

# Yleisseurojen tilanne ja tulevaisuus Suomessa

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:32

Pasi Mäenpää (toim.)



Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:32

# Yleisseurojen tilanne ja tulevaisuus Suomessa

Pasi Mäenpää (toim.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö Helsinki 2021

**Julkaisujen jakelu**

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston  
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-  
arkivet Valto

[julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)

**Julkaisumyynti**

Beställningar av publikationer

**Valtioneuvoston  
verkkokirjakauppa**

Statsrådets  
nätbokhandel

[vnjulkaisumyynti.fi](http://vnjulkaisumyynti.fi)

Opetus- ja kulttuuriministeriö

© 2021 tekijät ja opetus- ja kulttuuriministeriö

ISBN pdf: 978-952-263-826-7

ISSN pdf: 1799-0351

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Kannen kuvat: yllä: Turun Urheiluliitto, kesk. vas.: Kurikan ryhti, kesk. oik.: Mäntyharjun Virkistys,  
alla vas.: Kurikan ryhti, alla oik.: Ilves

Helsinki 2021

## Yleisseurojen tilanne ja tulevaisuus Suomessa

<b>Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2021:32</b>		<b>Teema</b>	Liikunta
<b>Julkaisija</b>	Opetus- ja kulttuuriministeriö		
<b>Tekijä/t</b>			
<b>Toimittaja/t</b>	Pasi Mäenpää		
<b>Yhteisötekijä</b>			
<b>Kieli</b>	suomi	<b>Sivumäärä</b>	96

### Tiivistelmä

Suomalaisia liikunta- ja urheiluseuroja on tutkittu jonkun verran, mutta vähintään kahden eri toiminnallisen jaoston yleisseurat ovat jääneet seuratoiminnan kehityksen tarkastelussa vähälle huomiolle.

Yleisseurojen selvityksen ohjaavat kysymykset olivat:

- Kuinka yleisseurojen määrä eri lajeissa ja maan eri osissa jakautuvat?
- Miten yleisseurojen toimintamallit eroavat toisistaan?
- Kuinka vahvat yleisseurat ovat menestyksensä luoneet? Miksi lajijaostot eroavat yleisseuroista?
- Mitkä ovat yleisseurojen toimintamallien vahvuudet ja heikkoudet – uhat ja mahdollisuudet?

Olemassa olevien tietolähteiden lisäksi tietoa kerättiin yleisseurojen seurakyselyllä (n=135) ja seurajohtajien ja seuratoiminnan asiantuntijoiden haastatteluilla (n=33).

Yleisseuroja on Suomessa noin 1 000 eli noin 13 prosenttia kaikista seuroista. Yleisseurojen jäsenten ja vuositulojen määrä kattaa noin viidenneksen seuratoiminnan kokonaisuudesta. Yhden lajin erikoisseuroja perustaminen on yleistynyt ja näin yleisseurojen suhteellinen osuus seurojen kokonaismäärästä on vähentynyt. Kaksi kolmesta yleisseurasta pitää seuran nykytilannetta hyvänä tai erittäin hyvänä.

Yleisseurojen välillä on suuria eroja. Osa yleisseuroista kasvaa ja kehittyy, mutta osa kuihtuu. Pääosaa suurista yleisseuroista johdetaan entistä ammattimaisemmin ja seuran jäsenmäärä ja vuositulot ovat kasvaneet. Hiipuvilla yleisseuroilla haasteet liittyvät pienissä ja maaseutumaisissa kunnissa toimintaedellytysten heikentymiseen ja kasvukeskuksissa myös seurojen välisen laatukilpailun kiristymiseen.

Yleisseuroista 40 prosenttia arvioivat seuran elinvoiman pysyvän tulevaisuudessa ennallaan ja 38 prosenttia arvioivat elinvoiman parantuvan. Seuratoiminnan erikoistumisesta ja eriytymisestä huolimatta suuruuden synergiaedut ja yhteistyön monet mahdollisuudet antavat yleisseuroille kasvamisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Yleisseurojen kehittyminen on yksittäisten seurojen oman aktiivisuuden varassa. Yleisseurojen toimintamallin yleistä kehitystyötä ei tee Suomessa juuri kukaan.

**Asiasanat** liikunta, liikuntaseurat, urheiluseurat, järjestöt, organisaatio, yleisseura, monilajisseura

<b>ISBN PDF</b>	978-952-263-826-7	<b>ISSN PDF</b>	1799-0351
<b>ISBN painettu</b>		<b>ISSN painettu</b>	
<b>Asianumero</b>		<b>Hankenumero</b>	

**Julkaisun osoite** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-826-7>

## Situationen och framtiden för de allmänna föreningarna i Finland

<b>Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2021:32</b>	<b>Tema</b>	Idrott
<b>Utgivare</b>	Undervisnings- och kulturministeriet	
<b>Författare</b>	Pasi Mäenpää	
<b>Redigerare</b>	Pasi Mäenpää	
<b>Utarbetad av</b>		
<b>Språk</b>	finska	<b>Sidantal</b> 96

### Referat

De finländska idrotts- och motionsföreningarna har studerats i någon mån, men allmänna föreningar med minst två funktionella sektioner har inte ägnats någon stor uppmärksamhet i granskningen av hur föreningsverksamheten utvecklas.

De riktgivande frågorna i undersökningen av de allmänna föreningarna var:

- Hur fördelar sig antalet allmänna föreningar i olika grenar och i olika delar av landet?
- Hur skiljer sig de allmänna föreningarnas verksamhetsmodeller sig från varandra?
- Hur har de framgångsrika föreningarna skapat sin framgång? Varför skiljer sig grensektionerna från de allmänna föreningarna?
- Vilka är styrkorna och svagheter, hoten och möjligheterna, i de allmänna föreningarnas verksamhetsmodeller?

Utöver befintliga informationskällor samlades uppgifter in genom en föreningsenkät (n=135) och intervjuer med föreningsledare och experter på föreningsverksamhet (n=33).

Det finns cirka 1 000 allmänna föreningar i Finland, dvs. 13 procent av alla föreningar. Antalet medlemmar i de allmänna föreningarna och årsinkomsterna täcker cirka en femtedel av den totala föreningsverksamheten. Det har blivit vanligare att man bildar specialföreningar för en gren och på så sätt har den relativa andelen allmänna föreningar av det totala antalet föreningar minskat. Två tredjedelar av de allmänna föreningarna anser att föreningens nuvarande situation är god eller mycket god.

Det finns stora skillnader mellan de allmänna föreningarna. En del av de allmänna föreningarna växer och utvecklas, men en del förtvinar. Huvuddelen av de stora allmänna föreningarna leds allt mera professionellt och antalet medlemmar i föreningarna och föreningarnas årsinkomster har växt. De föreningar som förtvinar har svårigheter i små och landsortsliknande kommuner i och med att verksamhetsförutsättningarna blivit sämre och i tillväxtorterna i och med att kvalitetskonkurrensen mellan föreningarna hårdnat.

40 procent av de allmänna föreningarna uppskattar att föreningens livskraft kommer att vara densamma i framtiden och 38 procent uppskattar att livskraften kommer att förbättras. Trots att föreningsverksamheten har specialiserats och differentierats ger de många möjligheterna i synergieffekterna på grund av storlek och samarbetet de allmänna föreningarna möjligheter att växa i framtiden. Utvecklingen i de allmänna föreningarna hänger på de enskilda föreningarnas aktivitet. Det är nästan ingen som ägnar sig åt allmänt arbete för att utveckla en verksamhetsmodell för allmänna föreningar i Finland.

**Nyckelord** allmän förening, fleridrottsförening, motion, motionsföreningar, idrottsföreningar, organisationer

**ISBN PDF** 978-952-263-826-7  
**ISBN tryckt**  
**Ärendenummer**

**ISSN PDF** 1799-0351  
**ISSN tryckt**  
**Projektnummer**

**URN-adress** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-826-7>

## The current situation and the future of multi-sport clubs in Finland

<b>Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2021:32</b>	<b>Subject</b>	Sport
<b>Publisher</b>	Ministry of Education and Culture	
<b>Author(s)</b>		
<b>Editor(s)</b>	Pasi Mäenpää	
<b>Group author</b>		
<b>Language</b>	Finnish	<b>Pages</b> 96

### Abstract

While Finnish sports clubs have been reasonably well researched, multi-sport clubs with at least two different functional divisions and their development have so far received little attention in research literature.

The guiding questions for this study on multi-sport clubs were:

- What is the distribution of multi-sport clubs in different sports and different regions of the country?
- How do multi-sport clubs differ from each other in terms of their operating models?
- How have powerful multi-sport clubs secured their success? Why do sports divisions differ from multi-sport clubs?
- What are the strengths and weaknesses of the operating models of multi-sport clubs, as well as their threats and opportunities?

In addition to the existing data sources, data was collected through a survey aimed at multi-sport clubs (n=135) and interviews with club leaders and experts (n=33).

There are approximately 1,000 multi-sport clubs in Finland, which represents approximately 13 per cent of all sports clubs. The membership and the annual income of multi-sport clubs accounts for approximately one fifth of the total club activities. The creation of specialised clubs of a single sport has become more common and has resulted in a decrease in the proportion of multi-sport clubs. Two out of three multi-sport clubs consider their current situation to be good or very good.

There are, however, major differences between the multi-sport clubs themselves. While some multi-sport clubs are expanding and developing their activities, others are declining. Most of the major multi-sport clubs are managed more professionally than before, and club memberships and annual incomes have grown. The challenges for the declining multi-sport clubs relate to the reduced resources in small and rural municipalities and also to stiffer competition between clubs in growing urbanisations in terms of quality.

Forty per cent of multi-sport clubs estimate that the club will remain equally viable in the future and 38 per cent expect their operations and impact to grow. Despite the specialisation and differentiation of club activities, the economy of scale achieved through synergy and the many opportunities available for cooperation give multi-sport clubs a chance to grow in the future. The development of multi-sport clubs rests on the proactiveness of each individual club. At the moment, no concentrated development work to improve the operating models of multi-sport clubs is underway.

**Keywords** multi-sport club, sports, exercise clubs, sports clubs, organisations

<b>ISBN PDF</b>	978-952-263-826-7	<b>ISSN PDF</b>	1799-0351
<b>ISBN printed</b>		<b>ISSN printed</b>	
<b>Reference number</b>		<b>Project number</b>	

**URN address** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-826-7>

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	7
<b>2</b>	<b>Kuinka selvitys tehtiin?</b> .....	9
<b>3</b>	<b>Taustatietoja yleisseuroista</b> .....	12
3.1	Seurakentän muutoksista Suomessa .....	12
3.2	Monilajiseurat Suomessa 2020-luvulla .....	15
3.3	Asiantuntijoiden arvioita yleisseuroista .....	22
<b>4</b>	<b>Seurakyselyn tulokset</b> .....	26
4.1	Perustietoja kyselyyn vastanneista yleisseuroista .....	26
4.2	Jaostot ja lajiohjelma – tilanne ja vaihtuvuus .....	32
4.3	Yleisseurojen päätoimiset työntekijät .....	38
4.4	Pääseuran rooli yleisseuroissa ja yleisseurojen johtaminen .....	40
4.5	Yleisseurojen vahvuuksia ja heikkouksia .....	45
4.6	Yleisseurojen tulevaisuus – mahdollisuuksia ja uhkia .....	47
4.7	Yleisseurojen polarisoituminen – suuret profiilierot .....	53
4.8	Toiveita tukipalveluista .....	57
4.9	Koronapandemian vaikutukset .....	58
<b>5</b>	<b>Neljän vahvan yleisseuran esittely</b> .....	60
5.1	Tampereen Ilves .....	61
5.2	Turun Urheiluliitto .....	65
5.3	Kurikan Ryhti .....	68
5.4	Mäntyharjun Virkistys .....	71
<b>6</b>	<b>Yhteenvetoa, johtopäätöksiä ja pohdintaa</b> .....	74
6.1	Yhteenvetoa .....	74
6.2	Johtopäätöksiä ja pohdintaa .....	76
	<b>Lähteet</b> .....	83
	<b>Liite. Seurakysely yleisseuroille</b> .....	84

# 1 Johdanto

Maailma muuttuu, Suomi muuttuu, liikuntakulttuuri muuttuu, urheilun lajikkulttuurit muuttuvat ja seuratoiminta muuttuu. Suomalainen seuratoiminta on eriytynyt, moninaistunut, ammattimaistunut, kustannustaso on noussut ja yhden lajin erikoisseurojen määrä on lisääntynyt (Koski ja Mäenpää 2018).

Yleisseurat ovat jääneet seuratoiminnan kehityksen tarkastelussa vähälle huomiolle. Monen yleisseuran johtajan mielestä yleisseuran toimintamallin kehittäminen ei nykyään kuulu Suomessa kenellekään. Lajiliitot lähestyvät yleisseuroissa pääosin suoraan oman lajin jaostoa eikä muillakaan liikunnan valtakunnallisilla tai alueellisilla järjestöillä ole erillisiä palvelutoimia yleisseuroja koskien. Selvityksiä ja tutkimuksia, jotka kohdistuvat erityisesti yleisseuroihin on tehty vähän, jos lainkaan.

Tämä selvitys haluaa kirkastaa kuvaa suomalaisista yleisseuroista ja herättää keskustelua yleisseurojen roolista ja asemasta seuratoiminnan kokonaisuudessa. Yleisseurojen pitkä perinne ansaitsee lisää huomiota edes kertaluontoisena selvityksenä.

## Käsitteistä

Tässä selvityksessä käytetään muutamia käsitteitä, jotka kaipaavat tarkennusta heti alussa. Tässä selvityksessä käytämme käsitettä yleisseura, koska se on ollut käytössä jo pitkään ja seurat itse käyttävät sitä edelleen laajasti. **Yleisseura** on rekisteröity yhdistys, joka toteuttaa päätarkoituksenaan liikuntaa tai urheilua ja seura on organisoitunut toimintansa vähintään kahden eri toiminnallisen jaoston alle. Viime vuosina näistä seuroista käsite **monilajiseura** on myös yleistynyt. Näihin termeihin ja niiden eroihin palataan selvityksen lopussa kappaleessa 6 *”Yhteenvetoa, johtopäätöksiä ja pohdintaa”*.

**Pääseuralla** tarkoitamme yleisseurassa jaostojen toiminnan ulkopuolella olevaa yhteistä ja yleistä toimintaa. **Jaostoilla** tarkoitetaan seuran organisaation sisällä omaksi toiminnalliseksi yksiköksi eroteltujen urheilulajien ja mahdollisten muiden toiminnallisten yksiköiden toimintaa.



## **Kiitos**

...yleisseurojen johtajat. Jaksoitte täyttää laajan kyselyn, osallistua haastatteluihin ja vastata sähköpostilla täydentäviin kysymyksiin. Saimme hyvän aineiston kasaan.

...lajiliitot ja muut liikuntajärjestöt myötämielisestä suhtautumisesta selvitykseen ja kyselyn välittämisestä yleisseuroille.

... seuratoiminnan 17 asiantuntijaa alkuvaiheen tiedoista, näkemyksistä ja sparrauksesta.

... Outi Aarresola, Pasi Koski ja Anni Polari sisällön ja prosessin asiantuntijuudesta, sekä selvityksen toteuttamisesta.

... opetus- ja kulttuuriministeriö ja Sari Virta selvityksen mahdollistamisesta.

Kymmenen kuukauden tutkimusmatka yleisseurojen maailmaan on ollut mielenkiintoinen ja antoisa.

Lempäälässä 21.5. 2021

**Pasi Mäenpää**

## 2 Kuinka selvitys tehtiin?

Smart Sport -osuuskunta sai kesäkuussa 2020 opetus- ja kulttuuriministeriöltä avustuksen selvityksen tekemiseen yleisseurojen tilanteesta ja tulevaisuudesta. Selvityksen vastaavana toteuttajana toimi Pasi Mäenpää. Seurakyselystä ja sen tulosten analysoinnista vastasivat Pasi Mäenpää ja Anni Polari.

Selvityksen asiantuntijaryhmään kutsuttiin Outi Aarresola ja Pasi Koski. Asiantuntijaryhmä työskenteli 17.8.2020–17.5.2021 välisenä aikana. Asiantuntijaryhmä suunnitteli, sparrasi ja toteutti selvitystä viidessä erillisessä kokouksessa, sekä lukuisten puhelujen ja sähköpostien välityksellä.

Ennen varsinaisen seurakyselyn toteutusta aikavälillä 9.–25.9.2020 haastateltiin seura-toiminnan asiantuntijaa puhelimesta tai Teams-kokoussovelluksella. Haastateltavista viisi oli lajiliittojen, viisi liikunnan aluejärjestöjen ja kaksi seuratoiminnan muuta asiantuntijaa. Haastattelujen tavoitteena oli saada lisätietoja ja arvioita yleisseuratoiminnan nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Asiantuntijahaastattelujen kesto vaihteli 20–50 minuutin välillä.

Seurakyselyn kysymykset suunniteltiin lokakuussa 2020. Kyselyn teemat ja kysymykset suunniteltiin seuraavien ohjaavien kysymysten pohjalta:

- Kuinka yleisseurojen määrä eri lajeissa ja maan eri osissa jakautuvat?
- Miten yleisseurojen toimintamallit eroavat toisistaan?
- Kuinka vahvat yleisseurat ovat menestyksensä luoneet? Miksi lajijaostot eroavat yleisseuroista?
- Mitkä ovat yleisseurojen toimintamallien vahvuudet ja heikkoudet – uhat ja mahdollisuudet?

Kyselyn koetäytön teki Tampereen Pyrinnön toiminnanjohtaja Jarmo Hakanen 26.10.2020.

Lopullisen kyselyn (liitteenä) välityspyyntö lähetettiin 2.–3.11.2020 30 lajiliitolle, 15 aluejärjestölle ja kahdelle liikuntajärjestölle (FSI, TUL). Olympiakomitea välitti vastauspyyntöä kahdesti seuratoiminnan uutiskirjeessä, sekä Tähtiseurojen Facebook-ryhmässä. Edellä mainituille tahoille kyselystä lähetettiin vielä muistutusviesti 22.11.2020 ja tieto viikon jatkoajasta vastaamiselle.

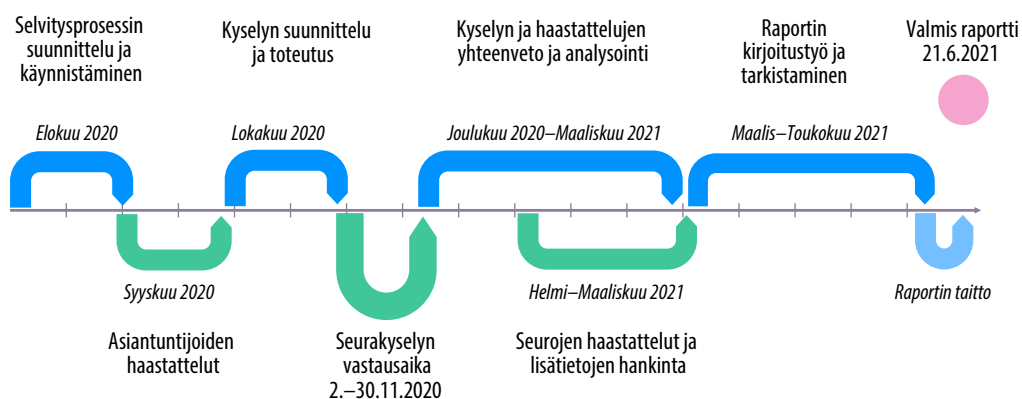
Seurakysely oli avoinna 2.–30.11.2020 välisenä aikana. Kyselyyn saatiin yhteensä 139 vastausta. Analysoitavasta aineistosta poistettiin neljä vastausta kahdesta eri syystä: 1) yhdestä seurasta oli tullut kaksi vastausta – puheenjohtajan vastaus jätettiin seuran vastaukseksi, 2) kolme seuraa ilmoittivat, että seurassa on yksi jaosto ja seuran tietojen tarkistuksen jälkeen seurat todettiin yhden lajin erikoisseuraksi ja näiden seurojen tiedot poistettiin analysoitavasta aineistosta.

Kyselyn analysointi tehtiin 135 yleisseuran antamista tiedoista. Ennen analysointia tarkistettiin saatujen tietojen luotettavuus. Muutamia epäloogisia tietoja poistettiin tai muutettiin seuralta tai muista tietolähteistä saatujen tietojen pohjalta. Muutoksia tehtiin seurojen perustamisvuosiin, kuntatyyppi-luokituksiin, päätoimisiin työntekijöihin ja talouslukuihin liittyviin tietoihin.

Kyselyn tiedoista valittiin neljä vahvaa yleisseuraa haastatteluun. Neljästä seurasta haasteltiin yhteensä 12 seurajohtajaa. Kaikista seuroista haastateltavien joukossa oli sekä johtajia pääseurasta, että lajijaostoista. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää yleisseuran historiaa, nykytilannetta ja tulevaisuuden kehitysnäkymiä, johtamista ja organisoitumista, sekä seuran vahvuuksia ja heikkouksia. Haastattelut toteutettiin 12.2.–2.3.2021 välisenä aikana. Pääseurojen johtajien kanssa haastattelujen kesto vaihteli 40–75 minuutin ja lajijaostojen johtajien kanssa 30–50 minuutin välillä. Haastattelut toteutti Pasi Mäenpää.

Kyselyn tuloksia haluttiin täydentää yleisseuroissa lopettaneiden tietojen syventämiseksi. Kyselystä poimittiin 22 sellaista yleisseuraa, joista joku jaosto oli lopettanut 2010-luvulla. Seuroille lähetettiin lisäkysymys lopettamisesta ja sen syistä. Vastaukset saatiin 19 seuralta ja näistä neljän seuran johtajat vielä haastateltiin 25.2.–16.3.2021 välisenä aikana. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää miksi ja miten lajijaosto erosi yleisseurasta. Haastattelujen kesto vaihteli 15–40 minuutin välillä. Haastattelut toteutti Pasi Mäenpää.

Yleisseurojen selvitysprosessin aikana tietoja haettiin kolmessa eri vaiheessa ja koko prosessi kesti yhteensä kymmenen kuukautta.

**Kuvio 1.** Yleisseurojen selvitysprosessin vaiheet 1.8.2020–31.5.2021 välisenä aikana.

### Seurakyselyn katoanalyysia

Yleisseurojen määrä Suomessa on noin 1 000 (kts. luku 3.2.). Seurakyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 135 yleisseuralta, joka vastaa noin 13 prosenttia kaikista yleisseuroista.

Vastauksia saatiin kaikilta kuudelta AVI-alueelta. Vastauksia tuli AVI-alueen väestömäärään suhteutettuna melko tasaisesti neljältä alueelta. Etelä-Suomen ja Lapin AVI-alueilta vastauksia saatiin suhteessa noin puolet vähemmän kuin neljältä muulta alueelta. Etelä-Suomen AVI-alueella yleisseurojen suhteellinen määrä kaikkien seurojen määrästä on noin puolta pienempi kuin muualla Suomessa (kts luku 3.2.), joten kyselyyn vastaajien määrä Etelä-Suomen osalta oli looginen yleisseurojen kokonaismäärä huomioiden.

Jäsenmäärältään ja vuosituloiltaan suuret yleisseurat vastasivat seurakyselyyn hieman aktiivisemmin kuin pienemmät yleisseurat. Asiantuntijaryhmän arvioiden mukaan noin puolet Suomen kymmenestä suurimmasta yleisseurasta vastasi kyselyyn.

Huolimatta otoksen lievästä painottumisesta suurempiin yleisseuroihin saadut vastaukset edustavat varsin tasapainoisesti yleisseurojen tilannetta Suomessa.

## 3 Taustatietoja yleisseuroista

### 3.1 Seurakentän muutoksista Suomessa

*Pasi Koski*

Maamme seuratoiminnan alkuvuosikymmeninä, 1900-luvun alussa, oli tyypillistä, että urheilullisen organisoitumisen taustalla oli erilaisten valistusjärjestöjen aatteellista perinnettä. Esimerkiksi vapaapalokuntien, työväenyhdistysten, nuoriso- ja raittiusseurojen yhteyteen syntyi urheiluosastoja, joista monet sitten itsenäistyivät omaksi urheiluseurakseen (Arponen 1981, 12). Valistuksellinen ote oli vahvaa. Toiminnan tärkein rooli oli lähialueen nuorison yhteen kokoaminen. Urheilullinen erikoistuminen tai lajikorosteinen orientaatio eivät olleet tuossa vaiheessa etusijalla. Niinpä seurojen ohjelmissa oli monia lajeja, joiden myötä nuorille riitti tekemistä vaikkapa eri vuodenaikoina. Tämän päivän tilanteeseen verrattuna oli 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä erilaisia urheilulajeja tai -muotoja vain muutamia, lajiliitoista puhumattakaan.

Vähitellen toiminta liikunnan ja urheilun alalla vilkastui ja seurojen määrä alkoi kasvaa. Harrastajamäärän kasvun myötä myös toiminnan kirjo laajeni. Erilaisia urheilumuotoja ilmaantui harrastettavaksi ja samalla lajien organisoituminen valtakunnallisiksi lajiliitoiksi yleistyi. (Koski 1987) Vuonna 1910 lajiliittoihin verrattavissa olevia SVUL:n (tuolloin Suomen Voimistelu- ja urheiluliitto, sittemmin Suomen Valtakunnan Urheiluliitto) lajijaostoja oli neljä: 1) voimistelu, 2) yleisurheilu, 3) paini ja atleetiikka sekä 4) hiihto, luistelu ja pyöräily. Vuonna 1932 jaostojärjestelmästä siirryttiin lajien erikoisliittoihin, joita alkuvaiheessa oli seitsemän.

Vuonna 1939 määrä oli kasvanut 11:een ja sotien jälkeen vuonna 1949 niitä oli jo 16. Sen jälkeen kasvu oli ripeää. Vuonna 1980 SVUL:n jäsenenä oli 44 eri urheilumuotojen edistämiseen perustettua jäsenliittoa. Kymmenen vuotta myöhemmin 1990 niitä oli jo 53. Merkittävimmät lajit, jotka eivät kuuluneet SVUL:n toimintapiiriin olivat tuossa vaiheessa jalkapallo ja jääpallo, jotka toimivat itsenäisesti. Lisäksi esimerkiksi keilailu, kehonrakennus, shakki ja biljardi olivat SVUL:n lajilistan ulkopuolella ja vuonna 1998 silloisessa SLU:ssa (Suomen Liikunta ja Urheilu) lajiliitoiksi luokitettuja jäseniä oli 73 (Arponen 1981, 40–41; Koski 1987, 18; Koski & Heikkala 1998, 62–63). Vuonna 2019 valtionavustuksia saaneita lajiliittoja oli kaikkiaan 72 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020, 53).

Kaikki liikuntalajit eivät kuitenkaan näy lajiliittoina, ovathan esimerkiksi maastohiihto, mäkihyppy ja yhdistetty Suomen Hiihtoliiton vastuulla. Vuoden 1986 seuratutkimuksen

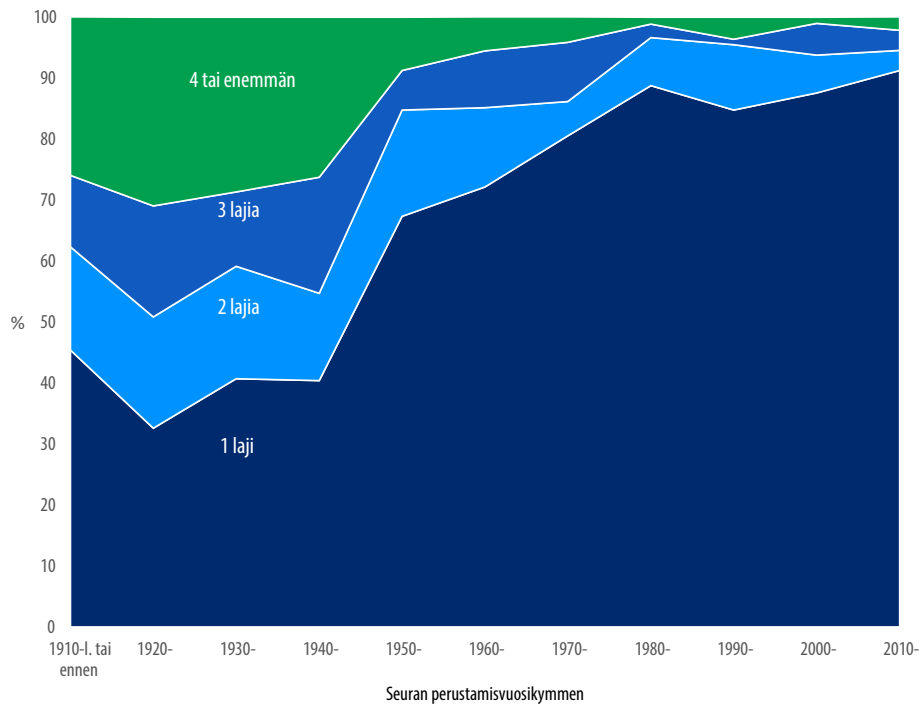
aineiston seuroilla (n=835) oli ohjelmassaan 95 eri lajia. Kolme vuosikymmentä myöhemmin vuonna 2016 vastaavanlaisessa aineistossa eri lajeja oli mainittu 135, eli lajikirjo oli tuossa ajassa kasvanut 40 uudella liikuntamuodolla (Koski & Mäenpää 2018, 41).

### **Eriytyminen, moninaistuminen ja ammattimaistuminen vahvistuu**

Lajiliittojen toiminnassa siirryttiin harrastelusta vähitellen kohden ammattimaisuutta. (Koski & Heikkala 1998). Ammattimaistuminen on merkinnyt muun muassa suunnitelmallisen ja tavoitteellisen toiminnan korostumista. Strategista ajattelumallia työkaluineen alettiin soveltaa yhä yleisemmin ja samalla toiminnan tuloksellisuus alkoi korostua. Lajiliittojen jäsen seurat taas ovat lajiliiton kokonaisuudessa keskeisiä tulosyksiköitä. Tämä prosessi ei ainakaan ole ollut hidastamassa erikoisseurakehityksen vahvistumista.

Maamme liikunnan ruohonjuuritason organisoitumisen kehitystä onkin viime vuosikymmeninä kuvailtu termein eriytyminen, moninaistuminen ja ammattimaistuminen (esim. Koski & Mäenpää 2018). Näihin kuhunkin kytkeytyy myös se kehityskulku, jonka myötä erikoisseurojen määrä ja suhteellinen osuus yleisseuroihin verrattuna on kasvanut merkittävästi. Kuviossa 2. on kuvattu vuoden 2016 seuratutkimusaineiston seurojen lajimäärien jakaumat seuran perustamisvuosikymmenen perusteella. Kuvion jakaumat muistuttavat yleislinjoiltaan aiempien vuosikymmenten seuratutkimusten tietoja (Koski 2000, 39; Koski 2009, 43). Ennen 1950-lukua perustetuista seuroista kolmessa ensimmäisessä aineistossa yleisseurojen osuus oli 70 prosentin tuntumassa. Tuoreimmassakin vuoden 2016 aineistossa näiden vanhimpien seurojen keskuudessa yleisseurat olivat enemmistönä.

**Kuvio 2.** Seurojen lajimäärä vuoden 2016 seuratutkimuksen aineistossa seuran perustamisvuosikymmenen mukaan (% , n=768) (Koski & Mäenpää 2018, 43)



Eri vuosikymmenten tietoja tarkastellen voi todeta, että yleisseurojen osuus seuroista on sitä pienempi, mitä uudemmassa seurasta on kyse. Kuluvan vuosituhannen toisella vuosikymmenellä perustetuista seuroista vähemmän kuin yksi kymmenestä voidaan lukea yleisseuraksi.

Seurojen keskittyminen yhteen lajiin ei ole vain suomalainen ilmiö. Yhden lajin erikoisseurojen osuuden kasvu näyttää olevan yleistä ainakin Euroopassa. Elmose-Østerlundin et al. (2020, 371) tutkimuksessa mukana olleesta kymmenestä maasta seitsemässä vähintään kolme neljäsosaa seuroista oli yhden lajin seuroja. Kolmessa muussa maassa (Saksassa, Unkarissa ja Norjassa) yhden lajin seurojen osuus oli vähän pienempi, mutta kuitenkin kolmen viidesosan luokkaa.

## 3.2 Monilajiseurat Suomessa 2020-luvulla

*Outi Aarresola, Sanna Pusa ja Tuomas Vihinen*

Tässä luvussa tarkastellaan Seuratietokannan tietoja monilajiseuroista. Seuratietokanta on Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen kokoama tietokanta lajiliittojen jäsenseuroista ([www.seuratietokanta.fi](http://www.seuratietokanta.fi)). Tiedot perustuvat valtionapua saaneiden lajiliittojen hakemustietoihin, jotka on kerätty syksyllä 2020. Lajiliittoja on aineistossa yhteensä 68 ja seuroja 7 571.

Monilajiseuralla tarkoitetaan seuraa, joka on jäsenenä useammassa kuin yhdessä lajiliitossa. Tämä luokittelu on yksinkertainen ratkaisu yleisseurakysymykseen, kun kyseessä on rekisteriaineisto. Koska isoa aineistoa ei voi seurakohtaisesti käydä läpi, on ollut tarpeen käyttää tätä yksinkertaista luokittelua. Kaikki tässä monilajiseuroiksi määritellyt eivät välttämättä toimi yleisseurojen tavoin lajijaostojen kautta, vaan seuralla voi olla esimerkiksi vain eri lajien toimintaa. Toisaalta yhden lajiliiton alla voi toimia monta lajia, kuten esimerkiksi voimistelussa. Näiden liittojen jäsenseurat näkyvät tietokannassa kuitenkin erikoisseuroina, silloin kun kiinnittyvät vain yhteen lajiliittoon. Kaikkiaan Seuratietokannan aineisto antaa kuitenkin hyvän yleiskuvan monilajisuudesta seurakentässä.

Seuratietokannan 7 571 seurasta 978 oli monilajiseuroja, eli 13 prosenttia. Monilajiseurojen määrä eri lajiliitoissa vaihteli paljon (taulukko 1). Suhteessa eniten monilajisia jäsenseuroja on Ampumahiihtoliitolla, Urheiluliitolla sekä Hiihtoliitolla. Seuraavaksi listalla tulevat lajeina painonnosto, paini ja vapaaottelu. Lukumäärällisesti eniten monilajiseuroja on Urheiluliitolla (449), Hiihtoliitolla (384), Palloliitolla (223), Painonnostoliitolla (220) ja Suunnistusliitolla (198). Merkillepantavaa on, että monilajiseuroja ei ole yleisen mielikuvan mukaisesti vain perinteisissä yksilölajeissa, vaan myös monissa joukkuelajeissa monilajiseurojen osuus on yli neljännes. 20 lajiliitolla monilajiseurojen osuus jäsenseuroista on alle kymmenen prosenttia ja seitsemän lajiliiton jäsenistöstä ei löytynyt yhtään monilajiseuraa.



**Taulukko 1.** Monilajiseurojen määrä ja osuus (%) eri lajeissa, järjestetty suhteellisen osuuden mukaan suurimmasta pienimpään.

Lajiliitto	Monilaji-seurat	Erikois-seurat	Seuroja yhteensä	Monilajiseurojen osuus kaikista seuroista
Suomen Ampumahiihtoliitto	90	5	95	95 %
Suomen Urheiluliitto	449	106	555	81 %
Suomen Hiihtoliitto	384	104	488	79 %
Suomen Painonnostoliitto	220	86	306	72 %
Suomen Painiliitto	68	35	103	66 %
Suomen Vapaaotteliitto	18	10	28	64 %
Suomen Muaythai-liitto	20	13	33	61 %
Suomen Suunnistusliitto	198	131	329	60 %
Kansainvälinen Voimalajiliitto	10	7	17	59 %
Suomen Potkunyrkkeilyliitto	38	27	65	58 %
Suomen Triathlonliitto	50	41	91	55 %
Suomen Voimanostoliitto	69	58	127	54 %
Suomen Lentopalloliitto	173	147	320	54 %
Suomen Ringeteliitto	20	17	37	54 %
Suomen Cheerleadingliitto	30	28	58	52 %
Suomen Pesäpalloliitto	88	93	181	49 %
Suomen Nyrkkeilyliitto	46	61	107	43 %
Suomen Pyöräily	47	64	111	42 %
Suomen Jääpalloliitto	14	22	36	39 %
Suomen Luisteluliitto	15	26	41	37 %
Suomen Hockeyliitto	6	11	17	35 %
Suomen Käsipalloliitto	11	21	32	34 %
Suomen Sulkapalloliitto	37	72	109	34 %
Suomen Pöytätennisliitto	22	44	66	33 %
Suomen Uimaliitto	43	92	135	32 %
Suomen Koripalloliitto	63	143	206	31 %

Lajiliitto	Monilaji- seurat	Erikois- seurat	Seuroja yhteensä	Monilajiseurojen osuus kaikista seuroista
Suomen Jääkiekkoliitto	95	230	325	29 %
Suomen Voimisteluliitto	104	264	368	28 %
Suomen Palloliitto	223	596	819	27 %
Suomen Judoliitto	34	91	125	27 %
Suomen Salibandyliitto	194	582	776	25 %
Suomen Karateliitto	29	93	122	24 %
Suomen Aikidoliitto	15	50	65	23 %
Suomen Melonta- ja Soutuliitto	28	94	122	23 %
Suomen Valjakkourheilijoiden liitto	9	31	40	23 %
Suomen Taitoluisteluliitto	17	59	76	22 %
Suomen Kaukalopalloliitto	13	52	65	20 %
Suomen frisbeegolfliitto	31	134	165	19 %
Suomen Pétanque-Liitto	8	39	47	17 %
Suomen Ratagolfliitto	5	26	31	16 %
Suomen Jousiampujain Liitto	7	46	53	13 %
Suomen Curlingliitto	3	20	23	13 %
Suomen Amerikkalaisen Jalkapallon Liitto	4	27	31	13 %
Suomen Miekkaile- ja 5-otteliitto	4	27	31	13 %
Suomen Vesihiihtourheilu	1	8	9	11 %
Suomen Tennisliitto	16	140	156	10 %
Suomen Ampumaurheiluliitto	29	268	297	10 %
Suomen ITF Taekwon-Do	3	28	31	10 %
Suomen Taekwondoliitto	6	63	69	9 %
Suomen Squashliitto	2	30	32	6 %
Suomen Tikkaurheiluliitto	3	46	49	6 %
Suomen Lumilautaliitto	1	16	17	6 %
Suomen Shakkiliitto	4	81	85	5 %

Lajiliitto	Monilaji-seurat	Erikois-seurat	Seuroja yhteensä	Monilajiseurojen osuus kaikista seuroista
Sukeltajaliitto	6	140	146	4 %
Suomen Agilityliitto	9	236	245	4 %
Suomen Moottoriliitto	5	177	182	3 %
Suomen Purjehdus ja Veneily	5	296	301	2 %
Suomen Dartsliitto	1	87	88	1 %
Suomen Golfliitto	1	124	125	1 %
AKK Motorsport	2	321	323	1 %
Suomen Ratsastajainliitto	2	506	508	0 %
Suomen Biljardiliitto	0	98	98	0 %
Suomen Bridgeliitto	0	53	53	0 %
Suomen Ilmailuliitto	0	191	191	0 %
Suomen Keilailuliitto	0	63	63	0 %
Suomen Krikettiliitto	0	37	37	0 %
Suomen Rugbyliitto	0	17	17	0 %
Suomen Tanssiurheiluliitto	0	79	79	0 %

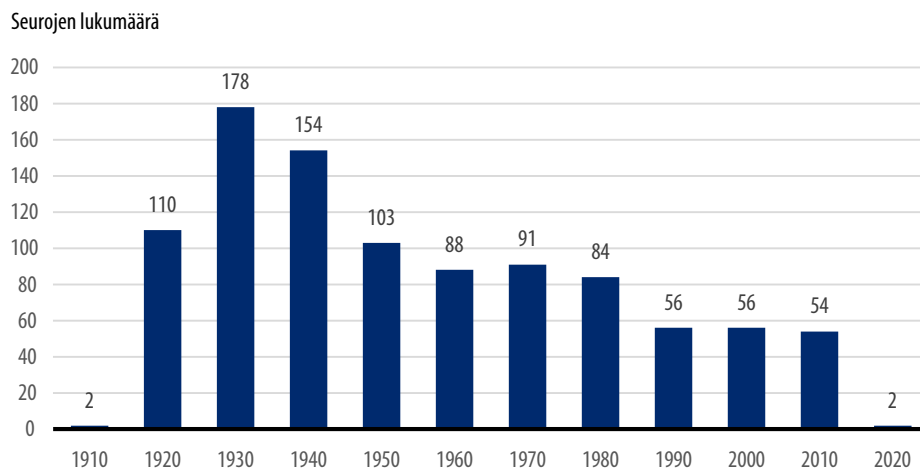
Nykyisten monilajiseurojen rekisteröitymisvuosikymmen on kuvattu kuviossa 1. Rekisteröitymisellä tarkoitetaan seuran rekisteröimistä patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin. Rekisteriä on alettu ylläpitää vuonna 1919, joten tätä vanhempien seurojen rekisteröinti näkynee vuoden 1919 tai 1920-luvun tilastossa. Muutoin rekisteröiminen vastaa käytännössä seuran perustamista.

Suurin osa monilajiseuroista on rekisteröity 1950-luvulla tai aiemmin, kun taas kaikista Seuratietokannan seuroista eniten seuroja on rekisteröity 1980-luvulla tai sen jälkeen. Tähän erilaiseen trendiin on vaikuttanut osin yleisseurojen jakautuminen erikoisseuroiksi, mutta erityisesti uusien seurojen perustaminen erikoisseuroina. Viimeisimpinä vuosikymmeninä monilajiseuroja on perustettu noin 50, kun kaikkiaan seuroja on perustettu 1980–2010-luvuilla yli tuhat vuosikymmenessä. Monilajiseurojen osuus perustetuista seuroista on siis jäänyt muutamaan prosenttiin.

Vuonna 2010 ja sen jälkeen on perustettu yhteensä 56 monilajiseuraa. Yleisimmät lajit näillä seuroilla ovat olleet triathlon, pyöräily, jalkapallo ja salibandy. Kaikkiaan seurat

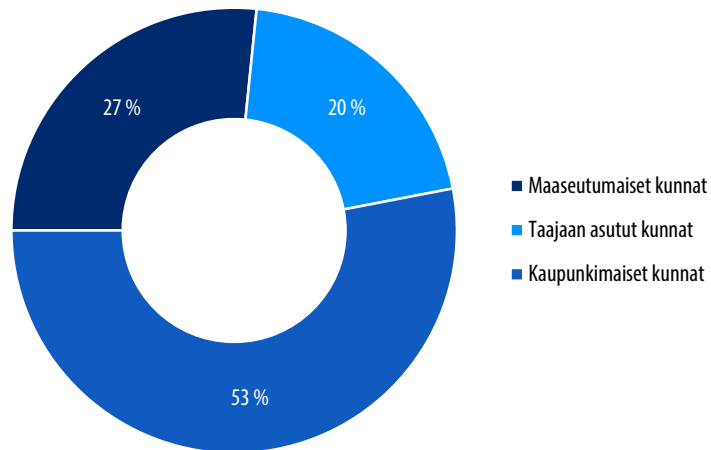
ovat liittyneet 37 eri lajiliittoon, eli monilajiseuroja perustetaan edelleen monenlaisilla lajiprofiileilla.

**Kuvio 3.** Rekisteröityjen monilajiseurojen (n=978) perustamisen määrä eri vuosikymmeninä.



Yleisseuroja pidetään yleensä perinteisenä seuramallina ja siten seuramallina, joka on yleisempi maaseudulla kuin kaupungeissa. Kuviossa 2 on esitetty seuratiетokannan monilajiseurojen osuus eri kuntatyypeissä, kun tarkastellaan jakautumista maaseutumaisiin kuntiin, taajaan asuttuihin kuntiin ja kaupunkimaisiin kuntiin (Tilastokeskuksen kuntaluokitus). Suurin osa monilajiseuroista (53 %) on kaupunkimaisissa kunnissa, mutta tämä osuus on pienempi kuin kaikkien seurojen sijoittuminen kaupunkimaisiin kuntiin (68 %). Taajaan asutuissa kunnissa on 20 prosenttia monilajiseuroista, kun kaikista seuroista näissä kunnissa on 18 prosenttia. Maaseutumaisissa kunnissa toimii 27 prosenttia monilajiseuroista (kaikissa seuroissa osuus on 14 prosenttia). Monilajiseuroja on siis suhteessa enemmän harvaan asutuilla alueilla verrattuna koko seura-aineistoon, vaikka yleisesti sekä monilajittain erikoisseurat sijoittuvat useimmin kaupunkimaisiin kuntiin, väestön määrää luonnollisesti mukailleen.

**Kuvio 4.** Monilajiseurojen (n=977) jakautuminen erityyppisiin kuntiin.



Alueellisesti tarkasteltuna monilajiseuroja toimii 284 kunnassa 301 kunnasta, joissa seuroja Seuratietokannan mukaan on (yhteensä kuntia on 309). Toisin sanoen lähes joka kunnasta löytyy joku monilajiseura. Maakunnittain monilajiseurojen osuus vaihtelee 7,5 ja 18,8 prosentin välillä (taulukko 2). Pienin monilajiseurojen osuus on Ahvenenmaalla (7,5 %) ja Uudella- maalla (8,2 %). Suurin osuus on Keski-Pohjanmaalla (18,8 %) ja Keski-Suomessa (17,9 %).

**Taulukko 2.** Monilajiseurojen määrä ja osuus (%), sekä monilajiseuroja sisältävien kuntien määrä maakunnittain.

Maakunta	Seuroja yhteensä	Monilajiseuroja	Osuus kaikista seuroista (%)	Kuinka monessa kunnassa on monilajiseuroja
Ahvenanmaa	40	3	7,5	3
Etelä-Karjala	197	31	15,7	9
Etelä-Pohjanmaa	289	47	16,3	18
Etelä-Savo	231	36	15,6	11
Kainuu	108	13	12,0	7
Kanta-Häme	263	33	12,5	11
Keski-Pohjanmaa	101	19	18,8	8
Keski-Suomi	368	66	17,9	22
Kymenlaakso	249	39	15,7	6
Lappi	287	39	13,6	20
Pirkanmaa	672	89	13,2	22
Pohjanmaa	281	43	15,3	14
Pohjois-Karjala	232	41	17,7	12
Pohjois-Pohjanmaa	513	81	15,8	28
Pohjois-Savo	348	46	13,2	18
Päijät-Häme	240	24	10,0	10
Satakunta	333	58	17,4	14
Uusimaa	2184	180	8,2	25
Varsinais-Suomi	625	89	14,2	26
<b>Yhteensä</b>	<b>7 561</b>	<b>977</b>	<b>12,9</b>	<b>284</b>

Yhteenvedon voi todeta, että Seuratietokantaan perustuva monilajiseurojen tarkastelu antaa niistä yleistä mielikuvaa monipuolisemman kuvan. Vaikka erikoisseurat ovat vallitseva seuramuoto, myös aivan uusia seuroja perustetaan monilajiseuroiksi. Lisäksi vanhoista erikoisseuroista voi tulla monilajiseuroja, kun seurat ottavat uusia lajeja ohjelmistonsa. Tällaisia lajeja voivat olla esimerkiksi triathlon, cheerleading ja frisbeegolf. Siten monilajisuus seurakentässä on elävää, eikä muutos tapahdu seurayhteisöissä vain erikoistumisen suuntaan.

Seuratietokanta-aineisto sisältää vain lajiliittojen jäsenseurat, joskin siinä on jo suuri osa suomalaisesta seurakentästä. Jäsenseurojen kautta seuratieokannassa on tavanomaisten urheiluseurojen – urheilutoimintaa harrastajille järjestävien seurojen – lisäksi myös muunlaisia yhdistyksiä. Näitä ovat esimerkiksi tuomariyhdistykset ja erilaiset vapaa-ajan yhdistykset, joilla on urheilutoimintaa. Esimerkiksi agilityliiton jäsenenä on sekä nimenomaan agilityseuroja, mutta myös muita eläinyhdistyksiä. (ks. Aarresola 2021) Monilajisuuden lisäksi seurakenttään mahtuu siis ”monitoimintaisuutta” – kirjoa riittää paitsi eri lajeihin myös erilaisiin kansalaistoimintoihin.

### 3.3 Asiantuntijoiden arvioita yleisseuroista

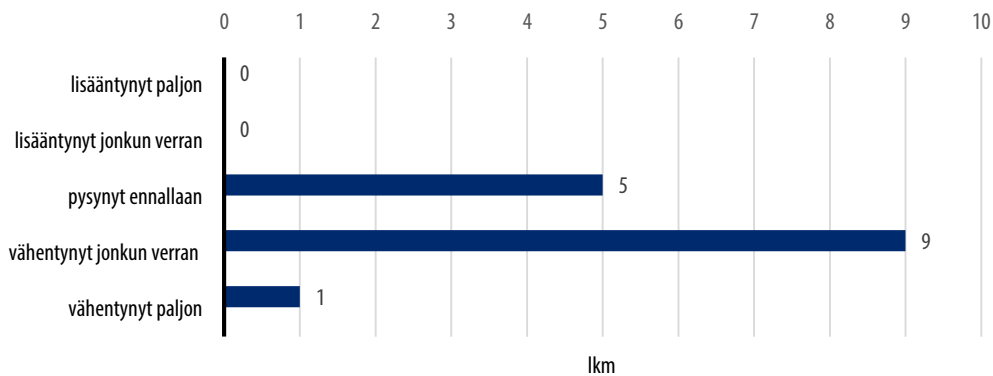
*Pasi Mäenpää*

Ennen varsinaisen seurakyselyn tekemistä haastateltiin 17 seuratoimintaa hyvin tuntevaa asiantuntijaa. Haastatelluista henkilöistä viisi oli yksittäisen joukkuepallolajin edustajia, viisi yksittäisen yksilölajien edustajia ja viisi liikunnan aluejärjestöjen edustajia. Lisäksi haastateltiin kaksi seuratoiminnan yleistä asiantuntijaa. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina ja ne kestivät 20–50 min/henkilö. Haastattelut toteutti Pasi Mäenpää.

Haastattelujen tavoitteena oli saada asiantuntijoilta oma näkemys yleisseuratoiminnan tilanteesta ja tulevaisuudesta omassa lajissa tai omalla alueella, sekä tuoda laajempaa näkemystä varsinaisen seurakyselyn teemavalintoihin, sekä itse kysymysten tekemiseen. Lisäksi 15 lajiliittojen ja aluejärjestöjen asiantuntijalta pyydettiin haastatteluissa nimeämään 1–3 vahvaa ja hyvin toimivaa yleisseuraa omasta lajista tai omalta alueelta.

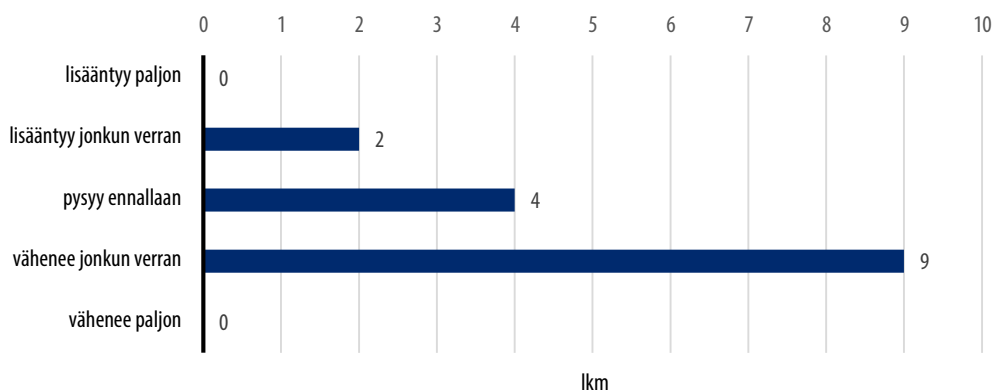
Haastatteluissa oli ennalta suunnitellut kaikille yhteiset teemat ja kaksi viisiportaista strukturoitua kysymystä. Ensimmäinen strukturoitu kysymys liittyi yleisseurojen kehitykseen viimeisen 20 vuoden aikana.

**Kuvio 5.** Lajiliittojen ja aluejärjestöjen seuratoiminnan asiantuntijoiden arviot yleisseurojen osuuden muutoksesta oman lajin/alueen seuratoiminnan toimintavolyymista viimeisen 20 vuoden aikana. (n=15)



Toisessa strukturoidussa kysymyksessä asiantuntijoita pyydettiin arvioimaan yleisseuratoiminnan kehittymistä seuraavan 20 vuoden aikana.

**Kuvio 6.** Lajiliittojen ja aluejärjestöjen seuratoiminnan asiantuntijoiden arviot yleisseuratoiminnan osuuden muuttumisesta lajissa/alueella seuraavan 20 vuoden aikana. (n=15)



Haastateltavien arviot vahvistivat ennakkokäsitystä siitä, että seuratoiminnan eriytyminen (Koski ja Mäenpää 2018) ja erikoisseurojen määrän lisääntyminen on pääosin vähentänyt yleisseurojen osuutta koko seuratoiminnan toimintavolyymista. Lähes kaikissa haastattelussa todettiin myös, että yleisseurat ovat lajiliittojen ja aluejärjestöjen seurapalvelujen näkökulmasta vain seuroja seurojen joukossa. Vain yleisseuroille tarjottavia erillisiä palveluja tai toimenpiteitä ei ole tarjolla. Lajiliittojen osalta myös tunnustettiin, että oman lajin asioissa seurakäsité tarkoittaa pääosin vain oman lajin jaostoa yleisseurassa.



Asiantuntijoiden arvioissa yleisseurojen osuus koko seuratoiminnasta arvioitiin pääosin vähentyneen, mutta silti lähes kaikkien asiantuntijoiden arviot yleisseurojen toimintamallista olivat arvostavia tai vähintään hyväksyviä. Osa haastateltavista koki tilanteen vain ajautuneen vähitellen erikoistumisen ja erikoisseurojen suuntaan.

Seuraavassa on haastatteluissa kuultuja suoria lainauksia luokiteltuna positiivisiin ja neutraaleihin, sekä negatiivisiin arvioihin.

## Positiivisia ja neutraaleja arvioita

### Historia ja vahva perinne...

*"Yleisseurat ovat olleet yllättävän sitkeitä," "Yleisseurat ovat olleet yllättävän kimmoisia ja kestäviä." "On edelleen yllättävän iso määrä," "100 v seuran perinne ja brändi on niin vahva ja arvokas," "Mielenkiintoinen ja historiallinen pohja. Toivoisi olevan edelleen sijaa."*

### Tehoa ja synergiaetuja..

*"Uskon monilajiseen seuraan. Syntyy suuruuden synergiaetuja ja yhdistelemällä pystytään palkkauskuvioihin," "On resurssiviisas ratkaisu," "Yleisseuralla on harteita. On helpompi aloittaa uusia toimenpiteitä," "Jaksamisesta puhutaan. Yhden seuran alla voi olla helpompaa," "Ammattimaistumiseen tarvitaan osaamista ja leveämmät hartiat."*

### Pienille paikkakunnille ja pienille lajeille...

*"Pienillä paikkakunnilla ehdoton asia. On kaikkien etu," "Pienet seurat ja pienet paikkakunnat hyötyvät... ja myös kaupunginosien seurat."*

### Monilaisuutta, harrasteliikuntaa ja yhteiskuntavastuuta...

*"Yleisseuroissa on potentiaalia... yleisen liikunnan mahdollisuudet ja monilajisuus," "Harrastepuolella yleisseuroille on enemmän mahdollisuuksia," "Nimenomaan ihmisten liikuttamiseen tarvitaan." "Kantavat yhteiskunnallista vastuuta ja tekevät enemmän yhteistyötä kunnan kanssa," "On kunnalle edullinen tapa."*

## Negatiivisia arvioita

### Kilpaurheilu erikoistuu ja eriytyy...

*"Ylemmän tason kilpaurheilu ei enää palaa yleisseuroihin."*

### Suuremmissa kaupungeissa asema heikentyy...

*"Isoimmissa kaupungeissa erikoisseurat vahvistuvat."*

**Ei toimi...**

*"Jos toimisi ideaalitasolla, niin kyllä. Hyötyä olisi osaamisesta, monipuolisuudesta, yhteishallinnosta ja -palkkauksista. Mutta nyt ei juurikaan toimi näin."*

**Aika ajanut ohi...**

*"En näe yleisseuroille erityistä tarvetta." "Vahva historia on, mutta enää ei osata suhtautua."*

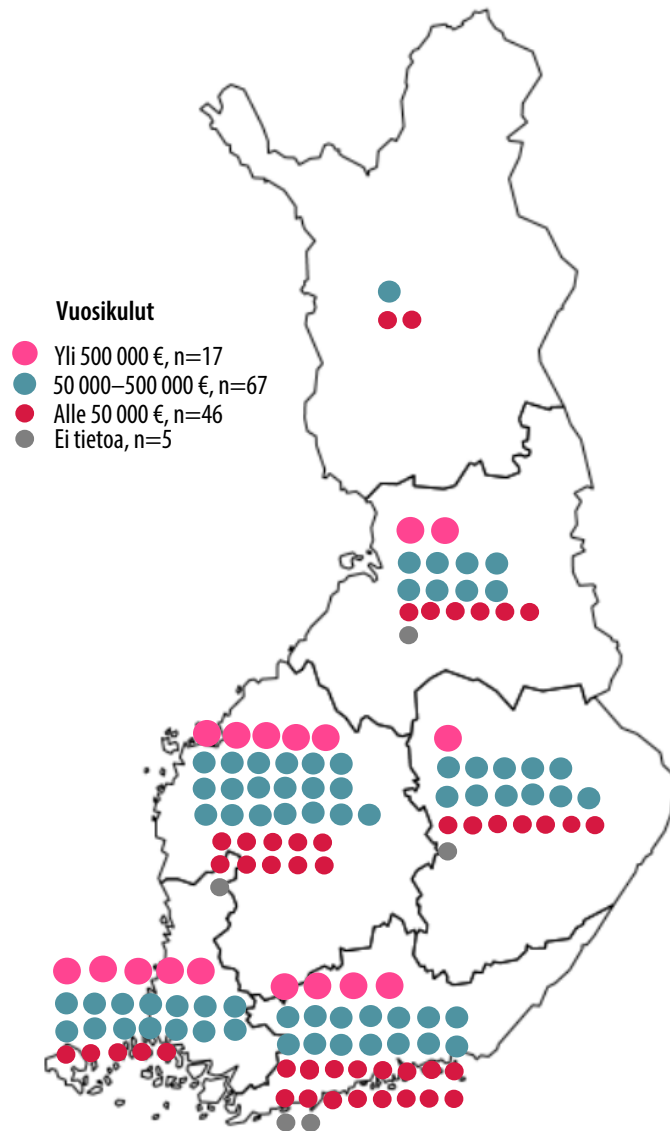
## 4 Seurakyselyn tulokset

*Pasi Mäenpää ja Anni Polari*

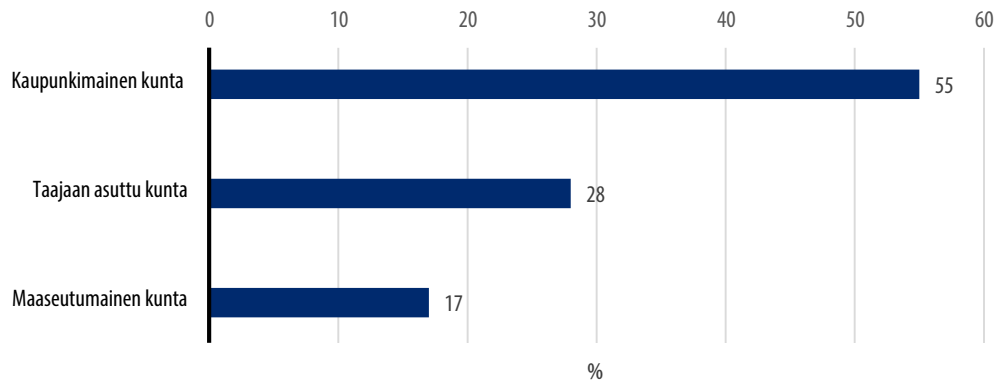
### 4.1 Perustietoja kyselyyn vastanneista yleisseuroista

#### **Määrä, alueellinen sijainti ja kuntaluokat**

Yleisseurakyselyyn marraskuussa 2020 saatiin 135 yleisseuran vastaukset. Vastauksia saatiin kaikilta kuudelta AVI-alueelta. Kyselyyn vastanneista yleisseuroista 71 prosenttia toimi kolmella väestöltään suurimmalla alueella eli Etelä-Suomen, Lounais-Suomen ja Länsi-Sisä-Suomen alueilla. Suurista yli 500 000 euron vuosikulujen yleisseuroista näillä kolmella alueella toimi 82 prosenttia ja pienistä alle 50 000 euron vuosikulujen seuroista toimii näillä kolmella alueella 66 prosenttia kyselyn seuroista.

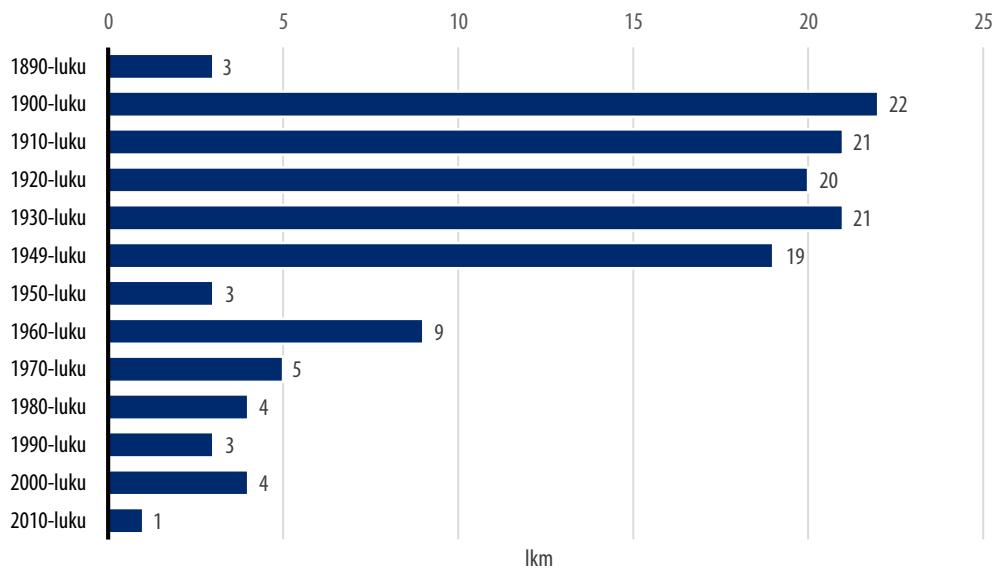
**Kuvio 7.** Kyselyyn vastanneiden seurojen jakautuminen AVI-alueittain vuosikulujen mukaan (n=135)

Kuntaluokkien väestömäärään suhteutettuna aineiston yleisseuroja oli hieman enemmän maaseutumaisissa ja taajaan asutuissa kunnissa kuin kaupunkimaisissa kunnissa. Vuonna 2020 kaupunkimaisissa kunnissa asui yhteensä 3 992 299 (Tilastokeskus, väestön ennakkotilasto) eli 72 prosenttia kaikista suomalaisista, mutta aineiston yleisseuroista vain 55 prosenttia toimi kaupunkimaisissa kunnissa. Toki on muistettava, että kaupunkimaisissa kunnissa toimivat yleisseurat olivat jäsenmäärältään ja vuosikuluiltaan keskimääräistä suurempia seuroja.

**Kuvio 8.** Kyselyyn vastanneiden yleisseurojen kotipaikkakunnan kuntaluokka (n=135)

### Yleisseurojen perustamisvuodet

Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista yleisseuroista on pitkä historia. Yli 70 vuotta sitten perustettuja yleisseuroja oli 79 prosenttia eli nämä seurat on perustettu ennen vuotta 1950. 2000-luvulla perustettuja yleisseuroja aineistossa on yhteensä viisi. Näistä 2000-luvun uusista seuroista kaksi on historialtaan varsinaisia uusia seuroja ja näiden seurojen toimintaprofiili on painottunut harrasteliikuntaan. Kaksi uutta seuraa on syntynyt kahden eri jääurheilun fuusioseuraksi ja yksi uusi seura on syntynyt voimistelun eri lajien yhteiseksi fuusioseuraksi.

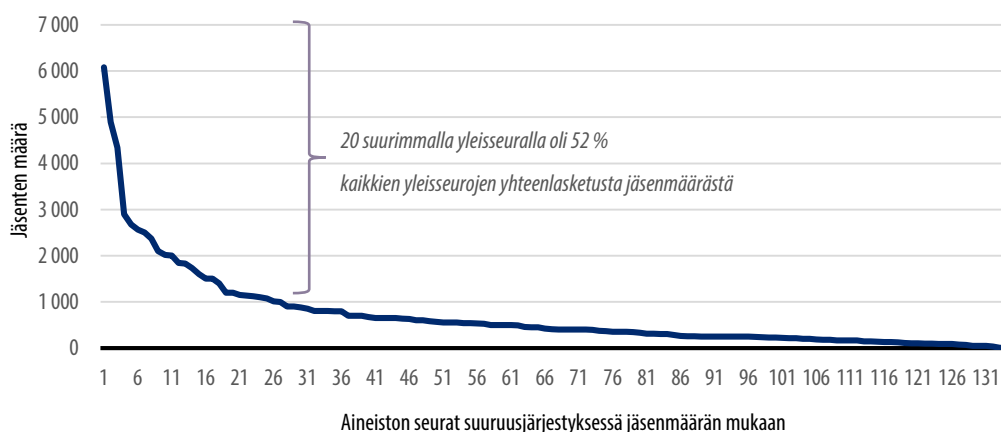
**Kuvio 9.** Seurakyselyyn vastanneiden seurojen määrät perustamisvuosikymmen mukaan (n=135)

## Yleisseurojen jäsenmäärä

Jäsenmäärä on seuroille perinteisin tapa kertoa seuran toimintaan osallistuvien eri henkilöiden määrä. Jäsenmäärä pyydettiin ilmoittamaan vain jäsenmaksun maksaneista jäsenien osalta. Määrittäminen oli kaikille seuroille yhteinen, mutta jäsenmaksun maksamisessa on seura- ja lajikohtaisia eroja. Osalla seuroista varsinaisten liikkujien ja urheilijoiden lisäksi jäseneksi on voinut liittyä eri määrä muun muassa lasten vanhempia, toimitsijoita tai talkoolaisia. Osalla seuroista on käytössä myös kannatusjäsenyys ilman aktiivista osallistumista seuran toimintaan. Jäsenmäärä kuvaa seuran kiinnittyneiden ihmisten kokonaismäärää. Seurojen liikunta- ja urheilutoimintaan osallistujia tai lisenssin lunastaneita seuroissa on pääsääntöisesti vähemmän kuin jäseniä.

134 yleisseuraa ilmoittivat seurojen yhteenlasketuksi jäsenmääräksi 95 035 jäsentä. Jäsenmäärän keskiarvo oli 709 ja mediaani oli 403 jäsentä. Yleisseurojen jäsenmäärä on useamman eri jaoston ja toiminnan laajuuden vuoksi noin kaksi kertaa suurempi kuin suomalaisilla urheiluseuroilla keskimäärin (Koski ja Mäenpää 2018).

**Kuvio 10.** Yleisseurojen jäsenmäärät suuruusjärjestyksessä. (n = 134)

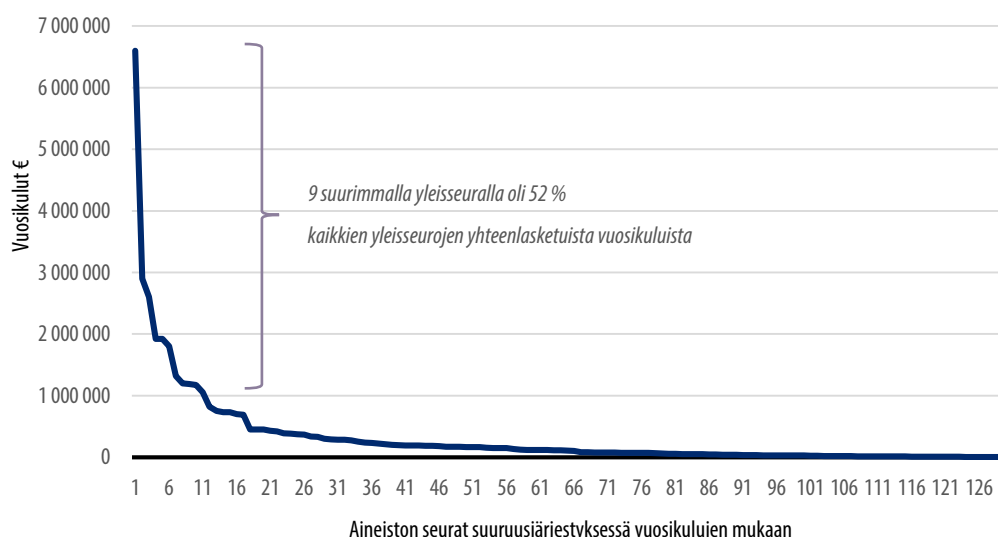


Vastanneiden 134 yleisseuran jäsenmäärissä oli suuria eroja. Suuria vähintään tuhannen jäsenen seuroja aineistossa oli 27 ja pieniä alle 200 jäsenen seuroja oli 29. Pienten yleisseurojen jakaumassa eri kuntaluokissa ei ollut merkittävää eroa eli kaupunkimaisissa kunnissa toimi jäsenmäärältään myös pieniä yleisseuroja. Suurilla yli tuhannen jäsenen seuroista 70 prosentilla toimintaympäristönä oli kaupunkimainen kunta.

## Yleisseurojen vuosikulut

Kyselyssä 130 yleisseuraa ilmoitti vuosikulunsa ja vuosikulujen yhteen laskettu määrä oli 41 510 410 euroa. Vuosikulujen keskiarvo oli 319 311 euroa ja mediaani oli 105 168 euroa. Aineiston yleisseurojen vuosikulujen keskiarvo on noin kaksi kertaa suurempi kuin suomalaisilla seuroilla keskimäärin (Koski ja Mäenpää 2018).

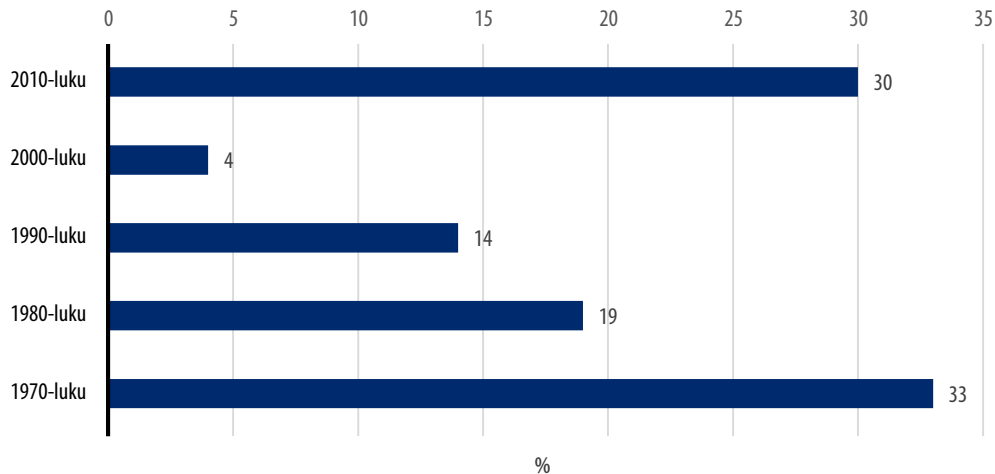
**Kuvio 11.** Aineiston yleisseurojen vuosikulut suuruusjärjestyksessä (n = 130)



Vuosikulujen osalta polarisaatio seurojen välillä oli suurta. Yli 500 000 euron vuosikuluja oli 17 seuralla (13 %) ja alle 50 000 euron vuosikuluja oli 46 seuralla (35 %). Suurten vuosikulujen seuroista suurin osa toimi kaupunkimaisissa kunnissa (11/17), mutta pienten vuosikulujen seurat jakaantuivat melko tasaisesti kaupunkimaisten (f=21), taajaan asuttujen (f=11) ja maaseutumaisten kuntien (f=14) välille.

## Yleisseurojen elinvoiman kehitys 1970–2020

Seuroja pyydettiin arvioimaan elinvoiman kehitystä viimeisen 50 vuoden ajalta. Seurat asettivat viisi eri vuosikymmentä paremmuusjärjestykseen, sen mukaan kuinka yleisseuran elinvoima ja toiminta on vaihdellut vuosien 1970–2020 aikana.

**Kuvio 12.** Yleisseurojen arviot seuran elinvoiman parhaasta vuosikymmenestä viimeisen 50 vuoden aikana (n = 131)

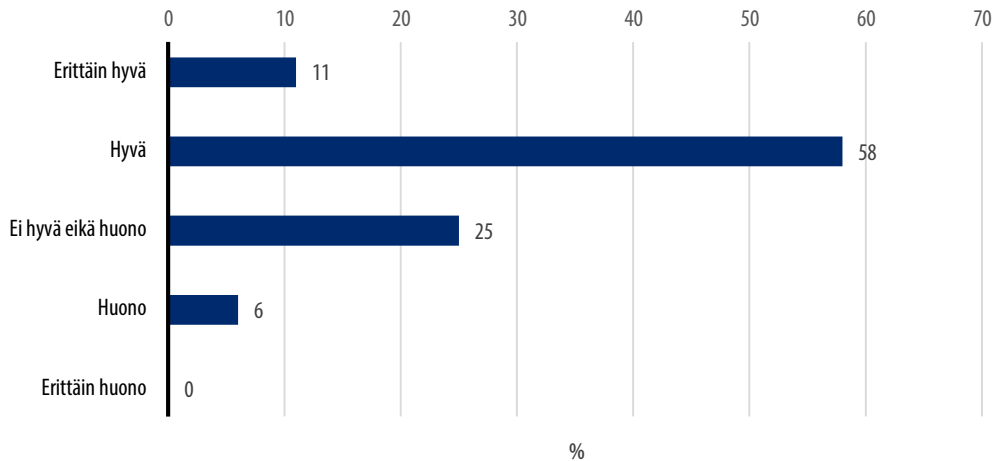
Vajaa kolmannes seuroista arvioi viimeisen vuosikymmenen eli 2010-luvun olleen seuran parhaan vuosikymmenen ja joka kolmas seuroista arvioi elinvoiman olleen parhaimmillaan 1970-luvulla. Lopuilla seuroilla paras vuosikymmen ajoittui ääripäiden väliin 1980-, 1990- tai 2000-luvuille.

2010-luvun parhaaksi vuosikymmeneksi arvioineet seurat jakaantuivat eri kuntaluokkiin täsmälleen keskiarvojen mukaan, mutta jäsenmäärä oli 53 prosenttia ja vuositulot 103 prosenttia olivat näissä seuroissa keskiarvoa suuremmat. Jäsenmäärän ja vuosikulujen suuruus näyttää olevan tärkeä elinvoiman mittari yleisseuroille.

### Arvio yleisseuran nykytilanteesta ja elinvoimasta vuonna 2020

Yleisseurojen oma arvio seuran nykytilanteesta ja elinvoimasta oli varsin positiivinen. Kaksi seuraa kolmesta (69 %) arvioi seuran tilanteen erittäin hyväksi tai hyväksi. Joka neljäs seuran arvioi tilanteen neutraaliksi ja vain kuusi prosenttia huonoksi. Vastauksen positiivisuutta lisää vielä se, että seurat ovat antaneet vastauksensa keskellä koronaviruspandemiaa.



**Kuvio 13.** Yleisseurojen arviot seuran tilanteesta ja elinvoimasta lokakuussa 2020 (n=135)

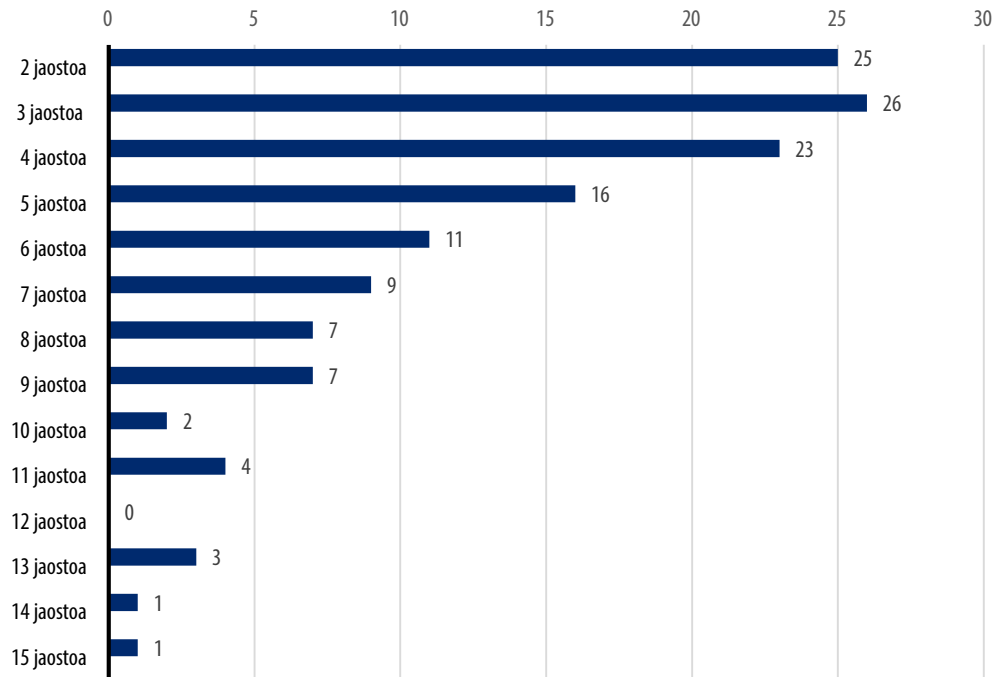
Erittäin hyväksi seuran tilanteen arvioi 15 seuraa eli 11 prosenttia. Näiden seurojen joukossa oli melko tasaisesti erikokoisia seuroja ympäri Suomen, mutta yli puolet (53 %) toimi kuitenkin kaupunkimaisissa kunnissa. Jäsenmäärältään ja vuosikuluiltaan nämä seurat olivat hieman keskiarvoa suurempia. Huonoksi seuran tilanteen arvioineen kuuden seuran jäsenmäärä ja vuosikulut olivat selkeästi alle keskiarvojen ja näistä seuroista neljä (67 %) toimi maaseutumaisissa kunnissa.

## 4.2 Jaostot ja lajiohjelma – tilanne ja vaihtuvuus

Suurella osalla yleisseuroja on pitkä historia, mutta seurojen jaostorakenteessa ja toimintaohjelmassa on tapahtunut monia sisäisiä muutoksia. Mielikuva perinteen pohjalle rakentuvista ja muuttumattomista yleisseuroista pitää paikkansa vain pienellä osalla seuroista.

### Jaostojen lukumäärä

Aineiston 135 seuraa ilmoitti yhteensä 680 eri jaoston toiminnasta. Keskimäärin yleisseuroissa oli viisi eri jaostoa ja vaihtelua oli 2–15 jaoston välillä. Kahden jaoston seuroja on aineistossa yllättävän vähän. Se voi johtua kyselyn alun määrittämisestä ”seura itse kokee olevansa yleisseura”. Tämä määrittäminen on jättänyt todennäköisesti pois yhden vahvan päälaajan seuroja, joilla toinen laji tai jaosto on harrastajamäärältään tai toiminnaltaan huomattavasti päälaajia pienempi. Näin seura on saattanut kokea olevansa kahdesta lajista tai jaostosta huolimatta yhden lajin erikoisseura.

**Kuvio 14.** Kyselyyn vastanneiden yleisseurojen (n=135) jaostojen lukumäärä.

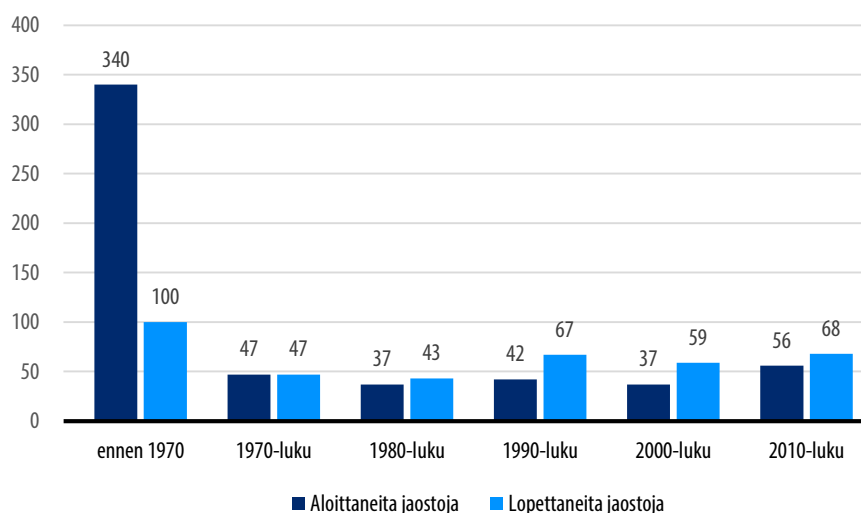
Yli viiden jaoston seuroja oli aineistossa kolmasosa. Kymmenen jaostoa tai enemmän löytyi 11 seurasta eli kahdeksasta prosentista seuroja. Näistä seuroista suurin osa toimi maaseutumaisessa tai taajaan asutussa kunnassa ja ne olivat jäsenmäärältään paikkakuntansa selvästi suurin seura.

### Jaostojen vaihtuvuus yleisseuroissa

Suurimmalla osalla yleisseuroista seuran eri laji- ja toimintamuodot ovat muuttuneet vuosikymmenten saatossa. Vain kahdeksalla prosentilla seuroista jaostot olivat pysyneet alusta lähtien samoina. Seuran perustamisvuoden jälkeen uusia jaostoja oli perustettu 79 prosentilla seuroista ja aloitusvuoden jälkeen lopettaneita jaostoja löytyi vastaavasti 73 prosentilla seuroista.

Yleisseurojen jaostojen vaihtuvuutta vuosikymmenten aikana selvitettiin niiden seurojen osalta, jotka on perustettu ennen vuotta 1950. Tällaisia seuroja aineistossa oli 107 eli 79 prosenttia aineiston kaikista seuroista. Näissä seuroissa toimi vuoden 2020 lopulla 559 jaostoa. Näissä 107 seurassa oli toimintansa lopettanut yhteensä 384 jaostoa.

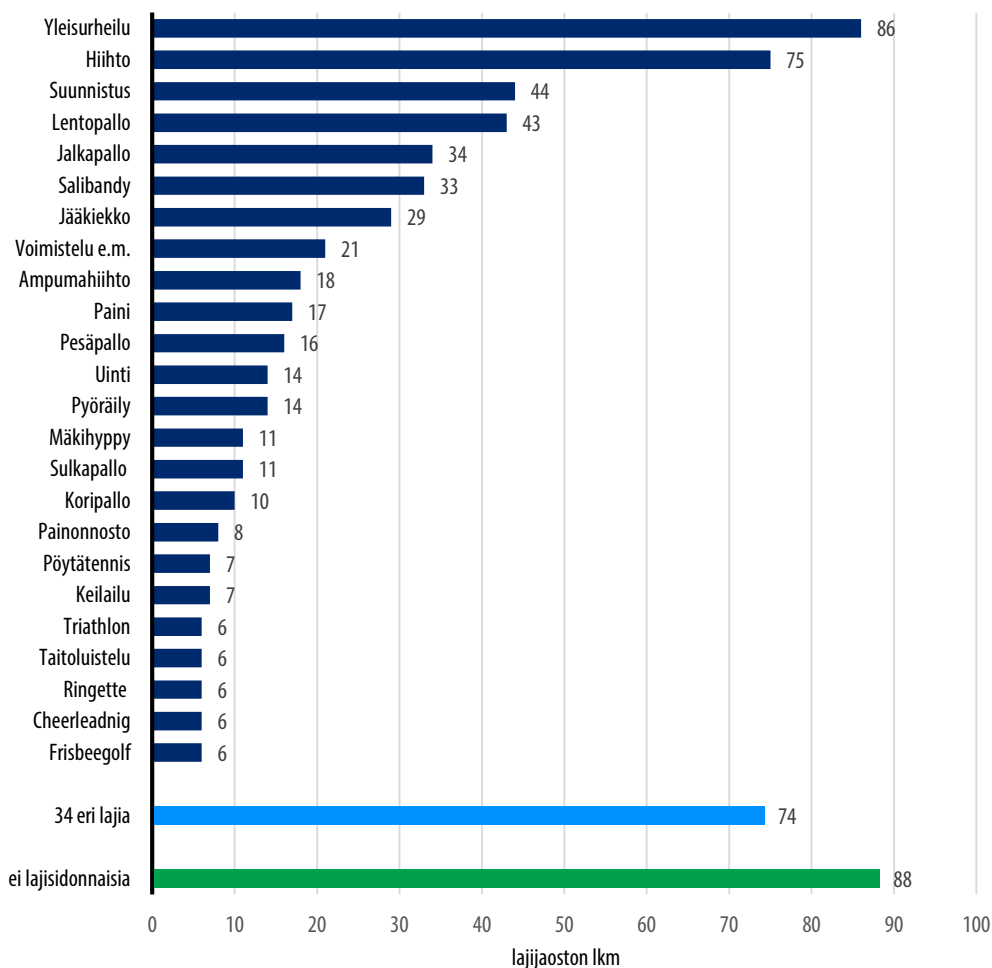
**Kuvio 15.** Ennen vuotta 1950 perustettujen yleisseurojen (n=107) nykyisten jaostojen aloittamisen vuosikymmen ja seurassa toimintansa lopettaneiden jaostojen lopettamisen vuosikymmen



1970- ja 1980-luvuilla jaostojen vaihtuvuus oli vuosikymmenistä kaikista pienintä. 1990-luvulla, 2000-luvulla ja 2010-luvulla yleisseuroista poistui enemmän jaostoja (f=194) kuin mitä vastaavana aikana niihin uusia jaostoja perustettiin (f=135). 2010-luvulla jaostojen vaihtuvuus näyttää olevan hienoisessa kasvussa edellisiin vuosikymmeniin verrattuna.

### Lajiohjelma

Kaikkiaan aineiston seuroissa ilmoitettiin toimivan 680 eri jaostoa. Nimensä perusteella yhdeksässä jaostossa ei toteutettu liikunta- tai urheilutoimintaa. Luokittelu tehtiin vain liikunta- tai urheilutoimintaa toteuttavista 671 laji- tai liikuntajaostosta. Näistä jaostoista 19 oli nimetty kahden eri lajin jaostoksi (esim. mäkihyppy/yhdistetty, paini/painonnosto).

**Kuvio 16.** Kyselyyn vastanneiden seurojen (n=135) lajijaostojen ja ei lajisidonnaisten jaostojen lukumäärä

Aineiston 135 yleisseurassa harrastettiin vuoden 2020 lopussa yhteensä 58 eri urheilulajia. Kaksi lajia löytyi yli puolella yleisseuroista. Yleisurheilujaosto oli 64 prosentilla ja hiihtojaosto 56 prosentilla seuroista. Myös suunnistus (33 %) ja lentopallo (32 %) olivat suosittuja lajeja yleisseurojen lajiohjelmassa.

Yleisseurojen lajit ovat pääosin jo pitkään harrastettuja perinteisiä lajeja, mutta osalla seuroista oli lajiohjelmassa mukana myös uudempia lajeja kuten cheerleading (6), frisbeegolf (6), e-urheilu (4) ja padel (1).

Yleisseurojen lajiohjelma painottuu määrällisesti yksilölajeihin, mutta vain 24 prosentilla seuroista lajiohjelmassa oli pelkästään yksilölajeja. 76 prosentilla seuroista löytyi ohjelmasta joku joukkuepallolajia tai jaosto yleisnimellä palloilujaosto. Kahdeksan

harrastajamääriltään valtakunnallisesti suurimman joukkuepalloilulajin jaostoja (lentopallo, jalkapallo, salibandy, jääkiekko, pesäpallo, koripallo, ringette, futsal) oli yhteensä 174 eli 26 prosenttia kaikkien seurojen kaikista jaostoista. Näiden 174 joukkuepalloilulajien jaostojen osuus seurojen yhteenlasketuista jäsenmäärästä ja yhteenlasketuista vuosikuluista oli keskimääräistä suurempi. Kahdeksan joukkuepalloilulajin jaostojen jäsenmäärä kattoi 35 prosenttia kaikkien seurojen jaostojen jäsenmäärästä ja seurojen kaikkien jaostojen vuosikuluista jopa hieman yli puolet (52%). Joukkuepalloilulajien jaostot ovat yleisseurojen sisällä jäsenmäärältään ja vuosikulujen osalta keskiarvoja huomattavasti suurempia.

Joukkuepalloilulajien ympärille rakentuneita yleisseuroja oli kyselyyn vastanneista seuroista yhdeksän prosenttia eli 12 seuraa. Näissä seuroissa jaostoista vähintään kolme neljästä oli joukkuepalloilulajien jaostoja.

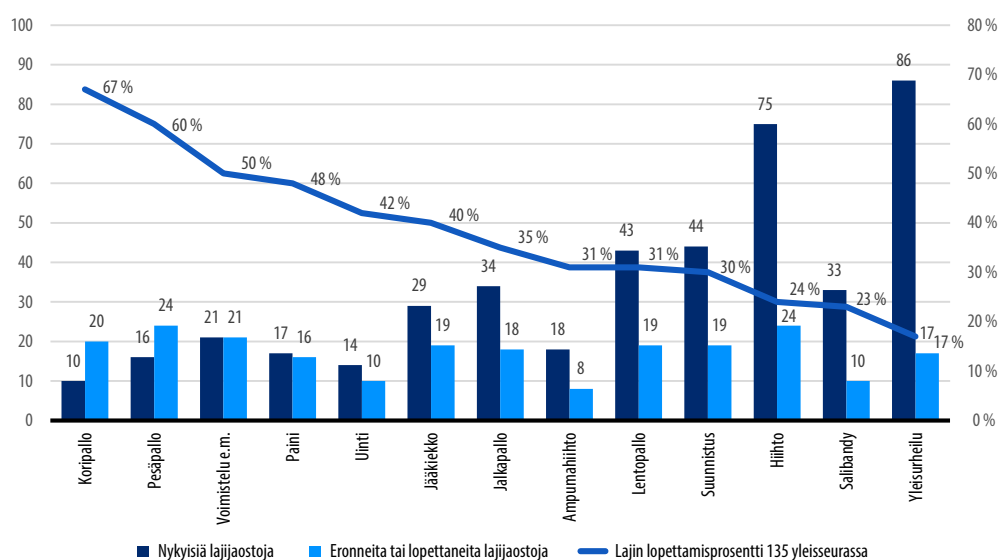
Yleisseurojen jaostot ovat pääosin yksittäisten lajien jaostoja, mutta 40 prosentilla (n. 54) yleisseuroista oli myös 88 jaostoa, joissa nimensä perusteella ei harrasteta yhtä yksittäistä lajia. Tämän ryhmän suosituimpia jaostonimiä olivat: kuntoliikunta tai -urheilu (18), lasten- tai nuorten liikunta (8), palloilu (8), voimailu/kuntosali (4), harrasteliikunta (4) ja veteraani (4). Ei lajisidonnaisten jaostojen osuus yleisseurojen kaikista jaostoista oli 13 prosenttia. Seitsemällä yleisseuralla jaostoista yli puolet oli ”ei lajisidonnaisia” jaostoja. Seurojen tietoja tarkemmin tarkastellessa voidaan tulkita näiden seurojen toiminnan painopisteen olevan pääosin kunto- tai harrasteliikunnassa.

Kysymykseen seuran eri jaostojen jäsenyydestä kyseisen lajin lajiliittoon saatiin vastaus 126 seuralta. Jaostoista 14 prosentilla ei ollut valtakunnallisen lajiliiton jäsenyyttä. Valtaosa ilman jäsenyyttä olevista jaostoista oli seurojen ”ei lajisidonnaisia” jaostoja.

### Lajiohjelman muutoksia

Mitä lajeja yleisseurojen ohjelmasta on eniten poistunut? Poistuiko joukkuepalloiluja yleisseuroista enemmän kuin yksilölajeja? Kyselyaineisto ei anna täysin luotettavaa tietoa näihin kysymyksiin, mutta 135 yleisseuran vastaukset osoittavat, että eri lajien jaostomäärien muutoksissa oli eroja.

**Kuvio 17.** Yleisseuroissa jaostomääriltään suurimpien lajien jaostojen nykyinen määrä ja lopettaneiden tai eronneiden jaostojen määrä, sekä kyseisen lajin lopettamisprosentti seuroissa (n=135).



Lajimuutosten tarkastelu tehtiin jaostomääriltään kuuden suurimman joukkuepalloilulajin (lentopallo, jalkapallo, salibandy, jääkiekko, pesäpallo, koripallo), sekä seitsemän suurimman yksilölajin (yleisurheilu, hiihto, suunnistus, voimistelu, ampumahiihto, paini, uinti) nykyisten jaostomäärien ja lajiohjelmasta poistuneiden jaostojen välisenä vertailuna. Joukkuepalloilulajien lopettamisprosentti oli 43 prosenttia ja yksilölajien lopettamisprosentti oli 35 prosenttia. Joukkuepalloilulajeista koripallossa ja pesäpallossa lopettamisprosentti oli keskiarvoa selvästi suurempi ja yksilölajeissa vastaavasti voimistelussa, painissa ja uinnissa.

### Miksi lajijaostojen toiminta loppuu yleisseuroissa?

Seurat ilmoittivat seurasta eronneet ja toiminnan lopettaneet jaostot, mutta itse syyt eroamiseen tai lopettamiseen ei kysytty. Tätä selvittääksemme lähestyimme sähköpostilla vielä erikseen 22 seuraa, joilla jokin jaosto oli poistunut seuran toimintaohjelmasta 2010-luvulla. Esitimme seuroille vain yhden kysymyksen: **Miksi kyseinen laji oli lopettanut toiminnan seurassanne?**

Vastauksen saimme 19 seuralta. Suurimmalla osalla näistä seuroista yksittäisen lajin harrastaminen oli vähentynyt seurassa vähitellen ja lajin jaosto oli päätetty lopettaa. Osalla hiipumista edesauttoi seuran muutamien urheilijoiden tai valmentajien siirtyminen lähialueen toiseen seuraan. Vastanneissa 19 seurassa oli viisi sellaista lajijaostoa, jotka olivat

eronneet yleisseurasta ja perustaneet uuden yhden lajin erikoisseuran. Näistä neljä oli joukkuepalloilun lajijaostoja ja yksi yksilölajin lajijaosto.

Neljältä yleisseurasta eronneelta joukkuepalloilulajin seuralta saimme erillisen haastattelun (20–40 min/seura) eroamisen syistä. Haastatteluhetkellä seurat olivat toimineet erikoisseurana kolmesta yhdeksään vuotta. Yksi seura oli perustanut uuden fuusioseuran toisen saman lajin seuran kanssa.

Seurojen mukaan aloite eroon tuli kaikilla neljällä seuralla lajijaostosta, mutta yhdessä tapauksessa eroa ja uuden seuran perustamista suunniteltiin tiiviissä yhteistyössä pääseuran kanssa. Yhteisenä tekijänä kaikki neljä seuraa kokivat, että kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet koettiin parempana itsenäisenä erikoisseurana.

Muut eroamisen lähtökohdat ja perustelut olivat hyvin yksilöllisiä. Eron yksittäisinä perusteina mainittiin: *"Lajina emme saaneet riittävää arvostusta", "Talouden osalta oli epäoikeudenmukaista kohtelua", "Yleisseura jarrutti lajin kehittymistä", "Saatiin loppukin valta omiin käsiin", "Lajiliitto tuki meitä erikoisseuraksi siirtymisessä", "Erikoisseurana saimme kunnan suuremman tuen."* Muutama annettu vastaus kuvasti myös oman lajikulttuurin vallitsevaa henkeä. *"Lajissamme on olemassa sosiaalinen paine erikoisseuraksi siirtymiseksi", "On vahva uskomus omana seurana olemisen hienoudesta."*

Seuran aikaan omana erikoisseurana oltiin pääosin tyytyväisiä. Kukaan haastateltavista ei kaivannut yleisseura-aikoja. Yksi seura oli kokenut itsenäistymisen alkunnostuksen jälkeen pienen notkahdusvaiheen.

Tässä aineistossa lajien hiipuminen oli yleisempää kuin seurasta eroaminen. Eri lajien harrastajamäärien yleisen kehityksen myötä näyttäisi siltä, että yksilölajien osalta lajin toiminnan loppuminen yleisseuroissa johtuu pääosin lajin toiminnan hiipumisesta. Joukkuepalloilulajien osalta löytyy myös yksilölajeja useammin yleisseurasta eronneita lajijaostoja.

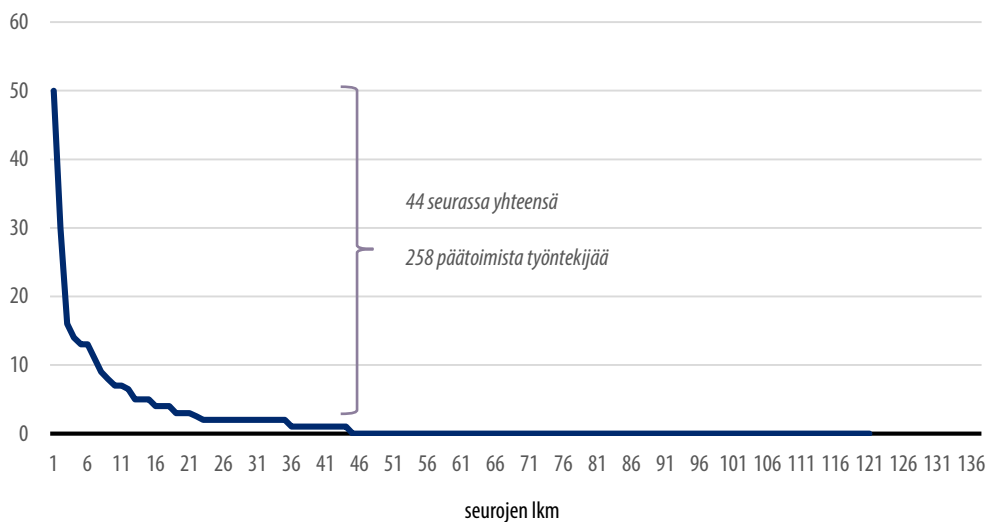
### 4.3 Yleisseurojen päätoimiset työntekijät

Palkattuihin työntekijöihin liittyen seuran päätoimiseksi työntekijäksi pyydettiin ilmoittamaan sellaiset henkilöt, jotka tekevät seuralle työtä yli 50 prosenttia kokonaistyöajastaan. Määritys ei koskenut seurassa toimivia ammattuurheilijoita. Kysymyksen vastanneista seuroista 44 seurassa (36 %) työskenteli vähintään yksi päätoiminen työntekijä ja 77 seurassa (64 %) ei työskennellyt yhtään päätoimista työntekijää. 14 seuran osalta tietoa ei saatu.

Niissä 44 yleisseurassa, joissa päätoimisia työntekijöitä oli, työskenteli yhteensä 258 päätoimista työntekijää eli keskimäärin 5,9 työntekijää seuraa kohden. Seurojen välillä

vaihteluväli oli suurta. Kuudessa suuressa seurassa työskenteli 136 työntekijää eli 53 prosenttia kaikista päätoimisista työntekijöistä.

**Kuvio 18.** Yleisseurojen päätoimisten työntekijöiden määrä seuroittain (n = 121)



Yleisseuroista noin kaksi kolmesta toimii edelleen vapaaehtois pohjalta eli ilman päätoimisia työntekijöitä. Kyselyyn vastanneissa yleisseuroissa 36 prosentissa toimi vuoden 2020 lopulla päätoimisia työntekijöitä, mikä on suurempi osuus kuin kaikissa seuroissa kesimäärin. Vuoden 2016 tietoja koskevan seuratutkimuksen mukaan päätoimisia työntekijöitä löytyi 21 prosentista seuroja (Koski ja Mäenpää 2018).

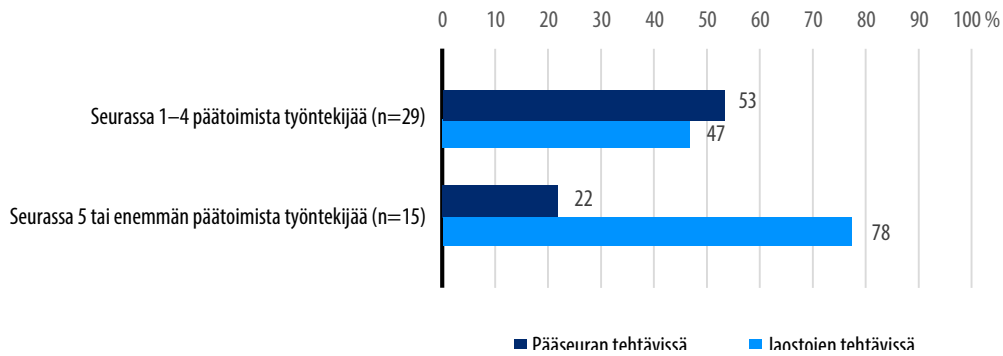
Päätoimisten työntekijöiden keskimääräistä suurempi määrä yleisseuroissa lienee loogista yleisseurojen keskimääräistä suuremmasta jäsenmäärästä ja keskimääräistä suuremmista vuosikuluista johtuen.

### **Päätoimiset työntekijät – pääseurassa vai jaostoissa?**

Kyselyssä seuroja pyydettiin erottelmaan päätoimiset työntekijät työn tehtävänkuvan mukaan joko pääseuran tai jaostojen työntekijöiksi. Päätoimisista työntekijöistä 29 prosenttia teki pääseuran tehtäviä ja 71 prosenttia jaostojen tehtäviä.



**Kuvio 19.** Päätoimisia työntekijöitä palkanneiden yleisseurojen (n=44) työntekijöiden (f=258) tehtävien jakautuminen pääseuran ja lajijaostojen välille, osuus vastaajista (%)



Pienemmissä yleisseuroissa, joissa työskenteli 1-4 päätoimista työntekijää tehtävät painotettiin melko tasan pääseuran ja jaostojen välillä. Näissä seuroissa oli keskimäärin yksi päätoiminen työntekijä pääseuran tehtävissä ja yksi työntekijä jaostojen tehtävissä.

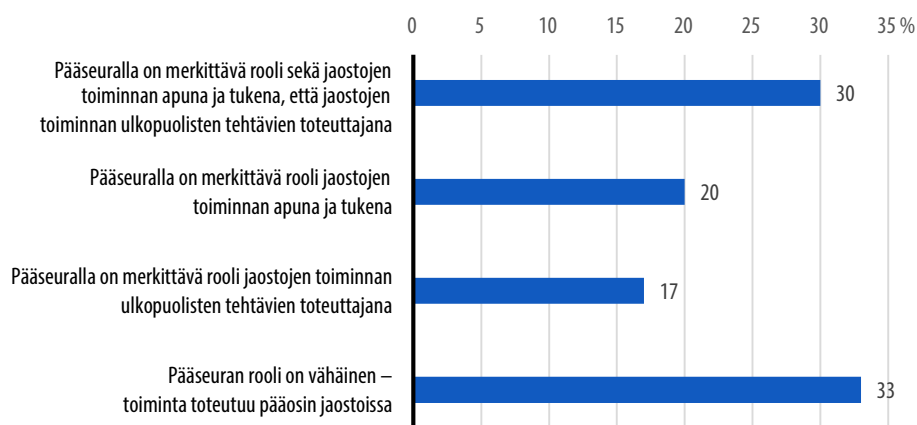
Suuremmissa seuroissa, joissa työskenteli vähintään viisi päätoimista työntekijää työntekijöiden osuus jaostoissa oli huomattavasti suurempi kuin seuroissa joissa oli alle viisi työntekijää. Suurissa seuroissa jaostoissa työskenteli lähes nelinkertainen määrä pääseuran työntekijöihin verrattuna. Näissä 15 yleisseurassa oli keskimäärin kolme työntekijää pääseuran tehtävissä ja kymmenen jaostojen tehtävissä.

Päätoimisten tehtävänkuvien muodostuminen yleisseuroissa näyttää painottuvan aluksi pääseuran tehtäviin ja resurssien vahvistumisen myötä päätoimisten palkkaaminen siirtyy jaostoihin.

## 4.4 Pääseuran rooli yleisseuroissa ja yleisseurojen johtaminen

Yleisseurojen sisäisessä organisoitumisessa ja tavassa toimia on paljon eroja. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään erityisesti pääseuran roolia seurassa ja mitä tehtäviä pääseuralla on jaostojen toiminnan ulkopuolella.

Seuroja pyydettiin antamaan kokonaisarvio ”pääseuran roolista seuran toiminnan kokonaisuudessa”. Neljästä vaihtoehdosta tuli valita seuran tilannetta parhaiten kuvaava vaihtoehto.

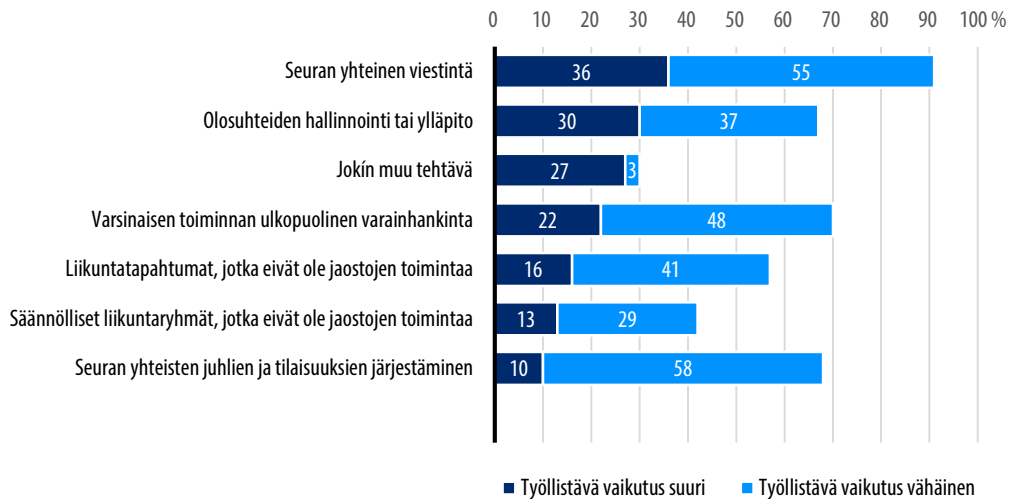
**Kuvio 20.** Seurojen arviot pääseuran roolista seuratoiminnan kokonaisuudessa (n=131), osuus vastaajista (%)

Vastaukset neljään annettuun vaihtoehtoon jakaantuivat melko tasaisesti. Joka kolmas seura (33 %) arvioi pääseuran roolin olevan kokonaisuudessaan vähäinen ja vastaavasti hieman vajaa kolmannes seuroista (30 %) arvioi pääseuran roolin olevan merkittävä sekä jaostojen toiminnan tukena, että jaostojen toiminnan ulkopuolella.

Saatuja arvioita yhdistäen ja tulkiten puolet seuroista arvioi pääseuralla olevan merkittävä rooli jaostojen toiminnan apuna ja tukena, mutta toinen puoli seuroista arvioi roolin olevan vähäinen (33 %) tai pääseuran rooli oli merkittävä vain jaostojen toiminnan ulkopuolella (17 %).

### Pääseuran tehtäviä

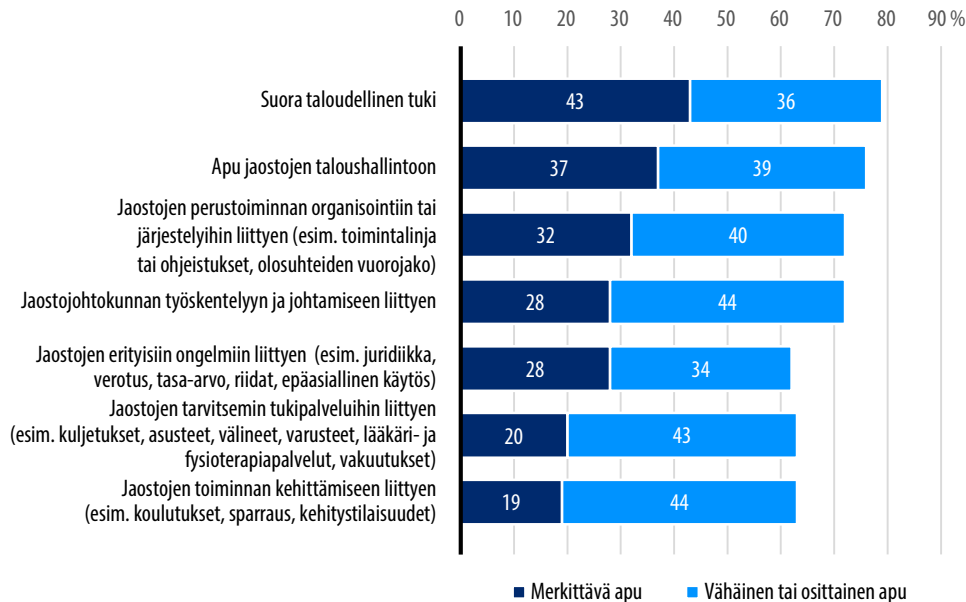
Pääseurojen rooli ja omat tehtävät seuran jaostojen toiminnan ulkopuolella vaihtelevat paljon. Seurat arvioivat tässä kysymyksessä pääseuran omien eri tehtävien työllistävää vaikutusta pääseuralle.

**Kuvio 21.** Yleisseurojen arvioita pääseuran vastuista ja tehtävistä yleisseuroissa (n=132), osuus vastaajista (%)

Suurin työllistävä vaikutus pääseurojen tasolla oli tehtävät viestintään liittyen. Myös olosuhteisiin ja talouteen liittyvät tehtävät näyttävät työllistävän pääseuroja paljon. Jokin muu -vaihtoehdoissa nousi esille myös erilaisiin hankkeisiin ja seuran ulkoiseen yhteistyöhön liittyviä tehtäviä.

Pääseuran omalla vastuulla olevien liikuntatapahtumien tai säännöllisten liikuntaryhmien pyörittäminen ei työllistä kovinkaan montaa pääseuraa ainakaan kovinkaan paljoa, mutta se osoittaa kuitenkin sen, että kaikki liikunta- ja urheilutoiminta ei tapahdu seuran jaostoissa.

Edellisessä luvussa seurat itse arvioivat, että noin puolella yleisseuroista pääseuran rooli jaostojen toiminnan tukena ja apuna on vain vähäinen ja puolet arvioivat pääseuran roolin olevan merkittävä. Kysymykseen pääseuran avusta jaostoilleen vastasivat kuitenkin kaikki seurat.

**Kuvio 22.** Yleisseurojen arvioita pääseuran avuista seuran eri jaostoille (n=132), osuus vastaajista (%)

Pääseurojen merkittävin rooli jaostoilleen näyttää liittyvän talouteen. Suora taloudellinen tuki (43 %) ja apu taloushallintoon (36 %) arvioitiin useimmin pääseuran merkittäväksi avuksi jaostoille. Taloushallinnon käytännöllisen avun lisäksi pääseurojen muu käytännöllinen apu toiminnan organisointiin ja järjestelyihin (32 %), sekä erilaisten tukipalveluihin liittyen (20 %) koettiin osassa seuroja merkittäväksi.

Arkisen ja käytännöllisen avun lisäksi noin joka neljäs yleisseura arvioi, että pääseurasta on merkittävää apua myös jaoston johtamiseen (28 %), erityisiin ongelmiin (28 %) ja kehittämiseen (19 %) liittyen. Karkeasti annettujen vastausten perusteella voidaan arvioida, että noin joka neljännessä yleisseurassa pääseura osallistuu myös jaostojen johtamiseen merkittävästi.

### Johtaminen ja johtamisen haasteita

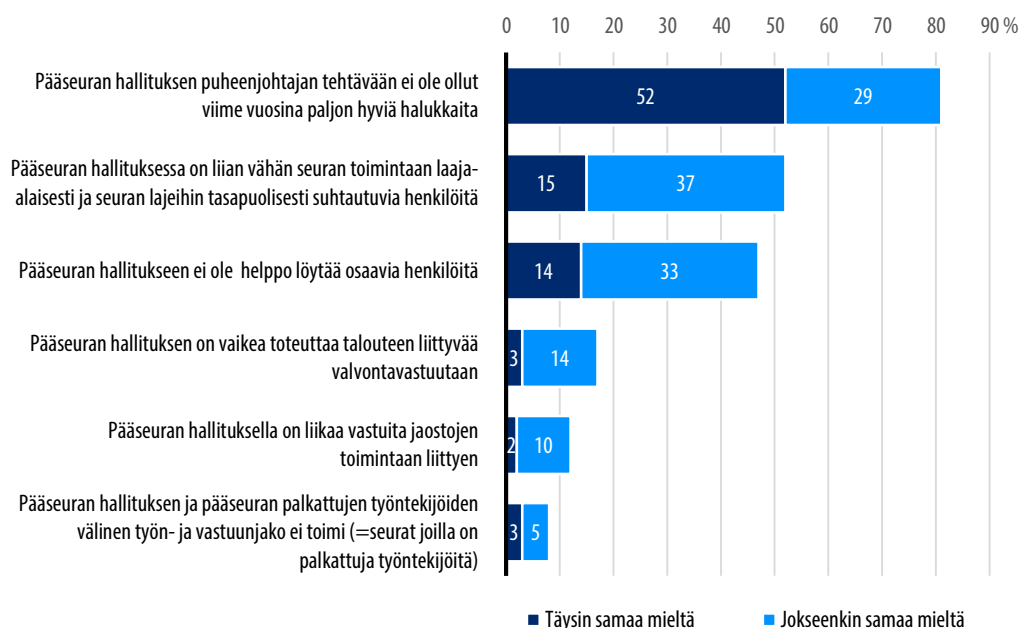
Seurajohtajien ja asiantuntijoiden haastatteluissa nousi useasti esille yleisseurojen kaksoisjohtajuus pääseuran ja jaostojen välillä. Pääseura on juridisesti vastuussa seuran kokonaisuudesta, mutta jaostot toimivat monessa asiassa kuitenkin hyvin autonomisesti.

Kyselyssä seurojen nykytilannetta kuvaavien väittämien perusteella kaksoisjohtajuus tunnistettiin yli puolessa seuroista. 90 prosenttia seuroista arvioi ”Jaostojen toimivan koko seuraa koskevan yhteisen strategian ja yhteisten toimintalinjausten mukaisesti”, mutta

53 prosenttia seuroista kertoi *"jaostojen toimivan oman erillisen strategian ja jaoston omien toimintalinjausten mukaan."* Voi olla, että pääseuran ja jaostojen strategiat ja linjaukset ovat samansuuntaisia, mutta niitä tehdään kuitenkin kahdella eri tasolla. 89 prosenttia seuroista oli *"täysin samaa mieltä"* tai *"jokseenkin samaa mieltä"* väittämästä, että *"yhteistyö pääseuran ja jaostojen välillä toimii hyvin"*. 11 prosentilla seuroista yhteistyössä lienee akuuttia kehittämisen tarvetta.

Pääseuran hallitukseen ja hallitustyöskentelyyn liittyvät väittämät nostivat esille joitakin yleiseurojen johtamiseen liittyviä haasteita. Väittämien perusteella henkilöiden rekrytointi pääseuran hallitukseen on yleisseuroille iso haaste. Haaste näyttää olevan suuri etenkin puheenjohtajan tehtävän osalta, mutta lähes puolella myös hallituksen jäsenten osalta. Itse hallitustyöskentelyyn liittyvien yksittäisten tehtävien osalta haasteita koetaan huomattavasti harvemmassa seurassa.

**Kuvio 23.** Seurojen näkemyksiä seuran hallituksesta ja hallitustyöskentelystä. (n=133), osuus vastaajista (%)



## 4.5 Yleisseurojen vahvuuksia ja heikkouksia

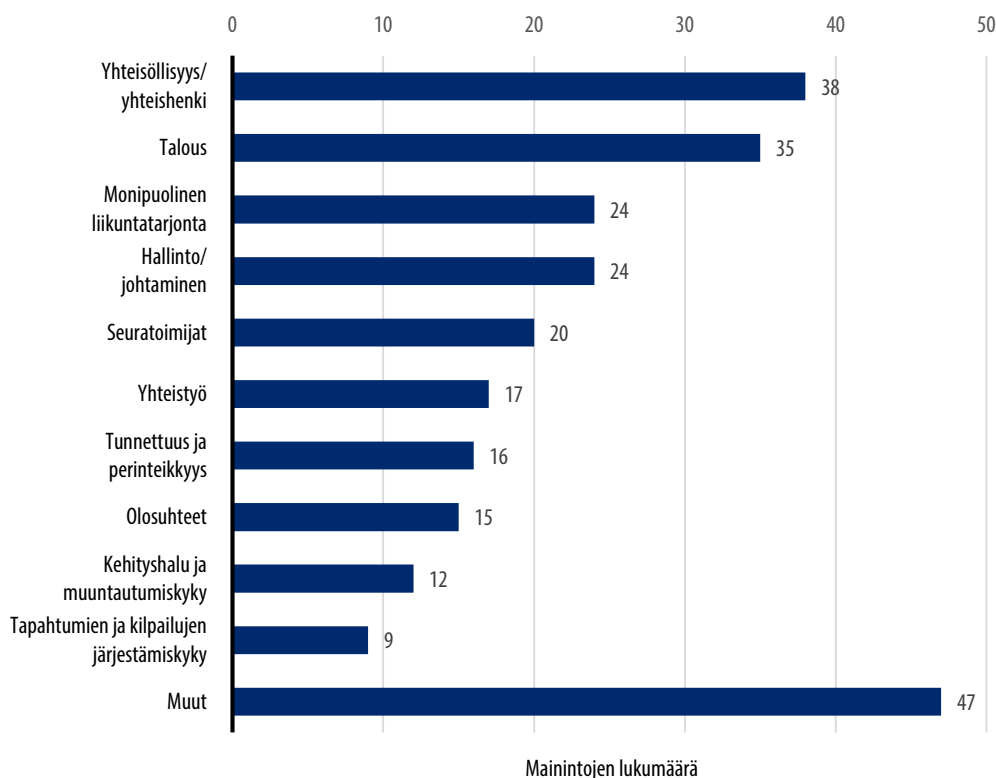
Yleisseurojen vahvuuksia ja heikkouksia seurajohtajat saivat arvioida sekä tarjottujen väittämien, että avovastauksien muodossa. Seuraaviin kohtiin on poimittu sellaisia kyselyn väittämiä, joista suurin osa yleisseuroista oli joko ”täysin samaa mieltä” tai ”jokseenkin samaa mieltä”.

### Vahvuuksia

Hyvä yhteishenki koettiin vahvuudeksi 87 prosentissa yleisseuroja, mutta jaostotasolla hyvä yhteishenki arvioitiin jopa vielä paremmaksi (92 %). Seuran perinteitä sekä nykyistä ilmettä ja identiteettiä piti molempien muuttujien osalta vahvuutena 84 prosenttia seuroista.

Yhteistyötä eri tapahtumien järjestämisessä piti vahvuutena 63 prosenttia seuroista, mutta yhteistyötä valmennusosaamisen liittyen vain 42 prosenttia.

Kyselyn avoimeen kysymykseen seuran vahvuuksista vastasi 90 prosenttia seuroista. Seuran vahvuudeksi koetaan seuran sisäinen yhteisöllisyys/yhteishenki tai vakaa taloudellinen tilanne. Kolmasosa seurojen edustajista nosti vähintään jommankumman teeman esiin. Viidesosa vastaajista painottaa seuran parhaana puolena yleisseuran monipuolista liikuntatarjontaa, joka mahdollistaa useiden lajien harrastamisen saman seuran sisällä. Myös hallinnon/johtamisen nostaa esiin viidesosa vastaajista korostaen synergiaetuja esimerkiksi yhteisinä ja keskitettyinä hallinnon palveluina.

**Kuvio 24.** Yleisseurojen avovastauksissa antamien arvioiden lukumäärä oman seuran vahvuuksista (n=121)

Annetuista arvioista monet ovat yleisiä vahvuuksia kaikille seuroille eli myös yhden lajin erikoisseuroille. Yleisseurojen toimintamalliin liittyviä erityisiä vahvuuksia nousi esille etenkin monipuoliseen liikuntatarjontaan, koko seuran yhteiseen hallintoon ja johtamiseen, sekä erilaiseen yhteistyöhön liittyen.

### Heikkouksia

Yhteistyö oli monessa yleisseurassa vahvuus, mutta se nousi esille myös heikkoutena. Eri jaostojen ja lajien suuri autonomia yleisseurojen sisällä nousi paljon esille.

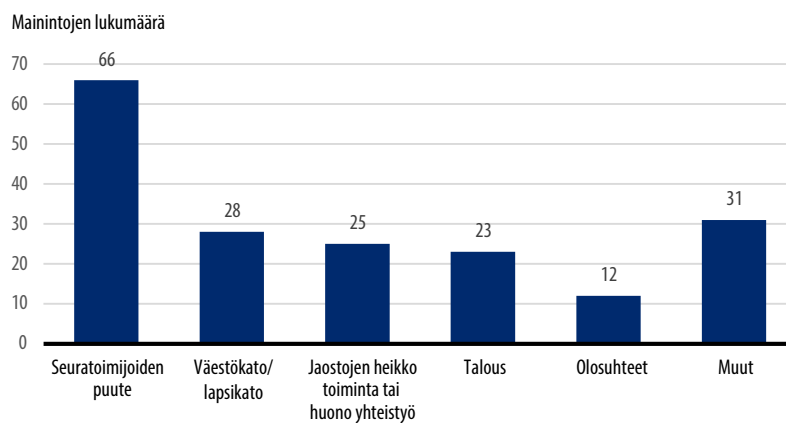
Osalla yleisseuroja on vaikeuksia pitää seuran kaikkia lajeja ja jaostoja tyytyväisenä. Akuutteja jaostojen eroon mahdollisesti johtavia ongelmia tunnusti noin joka kymmenes seura. Kyselyn väittämien mukaan yleisseurasta ”*eroa parhaillaan harkitsevia jaostoja löytyi*” viidestä prosentista seuroja ja kahdeksan prosenttia ”*ei ollut varma asiasta*”.

Avoimeen kysymykseen seuran heikkouksista vastasi 89 % seuroista. Avovastausten perusteella seurojen selvästi suurin heikkous on seuratoimijoiden puute. Yli puolet seurajohtajien

esiin nostamista heikkouksista liittyy seuratoimijoiden kuten vapaaehtoisten, talkoolaisten ja valmentajien vähenevään määrään ja rekrytoinnin haasteisiin. Seuraavaksi yleisimmin heikkoutena pidetään pienenevää harrastajamäärää, minkä syyksi nähdään niin syntyvyyden lasku kuin väestön ikääntyminen ja esimerkiksi muuttotappiokunnassa toimiminen.

Noin viidesosa vastaajista nostaa esiin jaostojen toimintaan ja yhteistyöhön liittyviä heikkouksia kuten jaostojen omatoimisuuden puutteen, kilpailun harrastajista lajien välillä ja heikon kommunikoinnin seuran sisällä. Loput luokitelluista heikkouksista liittyvät heikkoon taloudelliseen tilanteeseen tai puutteellisiin olosuhteisiin.

**Kuvio 25.** Yleisseurojen avovastauksissa antamat arviot oman seuran heikkouksista (n=120)



Moni heikkoudeksi yleisseuroissa arvioitu asia on myös heikkous yhden lajin erikoisseuroille. Yleisseurojen toimintamalliin liittyviä heikkouksia avoimissa vastauksissa nousee selkeimmin esille jaostojen heikko toiminta, sekä huono tai jopa riitainen yhteistyö.

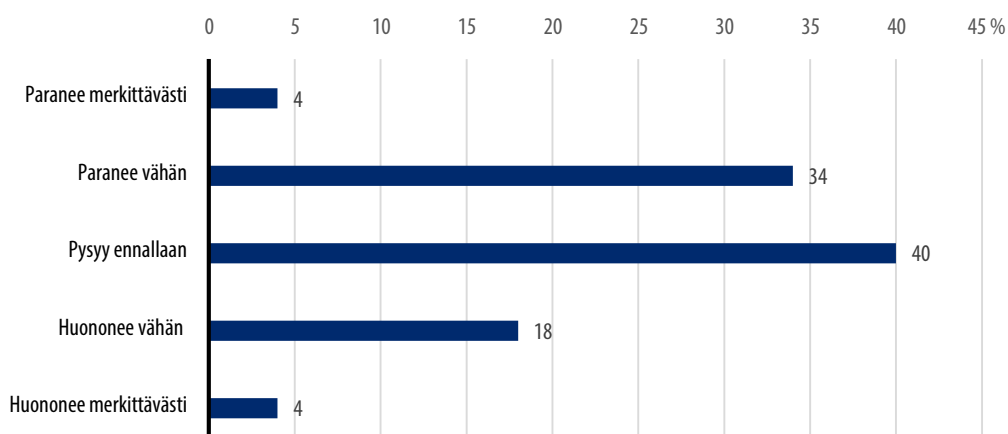
## 4.6 Yleisseurojen tulevaisuus – mahdollisuuksia ja uhkia

Seurakyselyn viimeinen teema koski yleisseurojen arvioita kehityksestä tulevaisuudessa. Seuroja pyydettiin arvioimaan *”yleisseuran kokonaistilanteen ja elinvoimaisuuden muutosta seuraavan kymmenen vuoden aikana.”*

Reilu kolmannes (38%) yleisseuroista arvioi seuraavan kymmenen vuoden aikana seuran kokonaistilanteen ja elinvoiman muuttuvan parempaan suuntaan ja 22 prosenttia huonompaan suuntaan. Loput eli 40 prosenttia seuroista ennakoivat seuran tilanteen ja elinvoiman pysyvän ennallaan.



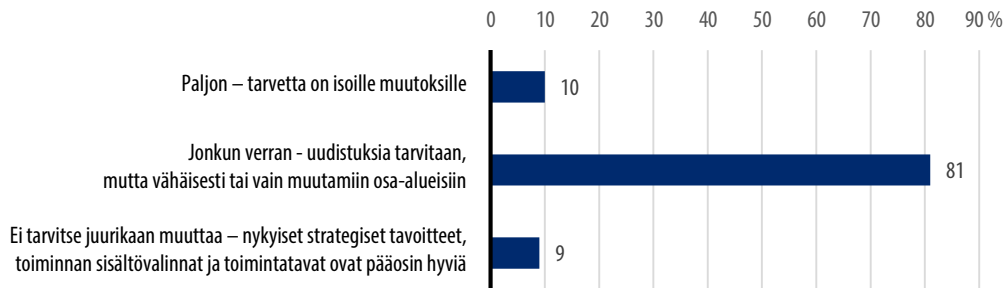
**Kuvio 26.** Yleisseurojen arviot seuran kokonaistilanteen ja elinvoimaisuuden muutoksesta seuraavan kymmenen vuoden aikana. (n=135), osuus vastaajista (%)



Yleisseurojen arviot seurojen jäsenmäärän kehityksestä seuraavan kymmenen vuoden aikana jakaantuivat melko tasan kolmeen ryhmään. Jäsenmäärän kasvuun uskoi 35 prosenttia seuroista, ennallaan pysymiseen 29 prosenttia ja vähenemiseen 36 prosenttia seuroista. Jäsenmäärän kasvuun uskoneet seurat olivat jäsenmäärältään keskimäärin kaksi kertaa suurempia kuin laskua ennustaneet seurat. On todennäköistä, että yleisseurojen jäsenmäärän välinen polarisaatio lisääntyy seuraavan kymmenen vuoden aikana eli suuret seurat ovat entistä suurempia ja pienet seurakokoukset entistä pienempiä.

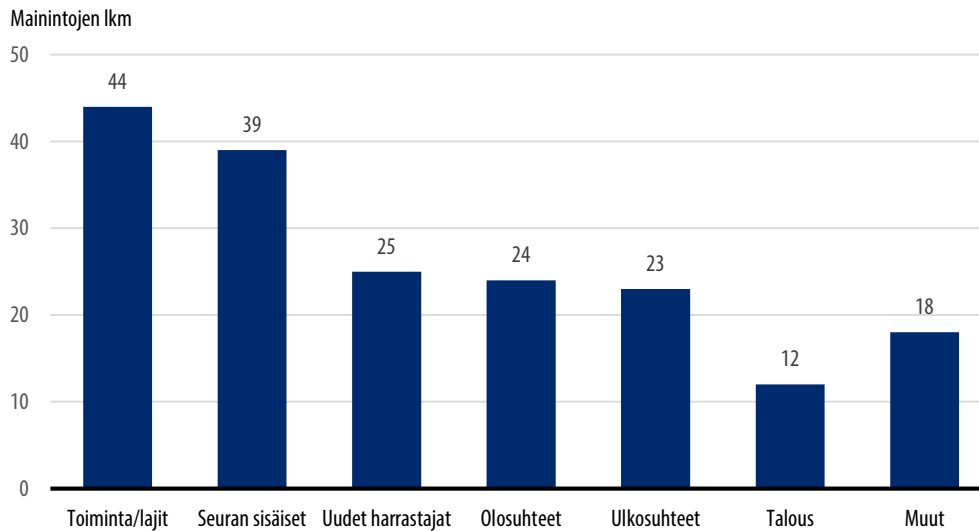
Yleisseurojen muutostarpeita strategisiin tavoitteisiin, toiminnan sisältövalintoihin ja toimintatapoihin liittyen oli eroja. Kymmenen prosenttia seuroista kaipaisivat paljon muutoksia ja 81 prosenttia jonkun verran. Paljon muutoksia kaipaavat seurakokoukset olivat keskimääräistä pienempiä niin jäsenmäärältään kuin vuosikuluiltaan. Vastaavasti ne seurakokoukset, jotka "eivät tarvitse juurikaan muutoksia" olivat keskimääräistä suurempia sekä jäsenmäärältään, että vuosikuluiltaan ja ne arvioivat seuran tilanteen "hyväksi" tai "erittäin hyväksi". Yleisseurojen muutoksen tarve näyttää olevan suuri etenkin pienemmissä ja ongelmassa olevissa seuroissa.

**Kuvio 27.** Yleiseurojen tarve muuttaa seuran strategisia tavoitteita, toiminnan sisältövalintoja ja toimintatapoja seuraavan neljän vuoden aikana. (n=135), osuus vastaajista (%)



## Mahdollisuuksia

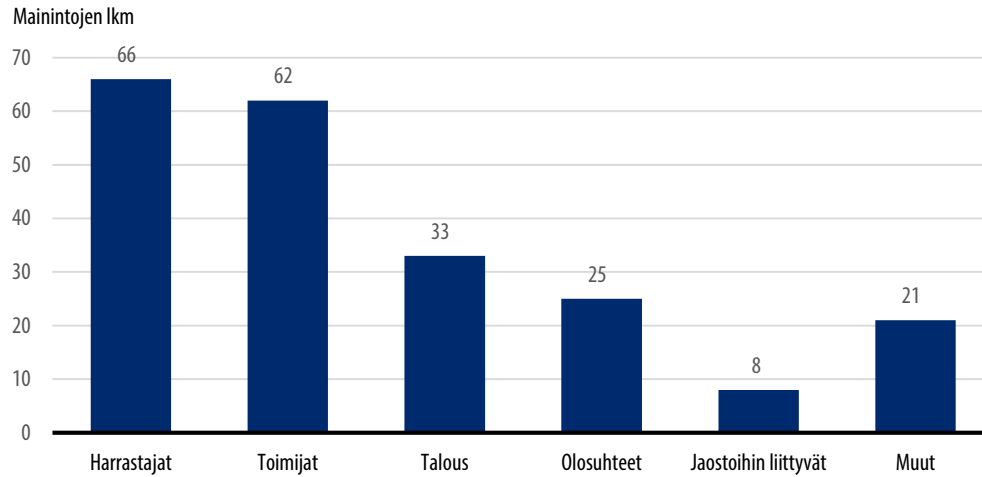
Seuroista 86 prosenttia vastasi avoimeen kysymykseen seuran kehityksen mahdollisuuksista seuraavan kymmenen vuoden aikana. Seurajohtajien vastauksista nousi esiin yleisimpänä teemana seuran järjestämän liikuntatoiminnan kehittämiseen liittyvät mahdollisuudet kuten uusien lajien mukaanotto. Toiseksi yleisimmin vastaajat näkivät kehittymahdollisuuksia seuran sisäisissä tehtävissä kuten hallinnon ja seuran sisäisen yhteistyön kehittämisessä. Noin viidesosa seurajohtajista koki kehittymahdollisuuksia myös uusien jäsenien rekrytoinnissa, olosuhteiden kehittämisessä sekä ulkosuhteiden parantamisessa esimerkiksi kunnan, koulutoimen ja muiden alueen liikuntaseurojen kanssa. Vain kymmenesosa vastaajista toi esiin talouteen liittyviä kehittymahdollisuuksia.

**Kuvio 28.** Yleisseurojen arviot seuran kehityksen mahdollisuuksista seuraavan kymmenen vuoden aikana (n=116)

Reilu kolmasosa seuroista näki kehityksen mahdollisuuksia monissa eri asioissa, mutta on muistettava, että edellisessä luvussa seurat arvioivat, että vain kymmenessä prosentissa seuroista on tarvetta suurille muutoksille seuraavan neljän vuoden aikana.

### Uhkia

Kysymykseen seuran toiminnan uhista vastasi 87 prosenttia (n=118) vastaajista. Suurin osa koetuista uhista liittyi seuran harrastajiin tai toimijoihin. Yli puolet seurajohtajista oli huolestunut niin harrastajamäärien pienemisestä kuin seuratoimijoiden rekrytoinnin haasteista. Taloudellisen tilanteen heikkenemisen esimerkiksi avustusten vähenemisen, kustannusten nousun tai varainhankinnan hankaloitumisen takia koki uhkana noin kolmasosa vastaajista. Liikuntaolosuhteiden osalta viidesosaa seuroista huolestutti tilojen ja vuorojen riittävyys.

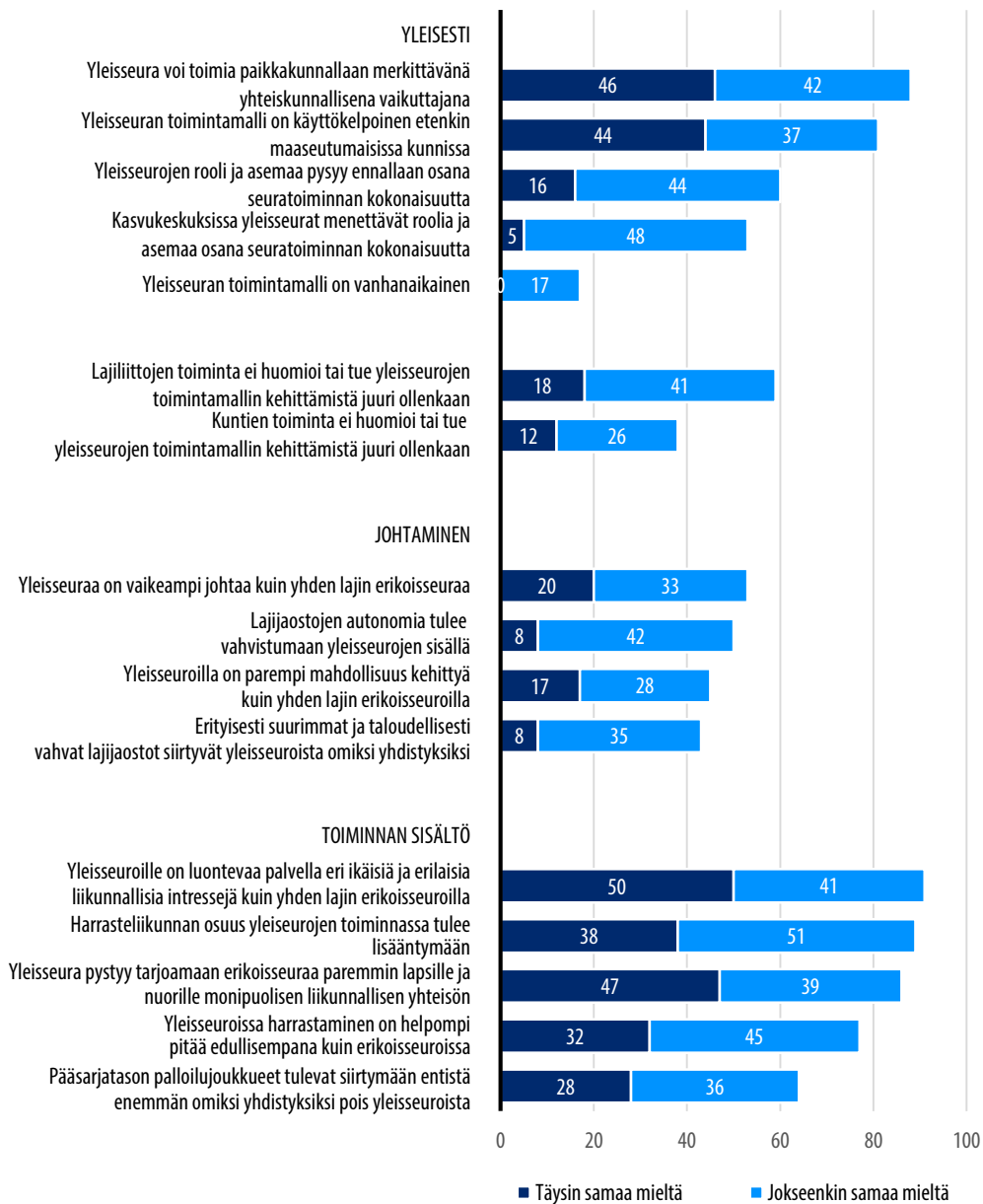
**Kuvio 29.** Yleisseurojen arviot seuran kehityksen uhista seuraavan kymmenen vuoden aikana (n=118)

Yleisseurojen esiin nostamat uhat olivat tyypillisiä uhkia myös yhden lajin erikoisseuroille ja yleisseuran jaostoihin liittyvät uhat kuten lajien erikoistuminen ja yhteisöllisyyden puute huolestuttavat vain muutamaa seurajohtajaa.

### Yleisseuratoiminnan yleisiä muutoksia

Kyselyn lopuksi yleisseurojen seurajohtajia pyydettiin arvioimaan yleisseuratoiminnan yleistä kehitystä. Tässä kohdassa seuroja pyydettiin arvioimaan tilannetta kaikkien suomalaisten yleisseurojen näkökulmasta, ei pelkästään oman yleisseuran osalta. Seurat vastasivat kysymykseen: **Kuinka suomalainen yleisseuratoiminnan toimintamalli tulee yleisesti muuttumaan seuraavan kymmenen vuoden aikana?**

**Kuvio 30.** Yleisseurojen arvioita kaikkien yleisseurojen rooliin, asemaan, johtamiseen ja toiminnan sisältöön liittyviin muutoksiin seuraavan kymmenen vuoden aikana Suomessa. (n=133)



Seurojen arviot eri väittämiin antavat viitteitä yleisseurojen mahdollisuuksiin toimia entistä laajemmalla. Noin yhdeksän seuraa kymmenestä arvioi yleisseuroilla olevan mahdollisuus *"palvella eri ikäisten ja eri liikunnallisten intressejä"*, *"harrasteliikunnan lisääntymisenä"* ja *"monipuolisena liikunnallisena yhteisönä lapsille ja nuorille"*. Lisäksi 60 prosenttia yleisseuroista ennakoivat yleisseurojen *"roolin ja aseman pysyvän ennallaan osana*

*seuratoiminnan kokonaisuutta” ja vain 17 prosenttia seuroista piti ”yleisseuran toimintamallin olevan vanhanaikainen”.*

## **4.7 Yleisseurojen polarisoituminen – suuret profiilierot**

Yleisseurojen arviointi vain keskiarvojen perusteella jättää piilon yleisseurojen väliset isot erot. Osalla yleisseuroja menee hyvin ja osalla vastaavasti ei. Tässä luvussa tarkastellaan yleisseurojen eroja kolmessa eri kokoluokassa vuosikulujen mukaan jaoteltuna. Jaottelu olisi voitu tehdä myös jäsenmäärän mukaan, mutta erot jäsenyyden määrittymiseen vaihtelevat eri seuroissa melko paljon.

Jaottelun kolmeen ryhmään tehtiin yleisseuran vuosikulujen mukaan: Suuret seurat (yli 500 000 € vuosikulut), keskisuuret yleisseurat (50 000–500 000 €) ja pienet seurat (alle 50 000 €). Isojen seurojen ryhmään tuli yhteensä 17 seuraa (13 %), keskisuuriin 67 (52 %) ja pieniin 46 (35 %).

**Taulukko 3.** Yleisseurojen tunnuslukuja vuosikulujen mukaan kolmessa eri kokoluokassa. (n=130)

	Suuret yleisseurat +500 000 € (n=17)	Keskisuuret yleisseurat 50 000–500 000 € (n=67)	Pienet yleisseurat alle 50 000 € (n=46)
Vuosikulut / seura ka.	1 653 071 €	86 323 €	20 323 €
Jäseniä / seura ka.	2 148	697	227
Vuosikulut / jäsen ka.	769 €	267 €	89 €
Jaostoja / seura ka.	7,5	4,5	3,5
Monessako seurassa on päätoimisia työntekijöitä	17/17 (100 %)	25/67 (37 %)	1/46 (2 %)
Päätoimisia työntekijöitä / seura ka.	11	1	0
<b>Seurojen kuntaluokat</b>			
- kaupunkimainen kunta	65 %	52 %	46 %
- taajaan asuttu kunta	29 %	21 %	24 %
- maaseutumainen kunta	6 %	27 %	30 %
Arvio seuran tilanteesta ja elin- voimasta "erittäin hyvä" tai "hyvä"	88 %	76 %	50 %
2010-vuosikymmen arvioitu seuran parhaaksi vuosikymmeneksi	60 %	34 %	15 %
Arvio seuran tilanteen ja elinvoiman parantumisesta seuraavan 10 vuoden aikana	59 %	45 %	21 %

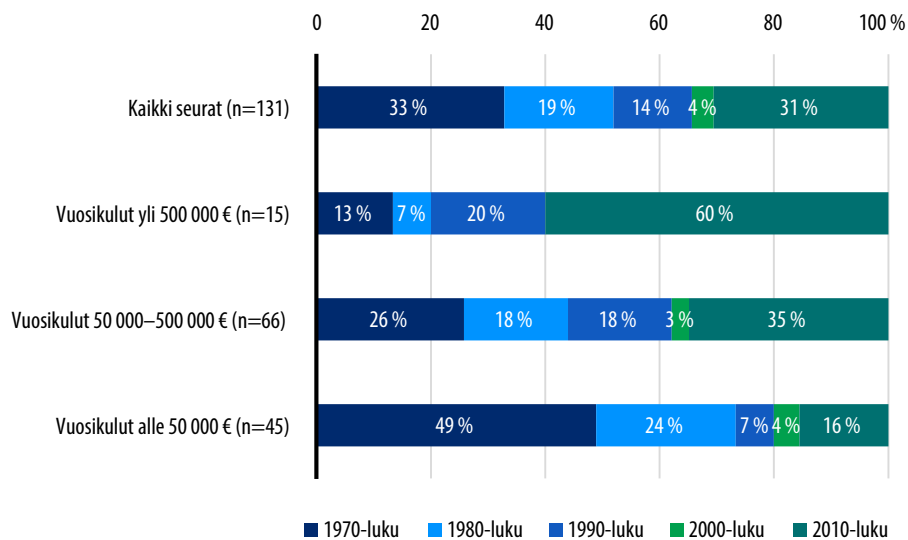
Suurista yleisseuroista kaksi kolmesta toimii kaupunkimaissa kunnissa. Keskisuuria ja pieniä yleisseuroja toimii tasaisemmin kaikissa kolmessa kuntatyyppissä, mutta eniten kuitenkin kaupunkimaisissa kunnissa. Suurissa yleisseuroissa on keskimäärin kymmenen kertaa enemmän jäseniä ja keskimäärin 81 kertaa enemmän vuosikuluja. Suurissa seuroissa kuluja yksittäisestä jäsenestä on lähes kymmenen kertaa enemmän kuin pienissä yleisseuroissa. Suurissa seuroissa päätoiminen palkkatyö on edennyt jo laajaksi, mutta pienissä seuroissa toiminta pyörii edelleen vapaaehtoisten varassa. Keskisuurilla yleisseuroilla menee pääosin hyvin, vaikka monet tunnusluvut ovat huomattavasti pienempiä kuin suurilla seuroilla, eikä päätoimisia työntekijöitä ole kuin noin joka kolmannessa seurassa. Keski-suurissa yleisseuroissa näyttää olevan edelleen iso joukko vapaaehtois pohjalta ponnistavia hyviä ja elinvoimaisia seuroja.

Eri kokoluokan seuroissa on myös merkittävät erot arvioissa seuran nykyisestä tilanteesta ja elinvoimasta, sekä arvioissa seuran tilanteen parantumisessa seuraavan kymmenen vuoden aikana. Suurista seuroista arvioi nykytilanteen hyväksi 88 prosenttia, keskiuurista 76 prosenttia ja pienistä seuroista 21 prosenttia. Parempaan tulevaisuuteen uskoo 59 prosenttia suurista seuroista, 45 prosenttia keskiuurista seuroista ja 21 prosenttia pienistä seuroista.

### Elinvoiman paras vuosikymmen

Yleisseurojen omat arviot seuran tilanteen ja elinvoiman parhaasta vuosikymmenestä vaihtelivat eri kokoisten seurojen välillä olennaisesti. Suurista seuroista 60 prosenttia ilmoitti seuran elinvoiman parhaaksi vuosikymmeneksi viimeisimmän eli 2010-luvun ja pienistä seuroista 16 prosenttia. Ero on merkittävä, mutta on hyvä muistaa, että on myös pieniä yleisseuroja, jotka arvioivat seuran elinvoiman olevan hyvä ja nouseva. Ja vastaavasti on myös suuria yleisseuroja, jotka arvioivat elinvoimansa huonoksi ja laskevaksi.

**Kuvio 31.** Yleisseurojen arviot elinvoiman parhaasta vuosikymmenestä vuosien 1970–2020 välillä. (n=131)



### Suurten ja pienten seurojen eroja

Seuraavaan taulukkoon on koottu joitakin laadullisia arvioita suurten ja pienten seurojen välillä tarkentamaan yleisseurojen ääriolotilojen välisiä suuria eroja. Yleisseurojen lajien vaihtuvuus, toimintamallit, vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat eroavat paljon toisistaan. Keskiuurten yleisseurojen osalta arviot ovat lähes aina näiden kahden ääripään välillä.



Taulukkoon on poimittu kyselyn vastauksista muutamia tunnuslukuja ja arvioita avovastauksista, joissa suurten ja pienten seurojen vastaukset eroavat toisistaan.

**Taulukko 4.** Suurten ja pienten seurojen välisiä merkittäviä eroja kyselyyn annettujen vastausten perusteella. (n=63)

	Suuret yleisseurat (n17)	Pienet yleisseurat (n46)
<b>Jaostojen vaihtuvuus 2000-luvulla</b>	keskimäärin 1,3 uutta jaostoa keskimäärin 1,3 lopettanutta jaostoa	keskimäärin 0,6 uutta jaostoa keskimäärin 0,7 lopettanutta jaostoa
<b>Pääseuran rooli</b>	vahva ja laaja rooli 41 % vähäinen rooli 12 %	vahva ja laaja rooli 35 % vähäinen rooli 35 %
<b>Vahvuudet</b>	tunnettuus ja perinteikkyyys kehityshalu johtaminen	olosuhteet yhteistyö yhteisöllisyys ja yhteishenki
<b>Heikkoudet</b>	jaostojen heikko toiminta tai huono yhteistyö talous	toimijoiden puute väestö- ja lapsikato
<b>Mahdollisuudet</b>	olosuhteet seuran sisäinen kehittäminen	uudet harrastajat/lajit
<b>Uhat</b>	talous olosuhteet	toimijat

Suurissa seuroissa jaostojen vaihtuvuus on ollut hieman yleisempää kuin pienissä seuroissa ja suurissa seuroissa pääseuran rooli on keskimäärin hieman vahvempi ja laajempi.

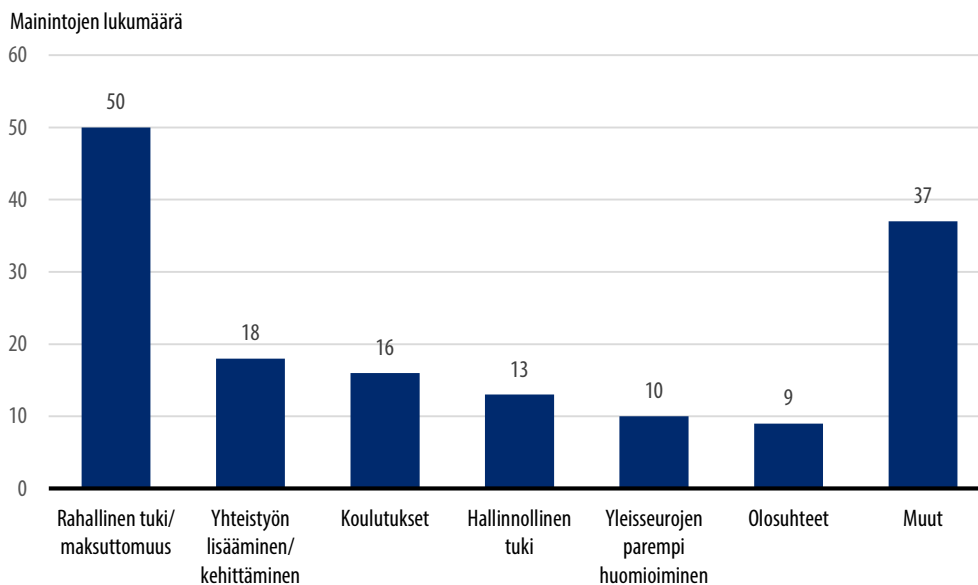
Suurten ja pienten seurojen antamat arviot seurojen nykytilanteen vahvuuksista ja heikkouksista, sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista eroavat merkittävästi toisistaan. Suurilla seuroilla olosuhteet, talous ja seuran kehityshalukkuus nousevat enemmän esille. Pienillä seuroilla ihmiset eli toimijat ja harrastajat tuntuvat olevan olennainen seikka seurojen elinvoimalle.

Yleisseurojen välillä on paljon eroja tunnusluvuissa, toimintalogiikassa ja toimintaympäristöön liittyen. Paljon on eroja myös seurojen kehityshalukkuudessa ja uskossa paremmasta tulevaisuudesta. Suurien erojen vuoksi yleisseurat eivät kehity ja niitä ei voi kehittää yhdellä ja samalla tavalla.

## 4.8 Toiveita tukipalveluista

Toiveita tukitoimista yleisseurojen kehittämiseen liittyen saatiin 72 prosentilta seuroista. Yleisimmin vastaajat toivoivat tukea taloudellisin keinoin. Noin puolet seurajohtajista kaipaava tukea joko rahallisena avustuksena tai maksuttomina palveluina/tiloina. Erilaisten yhteistyötahojen lisäämisen ja yhteistyön kehittämisen tuo esiin noin viidesosa vastaajista. Toivottuina yhteistyötahoina mainitaan muun muassa kunnat, muut urheiluseurat ja koulut. Kaivattuja tukipalveluja ovat myös erilaiset koulutukset ja tuki seuran hallinnointiin. Kymmenesosa seurajohtajista peräänkuuluttaa myös yleisseurojen parempaa huomiointia ja suurempaa arvostusta niin lajiliittojen, kuntien kuin valtionkin suunnalta.

**Kuvio 32.** Seurojen näkemyksiä siitä, mitkä seikat tai tukipalvelut auttaisivat yleisseuroja kehittymään tulevaisuudessa? (n=97)

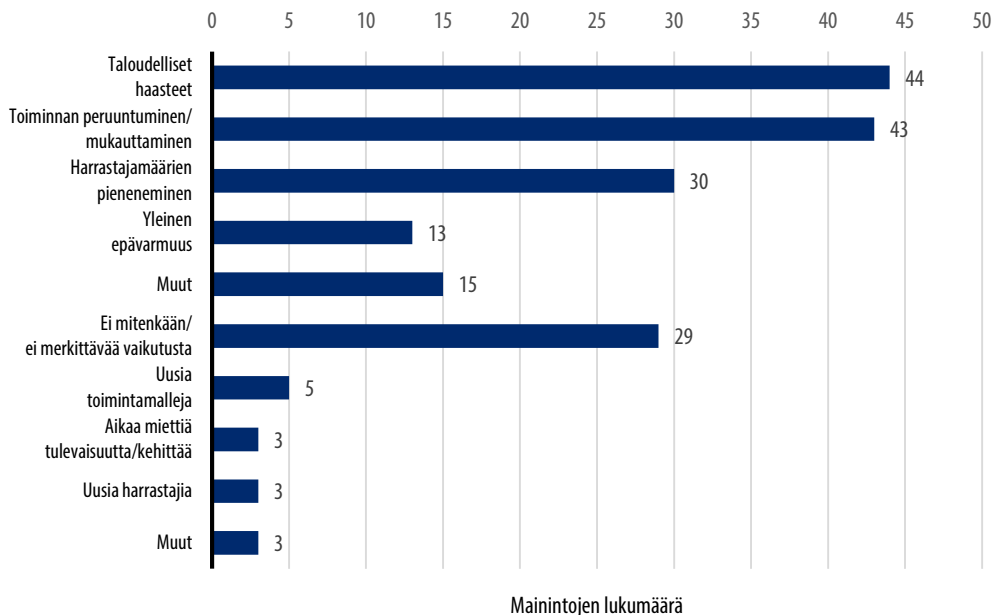


Noin puolet seuroista toivoi suoraa taloudellista tukea. Vastauksista päätellen tukea ehdotettiin enemmän nykyisten perustoimintojen kulujen kattamiseksi kuin seuran kehittämiseen liittyen. Noin joka viides seura ehdotti erilaisia toimenpiteitä seuran nykyisen toiminnan uudistamiseen tai kehittämiseen liittyen.

## 4.9 Koronapandemian vaikutukset

Kyselyn vastaamisen aikaan lokakuussa 2020 koronapandemia oli päällä, mutta kesän suvantovaiheen jälkeen tartuntojen määrä oli lokakuussa vasta lähdössä uuteen nousuun.

**Kuvio 33.** Seurojen näkemyksiä koronaviruspandemian vaikutuksista seuran nykytilanteeseen ja tulevaisuuteen (n=116)

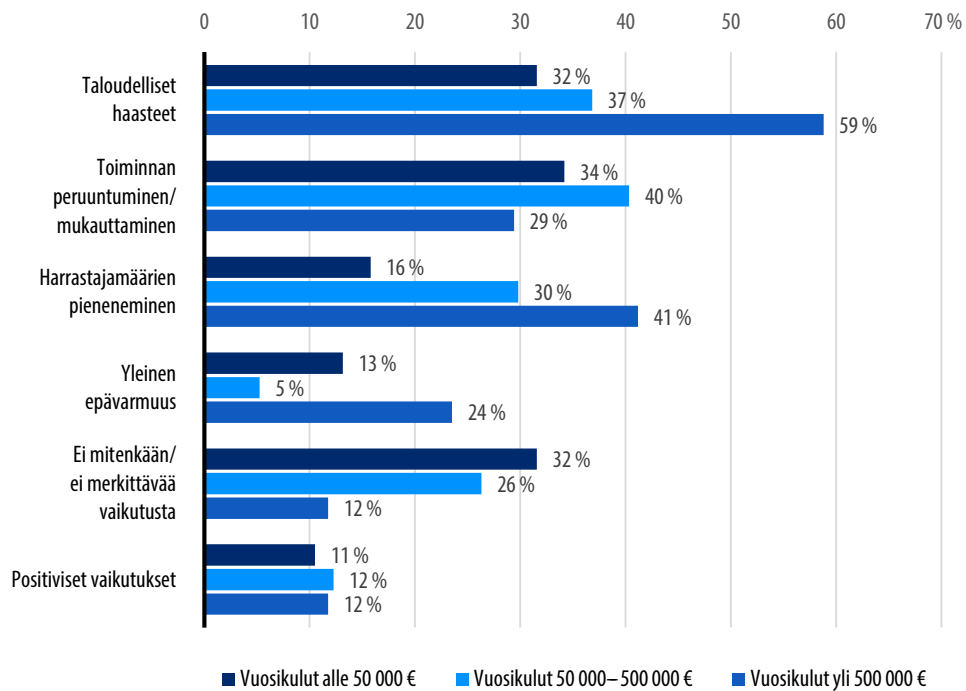


Kysymykseen koronaviruspandemian vaikutuksista seuran nykytilanteeseen ja tulevaisuuteen vastasi 86 prosenttia seuroista. Selvä enemmistö (77 %) seurajohtajien kirjaamista viesteistä oli negatiivisia. Taloudelliset ongelmat ja toiminnan peruuntuminen/mukauttaminen ovat vaikuttaneet eniten heikentävästi seuran toimintaan. Noin neljäsosa vastaajista nosti esiin myös harrastajamäärän pienemisen koronan seurauksena ja kymmenesosaa huolestuttaa tilanteen tuoma yleinen epävarmuus.

Neljäsosa kysymykseen vastanneista seuroista kertoi, ettei koronapandemia ollut vaikuttanut seuran tilanteeseen mitenkään tai merkitys ei ollut ollut kovin suuri. Muutama seurajohtaja kertoi myös pandemia-ajan positiivisista vaikutuksista. Seurat ovat muun muassa luoneet uusia toimintamalleja, saaneet aikaa pohtia seuran kehittämistä ja houkutelleet uusia harrastajia.

Koronapandemian vaikutukset yleisseurojen kolmessa kokoluokassa vaihtelivat jonkun verran. Koronan aiheuttama poikkeustilanne oli aiheuttanut suurissa seuroissa hieman useammalle seuralle haasteita etenkin talouteen ja harrastajamääriin.

**Kuvio 34.** Koronaviruspandemian vaikutuksia yleisseuroihin vuosikuluryhmittäin (n=116)



## 5 Neljän vahvan yleisseuran esittely

*Pasi Mäenpää*

Edellisissä kappaleissa on esitelty laajasti suomalaisten yleisseurojen taustatietoja, sekä tarkemmin 135 kyselyyn vastanneen yleisseuran tietoja ja arvioita. Yleisseurojen yleistä ja laajaa kuvaa haluttiin vielä syventää ja konkretisoida pureutumalla tarkemmin neljään omassa toimintaympäristössään vahvaan, mutta erilaiseen yleisseuraan.

Esittelyyn valittujen yleisseurojen valintakriteerit olivat:

1. Seura on vastannut yleisseurojen kyselyyn marraskuussa 2020
2. Kyselyssä yleisseuran oma arvio a) seuran nykytilanteesta on kyselyssä hyvä tai erinomainen ja b) 2010-luku on arvioitu seuran elinvoiman kannalta parhaaksi vuosikymmeneksi
3. Seuran toiminta- ja talousvolyymi on omassa toimintaympäristössään suuri
4. Seura on arvioitu ulkopuolisen asiantuntijan toimesta hyväksi seuraksi (aluejärjestön ja/tai lajiliiton seuratoiminnan asiantuntija)

Seurakyselyn aineistosta löytyi edellä mainittuihin kriteereihin sopivia yleisseuroja toistakymmentä. Seuroja haluttiin mukaan kaikista kolmesta eri kuntatyyppistä ja tasapainoisesti eri puolelta Suomea. Esiteltävien seurojen toimintaympäristön ja toimintaprofiilin haluttiin olevan erilainen.

Esiteltäviksi seuroiksi valikoituivat seuraavat neljä yleisseuraa: **Tampereen Ilves, Turun Urheiluliitto, Kurikan Ryhti ja Mäntyharjun Virkistys.**

Neljän yleisseuran tietoihin ja toimintaprofiilin tutustuttiin seuraavien tietolähteiden kautta: 1) Seuran seurakyselyn antamat vastaukset, 2) Seuran virallisten nettisivujen tiedot, 3) Muut mahdolliset tietolähteet (mm. historiikki, lehtijutut) ja 4) Haastatteleamalla 2–4 seurajohtajaa jokaisesta seurasta (pääseurasta ja lajijaostoista).

Seurajohtajien haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastateltavat saivat kutsun ja haastattelun teemat (3–7 pv) ennen haastattelua. Haastattelut kestivät pääseuran seurajohtajien kanssa 50–75 minuuttia ja lajijaostojen seurajohtajien kanssa 30–50 minuuttia. Haastattelut toteutti Pasi Mäenpää.

Seurojen esittelyssä painotetaan seurojen vahvuuksien ja erityispiirteiden esittelyä, mutta mukana on myös seurajohtajien arvioita seuran haasteista ja kehityskohteista. Neljän yleisseuran esittelytekstit käsiteltiin yleisseuraselvityksen asiantuntijaryhmässä ja lopuksi kaikki neljä seuraa saivat tarkistaa oman seuransa esittelytekstinsä.

## 5.1 Tampereen Ilves

<p><i>Seura:</i> Ilves ry, Tampere  <i>Perustamisvuosi:</i> 1931  <i>Jäsenmäärä:</i> 6 080  <i>Vuosikulut 2019–2020:</i> 6,6 M€  <i>Viisi jaostoa vuosikulujen mukaan</i>  <i>suuruusjärjestyksessä:</i> jalkapallo,      jääurheilu, salibandy, ringette, futsal  <i>Päätoimiset työntekijät:</i> 50, joista 5      pääseuran tehtävissä ja 45 jaostojen tehtävissä</p>	
--	---

Tampereen Ilves ry on pysynyt viiden eri palloilulajin yhteisenä yleisseurana, vaikka palloilulajeissa yhden lajin erikoisseurojen trendi on vahvistunut. Seura itse käyttää toimintamallistaan myös nimitystä "*Palloilun erikoisseura*". Seuran kaksi vahvinta lajia ovat jalkapallo ja jääkiekko. Seuran yli 6 000 jäsenmäärä on Suomen suurimpia.

Ilves ry:llä on erilaista yhteistyötä ja yhteistyösopimuksia muun muassa jalkapallon ja jääkiekon osakeyhtiöseurojen, halliosakeyhtiöiden ja muutamien lähialueen muiden ry-seurojen kanssa. Olosuhteista Ilves ry omistaa oman toimistotilansa ja seura on osakkaana myös muutamissa halli- ja kenttäosakeyhtiöissä. Olosuhdekustannuksia seura maksaa yli miljoona euroa vuodessa.

Seuran oman laajan sisäisen toiminnan lisäksi toiminta monimuotoisessa yhteistyössä monien eri tahojen kanssa antaa merkittävän lisämausteen seuran profiiliin ja monipuolistaa sen johtamista.

## 5.1.1 Seuran vahvuuksia ja erityispiirteitä

### Pitkä perinne ja vahva brändi

Ilves on vahva ja näkyvä toimija Tampereella. Jääkiekon ja jalkapallon erillisten oy-liigaseurojen myötä seura on paljon esillä ja seuran brändi on yksi Suomen vahvimista. Seura järjestää toimintaa tasaisesti läpi vuoden. Pitkä 90 vuoden historia ja toiminnan laajuuden myötä Tampereella on monta Ilves-harrastajaa, -perhettä ja -kannattajaa.

### Kasvukeskus ja palloilulajien suosio

Tampereen väkiluku on kasvanut tasaisesti ja ympäristökuntineen Tampere on Suomen toiseksi suurin kaupunkialue yli 380 000 asukkaan myötä. Kasvukeskus ja palloilulajien hyvä vetovoima on mahdollistanut omalta osaltaan Ilveksen toiminnallisen ja taloudellisen kasvun, vaikka kilpailevia seuroja eri lajeissa Tampereen kaupunkialueelta löytyy.

### Toimiva seura tarjoaa lajeille helpon aloituksen

Seuran kaksi suurinta lajia jalkapallo ja jääkiekko ovat olleet seuran lajiohjelmassa 90 vuotta eli seuran perustamisesta alkaen. Kahden vahvan lajin rinnalle on edeltäneen 30 vuoden aikana tullut kolme uutta lajia. Ringette aloitti seurassa vuonna 1991 ja salibandy vuona 1995. Futsal-toiminta alkoi seurassa vuonna 2001 ja toiminta eriytyi omaksi jaostoksi vuonna 2016. Nykyisten viiden palloilulajin lisäksi seuran toimintaohjelmassa on ollut eripituisia jaksoja myös jääpallo, koripallo, amerikkalainen jalkapallo, käsipallo ja cheerleading. Uusille lajeille toimiva iso seura ja vahva brändi tarjoavat uusille lajeille helpon aloituksen.

### Lajien autonomiaa – pääseura tarjoaa tukea ja turvaa

Ilves ei ole tehnyt kaikkia lajeja ohjaavaa strategiaa ry-tasolle, vaan lajit toimivat melko autonomisesti. Vuosittain yhteisillä strategiapäivillä esitellään eri lajien arvot, missio ja strategia. Seuralla ei ole toiminnanjohtajaa vaan yhteinen eri lajien edustajista koostuva johtajisto, joka käsittelee arkisia operatiivisia asioita. Johtokunta käsittelee isoimpia valmisteltuja strategisia asioita. Seuran päätoimisista työntekijöistä viisi työskentelee pääseuran tehtävissä antaen lajeille pääosin hallinnollista apua ja tukea. Seura on solminut muutamia koko seuraa koskevia sopimuksia muun muassa pankki-, vakuutus- ja sairaalapalveluihin liittyen.

Suomessa on muutamia samantyyllisiä monen palloilulajin seuroja, mutta niissä eri lajijaostot toimivat yhteisestä nimestä huolimatta omina ry-seuroina. Ilveksessä yhdessä pysymistä perusteltiin muun muassa seuraavasti: *"Meillä on myös aika-ajoin piirretty kaavioita, mutta yhtenä ry:nä on hyvä olla ja eri lajien lajijaostoina jatkaa." "Mitä lisäarvoa saadaan, jos jaostot toimisivat erikoisseuroina. Yhtenä yhdistyksenä suuruudesta saadaan*

*synergiaetuja ja lajeina saadaan apua pääseuran henkilöstöltä." "Suuri seura pystyy auttamaan, jos joku laji hiipuu tai ilmaantuu yllättäviä haasteita".*

### Tulevaisuuden kehitysnäkymiä ja haasteita

Ilveksen toiminta- ja talousvolyymien kasvu etenkin 2000-luvulla on ollut suurta. Nykyiseen tilanteeseen ja strategiaan ollaan pääosin tyytyväisiä ja ennusteet 2020-luvun jatkokehityksestä ovat maltillisia. Harrastajamäärä ei välttämättä enää paljoka kasva, mutta talouden ja päätoimimisten tekemä työmäärän ennakoitaan edelleen kasvavan.

*"Kasvua on pakko hidastaa, kasvu on ollut niin rajua. Voimat voi mennä kasvuun ja laatu voi kärsiä." "Edelleen kasvu vaatii olosuhteiden lisääntymistä ja kehittymistä".*

Seuran lajien kehittymiseen liittyy myös muutamia erityisiä haasteita.

*"Harrastuksen hinta on haaste."*

*"Täytyy varoa, että emme hinnoittele itseämme ulos; ei synny elitististä järjestelmää."*

*"Ikäryhmien pienentyminen on myös haaste junioriurheilupainotukselle."*

Kuva: Ilveksen kuva-arkisto





Lajien yhteistyössä seura näkee myös kehittymisen varaa.

*"Kismaa syntyy useamman lajin harrastamisesta ja oikean lajin löytämisestä lapselle."*

*"Jaostojen välistä yhteistyötä tulee edelleen kehittää."*


Useamman eri palloilulajin yleisseura on palloiluseurojen joukossa harvinaisuus ja vertais-  
tuen osalta aika yksin.

*"Lajiliitot voisivat myös kehittää toimintaansa ja huomioida paremmin myös  
monilajiset seurat."*

Kuva: Ilveksen kuva-arkisto



## 5.2 Turun Urheiluliitto

<p><i>Seura:</i> Turun Urheiluliitto ry.  <i>Perustamisvuosi:</i> 1901  <i>Jäsenmäärä:</i> 4 897  <i>Vuosikulut 2020:</i> 2,6 M€  <i>Kahdeksan jaostoa vuosikulujen mukaan suuruusjärjestyksessä:</i>      voimistelu, yleisurheilu, pyöräily, triathlon, nyrkkeily, lentopallo, luistelu, keilailu  <i>Päätoimiset työntekijät:</i> 30, joista 2 pääseuran tehtävissä ja 28 jaostojen tehtävissä</p>	
---	--

Turun Urheiluliitto on tunnettu ja näkyvä toimija Turussa. Lähes 5 000 jäsenellään seura on yksi Suomen suurimpia. Seuran kaksi vahvinta lajijaostoa ovat voimistelu ja yleisurheilu. Turussa toimii vahvoja ja näkyviä urheiluseuroja, joista Turun Urheiluliitto on suurin.

Seura tunnetaan perustoimintansa lisäksi myös aktiivisena suur tapahtumien järjestäjänä, joissa se tekee monimuotoista yhteistyötä muiden yhdistysten ja yritysten kanssa. Seuralla on omistuksessaan oma toimisto ja vuokrattuna kolme erillistä lajitoimistoa lajien liikuntapaikkojen yhteydessä. Voimistelussa seuralla on käytössään kaupungin olosuhteiden lisäksi vuokrattuja olosuhteita.

### 5.2.1 Seuran vahvuuksia ja erityispiirteitä

#### Pitkä perinne ja vakaa talous

Turun Urheiluliitolla on pitkä ja näkyvä perinne Turussa. Kaksikielisessä kaupungissa seura perustettiin aikanaan paikkakunnan suomenkielisten seuraksi, josta se pian laajeni käsittämään ei-kielisisidonnaisen ja naisten toiminnan. Lajivalikoima on elänyt vuosikymmenten saatossa. Seuran nykyisistä lajeista pääosa on yksilölajeja.

Urheiluliiton historiasta löytyy menestyksekkäitä urheilijoita, joista menestyksekkäimpänä juoksijalegenda Paavo Nurmi. Seura talous on säilynyt historian ajan vakaana.

## Moniarvoisuus ja lajien strateginen vapaus

Pitkän kilpaurheiluperinteen rinnalla toiminta on laajentunut etenkin 2000-luvulla harrasteliikuntaan. Seuran eri lajijaostoilla on suuri autonomia ja liikkumavaraa muodostaa oma identiteettinsä. Osa lajijaostoista painottaa kilpaurheilua ja osa harrasteliikuntaa.

*”Jokainen jaosto hahmottaa oman strategiansa. Ennen korostettiin kilpa- ja huippu-urheilua, mutta nyt on ok olla sekä että.”*

Seuran lajit ovat luonteeltaan hyvin erityyppisiä.

*”Erilaisia lajeja ollaan. Ei kilpailla harrastajista.”*

## Ammattimaistuminen ja päätoimisten erikoistuvat työnkuvat

Seuralla on 30 päätoimista työntekijää. Heistä suurin osa työskentelee kahdessa suurimmassa lajijaostossa.

*”Kovaa vauhtia ammattimaisuuden suuntaan mennään. Saadaan myös muita jaostoja mukaan.”*

*”Seurassa on jo paljon yritysmäisyyttä... sen positiivisessa merkityksessä.”*

Yleisseuran toimintamalliin ja sen synergiaetuihin seurassa uskotaan.

*”Yleisseurojen dissaus oli ehkä 80-lukua, nykypäivänä ei mene enää näin. Lajijaostojen on hyvä olla yleisseurassa. Meillä ei ole vanhanaikainen formaatti. Toki on vielä paljon hyödyttämätöntä potentiaalia.”*

Pääseuran rooli on pyritty rakentamaan niin, että lajijaostoille jää mahdollisimman paljon aikaa varsinaiseen toimintaan. Pääseurassa huolehditaan muun muassa sähköisistä järjestelmistä, taloushallinnon raameista sekä taloushallinnon kokonaisuudesta ja työsuhteasioista. Myös talous saa seurassa jaostoilta kiitosta.

*”Talous on hoidettu seurassa hyvin ja oikeudenmukaisesti.”*

Ammattimaistumisen myötä työntekijöiden toimenkuvia on rajattu tarkemmin. Suurehko työntekijämäärä mahdollistaa pieniä seuroja rajatummalla työnkuvalla.

*”Silpputoimenkuvia on pyritty vähentämään.”*

Koko seuran toiminnanjohtaja toimii kaikkien päätoimisten työntekijöiden hallinnollisena esimiehenä ja lajijaostoissa toimivat työnjohdolliset lähiesimiehet.

## Tulevaisuuden kehitysnäkymiä ja haasteita

Seura on kasvanut ja maltillisen kasvun odotetaan jatkuvan jatkossakin. Ammattimaistuminen jatkuu ja yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa kehitetään edelleen.

Vaikka ammattimaistuminen ja päätoimisten työ on seurassa vahvaa, niin ilman vapaaehtoistyötä seura ei pysty toimimaan.

*”Päätoimisten määrä ei välttämättä paljoa enää lisäännny, mutta työntekijät tekevät oikeita asioita tiiviimmin ja laadukkaammin. Se vapauttaa aikaa ja helpottaa myös vapaaehtoisten toimintaa.”*

Eri lajijaostojen välistä toimintaa seura haluaa edelleen kehittää. Erikokoiset ja erilaiset lajit ovat yhteistyön ja yhteisöllisyyden näkökulmasta haasteita, mutta yhteistyömahdollisuuksia varmasti löytyy nykyistä enemmänkin.

*”Lajien tasapuolisuudesta on ollut paljon puhetta”.*

Seuran ammattimaistuminen jatkuu ja sitä halutaan edelleen kehittää.

*”Haluamme olla etujoukoissa kehittämässä seuratoimintaa yhä ammattimaisempaan suuntaan. Toivottavasti tulevaisuudessa myös seurat koetaan oikeina työpaikkoina”.*

Kuva: Turun urheiluliitto



## 5.3 Kurikan Ryhti

<p>Seura: Kurikan Ryhti          Perustamisvuosi: 1917          Jäsenmäärä: n. 1500          Vuosikulut 2020: 750 000 €          13 jaostoa vuosikulujen mukaan          suuruusjärjestyksessä: jääkiekko, cheerleading,          jalkapallo, lentopallo, kamppailu-urheilu, uinti,          yleisurheilu, sulkapallo, jousiammunta, salibandy,          ampumahiihto, hiihto, kuntourheilu          Päätoimiset työntekijät: 4, joista 3 pääseuran          tehtävissä ja yksi jääkiekkojaostossa</p>	
--	--

Kurikan Ryhti on yli satavuotias 13 eri jaoston urheiluseura. Seuran lajiohjelmassa on sekä yksilö- että joukkuelajeja. Harrastajamäärällä mitattuna viidestä suurimmasta jaostosta neljä on joukkuelajeja.

2000-luvulla kuntaliitosten myötä Kurikkaan on liittynyt kaksi kuntaa Jurva (vuonna 2009 n. 4 200 asukasta, 26 kilometrin etäisyys Kurikan keskustasta) ja Jalasjärvi (vuonna 2016 n. 7 800 asukasta, 25 kilometrin etäisyys Kurikan keskustasta). Seurojen toimintaan kuntaliitoksilla ei ole ollut merkittävää vaikutusta ja Kurikan Ryhtiä arvioidaan Kurikan kaupunkikeskuksen toimintaympäristön toimijana (n. 9 000 asukasta)

### 5.3.1 Seuran vahvuuksia ja erityispiirteitä

#### Uudistuskykyinen vanha ja vakaa seura

Kurikan Ryhdin perinne on pitkä. Seura on tunnettu toimija Kurikassa ja koko Pohjanmaalla. Historian käännteissä on seura kohdannut myös talousvaikeuksia, mutta viime vuosikymmeninä taloustilanne on ollut vakaalla pohjalla. Pääseuralla on vuosittain muutama perinteinen varainhankintatapahtuma ja 4–5 koko seuran yhteistä sponsoria. Jaostot hoitavat omaa talouttaan jaostokohtaisesti. Jäsenmaksut tuloutetaan suoraan jaostojen budjettiin ja pääseura siirtää tämän lisäksi vuosittain pienen summan varoja jaostojen käyttöön.

*”Seuran talousasiat on hoidettu hyvin. Silloin on jaostojen hyvä olla.”*

Vahvoista perinteistä huolimatta, seuran lajiohjelma on myös uudistunut 2010-luvulla kamppailu-urheilun yhteisellä jaostolla, kuntourheilujaostolla ja cheerleadingjaostolla. Vuosikulujen osalta cheerleadingjaosto on noussut jo seuran toiseksi suurimmaksi jaostoksi. Vahvan junioripainotuksen rinnalla seura on laajentanut toimintaansa entistä enemmän myös aikuisten kilpaurheiluun ja harrasteliikuntaan.

Seurassa vallitsee hyvä yhteisöllisyys ja sopiva seuraylpeys. Moni seuran jäsenistä harrastaa useampaa lajia ja se yhdistää seuran eri lajeja. Lajien välistä yhteistyötä seurassa tehdään vain satunnaisesti, mutta yksittäiset suurtahtumat ovat koko seuran ja useamman jaoston yhteisiä ponnisteluja, kuten maastajuoksun SM-kisat vuonna 2020.

*”On olemassa tietty ryhtihenki. Mutta on myös jaostoja, jotka toimivat kyllä aika etäällä.”*

### Joustavaa tukea autonomisille lajijaostoille

Kurikan Ryhdin pääseura tarjoaa jaostoilleen muutamia yleisiä ja yhteisiä palveluja kuten nettipohjan, jäsenrekisterin, kirjanpidon ja vakuutukset. Itse lajitoiminta pyörii ja sitä johdetaan jaostoista.

*”Pääseuralta ei tule paljon vaateita, mutta apua byrokraatiaan saadaan pääseuralta.”*  
*”Tietyt asiat lajeille tulevat pääseurasta käsin, mutta aika maltillisesti ja joustavasti.”*

Ongelmatilanteissa pääseura pystyy tukemaan yksittäisiä jaostojaan monella eri tapaa muun muassa taloudellisesti.



Kuva: Kurikan ryhti

## Yhteistyökykyä ja aktiivisuutta toimintaympäristössä

Paikkakunnan suuri ja aktiivinen seura on potentiaalinen kumppani monessa eri asiassa. Kurikan Ryhti vastaa yhteistyösopimusten kautta kaupungin omistaman monitoimitalo Monnarin koko toiminnasta ja osakeyhtiömuotoisen jäähallin operatiivisesta toiminnasta. Seura on mukana erilaisissa hankkeissa sekä kunnan kutsumana mukana erilaisissa toimi- ja valtuuskunnissa. Seuran eri lajeissa kuten jääkiekossa seura tekee yhteistyötä alueen muiden seurojen kanssa.

*”Ollaan oltu yhteistyökykyinen.” ”Ollaan mukana ehkä jo liian monessa.”*

### 5.3.2 Tulevaisuuden kehitysnäkymiä ja haasteita

Kurikan Ryhdin tilanne on varsin hyvä, mutta ajatuksia ja toiveita seuran maltilliseen kehittämiseen löytyy.

Seuran talous- ja toimintavolyymien kasvu ja laaja yhteistyöverkosto luo paineita seuraorganisaation vahvistamiseen. Työtä seuran ytimessä riittäisi toiminnan kehittämisessä ja seurahallinnon pyörittämisessä. Toiminnan selkeyttä, pysyvyyttä ja tarkempaa määrittelyä halutaan kehittää edelleen.

*”Tarvetta koko seuran toiminnanjohtajalle olisi, jos vain pystyisi talouden tekemään.”*

Jaostojen välistä yhteistyötä halutaan parantaa.

*”Etenkin aloittelijoiden kanssa voitaisiin tehdä enemmän lajien välistä yhteistyötä.”*

Kuva: Kurikan Ryhti



## 5.4 Mäntyharjun Virkistys

<p><i>Seura:</i> Mäntyharjun Virkistys ry.  <i>Perustamisvuosi:</i> 1920  <i>Jäsenmäärä:</i> 797  <i>Vuosikulut 2020:</i> 123 000 €  <i>9 jaostoa vuosikulujen mukaan suuruusjärjestyksessä:</i>  salibandy, voimistelu ja tanssi, yleisurheilu,  lentopallo, pesäpallo, frisbeegolf, hiihto, jääkiekko  ja padel/uusi 2021  <i>Päätoimiset työntekijät:</i> 2 pääseuran tehtävissä</p>	
---	--

Mäntyharjun Virkistyskeskuksen yli satavuotiaaseen historiaan kuulunut monia eri vaiheita. Lajivalikoima on elänyt ja etenkin 1950–70-luvuilla seuralla oli paljon aktiivisuutta liikuntatoinnin ulkopuolella muun muassa omaan seurataloon liittyen ja huvitoiminnan parissa. Taloudellisia vaikeuksiaakin seura on kokenut.

Virkistys toimi pitkään 1950–1960-luvulla Mäntyharjun Urheilijoiden alaseurana, mutta vuonna 1966 Virkistys irrottautui omaksi seurakseen keskittyen palloilulajeihin ja toiminta kasvoi. Vuonna 2004 seurat päättivät palata yhteen tällä kertaa Mäntyharjun Virkistyskeskuksen nimissä.

### 5.4.1 Seuran vahvuuksia ja erityispiirteitä

#### Pienen paikkakunnan kaikille tuttu valtaseura

Monilajisena yleisseurana Virkistys on pienen paikkakunnan ylivoimaisesti suurin seura. Paikkakunnalla toimii Virkistyskeskuksen lisäksi vain muutamia yhden lajin erikoisseuroja. Virkistys järjestää eri lajeissa ympärivuotista toimintaa, joten seura näkyy ja seura tunnetaan kuntalaisten parissa. Seuran lähes 800 jäsentä vastaa 14 prosenttia paikkakunnan asukkaista.

#### Hyvähenkinen yhteisö ja lajien autonomia

Pienellä paikkakunnalla eri lajien harrastajat liikkuvat eri lajeissa paljon ristiin. Samat aktiivitoimijat ja perheet ovat tuttuja seuran eri lajeissa. Pienellä paikkakunnalla seurahenkeä



ja yhteisöllisyyttä on helpompi rakentaa kuin kasvukeskusten suurissa seuroissa. Seura haluaa tarjota kaikille kuntalaisille harrastuksen eli seura järjestää mahdollisimman paljon matalan kynnyksen toimintaa.

Lajijaostoilla on seurassa paljon autonomiaa. Eri lajit tarjoavat hieman eri painotuksilla sekä kilpaurheilua, että harrasteliikuntaa. Paikkakunta ja ikäluokkien pienuus asettavat oman luonteensa seuran toimintaan.

*”Olemme monessa lajissa kasvattajaseuran roolissa.”*

### Ennakkoluuloton ja uudistuksellinen

Virkistys on toimintaympäristön mahdollisuuksien ja paikkakunnan asukkaiden tarpeiden hyvä tarkkailija. Seuran strategia ponnistaa enemmän ympäristön tarpeista ja uusista mahdollisuuksista kuin historian perinteistä. Seura on ottanut ohjelmaansa ennakkoluulottomasti uusia lajeja kuten frisbeegolfin ja uusimpana padelin. Seurassa on jo pitkä perinne monilajikerhojen pyörittämisestä lapsille. Seura järjestää myös aktiivisesti erilaisia tapahtumia ja kampanjoita.

*”Ollaan aika hyvin reagoitu ja uudistuttu”*

*”Osataan nähdä mahdollisuudet”*

*”Kuunnellaan mitä jäsenistö haluaa ja mitä perheet haluavat”*

Seura on ollut myös aktiivinen kehittäjä anomalla ja saamalla hankerahoituksia uudistuksiin. Seuran toinen päätoiminen työntekijä on seurassa palkattuna hankerahoituksella. Seuran ainoan vakituisen työntekijän nimike kehittämisspällikkö kuvastaa omalta osaltaan seuran halua kehittyä. Seura on myös aktiivinen viestijä ja sosiaalisen median käyttäjä.

### Tulevaisuuden kehitysnäkymiä ja haasteita

Pienellä paikkakunnalla ja muuttotappioalueella on oltava realistinen.

*”Jäsenmäärä ei voi paljoa kehittyä, kun asukasluvun käyrä on eri suuntaan”*

*”Aina haluaisi jotain enemmän, mutta hyvin on kestäetty muutoksessa mukana.”*

Seura haluaa jatkossakin pysyä ajassa kiinni. Uusi liikuntahalli tuo lisää mahdollisuuksia.

*”Halutaan olla eteenpäin menevä ja perinteitä kunnioittava. Kuka tahansa voi tulla mukaan.”*

Seurassa nähdään laajentamisen mahdollisuuksia ainakin aikuisten, perheille tai kesäasukkaille suunnattujen toimintojen osalta. Uusille lajeille seurassa annetaan tarvittaessa tilaa ja moniarvoisuutta halutaan tuoda enemmän esille.

*"Hyvinvointi-termin käyttöä voisi laajentaa meidän seurassa."*

Pienillä paikkakunnilla harrastamisen kustannukset eivät ole kohonneet harrastajille samalla tavalla kuten suuremmissa kasvukeskuksissa. Taloustilanteen kiristymisen koronan myötä on luonnollinen uhka lähitulevaisuuteen.

*"Kunnan avustusten vähentyminen tai salivuorojen maksullisuus ovat uhka seuran taloudelle."*



Kuva: Mäntyharjun Virkistys

## 6 Yhteenvetoa, johtopäätöksiä ja pohdintaa

*Pasi Mäenpää*

Tässä luvussa katsotaan ja arvioidaan yleisseurojen tilannetta ja tulevaisuutta kokonaisvaltaisesti. Luku koostuu selvitystyössä saatujen tietojen yhteenvedosta, mutta johtopäätöksissä ja pohdinnassa on mukana myös asiaan perehtyneiden asiantuntijoiden eli selvitysten tekijöiden omaa kokemuspohjaista pohdintaa aiheeseen liittyen. Ydintavoitteena on herättää keskustelua yleisseurojen tilanteesta ja tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksista.

### 6.1 Yhteenvetoa

#### **Suurimmalla osalla yleisseuroja menee hyvin, vaikka erikoisseurojen määrä kasvaa**

Suurin osa yleisseuroista on varsin tyytyväinen seuran nykytilanteeseen. Kaksi yleisseuraa kolmesta pitää seuran nykytilannetta ”hyvänä” tai ”erittäin hyvänä”. Yleisseurojen yhteenlaskettu toiminta- ja talousvolyymi on pysynyt vähintään ennallaan, mutta yhden lajin erikoisseurojen määrän lisääntyminen on vähentänyt yleisseurojen suhteellista osuutta seuratoiminnan kokonaisuudessa.

Yleisseurat ovat edelleen merkittävä osa suomalaista seuratoimintaa. Seuratoiminnan yhden asiantuntijan antama lausunto ”yleisseurat ovat olleet yllättävän sitkeitä” kuvastaa hyvin pitkän perinteen omaavien yleisseurojen tilannetta Suomessa vuonna 2020.

#### **Yleisseuroilla on viidennes seuratoiminnan jäsenistä ja vuosikuluista**

KIHU:n kokoaman Seuratietokannan mukaan monilajiseuroja on Suomessa 978, mikä vastaa noin 13 prosentin osuutta kaikista seuroista. Monilajiseuralla tarkoitetaan seuraa, joka on jäsenenä vähintään kahdessa lajiliitossa.

Yleisseuroja löytyy lähes kaikista Suomen kunnista ja melko tasaisesti ympäri Suomea. Yleisseuroja on kaikkia seuroja hieman enemmän maaseutumaisissa kunnissa. Useamman toiminnallisen jaoston vuoksi yleisseurat ovat keskimääräistä suurempia seuroja. Yleisseurojen jäsen- ja vuosikulujen yhteenlaskettu määrä kattaa noin viidenneksen kaikkien seurojen jäsenistä ja vuosituloista.

## Yleisseuroissa harrastettavien lajien välillä on suuria eroja

Yleisseuroissa harrastettavien lajien kirjossa on suuria eroja. KIHU:n seuratietokannan mukaan 15 eri lajilla yli 50 prosenttia lajin seuroista toimii yleisseurojen lajijaostoina ja näistä lajeista 14 on yksilölajeja. Perinteisten yksilölajien ampumahiihdon (95 %), yleisurheilun (81 %) ja hiihdon (79 %) seuratoiminta tapahtuu eniten yleisseurojen lajijaostona.

Seuratietokannan mukaan yhden lajin erikoisseura näyttää olevan dominoiva toimintamuoto 15 lajin seurakulttuurille. Näissä 15 lajissa yleisseurojen osuus seurojen kokonaismäärästä on hyvin vähäinen eli alle viisi prosenttia. Näiden lajien joukossa ovat ratsastus, autourheilu (AKK), purjehdus ja veneily, agility, mailu, moottoripyöräily, sukellus ja golf. Loput seitsemän lajikulttuuria ovat pienempiä alle sadan seuran lajeja. Näitä lähes pelkästään erikoisseuroissa harrastettavia lajeja yhdistää pääosin lajien vaatimat erikoisolosuhteet, jotka sijaitsevat useasti erillään suurempien valtalajien olosuhteista. Liekö se osasyynä myös hyvin itsenäiseen seurakulttuuriin?

Joukkuepalloilulajien harrastaminen seuroissa on ollut kasvussa viime vuosikymmenten aikana. Seuratietokannan mukaan joukkuepalloilun valtalajeissa yhden lajin erikoisseurat ovat selkeänä enemmistönä. Lentopallo on ainoa laji, jonka seuroista yli puolet (54 %) toimii yleisseuran lajijaostona.

Joukkuepalloilulajien harrastamisen suosio ja kasvu näkyy myös yleisseurojen toiminnassa. Noin neljännes kyselyaineiston yleisseurojen jaostoista oli joukkuepalloilun jaostoja, mutta ne ovat seurojen sisällä keskimääräistä suurempia jaostoja. Noin puolet yleisseurojen vuosikuluista muodostuu joukkuepalloilulajien toiminnasta.

## Yleisseuroilla on lajiurheilun lisäksi myös ”ei-lajisidonnaista” ja yleistä toimintaa

Yleisseurojen toiminnasta suurin osa on eri lajien lajisidonnaista liikunta- ja urheilutoimintaa, mutta lähes kaikilla yleisseuroilla on liikuntatoimintaa myös lajitoiminnan ulkopuolella. Seurakyselyssä ilmoitetuista yleisseurojen toiminnallisista jaostoista 14 prosenttia oli ”ei-lajisidonnaista” jaostoja kuten esimerkiksi ”kuntoliikuntajaosto” ja ”lasten liikuntajaosto”. Lisäksi noin puolet yleisseuroista ilmoittivat kyselyssä pääseuran pyörittävän vuositasolla joitain erillisiä liikuntaryhmiä tai liikuntatapahtumia. Voi olla, että osalla yleisseuroista pääseura toimii jo yhtenä toiminnallisena yksikkönä lajijaostojen rinnalla.

Yleisseurassa voi olla myös toimintaa varsinaisen liikunta- ja urheilutoiminnan ulkopuolella. Seurassa voi toimia esimerkiksi naisjaosto tai veteraanijaosto. Yleisseura voi pyörittää paikkakunnalla iltapäiväkerhoa, omaa kioskia tai tanssilavaa. Seura voi vastata osittain kunnan olosuhteiden ylläpidosta tai sillä voi olla tavallista laajempaa yhteistyötä kunnan kanssa.

Yleisseura voi olla omalla paikkakunnallaan enemmän kuin perinteinen urheiluseura.

## 6.2 Johtopäätöksiä ja pohdintaa

### Yleisseuratoiminta polarisoituu – osa kasvaa ja kehittyy, osa kuihtuu

Yleisseurojen välillä on suuria eroja sekä toiminnan volyymissa että toimintamalleissa. Yhtäältä on suuria ja ammattimaisia seuroja ja toisaalta myös pieniä hiipuvia seuroja. Suurin osa seuroista on jotain näiden väliltä. Yleisseuroja ei voi eikä kannata käsitellä yhtenä kokonaisuutena. Keskiarvojen tarkastelu antaa monimuotoisista yleisseuroista liian yksipuolisen mielikuvan.

Kyselyaineiston perusteella yleisseurojen evoluutio näyttää vahvistaneen etenkin noin kymmentä prosenttia jo ennestään vahvoja ja suuria yleisseuroja. Suurien talous- ja jäsenmäärälukujen lisäksi näistä seuroista neljä seuraa viidestä arvioi seuran tilanteen ”hyväksi” tai ”erittäin hyväksi”. Toisesta ääripäästä löytyy noin 20–30 prosenttia pieniä yleisseuroja, joiden jäsenmäärä ja vuositulot ovat pikkuhiljaa hiipuneet ja seurajohtajien usko parempaan tulevaisuuteen on vähäistä.

Näiden ääripäiden välissä toimii suuri joukko melko vakiintuneella tasolla toimivia ja pääosin nykytilanteeseen tyytyväisiä yleisseuroja. Pääosa näistä seuroista on keskisuuria yleisseuroja ja näistä seuroista kolme neljästä pitää seuran tilannetta ”hyvänä” tai ”erittäin hyvänä”.

### Kasvukeskuksissa yleisseuroilla on kasvun mahdollisuuksia ja kilpailua

Vahvoista ja vahvistuneista yleisseuroista suurin osa toimii kaupunkimaisissa kunnissa. Vuosikuluiltaan suurimmista 17 yleisseurasta 11 toimi kaupunkimaisissa kunnissa. Näiden 11 seuran tunnusluvut ovat vaikuttavia. Jäsenmäärän keskiarvo on 2 626, vuosikulujen keskiarvo on 2 065 861 euroa ja niissä toimi keskimäärin 16 päätoimista työntekijää. Nämä yleisseurat ovat kasvaneet paikkakunnillaan vahvoiksi toimijoiksi ja seurat ovat pitäneet hyvin asemansa yhä useamman erikoisseuran ja osakeyhtiömuotoisen seuran puristuksessa.

Suurissa kaupungeissa yleisseurat toimivat yhtenä osana monimuotoista ja laajaa seuraverkostoa. Suurten yleisseurojen rinnalla toimii myös muita suuria seuroja. Tampereen Ilves ja Turun Urheiluliitto ovat jäsenmäärältään ja toimintavolyymiltaan todennäköisesti paikkakunnan suurin seura, mutta eivät välttämättä vuosikulujen osalta. Suurimmissa kaupungeissa seuroille on paljon kehittymisen mahdollisuuksia, mutta myös seurojen ja lajien välinen kilpailu on kovaa.

### **Pienillä paikkakunnilla yleisseura voi olla paikkakunnan ylivoimaisesti suurin seura**

Maaseutumaisissa kunnissa ja pienemmissä kaupungeissa seuroilla on vähemmän kilpailua ja enemmän toimintaympäristöstään johtuvia haasteita. Kasvun tai ammattimaistumisen mahdollisuudet ovat rajalliset. Tästä huolimatta tai jopa siitä johtuen perinteinen yleisseura voi olla paikkakunnan ylivoimaisesti suurin seura kuten Lapuan Virkiä, Kurikan Ryhti, Laitilan Jyske, Kaustisten Pohjan-Veikot tai Mäntyharjun Virkistys ovat omilla paikkakunnillaan. Näillä paikkakunnilla yhden lajin erikoisseuroilla on yleensä enemmän vaikeuksia kasvaa suureksi ja mahtavaksi.

### **Kirstynyt laatukilpailu tai toimintaympäristön haasteet kuihduttavat pieniä yleisseuroja**

Monella pienellä yleisseuralla on pitkä historia ja vahvat perinteet, mutta ilman kehittymisen ja uudistumisen halua kuihtumisen kierre voi alkaa helposti. Perinteestä kiinni pitäminen ei välttämättä riitä, kun liikunta- ja urheilukulttuuri sekä seuratoiminta ympärillä muuttuvat. Kasvukeskuksissa pienten seurojen ongelmaksi on muodostunut seurojen välinen laadullinen kilpailu ja suurten seurojen vetovoima. Pienemmillä paikkakunnilla toimintaympäristön yleiset haasteet asettavat yleisseurojen toiminnalle rajoituksia.

Seurakyselyn pienistä yleisseuroista puolet arvioi seuran tilanteen ”hyväksi” ja yksi seura jopa ”erittäin hyväksi”. Niille, jotka kokivat ongelmia, toimivat keskimääräistä useammin yksilölajien parissa ja ilman muutoksia jaostorakenteessa kuluvalle vuosituhannella. Vahvaa perinnettä junioriurheilussa ja tavoitteellisessa kilpaurheilussa on hankala toteuttaa entisessä laajuudessaan ainakin muuttotappiosta ja ikärakenteen vanhenemisesta kärsivillä paikkakunnilla.

Osa pienemmistä yleisseuroista on uudistanut ja muuttanut seuran toimintaohjelmaa melko rohkeasti. Seurojen ohjelmaan on lisätty uusia lajeja tai kilpaurheilun rinnalla on järjestetty lisää harrasteliikuntaa lapsille tai aikuisille. Mäntyharjun Virkistyskeskuksen esimerkki toimintaympäristön realistisesta arvioinnista ja rohkeudesta uudistua on hyvä. Toki vapaassa kansalaistoiminnassa on oikeus nojata vankasti perinteeseen ja olla pieni toimija. Näidenkin seurojen toiminta on yhteiskunnalle ja liikuntakulttuurille eduksi.

### **Perusteita yleisseuran toimintamallille löytyy, mutta johtaminen ja hyvän toimintakulttuurin luominen on vaikeaa**

Yleisseuran laajan ja monimuotoisen toiminnan vuoksi yleisseuran johtaminen ja hyvän toimintakulttuurin luominen tuntuu olevan vaikeampaa kuin yhden lajin erikoisseuroilla. Yleisseuran pääseuran johdossa vaaditaan monen erityisalan osaamisen lisäksi usein laajojen sisäisten ja ulkoisten yhteistyöverkostojen hallintaa. Eri lajien ja fanaattisten laji-ihmisten kanssa toiminta vaatii seurajohtajilta hyviä ihmissuhdetaitoja ja sovittelevaa luonnetta. Voi olla, että juuri johtamisen haastavuuden vuoksi yleisseurojen hallituksen

puheenjohtajaksi yli puolella seuroista on ollut viime vuosina vaikeuksia löytää sopivia henkilöitä.

Urheilun ja valmennuksen laatuvaatimusten rinnalla myös seurahallintoon liittyvät vaatimukset ovat nousseet. Taloushallinnon, viestinnän, erilaisten rekisterien ja sähköisten järjestelmien odotetaan olevan kunnossa. Vakuutus-, pankki-, varuste-, vaate-, lääkäri-, fysioterapia-, kuljetus- ja majoitusasioita hoidetaan kaikkien lajien toiminnassa. Seurojen omiin tai vuokrattuihin tiloihin tai olosuhteisiin liittyvää ammattitaitoa ja aktiivisuutta tarvitaan entistä enemmän. Suuri osa hallintoon tai käytäntöihin liittyvistä asioista voidaan tai voitaisiin hoitaa koordinoitusti yleisseuroissa yhteisesti pääseuran tasolta.

Moni seurajohtaja ja asiantuntija tunnusti haastatteluissa, että yleisseuran toimintamalli olisi periaatteessa hyvä ja tehokas tapa järjestää monilajisen seuran toimintaa. Yhden haastateltavan arvio kuvasi kuitenkin asian haasteellisuutta käytännössä.

*”Jos toimisi ideaalitasolla, niin kyllä. Hyötyä olisi osaamisesta, monipuolisuudesta, yhteishallinnosta ja -palkkauksista. Mutta nyt ei juurikaan toimi näin.”*

Osa suurista yleisseuroista on toki osannut kehittää yleisseuransa toimintaa sekä pääseuran ja jaostojen välistä yhteistyötä tehokkaaksi kokonaisuudeksi. Lähes kaikki yleisseuran toimintamalliin liittyvä kehitystyö on tapahtunut yksittäisten seurojen oman aktiivisuuden ja osaamisen varassa. Valtakunnallista verkostoa tai yleisseuroille kohdennettuja koulutuksia ei Suomessa järjestä kukaan.

### **Yleisseuran hyviä ominaisuuksia**

Seuraavaan on poimittu seurakyselystä ja seurajohtajien haastatteluista ominaispiirteitä tai toimintatapoja, jotka mainittiin hyvinä piirteinä yleisseuroille.

**Kehittymisen ja uudistumisen halu.** Pääosa yleisseuroista ei ole jämähtänyt staattiseksi ja vain perinteitä ylläpitäväksi urheiluseuraksi. Lähes kaikilla yleisseuroilla lajiohjelma on muuttunut ja suureksi kasvaneilla seuroilla hieman enemmän kuin pienemmillä seuroilla. Noin kolmasosalla kaikista seuroista päätoimisen työntekijän palkkaus osoittaa myös kehittymisen ja uudistumisen halua. Työntekijän palkkaus näyttää myös aktivoivan seuran kehittymistä edelleen. Vahvojen seurojen haastatteluissa nousi esille myös kuvauksia *”laji- ja liikuntakulttuurin trendien sekä toimintaympäristön muutosten seuraamisesta”, ”jäsenistön ja kunnan asukkaiden tarpeiden tarkkailusta”* ja *”rohkeudesta uudistua”*.

**Pitkä historia ja seuran tunnettuus.** Kehittymisen ja uudistumisen halun rinnalla seuran perinteestä ja pitkästä historiasta koetaan olevan hyötyä yleisseuroille. Suurimmilla yleisseuroilla on yleensä paikkakunnalla hyvä maine, vahva brändi ja vakiintunut asema, joka

on kilpailuetu uudempien seurojen rinnalla. Pitkän historian myötä kiinnittyminen seuraan voi siirtyä perheissä sukupolvelta toiselle.

**Lajien autonomian kunnioitus.** Lajien autonomiasta yleisseurojen sisällä seurajohtajat olivat lähes poikkeuksetta samaa mieltä: eri lajien kulttuurissa on eroja ja pääseuran ei tule johtaa seuran eri lajijaostoja pääseuran määrittelemien liian tarkkojen tavoitteiden ja toimintamallien mukaan.

Osa seurajohtajista tunnisti lajien autonomian myös haasteena. Ilman yhteistyötä pääseuran ja muiden jaostojen kanssa lajijaosto voi ajautua pohtimaan toiminnan mielekkyyttä yleisseuran sisällä. Lajijaostojen autonomia tuntui olevan yleisseuroille herkkä tasapainoasia.

**Pääseuran selkeä ja sopiva rooli.** Pääseuran ja jaostojen välinen selkeä työnjako helpottaa yhteistyötä. Pääseuran selkeästi määritelty rooli hallinnollisten asioiden ja jaostojen toimintaedellytyksiä vahvistavien asioiden parissa koetaan yhteistyötä helpottavana asiana. Urheilutoimintaan liittyvissä asioissa pääseuralta ei juurikaan kaivata apua, etenkin seuran vahvimpien lajien osalta.

**Pääseuran taloudellinen tuki ja muu konkreettinen apu jaostoille.** Lajijaostojen tyytyväisyys ja lojaalisuus pääseuraa kohtaan on luonnollisesti vahvempaa, jos pääseura pystyy tukemaan vuosittain lajijaostojaan suoralla taloudellisella tuella tai muulla konkreettisella tuella kuten sähköisten järjestelmien tai taloushallinnon palveluilla.

## Yleisseuran haasteita

Seuraavaan on poimittu seurakyselystä ja seurajohtajien haastatteluista ominaispiirteitä tai toimintatapoja, jotka mainittiin haasteina yleisseuroille.

Suomalainen urheilu **toimii hyvin lajikeskeisesti**. Harjoitukset, kilpailut, valmentaja- ja seurajohtajakoulutukset järjestetään pääosin lajikohtaisesti. Lajiliitot ovat vahvoja toimijoita ja ne lähestyvät asioinnissaan yleensä suoraan yleisseurojen lajijaostoja. Lajien erilaisuus ja erillään toimiminen on muokannut lajien seurakulttuuriakin erilaiseksi. Useampi seurajohtaja piti yleisseuran yhtenä ongelmana seuran lajien erilaista käsitystä ”hyvästä seuratoiminnasta”. Lajien erilaisessa kulttuurista johtuen on vaikea muodostaa yleisseuralle yhteistä koko seuraa koskevaa kulttuuria.

Erilaiset ja eri kokoiset lajijaostot altistavat yleisseurojen sisällä **epäoikeudenmukaisen kohtelun** kokemuksille. Jännitteitä voi syntyä seuran isojen ja pienten tai vanhojen ja uusien lajijaostojen välillä. Vain **oman lajin etua ajavat vahvat persoonat** lisäävät riitojen ja jännitteiden mahdollisuutta.



Suurien yleisseurojen sisällä yksittäisen lajijaoston **kasvaminen suureksi** voi altistaa lajijaostoja pohtimaan omaksi erikoisseuraksi ryhtymistä. Lajin suuri harrastajamäärä ja riittävän suuri talousvirta mahdollistavat lajin toiminnan järjestämiseen myös omassa yhdistyksessä. Suureksi kasvamisen lisäksi erolle altistavia yksittäisiä tekijöitä olivat seurajohtajien ja asiantuntijoiden mukaan lajin *”epäoikeudenmukainen kohtelu”, ”arvostuksen puute”* ja *”lajin kehittymisen jarruttaminen”*.

**Korkean tason kilpa- ja huippu-urheilun eriytyminen** etenkin joukkuepalloilun lajeissa omaksi yhdistykseksi tai osakeyhtiöksi on ollut yleistä. Tämä kehitystrendi on toki tuttu myös yhden lajin erikoisseurassa. Edustusjoukkueen toiminnan erottaminen omaksi yksiköksi tehdään monessa yleisseurassa myös talousriskien välttämiseksi. Halutaan esimerkiksi, että juniorien ja edustusurheilun rahat eivät mene sekaisin. Näitä eroja voidaan suunnitella ja toteuttaa hyvässä yhteisymmärryksessä pääseuran ja lajijaoston välillä. Tämän tyyllisen kehityskulun jälkeen moni yleisseura toimii eräänlaisessa *”konsernirakenteessa”*. Yksi esimerkki *”konsernirakenteessa”* toimivasta seurasta on Tampereen Ilves ry., joka toimii tiiviissä yhteistyössä saman seurabrändin alla toimivien kahden osakeyhtiömuotoisen seuran kanssa.

Lajiliittojen luontainen rooli on toimia vain oman lajin lähtökohdista, mutta joskus myös kuntien tapa toimia seurojensa kanssa voi huomaamatta suosia yhden lajin erikoisseurajoja. Useampi yleisseuran seurajohtaja kertoi, että **kunnallisten avustusten tai erilaisten tukien määräytymisen perusteet** eivät tue eri lajien yleisseurassa pysymistä. Seurajohtajien mukaan yleisseuran lajijaostot saivat kunnalta toimintavolyyminsa perusteella avustuksia ja erilaisia tukia yhteenlaskettuna enemmän, jos jaostot toimisivat omina itsenäisinä yhdistyksinään.

### **Mahdollisuuksia yleisseurojen kehittymiselle – orastavia trendejä?**

Yleisseurojen suhteellinen osuus seuratoiminnan kentällä on vähentynyt. On myös todennäköistä, että eriytymisen trendi ja yhden lajin erikoisseurajien määrän lisääntyminen jatkuu tulevaisuudessa. Liikunta- ja seurakulttuureissa on kuitenkin muutamia asioita tai vähintään heikkoja signaaleja, jotka voivat myös vahvistaa yleisseurojen asemaa seuratoiminnan kokonaisuudessa.

Yleisseurat voivat tarjota **”valmiin kodin” uusille lajeille**. Monelle uudelle ja vielä pienelle lajille yleisseura tarjoaa kevyemmän aloituksen ja turvallisen kasvualustan. Uusista lajeista cheerleading on esimerkki lajista, jossa toiminta yleisseurojen lajijaostona on hieman yleisempää (52 %) kuin lajin erikoisseurana. Myös frisbeegolfin ja padelin jaostoja toimii jo yleisseurassa. Aika näyttää, tuleeko tästä vallitseva seuratoiminnan muoto näiden lajien keskuudessa.

Yksi orastava trendi on **samaa olosuhdetta käyttävien tai samantyylisten lajien** yhteisseurat. Jääurheilun lajeihin on 2000-luvulla syntynyt jo muutamia uusia monilajiseuroja. Yhteisen toimintaympäristön käyttö ja esimerkiksi käyttövuorojen helpompi jakaminen on vaikuttanut jääurheiluseurojen yhteistyön tiivistymiseen. Kamppailulajeista löytyy myös esimerkkejä monen eri kamppailulajien yhteisistä seuroista. Tampereen Ilves ja Oulun Luistinseura ovat esimerkkejä eri palloilulajien ympärille rakentuneista yleisseuroista. Vastaavia yhteenliittymille voisi olla perusteita muissa lajiryhmissä kuten esimerkiksi kestävyysurheilussa tai ulkovesiurheilun eri lajeissa.

**Yhden lajin erikoisseuroilla** on kohtuullisen helppoa laajentaa seuran toimintaa monilajiseksi, jos seurat itse sitä vain haluavat. Esimerkiksi muutamissa uimaseuroissa on perustettu triathlonjaostoja ja nyrkkeilyseuroissa kickboxing-jaostoja. Uuden lajin järjestäytyneen toiminnan aloittaminen tulee usein seuran päälaajan harrastajilta, jotka haluaisivat harrastaa ja kilpailla myös toisessa samantyyllisessä lajissa.

Voimisteluseurat monine eri kilpailulajeineen ovat tavallaan myös esimerkkejä monen eri lajin yleisseuroista. Voimisteluseuroilla on lajiliittojäsenyys vain Voimisteliliittoon ja näin pääosa voimistelun seuroista luokitellaan tästä johtuen Seuratietokannassa erikoisseuroiksi.

Monella **vahvan seurabrändin** omaavalla yhden lajin erikoisseuralla on vetovoimaa myös muiden lajien silmissä. Jääkiekon liigaseuroista ainakin Hämeenlinnan Pallokerhon ja Rauman Lukon nimissä toteutettiin muutaman vuoden ajan naisten pääsarjatason lentopalloa ja pesäpalloa. Helsingissä HIFK:n ja Turussa TPS:n brändit ovat vetäneet vuosien varrella seuran nimen alle monia uusia lajeja, mutta toiminta on kuitenkin päätetty teknisesti järjestää lajikohtaisissa omissa yhdistyksissä.

Yleisseuroille on laajan toiminnan ja monilajisen luonteensa vuoksi helppoa laajentaa toimintaansa myös ei-lajisidonnaiseen **harraste- tai aikuisliikuntaan**. Monelle seuralle peruste toiminnan laajentamiseen kilpaurheilun ulkopuolelle voi olla taloudellinen, mutta osalla se on seuran aito strateginen valinta. Suurilla ammattimaistuvilla seuroilla harrasteliikunta voi mahdollistaa päätoimisten työntekijöiden lisäämisen tai joskus myös helpotusta omien olosuhteiden vajaalle käytölle. Monelle pienemmälle yleisseuralle harrasteliikunta on jopa elinehto toiminnan nykytasolla pitämiselle.

On todennäköistä, että harrasteliikunta ja aikuisharrastajien määrä yleisseuroissa tulevat lisääntymään.

## Yleisseura vai monilajiseura?

Selvityksen johdannossa luvattiin palata vaikeaan nimiasiaan. Mikä on paras termi liikunta- ja urheiluseuroille, joissa toimii vähintään kaksi eri jaostoa; perinteinen **yleisseura** vai viime aikoina käytössä yleistynyt **monilajiseura**? Nimellä on väliä, koska se luo yleistä mielikuvaa seurasta ja nimi avaa osittain seuran ideologista luonnetta.

**Yleisseura** on sopiva nimi seuralle, jolla on sekä lajiurheilua, mutta myös toimintaa seuran lajiurheilun ulkopuolella monipuolisesti ja laajasti. Seuran toiminta rakennetaan lajien, mutta myös toimintaympäristön muista tarpeista. Yleisseuran toimintaohjelmassa voi olla paljon ei-lajisidonnaista harrasteliikuntaa tai seura kantaa paikkakunnallaan laajasti vastuuta esimerkiksi liikuntaolosuhteista.

**Monilajiseura** on sopiva nimi seuralle, jossa seuran eri lajien urheilutoiminta ovat seuran lähtökohta ja sen vahvaa ydintä. Seuratoiminta on järjestetty lajien tarpeiden ja toiminnan näkökulmasta. Monilajiseura toteuttaa lajien ulkopuolista toimintaa vain rajallisesti ja pääosin vain lajien etua ajatellen.

Nimenä yleisseura on abstraktimpi, moniselitteisempi ja jopa vaisu. Voi olla, että mielikuva ”yleisestä” seuratoiminnasta ei ole kasvaneiden laatuvaatimusten, erikoistumisen ja ammattimaisuuden lisääntymisen myötä enää riittävän terävä ja vetovoimainen.

Kahta eri nimeä tullaan todennäköisesti käyttämään jatkossakin. Voi olla, että maaseutumaisissa kunnissa käytetään vielä pitkään yleisseura-nimeä ja suurimmissa kaupungeissa monilajiseuran nimikkeen käyttö yleistyy. Nimet toimikoon omalta osaltaan keskustelun herättäjänä yleisseurojen ja monilajiseurojen kehittymisen erilaisista mahdollisuuksista.

## LÄHTEET

- Arponen, A.O. 1981. Suomen urheilu. SVUL 1900–1980. Helsinki: Suomen Valtakunnan Urheiluliitto.
- Elmose-Østerlund, K. Ibsen, B., Nagel, S. & Scheerder, J. 2020. The contribution of sports clubs to public welfare in European societies, A cross-national comparative perspective. In S. Nagel, K. Elmose-Østerlund, B. Ibsen & J. Scheerder (eds.) *Functions of Sports Clubs in European Societies: A Cross-National Comparative Study*. Cham: Springer, 345–385.
- Koski, P. 1987. Suomalainen liikuntaseura. Mitä seuroistamme tiedetään? Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, tutkimuksia No 43. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. 2000. Maailma muuttuu, muuttuvatko seurat. Liikunnan kehittämiskeskus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, tutkimuksia No 63. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Liikuntatoimi tilastojen valossa: Perustilastot vuodelta 2019. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Seuratietokanta 2021. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. [www.seuratietokanta.fi](http://www.seuratietokanta.fi). Viitattu 30.4.2021.

## Liite. Seurakysely yleisseuroille

Vastaajaksi toivotaan yleisseuran puheenjohtaja tai toiminnanjohtaja tai joku muu johtohenkilö, joka tuntee hyvin yleisseuran toiminnan kokonaisuutta.

Kyselyn vastaamiseen menee seurasta riippuen noin 30–50 min.

Kyselyyn vastaaminen on mahdollista keskeyttää ja tallettaa omat vastaukset. Keskeytystoiminto löytyy sivun lopussa. Vastaamisen jatkaminen tapahtuu sähköpostitse lähetetyn uuden kyselylinkin kautta.

Vastaukset kyselyyn viimeistään maanantaihin 30.11.2020 mennessä.

Kyselystä saatavat tiedot raportoidaan siten, että niistä ei voi tunnistaa yksittäisen seuran vastauksia.

### Kyselyssä käytettävien käsitteiden määrittelyä

#### Yleisseura

- liikuntaa tai urheilua päätarkoituksena toteuttava yhdistys
- seura itse kokee olevansa yleisseura (vs erikoisseura)
- seurassa toimii vähintään kaksi erilliseksi jaostoksi organisoitua lajia tai toimintamuotoa

#### Pääseura

- jaostojen toiminnan ulkopuolella olevat yleiset ja yhteiset toiminnot – pääseuran vastuulla olevat ja toteuttamat toiminnot

#### Jaostot

- yleisseuran sisällä omaksi jaostoksi organisoituneet lajit tai toimintamuodot

Kyselyyn liittyvät tiedustelut:

**Pasi Mäenpää**  
pasi.maenpaa@smartsport.fi  
040 – 7788 993

**Anni Polari**  
anni.polari@smartsport.fi  
040 – 512 4667

## Vastaaja

### 1. Vastaajan asema seurassa

- Yleisseuran pj
- Yleisseuran tj
- Yleisseuran joku muu johtohenkilö, mikä:

## A. Yleisseuran perustiedot ja historia

### 2. Yleisseuran nimi

### 3. Yleisseuran Y-tunnus

### 4. Kunta, jolla yleisseura toimii

### 5. Mihin alla olevista tilastokeskuksen kuntaluokista kuntanne kuuluu?

- Kaupunkimainen kunta
- Taajaan asuttu kunta
- Maaseutumainen kunta
- En osaa sanoa

### 6. Yleisseuran perustamisvuosi

## 7. Yleisseuran nykyiset jaostot

Mitä lajijaostoja tai muita mahdollisia jaostoja seurassa tällä hetkellä toimii?

Milloin jaoston toiminta alkoi seurassa?

Onko seuranne kyseisen lajiliiton jäsen?

	Mikä jaosto?	Vuosikymmen jolloin jaoston toiminta alkoi seurassa					Onko seuranne kyseisen lajiliiton jäsen?	
	Ennen 1970-lukua	1970-luku	1980-luku	1990-luku	2000-luku	2010-luku	Kyllä	Ei
Jaosto a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto b	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto c	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto d	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto f	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto g	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto h	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto j	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto k	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto l	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto m	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto n	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaosto o	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Yleisseurasta eronneet tai toiminnan lopettaneet jaostot

Mitä lajijaostoja tai muita mahdollisia jaostoja on lopettanut toiminnan seurassanne?  
Milloin erosi tai lopetti?

	Mikä jaosto?	Eroamisen tai lopettamisen vuosikymmen				
	Ennen 1970-lukua	1970- luku	1980- luku	1990- luku	2000- luku	2010- luku
Jaosto a	0	0	0	0	0	0
Jaosto b	0	0	0	0	0	0
Jaosto c	0	0	0	0	0	0
Jaosto d	0	0	0	0	0	0
Jaosto e	0	0	0	0	0	0
Jaosto f	0	0	0	0	0	0
Jaosto g	0	0	0	0	0	0
Jaosto h	0	0	0	0	0	0
Jaosto i	0	0	0	0	0	0
Jaosto j	0	0	0	0	0	0
Jaosto k	0	0	0	0	0	0
Jaosto l	0	0	0	0	0	0
Jaosto m	0	0	0	0	0	0
Jaosto n	0	0	0	0	0	0
Jaosto o	0	0	0	0	0	0

## 9. Yleisseuran elinvoiman kehitys 1970–2020

Kuinka yleisseuran elinvoima ja toiminta on vaihdellut viimeisen 50 vuoden aikana?  
Aseta seuranne kannalta vuosikymmenet paremmuusjärjestykseen 1 = seurainvoima  
ja toiminta oli parasta, 2 = toiseksi parasta jne.

1970-luku

1980-luku

1990-luku

2000-luku

2010-luku



## B. Nykytilanne

### 10. Yleisseuran jäsenmäärä

Mikä oli seuran jäsenmaksun maksaneiden henkilöiden määrä vuoden 2019 lopussa?  
Vastaa pelkillä numeroilla (ei kirjaimia, väliviivoja, välilyöntejä tms.)

### 11. Yleisseuran vuosikulut

Seuran (sisältäen eri jaostot) vuosikulut viimeiseksi päättyneellä tilikaudella (12kk) euroina (€)?  
Vastaa pelkillä numeroilla (ei kirjaimia, väliviivoja, välilyöntejä tms.)

### 12. Jaostojen perustiedot

Jaostojen toimintaan osallistuvien jäsenten määrä vuoden 2019 lopussa  
Jaoston vuosikulut viimeksi päättyneeltä tilikaudelta (12kk)  
Vastaa pelkillä numeroilla (ei kirjaimia, väliviivoja, välilyöntejä tms.)

	Mikä jaosto?	Jaoston jäsenten määrä	Jaoston vuosikulut
Jaosto a			
Jaosto b			
Jaosto c			
Jaosto d			
Jaosto e			
Jaosto f			
Jaosto g			
Jaosto h			
Jaosto i			
Jaosto j			
Jaosto k			
Jaosto l			
Jaosto m			
Jaosto n			
Jaosto o			

### 13. Yleisseuran päätoimiset työntekijät

Seuran **päätoimisten työntekijöiden määrä** marraskuussa 2020 (päätoimisuus = henkilö joka tekee seuralle työtä yli 50 % kokonaistyöajastaan). Ei koske seurassa toimivia ammatturheilijoita.

**Henkilötyövuosien** (htv) laskeminen – esimerkki: kolme eri henkilön työpanoksen osuudet vuodessa seuralle ovat 100 %, 80 % ja 60 % = 2,4 henkilötyövuotta

Vastaa pelkillä numeroilla (ei kirjaimia, väliviivoja, välilyöntejä tms.)

	<b>Henkilömäärä Montako eri henkilöä?</b>	<b>Yhteenlaskettu henkilötyövuosimäärä Edellisessä sarakkeessa ilmoitettujen henkilöiden vuodessa tekemä työmäärä seuralle (kts alun laskentaohje)</b>
Pääseuralle tehtävä päätoiminen palkkatyö, joka on pääseuran budjetissa/kustannuspaikalla		
Lajijaostoille tehtävä päätoiminen palkkatyö, joka on lajijaostojen budjetissa/kustannuspaikalla		

#### 14. Pääseuran omat vastuut ja tehtävät seurassa

Mitä eri tehtäviä pääseura on hoitanut viimeisen 12 kuukauden aikana seurassanne yhdistyslain tai muiden lakien ja säädösten velvoittamien tehtävien lisäksi (kokoukset, kirjanpito yms.)?

Onko pääseuran omalla vastuulla ja toteuttamana ollut viimeisen 12 kuukauden aikana...

	Kyllä – tehtävän työllistävä vaikutus on pääseuralle suuri	Kyllä – tehtävä työllistävä vaikutus pääseuralle on vähäinen	Ei – tehtävää ei ole tai sitä ei toteuteta pääseuran toimesta
Säännöllistä liikuntaryhmätoimintaa, joka ei ole lajijaostojen toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntatapahtumia, jotka eivät ole jaostojen toimintaa (esim. kuntoilu- tai harrasteliikuntatapahtumia, yhteisiä/yleisiä leirejä tms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran yhteisten tilaisuuksien ja juhlien järjestämistä (mm. seuran eri lajien/jaostojen yhteisiä juhlia, kehitysiltoja, saunailtoja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varsinaisen toiminnan ulkopuolisen varainhankinnan tehtäviä (esim. myyntitoiminta, huvitoiminta, kioskit, messut, yritys yhteistyö, säätiö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olosuhteiden hallinnointia tai ylläpitoa (esim. omat, vuokratut, kunnan sopimuskumppanina)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran yhteistä viestintää (esim. nettisivut, tiedotteet, seuralehti/verkkajulkaisu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu tehtävä, mikä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 15. Pääseuran tehtävät jaostojen toiminnan apuna

Onko pääseura avustanut jaostoja viimeisen 12 kuukauden aikana...

	Kyllä – merkittävästi	Kyllä – vähäisesti tai osittain	Ei ole
Suoralla taloudellisella tuella	0	0	0
Jaostojohtokunnan työskentelyyn ja johtamiseen liittyen	0	0	0
Jaoston perustoiminnan organisointiin tai järjestelyihin liittyen (esim. toimintalinja tai ohjeistukset, olosuhteiden vuorojako)	0	0	0
Jaoston omaan taloushallintoon liittyen	0	0	0
Jaoston tarvitsemin tukipalveluihin liittyen (esim. kuljetukset, asusteet, välineet, varusteet, lääkäri- ja fysioterapiapalvelut, vakuutukset)	0	0	0
Jaoston vastuulla olevien tapahtumiin liittyen (turnaukset, ottelut, kilpailut, näytökset...)	0	0	0
Jaoston toiminnan kehittämiseen liittyen (esim. koulutukset, sparraus, kehitystilaisuudet)	0	0	0
Jaoston erityisiin ongelmiin liittyen (esim. juridiikka, verotus, tasa-arvo, riidat, epäasiallinen käytös)	0	0	0
Jokin muu tehtävä jaoston toimintaan liittyen, mikä	0	0	0

## 16. Kokonaisarvio pääseuran roolista

Valitse seuraavista vaihtoehtoista pääseuran roolia seuranne toiminnan kokonaisuudessa parhaiten kuvaava vaihtoehto.

- Pääseuran rooli on vähäinen** – toiminta toteutuu pääosin jaostoissa ja pääseura hoitaa vain hallinnollisia tausta-asioita
- Pääseuralla on **merkittävä rooli jaostojen toiminnan apuna ja tukena**
- Pääseuralla on **merkittävä rooli jaostojen toiminnan ulkopuolisten tehtävien toteuttajana**
- Pääseuralla on **merkittävä rooli sekä jaostojen toiminnan apuna ja tukena, että merkittävä rooli jaostojen toiminnan ulkopuolisten tehtävien toteuttajana**

## 17. Arvioita yleisseuran nykytilanteesta – väittämät

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
<b>A) Kokonaisuus</b>						
Seuramme eri jaostot toimivat koko seuraa koskevan yhteisen strategian ja yhteisten toimintalinjausten mukaan	0	0	0	0	0	0
Seuramme eri jaostot toimivat jaoston oman erillisen strategian ja jaoston omien toimintalinjausten mukaan	0	0	0	0	0	0
Seuran eri jaostot hyödyntävät seuramme muiden lajien valmennusosaamista aktiivisesti (esim. yhteisharjoituksia, valmennustietouden ja valmentajien vaihtoa)	0	0	0	0	0	0
Seuran eri jaostot auttavat toisiaan aktiivisesti vuosittain tapahtumajärjestelyissä	0	0	0	0	0	0
Koko seuran tasolla yli jaostorajojen on hyvä yhteishenki ja yhteisöllisyys	0	0	0	0	0	0
Seuran eri jaostoissa on hyvä yhteishenki ja yhteisöllisyys	0	0	0	0	0	0
Seuran jaostoissa toimivat ihmiset arvostavat omaa lajiaan enemmän kuin seuraa	0	0	0	0	0	0
Seuran jäsenet arvostavat seuran perinteitä	0	0	0	0	0	0
Seuran jäsenet arvostavat yleisseuran ilmettä (logot, asut, tunnukset) ja yleisseuramme identiteettiä	0	0	0	0	0	0
Seurassamme on tällä hetkellä jaostoja, jotka harkitsevat eroamista yleisseurasta	0	0	0	0	0	0
<b>B) Pääseuran johtaminen ja hallitustyöskentely</b>						
Pääseuran ja jaostojen välinen yhteistyö sujuu ja on selkeää	0	0	0	0	0	0
Pääseuran hallitukseen on helppo löytää osaavia henkilöitä	0	0	0	0	0	0
Pääseuran hallituksen puheenjohtajan tehtävään on ollut viime vuosina paljon hyviä halukkaita	0	0	0	0	0	0

Pääseuran hallituksessa on liian vähän seuran toimintaan laaja-alaisesti ja seuran lajeihin tasapuolisesti suhtautuvia henkilöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääseuran hallituksen on vaikea toteuttaa talouteen liittyvää valvontavastuutaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääseuran hallituksella on liikaa vastuita jaostojen toimintaan liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>C) ...ja jos seuralla on palkattuja työntekijöitä</b>						
Pääseuran hallituksen ja pääseuran palkattujen työntekijöiden välinen työn- ja vastuunjako on toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuralla on riittävää osaamista päätoimisten työntekijöiden työllistäjänä toimimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18. Yleisseuran suurimmat vahvuudet

Mitkä ovat yleisseuranne suurimmat vahvuudet tällä hetkellä?  
1–3 merkittävintä vahvuutta tiiviisti kuvattuna

### 19. Yleisseuran suurimmat heikkoudet

Mitkä ovat yleisseuranne suurimmat heikkoudet tällä hetkellä?  
1–3 merkittävintä heikkoutta tiiviisti kuvattuna

### 20. Kokonaisarvio yleisseuran tilanteesta ja elinvoimasta

Yleisseuramme kokonaistilanne ja elinvoima tällä hetkellä on...

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Ei hyvä eikä huono
- Huono
- Erittäin huono

## C. Tulevaisuus

### 21. Kokonaisarvio yleisseuran tilanteesta ja elinvoimasta tulevaisuudessa

Kuinka arvioitte yleisseuranne kokonaistilanteen ja elinvoimaisuuden muuttuvan seuraavan kymmenen vuoden aikana?

- Paranee merkittävästi
- Paranee vähän
- Pysyy ennallaan
- Huononee vähän
- Huononee merkittävästi

### 22. Yleisseuran liikunta- ja urheilutoimintaan osallistuvien jäsenten määrän kehittyminen

Kuinka arvioitte yleisseuranne liikunta- ja urheilutoimintaan osallistuvien jäsenten määrän kehittyvän seuraavan neljän vuoden aikana?

- Lisääntyy paljon
- Lisääntyy jonkin verran
- Pysyy ennallaan
- Vähenee jonkin verran
- Vähenee paljon

### 23. Yleisseuran muutostarpeet

Kuinka paljon seurallanne on tarvetta muuttaa strategisia tavoitteita, toiminnan sisältövalintoja ja toimintatapoja seuraavan neljän vuoden aikana? Valitkaa seuraavista vaihtoehtoista seuranne tarpeita parhaiten kuvaava vaihtoehto.

- Paljon – tarvetta on isoille muutoksille
- Jonkun verran – uudistuksia tarvitaan, mutta vähäisesti tai vain muutamiin osa-alueisiin
- Ei tarvitse juurikaan muuttaa – nykyiset strategiset tavoitteet, toiminnan sisältövalinnat ja toimintatavat ovat pääosin hyviä

### 24. Yleisseuran kehityksen mahdollisuudet

Mitkä ovat yleisseuranne kehityksen suurimmat mahdollisuudet seuraavan kymmenen vuoden aikana?

1–3 merkittävintä mahdollisuutta tiiviisti kuvattuna

### 25. Yleisseuran kehityksen uhat

Mitkä ovat yleisseuranne kehityksen suurimmat uhat seuraavan kymmenen vuoden aikana?

1–3 merkittävintä uhkaa tiiviisti kuvattuna

## 26. Yleisseurojen tulevaisuus Suomessa – Väittämiä

Kuinka suomalainen yleisseuratoiminnan toimintamalli tulee yleisesti muuttumaan seuraavan kymmenen vuoden aikana? Tässä kohdassa haluamme arvionne kaikkia suomalaisia yleisseuroja koskien.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Yleisseurojen rooli ja asemaa pysyy ennallaan osana seuratoiminnan kokonaisuutta						
Kasvukeskuksissa yleisseurat menettävät roolia ja asemaa osana seuratoiminnan kokonaisuutta						
Yleisseuran toimintamalli on käyttökelpoinen etenkin maaseutumaisissa kunnissa						
Yleisseura on seuratoiminnan toimintamallina vanhanaikainen						
Yleisseuraa on vaikeampi johtaa kuin yhden lajin erikoisseuraa						
Yleisseuroilla on parempi mahdollisuus kehittyä kuin yhden lajin erikoisseuroilla						
Ammattimaisuutta on helpompi järjestää yleisseuraan kuin yhden lajin erikoisseuraan						
Erityisesti suurimmat ja taloudellisesti vahvat lajijaostot siirtyvät yleisseuroista omiksi yhdistyksiksi						
Yleisseura pystyy tarjoamaan erikoisseuraa paremmin lapsille ja nuorille monipuolisen liikunnallisen yhteisön						
Pääsarjatason palloilujoukkueet tulevat siirtymään entistä enemmän omiksi yhdistyksiksi pois yleisseuroista						
Harrasteliikunnan osuus yleisseurojen toiminnassa tulee lisääntymään						
Yleisseuroille on luontevaa palvella eri ikäisiä ja erilaisia liikunnallisia intressejä kuin yhden lajin erikoisseuroilla						



---

Yleisseuroissa harrastaminen on helpompi pitää edullisempänä kuin erikoisseuroissa

---

Lajijaostojen autonomia tulee vahvistumaan yleisseurojen sisällä

---

Yleisseurojen olisi hyvä laajentaa nykyistä enemmän toimintaansa myös liikunta- ja urheilutoiminnan ulkopuolelle – monialaiseksi toimijaksi (esim. sosiaali- ja terveys, nuorisotyö, tapahtumajärjestäjänä tms.)

---

Yleisseura voi toimia paikkakunnallaan merkittävänä yhteiskunnallisena vaikuttajana

---

Liikunta- ja urheilukulttuurin yleinen kehitys on epäedullista yleisseurojen elinvoimaisuudelle (vs. erikoisseurat ja liikunta-alan yritykset)

---

Lajiliittojen toiminta ei huomioi tai tue yleisseurojen toimintamallin kehittämistä juuri ollenkaan

---

Kuntien toiminta ei huomioi tai tue yleisseurojen toimintamallin kehittämistä juuri ollenkaan

---

**27. Mitkä seikat tai tukipalvelut auttaisivat yleisseuroja kehittymään tulevaisuudessa?**

1–3 merkittävintä seikkaa tai tukipalvelua tiiviisti kuvattuna

**28. Kuinka paljon Koronapandemia on vaikuttanut seuranne nykytilanteeseen ja vaikuttaa seuranne kehittymiseen tulevaisuudessa?**

Tiiviisti kuvattuna.

**29. Sähköpostiosoite, johon haluatte selvityksen loppuraportin toimitettavaksi:**

Sähköposti



OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ  
UNDERVISNINGS- OCH KULTURMINISTERIET  
MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE

ISBN 978-952-263-826-7 (PDF)  
ISSN 1799-0351 (PDF)

