

Katariina Haapasaari

# Hyvinvointipalvelut liikuntaseurojen tuottamina

## LIKE-hankkeen osa-arviointi

Opinnäytetyö 2011

Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Koulutusyksikkö:	Sosiaali- ja terveysalan yksikkö		
Koulutusohjelma:	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, yAMK		
Tekijä:	Haapasaari Katariina		
Nimeke:	Hyvinvointipalvelut liikuntaseurojen tuottamina. LIKE-hankkeen osa-arviointi		
Ohjaaja:	Palomäki Sirkka-Liisa		
Vuosi:	2011	Sivumäärä: 97	Liitteiden lukumäärä: 3

LIKE-hanke on valtakunnallinen EU-rahoitteinen projekti. Sen hallinnoijana toimii Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry (PLU ry). Hankkeessa on mukana 16 liikuntaseuraa eri puolilta Suomea. Hankkeen tavoitteena on hankeseurojen hallintoa ja toimintaa sekä yhteistyöverkostoja kehittämällä mahdollistaa hyvinvointipalvelujen tuottaminen liikuntaseuroissa. Hankkeen aikana tuotettavia hyvinvointipalveluja ovat mm. liikunnallinen kerhotoiminta, erityisliikunnan palvelut ja terveysliikuntaryhmät. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tuottaa tietoa LIKE-hankkeen loppuarviointia varten. Tavoitteena oli selvittää miten hankeseurojen tuottamat hyvinvointipalvelut sopivat osaksi urheiluseurojen perustoimintaa.

Arviointiaineistoa tuotettiin tekemällä Webropol-kysely kaikkiin hankeseuroihin. Muina arviointiaineistoina hyödynnettiin olemassa olevia postereita hankkeista, hankkeen väliraporttia sekä seurojen tekemiä osatoimijoiden väliraportteja. Aineistoja analysoitiin laadullisesti aineistolähtöisellä analyysillä sekä määrällisesti kuvailevalla tasolla.

LIKE-hankkeella oli paljon positiivisia vaikutuksia hankeseurojen toimintaan. Seuroihin saatiin uutta toimintaa ja harrastajia. Lisäksi seurat kehittivät organisaatioitaan ja yhteistyöverkostojaan. Puolet seuroista pystyi jatkamaan työntekijän palkkausta hankkeen päättymisen jälkeen. Suurimpina haasteina seuroissa koettiin muun muassa palvelujen tuotteistaminen, vapaaehtoisten ja palkatun työntekijän työn erottaminen, hankkeen vaatima raportointi sekä hankkeen lyhyt toiminta-aika.

Rahoittajataho voi hyödyntää arvioinnin tuloksia uusia hankkeita rahoittaessaan. LIKE-hanke voi hyödyntää tuloksia loppuarvioinnissaan. Urheiluseurat voivat hyödyntää tuloksia suunnitellessaan palvelutoiminnan aloittamista ja jatkamista.

Avainsanat: LIKE-hanke, liikuntaseurat, hyvinvointipalvelut, arviointitutkimus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## THESIS ABSTRACT

Faculty:	School of Health Care and Social Work				
Degree programme:	Master's degree (UAS) in Social Work and Health Care Master's programme in development and management in Social Work and Health Care				
Author:	Katariina Haapasaari				
Title of thesis:	Sport clubs as producers of well-being services. Partial evaluation of the LIKE-project.				
Supervisor:	Sirkka-Liisa Palomäki				
Year:	2011	Number of pages:	97	Number of appendices:	3

---

LIKE-project is a national project funded by the EU. The administrator of the project is the Ostrobothnia Region of the Finnish Sports Federation (PLU). 16 sports clubs from all over Finland participated the project. The aim of the LIKE-project was to develop the organisation, operations and co-operation of the sports clubs so that they would be able to develop well-being services. The well-being services produced during the LIKE-project were for example sport groups for children, sport groups for handicapped people and sport groups for people suffering from health-related problems. 90

The aim of this study was to produce information for the summative evaluation of the LIKE-project. The aim was also to research how the production of the well-being services was suitable for the sports clubs. The research material was mainly produced by making a Webropol questionnaire to all sports club that participated the LIKE-project.

LIKE-project had many positive effects on the operations of the sports clubs. The sports clubs reached many new operations and new participants in sport groups. Half of the sports clubs were able to continue the employment of the project worker. The biggest challenges in the sports clubs during the project were the product making process, separation of the work of the project worker and voluntary workers, the reporting of the project and the short project time.

Keywords: LIKE-project, sport club, well-being services, evaluation study

## SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ .....	2
THESIS ABSTRACT .....	3
SISÄLTÖ .....	4
LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA .....	6
1 JOHDANTO .....	8
2 LIIKUNTASEURAT JA HYVINTOINTIPALVELUT .....	10
2.1 Liikunta ja hyvinvointi .....	10
2.2 Liikuntaseurat palveluntuottajana .....	11
2.3 Liikuntaseurat ja hyvinvointipalvelut .....	13
2.4 Hyvinvointipalvelujen tuottamisen muodot.....	15
2.5 Vapaaehtoistoiminta ja palveluntuotanto – törmäyskurssi vai mahdollisuus?...	16
3 LIKE-HANKE .....	18
3.1 LIKE-hankkeen kuvaus.....	18
3.2 LIKE-hankkeen liikuntaseurat.....	21
4 ARVIOINTI .....	24
4.1 LIKE-hankkeen osa-arvioinnin arviointiasetelma.....	28
4.2 LIKE-hankkeen osa-arvioinnin arviointikysymykset.....	28
4.3 LIKE-hankkeen arviointikriteerit.....	29
5 ARVIOINTITUTKIMUKSEN MENETELMÄT .....	30
5.1 Arviointitutkimuksen menetelmien valinnan perustelut .....	30
5.2 LIKE-hankkeen arvioinnissa käytettävät aineistot .....	31
5.2.1 Webropol-kysely .....	32
5.2.2 Posterit.....	35
5.2.3 LIKE-hankkeen osatoimijoiden väliraportit .....	35
5.2.4 LIKE-hankkeen väliraportti.....	36
5.3 Aineistojen analysointi .....	36
5.3.1 Webropol-kyselyn vastausten analysointi .....	37

5.3.2	Posterien analysointi.....	38
6.3.3	Osatoimijoiden väliraporttien ja LIKE-hankkeen väliraportin analysointi ....	39
<b>6</b>	<b>LIKE-HANKKEEN OSA-ARVIOINNIN TULOKSET JA VAIKUTUKSET</b>	
	.....	<b>40</b>
6.1	Muutokset seurojen osallistujamäärissä ja seurojen tuottamissa palveluissa...	41
6.1.1	Tulokset seurojen toiminnoissa.....	41
6.1.2	Ongelmat ja haasteet osallistujamäärissä ja palveluissa .....	53
6.2	Muutokset seurojen organisaatioissa .....	54
6.2.1	Tulokset seuraorganisaatioiden toiminnassa .....	57
6.2.2	Seuraorganisaation tuki työntekijälle.....	60
6.2.3	Seuraorganisaation osaamisen kehittyminen .....	62
6.2.4	Ongelmat ja haasteet seuraorganisaatioissa .....	64
6.3	Muutokset seurojen yhteistyömuodoissa.....	68
6.3.1	Tulokset yhteistyömuotojen kehittämisessä .....	69
6.3.2	Ongelmat ja haasteet yhteistyömuotojen kehittämisessä.....	74
6.4	Vaikutukset toimintojen jatkuvuudessa.....	75
6.4.1	Ongelmat ja haasteet toimintojen jatkuvuudessa.....	77
6.4.2	Kuntayhteistyön rooli toimintojen jatkuvuuden kannalta.....	78
<b>7</b>	<b>EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS</b> .....	<b>79</b>
7.1	Eettisyys arvioinnissa .....	79
7.2	Arviointitutkimuksen luotettavuus .....	81
<b>8</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>83</b>
8.1	Muutokset seurojen osallistujamäärissä ja seurojen tuottamissa palveluissa...	83
8.2	Muutokset seurojen organisaatioissa .....	85
8.3	Muutokset seurojen yhteistyömuodoissa.....	87
8.4	Toimintojen jatkuvuus.....	88
8.5	Oma kokemus arviointitutkimusprosessista.....	89
<b>9</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b> .....	<b>91</b>
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>93</b>
	<b>LIITTEET</b>	

## LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

Kuvio 1. Kolmas lähde -koordinaatiohankkeen ja LIKE-hankkeen toimintaympäristö.....	19
Kuvio 2. LIKE-hankkeen toimijat.....	21
Kuvio 3. LIKE-hanke sijoitettuna EU-hankkeen arviointikuvioon.....	25
Kuvio 4. Seurojen hyvinvointipalvelujen kohdentuminen eri asiakasryhmille.....	43
Kuvio 5. Tiedottamisen haasteellisuus.....	45
Kuvio 6. Onnistuminen toimintojen kohderyhmän tavoittamisessa.....	46
Kuvio 7. Uusien toimintojen kohdentuvuus käyttäjien tarpeisiin.....	47
Kuvio 8. Hankkeen toimintojen tilajärjestelyjen haasteellisuus.....	48
Kuvio 9. LIKE-hankkeessa luotujen palvelujen kehittämisperusteet.....	49
Kuvio 10. Hyvinvointinäkökulman huomioimisen onnistuminen palvelujen kehittämisessä.....	49
Kuvio 11. Onnistuminen palvelujen suunnittelussa.....	50
Kuvio 12. Onnistuminen palvelujen tuotteistamisessa.....	51
Kuvio 13. Onnistuminen palvelujen hinnoittelussa.....	52
Kuvio 14. Palveluiden kysynnän riittävyys.....	54
Kuvio 15. Seuran hallituksen perehtyneisyys LIKE-hankkeeseen.....	56
Kuvio 16. Työntekijän työajan riittävyyden haasteellisuus.....	58
Kuvio 17. Käytännön asioiden tekemisen ja organisoimisen haasteellisuus.....	59
Kuvio 18. Työntekijän ammattitaidon riittävyys.....	60
Kuvio 19. Vapaaehtoisten ja palkatun työntekijän työn erottamisen haasteellisuus..	64
Kuvio 20. Rahoittajan asettamien rajoitusten haasteellisuus.....	66
Kuvio 21. Taloushallinnon haasteellisuus.....	67
Kuvio 22. Raportoinnin haasteellisuus.....	68
Kuvio 23. Yhteistyön onnistuminen seuran sisällä .....	69
Kuvio 24. Yhteistyön onnistuminen kunnan kanssa.....	71
Kuvio 25. Yhteistyön onnistuminen muiden tahojen kanssa.....	73

Taulukko 1. LIKE-hankkeen hankeseurat ja hankkeen aikana tuotetut hyvinvointipalvelut.....	23
Taulukko 2. LIKE-hankkeen osa-arvioinnin arviointiaineistot.....	32
Taulukko 3. Seurojen jäsenmäärän kasvu.....	41
Taulukko 4. Seurojen harrastajamäärän ja vapaaehtoistoimijoiden määrän kasvu....	42
Taulukko 5. Tiedottamiskanavat seurojen toiminnoista.....	45
Taulukko 6. Seurojen syyt LIKE-hankkeeseen osallistumiselle.....	55
Taulukko 7. LIKE-hanketyöntekijöiden työajan jakautuminen.....	58
Taulukko 8. LIKE-hanketyöntekijän tukena toiminut henkilö tai taho.....	61
Taulukko 9. Seurojen yhteistyömuodot kuntien kanssa.....	70
Taulukko 10. Toimintojen jatkuminen LIKE-hankkeen päättymisen jälkeen.....	76
Taulukko 11. Jatkettavien toimintojen toteuttajataho.....	76
Taulukko 12. Työntekijän jatkaminen seurassa LIKE-hankkeen päättymisen jälkeen.....	77

## 1 JOHDANTO

LIKE-hanke on valtakunnallinen EU-rahoitteinen kehittämishanke, jonka osatoteuttajina on 16 liikuntaseuraa eri puolilta Suomea. Hanke on alkanut syksyllä 2008. LIKE-hanketta hallinnoi Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry. LIKE-hankkeen päätavoitteena on kehittää mukana olevien seurojen toimintaa, jotta seurat pystyisivät tuottamaan hyvinvointipalveluja. (Ruusuvirta 2010a, 5; Ruusuvirta 2010b, 22.) Hyvinvointipalvelut mielletään perinteisesti hoivapalveluina, mutta laajentuneen käsityksen mukaan hyvinvointipalvelut sisältävät myös muun muassa liikunta- ja elämyspalveluja (Pekkala & Heikkala 2007, 31). Toisena päätavoitteena LIKE-hankkeessa on kehittää seurojen yhteistyömuotoja eri tahojen kanssa.

Tässä opinnäytetyössä toteutin LIKE-hankkeen osa-arvioinnin. Arvioinnin tavoitteena oli selvittää, miten hyvinvointipalvelut sopivat liikuntaseurojen toteuttamiksi. Arviointitutkimuksessa lähestyin aihetta seurojen näkökulmasta ja lisäksi niiden itsensä arvioimana. Työskentelen Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n seurakehittäjänä ja olen ollut työssäni kahden Seinäjoen alueen hankeseuran tukena. Pystyin siten hyödyntämään omaa kokemustani LIKE-hankkeesta opinnäytetyötä tehdessäni.

Liikuntaseurat ovat niin kutsutun kolmannen sektorin toimijoita. Niiden toiminta keskityy yleishyödylliseen toimintaan, ja toiminnan hinnoittelulla pyritään kattamaan siitä aiheutuvat kustannukset eikä suinkaan tuottamaan taloudellista voittoa. (Puronaho 2006; 33,43.) Hyvinvointipalvelujen tuottaminen on suurelle osalle liikuntaseuroista vielä vieras ajatus. Kunnat kuitenkin asettavat entistä enemmän paineita myös liikuntaseuroille. Seurat nähdään aiempaa useammin mahdollisina palveluntuottajina, joiden odotetaan tuottavan kuntalaisille niitä palveluja, joihin kuntien rajalliset resurssit eivät riitä. (Ruusuvirta 2010b, 39.)

Kuntien vähentyneen palveluntuotannon sekä hyvinvointipalvelujen lisääntyneen kysynnän takia ennustetaan liikuntapalvelujenkin kysynnän tulevaisuudessa kasvavan (Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 2010, 2). Myös Turun kauppakor-

keakoulun tulevaisuudentutkimuksen dosentti Mika Mannermaa nosti hyvinvointipalvelujen kysynnän kasvun yhdeksi tulevaisuuden ilmiöksi luennoissaan Suomen Urheiluopistolla järjestetyssä ”Näköaloja liikunnan yrittämiseen” -seminaarissa marraskuussa 2010. Hän kertoi ihmisten liikuntakäyttämisen muuttuvan muun muassa eläköitymisen vuoksi. Lisäksi elämymatkailu ja muut elämymalat, kuten kylpylät, lisäävät hänen mielestään suosiotaan tulevaisuudessa. Hän nosti hyvinvointipalvelut jopa yhdeksi tulevaisuuden suomalaisiksi vientituotteeksi. (Häyrinen 2011, 22.)

Etsin opinnäytetyöhöni teoriatietoa monia kanavia hyödyntäen. Tiedonhaku oli kuitenkin haastavaa, koska liikuntaseurojen tuottamia hyvinvointipalveluja ei ole paljoa tutkittu. Suomessa ei ole toteutettu esimerkiksi palvelutarvetutkimusta, joten monet seikat hyvinvointipalvelujen kysynnän kasvusta ovat arvailuja ja ennusteita. Muutakaan tieteellistä tutkimusta liikuntaseurojen tuottamista hyvinvointipalveluista ei ole tehty. Tiedonhakuja suoritin Seinäjoen korkeakoulukirjastossa käytettävistä tietokannoista (Plari, Linda, Nelli, Arto, Ebsco ja Science Direct) muun muassa hakusanoilla liikuntaseura, liikuntapalvelut ja hyvinvointipalvelut. Lisäksi etsin tietoa internetistä muun muassa Opetus- ja kulttuuriministeriön sivuilta. Arvioinnista oli hyvin saatavilla tietoa, mutta toisaalta tarvittavan tiedon rajaaminen oli haastavaa.

Kansainvälisiäkään tutkimuksia liikuntaseurojen hyvinvointipalveluista ei juuri ole (Kosonen & Tiikkaja 2008, 38). Toisaalta kansainvälisten tutkimusten vertaaminen suomalaiseen toimintaan ei kovin hyvin onnistu, koska liikuntaseurojen toiminta on joka maassa erilaista sekä erilaisten ohjeiden ja sääntöjen määrittelemää. Suomessa liikuntaseurojen toimintaa määrittelee Liikuntalaki.

LIKE-hankkeella oli paljon positiivisia vaikutuksia hankeseurojen toimintaan. Seuroihin saatiin uutta toimintaa ja harrastajia. Lisäksi seurat kehittivät organisaatioitaan ja yhteistyöverkostojaan. Puolet seuroista pystyi jatkamaan työntekijän palkkausta hankkeen päättymisen jälkeen. Suurimpina haasteina seuroissa koettiin muun muassa palvelujen tuotteistaminen, vapaaehtoisten ja palkatun työntekijän työn erottaminen, hankkeen vaatima raportointi sekä hankkeen lyhyt toiminta-aika.

## 2 LIIKUNTASEURAT JA HYVINTOINTIPALVELUT

### 2.1 Liikunta ja hyvinvointi

Psykososiaalisen hyvinvoinnin käsite sisältää yleensä psykologisten ulottuvuuksien lisäksi myös sosiaalisia, kulttuurisia ja moraalisia ulottuvuuksia. Se on laajempi käsite kuin lääketieteellisesti painottunut mielenterveyden käsite. Psykososiaalinen hyvinvointi liittyy osittain myös elämänlaadun käsitteeseen. Psykososiaalisessa prosessissa ihminen pyrkii tyydyttävän psyykkisen tasapainon ja mielekkään sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseen vaihtuvissa olosuhteissa ja elämäntilanteissa. Käsitteen kokonaisvaltaisuudesta johtuen psykososiaalisen hyvinvoinnin parantamiseen tähtäävät keinot voivat olla hyvin erilaisia ja yksilöllisiä. (Saarenheimo 2008, 112.)

Liikunnan ja hyvinvoinnin suhdetta ei ole kovinkaan paljoa tutkittu yleisellä tasolla. Tehdyissä tutkimuksissa on havaittu esimerkiksi, että liikunta voi vaikuttaa sekä depression että lievempien masennusoireiden lievittymiseen ikäihmisillä parantamalla mielialaa ja vähentämällä masennusoireita. Liikunta on tutkimuksissa lievittänyt myös muiden psyykkisten ongelmien oireita, kuten ahdistuneisuutta ja psyykkistä stressiä. Jopa vakavista mielenterveysongelmista kärsivillä ihmisillä, kuten skitsofreniaa sairastavilla, liikunnan on havaittu kohentaneen kokonaiselämänlaatua, vaikka vaikutukset eivät olisikaan ulottuneet sairauden oireisiin saakka. (Saarenheimo 2008, 113–114.)

Ihmisten osallistumisen syyt liikuntatoimintaan ovat vaihtelevia. Monet toivovat säännöllisen liikunnan vaikuttavan hyvinvoinnin puutteiden vähenemiseen sekä sairauksien vaaratekijöiden pienenemiseen. Liikunnan myös toivotaan vähentävän haluttomuuden ja väsymyksen tunteita sekä stressiä. Ihmiset odottavat liikunnalta lisäksi virkistymistä, rentoutumista ja vaihtelua arkeen. Työikäiset odottavat positiivisia vaikutuksia pääasiassa vain vapaa-ajan liikunnalta. Työhön liittyvältä aktiivisuudelta ja liikumiselta ei odoteta samanlaisia hyvinvointia tukevia vaikutuksia. (Nupponen 2011, 48.) Useiden liikuntalajien sosiaalinen luonne on myös tärkeää siihen osallistuville.

Sosiaalinen ulottuvuus voi olla osallistujille jopa tärkeämpi elementti kuin itse liikunta-toiminta. Yhdessä tekeminen tai ”yhteen pelaaminen” luo sosiaalista yhteenkuuluvuutta liikuntatilanteisiin. (Ojanen 2000, 114.)

## **2.2 Liikuntaseurat palveluntuottajana**

Kolmannen sektorin organisaatiot ovat voittoa tavoittelemattomia yksityissektorin toimijoita. Useimmiten kolmannen sektorin organisaatioiden toimintamuotona on rekisteröity yhdistys. Liikuntayhdistyksistä käytetään yleensä nimitystä liikunta- tai urheiluseura. Liikuntaseuratoiminnan keskeisin resurssi on sen toimijoiden tekemä vapaaehtoistyö. Toisin kuin yksityissektorilla, liikuntaseurojen päätavoitteena ei yleensä ole tulojen hankkiminen vaan toiminta on monipuolisen liikunnan tarjoamista yhdistyksen jäsenille sen aatteen ja sääntöjen mukaisesti. Toiminnasta kerätyt jäsenmaksut kattavat useimmiten vain toiminnan kustannukset, mutta eivät kerrytä voittoa. Yhdistyksen muut varainhankintakeinot, kuten arpajaiset, sekä vapaaehtoisten työpanos mahdollistavat liikuntatoiminnan kohtuullisen edulliset hinnat yksityissektoriin verrattuna. (Puronaho 2006, 33,43,49,75; Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla 2008, 56.) Tässä arviointitutkimuksessa mukana olevat liikuntaseurat ovat kaikki voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä, vaikka joillakin niistä on pienimuotoista liiketoimintaa yleishyödyllisen perustoiminnan lisänä.

Liikuntalain (1998) mukaan kuntien tehtävänä on tarjota tilat ja mahdollisuudet liikuntatoiminnan harjoittamiselle (muun muassa avustuksia jakamalla), ja liikuntaseurojen tehtäväksi jää liikuntatoiminnan järjestäminen kuntalaisille (L 18.12.1998/1054). Toiminta poikkeaa esimerkiksi perusterveydenhuollon palvelujen järjestämisestä, joiden kohdalla laissa on määritelty kunnille järjestämisvelvollisuus yksin, ostopalveluna tai yhteistyössä muiden kuntien tai kuntayhtymien kanssa (L 28.1.1972/66). Liikuntatoimintaa, -palveluja ja -olosuhteita järjestää lisäksi myös yksityinen sektori. Tämä perinteinen liikuntatoiminnan järjestämisen työnjako on yhteiskunnallisen kehityksen myötä muuttunut, ja eri sektoreiden rajat ovat muuttuneet epäselvemmiksi. Kunta esimerkik-

si pyrkii siirtämään monia toimintojaan kolmannelle sektorille ja yksityisille, yhdistys-pohjaista toimintaa on tullut yritystoiminnan alueelle sekä yritystoimintaa yhdistystoi-minnan alueelle. (Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 2010, 2.)

Suomessa on noin 9 000 liikuntaseuraa, ja niissä toimii yli puoli miljoonaa vapaaeh-toista esimerkiksi valmentajina ja ohjaajina, seuran hallituksen jäsenenä ja toimitsijoi-na. Vapaaehtoistyön rahalliseksi arvoksi on arvioitu noin 2 miljardia euroa. Summaa voi verrata esimerkiksi kuntien liikuntabudjetteihin, jotka ovat vuodessa yhteensä noin 600 miljoonaa euroa. (Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 2010, 48–49.) Vapaaehtoisten toimijoiden lisäksi liikuntaseuroissa on noin 1 000 päätoimista työntekijää, ja valtakunnan tasolla liikuntajärjestöissä noin 700 päätoimista työnteki-jää. Luvut eivät sisällä ammattiuurheilijoita. (Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla 2008, 70.) Lisääntyvästä päätoimisten työntekijöiden määrästä huolimatta kuitenkin noin 98 prosenttia liikuntaseuroista toimii vapaaehtoisvoimin (Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana [viitattu 20.8.2010], 3).

Liikuntaseurat tuottavat arviolta noin kaksi kolmasosaa liikuntatoiminnasta, kuntien osuus on noin neljäsosa ja yksityisten palveluntuottajien vain kymmenesosa (Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 2010, 48–49). Suurimpien liikuntaseurojen ja liikunnan kattojärjestöjen toiminta lähenee jo palvelukonsernin ideaa. Merkkejä täs-tä ovat muun muassa toiminnan ja talouden systemaattinen hoitaminen, organisaati-oiden tiiviit verkostot yhteistyötahoihin sekä jäsenkunnan jaottelu varsinaisiin jäseniin ja ulkoisiin asiakkaisiin. (Heikkala 2005, 22.)

Liikuntaseurojen liiketoiminta on vielä kuitenkin melko vähäistä, eikä ennusteiden mu-kaan nopeaa kasvua ole odotettavissa. Palveluiden kysyntä on kuitenkin lisääntynyt, mutta seurat ovat vastanneet siihen jäsenoimintaa kasvattamalla eivätkä siis elinkei-notoiminnan kautta. Muutenkin seurojen elinkeinotoiminnan tavoitteena on pääasias-sa varojen hankkiminen yleishyödyllisen toiminnan kuluihin. (Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 2010, 46.) Joillakin tämän arviointitutkimuksen liikuntaseu-roilla on myös liiketoimintaa yleishyödyllisen toiminnan ohella. Liiketoiminnan pääasi-

allinen tarkoitus näissä seuroissa on kuitenkin varainhankinta seurojen yleishyödylliseen toimintaan eikä niinkään liikevoiton tavoittelu.

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategian (2010) mukaan on tärkeää edistää sekä voittoa tavoittelemattomien että liiketoimintaan suuntautuneiden liikuntaseurojen toimintamahdollisuuksia. Tukea tarvitaan sekä palveluiden kehittämiseen käyttäjälähtöisemmiksi että synnyttämään uusia innovaatioita. (Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 2010, 12,46.) Opetusministeriön kehittämisohjelmassa vuosille 2007–2013 esitetään kolmannen sektorin ammattitaidon ja päätoimisten työntekijöiden lisäämistä. Lisää osaamista ja palkattuja työntekijöitä tarvitaan ohjelman mukaan johto- ja hallintotehtäviin sekä erilaisiin käytännön ohjaus- ja palvelutehtäviin, jotta tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata. (Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori [viitattu 20.8.2010], 3.)

### **2.3 Liikuntaseurat ja hyvinvointipalvelut**

Entistä enemmän julkisen sektorin toiminnoista pyritään siirtämään ainakin osittain yksityisen ja kolmannen sektorin vastuulle. Kolmannen sektorin toivotaan ottavan osaa muun muassa työllisyyden parantamiseen, terveydenhuollon toteuttamiseen, kansanterveyden parantamiseen sekä syrjäytymisen ehkäisyyn. (Puronaho 2006, 37.) Julkisen sektorin vähentyvät toiminnot luovat mahdollisuuksia esimerkiksi urheiluseuroille hyvinvointipalvelujen tuottamisessa. Lisäksi hyvinvointipalvelujen kysyntä on kasvanut väestön ikääntymisen, elintapasairauksien lisääntymisen sekä väestön kasvaneen terveystietoisuuden, vapaa-ajan ja elintason myötä. (Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 2010.)

Työ- ja elinkeinoministeriö sijoittaa liikunta-alan sekä luovien toimialojen että hyvinvointialojen sektoreille (Kosonen & Tiikkaja 2008, 38). Laajentuneen määritelmän mukaan hyvinvointipalvelut koostuvat muun muassa hoiva- ja terveystieteiden palveluista sekä erilaisista kulttuuri-, elämys- ja hemmottelupalveluista. Liikunta ja urheilu voivat sisäl-

tyä näihin kaikkiin toimintoihin. (Pekkala & Heikkala 2007, 31.) Uusien innovaatioiden myötä palvelut ja palvelukonseptit ovat jatkuvassa muutoksessa, eikä aina edes voida erotella hoito- tai hoivapalveluja hyvinvointipalveluista (Hallipelto 2008, 13–14). Hyvinvointipalvelujen kysynnän ennustetaan kasvavan voimakkaasti tulevaisuudessa (Pekkala & Heikkala 2007, 31).

Perinteisesti hyvinvointipalvelujen tuottajiksi kolmannella sektorilla on mielletty pääasiassa sosiaalialan järjestöt (Mikkonen, Kuva & Rantanen 2007, 37). Liikuntaseurojen rooli hyvinvointipalveluiden tuottamisessa riippuu siitä, millainen kyky ja halu niillä on osallistua perinteisen seuratoiminnan ulkopuoliseen toimintaan. Hyvinvointipalvelujen tuottaminen tarjoaa liikuntaseuroille uusia mahdollisuuksia toiminnan laajentamiseen, mutta samalla se saattaa asettaa ristiriitoja perinteiselle liikuntaseuratoiminnalle. (Pekkala & Heikkala 2007, 31.)

Liikuntapalvelut eroavat muodoltaan monista muista palveluista. Liikunnan harrastaminen on aineeton toiminto, ja sitä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluja ei voi varastoida, ja toiminnot muodostuvat vuorovaikutuksessa tuottajan ja käyttäjän kanssa. Harrastaja ei voi omistaa palvelua, eikä hänellä ole täyttä vapautta toimia itse haluamallaan tavalla. Lisäksi harrastajan tai hänen vanhempiansa rooli palvelun tuotannossa on keskeinen. Palvelun tuottaja pystyy kuitenkin vain rajoitetusti kontrolloimaan ydintuotetta, liikkumista. (Puronaho 2006, 159.)

Hyvinvointipalvelun tuottamisprosessiin kuuluu itse palvelun lisäksi useita osa-alueita, muun muassa palvelun suunnittelu, tuotteistaminen, tiedottaminen, palvelun myynti, toiminnan seuranta ja arviointi sekä edelleen kehittäminen. Myös palvelun toteuttamista tukevat tekijät (esimerkiksi toimitilat) ovat tärkeitä asioita palvelun menestymisen kannalta. Elintärkeää on myös mahdollisten asiakkaitten löytäminen ja saaminen mukaan toimintaan. (Ruusuvirta 2010a, 25,29.)

Liikunta-ala on kehittymässä hiljalleen hyvinvointialan suuntaan. Tulevaisuudessa liikunta-alan mahdollisuutena voi olla yhteen kasvaminen hyvinvointialan kanssa. Hy-

vinvointialalla voidaan siten tulevaisuudessa edistää ihmisten terveyttä entistä monipuolisempien palvelujen ja tuotteiden avulla. Ennusteiden mukaan tulevaisuudessa myös erot liikuntapalveluja tuottavien yritysten ja yhdistysten toimintojen välillä voivat olla hyvinkin pieniä. (Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 2010, 52,56.)

## **2.4 Hyvinvointipalvelujen tuottamisen muodot**

Kuntien voimavarat ja resurssit kuluvat usein lakisääteisten palvelujen järjestämiseen. Kolmas sektori voi olla tärkeä yhteistyökumppani ja lisäresurssi erityisesti ennaltaehkäisevän toiminnan ja hyvinvointipalvelujen tuottamisessa kuntalaisille. Kunnat kokevatkin kolmannen sektorin hyvinvointipalvelut (esimerkiksi liikuntapalvelut) toimintakyvyn, sivistyksen, henkisen kasvun, elinikäisen oppimisen, osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien kasvun, syrjäytymisen ehkäisyä sekä kansalaisvalmiuksien tukimuotoina. Liikuntapalvelut voivat tarjota kuntalaisille virikkeitä, virkistystä ja elämyksiä sekä luoda turvallisia ja laadukkaita elinympäristöjä. (Ruusuvirta 2010b, 3, 45–46.)

Kuntien liikuntatoimet ostavat osan tuottamistaan palveluista liikuntaseuroilta ja yksityisiltä palveluntuottajilta. Yleisimpiä ostopalveluja kuntien liikuntatoimissa ovat muun muassa infrastruktuurin (esimerkiksi urheilukentät, jäähallit) ylläpito sekä kuntalaisille tarjottavat liikuntapalvelut. (Seppälä 2002, 49.) Sosiaali- ja terveyssektorilla palvelujen ostaminen ulkopuolisilta palveluntuottajilta on jo vakiintunut toimintamalli monissa kunnissa, mutta liikuntasektorilla toimintamuoto on vielä varsin uutta. Kuntien ja liikuntaseurojen yhteistyö on vielä vaihtelevaa ja monimuotoista. Ostopalvelusopimusten lisäksi kunnat ja liikuntaseurat tekevät yhteistyötä suullisten sopimusten varassa tai entisiä toimintamalleja jatkamalla. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 10.)

Jotkut liikuntaseurat ovat kehittäneet toimintaansa markkinajohtoisesti vastatakseen kasvavaan hyvinvointipalvelujen kysyntään. Perinteiseen kansalaistoimintaan on tuotu enenevässä määrin yritysmaailman toimintaa, kuten strategioita, visioita ja tuotteistamista. (Heikkala 2000, 132.) Yritysmäinen, voittoa tavoitteleva ja yksilöasiakkaille

suunnattu toiminta, on jo kaukana urheiluseurojen perinteisestä yhteisöllisestä toiminnasta, jossa toimintaa tuotetaan voittoa tavoittelemattomasti seuran jäsenille (Kosonen & Tiikkaja 2008, 18).

Ennusteiden mukaan tulevaisuudessa kunnat tulevat todennäköisesti järjestämään liikuntapalveluja entistä useammin ostopalveluina tai avustamalla liikuntaseuroja rahallisesti. Tämän johdosta kolmannen sektorin rooli palvelujen tuottajana vahvistuu tulevaisuudessa entisestään. (Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 6.)

## **2.5 Vapaaehtoistoiminta ja palveluntuotanto – törmäyskurssi vai mahdollisuus?**

Kysyntä ja tarjonta eivät aina kohtaa toisiaan liikuntaseurojen tuottaessa hyvinvointipalveluja. Monet liikuntaseurat ovat syntyneet tietyn lajin ympärille, jolloin niiden toimintaa kehitetään lajin lähtökohdista käsin. Lajia seurassa harrastavat ihmiset kehittävät itselleen haluamaansa toimintaa. Tällainen toiminta ei välttämättä kohtaa seuran ulkopuolisten harrastajien tarpeita, varsinkaan kuntoliikunnan osalta. (Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 2010, 51.)

Palveluiden tuottaminen asettaa lisääntyviä vaatimuksia liikuntaseurojen toiminnalle. Pelkän vapaaehtoistoiminnan varassa toimivat seurat eivät pysty vastaamaan palveluiden kysynnän lisääntymiseen ja laatuvaatimusten kiristymiseen. Vapaaehtoisten resurssit eivät riitä palvelutuotannon toteuttamiseen, eikä sitä ole tarpeen vaatia. Seuroilta odotetaan enenevässä määrin yhteistyötä kunnan ja muiden tahojen kanssa. Lisätyötä aiheuttavat myös perustoiminnan, eli liikunnan, lisääntymisen ohella muun muassa hallinnolliset tehtävät, esimiehenä toimiminen työntekijöille, raportointi, tapahtumien järjestäminen, projekteihin osallistuminen sekä kehittämistoiminta. (Koski 2000, 54; Puronaho 2006, 172–173.) Omat ristiriitansa ja haasteensa liikuntaseurojen palveluntuotannolle aiheuttavat lisäksi muun muassa toiminnan taloudelliset riskit, verotuksen linjanvedot sekä EU:n lainsäädännön mukaiset kilpailutussäädökset (Heikkala 2005, 22; Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 2010, 2).

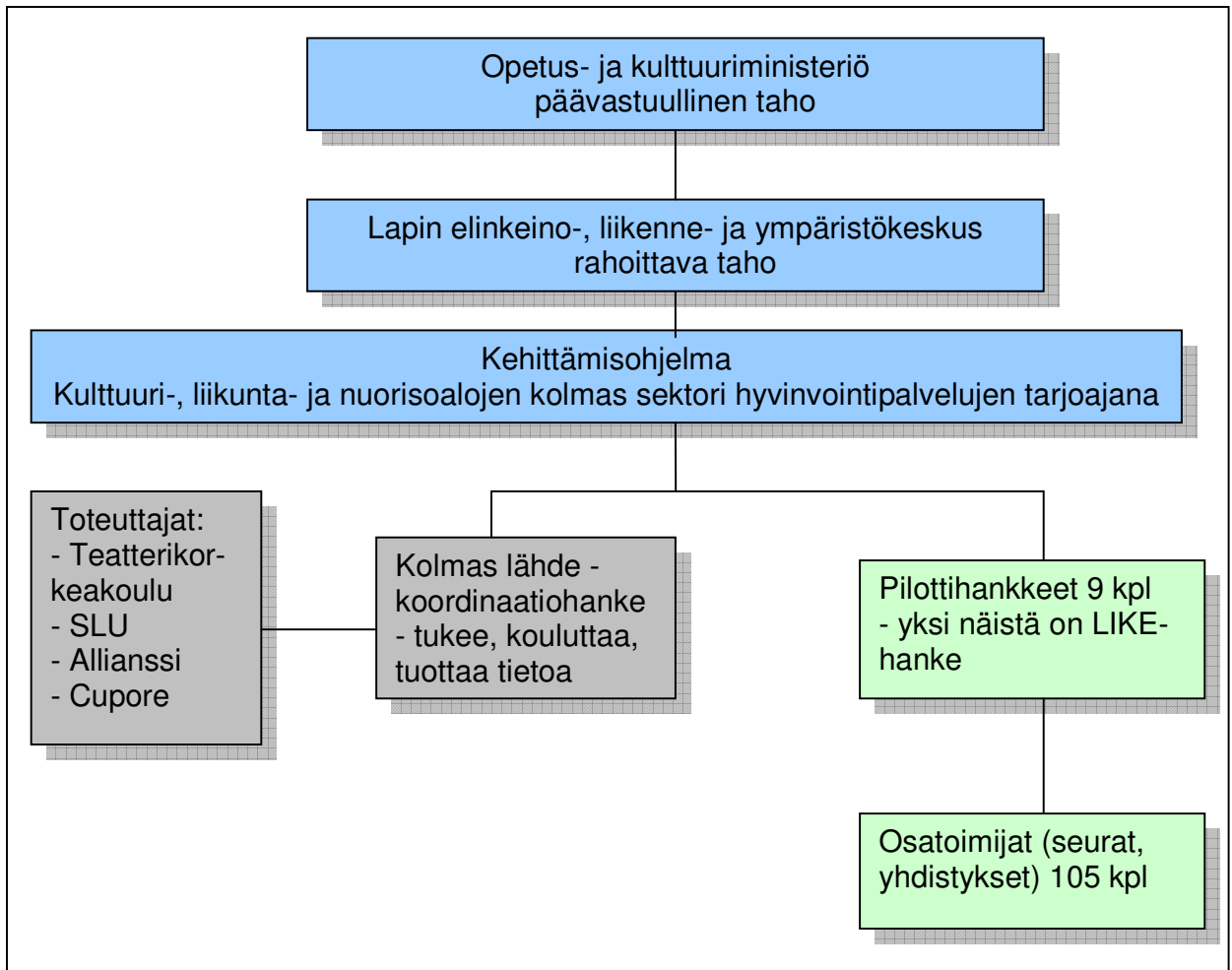
Järjestöillä ja yhdistyksillä on myös vaikeuksia palvelujen tuottamisessa. Yksi iso vaikeus on rahoituksen vakiintumattomuus. Toiminta ja sen kysyntä saattavat olla kausiluontoista ja epävakasta, minkä vuoksi vakaata rahoituspohjaa voi olla vaikea luoda. Vaikeuksia voi olla myös työllistämisasioiden hoitamisessa, esimerkiksi sopivan työntekijän löytämisessä tai palkka-asioiden hoitamisessa. Yhdistyksen toiminta on vapaaehtoistoimintaan pohjautuvaa, joten toimijoiden sitoutuminen toimintaan ei ole niin vahvaa kuin yritystoiminnassa. (Huotari, Lehto, Heiniola & Vahtonen 2008, 36–37.)

Liikuntaseura voi myös hyötyä palvelujen tuottamisesta. Palvelutuotanto voi tarjota tulevaisuudessa liikuntaseuroille mahdollisuuden lisärahoituksen hankkimiseen, osallisuutta hyvinvoinnin edistämiseen sekä kasvavia vaikutusmahdollisuuksia. Palvelutuotantoa aloittaessaan liikuntaseura joutuu myös pohtimaan yleishyödyllisyyden säilyttämistä ammattimaisesta palveluntuotannosta huolimatta. Vaikka vapaaehtoistoiminnan varassa toimineelle liikuntaseuralle voi tuottaa vaikeuksia omaksua liiketaloudellisia menettelytapoja, voi toisaalta oman toiminnan pohtiminen ja kehittäminen luoda vapaaehtoistoimintaan uusia mahdollisuuksia ja resursseja. (Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 10,41.)

## 3 LIKE-HANKE

### 3.1 LIKE-hankkeen kuvaus

Opetusministeriö hallinnoi valtakunnallista ESR-kehittämishjelmaa, jonka toimintalinja ykköseen kuuluu ”Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana” -kehittämishjelma. Kyseistä kehittämishjelmaa koordinoi Kolmas lähde -hanke. Kehittämishjelman pohjalla ovat julkisen sektorin toiminnan muutokset, joita ovat aiheuttaneet muun muassa valtionhallinnon tuottavuushjelma ja kunta- ja palvelurakennemuudistus (PARAS-hanke). Kehittämishjelman tavoitteena on kolmannen sektorin organisaatioiden toiminnan kehittäminen niin, että hyvinvointipalvelujen tuottaminen onnistuisi. Toiminnan avulla kehitetään kumppanuuksia hyvinvointipalvelujen tuottamiseksi ja kolmannen sektorin toimijoiden osaamista palveluntuottamisessa. Teatterikorkeakoulu hallinnoi Kolmas lähde -koordinaatiohanketta. Suurimmat yhteistyökumppanit hankkeessa ovat Suomen Liikunta ja Urheilu ry (SLU) ja Suomen Nuorisoyhteisö Allianssi ry. Kolmas lähde -hanke toimii yhdistävänä tekijänä valtakunnallisten pilottihankkeiden välillä sekä tukee pilottihankkeita muun muassa järjestämällä tiedotusta ja koulutusta. Kolmas lähde -hankkeen hallinnoimassa kehittämissijelmassa on mukana kahdeksan pilottihanketta, joista Liikunnan kehittämissijanke (LIKE-hanke) on yksi. Kolmas Lähde -hankkeen toimintaympäristön rakenne ja LIKE-hankkeen sijoittuminen siihen on kuvattu kuviossa 1. (Ruusuvirta 2010a, 3–5.)



Kuvio 1. Kolmas lähde -koordinaatiohankkeen ja LIKE-hankkeen toimintaympäristö (mukailien Koivisto ym. 2010, 20.)

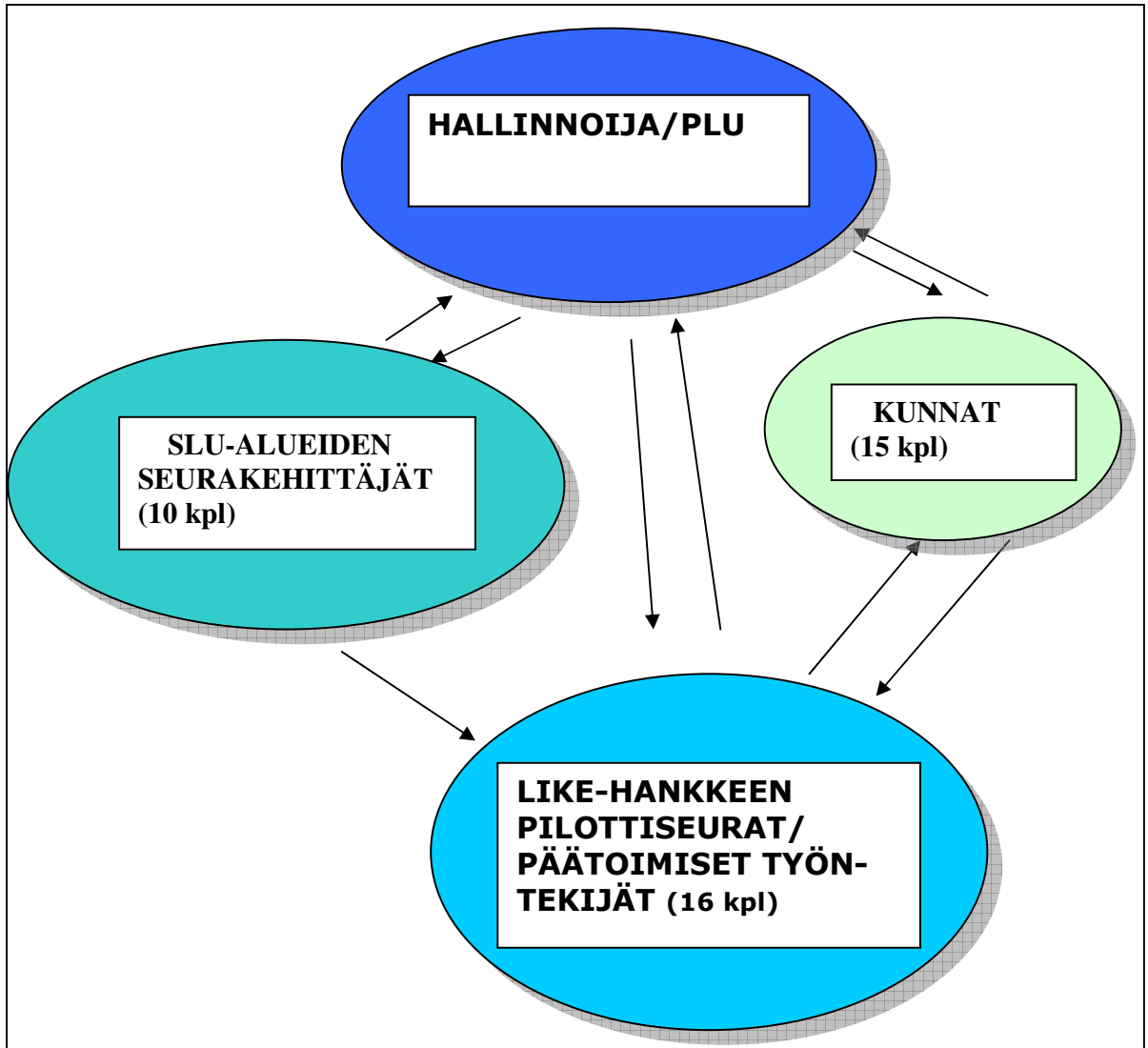
LIKE-hanke on Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n hallinnoima (kuvio 2.). Hankkeessa on mukana 16 liikuntaseuraa eri puolilta Suomea. Jokaisessa seurassa kehitetään toimintamalli, jonka mukaisesti seura toteuttaa hyvinvointipalveluja yhteistyössä eri tahojen kanssa. Hankkeen projektipäällikkönä toimii Kirsi Martinmäki. Hanke alkoi vuoden 2008 syksyllä ja päättyy syksyllä 2011. (Ruusuvirta 2010a, 5; Ruusuvirta 2010b, 22.) LIKE -hankkeen tavoitteet ovat:

Tavoitteena LIKE-hankkeessa on kehittää toimintamallia, missä seurat voivat kehittää omaa organisaatiotaan riittävän hyvään kuntoon ja hakea kuntayhteistyön kautta sopivat kumppaniverkostot palvelutuotantoa ajatellen sekä kehittää ja toteuttaa pilottiluonteisesti hyvinvointipalvelua (ESR-projektihakemus, LIKE-hanke 2008).

Hanke mahdollistaa mukana oleville seuroille mahdollisuuden laajentaa ja kehittää seuran toimintoja. Seurojen kehittämät palvelutuotteet ja -konseptit voivat jäädä tärkeäksi osaksi seurojen toimintaa ja varainhankintaa. Useassa hankkeessa on palkattu seuran ensimmäinen työntekijä hanketuen avulla, ja se mahdollistaa laajemman kehittämistoiminnan kuin pelkästään vapaaehtoisten työpanoksen avulla saavutettaisiin. (Ruusuvirta 2010a, 10.)

Hankeaikana seurat saivat LIKE-hankkeelta rahallista tukea työntekijän palkkaamiseksi kahden vuoden ajaksi. Hanketuen päättymisen jälkeen seurojen vastuulle jää toimintojen järjestäminen ja työntekijän palkkakustannukset, mikäli seurat päättävät toimintaa jatkaa. Ensimmäisen vuoden ajan seurojen hanketyöntekijöiden palkanmaksu sekä muut lakisääteiset kulut maksettiin Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n kautta, toisena hankevuotena seurojen piti itse ottaa vastuuta näistä velvoitteista. Hankkeen projektipäällikkö koordinoi seurojen toimintaa ja velvoitteiden noudattamista, mutta muuten seurat saivat melko vapaasti toteuttaa haluamiaan toimintoja, jos ne hyväksyttiin LIKE-hankkeen toiminnoiksi. Hankkeen seuratason koordinoinnista, työntekijän työnohjauksesta ja hallinnosta seurat vastasivat omien toimintamalliensa mukaisesti.

Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry on yksi viidestätoista Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n (SLU) liikunnan aluejärjestöstä. SLU-alueiden seurakehittäjät kehittävät pilottiseurojen apuna niiden organisaatioita, ja myös toimivat päätoimisten seuratyöntekijöiden tukena tutoreina. (LIKE-hanke kaaviona 2009.) Käytännössä tämä on järjestetty muun muassa yhteisten suunnittelupalaverien ja seurakehittäjien tekemien seurakäyntien avulla. Olen omassa työssäni Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n seurakehittäjänä osallistunut LIKE-hankkeeseen kahden seinäjokelaisen seuran tutorina (seurat on kuvattu taulukossa 1, sivulla 24). Pilottiseurojen alueiden kunnat ovat pienellä rahasummalla mukana LIKE-hankkeessa ja ovat muutenkin sitoutuneet yhteistyöhön (LIKE-hanke kaaviona 2009). Yhteistyön muodot ja laajuus ovat eri kunnissa vaihdelleet erilaisista toimintaympäristöistä ja -kulttuureista johtuen. LIKE-hankkeen toimijat on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. LIKE-hankkeen toimijat (LIKE-hanke kaaviona 2009.)

### 3.2 LIKE-hankkeen liikuntaseurat

LIKE-hankkeessa mukana olleet liikuntaseurat ovat monen lajin yleisseuroja tai voimistelu-, salibandy-, koripallo- ja painiseuroja. Seurat sijaitsivat ympäri Suomea Lappia lukuunottamatta. Seurat ja niiden LIKE-hankkeen aikana tuottamat hyvinvointipalvelut on kuvattu taulukossa 1. Kuten taulukosta ilmenee, seurojen jäsenmäärä vaihtelee: pienimmän mukana olevan seuran jäsenmäärä on 265 henkilöä ja suurimman

3 200. Seurat myös toimivat erilaisissa kunnissa ja kaupungeissa ja siten erilaisissa kilpailutilanteissa muiden hyvinvointipalveluja tuottavien tahojen kanssa. Esimerkiksi Haukiputaan Heitto on suuri yleisseura ja toimii oman kuntansa johtavana urheiluseurana. Kilpailijoitakaan hyvinvointipalvelujen tuottamisessa ei montaa ole. Leppävaaran Sisu Espoosta on myös suuri yleisseura, mutta kilpailee harrastajista useiden muiden suurten seurojen ja hyvinvointipalvelujen tuottamisessa lukuisten pääkaupunkiseudun hyvinvointipalveluyritysten kanssa.

Hieman yli puolella hankeseuroista (56,3 %) oli ennestään kokemusta hanketyöstä. Seurojen hankkeet olivat olleet melko pienimuotoisia, esimerkiksi toiminnallista kehittämistukea, KKI-tukea, mutta joissakin seuroissa oli ollut aikaisemmin EU-rahoitteisia hankkeitakin. Hieman alle puolella seuroista (43,7 %) ei ollut aikaisempaa kokemusta hanketoiminnasta.

Seurat olivat eri kokoisia työntekijämäärältään. Joissakin seuroissa hanketyöntekijä oli seuran ainut työntekijä, kun taas työntekijämäärältään suurimmassa seurassa kokoaikaisia työntekijöitä oli 14. Määrä tosin selittyy sillä, että kyseiseen seuraan palkatut henkilöt olivat ammatikseen seurassa urheilevia. Enimmäkseen seuroissa kuitenkin oli 1–4 kokoaikaista työntekijää hanketyöntekijä mukaan luettuna.

Taulukko 1. LIKE-hankkeen hankeseurat ja hankkeen aikana tuotetut hyvinvointipalvelut

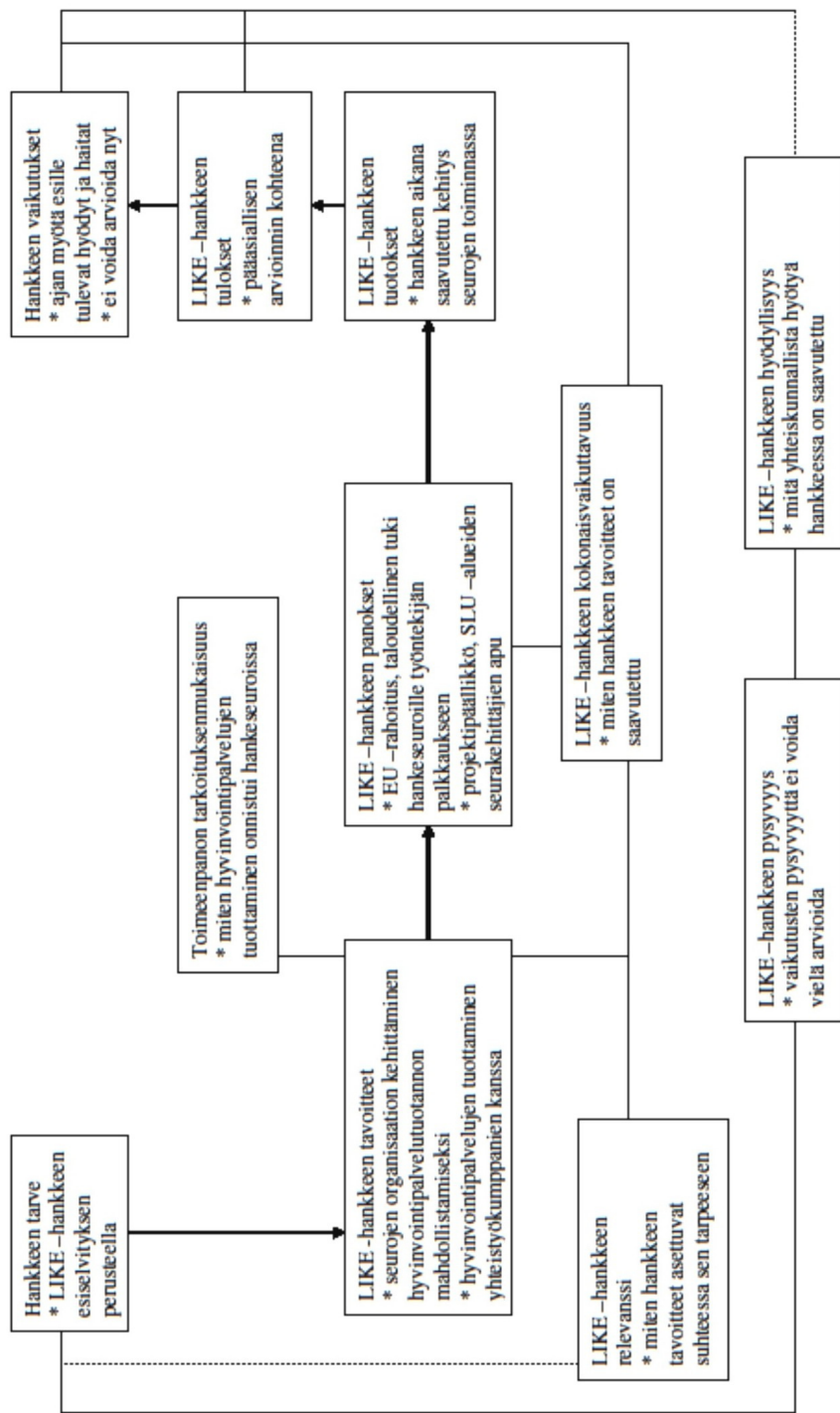
Seura	Jäsenmäärä	Seuran liikuntalajit	Hankkeessa toteutettuja toimintoja
FBT Karhut United ry, Pori	500	salibandy	lasten salibandy-/liikuntaryhmiä, koululais-ten iltapäiväkerhotoimintaa, aikuisliikuntaryhmiä
Forssan Suupparit ry	397	salibandy	ikäihmisten liikuntaryhmiä, työttömien liikuntaryhmä, lasten leiri ja sähkökerhoja
Haukiputaan Heitto ry	3 200	hiihto, lentopallo, paini, salibandy, sulkapallo, suunnistus, uinti, voimistelu, yleisurheilu, kunto- ja terveysliikunta, veteraaniurheilu	perheliikuntaa, lastenkerho, aikuisten kuntoliikuntaa ja painonhallintaryhmä, ikääntyneiden liikuntaryhmiä, työyhteisöliikuntaa, henkilökohtainen liikuntaneuvonta
Heinolan Isku ry/uintijaosto	265	uinti, seuran muut jaostot: hiihto, paini, taitoluistelu, yleisurheilu	lasten liikuntaryhmiä ja kerhoja
Jyväskylän Voimistelijat '79 ry	1 380	telinevoimistelu, TeamGym, rytmisen voimistelu, trampoliinivoimistelu	kouluikäisten liikuntaryhmiä, perheliikuntaa, päiväkotilasten liikuntaa, ikääntyneiden liikuntaryhmä
Kalajoen Junkkarit ry	873	hiihto, yleisurheilu, painonnosto, suunnistus	nuorten ja aikuisten harrasteryhmä, liikuntaryhmä kouluikäisille, alle kouluikäisten liikuntaryhmä, ikääntyneiden liikuntaa, perhetapahtumia, urheilukentän avoimet ovet
Karhulan Katajaiset ry, Kotka	1 200	yleisurheilu, kuntolentopallo	aikuisten ja ikääntyneiden liikuntaryhmät, kouluikäisten iltapäiväkerhotoimintaa, lasten liikuntaleirejä
Kouvolan Kouvot ry	431	koripallo	kouluikäisten harrasteliikuntaa, alle kouluikäisten liikuntaa, aikuisten kuntoliikuntaa
Lahjan Tytöt ry, Turku	700	joukkuevoimistelu, tanssi, harrasteliikunta	matalan kynnyksen liikuntakerhoja kouluikäisille lapsille, erityislasten liikuntaryhmä, perheliikuntaa, kouluikäisten liikuntaa
Leppävaaran Sisu ry, Espoo	1 932	yleisurheilu, hiihto, suunnistus, shakki, harrasteliikunta	työikäisten kuntoliikuntaryhmiä, erityislasten liikuntaryhmiä, yritysliikuntaa, maahanmuuttajaryhmä, raskaana olevien ryhmä
Olarin Voimistelijat ry, Espoo	1 350	perusvoimistelu, tanssillinen voimistelu, joukkuevoimistelu, rytmisen voimistelu	kehitysvammaisten liikuntaryhmä, kouluikäisten lasten liikuntaryhmät ja leirit, perheliikuntapäivät, ryhmien esiintymiset eri paikoissa ja tilaisuuksissa
Ruokolahden Raju ry	920	hiihto, lentopallo, salibandy, kuntomelonta, veteraaniurheilu	ikäntyneiden liikuntaryhmiä, matalan kynnyksen ryhmä työikäisille, ylipainoisten liikuntaryhmä, mielenterveyskuntoutujien liikuntaryhmä, erityisnuorten liikuntaryhmä, työikäisten liikuntaryhmiä ja työyhteisöliikuntaa, lasten liikuntaryhmiä, esikoululais-ten iltapäiväkerhoja
Seinäjoen Paini-Miehet ry	300	paini	eläkeikäisille liikuntaryhmät ja korttikerho, liikunnalliset kotikäynnit ikääntyneille
Nurmon Urheilijat -99 ry, v.2009 lopulla Seinäjoen Seudun Urheilijat ry	750	yleisurheilu, vammaisyleisurheilu, triathlon	liikunnallisia iltapäiväkerhoja 3, kouluikäisten lasten liikuntaryhmiä ja leirejä, alle kouluikäisten liikuntaa, lasten painonhallintaprojekti
Sysmän Sisu ry	480	lentopallo, yleisurheilu, hiihto, pesäpallo, jalkapallo, jääkiekko, ammunta	kehitysvammaisten liikuntaryhmä, ylipainoisten aikuisten liikuntaryhmä, aikuisten liikuntaa
Valkeakosken Haka ry	1 912	yleisurheilu, nyrkkeily, suunnistus, hiihto, koripallo, luistelu	kouluikäisten iltapäiväkerhoja ja liikuntakerhoja, koulujen liikuntavälitunteja, esikouluikäisten liikuntaa, työyhteisö- ja yritysliikunta

## 4 ARVIOINTI

Arviointi ei ole perinteisesti ajateltuna tieteellistä tutkimusta. Arvioinnin lähtökohtana ei ole tutkimustiedon riippumaton tuottaminen, vaan lähtökohdat riippuvat arvioinnin tilaajasta, kohteesta ja muista intressiryhmistä. Arvioinnilla voidaan ottaa kantaa ja pyrkiä vaikuttamaan erilaisiin asioihin. Perinteinen tieteellinen tutkimus usein vain esittää tulokset arvottamatta niitä. Arvioinnin toteuttamisessa kuitenkin käytetään tieteellisiä tutkimusmetodeja ja -käytäntöjä. (Virtanen 2007, 145; Kivipelto 2008, 12.)

Summatiivinen eli jälkikäteisarviointi ajoittuu arvioitavan toiminnan päättymisen aikaan. Sen tavoitteena on tuottaa arvio toiminnan onnistumisesta. Summatiivisen arvioinnin avulla halutaan selvittää alussa asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Jälkikäteisarvioinnin tulisi tuoda esille sekä toiminnan aiotut että tahattomat tulokset ja vaikutukset. Tulokset ja vaikutukset tulee suhteuttaa toiminnan ympäristöön ja sen aiheuttamiin reunaehtoihin. (Virtanen 2007, 22,76,93.)

EU-rahoitteisten hankkeiden arvioinnin tarkoitus on tuoda esille kokemuksia hankkeen toteutumisesta. Projektien suunnitelmat ovat sidoksissa laajempiin, ennalta määrättyihin ohjelmakokonaisuuksiin, joten arvioinnin tulisi palvella myös rahoittajatahoa. (Wrede 2006, 89,93.) Euroopan Unionin rahoittamiin ohjelmiin ja hankkeisiin kuuluu PCM-syklimalli (project cycle management), joka määrittelee arvioinnin toteuttamisen ohjelmien ja hankkeiden jokaisessa vaiheessa. PCM-syklin viimeinen vaihe on jälkikäteisarviointi ja toiminnan tarkastus. Tarkoituksena on tulosten ja vaikutusten esille tuominen laaja-alaisesti. Euroopan komission määritelmien mukaan hankkeen toiminnan tarkoituksenmukaisuutta, vaikuttavuutta eli tavoitteiden saavutettavuutta ja kustannustehokkuutta tulisi analysoida (kuvio 3). Arvioijan tulisi myös tehdä perusteltuja kehittämissuosituksia ja ehdotuksia tulevista linjauksista. (Virtanen 2007, 21–22,69.) Tässä arviointitutkimuksessa keskitytään PCM-syklimallin viimeiseen vaiheeseen, eli jälkikäteisarviointiin ja toiminnan tarkasteluun.



Kuvio 3. LIKE-hanke sijoitettuna EU-hankkeen arviointikuioon (mukailten Virtanen 2007, 87.)

Tässä arviointitutkimuksessa keskityn arvioimaan LIKE-hankkeen toiminnan tuloksia sekä toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja kokonaisvaikuttavuutta (ks. kuvio 3). Taloudellisia osa-alueita, kuten tehokkuutta ja kustannusvaikuttavuutta, ei tässä arviointitutkimuksessa arvioida. Toimintoja arvioidaan seurojen näkökulmasta ja osittain seurojen itsensä toteuttamana. LIKE-hankkeen työelämäyhteistyöstä tehty opinnäytetyösopimus on liitteessä 1.

Kolmannen sektorin järjestöillä on tilintekovastuu toiminnastaan, erityisesti jos ne saavat ulkopuolista avustusta, esimerkiksi projektirahoitusta. Yksi keino oman toiminnan oikeellisuuden näyttämiseen on arviointi. Arviointi tuottaa havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia arvioitavan kohteen vahvuuksista ja parantamisalueista. Arvioinnin tekemiseen kuuluu tutkimusaineiston kerääminen, aineiston pohtiminen ja analysointi sekä johtopäätösten ja kehittämissuosituksien muodostaminen havaintojen pohjalta. Arviointi ei ole arvostelua, vaan havaintojen, johtopäätösten ja kehittämissuosituksien tuottamista. (Virtanen 2007, 15–16,25.)

Arviointitehtävä muodostetaan arviointikysymyksiksi. Arvioija tekee valinnan siitä, millaisia arviointikysymyksiä tarvitaan, kenen mielipiteillä on merkitystä arvioinnin kannalta, millaisia aineistoja tarvitaan, millaisia arviointikäsitteitä käytetään ja mikä on hänen oma roolinsa arviointiprosessissa. Yleensä arvioinnin tekijä luo kriteeristön, jonka perusteella määritellään arvioitavan toiminnan onnistuminen. Toiminnan onnistumista arvioidaan kerättyjen aineistojen pohjalta asetettuihin arviointikriteereihin peilaten. Kriteeristöt voidaan muodostaa aikaisempien tutkimusten ja kokemusten pohjalta ja/tai luomalla ne yhdessä arvioinnin osallisten kanssa. (Virtanen 2007, 37,113,150,156.) Arvioidava toiminta ei ole pelkästään joko hyvää tai huonoa, vaan toiminnan onnistumista peilataan suhteessa asetettuihin kriteereihin (Rajavaara 2006, 38; Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 48).

Arvioinnin toteutuksen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon arviointia hyödyntävät tahot. Hankkeen arvioinnin mahdollisia hyödyntäjiä arvioinnin tilaajan lisäksi voivat olla esimerkiksi julkisen politiikan muotoilijat ja rahoittajat, akateeminen yhteisö, julkisen

toiminnan toteuttajat ja heidän yhteistyökumppaninsa sekä tulevaisuuden arviointitiedon käyttäjät. (Virtanen 2007, 145–146.) EU-rahoitteisen hankkeen, kuten LIKE-hankkeen, toimintaan kuuluu olennaisena osana hankkeen arvioinnin tekeminen. Tämä arviointitutkimus on osa LIKE-hankkeen kokonaisarviointia. Hankkeen tuloksista tulevat hyötymään sekä toimintaa koordinoivat, hallinnoivat että rahoittavat tahot.

Arviointia tehdessä tulee aina ottaa huomioon myös arvioitavan kohteen ympäristö. Ympäristö asettaa reunaehdot toiminnoille, ja kontekstuaaliset seikat voivat vaikuttaa toiminnan onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Jokainen arviointi ja arviointiympäristö ovat erilaisia, joten asiat tulee suhteuttaa joka kerta kyseessä olevaan arvioinnin kohteena olevaan toimintaan ja toimintaympäristöön. Arvioinnissa tulisi ottaa huomioon myös toiminnan tahattomat vaikutukset, sillä ne voivat olla tärkeitä kokonaisnäkökymyksen kannalta. (Virtanen 2007, 76,111,113.)

Arvioitavan toiminnan vaikutukset voivat kohdistua useaan erilaiseen asiaan ja olla monenlaisia. Ne voivat kohdistua muun muassa vain toiminnan asiakkaisiin tai koko yhteiskuntaan. Toiminnan vaikutuksia voi arvioida myös määrälliseen riittävyys ja laadun näkökulmasta, asiakkaan subjektiivisena kokemuksena tai puolueettomasta näkökulmasta. Vaikutukset voivat olla myös lyhytaikaisia tai pitkäaikaisia, tai ne voivat kohdentua muuhun tahoon kuin mitä alkuperäisesti suunniteltiin. Arvioida tulisi myös myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia sekä odotettuja ja odottamattomia vaikutuksia. (Rajavaara 2006, 32–33.)

Arvioinnin tarkoitus ei ole arvioida kaikkia mahdollisia asioita toiminnassa tai käyttää kaikkia mahdollisia menetelmiä arvioinnin tukena (Aalto-Kallio ym. 2009, 10). Arvioinnin ajoittuminen vaikuttaa ratkaisevasti arviointimetodologian valintaan. Myös arvioinnin kohteella sekä motiiveilla on vaikutusta menetelmien valintaan. Summatiivisen arvioinnin arviointikysymykset liittyvät pääasiassa toiminnan vaikutuksiin, vaikuttavuuteen, tehokkuuteen, taloudellisuuteen, hyödyllisyyteen ja vaikutusten pysyvyyteen. Arviointimetodit tuleekin valita niin, että niiden avulla voidaan arvioida haluttuja osaluueita. (Virtanen 2007, 138–140.)

Arviointiprosessin tulee olla läpinäkyvä. Arvioinnin raportoinnissa tulee tuoda esille riittävästi todisteita johtopäätösten ja kehittämissuosituksen tueksi. Näkyviin pitää tuoda myös arviointikysymykset, arviointiaineistot ja arviointikriteerit sekä arviointitiedon analysointi. Arvioinnin hyödyntäjän kannalta parasta on, jos arviointiraportti sisältää selkeitä kehittämissuhteita toiminnan parantamiseksi. (Aalto-Kallio ym. 2009, 111.)

#### **4.1 LIKE-hankkeen osa-arvioinnin arviointiasetelma**

LIKE-hankkeen osa-arvioinnissa arvioin hankkeen onnistumista hyvinvointipalvelujen tuottamisen osalta. Pääasiallisena tarkastelun kohteena ovat hankkeessa mukana olleet liikuntaseurat ja niiden tuottamat hyvinvointipalvelut. Hankkeen osa-arvioinnissa tuon esille hankkeen pilottiseurojen hanketyöntekijöiden ja muiden hanketta tuntevien seuratoimijoiden näkemyksiä hankkeen toiminnasta ja tuloksista. Hankkeen osa-arvioinnissa käyttämäni arviointiaineistot on selvitetty tarkemmin kohdassa 5.2.

#### **4.2 LIKE-hankkeen osa-arvioinnin arviointikysymykset**

Keskustelin hankkeen arvioinnin toteuttamisesta hankkeen projektipäällikön kanssa. Yhdessä päätimme muodostaa pääasialliseksi arviointikysymykseksi seuraavan: *Miten hyvinvointipalvelujen tuottaminen sopii liikuntaseurojen toiminnaksi?*

Arviointikysymystä tukeviksi tarkentaviksi arviointikysymyksiksi muodostin kysymykset:

- Miten liikuntaseurojen toiminnot onnistuivat hankkeen aikana?
- Miltä vaikuttaa hankkeessa mukana olleiden liikuntaseurojen tulevaisuus hyvinvointipalveluiden tuottamisen osalta?

### **4.3 LIKE-hankkeen arviointikriteerit**

Arviointikriteerien avulla voidaan tarkemmin arvioida hankkeen tuloksia ja vaikutuksia. Tarkensin LIKE-hankkeen arviointikysymyksiä arviointikriteereillä. Arviointikriteerit olivat:

- Muutokset osallistujissa ja toimenpiteissä
- Muutokset seurojen organisaatioissa
- Muutokset yhteistyössä eri tahojen kanssa
- Toimintojen jatkuvuus

## 5 ARVIOINTITUTKIMUKSEN MENETELMÄT

### 5.1 Arviointitutkimuksen menetelmien valinnan perustelut

Arviointiaineistoja voidaan kerätä määrällisellä, laadullisella tai niitä yhdistelevillä strategioilla. Useampien aineistojen hyödyntäminen arvioinnissa antaa monipuolisemman kuvan arvioinnin kohteesta. Triangulaatio tarkoittaa useiden menetelmien tai aineistojen käyttämistä, ja sen avulla voidaan vahvistaa tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Triangulaation tavoitteena ei ole tuoda esille kaikista aineistoista yhteneviä tuloksia, sillä erilaiset aineistot ja menetelmät ilmentävät erilaisista luonteistaan johtuen erilaisia tuloksia. Erilaiset tulokset eivät heikennä niiden luotettavuutta, vaan mahdollistavat syvemmän näkökulman arvioitavaan asiaan. (Patton 2002, 247–248.) Tässä arviointitutkimuksessa olen käyttänyt eri menetelmillä kerättyjä aineistoja arvioinnin apuna. Aineistot ovat osin tukeneet toisiaan ja osin tuoneet arviointiin erilaisia näkökulmia ja tuloksia. Arviointiaineistot on kuvattu luvussa 5.2.

Arviointimetodologiassa puhutaan usein naturalistisesta tiedonhankinnasta ja kokeellisesta tiedonhankinta-asetelmasta. Naturalistisen näkökulman mukaisesti arviointi tehdään ilmiöiden reaali maailmassa ilman manipulointia tai kontrollointia. Siinä arvioinnin tekijä tarkastelee kohdetta ikään kuin sen sisältä. Kokeellinen tiedonhankinta painottaa arviointitehtävän koeasetelmallista luonnetta ja kontrollointia sekä arvioinnin tekijän riippumattomuutta arvioitavasta kohteesta. (Virtanen 2007, 154–156.) Tässä arviointitutkimuksessa on painottunut naturalistinen näkökulma.

Summatiivisen arvioinnin arviointikysymykset kohdistetaan erityisesti arvioivan toiminnan vaikutuksiin, vaikuttavuuteen, tehokkuuteen, taloudellisuuteen, hyödyllisyyteen ja vaikutusten pysyvyyteen (Virtanen 2007, 139–140). Arviointiaineistoa kerätään arvioinnin tarpeisiin, ja sen määrä ja laatu määrittyy arviointikysymysten perusteella. Arvioinnissa käytettävät aineistot voivat olla määrällisiä tai laadullisia. (Aalto-Kallio ym. 2009, 64.)

Aina ei tarvita erillisesti kerättyjä arviointiaineistoja. Olemassa olevat aineistot ovat valmiita aineistoja, esimerkiksi valmiita tutkimuksia, selvityksiä, hankeraportteja, tietokantoja ja tilastopankkeja sekä erilaisia toimintasuunnitelmia ja -kertomuksia. Hankkeissa kerätään myös tarkoituksellisesti arviointiaineistoja, esimerkiksi kysely- ja palautelomakkeiden avulla. Kuitenkaan pelkkä aineistojen kerääminen ei vielä ole arviointia, vaan arvioinnissa kerätty aineisto analysoidaan ja tuloksia verrataan arviointikriteereihin. (Aalto-Kallio ym. 2009, 62,64.) Tässä arviointitutkimuksessa käytettiin sekä valmiita aineistoja että arviointitutkimusta varten eri menetelmillä kerättyjä aineistoja (ks. luku 5.2).

Laadullista tutkimusmetodiikkaa hyödynnettäessä arviointikysymykset voivat täsmen-tyä arviointiprosessin aikana. Tutkimushypoteesit tulee asettaa tarkasti etukäteen määrällistä tutkimusotetta käytettäessä, ja esimerkiksi kyselylomake perustuu arviointiongelmaan. (Virtanen 2007, 157.) Määrällinen tutkimus sopii erityisen hyvin yleiskartoittavaan tutkimukseen, koska sen avulla voidaan tavoittaa suuri joukko ihmisiä edullisilla kustannuksilla (Simmons 2001, 87). Kyselytutkimus sinällään ei ole pelkästään määrällinen tutkimusmenetelmä, vaan sitä voidaan käyttää myös laadullisen aineiston keräämiseen (Anttila 2007, 116).

## **5.2 LIKE-hankkeen arvioinnissa käytettävät aineistot**

Muodostin arvioinnin pääaineiston Webropol-kyselystä. Tukiaineistoina arvioinnissa käytin valmiita aineistoja: postereita, osatoimijoiden väliraportteja ja LIKE-hankkeen väliraporttia. Arviointiaineistot on kuvattu taulukossa 2 sekä seuraavissa alaluvuissa.

Taulukko 2. LIKE-hankkeen osa-arvioinnin arviointiaineistot

Aineisto	Sisältö	Ajankohta
Webropol-kysely	Pääaineisto. Internetkysely seurojen hanketyöntekijöille ja 1–2 toimihenkilölle. Vastauksia 30, vastausprosentti 62,5 %	tammikuu 2011
Posterit	Tukiaineisto. Posterit jokaisesta hankeseurasta. Hanketyöntekijät esittelivät ne LIKE-hankkeen päätösseminaarissa. 16 posteria.	loka-marraskuu 2010
LIKE-hankeseurojen osatoimijoiden väliraportit	Tukiaineisto. Hankeseurojen raportit hanketoiminnoistaan 3 kuukauden välein lomakkeella projektipäällikölle. 128 raporttia.	1.8.2008–31.1.2011
LIKE-hankkeen väliraportti 2009	Vertailuaineisto. Projektipäällikön seurojen antamien tietojen pohjalta kokoama väliraportti rahoittajalle.	11.2.2010

### 5.2.1 Webropol-kysely

Internetkyselyn avulla voidaan tavoittaa suuri määrä ihmisiä kohtalaisen pienillä kustannuksilla (Simmons 2001, 87). Yhdessä kyselyssä voidaan myös kysyä monia eri asioita (Hirsjärvi 2004b, 184). Internetkyselyihin vastataan lisäksi melko nopeasti, ja kysely on teknisesti helposti toteutettavissa (Anttila 2007, 116). Huonona puolena kyselyissä voidaan pitää yleensä melko alhaista vastausprosenttia. Myös vastattujen kyselylomakkeiden jotkin kohdat voivat olla väärinymmärretyt, puutteellisesti täytetyt tai vastausta ei ole annettu jokaiseen kysymykseen. (Simmons 2001, 87; Valli 2001a, 29,31–32.) Kyselyä voidaan hyödyntää sekä määrällisen että laadullisen aineiston keräämiseen (Anttila 2007, 116).

Kyselyn onnistuminen riippuu suurelta osin kyselylomakkeen muodostamisesta, eli kysytyistä kysymyksistä, niiden muotoilusta ja järjestyksestä. Haasteena onkin luoda kysymykset, jotka tuottavat mahdollisimman paljon tarpeellista aineistoa tutkittavasta asiasta. (Simmons 2001, 86.) Arvioinnin tekijän tulee määritellä arviointikysymyksen-

sä selkeästi, sillä kyselylomakkeen tulee perustua arviointiongelmaan (Virtanen 2007, 157). Kyselylomakkeen rakentamisessa täytyy ottaa huomioon myös vastaajat: keitä he ovat, mitkä ovat heidän aikaresurssinsa vastata ja minkälaista kieltä he ymmärtävät (Valli 2001a, 28). Kyselylomakkeen luomista varten tarvitaan riittävästi etukäteistietoa tutkittavasta aiheesta, jotta kyselylomake voidaan muodostaa (Simmons 2001, 87–88; Ahola 2007, 57).

Etukäteen annettujen vastausvaihtoehtojen etuna on analysoinnin helppous ja nopeus. Myös vastaajalle ne ovat nopeampia täyttää. Ne eivät kuitenkaan aina tarjoa vastaajan tilanteeseen sopivaa vaihtoehtoa. Toisaalta avoimet kysymykset antavat enemmän tietoa aiheesta, mutta ovat hankalampia, vievät enemmän aikaa ja niiden analysointi on vaikeampaa ja hitaampaa. (Simmons 2001, 92,94.) Avointen kysymysten vastaukset voivat tarjota tutkijalle ideoita ja mahdollistavat vastaajan oman mielipiteen perusteellisen kertomisen, mutta toisaalta moni jättää vastaamatta niihin tai vastaa epätarkasti (Valli 2001a, 46). Yksi kysymysmuoto on Likert-asteikko. Se on tavallisesti 5- tai 7 -portainen asteikkokysymys, jossa vastaaja valitsee eniten hänen mielipidettään kuvaavan vaihtoehdon nousevalta tai laskevalta skaalalta riippuen siitä kuinka paljon hän on samaa mieltä tai eri mieltä esitettyjen kysymysten ja väittämien kanssa. (Hirsjärvi 2004b, 189.)

Webropol-kyselystä muodostui tämän arviointitutkimuksen pääaineisto. Kyselylomake löytyy liitteestä 2. Kyselylomakkeen kokoamisen aloitin luomalla arviointikysymykset ja -kriteerit sekä tutustumalla olemassa olevaan teoriaan ja tutkimuksiin aiheesta. Kyselylomakkeen ideoinnissa apuna käytettävät aineistot olivat Hyttinen (2006), Ruusuvirta & Saukkonen (2009) sekä LIKE-hankkeen väliraportti (2010). Kyselylomakkeen rakentamisessa hyödynsin myös omia kokemuksiani seurakehittäjänä. Pohdin kyselylomakkeen sisältöä yhdessä projektipäällikön kanssa. Lisäksi SLU-alueiden erikoisasiantuntija Timo Hämäläinen kommentoi kyselylomaketta.

Kyselylomakkeen muodostamisen avuksi suositellaan lomakkeen pilotointia, testausta. Sen avulla saadaan esille kyselylomakkeen heikot kohdat ja voidaan korjata ne

ennen kyselyn lähettämistä vastaajille. (Hirsjärvi 2004b, 193.) Testasin kyselylomakkeen ennen sen lähettämistä vastaajille. Kahden hankeseuran hanketyöntekijät vastasivat kyselylomakkeeseen, ja antoivat palautetta muun muassa oikeinkirjoituksesta, kysymysten muotoiluista ja vastausvaihtoehdoista sekä kyselyyn vastaamiseen kuluva ajasta. Vähäisten muutosten jälkeen kyselylomake oli valmis lähetettäväksi vastaajille. Yhdessä projektipäällikön kanssa päätimme toteuttaa kyselyn internetpohjaisena, sillä se olisi vastaajille kaikista helpoin vaihtoehto. Internetkyselyn toteuttamiseen käytin Webropol-ohjelmaa.

LIKE-hankkeen projektipäällikkö lähetti Webropol-kyselyn julkisen linkin sähköpostilla kaikkiin 16 seuraan. Kyselyn saateviestissä kehoitettiin vastaajia vastaamaan kyselyyn sekä muistutettiin sitä, että arviointiin osallistuminen kuuluu olennaisena osana LIKE-hankkeen toimintaan. Projektipäällikkö lähetti kyselyn linkin sähköpostilla jokaisen hankeseuran hanketyöntekijälle ja puheenjohtajalle. Lisäksi heitä pyydettiin lähettämään kyselyn linkki sähköpostitse vielä yhdelle seuran edustajalle, joka tuntee jollakin tavalla seuran LIKE-hanketta. Yhteensä kyselyitä siis lähetettiin 48 kappaletta. Tähän ratkaisuun päädyin sen takia, sillä LIKE-hankeella ei ole hallussaan yhteystietoja kuin pääasiassa seurojen puheenjohtajiin ja työntekijöihin. Vastausaikaa annettiin kymmenen päivää.

Vastauksista ei voitu nähdä ketkä kyselyyn vastasivat, koska olin lähettänyt kyselyn vastaajille julkisena linkkinä. Kyselyyn vastaamista kontrolloin kuitenkin kysymyksellä 3, jossa vastaajan piti valita edustamansa seura. Näin oli mahdollista nähdä, kuinka monta henkilöä jokaisesta seurasta kyselyyn oli vastannut. Muutamaa päivää ennen vastausajan umpeutumista projektipäällikkö lähetti pyynnöstäni vastaajille vielä muistutussähköpostin kyselyyn vastaamisesta.

### 5.2.2 Posterit

LIKE-hankkeen projektipäällikkö teki posterikysymykset ja lähetti ne seurojen hanketyöntekijöille vastattaviksi syksyllä 2010. Projektipäällikkö kokosi työntekijöiden vastaukset postereiksi. Seurat saattoivat lisäksi lähettää kuvia hanketoiminnastaan postereita varten. Jokaisesta seurasta tehtiin oma posterit, eli postereita oli yhteensä 16. Seurojen hanketyöntekijät esittelivät posterit LIKE-hankkeen päätösseminaarissa posterinäyttelyssä marraskuussa 2010.

Posterikysymykset olivat seuraavat:

1. LIKE-hankkeen kautta tuotetut hyvinvointituotteet?
2. Mitkä ovat LIKE-hankkeen aikana luotuja konkreettisia tuloksia seurassa toiminnassa?
3. Kuntayhteistyöllä on vahva merkitys LIKE-hankkeessa. Mitä konkreettista kuntayhteistyö on tarkoittanut teidän seurassanne?
4. Miten näet oman osaamisesi kehittyneen ko. hankkeessa?
5. Miten seuraorganisaatiosi on tukenut sinua hankkeen aikana?
6. Millaista osaamista organisaatiosi on saanut hankkeen aikana?
7. Millaisia hankkeeseen liittyviä ongelmia/haasteita tuli esille?
8. Mitkä hankkeen aikana tuotetut hyvinvointipalvelut jäivät ”elämään” hankkeen jälkeen?
9. Jatkaako päätoiminen hanke-ajan päätyttyä seurassa?
10. Miten näet kuntayhteistyön merkityksen hankkeessa jatkon kannalta? (LIKE-hanke 2010.)

### 5.2.3 LIKE-hankkeen osatoimijoiden väliraportit

Koko LIKE-hankkeen ajan hankeseurat ovat raportoineet omien hankkeidensa etenemisestä LIKE-hankkeen projektipäällikölle ja sitä kautta hankkeen rahoittajalle

(osatoimijoiden raportointipohja liitteessä 3). Jokainen seura raportoi toiminnastaan kolmen kuukauden pituisissa ajanjaksoissa, ja raportit liitettiin rahoittajalle lähetettävään maksatushakemukseen. Osatoimijoiden väliraporteissa kuvattiin hankkeen toimintaa, toiminnan laajuutta, yhteistyömuotoja ja arvioitiin toiminnan onnistumista. Raportteja oli arviointiaineistossa yhteensä 128 kappaletta. Jotkut raportit oli täytetty hyvin niukkasanaisesti, eikä niistä löytynyt analysoitavaa aineistoa, toiset taas oli täytetty paremmin ja niissä oli kuvattu toimintaa laajemmin.

#### **5.2.4 LIKE-hankkeen väliraportti**

LIKE-hankkeen väliraportti (2010) on projektipäällikön kokoama raportti rahoittajataholle vuoden 2009 hanketoiminnasta. Raportti koottiin seurojen lähettämien osatoimijaraporttien pohjalta. Raportti on koottu samaan lomakepohjaan kuin osatoimijoiden väliraportit (raportointipohja liitteessä 3). Väliraportin pituus oli 28 sivua. Käytin LIKE-hankkeen väliraporttia pääasiassa vertailevana aineistona, kun pohdin toiminnan kehittymistä ja vaikutuksia sekä pohjatietona kyselylomakkeen rakentamisessa.

### **5.3 Aineistojen analysointi**

Määrällisessä aineiston analysoinnissa tarkastellaan tutkimustuloksia aikaisemman teorian avulla, kun taas laadullisessa aineiston analyysissä lähdetään liikkeelle aineistosta ja pyritään muodostamaan siitä teoriaa (Moilanen & Räihä 2001, 61). Aineistoja voidaan analysoida monella tavalla, myös esimerkiksi laadullista aineistoa voidaan analysoida määrällisillä menetelmillä. Toinen, ehkä yleisempi, vaihtoehto laadullisen aineiston analysointiin on laadullinen tarkastelu. (Valli 2001b, 110.) Laadullinen, aineistolähtöinen analyysi tiivistää aineiston niin, ettei mitään olennaista jää siitä pois. Se voidaan tehdä joko teemoittelemalla tai tyypittelemällä aineisto. (Eskola 2001, 146; Hirsjärvi & Hurme 2004, 173–174.)

Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tiivistetty kuva aineistosta. Sen avulla pyritään löytämään aineistosta nousevia merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104.) Aineiston teemoittelussa pelkistetään aineistoa etsimällä tekstin olennaisimpia asioita. Tutkimusongelma määrittää sen, etsitäänkö tekstistä tiettyyn etukäteen muodostettuun teemaan liittyviä merkityksiä vai rakennetaanko teemat aineiston pohjalta eli aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla muodostetaan niitä teemoja, jotka aineistosta nousevat esille. (Moilanen & Räihä 2001, 53.) Analyysi ei kuitenkaan saa jäädä pelkkään teemoitteluun, vaan saatuja tuloksia on verrattava teoriiaan sekä aikaisempiin tutkimuksiin (Eskola 2001, 150).

LIKE-hankkeen arviointiaineistot analysoitiin sekä laadullisesti että määrällisesti. Tarkemmin arviointiaineistojen analysointi on kuvattu alaluvuissa.

### **5.3.1 Webropol-kyselyn vastausten analysointi**

Webropol-kyselyn vastauksia analysoin sekä määrällisesti että laadullisesti. Monivalintakysymysten vastaukset (kysymykset 1–4, 6, 8–9, 15, 17–24, 27–28, 32 ja 36) sekä Likert-asteikkokysymykset (kysymykset 29 ja 31) analysoin määrällisesti. Aineiston määrällisessä analyysissä en käyttänyt ristiintaulukointia aineiston pienen koon vuoksi, vaan analysoin aineiston kuvailevalla tasolla.

Avoimet kysymykset analysoin pääasiassa laadullisesti. Niiden vastaukset analysoin jaotteleamalla samankaltaiset vastaukset omiin ryhmiinsä. Lopuksi kokosin kaiken analysoidun aineiston arviointikriteereistä muodostettujen otsikoiden alle yhteisesti. Otsikot olivat: harrastajamäärät ja palvelut, seuran organisaatio, yhteistyömuotojen kehittyminen sekä toimintojen jatkuvuus.

Osan laadullisista kysymyksistä analysoin lisäksi määrällisesti. Laskin niistä tiettyjen asioiden ilmenemistä ja muokkasin vastauksia numeeriseen muotoon. Sekä määrälli-

sesti että laadullisesti analysoituja avoimia kysymyksiä Webropol-kyselyn aineistossa olivat kysymykset 11,16, 26 ja 35.

Kyselyyn vastasi 30 henkilöä. Kaikki 16 hankeseuraa olivat edustettuina vastaajissa. Vastausprosentiksi muodostui 62,5 %. Hanketyöntekijöistä kyselyyn vastasi 14 henkilöä. Tämä selittyy sillä, että osassa seuroja hankkeen rahallinen tuki työntekijän palkkaamiseksi oli jo päättynyt, eivätkä kaikki hanketyöntekijät enää jatkaaneet työskentelyään seuroissa. Toiseksi yleisimmin kyselyyn vastasivat seurojen hallitusten jäsenet ja luottamushenkilöt. Vastaajat olivat olleet mukana oman seuransa toiminnassa yleisimmin 1–5 vuotta (46,7 % vastaajista) tai yli 10 vuotta (36,7 %).

### **5.3.2 Posterien analysointi**

Postereiden analyysissä sovelsin aineistolähtöisen analyysin periaatteita kysymysten 2, 3, 5–7 ja 10 osalta. Kysymykset 1, 8 ja 9 analysoin määrällisesti. Kysymystä 4 en analysoinut, se ei ollut oleellinen tämän arviointitutkimuksen kannalta. Posterikysymykset löytyvät sivulta 36.

Kokosin kaikki posterikysymysten vastaukset samaan tiedostoon niin, että kysymyksen 1 vastaukset tulivat saman otsikon alle, kysymyksen 2 vastaukset toisen otsikon alle ja niin edelleen. Samaa tiedostoon koottuna postereista muodostui analysoitavaa aineistoa 28 sivua rivivälillä 1,5.

Posterikysymysten vastaukset analysoin jaottelamalla samankaltaiset vastaukset omiin ryhmiinsä. Kysymyksissä 2, 3 ja 7 analysoin aineiston valmiiksi luotujen otsikoiden alle. Otsikot nousivat arviointikriteereistä ja olivat: harrastajamäärät ja palvelut, seuran organisaatio, yhteistyömuotojen kehittyminen sekä toimintojen jatkuvuus. Lopuksi kokosin kaiken analysoidun aineiston edellä mainittujen otsikoiden alle yhteisesti.

### **6.3.3 Osatoimijoiden väliraporttien ja LIKE-hankkeen väliraportin analysointi**

Analysoin aineistolähtöisesti ne osatoimijoiden väliraportit, jotka oli täytetty laajasti ja joista löytyi analysoitavaa aineistoa. Jaottelin aineiston samojen arviointikriteereistä nousseiden otsikoiden alle kuin muukin aineisto: harrastajamäärät ja palvelut, seuran organisaatio, yhteistyömuotojen kehittyminen sekä toimintojen jatkuvuus. Käytin kaikkia osatoimijoiden väliraportteja, myös suppeammin täytettyjä, vertailevana aineistona, kun pohdin toiminnan kehittymistä ja vaikutuksia.

Käytin LIKE-hankkeen väliraporttia pääasiassa vertailevana aineistona, kun pohdin toiminnan kehittymistä ja vaikutuksia.

## 6 LIKE-HANKKEEN OSA-ARVIOINNIN TULOKSET JA VAIKUTUKSET

Tulosten ja vaikutusten arviointi on melko haastavaa, mikäli niin sanottua prosessiarviointia ei ole tehty. Tulosten ja vaikutusten arvioinnissa on useimmiten kysymys muutoksen osoittamisesta. Arvioinnilla osoitetaan, onko saatu aikaan toivottu muutos ohjelman, toiminnan tai hankkeen toteutuksella. Muutoksen todentamiseksi lähtötilanne täytyy tuntea. Yhtenä vaihtoehtona on loppuvaiheessa kerätä kyselyaineisto, jossa selvitetään missä määrin vastaajat olettavat toteutetun intervention vaikuttaneen esimerkiksi käyttäytymiseensä, asenteisiinsa tai tietoihinsa. Kyse on kuitenkin olettamuksista, joita ei voida pitää kovinkaan luotettavina. (Aalto-Kallio ym. 2009, 104.)

Vaikka LIKE-hankkeesta ei ollut käytettävissä aikaisempia kyselyjä tai muita arviointiaineistoja kuin osatoimijoiden väliraportit, pyrin tuomaan esille toiminnassa tapahtuneita muutoksia muilla keinoilla. Webropol-kyselyyn sekä posterikysymyksiin vastanneet henkilöt pohtivat kyselyyn vastatessaan oman seuransa toiminnassa tapahtuneita muutoksia, seurassa kehitettyjä hyvinvointipalveluja sekä toiminnan kehittymistä. Lisäksi osatoimijoiden väliraporttien ja LIKE-hankkeen väliraportin avulla saatiin jonkinlaista tietoa siitä, mikä on ollut seurojen lähtötilanne ja miten toiminta on LIKE-hankkeen aikana kehittynyt.

Olen tuloksia ja vaikutuksia raportoidessani yhdistänyt kaikki aineistot, ja raportoin niistä yhteisesti. Kursivoidut tekstinkohdat ovat suoria lainauksia hankeseurojen postereista, Webropol-kyselyn avointen kysymysten vastauksista ja osatoimijoiden väliraporteista.

## 6.1 Muutokset seurojen osallistujamäärissä ja seurojen tuottamissa palveluissa

### 6.1.1 Tulokset seurojen toiminnoissa

**Muutokset jäsenmäärissä.** Moni seura kuvaa jäsenmääränsä nousseen hankkeen aikana. Joissakin seuroissa jäsenmäärä ei paljoakaan lisääntynyt hankkeen aikana.

*Seuran jäsenmäärä on hankkeen aikana pysynyt samana. Uusilla hyvinvointipalveluilla olemme saaneet uusia jäseniä mukaan toimintaan, mutta vanhoja jäseniä on jäänyt pois seuran toiminnasta.*

Samanlaiset muutokset on havaittavissa myös Webropol-kyselyn vastausten perusteella, jossa seurat saivat arvioida jäsenmääränsä lisääystä LIKE-hankkeen aikana (taulukko 3). Kouvolan Kouvot kasvatti jäsenmääränsä hankkeen aikana yli 56 prosentilla, kun muiden seurojen jäsenmäärä kasvoi 13,3–0 prosenttia.

Taulukko 3. Seurojen jäsenmäärän kasvu. Seurakohtainen tulos.

Seura	Lukumäärä	%
FBT Karhut United	40	8,0
Forssan Suupparit	0	0
Haukiputaan Heitto	250	7,8
Heinolan Isku/uintijaosto	15	5,7
Jyväskylän Voimistelijat	190	13,8
Kalajoen Junkkarit	100	11,5
Karhulan Katajaiset	15	1,3
Kouvolan Kouvot	242	56,1
Lahjan Tytöt	135	7,0
Leppävaaran Sisu	100	5,2
Olarin Voimistelijat	75	5,6
Ruokolahden Raju	40	4,3
Seinäjoen Paini-Miehet	5	1,7
Seinäjoen Seudun Urheilijat	20	2,7
Valkeakosken Haka	100	5,2

**Muutokset harrastajamäärissä.** Hankkeen aikana seurat saivat myös lisää harrastajia, jotka eivät olleet välttämättä seuran jäseniä, mutta osallistuvat erilaisiin seuran järjestämiin toimintoihin ja tapahtumiin.

*Olemme liikuttaneet seuran jäsenien lisäksi kuntalaisia ilman jäsenyysohjelmaa.*

Seurat kasvattivat omien arvioidensa mukaan harrastajamääriään hyvin eri määriä (taulukko 4). Webropol-kyselyn vastaajien arvioiden perusteella eniten harrastajamääräänsä kasvattanut seura lisäsi harrastajiaan noin 400–800 henkilöllä, ja vähiten harrastajamääräänsä kasvattanut seura 5 henkilöllä. Tulosten vertailu on kuitenkin vaikeaa, sillä seurat ovat erikokoisia eikä tietoa aikaisemmista määristä ole.

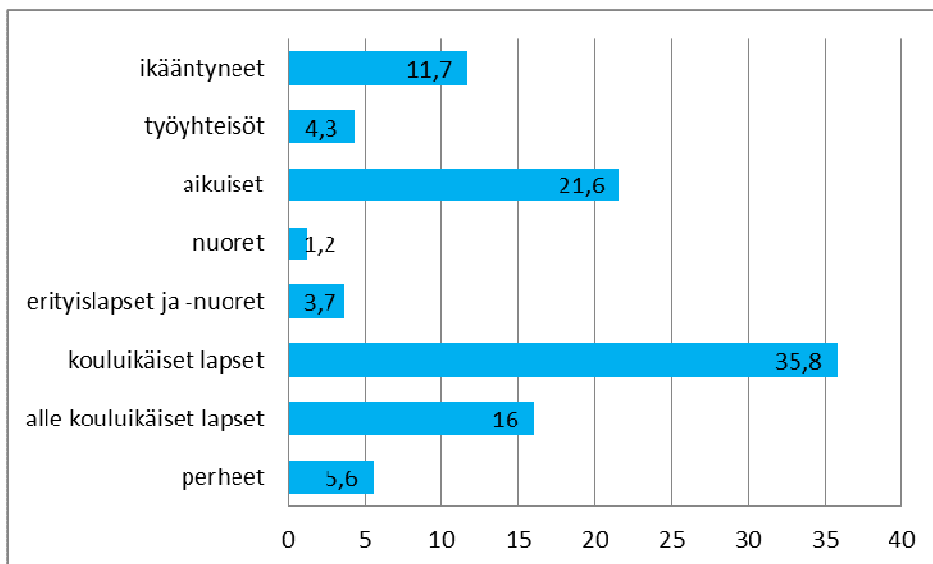
Taulukko 4. Seurojen harrastajamäärän ja vapaaehtoistoimijoiden määrän kasvu. Seurakohtainen tulos.

Seura	Harrastajien lukumäärä	Vapaaehtoisten lukumäärä
FBT Karhut United	40	10
Forssan Suuparit	10	0
Haukiputaan Heitto	400–800	30
Heinolan Isku	20–25	2–5
Jyväskylän Voimistelijat	250	10
Kalajoen Junkkarit	70	0
Karhulan Katajaiset	100–150	0
Kouvolan Kouvot	242	10
Lahjan Tytöt	150	3–5
Leppävaaran Sisu	100	0
Olarin Voimistelijat	50–100	1–3
Ruokolahden Raju	55	3
Seinäjoen Paini-Miehet	5	8
Seinäjoen Seudun Urheilijat	40–50	10–20
Sysmän Sisu	40–100	0
Valkeakosken Haka	150	5

**Muutokset vapaaehtoisten määrässä.** Moni seura pystyi kasvattamaan myös seurassa toimivien vapaaehtoisten määrää LIKE-hankkeen aikana (taulukko 4). Joissakin seuroissa uusia vapaaehtoisia ei saatu hankkeen aikana. Vapaaehtoisten toimijoiden

rekrytointi ei kuitenkaan ollut hankkeessa tavoitteena, joten uudet vapaaehtoiset tulivat seuroihin muun toiminnan seurauksena eivätkä välttämättä erikseen rekrytoimalla. Tässäkään ei voida vertailla eri seuroja kovin hyvin, sillä seurat ovat eri kokoisia eikä tietoa aikaisemmasta vapaaehtoisten määrästä ole.

**Muutokset toiminnassa.** Enemmistö seurojen tuottamista hyvinvointipalveluista suunnattiin alle kouluikäisille lapsille (35,8 % palveluista, kuvio 4) sekä aikuisille työajan ulkopuolella (21,6 %).



Kuvio 4. Seurojen hyvinvointipalvelujen kohdentuminen eri asiakasryhmille. Seura-kohtainen tulos. (Monivalintakysymys, vastaajat saivat valita useampia vaihtoehtoja.)

Seurat perustivat hankkeen aikana uusia liikuntaryhmiä. Yleisimpiä perustettuja uusia ryhmiä olivat lasten liikuntaryhmät sekä aikuisten terveysliikuntaryhmät (ks. kuvio 4). Palkatun työntekijän oli mahdollista ohjata ryhmiä myös sellaisina kellonaikoina, jolloin vapaaehtoisten osallistuminen ohjaukseen voi olla vaikeaa.

*Aamu- ja iltapäivätunteihin on saatu helposti ohjaaja ja näitä tunteja onkin lisätty tuntivalikoimaan useampi.*

Hankkeen aikana osa seuroista panosti niin sanottuun matalan kynnyksen toimintaan, jotta vähemmän liikkuvillakin olisi mahdollisimman helppoa osallistua toimintaan. Keinoja olivat muun muassa erilliset matalan kynnyksen ryhmät, mahdollisuus maksaa osallistumisesta vain yksi harjoituskerta kerrallaan tai edullisemmat osallistumismaksut yksityissektoriin verrattuna. Myös nuorten pysyminen mukana urheiluseuratoiminnassa saatiin jatkumaan entistä pidempään yhdessä seurassa.

*Hankkeen myötä [kunnan] liikuntatoimeen luotiin aivan uusi toiminnan muoto; erityisliikuntaryhmät.*

Osa hankeseuroista kehitti itselleen täysin uutta toimintaa hankkeen aikana. Seuroissa perustettiin esimerkiksi harrastajatoimintaa kilpaurheilun rinnalle, aloitettiin kunto- ja terveystoimintaa sekä perustettiin toimintaa alakouluikäisille lapsille. Lisäksi toiminta laajentui kokonaisuudessaan osassa hankeseuroja.

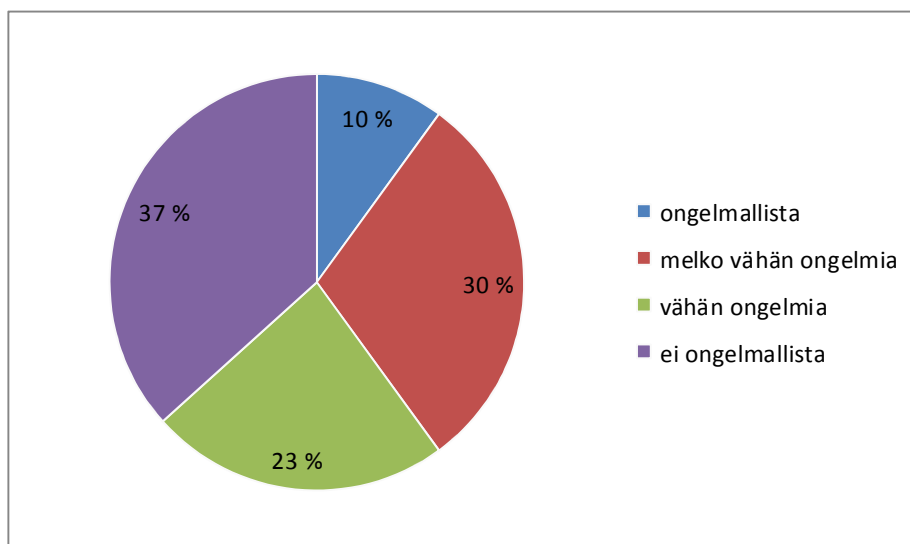
Enemmistö hankeseuroista (56,25 %) toteutti toimintaansa seuran nykyisten lajien puitteissa. Lähes puolessa hankeseuroista (43,75 %) seuraan kuitenkin muodostui tai perustettiin hankkeen aikana uusi liikuntalaji tai liikuntalajeja. Uusia seuroihin syntyneitä liikuntalajeja olivat pesäpallo, kunto- ja terveystoiminta, perheliikunta, erityisliikunta sekä uimakoulut.

**Tiedottaminen.** Seurojen järjestämistä uusista toiminnoista tiedotettiin monien eri kanavien kautta (taulukko 5). Webropol-kyselyssä vastaajien mielestä yleisimmät tiedotuskanavat olivat seuran tai kunnan internetsivut (96,7 % vastaajista), tiedottaminen suoraan toiminnan kohderyhmälle (90 %), kunnan kautta tiedottaminen (86,7 %) sekä seuran sisäinen tiedottaminen (86,7 %).

Taulukko 5. Tiedottamiskanavat seurojen toiminnoista, % (n=30. Monivalintakysymys, vastaajat saivat valita useampia vaihtoehtoja.)

Tiedottamiskanava	%
seuran/kunnan internetsivut	96,7
tiedotteet suoraan kohderyhmälle	90,0
kunta (liikuntatoimi ym.)	86,7
seuran sisäinen tiedottaminen (sähköpostit ym.)	86,7
"puskaradio"	80,0
seuran omat julkaisut (jäsenlehti tms.)	80,0
paikallislehdet	76,7
seuran järjestämät tilaisuudet	60,0
seinämainokset (kouluissa, kaupoissa ym.)	60,0
sosiaalinen media (esim. Facebook)	33,3
lajien/ryhmien kokeilutilaisuudet	33,3
valtakunnalliset kanavat (esim. lajiliitto)	13,3
radio	3,3
muu tiedotuskanava	3,3

Tiedottaminen ei osoittautunut seuroissa erityisen haasteelliseksi. Vastanneista 67 % oli sitä mieltä, että tiedottamisessa oli melko vähän tai ei lainkaan ongelmia (kuvio 5). Monilla seuroilla oli jo valmiiksi tutut tiedottamiskanavat ja -käytännöt, joten hanketta varten ei tarvinnut luoda täysin uusia tiedottamiskanavia.

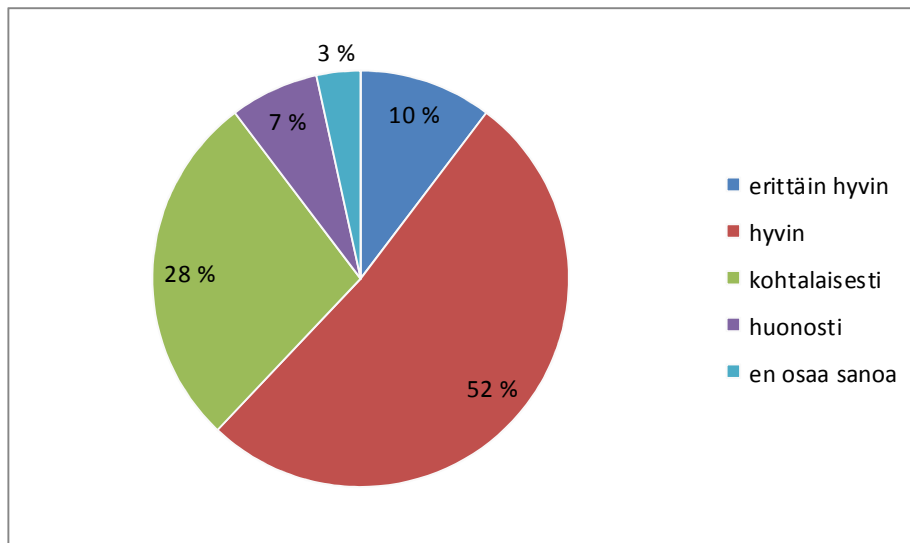


Kuvio 5. Tiedottamisen haasteellisuus, % (n=30)

Kymmenesosassa (10 %) seuroista koettiin kuitenkin ongelmia tiedottamisessa (kuvio 5). Erityisesti haasteellisena koettiin tiedottaminen seuralla niille jäsenille, jotka eivät osallistuneet hankkeen toimintaan.

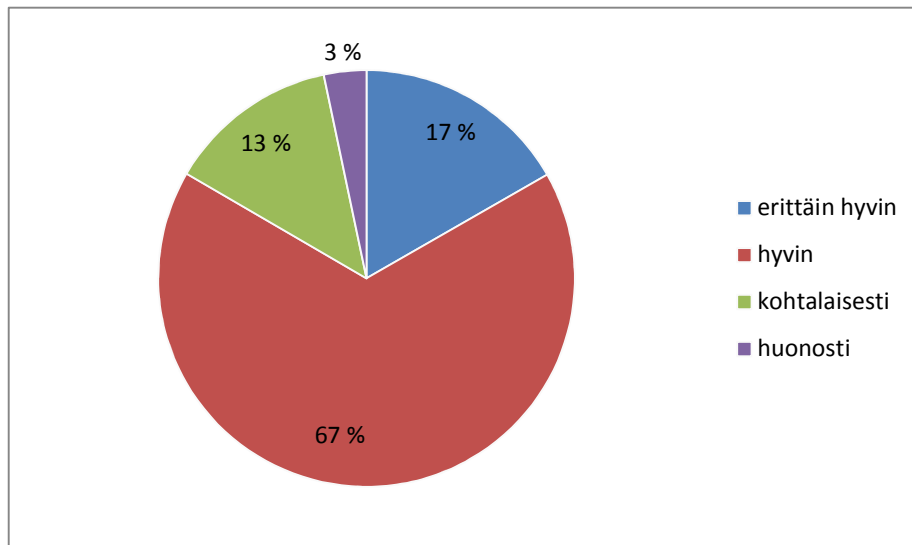
*Tiedottaminen hankkeesta niin kuin muukin tiedottaminen seurassa on ontuvaa. Voi olla, että monet seuralla jäsenistä eivät vielä tiedä hankkeesta mitään.*

Webropol-kyselyssä tiedusteltiin myös seurojen kehittämien hyvinvointipalvelujen onnistumista suunnitellun kohderyhmän tavoittamisessa (kuvio 6). Enemmistö vastaajista kertoi kohderyhmän tavoittamisen onnistuneen erittäin hyvin tai hyvin (62 %). Jotkut vastaajat kokivat kuitenkin, että kohderyhmän tavoittamisessa oli onnistuttu huonosti (7 %).



Kuvio 6. Onnistuminen toimintojen kohderyhmän tavoittamisessa, % (n=30)

**Kohderyhmän motivointi.** Hyvinvointipalvelujen tuottamisen onnistuminen riippuu usein siitä, kuinka oikean kohderyhmän osallistujat saadaan motivoitua asiakkaisiksi. Yli puolet (53,3 %) vastaajista oli sitä mieltä, että kohderyhmän motivoinnissa ei ollut ongelmia. Ongelmallista kohderyhmän motivointi oli vajaan neljänneksen (16,7 %) mielestä. Muut olivat kokeneet vähän tai melko vähän ongelmia (30 %).

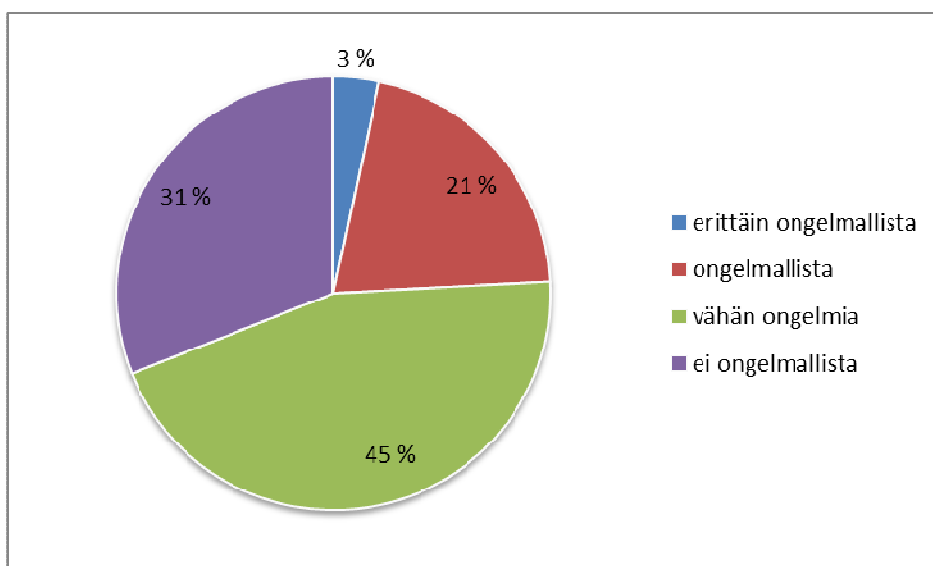


Kuvio 7. Uusien toimintojen kohdentuvuus käyttäjien tarpeisiin, % (n=30)

Webropol-kyselyyn vastanneiden mielestä uudet toiminnot kohdentuivat käyttäjien tarpeisiin enimmäkseen hyvin (67 %) tai erittäin hyvin (17 %, kuvio 7).

**Tilajärjestelyt.** Tilankäytön suhteen koettiin haasteita. Vaikka selkeä enemmistö vastaajista ei kokenut tilajärjestelyjä ongelmallisena tai koki vain vähän ongelmia (76 %), haasteita kuitenkin ilmaantui (kuvio 8). Ongelmallisena tilajärjestelyt mielsi yli viidesosa (21 %) vastaajista. Tilajärjestelyjen haasteet ovat melko lailla riippuvaisia seuran toimintaympäristöistä ja resursseista; joillakin LIKE-hankkeessa mukana olleilla seuroilla oli omat toimi- ja harrastetilat, kun taasen toiset seurat olivat riippuvaisia kunnalta tai yksityisiltä tahoilta vuokrattavista tiloista toiminnoille.

*[Kunnassa] melko suuren esteen liikunnallisten hyvinvointipalvelujen tuottamiselle asettaa käyttäjämääriin verrattuna hyvin vähäiset liikuntatilat. Kaikille ja kaikkeen toimintaan ei mitenkään löydy tiloja.*



Kuvio 8. Hankkeen toimintojen tilajärjestelyjen (toimitilat, liikuntatilat ym.) haasteellisuus, % (n=29)

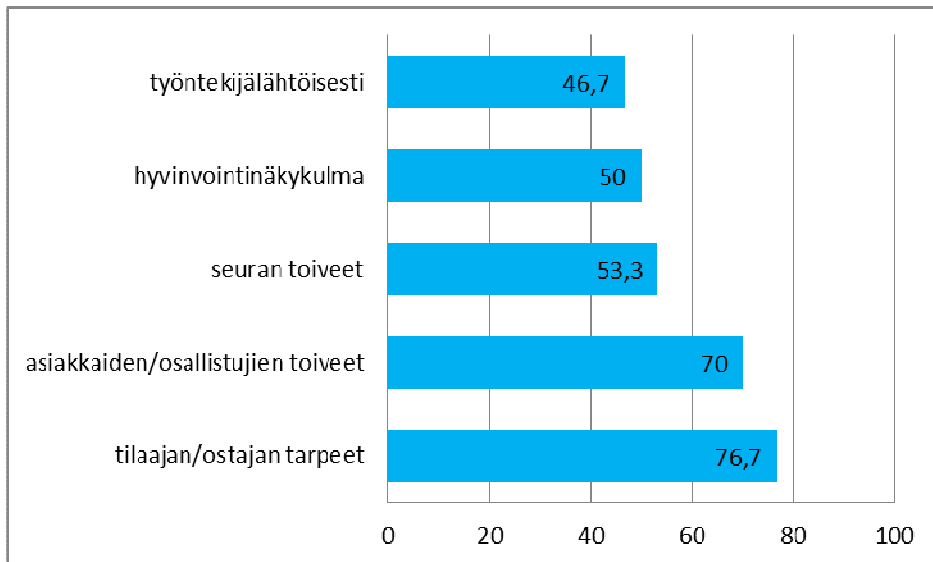
**Hyvinvointipalvelujen kehittäminen ja tuotteistaminen.** Suurimmalla osalla hankeseuroista (75 %) ei ollut ennestään yritystoimintaa eli arvonlisäverollista toimintaa seuran toimintana. Seurojen yritystoiminta oli pääasiassa kahvilapalveluja, tapahtumajärjestelyjä ja isännöintipalvelua.

Varsinaista liiketoimintaa ei seuroissa käynnistynyt kovinkaan paljoa. Monet seuroissa kehitetyt hyvinvointipalvelut ovat osa perinteistä seuratoimintaa, jolloin myös hinnoittelulla pyritään vain kattamaan toiminnasta aiheutuneet kustannukset, kuten työntekijän palkkakulut ja tilavuokrat. Enimmäkseen liiketoimintaperiaatteella kehitetyt palvelutoiminnot olivat kunto- ja terveysliikunnan palveluja.

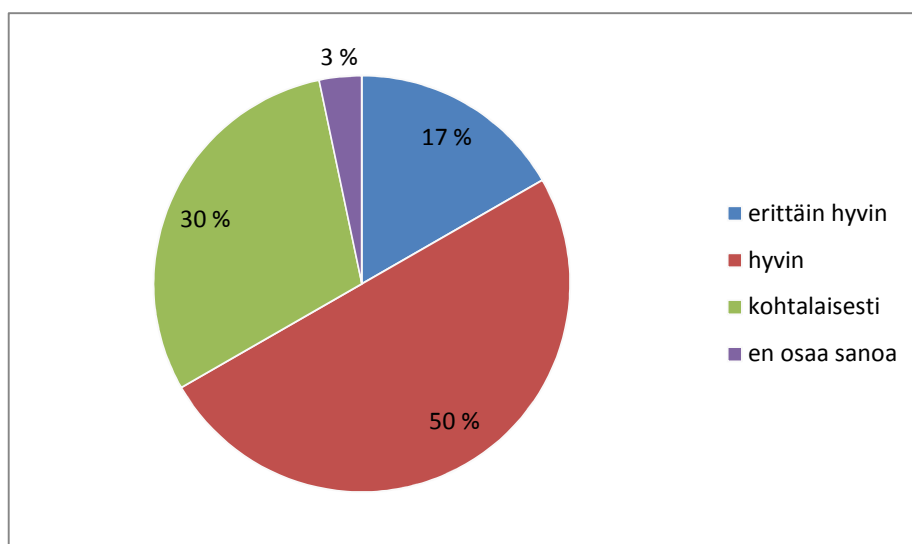
*Kunto- ja terveysliikunta kehittynyt harrastelusta palvelutoiminnaksi, johon liittyy mm. liikuntasetelit ja tehokas markkinointi.*

Uusien palvelujen kehittäminen tehtiin seuroissa pääasiassa tilaajan tai ostajan tarpeisiin (esimerkiksi kunta tai yritys). Vastaajista 76,7 % ilmoitti tämän perusteen palvelujen kehittämiseksi (kuviokuva 9). Lähes yhtä usein uusien palvelujen kehittämisessä huomioitiin asiakkaiden ja osallistujien toiveet (70 % vastaajista).

*Tuottamillamme palveluilla ei varsinaisesti ole tilaajaa. Palveluja kehitellään kokeiluluontoisesti joko omien intressien pohjalta tai pyrkien vastaamaan "kentältä" kantautuneisiin pyyntöihin.*



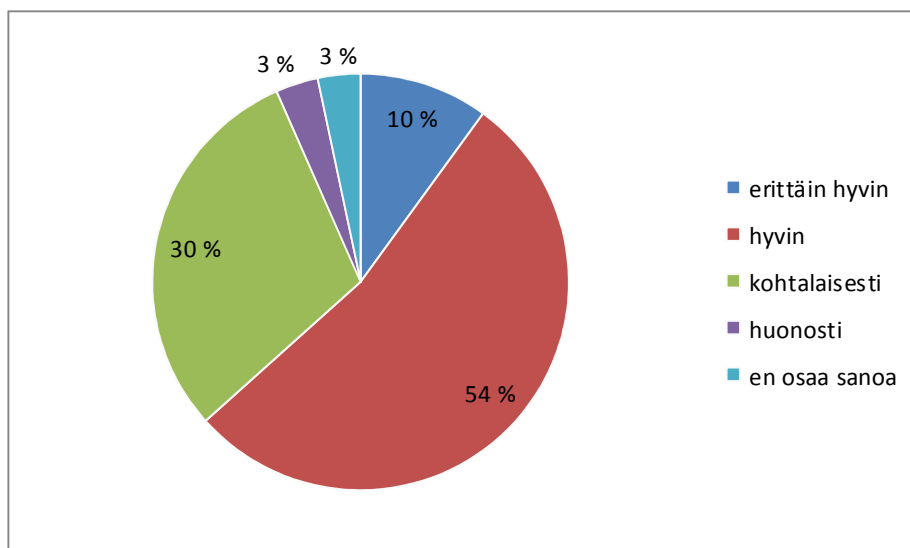
Kuvio 9. LIKE-hankkeessa luotujen palvelujen kehittämisperusteet, % (n=30. Monivalintakysymys, vastaajat saivat valita useampia vaihtoehtoja.)



Kuvio 10. Hyvinvointinäkökulman huomioimisen onnistuminen palvelujen kehittämisessä, % (n=30)

Webropol-kyselyssä tiedusteltiin myös sitä, miten hyvinvointinäkökulman huomioiminen onnistui uusia palveluja kehittäessä (kuvio 10). Puolet vastaajista (50 %) oli sitä mieltä, että hyvinvointinäkökulma oli huomioitu hyvin. Hyvinvointinäkökulman huomioiminen ei epäonnistunut kenenkään vastaajan mielestä.

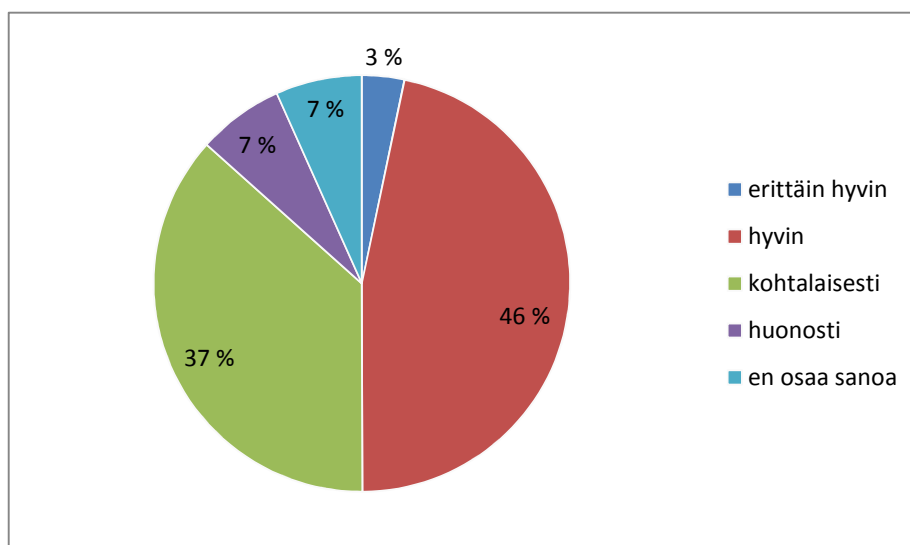
Yli puolet (54 %) Webropol-kyselyyn vastanneista koki LIKE-hankkeen aikana tuotettujen hyvinvointipalvelujen suunnittelun onnistuneen hyvin (kuvio 11).



Kuvio 11. Onnistuminen palvelujen suunnittelussa, % (n=30)

Palvelujen tuotteistaminen koettiin vain hieman haasteellisempänä kuin suunnittelu (kuvio 12). Lähes puolet (46 %) vastaajista oli sitä mieltä, että LIKE-hankkeen aikana tuotettujen hyvinvointipalvelujen tuotteistaminen onnistui hyvin. Tuotteistaminen epäonnistui vain pienen osan (7 %) mielestä.

*Lasten [liikunta]tunnit on tuotteistettu, mikä parantaa laatua sekä helpottaa uusien ohjaajien työtä ja koulutusta. Tunnit ovat tasalaatuisia vetäjäs-  
tä huolimatta.*



Kuvio 12. Onnistuminen palvelujen tuotteistamisessa, % (n=30)

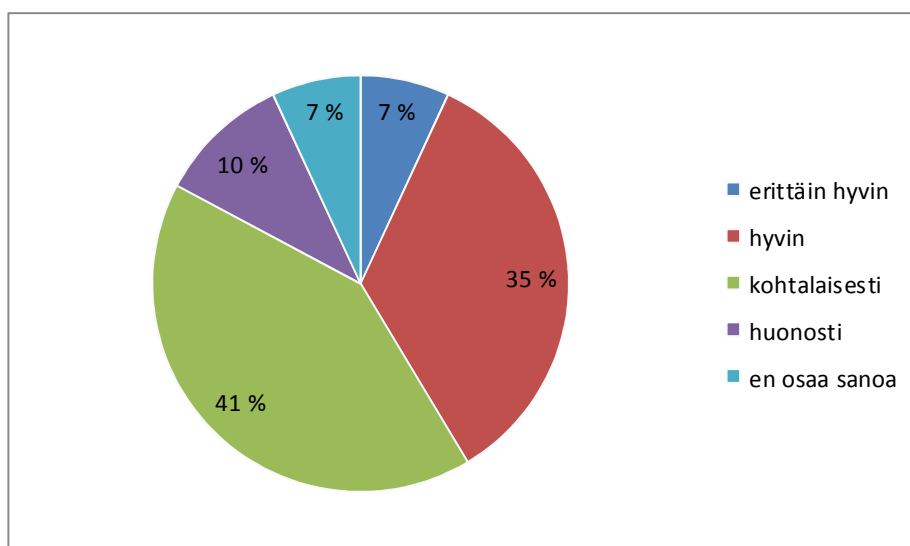
**Markkinointi.** Toiminnan markkinointi koettiin seuroissa hyvin eri tavoin. Webropol-kyselyyn vastanneiden mielipiteet markkinoinnin haasteellisuudesta jakautuivat selvästi. Osa ei ollut kokenut lainkaan ongelmia markkinoinnissa (16,7 %). Yli neljäsosa (26,7 %) vastaajista kuitenkin koki markkinoinnin ongelmallisena. Melko vähän tai vähän ongelmia markkinoinnissa koki 56,6 % vastaajista.

Seuran perinteet, tunnettuus ja menestyminen alueella auttavat ryhmien perustamisessa ja uuden toiminnan lanseerauksessa.

**Hinnoittelu.** Yleisin LIKE-hankkeen aikana kehitettyjen hyvinvointipalvelujen hinnoitteluperuste oli vastaajien mielestä toiminnan kulujen kattaminen. Heistä 90 % valitsi tämän syyn yhdeksi perusteeksi palvelujen hinnoittelulle. Tämä on yleinen toimintamalli muissakin liikuntaseurojen toiminnoissa. Kaksi viidesosaa vastaajista ilmoitti hinnoitteluperusteeseen myös mahdollisimman edullisen hinnan (40 %). Seurat järjestivät myös osallistujille maksuttomia palveluja. Lähes neljäsosa vastaajista (23,3 %) ilmoitti ainakin joidenkin kehitettyjen palvelujen olleen osallistujille maksuttomia, jolloin kustannukset katettiin esimerkiksi ostopalvelusopimuksella kunnan kanssa. Vain pieni osa vastaajista (6,7 %) ilmoitti palveluja hinnoitellun voitontavoittelumielessä. Seuroilla saattoi olla yhtäaikaisesti käytössä useampia hinnoitteluperusteita.

*Seura ei pyri suuriin voittoihin vaan kattamaan omat toiminnan menonsa.*

Palvelujen hinnoittelu koettiin seuroissa kuitenkin haasteellisena. Webropol-kyselyn vastaajista vajaa puolet (41 %) ilmoitti, että palvelujen hinnoittelussa onnistuttiin kohtalaisesti (kuvio 13). Kymmenesosan (10 %) mielestä hinnoittelu oli epäonnistunut.



Kuvio 13. Onnistuminen palvelujen hinnoittelussa, % (n=29)

**Lisäresurssit toimintaan.** Osa seuroista koki saaneensa lisäresursseja toimintaansa hankkeen myötä. Palkattu työntekijä oli monelle seuralle suurin lisäresurssi, mutta jotkut seurat kertoivat myös muun muassa jäsenmaksutulojen kasvaneen sekä seuran omien toimitilojen käytön lisääntyneen.

**Laadun parantuminen.** Jotkut seurat kokivat toimintansa laadun parantuneen hankkeen myötä. Toimintaan toi lisää laatua muun muassa ohjaajien ja valmentajien vastuusasioiden kirjaaminen sekä asiakastytyväisyyskyselyn tekeminen. Lisäksi ohjaajien taso nousi. Yhdessä seurassa yhdenmukaistettiin ja tuotteistettiin ryhmien tuntisällöt.

*Seuran toiminta on monipuolisempaa ja laadukkaampaa kuin aiemmin.*

*Seuratoimintaan pitkäjänteisyyttä ja ammattimaisuutta.*

### 6.1.2 Ongelmat ja haasteet osallistujamäärissä ja palveluissa

Kaikki seurojen hankkeen aikana kokeilemat toiminnot eivät onnistuneet seurojen toivomalla tavalla. Webropol-kyselyn vastaajista (n=30) 70 prosenttia oli sitä mieltä, että hankkeen kaikki toiminnot onnistuivat, ja vajaa kolmasosa (30 %) ilmoitti, että hankkeessa oli joitain toimintoja, jotka eivät onnistuneet toivotulla tavalla.

Webropol-kyselyssä esille tulleita epäonnistuneita kokeiluja olivat muun muassa jotkut harrasteryhmät, iltapäiväkerho sekä tapahtumajärjestelyt.

*Oli tarkoitus pitää alakouluikäisten liikuntakerhoja enemmänkin, mutta koulut saivat määrärahoja ja opettajat aktivoituivat pitämään niitä.*

*Hankkeen alku on ollut vaikeaa. Uusien ryhmien onnistuminen on vaatinut paljon työtä ja osa ryhmistä on jouduttu perumaan.*

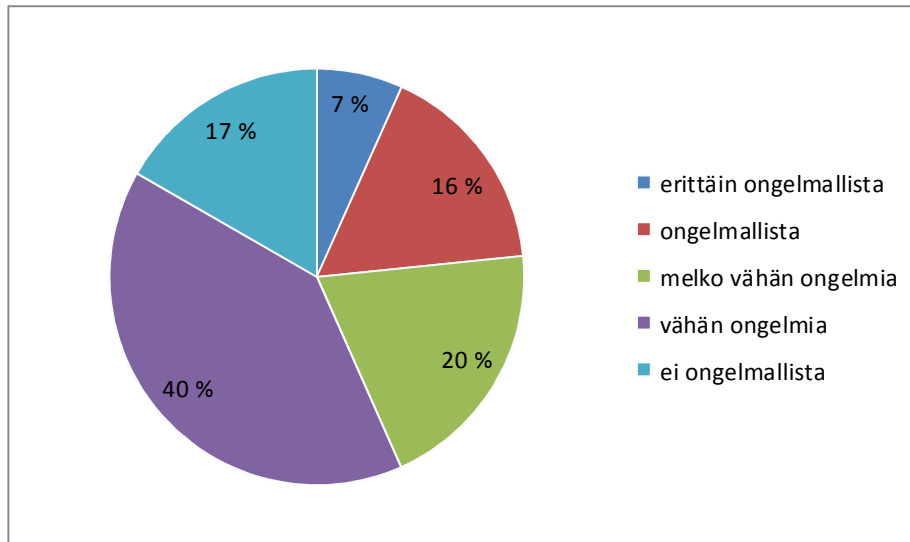
Syinä toimintojen epäonnistumiselle mainittiin muun muassa osallistujamäärän vähäisyys, runsas kilpaileva tarjonta, toiminnan järjestelyt (ajankohta, paikka) sekä tiedottamisen epäonnistuminen.

Toimintojen kohdentaminen koettiin osassa seuroja haastavana. Piti pysyä ”ajan hermoilla” ja tarjota palveluja oikeille kohderyhmille, jotta osallistujia riitti. Myös kunnan liikuntapalvelut koettiin haasteena joissakin seuroissa, varsinkin, jos kunta järjesti itse paljon liikuntapalveluita tai ei ostanut seuralta palveluita. Maksavien asiakkaiden löytäminen oli haastavaa osassa seuroja.

*Suurimpana haasteena hankkeellemme muodostui [kunnan] liikuntapalveluiden oma valtavan monipuolinen ja kattava liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tarjonta.*

*Kerhojen aloittamisajankohta ei ollut paras mahdollinen koska monilla oli jo paljon syksyllä tai kevätlukukauden alussa aloitettuja harrastuksia ja päällekkäisyyksiä syntyi väkisin.*

Palveluiden riittävä kysyntä koettiin haasteellisena. Vain vajaa viidesosa (16 %) Webropol-kyselyn vastaajista oli sitä mieltä, että palveluiden kysyntä oli riittävää (kuvio 14).



Kuvio 14. Palveluiden kysynnän riittävyys, % (n=30)

Haasteena harrastajamäärän ja palveluiden osalta koettiin myös toimintojen luominen ”tyhjästä” sekä osaavien ohjaajien löytäminen.

*Toiminnan laadun tasalaatuisuus vaatii jatkuvaa kehittämistä ja kouluttamista. Uusien ohjaajien hankkiminen ja kouluttaminen on haasteellista.*

## 6.2 Muutokset seurojen organisaatioissa

Seurojen syyt lähteä mukaan LIKE-hankkeeseen olivat vaihtelevia (taulukko 6). Yleisimmin seuratsivat syyksi uuden toiminnan aloittamisen ja toiminnan lisäämisen seurassa (68,8 % seuroista).

*Like -hankkeen ajatus tuki seuramme tarvetta uusille toimintamuodoille.*

*Tavoitteena laajentaa ja monipuolistaa liikuntatarjontaa.*

Taulukko 6. Seurojen syyt LIKE-hankkeeseen osallistumiselle (n=30). Seurakohtainen tulos. (Vastaajat saivat ilmoittaa useampia syitä osallistumiselle avoimessa kysymyksessä.)

Syy hankkeeseen osallistumiselle	Lukumäärä	% seuroista
uuden toiminnan aloittaminen, toiminnan lisääminen	11	68,8
seuran toiminnan kehittäminen, laadun parantaminen	10	62,5
työntekijän saaminen seuraan	7	43,8
yhteistyön kehittäminen eri tahojen kanssa	4	25,0
muut syyt	4	25,0
lasten liikuntakasvatuksen tukeminen	3	18,8
oman toiminnan markkinointi	2	12,5
ei tietoa	1	6,3

Toiseksi yleisimpänä syynä LIKE-hankkeeseen osallistumiselle seurat mainitsivat toiminnan kehittämisen ja laadun parantamisen (62,5 % seuroista, taulukko 6).

*Ammattimaistamaan toimintaansa ja kehittämään seuran eri toimintoja.*

*Halu kehittää yleisseuran toimintaa.*

Yhtenä tärkeänä syynä LIKE-hankkeeseen osallistumiselle oli hankkeen kautta saatava tuki työntekijän palkkaamiseksi. Lähes puolet seuroista (43,8 %) ilmoittivat työntekijän saamisen seuraan syyksi osallistua LIKE-hankkeeseen (taulukko 6).

*Pyrkimys vakinaiseen työntekijään.*

*Tavoitteena luoda pohjat, että hankkeen jälkeen on mahdollista palkata työntekijä jatkamaan samaa työtä.*

Neljäsosa seuroista (25 %) ilmoitti yhteistyömuotojen kehittämisen syyksi lähteä mukaan LIKE-hankkeeseen (taulukko 6). Tämä olikin yksi hankkeen tärkeistä valtakunnallisista tavoitteista.

*Seura halusi kartoittaa mahdollisuuksia ns. kolmannen sektorin yhteistyöhön julkisten tahojen kanssa.*

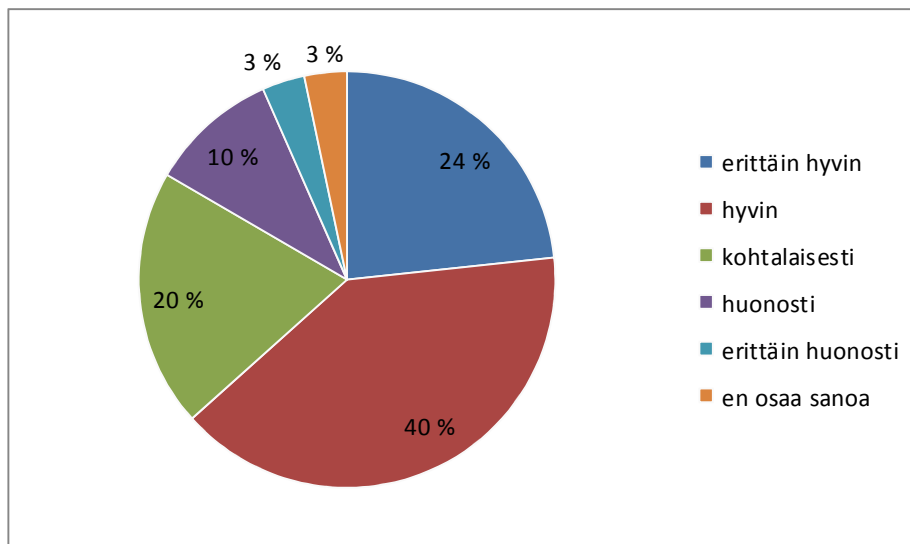
*Haluttiin selvittää miten kolmas sektori onnistuu järjestämään terveysliikuntaryhmiä kaupungin kanssa.*

Yhtenä yleisenä syynä hankkeeseen mukaan lähtemiselle mainittiin lasten liikuntakasvatuksen tukeminen, sen mainitsi 18,8 % seuroista (taulukko 6). Se on perinteisesti seuratoiminnan osaamisaluetta ja ydintoimintaa.

*Olemme aina valmiit ottamaan uusia haasteita vastaan ja tarttumaan kaikkiin hankkeisiin, jotka edesauttavat lasten ja nuorten liikuntakasvatusta.*

*Lasten liikkumattomuus huolestutti, joten yhteistyössä kaupungin liikunta ja sivistystoimen kanssa haluttiin muutosta.*

Muita syitä LIKE-hankkeeseen osallistumiselle olivat muun muassa oman toiminnan markkinointi, seuran imagon parantaminen, seuran jäsenmäärän kasvattaminen, mielenkiinto hankkeeseen ja lisätulojen hankkiminen seuralle. Yhden seuran osalta kyselyyn vastanneet eivät osanneet sanoa syytä LIKE-hankkeeseen mukaan lähtemiselle.



Kuvio 15. Seuran hallituksen perehtyneisyys LIKE-hankkeeseen, % (n=30)

Seurojen toimielinten, eli hallitusten, perehtyneisyyden taso seurassa toteutettavaan LIKE-hankkeeseen vaihteli suuresti (kuvio 15). Vastaaajien mielestä seuran hallitus perehtyi seurassa toteutettavaan hankkeeseen pääasiassa hyvin (40 %) tai erittäin hyvin (24 %). Kuitenkin viidesosa vastaajista (20 %) oli sitä mieltä, että hallitus perehtyi hankkeeseen kohtalaisesti.

### 6.2.1 Tulokset seuraorganisaatioiden toiminnassa

Seuratoiminnan organisoinnissa tapahtui kehitystä monissa seuroissa. Suurimpana asiana oli työntekijän palkkaaminen, varsinkin seuroissa, joilla ei ollut palkattua työntekijää ennen hanketta. Toiminnan organisointi kehittyi sekä liikuntatoiminnan että seuraorganisaation osalta. Liikuntaryhmien organisointi parantui, ja työntekijä tuki myös vapaaehtoisia liikuntaryhmien ohjaajia seurassa. Seuraorganisaatiossa tuli kehitystä etenkin talousasioissa: jäsenmaksulaskutus tehostui, kirjanpitoa tiukennettiin ja seuraan saatiin uusi tietokonepohjainen ilmoittautumisohjelma. Yhdessä seurassa aloitettiin uutena toimintana tukipalvelu seuran toiminnalle, kahvilatoiminta.

*Seuran lasten liikuntakerhojen organisointiin on saatu selkeyttä hanketyöntekijän ottaessa vastuun kerhojen toiminnasta.*

*Seuran palautejärjestelmää kehitettiin (palautelomake, nettilomake) tarkastelujaksolla. Jatkossa palautetta kerätään systemaattisemmin.*

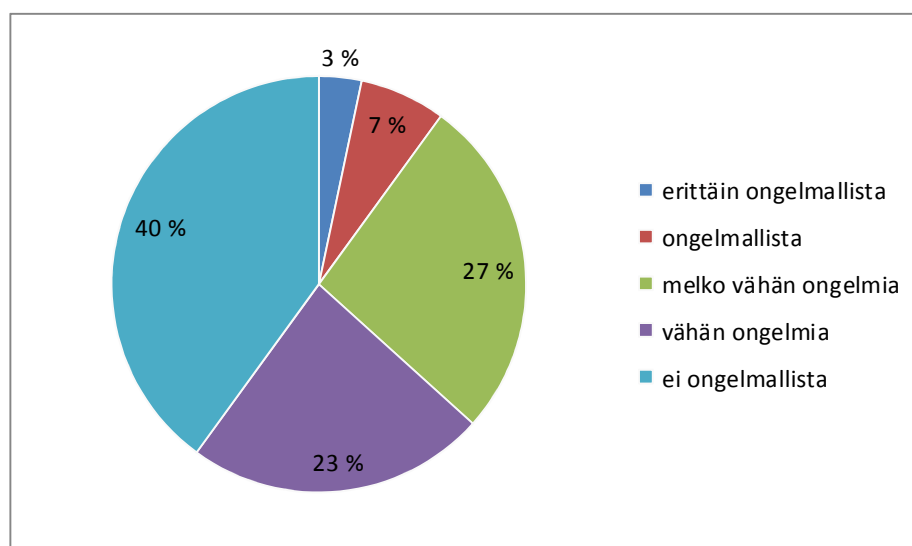
Suurin osa Webropol-kyselyn vastaajista (80 %) oli sitä mieltä, että yksi eniten työntekijän työaikaa vienyt toiminto oli asiakastyö, esimerkiksi ryhmien ohjaaminen ja asiakaskäynnit (taulukko 7). Toiseksi yleisimmin valittu vastausvaihtoehto oli käytännön asioiden hoitaminen (36,7 %), kuten hankinnat, erilaiset järjestelyt ja toimitilan hoito. Työntekijän työaikaa veivät vastaajien mielestä myös hallinnon toimet, kuten paperityöt, sopimusten teko, virallisten asioiden hoito, sekä koordinointi (26,7 %), joka piti sisällään muun muassa toiminnan ja vapaaehtoistyön organisoinnin. Muissa työtehtävissä mainittiin seuran kokonaisvaltainen kehittämistyö sekä liiallisesti aikaa vienyt raportointi ja selonteko hankeseuran puheenjohtajalle.

Taulukko 7. LIKE-hanketyöntekijöiden työajan jakautuminen (n=30. Monivalintakysymys, vastaajat saivat valita useampia vaihtoehtoja.)

Työtehtävät	%
asiakastyö	80,0
käytännön asiat	36,7
hallinto	30,0
koordinointi	26,7
sidosryhmäsuhteet	16,7
markkinointi	13,3
muu	6,7

Työntekijän työajan riittävydessä koettiin jonkin verran haasteita. Vastaajista yli neljäsosa (27 %) koki työntekijän työajan riittävydessä melko vähän ongelmia, ja vajaa neljäsosa (23 %) vähän ongelmia (kuvio 16). Kuitenkin 40 prosenttia kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että työntekijän työajan riittävydessä ei ollut ongelmia.

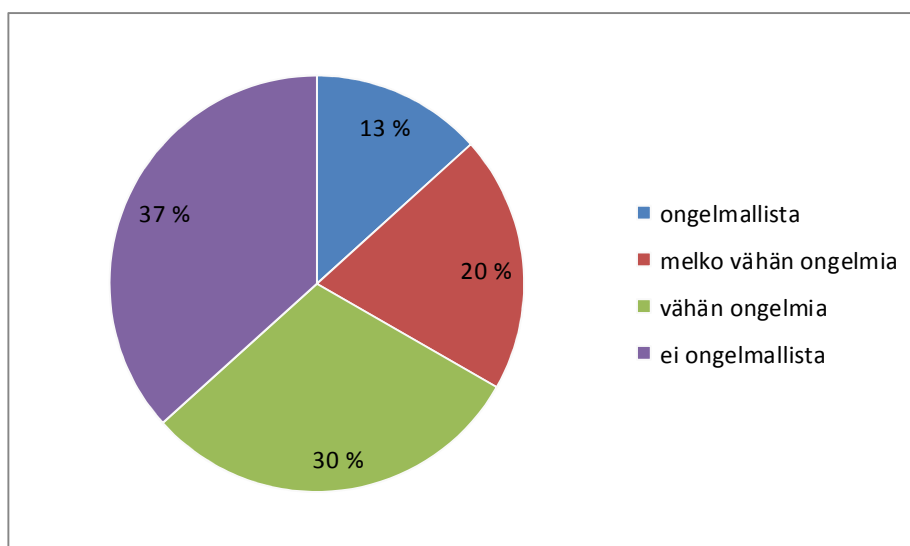
*Suurin ongelma on se, että talkootyöläisiä ja vapaaehtoisia on ollut vaikea löytää, jolloin omat työtunnit/-päivät tuntuvat aika usein venyvän kohtuuttoman pitkiksi. Käytännön toimet vievät niin suuren osan ajasta, että niiden seuranta ja tarkka raportointi on välillä ongelmallista.*



Kuvio 16. Työntekijän työajan riittävyden haasteellisuus, % (n=30)

Käytännön asioiden hoitaminen oli toiseksi yleisin työntekijän työaikaa vaatinut työtehtävä (ks. taulukko 7). Vaikka se vastaajien mielestä veikin paljon työntekijöiden

aikaa, ei sitä koettu mitenkään erityisen ongelmalliseksi työtehtäväksi. Yli kolmasosa vastaajista (37 %) oli sitä mieltä, että käytännön asioiden hoitaminen ja organisoiminen sujui ongelmattomasti (kuvio 17).



Kuvio 17. Käytännön asioiden tekemisen ja organisoimisen haasteellisuus, % (n=30)

Monet seurat kokivat imagoinsa kohentuneen hankkeen aikana. Hankkeen koettiin tuoneen seurain imagoon lisää vakuuttavuutta yhteistyökumppanien silmissä sekä myös yleisellä tasolla.

*Lisäksi hanke toi konkreettisesti esiin kolmannen sektorin mahdollisuudet toimia tasapainoisesti yhteistyössä yrityselämän ja julkishallinnon tahojen kanssa.*

Hankkeen aikana myös tiedottaminen seuroissa parantui. Seuran sisäistä viestintää kehitettiin, ja seura saatiin paremmin kunnan asukkaiden tietoisuuteen muun muassa lehtijuttujen avulla.

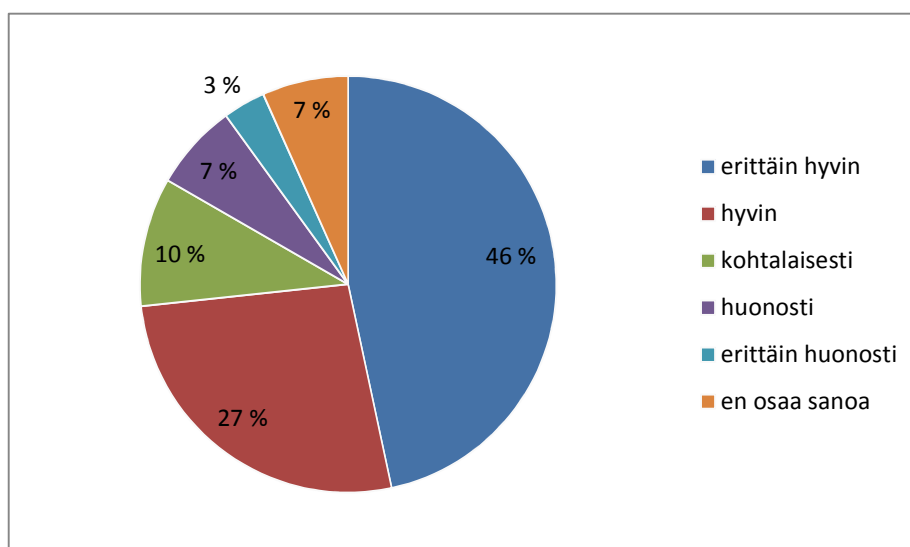
*[Seuran] näkyvyys paikallismediassa sekä sähköisessä mediassa on kasvanut hankkeen myötä.*

## 6.2.2 Seuraorganisaation tuki työntekijälle

Yli puolet vastaajista ilmoitti, että seuraan valittiin työntekijäksi seurassa ennestään tuttu henkilö. Henkilö oli nykyinen seuratoimija (27,6 %), seuran aikaisempi työntekijä (17,2 %) tai muu ennestään tuttu henkilö (13,8 %). Vastaajista 41,4 % kertoi, että työntekijäksi palkattu henkilö oli seuran ulkopuolinen henkilö.

Kolmasosa (33,3 %) vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijän rekrytointi onnistui erittäin hyvin, ja yli neljäsosan (26,7 %) mielestä hyvin. Kohtalaisesti rekrytoinnissa onnistuttiin lähes viidesosan (23,3 %) mielestä, ja huonosti tai erittäin huonosti alle kymmenesosan (6,6 %) mielestä.

Webropol-kyselyyn vastanneet kokivat seurojen hankkeisiin palkattujen työntekijöiden ammattitaidon pääsääntöisesti riittäväksi (kuvio 18). Lähes puolet (46 %) vastaajista koki työntekijän ammattitaidon riittäneen erittäin hyvin ja yli neljäsosakin hyvin (27 %).



Kuvio 18. Työntekijän ammattitaidon riittävyys, % (n=30)

Moni hanketyöntekijä koki saaneensa seuralta tukea työhönsä riittävästi. Joissakin seuroissa nimettiin työntekijän tueksi tukihenkilö tai -ryhmä. Heiltä työntekijä sai tukea

muun muassa hankkeen rahoitusasioissa, kuntayhteistyökontakteissa, toimintojen suunnittelussa ja niiden sisällön kehittämisessä sekä raportoinnissa.

*Puheenjohtajan, joka on myös esimieheni, kanssa olemme pitäneet säännöllisesti yhteisiä palavereja ja pohtineet, missä mennään ja miten voisimme kehittyä.*

Suurin osa (80 %) oli sitä mieltä, että puheenjohtaja tai muu seuran luottamushenkilö toimi työntekijän tukena hanketoimintojen suunnittelussa (taulukko 8). Kuitenkin yli kolmasosa vastaajista (36,7 %) oli sitä mieltä, että työntekijä toimi itsenäisesti hanketoimintojen suunnittelussa.

*Positiivisesti ajateltuna, ilmeisesti luotto hanketyöntekijään on niin suuri, ettei työntekoon puututa. Siis hanke on ollut täysin LIKE -hanketyöntekijän vastuulla.*

Taulukko 8. LIKE-hanketyöntekijän tukena toiminut henkilö tai taho, % (n=30. Monivalintakysymys, vastaajilla mahdollisuus valita useampia vaihtoehtoja.)

<b>Työntekijän tukija</b>	<b>%</b>
puheenjohtaja/muu luottamushenkilö	80,0
seuran muu toimija/toimijat	56,7
kunnan viranhaltija	50,0
työntekijä toiminut itsenäisesti	36,7
SLU -alueen seurakehittäjä	36,7
LIKE -hankkeen projektipäällikkö	30,0
suunnittelu- tai tukiryhmä	16,7
muu taho	10,0

Muun seuraorganisaation antaman tuen määrä ja muoto vaihteli suuresti eri seuroissa. Osassa seuroista LIKE-hanketyöntekijä osallistui seuran hallituksen kokouksiin kuukausittain. Kokouksissa oli mahdollisuus tiedottaa hallituksen jäseniä LIKE-hankkeen tapahtumista.

*Hankkeen tilannekatsaus on ollut lähes jokaisen hallituksen kokouksen esityslistalla mukana.*

Osa työntekijöistä koki suurta tarvetta taustatiimille tai vastaavalle tukijärjestelmälle. Tämä tuli erityisesti esille seuroissa, joissa työntekijä toimi enimmäkseen yksin. Työntekijän toimintaa tukevana tekijänä koettiin erilaiset koulutukset.

*Hanke ja hanketyöntekijä tarvitsee tiimin, työryhmän, vertaisajattelijoita yms. jotta toiminta olisi ajatusrikasta, suunnitelmallista ja kauaskantoista.*

Työntekijät joissakin seuroissa kokivat, että organisaation toiminta ja rakenne joko tuki tai vaikeutti työntekijän toimintaa. Seurassa, jossa päätöksenteko oli nopeaa ja vastuukuviot selkeät, oli hanketyöntekijänkin helpompi työskennellä kuin huonommin organisoidussa seurassa. Joidenkin työntekijöiden tueksi pidettiin kehityskeskusteluja ja annettiin kiitosta ja kannustusta työstä.

*Seuran pitkántähtäimen suunnitelmallisuuden puute on vaikeuttanut jokseenkin toimintaa.*

*Kehityskeskustelujen avulla olen saanut palautetta.*

### **6.2.3 Seuraorganisaation osaamisen kehittyminen**

Seurat kokivat saaneensa lisää osaamista hankkeen aikana. Ohjaajia, valmentajia ja seurajohtoa koulutettiin osassa seuroja, mutta myös hanketyön aikana seuran osaaminen lisääntyi.

*Seura on saanut lasten ja nuorten liikuntaan ja valmennukseen lisää ammattitaitoista ohjausta.*

*Kehitettiin seuran sisäisen koulutuksen järjestelmä, jossa on tarjolla niin liikuntaan kuin jaostotoimintaan liittyvää koulutusta. Tällä on tavoitteena parantaa seuran toiminnan laatua.*

Yhtenä organisaatioon saatuna osaamisena mainittiin palkattu työntekijä ja hänen osaamisensa. Työntekijän palkkauksen jatkuminen tai loppuminen vaikuttaa siihen, jääkö työntekijän osaaminen seuran käyttöön. Osa seuroista koki saaneensa osaa-

mista työnantajana toimimiseen, erityisesti sellaiset seurat joissa ei ennen hanketta ollut palkattua työvoimaa.

*Seuraorganisaatio on toiminut hankkeen aikana työnantajana ja saanut koulutusta ja kokemusta työntekijän palkkaamiseen liittyvissä asioissa.*

Vaikka osa seuroista palkkasi LIKE-hankkeen tuella seuran ensimmäisen työntekijän, onnistuivat seurat Webropol-kyselyyn vastanneiden mielestä lakisääteisten työnantajavelvoitteiden hoitamisessa enimmäkseen hyvin (50 %) tai erittäin hyvin (33,3 %). Kymmenesosa vastaajista (10 %) ilmoitti velvoitteiden hoitamisen onnistuneen kohtalaisesti, ja vain pieni osa (3,3 %) epäonnistuneen.

Myös muuta hallinnointiin liittyvää osaamista kehittyi seuroihin. Niistä mainittiin vastauksissa verotusasiat ja tuotteistaminen. Yhdessä seurassa koettiin seuran toiminnan kokonaisuudessaan terävöityneen ja tehostuneen. Seurat kokivat saaneensa uutta osaamista myös sisällölliseen toimintaan, eli itse liikuntatoimintaan. Hankkeen aikana saatiin uusia ryhmiä käynnistymään, sekä monipuolisuutta nykyiseen liikuntatoimintaan.

*Aikuisliikunta ja sen kehittäminen.*

Osa seuroista koki saaneensa hankkeen aikana uutta osaamista viestintään ja tiedottamiseen liittyen. Seuratoiminnan suunnitelmallisuudenkin koettiin lisääntyneen hankkeen aikana.

*Toiminnan selkeytys on ollut myös yksi kehityksen tulos: parempi keskittyä omaan osaamiseen kuin hajaantua liikaa.*

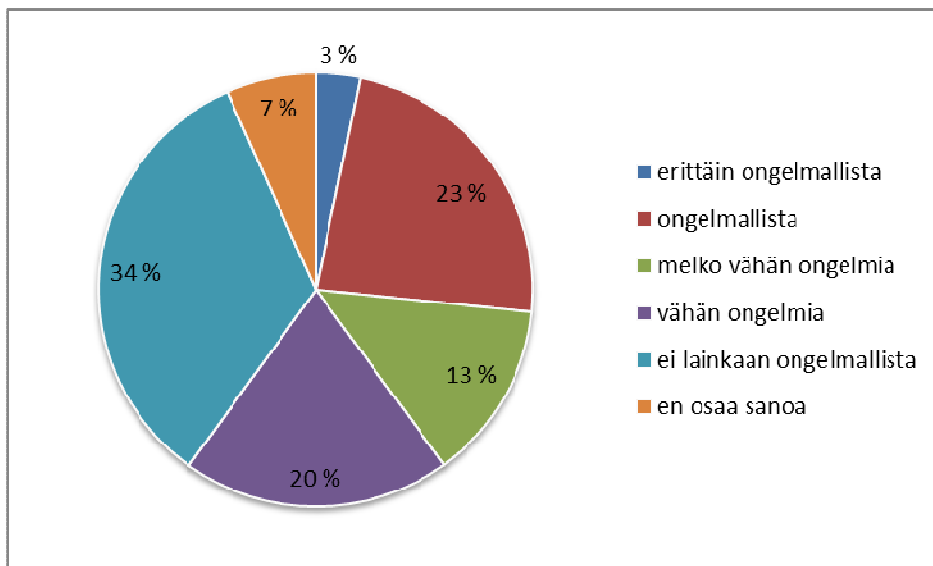
Osassa vastauksista myös hanketoimintaosaamisen koettiin lisääntyneen ja syventyneen. Seurassa saatiin varmuutta toteuttaa hankkeita ja kynnys uuteen hankkeeseen mukaan lähtemiselle madaltui. Lisäksi hankeosaamista saatiin seuraan muun muassa raportointiin ja rahoituksen järjestämiseen liittyen.

Yhteistyöverkoston kehittyminen koettiin myös seuraan muodostuneeksi osaamiseksi. Yhteistyötä aloitettiin uusien yhteistyökumppaneitten kanssa ja kunnan eri toimintasektorit tulivat joillekin seuroille tutuksi. Myös seuran sisällä eri lajien välillä saatiin yhteistyöosaamista.

*Tutustunut [kunnan] toimijoihin eri osa-alueilla (liikunta, sosiaalityö, viestintä, kaupunkikuvamarkkinointi) ja saanut yhteistyön alulle.*

#### 6.2.4 Ongelmat ja haasteet seuraorganisaatioissa

Webropol-kyselyyn vastanneista seuroista enemmistö, 62,5 %, ilmoitti, että seuran sisällä ei hankkeen aikana ole muodostunut ristiriitoja. Kuitenkin yli kolmasosa (37,5 %) seuroista oli kohdannut ristiriitoja hankkeen toiminnan aikana.



Kuvio 19. Vapaaehtoisten ja palkatun työntekijän työn erottamisen haasteellisuus, % (n=30)

Vastausten perusteella oli havaittavissa haasteita työntekijän työn ja vapaaehtoisten työn erottamisessa toisistaan (kuvio 19). Kolmasosa vastaajista (34 %) ei havainnut

ongelmia työntekijän ja vapaaehtoisten työn erottamisessa, kun taas ongelmallisena asian koki lähes neljäsosa (23 %) vastaajista.

Yleisin haaste seuroissa oli hanketyön rajallisuus. Hanketyöntekijä ei saanutkaan tehdä kaikkea seuran perustoimintaa, vaan hänen piti keskittyä hankkeeseen ja sen toimintoihin. Tätä eivät kuitenkaan kaikki seurassa välttämättä ymmärtäneet.

*Seuran työntekijä ei teekään kaikkea... Oikeiden asioiden löytäminen: mitä seuratyöntekijä voi, pystyy ja osaa tehdä, mitkä taas eivät kuulu tehtäviin.*

Lisäksi ristiriitoja aiheutti se, että vapaaehtoiset osallistuivat hankkeen toteuttamiseen, mutta heille ei maksettu siitä korvausta. Vapaaehtoisilla ei myöskään välttämättä ollut tarkkaa ymmärrystä työntekijän työajan määrittelystä, vaan palkatun oletettiin olevan aina tavoitettavissa.

Muita kyselyssä kuvattuja ristiriitoja olivat organisoinnin puutteet seurassa, puheenjohtajan negatiivinen suhtautuminen työntekijän toimintaan sekä palvelutuotepaketin sisältö, hinnoitteluperusteet ja asema seuran investoinneissa.

Muutokset seuran hallinnossa ja luottamushenkilöiden vaihtuminen olivat haaste osalle seuroista. Hallituksen jäsenten vaihtuminen hankkeen aikana saattoi luoda haasteita uusien toimintatapojen myötä sekä sen takia, että mielipiteet hankkeen sisällöstä saattoivat olla uusilla jäsenillä erilaiset. Toisaalta myös jumiutuminen vanhaan toimintatapaan aiheutti haasteita yhdessä seurassa.

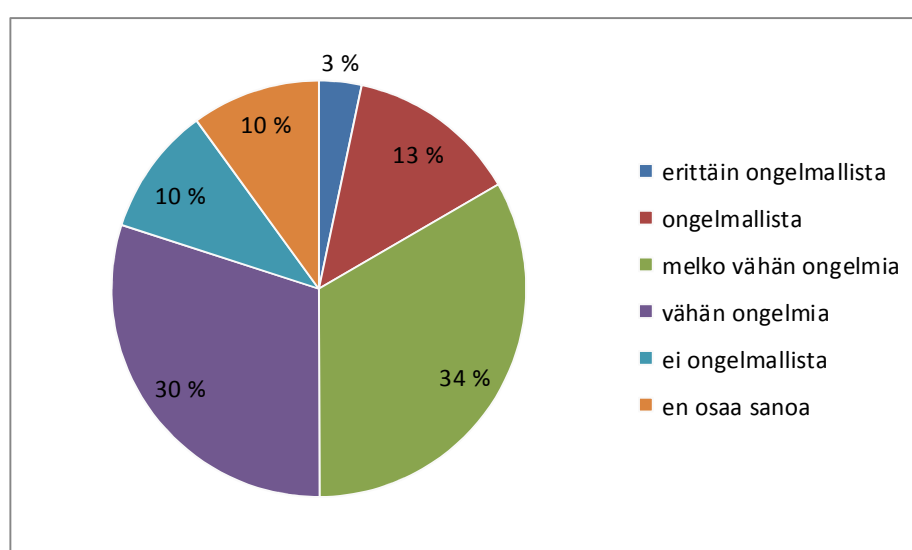
*Hallituksen vaihtumisen yhteydessä tavoitteet ja intressit saattavat muuttua.*

*Seuran hallituksen ja puheenjohtajan vaihtumiset aiheuttavat haasteita työntekijälle sekä tiedotuksen että toiminnan suhteen.*

Enemmistö seuroista (68,75 %) ilmoitti, että seuraorganisaatiossa ei tapahtunut muutoksia. Alle kolmasosa seuroista (31,25 %) muokkasi organisaatiotaan. Seurojen or-

ganisaatioissa tapahtuneita muutoksia olivat hallituksen jäsenten vaihtuminen kokonaan tai osittain, uuden jaoston luominen seuraan sekä useamman seuran liittyminen yhteen seurafuusion seurauksena.

Suurin osa Webropol-kyselyn vastaajista koki jonkinlaisia haasteita rahoittajan asettamien rajoitteiden vuoksi (kuvio 20). Vajaa kolmasosa vastaajista (30 %) koki vähän ongelmia ja reilu kymmenesosa (13 %) vastaajista koki rahoittajan asettamat rajoitteet toiminnalle ongelmallisina.

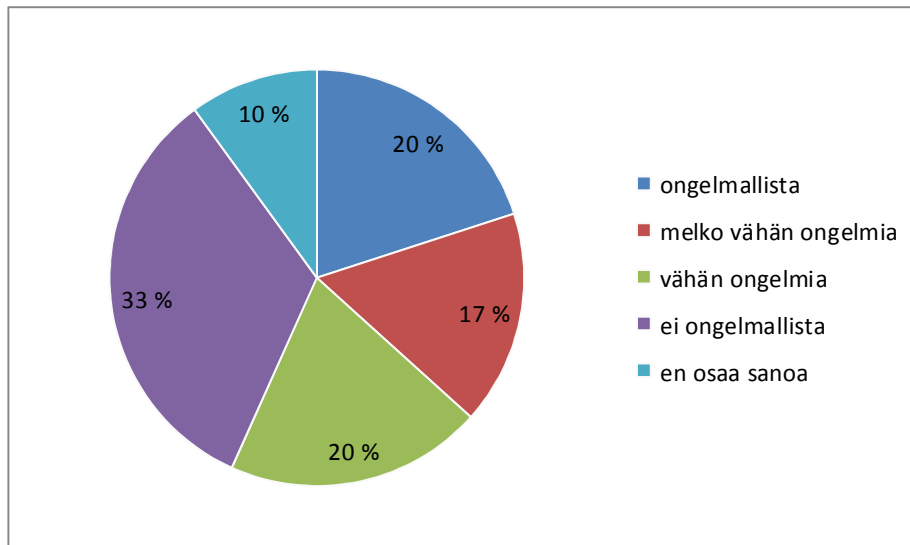


Kuvio 20. Rahoittajan asettamien rajoitusten haasteellisuus, % (n=30)

Resurssien puute hankaloitti hanketoimintaa osassa seuroja. Joillakin seuroilla oli pulaa riittävästä tiloista. Lisäksi rahoituksen löytäminen toiminnalle oli joissakin seuroissa haasteellista.

*Olosuhde- ja tilapula on rajoittanut hyvin paljon toiminnan järjestämistä.*

Webropol-kyselyssä kokemukset taloushallinnon toteuttamisesta hankkeessa vaihtelivat (kuvio 21). Kolmasosa vastaajista (33 %) oli sitä mieltä, että taloushallinnon hoitamisessa ei ollut ongelmia. Vähän ongelmallisina (20 %) tai ongelmallisena (20 %) taloushallinnon hoitamisen koki viidesosa vastaajista.



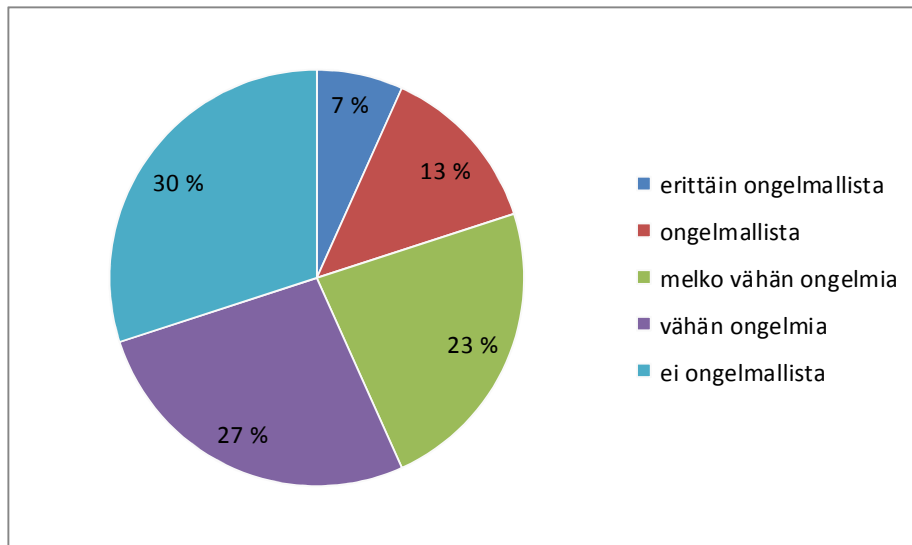
Kuvio 21. Taloushallinnon haasteellisuus, % (n=30)

Hanke ja sen vaatimat tehtävät loivat oman haasteensa organisaation toiminnalle. Haasteena koettiin hankkeen rahoittajatahon vaatima raportoinnin ja kirjanpidon tarkkuus.

*Hanke on ollut byrokraattinen ja haastava sekä paperityöt on vieneet paljon aikaa.*

*Hanke ja siihen liittyvät veloitteet tuntuvat väkisin väännetyiltä. Paperinpyörittelyyn, raportointiin ym. hankeasioiden hoitoon käytetään useita tunteja työaikaa.*

Vajaa kolmasosa (30 %) vastaajista ei kuitenkaan kokenut LIKE-hankkeen vaatiman raportoinnin toteuttamista ongelmallisena tai koki vähäisiä (27 %) tai melko vähäisiä (23 %) ongelmia (kuvio 22).



Kuvio 22. Raportoinnin haasteellisuus, % (n=30)

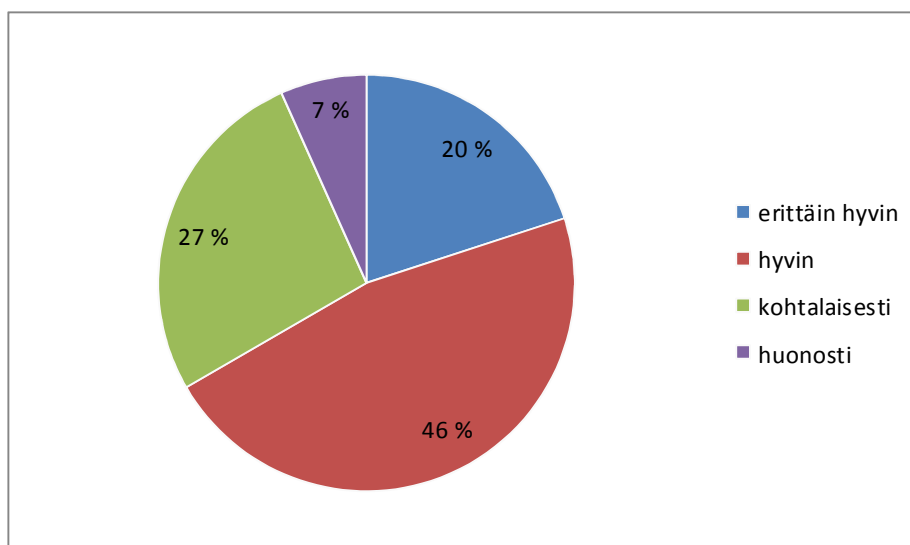
Joissakin seuroissa haasteena koettiin hankkeen henkilöityminen yhteen työntekijään. Myös työntekijän vaihtuminen hankkeen aikana aiheutti haasteita.

*Hanke henkilöityy palkkatuen kautta liikaa yhteen ihmiseen, minkä takia joustavuus palveluiden tuottamisessa kärsii. Hanketyöntekijänä tulee olo, että olet lypsylehmä, jonka kautta täytyy tulla hurjasti tuloja.*

Haasteina joissakin seuroissa koettiin myös hankkeen aloituksen viivästyminen ja ohjausryhmän puuttuminen.

### 6.3 Muutokset seurojen yhteistyömuodoissa

Pääosin yhteistyön oman seuran sisällä koettiin onnistuneen (kuvio 23). Webropol-kyselyyn vastanneet kokivat yhteistyön seuran sisällä onnistuneen hyvin (46 %), kohtalaisesti (27 %) tai erittäin hyvin (20 %).



Kuvio 23. Yhteistyön onnistuminen seuran sisällä, % (n=30)

Lähes puolet (46,7 %) Webropol-kyselyn vastaajista oli sitä mieltä, että hankkeen toiminnot olivat tiiviissä yhteistyössä seuran perustoimintoihin, eli toimintoihin, joita seurassa oli ollut jo ennen LIKE-hanketta. Tiiviillä yhteistyöllä tarkoitettiin esimerkiksi työntekijäyhteistyötä tai yhteistä toimintojen suunnittelua. Osittaista yhteistyötä, eli esimerkiksi joidenkin tapahtumien järjestämistä yhdessä, tehtiin 40 prosentin mielestä. Hanketoiminnot olivat täysin erillään seuran perustoiminnoista yli kymmenesosan (13,3 %) mielestä.

### 6.3.1 Tulokset yhteistyömuotojen kehittämisessä

Postereiden perusteella seurojen tekemä yhteistyö kehittyi ja lisääntyi eniten kuntasektorin kanssa. Yhteistyö avasi seuroille myös uusia mahdollisuuksia ja lisäsi seurojen ja kuntien välistä keskustelua.

*Yhteistyö kaupungin kanssa saanut uusia muotoja ja lisännyt keskustelua/toimintaa.*

*Kunnan edustajat ovat helposti lähestyttävissä ja tekevät mielellään yhteistyötä.*

Webropol-kyselyssä selvitettiin kuntayhteistyön muotoja. Yleisin kuntayhteistyön muoto oli yhteistyösopimus kunnan kanssa: 73,3 % vastaajista valitsi tämän vastausvaihtoehdon (taulukko 9). Yhteistyösopimuksessa kunta ja seura sopivat tuottavansa palvelut yhdessä ja jakavansa toiminnasta aiheutuvat kustannukset. Lähes yhtä yleistä kuntayhteistyössä oli vastaajien mielestä maksuton kunnan tilojen ja/tai välineiden käyttö (70 %).

Taulukko 9. Seurojen yhteistyömuodot kuntien kanssa (n=30), seurakohtainen tulos. (Seuroilla mahdollisuus valita useampia vaihtoehtoja.)

<b>Yhteistyömuoto</b>	<b>%</b>
yhteistyösopimus	73,3
maksuton tilojen/välineiden käyttö	70,0
ostopalvelusopimus	46,7
asiantuntijayhteistyö	26,7
kunnan rahallinen tuki	16,7

Melkein puolet vastaajista (46,7 %) kertoi, että kunnan kanssa tehtiin ostopalvelusopimus LIKE-hankkeen aikana tuotettavista hyvinvointipalveluista (taulukko 9). Ostopalvelusopimus mahdollisti joillekin seuroille hankkeeseen osallistumisen ja omarahoitusosuuden kattamisen kunnan ostopalvelumaksuilla. Jonkin verran tehtiin kuntien kanssa tehtiin myös asiantuntijayhteistyötä sekä kunta tuki seuran toimintaa rahallisesti, ilman velvoitetta järjestää toimintoja tai palveluja.

*[Kunta] on pääyhteistyökumppani hyvinvointipalveluiden ostajana. Ilman palveluiden myyntiä kunnalle LIKE -hanketyöntekijän palkkakustannuksista selviäminen olisi seuralle todella haasteellista.*

Seurat järjestivät kuntien kanssa yhteistyönä erilaisia liikuntaryhmiä lapsille ja aikuisille. Lisäksi erilaisia tapahtumia järjestettiin yhteistyössä. Joku seura osallistui myös kunnan erilaisiin hankkeisiin.

*Seura on osallistunut kaupungin terveystuokuntaryhmien vetämiseen ja mahdollistanut ryhmien lisäämisen. Näin on saatu lisättyä liikuntatarjontaa.*

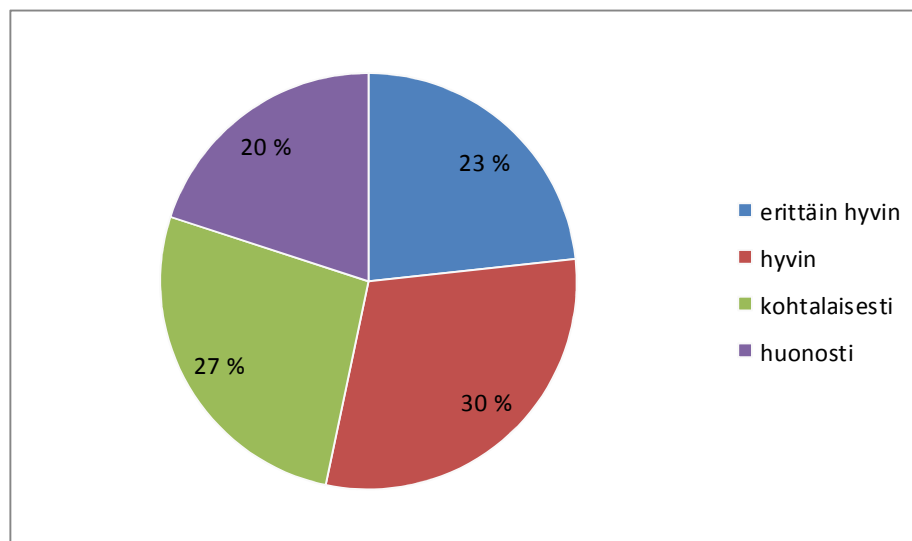
Seurat tekivät kuntien kanssa yhteistyötä myös markkinoinnissa ja tiedottamisessa. Kuntien kautta mainostettiin seurojen toimintoja ja ryhmiä, ja esitteitä saattoi saada kopioiduksi maksutta. Yhdessä seurassa koettiin, että esitteiden jakaminen jäi ainoaksi kuntayhteistyön muodoksi.

*Kuntayhteistyö on ollut hyvin minimaalinen. Käytännössä ei lainkaan. Lähinnä mainosten/esitteiden jakoa.*

Osa seuroista suunnitteli LIKE-hanketoimintojaan yhteistyössä kunnan kanssa. Tästä saatu molemminpuolinen hyöty oli se, että seuran toimintojen sisältö muokattiin vastaamaan kunnan ja kuntalaisten tarpeita.

*Hyvän yhteistyökanavan kautta hanketoimintoja on pystytty muokkamaan tarpeita vastaaviksi.*

*Keskustelu- ja suunnittelupalaverit kaupungin virkamiesten kanssa edesauttavat palvelutarjonnan laajentamista paikkakunnalla.*



Kuvio 24. Yhteistyön onnistuminen kunnan kanssa, % (n=30)

Kuntayhteistyön onnistuminen koettiin seuroissa eri tavoilla. Kuntayhteistyö onnistui hyvin vajaan kolmasosan (30 %) Webropol-kyselyyn vastanneen mielestä (kuvio 24). Viidesosa vastaajista (20 %) koki kuntayhteistyön epäonnistuneen.

Useimmat seuroista pitivät kuntayhteistyön parantumisen antina sitä, että kunta ja seura tulivat paremmin tietoisiksi toistensa toiminnoista ja seurat saivat avattua kuntaan tiiviimmän ”keskustelu yhteyden”. Seuran koettiin olevan entistä paremmin selvillä kunnan liikuntatoimessa tapahtuvista asioista ja kunnan päätöksentekoon oli paremmat mahdollisuudet vaikuttaa. Osa seuroista piti kunnan edustajien kanssa säännöllisesti palaverieja, ja muun muassa olosuhdeongelmia saatiin tuotua paremmin kunnan tietoisuuteen.

*Seuran vaikuttamismahdollisuus kunnan ratkaisuihin ovat ehkä hieman lisääntyneet melko säännöllisen vuorovaikutuksen johdosta.*

Yksi seura koki, että yhteistyö kunnan kanssa oli ennestäänkin jo tiivistä, eikä hanke tuonut muutosta tilanteeseen. Negatiivisena muutoksena yhteistyössä eri tahojen kanssa tuotiin esille kunnan kieltäytyminen hyvinvointipalvelujen ostamisesta taloudelliseen tilanteeseen vedoten.

*Kunnan kanssa supistui suunnitellusta, koska säästöjen takia kunta ei käynnistänyt uusia palveluiden ostosopimuksia, jatkoi vain vanhoja.*

Webropol-kyselyn vastauksista kävi esille, että 25 % LIKE-hankeseuroista teki yhteistyötä vain kunnan kanssa. Suurin osa seuroista (75 %) teki yhteistyötä myös muiden tahojen kanssa. LIKE-hankeseurojen yhteistyökumppaneiksi kunnan ohella ilmoitettiin muut liikuntaseurat ja yhdistykset, urheiluopistot, erilaiset oppilaitokset, yritykset, seurakunnat, SLU-aluejärjestöt, lehdistö, sairaanhoitopiiri, lajiliitto ja muut hankkeet.

*Verkostojen ja kumppanuuksien avulla haetaan mm. monipuolisempaa hyvinvointipalvelujen tarjontaa alueella samalla päällekkäisiä toimintoja ja ajankohtia välttäen, mahdollisesti yhteisiä välinehankintainvestointeja ja markkinointia, yhteisiä tapahtumia tai muiden järjestämiin tapahtumiin*

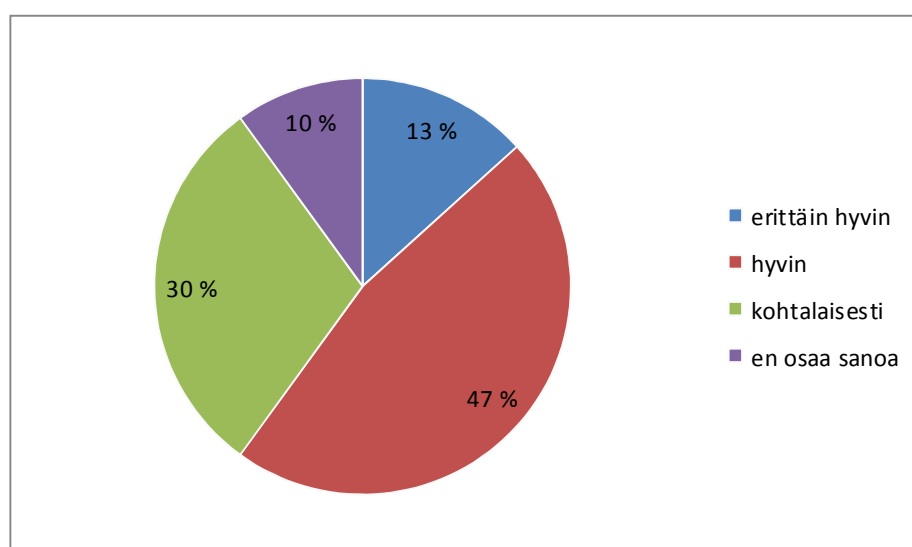
*osallistumismahdollisuutta, sekä laajempia henkilöresursseja hyvinvointipalveluiden ja tapahtumien järjestämiseen.*

Seurat ovat lisänneet yhteistyötä myös muiden tahojen kuin kunnan kanssa. Samankaltaisia vastauksia saatiin myös Webropol-kyselystä. Yli puolet (56,5 %) vastaajista koki, että yhteistyö eri tahojen kanssa muuttui positiivisesti LIKE-hankkeen aikana. Lähes kaksi viidesosaa vastaajista (39,1 %) oli sitä mieltä, että yhteistyössä eri tahojen kanssa ei tapahtunut muutoksia. Yksi vastaaja (4,3 %) koki, että yhteistyössä tapahtui negatiivisia muutoksia.

Webropol-kyselyssä positiivisina muutoksina vastaajat kokivat erityisesti yhteistyön yleisen lisääntymisen eri tahojen kanssa sekä uusien verkostojen ja yhteistyötahojen saamisen. Positiivisena muutoksena koettiin myös lujittunut yhteistyö ja sitä kautta lisääntynyt luottamus ja ymmärrys eri osapuolten toiminnasta.

*...vuoropuhelu [kunnan] kanssa ja sitä kautta toisen osapuolen ymmärryksen lisääntyminen kasvanut.*

*Luottamussuhde on lujittunut.*



Kuvio 25. Yhteistyön onnistuminen muiden tahojen kanssa, % (n=30)

Yhteistyön muiden yhteistyötahojen kuin kunnan kanssa koettiin sujuneen pääosin positiivisesti (kuvio 25). Webropol-kyselyn vastaajien mielestä yhteistyö muiden tahojen kanssa sujui hyvin (47 %) tai kohtalaisesti (30 %). Kukaan vastaajista ei kokenut yhteistyön sujuneen huonosti.

### 6.3.2 Ongelmat ja haasteet yhteistyömuotojen kehittämisessä

Jotkut seurakokivat yhteistyön haasteena päällekkäisrahoituksen ongelman. Tällä tarkoitetaan sitä, että EU-rahoitteinen hanke ei voi saada valtion rahallista tukea muulta taholta. Tämän koettiin rajaavan yhteistyömahdollisuuksia muun muassa toisten hankkeiden kanssa.

*Yhteistyömahdollisuuksien rajautuminen sen takia, että päällekkäistä rahoitusta ei voi olla, eli eri hankkeet eivät välttämättä voi tehdä yhteistyötä sopivimmalla mahdollisella tavalla.*

Yksi seura koki positiivisena haasteena toimintojen markkinoinnin ja yhteistyön opettamisen kunnan kanssa. Toisessa seurassa kuntayhteistyön haasteeksi koettiin rahoituskuviot.

*Kunnan kanssa yhteistyö toimi mikäli rahasta ei ole kyse. Sekä koulutoimen, että vapaa-aikatoimen kanssa haasteet nimenomaan niin lapsilta ja nuorilta perittävistä hinnoista.*

Toimintojen sidonnaisuus niitä toteuttavaan työntekijään tai muihin henkilöihin aiheutti haasteita yhteistyömuotojen kehittämisessä. Myöskään työnjako kunnan ja hankeseuran välillä ei aina ollut selkeä.

*Yhteistyö seurassa ja [kunnassa] lähti alussa hyvin käyntiin, mutta eri ihmisten sairauslomien, vuosilomien ym. kiireiden ja poissaolot ovat hidastaneet hankkeen etenemistä.*

*Kunnan tulisi selkeyttää omaa linjaansa liikuntaryhmien tuottamiseksi, sekä panostaa ryhmien perustamiseen niin suunnittelun kuin markkinoin-*

*nin/ kuntalaisten informoinnin saralla. Taidetaan odottaa [seuralta]/ LIKE -hankkeelta valmiiksi suunniteltuja ja hoidettuja asioita?*

Kuntien taloudellinen tilanne vaikeutti yhteistyötä kunnan ja seuran välillä joissakin tapauksissa, vaikka se ei mitenkään korostunut tuloksissa.

*[Kunnan] kanssa ei oikein olla vielä päästy eteenpäin. Nyt on edetty pienin askelin. Taloudellinen tila ja säästöpainot pakottavat kuntia säästämään.*

Yhdessä seurassa koettiin haasteena se, että SLU-alueella ei ollut seurakehittäjää ensimmäisen hankevuoden aikana. Seurassa koettiin tämä asia yhteyshenkilön puutteena. Toisessa seurassa koettiin haasteena se, että hankkeessa järjestetyt verkostotapaamiset ja muut tapahtumat olivat liian hanketyöntekijäkeskeisiä, eikä muu seuraaväki osallistunut niihin. Hanketyöntekijä koki haastavaksi tapaamisten kokemusten viemisen omaan seuraansa ja ihmisten sitouttamisen tapaamisissa syntyneisiin uusiin ideoihin, koska kukaan muu seurasta ei ollut mukana kuulemassa tapaamisten antia.

#### **6.4 Vaikutukset toimintojen jatkuvuudessa**

Toimintojen jatkuvuuden kannalta iso osa seuroista sai hankkeen aikana hyviä tuloksia aikaiseksi. Seurat saivat varmuutta hanketoimintaan jatkossakin, ja osoittivat toimintansa tarpeellisuuden kunnassa.

*Hanke on todistanut sen, että alueella on todella ollut tarvetta etenkin ryhmäliikunnan ohjaamiseen.*

Seurojen LIKE-hankkeen aikana toteuttamat toiminnot jatkuvat suurella osalla seuroja. Puolet seuroista (50 %) jatkaa ainakin osaa kehitetyistä toiminnoista (taulukko 10).

*Osittain yhdistetään seuran muuhun toimintaan, osa joudutaan lopettamaan vaikka ovat eettisesti erittäin hyviä, mutta niitä ei ole saatu "tuottamaan".*

Taulukko 10. Toimintojen jatkuminen LIKE-hankkeen päättymisen jälkeen. Seurakohtainen tulos.

Toimintojen jatkuvuus	Lukumäärä	%
kaikki toiminnot jatkuvat	5	31,3
osa toiminnoista jatkuu	8	50,0
ei jatku	2	12,5
ei vielä tietoa	1	6,2

Työntekijä toteuttaa jatkossa toimintoja niissä seuroissa, joissa hänen palkkaustaan jatkettiin (taulukko 11).

*Jatkamme niitä, ko. työntekijä on palkattu kokopäivätoimiseksi pysyvään työsuhteeseen.*

Muissa seuroissa ainakin osa toiminnoista jatkuu vapaaehtoisten toteuttamana tai kunnan toimintoina (taulukko 11). Osa seuroista ei vielä Webropol-kyselyyn vastatesaan ollut tehnyt ratkaisua toimintojen jatkamisesta tai lopettamisesta.

Taulukko 11. Jatkettavien toimintojen toteuttajataho. Seurakohtainen tulos.

Jatkettavien toimintojen toteuttaja	Lukumäärä	%
työntekijä	7	43,8
seuran vapaaehtoiset	5	31,3
kunta	1	6,2
ei vielä tietoa	1	6,2
toimintoja ei jatketa	2	12,5

Yksi seura teki kunnan kanssa sopimuksia myös muiden hyvinvointipalvelujen tuottamisesta hankkeen päättymisen jälkeenkin. Toimintoja kehitettiin yhdessä kunnan kanssa ja toiminnot monipuolistuivat.

*Kunnan kanssa olemme sopineet myös muista palveluista hankkeen aikana, joita tulemme jatkossakin tuottamaan.*

Yksi keino mitata seuran LIKE-hankkeen onnistumista on työntekijän jatkaminen seuran työntekijänä hankkeeseen kuuluvan palkkatuen jälkeenkin. Kuusi hankkeessa mukana ollutta seuraa ilmoitti, että työntekijä jatkaa palkattuna heidän seurassaan

hankeajan päättymisen jälkeenkin (taulukko 12). Osa-aikaisena työntekijä jatkaa yhdessä seurassa. Kuusi seuraa kertoi, että työntekijä ei jatka seuran toiminnassa millään tavalla, ja kolmessa seurassa työntekijä jatkaa vapaaehtoistoimijana, esimerkiksi liikuntaryhmän ohjaajana tai valmentajana.

*Hankkeen jälkeen seurasta löytyi valmiuksia työntekijän palkkaamiseen suunnilleen samanlaisella toimenkuvalla ja tavoitteilla, joten hankkeen aikaansaannokset jäivät elämään ja kehittyvät edelleen.*

Taulukko 12. Työntekijän jatkaminen seurassa LIKE-hankkeen päättymisen jälkeen. Seurakohtainen tulos.

Työntekijän jatkaminen seurassa	Lukumäärä	%
työntekijä jatkaa kokoaikaisena	6	37,5
työntekijä jatkaa osa-aikaisena	1	6,25
työntekijä jatkaa vapaaehtoistoimijana	3	18,8
työntekijä ei jatka seuran toiminnassa	6	37,5

#### 6.4.2 Ongelmat ja haasteet toimintojen jatkuvuudessa

Moni seura koki haasteena toiminnan jatkumisen kannalta uusien toimintojen vakiinnuttamisen, jotta työntekijän palkkaus mahdollistuisi myös hanketuen päättymisen jälkeen. Taantumankin koettiin tuoneen haasteita toiminnan jatkuvuudelle, koska palvelutuotteiden myyminen ja ulkopuolisen rahoituksen hankkiminen vaikeutui.

*Hankkeellemme se on vaikea tilanne vakiinnuttaa toiminta ja saada päätoiminen pysyväksi.*

Myös hankkeen lyhyt toiminta-aika koettiin haasteena. Hankkeen aikana saattoi nousta paljon kehittämissideoita, mutta aika ei riittänyt niiden kaikkien toteuttamiseen ja toiminnan laadulliseen kehittämiseen. Lisäksi yhteen seuraan kaivattiin enemmän pitkän tähtäimen suunnitelmallisuutta, koska sen puute koettiin haasteena.

*Aika loppuu kesken saada toimintoja sellaiseen kuntoon, jotta seuralla olisi edellytykset jatkaa hanketyöntekijän palkkausta. Myöskään seura-toiminnan organisoinnin järjeistäminen ei ehdi edetä riittävästi, jotta hankkeen aikana seura uudistuisi ja toimisi entistä tehokkaampana.*

### **6.4.3 Kuntayhteistyön rooli toimintojen jatkuvuuden kannalta**

Useassa seurassa kuntayhteistyön jatkuminen koettiin merkittävänä tekijänä hankkeen toimintojen jatkoon kannalta. Kunta nähtiin tärkeänä yhteistyökumppanina tulevaisuudessa. Kuntien kanssa suunniteltiin yhteisiä hankkeita, saatiin rahallista tukea tai tiloja, ja jotkut seuramat aikoivat olla jatkossakin mukana tuottamassa palveluita kunnan ostopalvelusopimuksella.

*Kuntayhteistyö on ollut merkittävää tähänkin asti ja jatkoa ajatellen se on varmasti tärkein yhteistyökumppani jotta palvelutoiminnot saataisiin jatkumaan.*

Tulevaisuuden kannalta seuroissa koettiin tärkeänä kunnan kanssa aloitettu keskusteluyhteistyö. Seuroissa koettiin positiivisena se, että kuntien kanssa päästiin neuvottelemaan ja tekemään yhteistyötä, ja toivottiin, että seura olisi jatkossakin vartenotettava toimintakumppani kunnille.

*Toivottavasti seura on pystynyt hankkeen avulla saavuttamaan tavoitteensa ja sitä pidetään nyt erittäin potentiaalisena yhteistyökumppanina erilaisissa tilaisuuksissa ja hankkeissa joita tulevaisuudessa järjestetään.*

Joissakin seuroissa kuntayhteistyön ei koettu toimineen hankkeen aikana eikä sen uskottu toimivan jatkossakaan hankkeen päätyttyä. Yhdellä seuralla taasen ei ollut juurikaan tarvetta kuntayhteistyölle.

## 7 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

### 7.1 Eettisyys arvioinnissa

Arvioinnin toteuttaminen vaatii paljon eettistä pohdintaa. Arvioinnin tekijä on prosessin vallankäyttäjä, joten sen vuoksi arvioinnissa tehtyjen valintojen tulee olla perusteltuja. Arvioinnin tekijän tulee esitellä havaintonsa avoimesti, sekä tuoda esille aineistosta nousseet hyvät ja kehittämistä vaativat asiat oikeassa suhteessa niiden esiintymiseen aineistossa. Arvioinnin tekijä on tilintekovastuullinen arvioinnistaan, joten hänen pitää pystyä osoittamaan, että arviointi on tehty tarkoituksenmukaisesti ja luotettavasti. (Virtanen 2007, 16, 25,50,125.)

Muutkin asiat kuin arvioinnin läpinäkyvyys ja arvioijan toiminta vaativat eettistä pohdintaa ennen arviointiprosessin aloittamista ja arviointiprosessin aikana. Muun muassa arviointikohteen valinnassa, arviointikysymysten muodostamisessa, arviointimethodologian valinnassa, aineistojen keräämisessä ja analysoinnissa sekä aineistojen tulkinnessa, johtopäätösten ja kehittämissuhteiden muodostamisessa tulee käyttää eettistä pohdintaa. Hanketoimintaa arvioitaessa täytyy huomioida myös julkiseen toimintaan liittyvät poliittiset vaikutukset. Vaikka arvioitava toiminta ei olisi poliittista toimintaa, voivat poliittiset päätökset vaikuttaa muun muassa arvioitavan asian valintaan, arviointikysymysten painotuksiin ja tulosten hyödynnettävyyteen. (Pohjola 2007, 11–12; Virtanen 2007, 25,50.)

Niin sanotun sosiaalisen vastuun etiikan näkökulmasta tulisi pohtia arvioinnin oikeutusta, seurauksia ja vaikutuksia (Pohjola 2007, 12). Arvioinnin tulisi edistää yhteiskunnallista hyvää. Aina hyvän edistäminen ei ole yhtä helppoa. Arvioinnin tarkoituksesta pitkälti riippuu se, ovatko arvioinnin tulokset hyvästä vai pahasta. Arvioinnin tekijän tulisi tiedostaa arvioinnin taustalla olevat motiivit ja tarkoitukset sekä intressit ja intressiryhmät. (Virtanen 2007, 51–52.)

Arviointi kohdistuu jollakin tavalla aina myös ihmisiin, vähintäänkin arvioinnin taustalla oleviin tahoihin tai sidosryhmiin. Ihmisten oikeanlainen kohtelu on arvioinnissa tärkeää. Arvioinnissa tulisi ottaa huomioon muun muassa ihmisten tasa-arvon, demokratian sekä ihmisoikeuksien toteutuminen. Arviointiaineistojen pohjalta tehtävillä kehittämissuosituksilla voi olla suuriakin vaikutuksia ihmisten elämään, jolloin muodostuu isot velvoitteet arvioinnin eettiselle toteuttamiselle. (Virtanen 2007, 209–210.)

Olen tuonut arviointitutkimuksessa käytettyjen aineistojen tulokset esille niitä muuttamatta. Seurojen täyttämät osatoimijoiden väliraportit on lähetetty maksatushakemusten liitteenä myös rahoittajalle, joten ne ovat julkisia dokumentteja. Myös väliraportti on lähetetty rahoittajalle. Seurojen hanketyöntekijät ovat esitelleet posterit LIKE-hankkeen päätösseminaarissa.

Pyrin tuomaan arvioinnin prosessit ja toimenpiteet avoimesti esille. Webropol-kyselyn vastausten esittelystä ei voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Seurat voi tunnistaa vain lukumäärätaulukoista, ei muista kyselyn vastausten tuloksista. Käytin koko arviointiprosessin ajan eettistä pohdintaa. Koska arvioinnin kohteena on julkinen hanke, on arvioinnin tuloksilla vaikutusta hankkeen kokonaisarviointiin ja sitä kautta laajemmallekin, esimerkiksi rahoittajan levittämänä tietona. Pyrin huomioimaan tämän kaiken arvioinnin toteutuksessa ja raportoinnissa.

Oma roolini LIKE-hankkeessa vaikutti jollakin tavoin arviointiprosessiin. Pystyin mielestäni arvioimaan toimintaa paremmin ja suhteuttamaan sitä kokonaisuuteen, kun olin tietoinen LIKE-hankkeesta ennestään ja olen toiminut siinä jonkin aikaa jo ennen arvioinnin toteuttamista. En kuitenkaan vaikuttanut toiminnallani seurojen vastauksiin tai muuhun arviointiin liittyvään toimintaan.

## 7.2 Arviointitutkimuksen luotettavuus

Arviointitutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että arviointitutkimus perustuu aineistoihin. Arviointitoiminnan korostunut aineistolähtöisyyden vaatimus tarkoittaa sitä, että arvioinnista tehtävät johtopäätökset ja kehittämissuosituksat nousevat aineistojen pohjalta. Korostuneen aineistolähtöisyyden vaatimus estää johtopäätösten manipuloimisen, koska kaikki kehittämissuosituksat ovat johdettavissa johtopäätöksiin ja ne edelleen aineistoon. (Virtanen 2007, 126,170.) Lisäksi arvioinnin uskottavuutta ja luotettavuutta voidaan vahvistaa linkittämällä ja vertaamalla tuloksia muihin tutkimuksiin ja arviointeihin (Moilanen & Rähä 2001, 59).

Arvioinnin tekijän tulee olla rehellinen itseään, arvioinnin kohdetta ja arvioinnin tilaajaa kohtaan. Arvioinnissa esille tulleet havainnot ja löydökset tulee tuoda esille rehellisesti ja avoimesti. Hyvät ja huonot puolet pitää esittää niiden oikeilla painoarvoilla, korostamatta liiallisesti kumpiakaan. (Virtanen 2007, 125.) Arviointitutkimuksen vaatimukseen kuuluu validius ja reliaabelius. Validiteetti varmistaa sen, että arvioidaan oikeaa asiaa. Silloin tutkimuksen mittari mittaa niitä asioita, joita sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa arvioinnin luotettavuutta, eli sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa eivätkä anna vain sattumanvaraisia vastauksia. Molempiin vaatimukseen voidaan vastata tekemällä tutkimus ja raportointi läpinäkyväksi. (Hirsjärvi 2004a, 216; Atjonen 2007, 34–35.)

Etenkin laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuksen luotettavuus varmistaa kuvaamalla tarkasti tutkimuksen eri vaiheet ja toteuttaminen. Erityisesti aineistojen hankkiminen ja tuottaminen tulisi kuvata selkeästi ja kaunistelematta. (Hirsjärvi 2004a, 217.) Raportoinnissa läpinäkyväksi tehty toiminta varmistaa myös sen, että myös ulkopuoliset voivat arvioida arvioinnin luotettavuutta ja uskottavuutta. (Aalto-Kallio ym. 2009, 104.) Johtopäätösten tulee perustua arvioinnin tuloksiin, sillä ne eivät saa olla vain arvioitsijan mielipiteitä (Kijärvi-Pihkala 2009, 14).

Ilman luotettavaa seuranta-aineistoa voi olla vaikea toteuttaa arviointia. Erityisesti eri ilmiöiden suhteuttaminen toisiinsa ja riippuvuussuhteiden löytyminen voi olla haasteellista, jos arviointiaineistoja ei ole kerätty koko hankkeen ajan. Arviointi voi vääristyä, ellei ilmiöiden välisiä kausaalisia suhteita voida tulkita riittävästi. Ongelmaa voidaan pyrkiä estämään keräämällä arviointiaineistoa koko hankkeen ajan tai perehtymällä hyvin arvioinnin kohteena olevaan toimintaan teorian avulla. (Virtanen 2007, 109.)

Seuroilla oli tietynlainen velvoite vastata Webropol-kyselyyn, sillä LIKE-hankkeeseen osallistumiseen kuului myös velvoite toiminnan arvioimiseen. Jokaisesta seurasta saatiin Webropol-kyselyyn vähintään yksi vastaaja, joten huomioin kaikkien seurojen näkemyksen toiminnan arvioinnissa. Webropol-kyselyyn saattoi vastata nimettömästi, joten tulokset heijastavat melko hyvin vastaajien näkemyksiä hankkeesta. Vastaajia ei voi tunnistaa tuloksista, joten esille saatettiin tuoda rehellisesti omat mielipiteet. Kyselyyn vastasivat hanketyöntekijöiden lisäksi myös muut seuran toimihenkilöt, joten kyselyllä tavoitettiin melko laaja näkökulma asiaan.

Posterit tarkoitettiin kaikkien nähtäväksi ja työntekijät esittivät niitä itse. Siitä johtuen kaikissa postereissa ei välttämättä tuotu esille samoja asioita, mitä uskallettiin kertoa nimettömästi Webropol-kyselyssä. Seurakohtaisesti täytetyissä osatoimijoiden väliraporteissakaan ei ehkä tuotu esille kaikkia hankkeen haasteita. Ne vastattiin myös niin, että vastaajan tunnistaminen oli mahdollista.

Arviointitutkimuksen luotettavuutta lisää triangulaatiomenetelmän käyttö sekä aineiston keruumenetelmissä että aineistojen analysointimenetelmissä (Patton 2002, 247–248). Keräsin aineistoa Webropol-kyselyn avulla, mutta sen lisäksi hyödynsin olemassa olevia aineistoja. Analysoin arviointiaineistoja sekä määrällisillä että laadullisilla menetelmillä. Eri arviointiaineistojen sisältämät tulokset olivat osittain toisiaan vahvistavia ja osaltaan toisiaan täydentäviä. Ristiriitaisia tuloksia ei eri aineistoista eikä eri analysointimenetelmien käytön lopputuloksena löytynyt.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Muutokset seurojen osallistujamäärissä ja seurojen tuottamissa palveluissa

LIKE-hankkeen seurojen hyvinvointipalveluissa yleisin kohderyhmä oli lapset (ks. kuvio 4). Tulokset ovat samankaltaisia liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvityksen (2008) kanssa. Selvityksen otanta oli melko pieni, joten sen tulokset ovat suuntaa-antavia. Kuten LIKE-hankkeessa, myös selvityksessä olleissa liikuntaseuroissa yleisimmät maksulliset palvelut olivat lasten liikuntaan liittyviä. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 21,26.)

Seurojen jäsenmäärät, harrastajamäärät ja vapaaehtoisten määrät kasvoivat hyvin eri tavoin LIKE-hankkeen aikana (ks. taulukot 3–4). Hankkeen ensisijaisena tavoitteena ei ollut osallistujamäärien kasvattaminen. Voidaan kuitenkin olettaa, että seuroissa, joissa hanketoiminta onnistui ja linkittyi selkeästi seuran toimintaan myös osallistujien määrä kasvoi LIKE-hankkeessa toteutettujen hyvinvointipalvelujen myötä. Toiminnan volyymin lisääminen ja sitä kautta osallistujamäärien kasvu on myös yksi edellytys työntekijän jatkamiselle seuran toiminnassa. Uusista hyvinvointipalveluista seura saa lisätuloja, jotka mahdollistavat työntekijän palkkauksen jatkamisen LIKE-hankkeen päättymisen jälkeen.

Seurat tuottivat LIKE-hankkeen aikana tärkeitä hyvinvointipalveluja. Uudet toimintamuodot ja kohderyhmät seuroissa loivat uutta tai lisäsivät kunnan alueen hyvinvointipalvelujen tarjontaa muun muassa erityisliikunnan, terveysliikunnan ja harrasteliikunnan alueille. Vähän liikkuvien ihmisten houkuttelemisen mukaan liikuntatoimintaan on tärkeää heidän hyvinvointinsa ja terveytensä ylläpitämiseksi ja parantamiseksi.

Seurat tiedottivat hyvinvointipalveluistaan monen eri kanavan kautta. Tiedottamisessa onnistuttiin melko hyvin, sillä sen koettiin pääsääntöisesti toteutuneen ilman suurempia ongelmia (ks. kuvio 5). Seuroilla on yleensä olemassa vakiintuneet tiedotuskan-

vat, joita hyödynnettiin LIKE-hankkeen aikana. Uusien osallistujien tavoittamisessa voi olla enemmän haasteita, mutta seurat kokivat vain vähän ongelmia kohderyhmän tavoittamisessa (ks. kuvio 6).

Webropol-kyselyn perusteella seurat osasivat kohdentaa toimintonsa hyvin osallistujien tarpeita vastaaviksi (ks. kuvio 7). On kuitenkin vaikea arvioida, miten palvelut todellisuudessa kohdentuivat ihmisten tarpeisiin. Ei voida päätellä, jättivätkö ihmiset osallistumatta sen takia, että eivät saaneet tietoa hyvinvointipalveluista vai sen takia, että palvelut eivät kohdentuneet heidän tarpeisiinsa.

Tilajärjestelyt koettiin melko haasteellisena LIKE-hankkeen aikana (ks. kuvio 8). Joillakin seuroilla oli käytössä omat liikuntatilat hyvinvointipalvelujen tuottamista varten, jolloin tilajärjestelyt eivät aiheuttaneet kovinkaan suuria haasteita vaan päinvastoin vähensivät tilojen ”tyhjäkäyntiä”. Suurin osa hankeseuroista oli kuitenkin kunnan tai yksityisten tilojen omistajien varassa, jolloin toimintaa ei voitu lisätä enempää kuin mihin käyttöön saadut tilat riittivät. Toiminnan suunnittelu ja toteutus saatettiin lisäksi aloittaa niin myöhään, ettei haluttujen tilavuorojen saaminen enää onnistunut, vaan tilat oli annettu jo muiden liikuntaseurojen käyttöön. Myös lisääntyneet harrastajamäärät saattoivat aiheuttaa haasteen löytää kasvavalle toiminnalle lisätiloja.

Mielenkiintoisia tuloksia ilmeni palvelujen kehittämisperusteissa. Webropol-kyselystä ilmeni, että hyvinvointipalveluja kehitettiin ensisijaisesti tilaajan tai ostajan tarpeisiin, asiakkaiden tai osallistujien toiveiden mukaisesti tai seuran toiveiden mukaan (ks. kuvio 9). Hyvinvointinäkökulman huomioiminen palvelujen kehittämisperusteena oli vasta neljänneksi tärkein. LIKE-hankkeen tavoitteena oli kuitenkin hyvinvointipalvelujen kehittäminen, mutta seurat kehittivät palvelujaan ensisijaisesti muista lähtökohdista käsin. Tämä voi johtua siitä, että seurojen piti järjestää sellaista toimintaa, jolla kootaan riittävät tulot työntekijän palkkakulujen kattamiseksi. Lisäksi seuroissa koetaan monet liikuntatoiminnot seuran perustoiminnoiksi, eikä välttämättä korosteta erikseen niiden hyvinvointia kohentavia vaikutuksia.

Liikuntaseurojen toiminta on yleensä yleishyödyllistä toimintaa, jota tehdään voittoa tavoittelematta. Palvelutuotannon hinnoittelu voi olla vaikeaa, eikä palveluista osata tai haluta pyytää riittävästi hintaa, jotta se tuottaisi voittoa. LIKE-hankkeen seurat hinnoittelivat palvelunsa hyvin käyttäjälähtöisesti, sillä vain pieni osa palveluista toteutettiin voitontavoittelumielessä. Toiminnan jatkuvuuden kannalta tämä ei välttämättä ole toimivin ratkaisu. Hyvinvointipalvelujen tai muun toiminnan tulisi tuottaa jonkin verran voittoa. Seuralla tulisi olla kerättyinä säästöön riittävä ”vararahasto”, jolla pystyttäisiin reagoimaan yllättäviin tilanteisiin, esimerkiksi työntekijän sijaisen palkkaamiseen.

## **8.2 Muutokset seurojen organisaatiossa**

Seurojen syyt hankkeeseen mukaan lähtemiselle vaihtelivat (ks. taulukko 6). Uuden toiminnan aloittaminen tai nykyisen toiminnan lisääminen oli yleisin syy lähteä mukaan LIKE-hankkeeseen. Suurena syynä seuroilla oli myös rahallisen tuen saaminen työntekijän palkkaamiseen. On vaikea arvioida, miten seurojen perustelut hankkeeseen mukaan lähtemiselle vaikuttivat toiminnan onnistumiseen ja toiminnan jatkumiseen hankeajan jälkeen. Todennäköistä kuitenkin on, että seurat, jotka suunnittelivat realistisesti oman hankkeensa tavoitteet ja toiminnot sekä mielsivät perustelut LIKE-hankkeessa mukana olemiselle, myös onnistuivat hankkeen toiminnoissa paremmin.

Seurojen hallitukset tunsivat LIKE-hankkeen pääsääntöisesti hyvin (ks. kuvio 15). Kaikissa seuroissa näin ei kuitenkaan ollut, vaan perehtyneisyys oli huonoa tai erittäin huonoa. Voidaan olettaa, että hankkeen toteuttaminen ja toiminnan kehittäminen seurassa ei ole kovinkaan helppoa tai tuloksellista, jos seuran hallinto ja sen jäsenet eivät ole kovinkaan perehtyneitä toimintaan. Seurajohdon sitoutuneisuus ei myöskään voi olla kovin korkealla tasolla, jos hanketta ja sen toimintoja ei riittävästi tunneta. Seuran jäsenten vapaaehtoisuus aiheuttaa haasteita. Hallituksen jäsenet ovat loppujen lopuksi vastuussa toiminnasta, mutta heillä ei välttämättä ole aikaa tai mahdollisuutta perehtyä hankkeen toimintoihin haluamassaan määrin oman työnsä ohella.

Työntekijän palkkaaminen seuraan selkiytti seurojen toimintaa ja osassa seuroja paransi toiminnan laatua. On selvää, että toiminta paranee jos vapaaehtois pohjalta toimineeseen seuraan saadaan työntekijä, jolla on työajalla mahdollisuus keskittyä toiminnan kehittämiseen ja laadun parantamiseen. Tämä vaikutus oli nähtävissä erityisesti niissä seuroissa, joissa ei ollut palkattua henkilökuntaa ennen LIKE-hanketta.

Kososen ja Tiikkajan (2008, 28) kokoaman selvityksen mukaan palveluja tuottavat seurat olivat kokeneet eniten ongelmia työntekijöiden määrän ja ammattitaidon riittävydessä. LIKE-hankkeen seuroissa tämänkaltaisia ongelmia ei ilmennyt kovin paljon. Jonkin verran ongelmia seuroissa koettiin työntekijän työajan riittävydessä (ks. kuvio 16), mutta vain pieni osa seuroista koki ongelmia työntekijän ammattitaidon riittävydessä (ks. kuvio 18). Pääasiassa työntekijät koettiin ammattitaitoisiksi.

Lakisääteiset työnantajavelvoitteet hoidettiin LIKE-hankeseuroissa enimmäkseen hyvin. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että LIKE-hankkeen projektipäällikkö toimi seurojen apuna ja tukena työntekijän palkkausasioissa sekä myös siitä, että hankkeessa edellytettiin, että seurat hoitavat työnantajavelvoitteensa lakien ja asetusten mukaisesti.

LIKE-hankeseuroissa haasteita aiheutti työntekijän ja vapaaehtoisten työn erottaminen (ks. kuvio 19). Liikuntaseuroissa ilmenee monesti väärinymmärryksiä, kun seuraan palkataan työntekijä. Näin kävi myös osassa LIKE-hankkeen seurojakin. Seuran vapaaehtoiset toimijat saattavat olettaa, että palkattu työntekijä tekee kaikki vapaaehtoisille aikaisemmin kuuluneet tehtävät. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, eikä ole tarpeen olettaa, että yksi henkilö pystyy tekemään kaikki seuran tehtävät. Lisäksi LIKE-hankkeessa oli määritelty, että työntekijä sai työskennellä vain hankkeen toimintojen parissa. Muu seuran toiminta tuli järjestää vapaaehtoisvoimin tai muiden palkattujen työntekijöiden tekemänä. Vapaaehtoisten ei aina kuitenkaan ollut helppoa erotella LIKE-hankkeen toimintoja muusta seuratoiminnasta, varsinkaan jos seuran sisäinen tiedonkulku ei ollut riittävää eikä hankkeen käytännöistä tiedotettu seuran sisällä riittävästi.

Rahoittajan asettamat rajoitteet toiminnalle ja LIKE-hankkeen edellyttämä raportointi koettiin osassa seuroja haastavina (ks. kuviot 20 ja 21). Tämä saattoi aiheutua siitä, että menettelytapoja ei sisäistetty seuroissa riittävästi hankkeeseen mukaan lähdeittäessä. Jos seuran pääasiallisena syynä LIKE-hankkeeseen osallistumiselle oli työntekijän palkkaaminen, saattoi heidän olla vaikea ymmärtää rahoittajan asettamia rajoituksia toiminnan toteuttamiselle. Osa ongelmista saattaa myös selittyä sillä, että rahoittaja muutti ohjeistustaan jonkin verran hankkeen aikana. Tähän seurojen piti vain sopeutua.

### **8.3 Muutokset seurojen yhteistyömuodoissa**

Ruusuvirran (2010b, 34) tekemän selvityksen mukaan kuntien sivistystoimen edustajat suosivat yhteistoiminnassaan liikuntaseurojen kanssa yhteistyö- ja yhteistoimintasopimuksia tai ostopalveluja. LIKE-hankkeessa seurojen yleisimmät yhteistyömuodot kunnan kanssa olivat melko samanlaisia: yleisin yhteistyömuoto oli yhteistyösopimus, ja kolmanneksi yleisin oli ostopalvelusopimus (ks. taulukko 9). Kunnat osallistuivat LIKE-hankkeeseen omalla rahoitusosuudellaan ennalta tehtyjen sopimusten mukaisesti. Kuntien rahoitusosuus LIKE-hankkeessa oli rahallista tukea ja luontaisuuksia, eli esimerkiksi maksutonta tilojen ja välineiden käyttöä. Kaiken kaikkiaan seurojen yhteistyö kuntien kanssa lisääntyi ja tiivistyi LIKE-hankkeen aikana. Vain pieni osa koki kuntayhteistyön onnistuneen huonosti (ks. kuvio 24). Yhteistyön kehittäminen oli yksi LIKE-hankkeen isoista tavoitteista, ja siihen tavoitteeseen hankkeen aikana päästiin hyvin monessa hankeseurassa.

Muidenkin yhteistyötahojen kanssa lisättiin yhteistyötä. Suurin osa seuroista teki yhteistyötä myös muiden tahojen kuin kunnan kanssa, ja yhteistyössä koettiin enemmistöissä seuroja positiivisia muutoksia. Jotkut seurat tekivät yhteistyötä vain kunnan kanssa. Yhteistyömuotoihin vaikuttaa pitkälti myös seuran toimintaympäristö. Pienessä kunnassa toimiva seura saattaa järjestää itse suurimman osan kunnan liikuntapal-

veluista eikä muita yhteistyötahoja ole niin helposti löydettävissä kuin isoissa kunnissa ja kaupungeissa, joissa toimii paljon erilaisia seuroja ja yhdistyksiä.

#### **8.4 Toimintojen jatkuvuus**

Seurat olivat saaneet varmuutta hanketoimintaan osallistumiseen LIKE-hankkeen aikana. Jos seuran hanke onnistui hyvin, niin seurassa ollaan todennäköisesti tulevaisuudessakin kiinnostuneita erilaisiin hankkeisiin osallistumisesta. Hankkeen lyhyt toiminta-aika koettiin kuitenkin seuroissa haasteena. Kahden vuoden aikana ei toimintaa saatu kehitettyä ehkä niin laadukkaaksi kuin olisi haluttu, koska piti keskittyä toiminnan toteuttamiseen ja palkatun työntekijän palkkarahoituksen hankkimiseen.

Ruusuvirta (2010a, 14) kirjoittaakin, että hankerahoitus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen seuroissa ja yhdistyksissä. Jos hankeaika on riittävän pitkä, voidaan uusi toiminta suunnitella riittävän hyvin ennen sen toteuttamista. Toiminnan jatkuvuuden kannalta saattaa hankerahoitus kuitenkin vaikeuttaa toimintaa; kehitetyt toiminnot tulisi hänen mukaansa osata alusta alkaen suunnitella ja hinnoitella niin, että ne kannattavat hanketuen päättymisen jälkeen. Kunnat tai muut palvelun ostajat saattavat tottua hankeaikana toteutettuihin halpoihin tai lähes ilmaisiin palveluihin. Heidän kiinnostuksensa palveluiden ostamiseen ei välttämättä enää riitä, jos heidän pitää hankkeen päätyttyä osallistua toiminnan kustannuksiin entistä suuremmalla rahasummalla.

Suurimmalla osalla hankeseuroista (75 %) ei ollut ennestään yritystoimintaa seuran toimintana. LIKE-hankkeen päätarkoituksena ei ollut yritystoiminnan käynnistäminen, mutta kokemus yritystoiminnasta saattoi toimia apuna hyvinvointipalvelujen hinnoittelun ja tuotteistamisen toteuttamisessa.

Kuntien taloudellinen tilanne ei noussut kovinkaan paljoa esille tuloksissa, vaikka sillä varmasti oli vaikutusta palveluiden toteuttamisen ja jatkuvuuden kannalta. Koetaanko seuroissa palvelut niin tiiviiksi osaksi seuran perustoimintaa, ettei kunnilta odoteta-

kaan apua toimintojen jatkamiseksi? Toisaalta toiminnot voivat olla seuroissa niin sanottuja lisätoimintoja, joiden päättyminen ei kovinkaan paljoa sureta, kunhan vain perustoiminta jatkuu.

Puolet LIKE-hankkeessa mukana olevista seuroista jatkaa hanketyöntekijän työsuhdetta hankkeen päättymisen jälkeen. Tätä voidaan pitää hyvänä tuloksena, varsinkin nykyisessä taloudellisessa tilanteessa. Työntekijän työsuhteen jatkaminen on osoitus siitä, että seura pääsi omassa hankkeessaan hyvin tavoitteisiinsa ja pystyi vakiinnuttamaan hankkeen aikana kehitettyjä hyvinvointipalveluita omaksi toiminnakseen. Niissäkin seuroissa, joissa työntekijän palkkausta ei jatketa, on kehitetty toimivia hyvinvointipalveluja, jotka jäävät tulevaisuudessa seurojen vapaaehtoistoimijoiden toteuttamiksi.

Arviointitutkimuksen onnistuminen määräytyy pääosin sen hyödynnettävyyden kannalta. Onnistuneen arviointitutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi päätöksenteossa ja toimintojen kehittämisessä. (Rossi, Lipsey & Freeman 2004, 411.) Tätä arviointitutkimusta tullaan hyödyntämään LIKE-hankkeen loppuraportoinnissa sekä hankkeen toisen vaiheen hakemusta suunniteltaessa ja uutta toimintaa toteutettaessa. Lisäksi arviointitutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muissa Kolmas Lähde -koordinaatiohankkeeseen kuuluvissa hankkeissa.

## **8.5 Oma kokemus arviointitutkimusprosessista**

Arviointitutkimuksen toteuttamista hidasti hieman aikataulun muuttuminen. Aloitin uudessa työpaikassa keväällä 2010, joten opinnäytetyön alkuaika meni totutelllessa uuteen työpaikkaan ja toimenkuvaan. Opinnäytetyön pariin pääsin paneutumaan toden teolla vasta syksyllä 2010. Omat sairastelut arviointiprosessin aikana hidastivat arvioinnin toteuttamista entisestään. Arviointiprosessin toteuttaminen oli haastavaa mutta opettavaista toimintaa. Aina ei voinut nopeuttaa prosessin etenemistä niin paljoa kuin

olisi halunnut, sillä kaikki osa-alueet eivät olleet vain omassa hallinnassa vaan toimintaan vaikuttivat myös hankkeen piirissä olevat muut tahot.

Opin prosessin aikana paljon arviointitutkimuksen tekemisestä. Osaan jatkossa ottaa paremmin huomioon arvioinnin eri osa-alueet myös omassa työssäni. Arviointitutkimuksen toteuttaminen on haastavaa ja moniulotteista, vaikka sitä ei toteuttaisikaan kuin vain yksi tai muutama ulottuvuus huomioiden. Arviointitutkimuksen toteuttaminen oli haastavaa, koska liikuntaseurojen tuottamia hyvinvointipalveluja ei ollut juurikaan tutkittu aikaisemmin. Toisaalta oli kiinnostavaa selvittää aihetta ja tuoda esille uutta tietoa. Arviointitutkimuksen tekemistä motivoi sen yhteys työelämään.

Perheen, työelämän, opiskelun ja kilpa-urheilun yhdistäminen ei aina sujunut mutkattomasti, mutta ainakin opinnäytetyön prosessi opetti ajanhallintaa ja organisointia. Ja erityisesti opin hyväksymään sellaisia asioita, jotka eivät olleetkaan hallinnassani.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kunnat ovat lisääntyvässä määrin siirtämässä hyvinvointipalvelutuotantoaan kolmannen sektorin tuotettavaksi. Kolmannen sektorin toiminta on perinteisesti kuitenkin ollut vapaaehtoistoimintaan perustuvaa. Liikuntaseurat tarvitsevat tukea ja apua työntekijän palkkaamiseen, palvelujen tuotteistamiseen sekä suunnittelemiseen.

Hyvinvointipalvelujen toteuttaminen sopii arviointitutkimuksen perusteella hyvin liikuntaseurojen toteuttamaksi toiminnaksi, kunhan muutama asia on huomioitu toiminnassa:

- Seuran hallituksen tulee olla perehtynyt toteutettavaan toimintaan ja olla sitoutunut toiminnan toteuttamiseen.
- Hyvinvointipalvelut tulee olla suunniteltuna hyvissä ajoin ennen toteuttamista ja riittävien resurssien toteutuminen on varmistettu ennen toteutusta (esimerkiksi liikuntatilojen saatavuus).
- Hyvinvointipalvelut on tuotteistettu ja hinnoiteltu selkeästi ennen toiminnan toteuttamista.
- Hankemuotoisesti uutta toimintaa kehitettäessä ja toteutettaessa paikallistasolla työntekijän tukena tulee olla seuratoimijoista ja yhteistyötahoista koottu tukiryhmä, esimerkiksi ohjausryhmä.
- Työntekijän palkkaamiseksi ja lakisääteisten velvoitteiden järjestämiseksi on tarjolla riittävästi asiantuntija-apua ja valvontaa.
- Seurojen yleishyödyllisyys varmistetaan joko kehittämällä riittävästi yleishyödyllistä toimintaa tai siirtämällä hyvinvointipalvelut elinkeinotoiminnaksi. Tämä voi tapahtua esimerkiksi perustamalla niitä varten yhtiömuotoista toimintaa liikuntaseuran sisälle.
- Mahdolliset yhteistyötahot tulee olla sitoutettuna toimintaan jo ennen toiminnan aloittamista.

- Hyvinvointipalvelujen sisällön tulee olla samantyyppistä kuin seuran muukin toiminta. Näin varmistetaan palvelujen luonteva yhteys seuran muuhun toimintaan.

Kuntien tulisi huomioida ihmisten hyvinvoinnin edistäminen laaja-alaisesti. Nykyään monissa kunnissa sosiaali- ja terveystoimi on jo yhdistetty, mutta hyvinvointiin kuuluu monia muitakin ulottuvuuksia. Yksi mahdollinen malli hyvinvointipalvelujen toteuttamiseksi kunnissa voisi olla entistä useamman sektorin sitouttaminen tiiviiseen yhteistyöhön. Esimerkkinä voisi toimia Kaarinan kaupunki, jossa hyvinvointisektorin alaisuuteen kuuluvat sosiaali- ja terveystoimi, liikuntatoimi, kulttuuritoimi ja nuorisotoimi (ks. [www.kaarina.fi](http://www.kaarina.fi)).

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla seurantatutkimus seurojen toteuttamille hyvinvointipalveluille. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää pidemmällä aikavälillä LIKE-hankkeen aikana kehitettyjen hyvinvointipalvelujen toteutumista seuroissa ja niiden vaikutuksia seurojen toimintaan. Kolmannen sektorin Suomessa toteuttamia hyvinvointipalveluja tulisi myös tutkia laajemmassa mittakaavassa.

## LÄHTEET

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Helsinki: Terveyden edistämisen keskus. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2009.

Ahola, A. 2007. Lomaketutkimusprosessi. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosa-  
keyhtiö Tammi, 47–72.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.

Atjonen, P. 2007. Hyvä, paha arviointi. Helsinki: Kustannusosa-  
keyhtiö Tammi.

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja tutkimusmenetelmiin. Jyväskylä: PS -kustannus. Chydenius -instituutin julkaisuja 3/2001, 133–157.

ESR-projektihakemus, LIKE-hanke. 29.4.2008. Julkaisematon lähde.

Hallipelto, A. 2008. Paras tuottakoon! Hyvinvointipalvelujen tulevat markkinat. [Verkojulkaisu] [Viitattu 10.8.2010]. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy. Polemia-sarjan julkaisu nro 68. Saatavana:<http://aatoshallipelto.suntuubi.com/datafiles/userfiles/File/Hallipelto%20-%20Paras%20tuottakoon%21.pdf>

Heikkala, J. 2000. Liikunnan järjestökentän muutokset ja toimintaympäristö. Teoksessa Ikonen, H., Heikkala, J., Ilmanen, K. & Koski, P. Liikunnan kansalaistoiminta - muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152, 119–134.

Heikkala, J. 2005. Seuran strateginen johtaminen. Teoksessa Nikulainen, P., Ollikainen, J. & Saarnivaara, P. (toim.) 2005. Hyvän seuran johtaminen. Hyvä Seura -hankkeen seurakouluttajan ja -kehittäjän opas. SLU-julkaisusarja 1/05. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu ry, 20–33.

Hirsjärvi, S. 2004a. Tutkimuksen reliabelius ja validius. Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosa-  
keyhtiö Tammi. 10., osin uudistettu laitos, 216–218.

Hirsjärvi, S. 2004b. Tutkimustyyppit ja aineistonkeruun perusmenetelmät. Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannus-  
osa-  
keyhtiö Tammi. 10., osin uudistettu laitos, 180–208.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Huotari, T., Lehto, S., Heiniola, S. & Vahtonen, T. 2008. Sosiaalisen yrityksen toimintamahdollisuudet hyvinvointisektorilla. Kokemuksia Oulusta ja Turusta. Teoksessa Pöyhönen, E. & Karhu, K. (toim.) Sosiaaliset yritykset ja hyvinvointipalvelut. Helsinki: Stakes, 34–39.

Hyttinen, N.K. 2006. Arviointi avuksi projektityöhön. Helsinki: Sininauhaliitto, ARVI – projekti.

Häyrynen, R. 2011. Liikunta ja tulevaisuus. Liikunnan ammattilainen 1/11. Suomen Liikunnan Ammattilaiset SLA ry, 22.

Kaarinan kaupunki. [Verkkosivusto]. [Viitattu 15.4.2011]. Saatavana: [www.kaarina.fi](http://www.kaarina.fi)

Kiijärvi-Pihkala, M. 2009. Arvioivan työotteen merkitys sosiaali- ja terveystieteiden työssä. Teoksessa Koskinen-Ollonqvist, L., Paija, L., Pantzar, J.A., Saikkonen, P. & Savolainen, N. (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden keskusliitto ry. JÄRVI-hanke, 11–19.

Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Stakes. Stakesin työpapereita 17/2008.

Koivisto, N., Lehikoinen, K., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, M., Saukkonen, P., Tolvanen, P. & Veikkolainen, A. 2010 Johdanto. Teoksessa Koivisto, N., Lehikoinen, K., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, M., Saukkonen, P., Tolvanen, P. & Veikkolainen, A. (toim.) Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Helsinki: Kokos palvelut, Teatterikorkeakoulu, 10–30.

Koski, P. 2000. Liikunta kansalaisaktiivisuutena. Teoksessa Itkonen, H., Heikkala, J., Ilmanen, K. & Koski, P. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152., 40–55.

Kosonen, H. & Tiikkaja, A. 2008. Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys – loppuraportti. Helsinki: Luovien alojen kehittämissyhteistyö Diges ry. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 20.8.2010]. Saatavana: [http://www.diges.info/pdf/Liikunta-alan\\_yritys\\_ja\\_seuratoiminnan\\_selvitys.pdf](http://www.diges.info/pdf/Liikunta-alan_yritys_ja_seuratoiminnan_selvitys.pdf)

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotoimien kolmas sektori hyvinvointipalveluiden tarjoajana. Opetusministeriön valtakunnallinen ESR-kehittämissuunnitelma 2007–2013. [Verkkolähde] [Viitattu 20.8.2010] Saatavana: [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/EU-asiat/EU-rakennerahastot/ohjelmat/Kehittamisohjelmat/Kolmas\\_sektori\\_hyvinvointipalveluiden\\_tarjoajana.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/EU-asiat/EU-rakennerahastot/ohjelmat/Kehittamisohjelmat/Kolmas_sektori_hyvinvointipalveluiden_tarjoajana.pdf)

L 28.1.1972/66. Kansanterveyslaki. [Verkkolähde] [Viitattu 2.4.2011]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1972/19720066>

L 18.12.1998/1054. Liikuntalaki. [Verkkolähde] [Viitattu 2.4.2011] Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19981054>

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

LIKE-hanke 2010. Poster. Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry.

LIKE-hanke kaaviona. 2009. Julkaisematon tiedosto. Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry.

LIKE -hankkeen väliraportti 2009. 11.2.2010. Julkaisematon tiedosto. Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry.

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2010. Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdystys Diges ry 2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön rahoittama Diges ry:n julkaisu. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 30.4.2010] Saatavana: [http://www.diges.info/pdf/Liikunta-alan\\_yrittajyyden\\_kehittamisstrategia\\_2020.pdf](http://www.diges.info/pdf/Liikunta-alan_yrittajyyden_kehittamisstrategia_2020.pdf)

Moilanen, P. & Rähä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja tutkimusmenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Chydenius -instituutin julkaisuja 3/2001, 44–67.

Mikkonen, H., Kuva, E. & Rantanen, M. 2007. Kylät, kunnat ja kumppanuus – uusia ratkaisuja hyvinvointipalveluiden tuottamiseen maaseutualueilla. Teoksessa Rantanen, M., Kangaspunta, K. & Laanterä, S. (toim.). Ilo toimia yhdessä. Uusia näkökulmia hyvinvointipalveluiden tuottamiseen. Mikkeli: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. Raportteja 20, 35–43.

Nupponen, R. 2011. Liikunta ja koettu hyvinvointi. Teoksessa Fogelholm, M., Vuori, I. & Vasankari, T. (toim.) Terveysliikunta. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. 2. uudistettu painos, 43–56.

Ojanen, M. 2000. Millainen osa liikunnalla on psyykkisessä hyvinvoinnissa? Teoksessa Miettinen, M. Haasteena huomisen hyvinvointi – miten liikunta lisää mahdollisuuksia? Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu II. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämisyhdistys LIKES & Opetusministeriön kulttuuripolitiikan liikuntayksikkö. Tutkimuskatsaus. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 124, 123–149.

Patton, M.Q. 2002. Qualitative research & evaluation methods. Thousand Oaks: Sage Publications Inc. Third edition.

Pekkala, J. & Heikkala, J. 2007. Liikunnan kansanliikkeen ”neljäs tie”? Näkökulmia yhteiskunnan ja liikunnan kansalaistoiminnan tulevaisuuteen. Suomen Liikunta ja Urheilu ry. Raportit.

Pohjola, A. 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 11–31.

Puronaho, K. 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi. Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosesseista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics 52. Väitöskirja.

Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69.

Rossi, P.H., Lipsey, M.W. & Freeman, H.E. 2004. Evaluation. A systematic approach. Thousand Oaks: Sage Publications Inc. Seventh edition.

Ruusuvirta, M. 2010a. Hanketyön haasteet ja mahdollisuudet. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotalouden kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cupore. [Verkojulkaisu] [Viitattu 6.8.2010] Saatavana: [http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kulttuuri\\_liikunta\\_ja\\_nuorisotalouden\\_kolmannen\\_sektorin\\_hyvinvointipalveluiden\\_hyvät\\_kaytannot.pdf](http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kulttuuri_liikunta_ja_nuorisotalouden_kolmannen_sektorin_hyvinvointipalveluiden_hyvät_kaytannot.pdf)

Ruusuvirta, M. 2010b. Selvitys kuntien yhteistoiminnasta kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotalouden kolmannen sektorin kanssa hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cupore. [Verkojulkaisu] [Viitattu 6.8.2010] Saatavana: [http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kunnat\\_ja\\_kolmassektori\\_2010.pdf](http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kunnat_ja_kolmassektori_2010.pdf)

Ruusuvirta, M. & Saukkonen, P. 2009. Kolmannen sektorin osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa ja tuottamisessa. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotalouden kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana – kehittämishankkeeseen osallistuvilla yhteisöillä kohdistettu selvitys. Helsinki: Kolmas Lähde. [Verkojulkaisu] [Viitattu 5.8.2010] Saatavana: <http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannen%20sektorin%20osaamistarpeet.pdf>

Saarenheimo, M. 2008. Liikunta ja psykososiaalinen hyvinvointi vanhuudessa. Teoksessa Leinonen, R. & Havas, E. (toim.) Fyysinen aktiivisuus iäkkäiden henkilöiden hyvinvoinnin edistäjänä. Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu III. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES, Tutkimus- ja kehittämiskeskus Gerocenter & Opetusministeriön kulttuuripoliittikan osaston liikuntayksikkö. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 212, 111–118.

- Seppälä, V–M. 2002. Yhteisapelillä tuloksiin. Liikuntatoimi – yhteistyössä yli toimintarajojen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Simmons, R. 2001. Questionnaires. In: Gilbert, N. (ed.) *Researching Social Life*, second edition. London: SAGE Publications Inc, 85–104.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 5. uudistettu laitos.
- Valli, R. 2001a. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. 2001b. *Kyselylomaketutkimus*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus. Chydenius-instituutin julkaisuja 2/2001, 100–112.
- Virtanen, P. 2007. *Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Wrede, G.H. 2006. Kuka omistaa aatteellisen yhdistyksen projektit? Projektiarviointi aatteellisen yhdistyksen näkökulmasta. Teoksessa Rantala & Sulkunen (toim.) *Projektityhteiskunnan käänköpuolia*. Helsinki: Gaudeamus, 87–104.

