjoavat pelin ja leikin kautta opetusta arkielämään, sosiaalisiin tilanteisiin, haasteisiin ja tavoitteisiin.

Urheiluseuran pääasiallinen ja kaikista selkein tavoite on opettaa lajia, niin fyysisiä kuin henkisiäkin taitoja. On tärkeää, että jokaisella lapselle löytyy oikea tapa saavuttaa omat tavoitteet. Harrastamisen tulee kuitenkin perustua vapaaehtoisuuteen, vaikka tavoitteet olisivatkin korkealla. Iso osa lajivalmennusta on myös asenteiden, käyttäytymismallien ja oppimisen opettamista. (Laakso 2009.) Valmennuksen tehtävänä on luonnollisestikin opettaa laji ja siihen liittyvät taidot. Näiden lisäksi valmentajan tehtävä on opettaa tavoitteiden asettamista ja auttaa niiden saavuttamisessa. Valmentajan tulee yhdessä seuran kanssa taata valmennettavilla sopivat olosuhteet ja välineet. Lasten ja nuorten tulee oppia panostamaan lajiin tavoitteiden vaatimalla tavalla ja ymmärtää myös virheiden opettava merkitys. Valmentajan täytyy oppia hyödyntämään virheet ja epäonnistumiset ja ennen kaikkea osata opettaa. Niin juniorit kuin aikuispelaajatkin tulee nähdä kokonaisuuksina, ja fyysisen hyvinvoinnin ja palautumisen lisäksi pelaajan henkinen hyvinvointi ja kapasiteetti tulee huomioida valmennuksessa. Juniorivalmennuksessa myös vanhemmat ovat iso osa kokonaisuutta, ja myös heidän tulee ymmärtää joukkueen säännöt ja toimintaperiaatteet. (Responsible Coaching Guide 2013.)

Seuran vastuulla on järjestää pelaajille hyvä valmennus ja harjoittelupaikat sekä tarjota valmentajalle tarpeelliset työkalut ja välineet. Valmentajan tehtävä on suunnitella harjoitukset, ja varmistaa että, harjoittelupaikat ovat toimivat, sekä huomioida jokaisen yksilön fyysiset ja henkiset tavoitteet sekä kapasiteetti. Vertauskuvana voidaan käyttää, että valmentaja on pelaajien lähin esimies ja seura valmentajan sekä pelaajien esimies.

5.4 Vastuu hallinnoiville tahoille

Länsieurooppalaisten lajiliittojen organisointitapaa on kuvattu vakiintuneella ja hyvin selkeällä pyramidimallilla. Kansallinen lajiliitto toimii kansainvälisen lajiliiton, tässä tapauksessa FIBAn, ja mahdollisen maanosaliiton alaisuudessa. Kansallisen lajiliiton alapuolella ovat lajiliiton jäsenjärjestöt eli urheiluseurat ja niiden alapuolella urheilijat. (Norros 2011, 66–70.)

Voidaan siis todeta, että kansainvälinen lajiliitto FIBA määrittää säännöt ja yhtenäistää toimintaa kansainvälisesti, jotta laji kehittyisi parhaalla mahdollisella tavalla. Kansallinen lajiliitto, eli tässä tapauksessa Suomen Koripalloliiton, organisoii sarjat ja määrittää perustoimintatavat. Koripalloliiton sivuilta löytyy esimerkiksi lähes kymmenen kappaletta erilaisia tukimateriaaleja (Tukimateriaaleja seuran toimintaan 2013.)

Seuran vastuu on noudattaa lajiliittojen asettamia sääntöjä. Seuran toiminnan tulee tukea lajiliiton linjauksia, jotta lajin imago on yhtenäinen. Lajiliitto asettaa selkeät määräykset esimerkiksi tilastoinnista, pelitapahtumista ja ikäluokista. Vastuullinen seura kuitenkin tekee muutakin kuin täyttää vähimmäismääritykset. Seuran on oltava vastuullinen lajin edustaja, joka yrittää kasvattaa harrastajien määrää, lajin näkyvyyttä ja positiivista imagoa. Seuran tehtävänä on myös kasvattaa vastuullisia pelaajia ja valmentajia lajin pariin.

6 TULOKSET SIDOSRYHMITTÄIN

Tutkimuksessa haastateltiin neljää sidosryhmää seuran omien taustahenkilöiden lisäksi. Haastateltavia oli yhteensä 16. Osa haastatteluista toteutettiin ryhmähaastatteluna ja osa sähköpostitse johtuen aikatauluista ja välimatkoista. Samanlainen haastattelutapa kaikille sidosryhmille olisi lisännyt vastausten verrattavuutta. Ryhmähaastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin. Seurassa ihmiset tuntevat hyvin toisensa, joten tulosten läpikäymisessä ei eritellä liian tarkasti, kuka sanoi mitäkin, jotta vastaajien henkilöllisyys ei paljastu ja he uskaltavat kertoa mielipiteensä vapaammin. Tutkimuksessa ei mainita haastateltavien nimiä.

Haastattelut koostuivat kaikilla haastateltavilla sidosryhmillä neljästä pääkysymyksestä. Kysymykset jätettiin tarkoituksella mahdollisimman avoimiksi, jotta haastateltavia ei johdatettaisi mihinkään suuntaan, eikä kysymyksiä rajattaisi liikaa. Kuitenkin esimerkiksi pelaajien ryhmää, jossa oli mukana melko nuoria ihmisiä, piti helpottaa lisäkysymyksillä, jotta he ymmärsivät vastuullisuuden kokonaisuutena. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin seuraan vastuita, eli miten asiat toimisivat ihanteellisessa seurassa. Taustajoukoille ensimmäinen kysymys oli, mitkä he kokevat seuran tärkeimmiksi vastuiksi. Toisessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä asiat ovat HoNsUssa hyvin, ja kolmas kysymys oli tämän vastakohta, eli mitkä asiat ovat huonosti. Neljännessä kysymyksessä pyydettiin pohtimaan, millä tavoin huonoja asioita voitaisiin parantaa.

6.1 Pelaajat

Pelaajien ryhmä koostui kolmesta juniorista sekä yhdestä edustusjoukkueen pelaajasta, ja heidän haastattelunsa toteutettiin ryhmähaastatteluna. Juniorista kaksi oli poikaa ja yksi tyttö. iältään he ovat 14-18-vuotiaita. Edustusjoukkueen pelaaja saa pelaamisesta jonkinlaista korvausta, mutta ei ole pää-

toiminen koripalloilija. Haastateltavat ovat pelanneet koripalloa 6–16 vuotta, ja heistä kaksi oli pelannut useammassa eri seurassa, joten heillä oli myös käsitys siitä, miten asiat voivat olla toisessa seurassa.

Pelaajat kokivat, että ihanneseurassa valmennus on järjestetty hyvin. Valmentaja ymmärtää lajia ja osaa nähdä peliä nimenomaan pelaajan kannalta. Olisi ihanteellista, että laji- ja oheisharjoitukset pystyttäisiin järjestämään samassa paikassa. Totesipa yksi haastateltavista pilke silmäkulmassa, että kun on pallo ja kengät, se riittää mahdollistamaan pelaamisen ja harjoittelemisen.

Seuran yhteiset tapahtumat ja yleinen yhtenäisyys koettiin myös tärkeäksi ihanneseuran elementiksi. Pelaajille pitäisi olla luonnollisia tapahtumia kohdata toisiaan ja viettää aikaa yhdessä sekä tavata myös edustusjoukkueen urheilijoita. Selkeitä rajoja tyttöjen ja poikien sekä eri ikäluokkien välillä pitäisi pystyä rikkomaan. Seuran olisi myös hyvä näyttää yhtenäiseltä samanlaisten peliasujen avulla.

Pelaajien mielestä valmennus on parantunut selvästi, ja valmentajat tuntevat lajin hyvin. Esimerkiksi yksi muissa seuroissa pelannut juniori kertoi, että aiemmin on saattanut olla valmentajia, jotka eivät tienneet koripallosta lajina juuri mitään. Myös oheisharjoittelun suunnittelu ja oheisharjoitteluohjelmat saivat junioreilta hyvää palautetta.

Pelimatkat erityisesti edustusjoukkueelle on hoidettu hyvin. Joukkue matkustaa aina isolla bussilla, ja seura tarjoaa joukkueelle kaksi ateriala matkan aikana. Junioreissa osa joukkueista matkusti isolla bussilla, mutta esimerkiksi vanhimmat poikajuniorit matkustavat pikkubussilla.

Lähialueen seurojen ja eri ikäluokkien kanssa toimiva yhteistyö sai paljon kiitosta. Esimerkiksi lahjakkaimmat juniorit pääsevät harjoittelemaan joitakin kertoja viikossa vanhempien junioreiden kanssa, jolloin pääsee kehittymään ja kaikissa harjoitusryhmissä on tarpeeksi pelaajia. Lähialueen seuroilla ei välttämättä ole joukkueellista pelaajia, joten lapset ja nuoret, jotka haluavat lajia harrastaa, voivat luontevasti siirtyä HoNsUn juniorijoukkueisiin. Yhteistyöseurassa BC Jyväskylässä miesten joukkueen mukana oleva pelaaja kaipasi parempaa yhteistyötä valmentajien välille, jotta kaikille olisi selvää, minkä joukkueen mukana pelaaja milloinkin pelaa, ja jotta pelaajia ei kuormiteta liikaa.

Erityisesti edustusjoukkueen taustajoukot ovat vaikeasti tavoitettavissa. On epäselvää, kuka vastaa mistäkin asiasta, eli työnjakoa ei ole selvennetty pelaajille. Sovitut korvaukset voivat olla kuukausia myöhässä ja muutkin asiat voivat vaatia useita kyselyjä, ennen kuin ne hoidetaan kuntoon. Koko seuran toimisto toimii huonosti ja välinpitämättömästi.

Pelaajat kokivat, että heidän urheiluvammanensa on otettu hyvin huomioon ja että ne on hoidettu kuntoon. Osalla juniorijoukkueesta on tarjolla fysioterapia- ja lääkäripalveluja, jos näin ei ole on hoitoon ohjattu esimerkiksi julkisen terveydenhuollon kautta. Sekä juniorit että edustusjoukkueen pelaaja olivat sitä mieltä, että koko seuralla olisi hyvä olla sopimus yksityisen lääkäriaseman kanssa. Tämä takaisi sen, että hoitoon päästään mahdollisimman pian ja hoito on ammattitaitoista.

Pelaajien mielestä esimerkiksi edustusjoukkueen pelit ovat hyviä seuran yhteisiä tapahtumia. Seurasta voisi tehdä vielä yhtenäisemmän se, että myös miesten edustusjoukkue olisi HoNsUn alaisuudessa. Edustusjoukkueita pidettiin motivoivina ja tärkeinä esimerkkeinä junioreille. Juniorit kokivat, että on helpompi jatkaa lajia myös aikuisiällä, kun oma kasvattajaseura tarjoaa siihen mahdollisuuden. Pelaajien mielestä seuran toimintaa niin edustusjoukkueessa kuin junioritoiminnassakin voisi parantaa keräämällä ryhmän, joka on kiinnostunut kehittämään lajia ja seuran toimintaa. Taustajoukkojen tulee olla toimiva ja motivoitunut ryhmä.

6.2 Valmentajat

Valmentajien haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Ryhmässä oli neljä valmentajaa, edustusjoukkueen valmentaja ja kolme juniorivalmentajaa. Valmennuskokemusta löytyy kahdeksasta vuodesta aina yli 40 vuoteen. Yhdellä valmentajalla on kokemusta vain tyttöjunioreiden valmennuksesta, yhdellä vain poikapuolelta ja kaksi on valmentanut molempia. Kaikki ryhmän valmentajista ovat valmentaneet nuorimmista junioreista aina aikuisten harraste- tai kilpajoukkueeseen. Yksi valmentajista on valmentanut aina HoNsUssa, muilla on kokemusta vähintään kahdesta eri seurasta.

Valmentajat kokivat seuran vastuiksi hyvien olosuhteiden tarjoamisen. Organisaation tulee olla toimiva, ja käytännön asioiden, kuten esimerkiksi salivuorojen, tulee olla hoidettu kuntoon seuran puolelta. Seuran tulisi pystyä suunnitelmallisella ja vakiintuneella toiminnalla tehdä uusien jäsenten tuleminen mahdollisimman helpoksi. Esimerkiksi uuden juniorin vanhemmille pystyttäisiin antamaan heti kirjallinen tiivistelmä seuran toimintatavoista, kausimaksuista ynnä muista käytännön asioista. Seuran pitää pystyä hoitamaan sovitut velvoitteet ajallaan, esimerkiksi palkanmaksu ajallaan.

Valmentajat kokivat tärkeäksi, että seura tietää millainen seura se haluaa olla ja mitkä sen tavoitteet ovat. Seuralla tulee olla tietyt linjaukset, jotka tekevät toiminnan läpinäkyväksi ja helpottaa tavoitteiden saavuttamista. Haluaako seura esimerkiksi profiloitua junioriseuraksi, jonka tavoitteena on kasvattaa juniorimäärä tiettyyn määrään tai tarjota parhaille junioreille jonkinlainen urheilukatemia? Vai onko tarkoitus, että seuran lippulaiva on vahvasti edustusjoukkue, johon panostetaan, ja ei pidetä niin tärkeänä omien kasvattien määrää joukkueessa?

Valmennus ja tietotaito nostettiin yhdeksi seuran vahvuuksista. Jokaiselle joukkueella on pystytty tarjoamaan hyvä valmennus. Seurassa on paljon kokeneita valmentajia, joten seuralla on mahdollisuus myös sisäiseen valmentajakoulutukseen. Myös erityisesti poikajunioreiden ja edustusjoukkueen pelämisestä korkeimmilla kansallisilla tasoilla pidettiin merkkinä siitä, että jotain on tehty oikein.

Valmentajat kokivat, että seuralla on hyvä maine, ja se tunnetaan perinteikkäänä urheiluseurana. Myös tunnettu nimi auttaa seuran markkinoimisessa ja tuotteistamisessa. Tunnettu nimi myös lisää luotettavuutta esimerkiksi silloin, kun lapsen vanhempi miettii mikä olisi hyvä seura harrastaa.

Joukkueen sisäiset asiat on hoidettu hyvin ja valmentajat saavat keskittyä olennaiseen eli valmentamiseen. Koettiin kuitenkin, että tämä ei ole seuran ansiota vaan innokkaiden vanhempien. Vanhemmat hoitavat ja selvittävät joukkueen johtamisen, talousasiat ja muut käytännön järjestelyt. Koettiin, että on käynyt niin, että seuran sisällä on ikään kuin monta pientä seuraa, viitaten jokaisen joukkueen omanlaiseen toimintatapaan. Joukkueiden päivittäinen tekeminen kestää kyllä päivänvalon, mutta taustatoiminta kaipaa paljon parannusta.

Taustaryhmä sai myös tässä ryhmässä paljon negatiivista palautetta. Asioita ei hoideta sovitulla tavalla, kukaan ei johda seuraa ja sen toimintaa organisoidusti. Informointi ja tiedotus on todella heikkoa, mikä johtaa epätietoisuuteen ja epäjärjestykseen. Tehtäviä ei ole jaettu selkeästi ja tekijöitä on aivan liian vähän. Seura on henkilöitynyt vain muutamaan henkilöön ja toiminta jumittunut paikoilleen, pikkuhiljaa kuihtuen. Edustusjoukkueen toiminta on käytännössä yhden ihmisen käsissä, ja kun hän päättää lopettaa on vaarassa loppua koko joukkueen toiminta. Valmentajat kokivat tilanteen niin, että koko toiminta pitäisi "räjäyttää" ja organisoida kokonaan uudelleen.

Seuralta puuttuvat kokonaan toiminnan linjaukset. Kaksi valmentajista on viime vuosina työskennellyt seuran kokopäiväisenä työntekijänä. Kävi ilmi, että siinä tehtävässä päätöksiä pitää tehdä yksin, ja neuvottelut käydään itsensä kanssa. Asialistan hoitaa "joku vaan" toimistolla ja kokoukset pidetään suljettujen ovien takana. Suunnitelmia ollaan kyllä valmiita kirjaamaan ylös, mutta kun kysytään, kuka ne hoitaa ei vastausta löydy, ja ne unohtuvat.

Seuran toimiston toimintaa pidettiin surkeana. Toimistolla ei ole tiettyjä aukioloaikoja, ja sen toiminta on epäluotettavaa. Toimisto hoitaa sekä edustusjoukkueen että junioreiden asioita, mutta edustusjoukkue ei kuitenkaan osallistu toimiston kuluihin. Kävi myös ilmi, ettei toimistotyöntekijän palkkaa ole maksettu ajallaan moneen kuukauteen, mikä luonnollisesti alentaa työntekijän motivaatiota ja vähentää vastuuta hoitaa velvoitteita työnantajaa kohtaan.

Edustusjoukkueen valmentaja on yksi seuran kolmesta kokopäiväisestä työntekijästä. Vaikka kyse on kilpaurheilusta ja hänen työstään, työtehtäviä ja tavoitteita ei ole selkeästi määritelty. Seura ei ole asettanut edustusjoukkueelle minkäänlaisia tavoitteita, mikä on hyvin epätavallista kilpaurheilussa. Koska

vastuualueita ei ole selkeästi jaettu eikä tehtäviä määritelty, jää valmentajille tehtäväksi paljon käytännön asioita, jotka eivät yleensä valmentajien tehtäviin kuulu.

Junioreiden määrä on yksi huolestuttavista seikoista. Tyttöpuoli on pienentynyt hyvin paljon ja esimerkiksi kahdesta ikäluokasta puuttuvat joukkueet kokonaan. Yksi valmentajista kritisoi sitä, että kausimaksu on sama sekä nuorimille että vanhemmille junioreille, jotka käyttävät palveluja aivan eri määrän. Toinen valmentajista kuitenkin, pohti tulisiko vanhempien junioreiden harrastamisesta näin liian kallista ja esimerkiksi vähävaraisesta perheestä oleva nuori jäisi kadulle. Tähän kuitenkin todettiin, että näissä tapauksissa seuran pitäisi pystyä tukemaan. Esimerkiksi erilaisia tukia jää paljon hakematta, koska kukaan ei kiinnitä tällaisiin asioihin huomiota puhumattakaan siitä, että hoidataisi ne kuntoon.

Junioreiden määrää pystyttäisiin lisäämään toimivalla ja luotettavalla koulujen kerhotoiminnalla. Seura on ennen järjestänyt alueen kouluilla iltapäivisin koripallokerhoja ja tämä toiminta tulisi herättää eloon. Näin saadaan lapsille esiteltäviä lajia sekä markkinoitua seuraa. Kaupungissa olevat lukuisat opiskelupaikat helpottavat ohjaajien hankkimista kerhoihin, joten myös tämä puoli olisi helpposti järjestettävissä. Seura on nyt osana alueellista toimintaa, jossa eri lajit esittäytyvät kouluilla ja tämä onkin positiivinen parannus junioritoiminnan lisäämiseksi.

Seuran taustatoiminnasta vastaavat henkilöt pyörittävät toimintaa oman päivätyön ohella. Valmentajat kyllä ymmärtävät, ettei aika riitä kaikkeen. Ihmetystä herättää, miksi vastuuta ei ole jaettu useammalle henkilölle, jolloin aika riittäisi asioiden hoitamiseen vastuullisella tavalla. Valmentajat kokivat, että edustusjoukkue tarvitsisi taustalleen 4–6 henkilöä ja junioritoiminta saman verran. Ero on huomattava, kun nykyään taustajoukoissa on yhteensä alle minimivaatimuksen eli neljän. Tämä määrä mahdollistaa myös tehokkaan ja riittävän varojen keruun sekä sponsoreiden hankkimisen.

Sen lisäksi, että toiminnan taustalla on tarpeeksi tekijöitä, pitää olla myös kaikille yhtenäinen ja toimiva suunnitelma sekä toimintatavat. Muutenkin seuran toiminta vaatii yhtenäistämistä ihan käytännön tasolla. Sen lisäksi, että joukkueiden toiminta pitäisi yhtenäistää, kokivat valmentajat että esimerkiksi yhte-

näiset peliasut ja niin sanottu peliasupankki olisi hyvä ja kustannuksia pienentävä idea. Väläytettiin myös idea, että tulevaisuudessa myös miesten edustusjoukkue pelaisi HoNsUn alla yhteistyöseura BC Jyväskylän sijaan, jolloin voitaisiin luoda isompi seura ja saada lisää näkyvyyttä.

6.3 Junioreiden vanhemmat

Myös tätä neljän henkilön ryhmää haastateltiin ryhmähaastatteluna. Ryhmään kuului nuorimmista vanhimpiin ikäluokkien vanhempia. Joukossa oli rahastonhoitaja, joukkueenjohtaja ja henkilö, jolla on kymmenien vuosien kokemus koripalloseuroista, vaikka nykyään onkin enää valmentajan roolissa. Kaikilla vanhemmista oli kokemusta useampien seurojen toiminnasta, vaikkakaan kaikilla ei muista koripalloseuroista. Jokainen vanhemmista on ollut mukana seuran toiminnassa vähintään muutaman kauden.

Vanhemmat haluavat ehdottomasti tietää, kenen kanssa ja millaisen ihmisen kanssa heidän lapsensa viettää aikaa. Seura kouluttaa omat valmentajansa, ja valmentajien taustat pitää olla selvitetty seuran toimesta. Valmentajat toimivat vanhempien tukena lasten kasvattamisessa, ja on tärkeää, että hyvän lajivalmennuksen lisäksi valmentajat tuntevat lasten kehitysvaiheet. Lapsen pitää kokea olevansa turvassa niin fyysisesti kuin henkisesti. On myös tärkeää, että ymmärretään lasten käyttäytymistä ja erilaisia persoonia. Valmennusryhmät pitäisi rakentaa tasapainoisesti. Esimerkiksi jos toisella valmentajista on hyvä lajituntemus, mutta hän ei ole vahvimmillaan lasten kanssa on tärkeää että toinen valmentajista pystyy täydentämään palapelin. On tärkeää, että vanhemmat pääsevät seuraamaan harjoitus- ja pelitapahtumia, jotta he näkevät toiminnan todellisen luonteen.

Vanhemmat luonnollisesti haluavat tietää, millaiseen seuraan he ovat tuoneet lapsensa. Heille on tärkeää, että toiminnalla on selkeät tienviitat, ja että he tietävät, miten harrastus jatkossa etenee. Seuran tulee varmistaa yhteiset ja tasa-arvoiset toimintatavat kaikille joukkueille. Vanhemmille on tärkeää kokea, että seurassa asioiden eteen tehdään töitä. Jotta vanhemmat pääsevät seuraamaan toimintaa, on tärkeää, että heille järjestetään yhteisiä tapaamisia eli vanhempainiltoja.

Vanhemmat kokevat, että seuralla on toistaiseksi hyvä maine perinteikkäänä urheiluseurana. Erään joukkueen rahastonhoitajana toimiva vanhempi totesi, että urheiluseura on tuote siinä missä mikä tahansa muukin palvelu. Kauemmin seurassa toimineet tiesivät kertoa, että seurassa on tehty menneisyydessä moni asia paljon paremmin, ja onkin tärkeää, että asioita tehdään parannuksia, jotta maine säilyy.

Vanhemmat ovat tyytyväisiä valmennuksen tasoon ja siihen, minkälaisia henkilöitä valmentajina toimii. Seura on pystynyt järjestämään jokaiselle joukkueelle hyvän ja toimivan valmennuksen. Vanhemmat myös kokivat, että joukkueiden takana on paljon ihmisiä, jotka ovat valmiita tekemään käytännön työtä joukkueiden ja seuran eteen.

Jälleen kerran seura organisaationa saa kritiikkiä. Vanhemmat kokevat, että seuralla on kyllä hyvät perustat, joiden päälle rakentaa, mutta kukaan ei tee sitä. Toiminnasta puuttuu kokonaan läpinäkyvyys. Kukaan ei tiedä ketä seuran hallituksessa on, mitkä ovat seuran arvot, päämäärät ja toimintatavat. Seuraa ei johdeta ja myös tämä ryhmä viittasi siihen, että seuran sisällä on useita pieniä seuroja. Yksi vanhemmista vertasi seuraa sateenvarjoksi. Seuran pitäisi olla vedenpitävä sateenvarjo, jonka alla joukkueet toimivat yhtenäisellä tavalla.

Tämän sidosryhmän mielestä seurassa ei arvosteta avointa kommunikaatiota. Seuran toimintaa pyörittää muutama henkilö niin sanotussa ”hyvä veli”-hengessä. Näillä henkilöillä ei ole kuitenkaan aikaa ja tahtoa pyörittää toimintaa vaadittavalla tavalla. Kritiikille ei anneta tilaa, tai se otetaan henkilökohtaisesti. Kritiikki tai provosointi ei tällä hetkellä saa aikaan rakentavaa keskustelua tai aiheuta minkäänlaisia reaktioita. Yksi vanhemmista viittasikin siihen, että sydän on kuollut. Tämä kertoo heidän mielestään myös siitä, että tietotai-

toa ei arvosteta tarpeeksi. Seura kaipaasi kipeästi uusia tekijöitä taustajoukkoihin, mutta useat potentiaaliset tekijät ovat luovuttaneet sen takia, että heitä ei kuunnella eivätkä he saa tarvittavaa tukea seuralta.

Seuran osaamista ei ole vedetty yhteen. Joka vuosi tulee mukaan uusia joukkueenjohtajia ja rahastonhoitajia. Heille ei pystytä tarjoamaan minkäänlaista valmista apumateriaalia. Jokainen joutuu erikseen selvittämään, mistä mikäkin tieto tulee selvittää ja mitä tehtäviin kuuluu. Yksi vanhemmista tiesi kertoa, että tällaista materiaalia on ollut, mutta sitä ei vain ole pidetty elossa. Muutenkin tietoa on dokumentoitu huonosti, ja seuralla ei esimerkiksi ole olleenkaan kirjallista toimintasuunnitelmaa tai -kertomusta. Seurassa on paljon tietotaitoa, jota pitäisi jakaa ja jalostaa erilaisten tapaamisten ja aivoriihien avulla. Jokaisen lapsen takana on kuitenkin kaksi tai vähintään yksi aikuinen, joten ideoita ja erilaisia näkökulmia on saatavilla.

Ei kuitenkaan riitä, että kirjataan arvot tai suunnitelmat paperille, jos niistä ei pidetä kiinni. Vanhemmat kokevat, että sen lisäksi että tieto dokumentoidaan, sen pitää näkyä myös käytännön toiminnassa. Tällä hetkellä seura ei heidän mielestään edusta minkäänlaista arvomaailmaa, koska mitään linjauksia ei ole tehty.

Toiminta on niin sanotusti lähtenyt käsistä. Yksi vanhemmista vertasi, että seurassa on tulipaloja ympäriinsä ja niitä yritetään sammuttaa yksitellen sitä mukaa kun ehditään. Ilmiö on kasvanut pikkuhiljaa, ja jokainen tietää, että kun kivi lähtee vierimään alamäkeen, vauhti kasvaa koko ajan. Vanhempien mielestä pitäisi kiireesti tehdä muutoksia, vaikka ymmärrettiin että muutokset vievät aikaa. Sponsoreita ja muita tärkeitä tahoja on jo menetetty toiminnan heiketessä. Myös junioreiden määrä on laskenut, sillä vajaa kymmenen vuotta sitten junioreita oli noin 300, ja nyt 200 jäsenestä junioreita on noin 130.

Ryhmässä koettiin, ettei toiminta ole tällä hetkellä tasa-arvoista. Esimerkiksi kesällä yksi joukkue oli lähes kaksi kuukautta ilman valmentajaa, kun samaan aikaan toisella joukkueella oli neljä valmentajaa. On seuran vastuulla huolehtia, että yhteistyö on sujuvaa ja kaikki joukkueet otetaan huomioon. Koetaan, ettei ole reilua, että kerran viikossa harjoittelevat pienimmät juniorit maksavat kausimaksua yhtä paljon kuin viisi kertaa viikossa harjoittelevat A-juniorit. Vaikka maksu onkin kaikkien mielestä inhimillinen, tulisi olla läpinäkyvää, mistä se koostuu.

Tietoa pitää päivittää, ja sen tulee olla ajan tasalla. Kun pohjatyö on tehty hyvin, on tiedon ja aineiston ylläpitäminen helpompaa. Tämä myös turvaa toiminnan jatkuvuutta ja helpottaa työn tekemistä. Sen jälkeen kun perustyö on tehty hyvin, voidaan alkaa keskittyä pienempiin osa-alueisiin.

On tärkeää nähdä ja suunnitella toiminnan tulevaisuutta. Ei voida hengittää kausi kerrallaan. Pitää miettiä, voidaanko tietyille ikäluokalle turvata joukkue myös seuraavalla kaudella, ja onko tekijöitä myös seuraavalla kaudella. Tätä suunnittelua ei voida kuitenkaan aloittaa kuukautta ennen kauden alkua, vaan kuluvalle kaudella pitää tehdä suunnitelmia jo seuraavalla toimintavuodelle.

Myös tämä ryhmä kritisoi toimiston toimintaa. Jälleen tulee palautetta siitä, että ei ole sovittuja aukioloaikoja. Vanhemmat eivät kritisoi toimistotyöntekijää vaan sitä että seura ei ole asettanut työntekijälle selkeitä työtehtäviä ja vastualueita. Kukaan ei ole perehdyttänyt työntekijää kunnolla, ja hänen työaikaansa ei hyödynnetä täysin. On seuran vastuulla, että toimisto edustaa seuraa hyvin ja luotettavasti.

Seuran tärkein tehtävä ei voi olla kasvattaa pelkästään huippupelaajia. Fakta on, että jokaisesta pelaajasta ei tule seuraavaa Hanno Möttölää tai Lea Hakalaa. Jokainen pelaaja on kuitenkin joukkuelajissa tärkeä, ja joukkue tarvitsee paljon pelaajia. Lapselle tulee tarjota miellyttävä harrastus, joka on hauska ja jota tehdään hyvässä hengessä. Seuran pitäisi yrittää hyödyntää vähemmän lahjakkaampia junioreita. Juniorivuodet ovat ohi, ja potentiaali ei riitä aikuisten sarjaan. Voisiko tämä henkilö olla kuitenkin hyvä valmentaja, toimitsija, tilastoija tai muu vastaava?

Vanhemmat myös peräänkuuluttavat seuralta vastuullisia päätöksiä. Seuran tulee aina pyrkiä vastuullisuuteen lasten ja nuorten kanssa. Esimerkiksi valmennuskaksikko, joka muutamia vuosia aiemmin oli laitettu sivuun huonon käytöksen ja kasvatustaitojen takia, nimettiin seuran pienimpien junioreiden valmentajiksi, ennen kuin vanhemmat puuttuivat päätöksen. Tätä päätöstä yritettiin kuitenkin perustella sillä, että seuralla on oikeus nimetä valmentajia ja että nämäkin valmentajat ansaitsevat uuden mahdollisuuden. Uusi mahdollisuus on tietenkin mahdollinen, mutta olisi järkevää erottaa toimimaton kaksikko. Vastuuttomuudesta kärsivät kuitenkin lopulta lapset ja nuoret eli seuran juniorit.

Seuralla tulisi olla tietyt kriteerit, joihin se pyrkii vuodesta toiseen. Esimerkiksi seura on ennen ollut Nuori Suomi -seura, mutta ei enää. Tämä vaatii tiettyjä näyttöjä, mutta tekee seurasta myös luotettavan. Vanhempien mielestä heille pitää näkyä tietyt kriteerit ja tarkistuspisteet, joiden avulla seura varmistaa toiminnan toimivuuden, jatkuvuuden ja laadun.

Seuraa pitää markkinoida. Syksyn 2013 EM-kisat nostattivat koripallobuumin, ja esimerkiksi tällaisia ilmiöitä tulee hyödyntää, ennen kuin ne unohtuvat. On tärkeää, että seura näyttää hyvältä myös ulospäin. Esimerkiksi jo ajan tasalla olevat ja hyvältä näyttävät kotisivut tuovat lisää näkyvyyttä. Vanhemmat kokevat, että tämä on nimenomaan seuran vastuu, eikä jokaisen joukkueen erikseen.

6.4 Sponsorit

Nämä haastattelut toteutettiin sähköpostilla aikataulujen takia. Seuralla ei ole kovin montaa sponsoria, joten ryhmään kuului vain kahden yrityksen edustajia. Molemmat yritykset ovat sponsoroineet seuraa useamman vuoden. Toinen yrityksistä on melko uusi ja toisella on kymmenien vuosien kokemus yrity maailmasta.

Sponsoreiden mielestä on tärkeää, että seuralla on hyvä maine. Sponsoroitavien seurojen taustat ja toimintatavat tarkistetaan. Samalla he haluavat varmistaa, ettei ole havaittavissa asioita, jotka voivat haitata heidän omaa imagoaan tai seuran toiminnan jatkuvuutta.

Luonnollisestikin sponsorit odottavat, että yhteistyösopimuksista pidetään kiinni. Koska he rahoittavat seuran toimintaa, he odottavat, että luvatut asiat heidän suuntaansa toteutuvat. Sponsoreille on tärkeää, että yhteydenotot tulevat ajoissa ja esimerkiksi tapahtumista tiedotetaan hyvissä ajoin.

Sponsoroinnin avulla yritykset tietenkin haluavat saada liiketoiminnallista hyötyä myös omalle yritykselle. Seuran tulisi aktiivisesti pitää sponsorit esillä erilaisissa tapahtumissa ja julkaisuissa. Sen lisäksi, että sponsorit näkyvät ulospäin esimerkiksi katsojille, on heille tärkeää näkyvyys seuran omien jäsenien keskuudessa. Sponsorit toivovat pystyvänsä tätä kautta verkostoitumaan muiden yritysten kanssa ja toiveissa olikin, että seura loisi yhteiskumppaneiden verkoston, joille olisi säännöllisiä tapaamisia. Näissä tapaamisissa voisi tiedottaa seuran kuulumisia, ja sen lisäksi yhteistyökumppanit saisivat vapaasti keskustella. Jokainen yhteistyökumppani voisi vuorollaan hoitaa esimerkiksi tarjotut.

Sponsoreiden mielestä neuvottelut ovat sujuneet hyvin ja yhteisymmärryksessä. Molemmilla osapuolilla on ollut ymmärrys sopimuksen tavoitteista ja ehtoista. Tästä huolimatta sponsorit kritisoivat sitä, että asioita ei ole hoidettu ajallaan. Aikataulut eivät ole selkeitä, eikä seura ole pystynyt nimeämään selkeitä yhteyshenkilöitä.

Seuran oletetaan olevan aloitteellisempi osapuoli yhteistyössä. Sponsorit olettavat, että seura haluaa pitää kiinni sovituista asioista ja aloitteellisesti hoitaa asiat ilman painostusta. Seuran toivotaan ideoivan uusia yhteistyömuotoja, jotka hyödyttävät molempia osapuolia ja lisää yhteistyön etuja. Toivotaan myös, että yhteistyösopimuksissa huomioidaan koko seura eikä vain yksittäistä joukkuetta.

Valitettava seikka on se, että sponsorit ovat tietoisia siitä, ettei sponsoritoimintaa ole organisoitu tai suunniteltu. He ovat tietoisia, että prosessi on hajanainen ja tekijöitä on hyvin vähän. Sponsoreille on selvää, että seuran hallitus ei toimi. Yhteydenpito on hankalaa ja päämäärätöntä.

6.5 Taustajoukot

Sekä junioripuolta että edustusjoukkueen toimintaa pyörittää vain muutama henkilö, ja tämän vuoksi tässä ryhmässä haastateltavia oli vain kaksi. Toinen henkilöistä vastaa edustusjoukkueen toiminnasta ja toinen toimii seuran puheenjohtajana. Haastattelut toteutettiin aikatauluongelmien takia sähköpostitse, mikä ei muodostunut ongelmaksi, koska ryhmä oli joka tapauksessa pieni ja molemmat vastaavat hieman eri osa-alueista.

Molemmat vastaajat korostivat sitä, kuinka tärkeää on seuran luotettava imago. On tärkeää, että seura tunnetaan luotettavana toimijana, joka hoitaa luvattut veloitteet kaikille sidosryhmille. Toiminnan tulisi olla pitkäjänteistä ja turvallista. Toiminnan luotettavuutta lisää sen ennustettavissa oleva toimintaympäristö.

Junioriseurana pidetään tärkeänä roolia kasvattajaseurana. Seuran vastuulla on tarjota junioreille laadukasta valmennusta sekä hyvät harjoitteluolosuhteet. Halutaan tarjota koululaisille ja opiskelijoille mahdollisuus harjoitteluun myös aamuisin tai päivisin. Kasvattajaseuran rooliksi ei nähdä pelkästään junioreiden kasvattamista urheilijaksi, vaan myös kodin ja koulun tukena oleminen lasten ja nuorten kasvattamisessa niin kutsutuiksi kunnan kansalaisiksi.

Vanhemmat rahoittavat lähes kokonaan junioreiden toiminnan ja heidät seura nimesi tärkeäksi sidosryhmäksi. Useat vanhemmat toimivat joukkueen mukana erilaisissa tehtävissä. Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö koetaan tärkeäksi vastuuksi, ja heille haluttaisiin tarjota pelitapahtumien lisäksi muitakin mahdollisuuksia tavata ja vaihtaa ajatuksia. Myös seuralla on vastuu kasvattajana, joten vanhempien kanssa tulisi olla yhtenevät säännöt ja ajatusmaailma joukkueiden säännöistä.

Seuran vastuulla on huolehtia hyvästä valmennuksesta. Valmentajien taidot tulee pitää ajan tasalla, ja niitä tulee myös kehittää. Erilaiset koulutukset järjestyvät usein Koripalloliiton kautta, mutta on tärkeää, että seura järjestää valmentajille mahdollisuuksia kokoontua ja jakaa ajatuksia sekä tietotaitoa.

Kysyttäessä mitkä asiat ovat hyvin, on vastauksissa hiukan epäröivä sävy. Vastauksissa vilahtelee muun muassa sanoja melko, kohtalaisesti, jotenkuten. Valmennus on ainut asia josta taustajoukot ovat aidosti ylpeitä. Useat seuran valmentajat ovat edenneet urallaan ja valmennusta on onnistuttu kehittämään. Junioreista on huolehdittu kohtalaisen hyvin tarjoamalla hyvät harjoitteluolosuhteet ja valmennus, joskin tässä koetaan olevan eroja tyttö- ja poikajunioreiden välillä.

Eri joukkueille on luotu kohtalaisesti toimivat rakenteet, ja taustajoukkojen mielestä velvoitteet on onnistuttu hoitamaan luvatusi, vaikka välillä ei ole täysin pysytty aikatauluissa. Tässä kuitenkin koetaan olevan eroja eri joukkueiden välillä.

Myös tämä ryhmä vastasi, että seuran toimintaa tulisi yhtenäistää. Yhteisöllisyyttä, suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä pitäisi lisätä. Ydinprosessit pitäisi avata ja kuvata, jotta niitä päästään yhdessä kehittämään ja jakamaan eri henkilöille. Vastuu on nyt jaettu liian harvoille henkilöille, joten tehtäviä tulisi jakaa ja vastuualueita pienentää.

Talous- ja hallinnolliset rutiinit kaipaisivat paljon kehitystä. Taustahenkilöt myöntävät, että varainhankinta on vaatimattomalla tolalla. Joukkueiden sisällä kiinnostus varainhankintaa kohtaan on laskenut, ja vastuu jää yhä pienemmälle ryhmälle. Seura ei kuitenkaan haluaisi nostaa junioreiden kausimaksuja.

Raha koetaan vastaukseksi lähes kaikkiin ongelmiin. Varainhankintaan tarvittaisiin joko lisää vapaaehtoisia henkilöitä tai palkattua työvoimaa. Vapaaehtoisten löytäminen on haasteellista, ja palkattu työvoima luonnollisesti tuottaa kustannuksia. Tämä kierre pitäisi saada katkeamaan, mutta taustajoukoilla ei ole vastausta, miten tämä tehtäisiin.

Seura haluaisi myös rakentaa toimivan mallin koulujen koripallokerhotoimintaan. Tämän avulla pystyttäisiin houkuttelemaan lisää junioreita lajin pariin ja samalla kasvattamaan uusia valmentajia, jotka saisivat kasvaa ryhmän mukana.

7 POHDINTA

7.1. Johtopäätökset toimeksiantajalle

Tutkimusta aloitettaessa oli tarkoitus mennä vielä ylemmille tasoille, kuten ministeriöön, ja keskittyä yksityiskohtaisempiin kehityskohteisiin. Hyvin äkkiä kuitenkin selvisi, että seuran ongelmat ja vastuualueet eivät ole kunnossa edes perustasolla. Tämän takia haastateltiin vain lähimpiä sidosryhmiä, jotka ovat mukana jokapäiväisessä toiminnassa. Esimerkiksi katsojat jätettiin sen takia pois, että tuote pitää saada ensin siihen kuntoon, että sitä voidaan markkinoida. Myös haastattelutapa olisi ollut kovin erilainen, mikä vaikeuttaa verrattavuutta.

HoNsU on hoitanut valmennuksen erittäin hyvin. Jokainen sidosryhmä antoi positiivista palautetta valmennuksen tasosta ja valmentajista henkilöinä. Jatkossa seuran tulee pitää huoli siitä, että valmennukseen panostetaan edelleen. On pidettävä huolta, että jokaiselle joukkueelle tarjotaan ammattitaitoiset ja vastuulliset valmentajat. Valmentajille pitää tarjota vuosittaista koulutusta, ja heitä tulee kannustaa kouluttautumaan. On selvää, että seurasta löytyy paljon tietotaitoa, joten myös sisäistä koulutusta tulee järjestää säännöllisin väliajoin. Valmentajille olisi hyvä järjestää kokoontuminen esimerkiksi kerran kahdessa kuukaudessa. Valmennuksen tasosta kertoo myös joukkueiden kansallinen menestys.

HoNsU on nimenä tunnettu, ja seuralla on vahva maine perinteikkäänä jväskyläläisenä seurana. On tärkeää, että seuran nimeä hyödynnetään ja maine säilytetään. SM-sarjassa pelaava edustusjoukkue tuo seuralle lisää näkyvyyttä

ja tarjoaa junioreille motivoivan esikuvan. Seuran tulisi myös aktiivisesti hakea positiivista julkisuutta, esimerkiksi kutsua toimittaja tekemään juttu seuran erilaisista tapahtumista tai toiminnoista. Kun toiminta on saatu vakaalle ja hyvin toimivalle pohjalle, on järkevää miettiä, olisiko resursseja kasvattaa seuraa myös miesten joukkueella, joka pelaa valtakunnallista kilpasarjaa. Edustusjoukkue pitäisi olla helpommin lähestyttävä yksikkö myös junioreille. Edustusjoukkueen pelaajia pitäisi kutsua junioreiden harjoitus- ja pelitapahtumiin ja päinvastoin.

On selkeää, että seuran toiminta on rakennettava vahvemmalle pohjalle. Seuran hallitus tulee muodostaa kokonaan uudestaan, ja sen tulee todella myös kokoontua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kovasti tähän asti töitä tehneet ihmiset pitäisi savustaa ulos. On kuitenkin tosiasia, että tällä hetkellä seuraa pyörittää liian pieni joukko ihmisiä. Uusilla ihmisillä on kiinnostusta toimintaa kohtaan, joten tästä ryhmästä tulee muodostaa tasapainoinen ja helposti lähestyttävä sekä toimiva ryhmä. Henkilöillä pitää olla tarpeeksi aikaa toiminnalle, ja roolien pitää olla selkeitä ja loogisesti jaettuina. Jokaisen toimenkuva pitää olla sellainen, että se on mahdollista hoitaa oman päivätyön ohella. Edustusjoukkue ja junioritoiminta tarvitsevat molemmat omat taustaryhmänsä, joilla on kuitenkin toimiva vuorovaikutussuhde.

Seurassa on tällä hetkellä liian paljon hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu. Seuran pitäisi ehdottomasti perustaa sähköinen tiedostopankki, johon on dokumentoitu työohjeet erilaisia rooleja ja tilanteita varten. Esimerkiksi uusi rahastonhoitaja saisi heti käyttöönsä tarvittavat työohjeet tai tiedetään, mitä toimenpiteitä pelitapahtuman järjestäminen vaatii. Samaan dokumenttipankkiin tulee dokumentoida seuran arvot, tavoitteet, toimintasuunnitelma ja toimintakertomus. Nämä takaavat sen, että seuran toiminta on avattu tarpeeksi hyvin ja että se on läpinäkyvää kaikille sidosryhmille tai siitä muuten kiinnostuneille. Seuran arvot pitäisi löytyä mahdollisimman helposti, jotta varsinkin uudet ihmiset saavat käsityksen seuran vastuullisuuden painopisteistä. Kun tiedostopankki luodaan kerran, vähentää se huomattavasti työtä tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa dokumentteja pitäisi vain päivittää aktiivisesti, ja pitää huoli että dokumentit jaetaan niitä tarvitseville.

HoNsU on tällä hetkellä hyvin hajanainen ja huonosti johdettu seura. Seuralla pitää olla säännöllinen vuosikokous, josta asianomaisia tiedotetaan. Talous on hyvin huonolla tolalla, ja budjetointi ei ole huolellista. Tämä vaatii ehdottomasti ihmisiä, jotka ovat innostuneita keräämään sponsoreita ja huolehtimaan suhteista heihin. Tekijöitä löytyy, mutta heillä pitää olla tunne, että seura on heidän tukena, he ovat tervetulleita ja heidän toiminnallaan on tarkoitus. Jos mitään ei tapahdu, ei kukaan ole kiinnostunut tekemään turhaa työtä.

Seuran toimisto on se yksikkö, joka hoitaa päivittäisiä rutiineja ja käytännön asioita. Toimiston toiminnan pitää olla luotettavaa ja palvelujen helposti saatavilla, ja esimerkiksi juuri aukioloaikojen pitää olla kaikkien tiedossa. Niin toimiston kuin muillekin työntekijöille pitää asettaa selkeät työtehtävät ja säännöt. Velvoitteet pitää hoitaa ajallaan niin työntekijöitä kuin muitakin yksiköitä kohtaan. Tällä hetkellä toimiston toimimattomuus kaadetaan työntekijän niskaan, vaikka todellisuudessa toimimattomuus johtuu siitä, että perehdytystä ei ole tehty ja seura ei hoida velvoitteitaan. Työhön tarvittavaa materiaalia ei ole saatavilla kirjallisena.

Raha koetaan usein vastaukseksi ongelmiin. Kyseessä on seura, jonka talous on melko heikko ja jossa toimitaan pienellä budjetilla. Raha ei kuitenkaan ole suoranaisesti ratkaisu seuran ongelmiin tällä hetkellä. Seura tarvitsee nyt systemaattista ja vahvaa johtoa. Toiminta pitää vakiinnuttaa ja organisoida. Työ on aluksi varmasti työlästä ja haastavaa, mutta hyvä pohjatyö luo edellytykset toimivalle toiminnalle, jota pitää vain pitää yllä ja päivittää. Seura toimii pienellä budjetilla, koska varojen hankintaa ei ole organisoitu ja suunniteltu. Se pitäisi selvästi jakaa tiettyjen henkilöiden vastuuksi, ja olisi hyvä idea hankkia tähän useita tekijöitä. Koskaan ei ole kiellettyä selvittää, miten esimerkiksi toimiva Korisliiga seura toimii, ja ottaa mallia ”isoveljestä”. Pieni juniorikin haluaa olla jonain päivänä edustusjoukkueen paras pelaaja, ottaen mallia isomman toiminnasta.

Seuran jatkuvuus tulee varmistaa. Toiminta pitää rakentaa vastuulliseksi, jolloin sillä on paremmat edellytykset jatkuvuudelle. Ei riitä, että näennäisesti korjataan ongelmat, jos pian palataan vanhaan. Esimerkiksi arvojen kirjaaminen ylös ei ratkaise ongelmia. Seuran tulee myös edustaa asettamiaan arvoja, ja toteuttaa jokapäiväisessä toiminnassa vastuullista toimintamallia. Seuran

toiminnan tulee olla suunnitelmallisempaa ja kauaskatseisempaa. Eletään marraskuuta 2013, ja nyt pitäisi miettiä tämän kauden lisäksi jo kautta 2014–2015. Tämän lisäksi seuralla tulisi olla selkeitä tulevaisuuden linjauksia.

7.2. Mietteitä opinnäytetyöstä

Työ oli tarkoitus aloittaa jo vuonna 2011, mutta palkkatyö ja oma peliura siirsivät projektia. Lopulta oli pakko tehdä pitkää päivää työn ja pelaamisen ohella, jotta haave tutkinnosta muuttuu todelliseksi. Osoittautui kuitenkin hyväksi, että työ tehtiin vasta nyt, koska seura elää muutoksen vaiheita mahdollisesti hyvinkin pian, ja uudet ihmiset pääsevät toteuttamaan sidosryhmien toiveita valmiin tutkimuksen perusteella. Sidoryhmien toiveet ja palautteet on kirjattu nyt yhteen, ja on koottu yhteenveto isoimmista epäkohdista.

Tutkimuksen aihe oli hyvin mielenkiintoinen, opettavainen ja ajankohtainen. Tutkimus vahvisti omaa käsitystäni siitä, millaista työtä haluan tulevaisuudessa tehdä. Oli hyödyllistä saada kuva siitä, millaisia ongelmia voittoa tavoittelemattomassa yhdistyksessä tai yrityksessä voi olla. Oli myös hyvin mielenkiintoista kuulla eri sidoryhmien mielipiteitä, ja kerätä yhteen seuran suurimmat ongelmakohdat. Ryhmähaastattelut olivat varmasti hyödyllisiä myös sidoryhmille, koska he pääsivät vaihtamaan mielipiteitä ja kokemuksia. Olisi mielenkiintoista lukea jatkotutkimus, jossa tarkkailtaisiin seuran tilaa esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden päästä, ja verrattaisiin ovatko asiat muuttuneet.

Lähteiden löytäminen osoittautui hyvin haastavaksi. Sosiaalinen vastuu on käsitteenä suhteellisen uusi, ja varsinkaan urheiluun sitä ei ole vielä yhdistetty vahvasti. Urheiluseura ei ole täysin verrattavissa yritykseen, joka tavoittelee voittoa. Urheiluseuran vastualueet ovat selvästi erilaiset kuin niin sanotulla normaalilla yrityksellä. Kirjallisuus on vielä hyvin yleispätevällä tasolla, tai vahvasti sidoksissa nimenomaan taloudellisen hyödyn maksimointiin. Teoria haluttiin pitää sellaisena, että se on vahvasti sidoksissa ja sovellettavissa urheiluseuran toimintaan.

LÄHTEET

- Barret, R. 2006. Building a Values-Driven Organization. Oxford: Elsevier Inc.
- Henriques, A. 2010. Corporate Impact Measuring and Managing Your Social Footprint. Lontoo: Earthscan.
- Kuukkanen, T. 2013. Hongikon Nuorisoseuran Urheilijoista. Sähköpostiviesti 29.10.2013. Vastaanottaja K. Lind.
- Laakso, L. 2010. Liikunnan avulla kasvattaminen. Viitattu 14.10.2013. [Http://www.edu.fi/teemat/laatualiikuntakasvatukseen/mita_liikuntakasvatus_on/liikunnan_avulla_kasvattaminen](http://www.edu.fi/teemat/laatualiikuntakasvatukseen/mita_liikuntakasvatus_on/liikunnan_avulla_kasvattaminen).
- Laakso, L. 2010. Liikuntaan kasvattaminen. Viitattu 14.10.2013. [Http://www.edu.fi/teemat/laatualiikuntakasvatukseen/mita_liikuntakasvatus_on/liikuntaan_kasvattaminen](http://www.edu.fi/teemat/laatualiikuntakasvatukseen/mita_liikuntakasvatus_on/liikuntaan_kasvattaminen).
- Laakso, L. 2010. Mitä liikuntakasvatus on. Viitattu 12.10.2013. [Http://www.edu.fi/teemat/laatualiikuntakasvatukseen/mita_liikuntakasvatus_on](http://www.edu.fi/teemat/laatualiikuntakasvatukseen/mita_liikuntakasvatus_on).
- Lussier, R.N. & Kimball, D.C. 2009. Applied Sport Management Skills. The United States of America. South-Western.
- Norros, O. 2011. Urheiluliigan organisointi. Helsinki. WSOYpro.
- Responsible Coaching Guide. 2013. Liberty Mutual Insurance- Responsible Sports. Viitattu 14.10.2013. [Https://responsible-sports.libertymutual.com/coaching/responsible-coaching-guide/read-the-guide](https://responsible-sports.libertymutual.com/coaching/responsible-coaching-guide/read-the-guide).
- Ristelä, P. N.d. Yrityksen yhteiskuntavastuu – edistystä vai silmänlumetta. Viitattu 17.11.2013. [Http://www.maailmantalous.net/fi/artikkeli/yritysten-yhteiskuntavastuu-edistysta-vai-silmanlumetta](http://www.maailmantalous.net/fi/artikkeli/yritysten-yhteiskuntavastuu-edistysta-vai-silmanlumetta).
- Suomalainen valmennusosaaminen – Valmennusosaamisen käsikirja 2012. Toim. Blomqvist, M. 2012. Viitattu 17.11.2013. [Http://valmentajakoulutus-fi-bin.directo.fi/@Bin/eec5ff613e368b02ed9609fca9fb23ce/1384764838/application/pdf/201927/valmennusosaaminen_net.pdf](http://valmentajakoulutus-fi-bin.directo.fi/@Bin/eec5ff613e368b02ed9609fca9fb23ce/1384764838/application/pdf/201927/valmennusosaaminen_net.pdf).
- Suomela, J. 2008. Urheiluseurat lasten ja nuorten kasvattajana. Viitattu 14.10.2013. [Http://jariksuomela.suntuubi.com/?cat=8&lang=fi&id=8](http://jariksuomela.suntuubi.com/?cat=8&lang=fi&id=8).
- Toimintasuunnitelma. 2013. Yhdistystieto. Viitattu 7.11.2013. [Http://yhdistystieto.fi/wiki/89-toimintasuunnitelma](http://yhdistystieto.fi/wiki/89-toimintasuunnitelma).
- Tukimateriaaleja seuran toimintaan. 2013. Suomen Koripalloliiton virallinen nettipalvelu. Viitattu 2.11.2013. [Http://www.basket.fi/asiakaspalvelu/seurapalvelut/tukimateriaalit/](http://www.basket.fi/asiakaspalvelu/seurapalvelut/tukimateriaalit/).
- Tuloverotus. Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen? 2013. Viitattu 21.10.2013. [Http://www-vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Tuloverotus/Milloin_yhdistys_tai_saatio_on_yleishyodyllinen?11733](http://www-vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Tuloverotus/Milloin_yhdistys_tai_saatio_on_yleishyodyllinen?11733).

Tuloverotus – yhdistys ja säätiö. 2013. Viitattu 17.11.2013.

[Http://www.vero.fi/fi-](http://www.vero.fi/fi-)

[FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Tuloverotus.](http://www.vero.fi/fi-)

Turkka, I., Turkka, V. 2008. Icehearts – Joukkue kasvun tukena. Jyväskylä: PS-kustannus.

Työntekijän ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. 2006. TE-palvelut. Viitattu 10.11.2013.

[Http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/02_ulkom_suomessa/00_luvat/03_muut_maat/02_ilmanlupaa/oik_velv/index.jsp.](http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/02_ulkom_suomessa/00_luvat/03_muut_maat/02_ilmanlupaa/oik_velv/index.jsp)

Urheilun rooli vahva yritysten sponsoroinnissa – nuorten lahjakkuuksien tukeminen kiinnostaa. 2004. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 17.11.2013.

[Http://www.noc.fi/?x2008=9644.](http://www.noc.fi/?x2008=9644)

Urheiluseuran toimintalinja. N.d. Nuori Suomi Ry. Viitattu 7.11.2013.

[Http://www.nuorisuomi.fi/files/ns2/Urheiluseurat_PDF/Seuran%20toimintalinjat%20ty__vihko%20A5%20netti.pdf.](http://www.nuorisuomi.fi/files/ns2/Urheiluseurat_PDF/Seuran%20toimintalinjat%20ty__vihko%20A5%20netti.pdf)

Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Viitattu 17.11.2013.

[Http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/Vastuullinen_yritystoim.pdf.](http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/Vastuullinen_yritystoim.pdf)

Yhteiskuntavastuu – näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Toim. Järvinen, R. Vammala. Vammalan Kirjapaino.

Yritysten sosiaalinen vastuu. 2006. TE-palvelut. Viitattu 10.11.2013.

[Http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/0181_sosvastuu/index.jsp.](http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/0181_sosvastuu/index.jsp)

Zimmer, R. 2002. Liikuntakasvatuksen käsikirja- Didaktis-metodisia perusteita ja käytännön ideoita. Helsinki: LK-KIRJAT.