

TPS 100 - NÄKÖKULMIA SEURATOIMINNAN YHTEISKUNNALLISEEN VAIKUTTAVUUTEEN

Juha Hedman

HedCoach for Sports, Turun Palloseuran säätiön toimeksiannosta

Raportin sisällöstä vastaa allekirjoittanut. Kiitän kuitenkin alla lueteltuja asiantuntijoita keskusteluista joko *vaikuttavuusarvio*, *urheiluseura 2.0* tai *pelaajakortti* otsikon alla.

Kiitän

HedCo-tiimiä:

Juuso Nieminen

Kim Holmberg

Juuso Järvinen

TPS-yhteisöä:

Olli-Pekka Saario (Turun Palloseuran säätiö)

Tomi Aalto (Turun Palloseuran säätiö)

Kari Kauppila (Turun Palloseura ry)

Kai Koskinen (HC TPS Turku oy)

Veli-Pekka Marin (HC TPS Turku oy)

Saku Koivu (HC TPS Turku oy)

Erkka Westerlund (HC TPS Turku oy)

Mika Suoraniemi (HC TPS Turku oy)

Rauli Urama (HC TPS Turku oy)

Tomi Kallio (HC TPS Turku oy)

Janne Kytölä (FC TPS Turku oy)

Arto Kuuluvainen (FC TPS Turku oy)

Kalle Lahti (TPS Juniorijääkiekko ry)

Janne Uotila (TPS Juniorijääkiekko ry)

Mikko Kakko (TPS Juniorijääkiekko ry)

Leena Allen (TPS Juniorijalkapallo ry)

Mikko Hyyrynen (TPS Juniorijalkapallo ry)

Petteri Joensuu (TPS Juniorijalkapallo ry)

Toni Autio (TPS Salibandy ry)

Kalle Hirvisuo (TPS Salibandy ry)

Muita toimijoita:

Sari Virta (Opetus- ja kulttuuriministeriö)

Markus Kalmari (Turun kaupunki)

Sini Häkkinen (Turun kaupunki)

Pekka Räsänen (Turun yliopisto)

Outi Aarresola (Jyväskylän AMK)

Kati Lehtonen (Jyväskylän AMK/LIKES)

Jaakko Haltia (Turun AMK)

Jyrki Louhi (Sports Fund)

Jaana Tulla (Olympiakomitea)

Gunilla Widen (Åbo Akademi)

Anette Hallin (Åbo Akademi)

Ari Piispanen (Suomen jääkiekkoliitto ry)

Pyry Lukkarila (Suomen jääkiekkoliitto ry)

Turkka Tervomaa (Suomen jääkiekkoliitto ry)

Kim Sällström (Suomen jääkiekkoliitto ry)

Kimmo Oikarinen (Suomen jääkiekkoliitto ry)

Antti Pennanen (Suomen jääkiekkoliitto ry)

Heikki Hiltunen (Jääkiekon SM-Liiga oy)

Sisällys

JOHDANTO	3
VAIKKA LIIKUNTA JA URHEILU EI OLISIKAAN "IHMELÄÄKE", NIIN INVESTOINTI SE ON	6
POHJOISMAINEN SEURATOIMINTA, MALLI EUROOPALLE?	8
ITSEENSÄ INVESTOIVA SEURA	11
SEURATOIMINNASTA ITSEENSÄ INVESTOIVAT ELÄMÄNTAVAT	15
SEURATOIMINNASTA TAVOITTEELLISET TOIMINTATAVAT JA -MALLIT	20
SEURATOIMINNASTA YHTEISKUNNALLISEN VAIKUTTAMISEN KANAVA	23
KOHTI DATAPOHJAISTA VAIKUTTAMISTA	26

JOHDANTO

Tämä raportti on laadittu Turun Palloseuran säätiön toimeksiannosta. Raportin tehtävänä on selvittää yleisesti suomalaisen seuratoiminnan, sekä nimenomaisesti Turun Palloseuran (TPS) yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Toimeksianto ajoittuu tilanteeseen, jossa globaalin pandemian hillitsemiseksi voimaansetetyt sosiaalisen etäisyyden rajoitukset ovat aikaansaaneet tai ainakin vauhdittaneet mittaluokaltaan massiivisia ja seurauksiltaan ennalta-arvaamattomia muutoksia liikunnan ja urheilun kentällä.

Toisaalta samankaltaiset muutokset ovat käynnissä yhteiskunnassa laajemminkin. Etätyön nopean yleistymisen myötä kysymykset yhteiskuntavastuusta, yhteenkuuluvuudesta ja merkityksellisyydestä ovat nousseet arkipäivän puheenaiheiksi organisaatioiden eri tasoilla. (esim. Elo 19.1.2021; Helsingin Sanomat 16.9.2021; Kauppalehti 25.3.2021; Yle 20.4.2020.) Elinkeinoelämän valtuuskunnan tuore julkaisu kehottaakin Suomea säännöllisesti mittaamaan koettua hyvinvointia sekä varmistamaan että ajantasaiset tiedot kansalaisten hyvinvoinnista olisivat median, tutkijoiden, virkamiesten ja poliitikkojen käytettävissä (Martela & Ahonen 2021). Tätä taustaa vasten kysyn tässä, miten suomalaiset seurat ja eritoten TPS voisivat parhaiten hyödyntää käynnissä olevan yhteiskunnallisen vaikuttavuuskeskustelun ja ryhtyä säännöllisesti mittaamaan *seurakokemusta*, siis sitä, miten monin eri tavoin seuratoiminta onnistuu palvelemaan ihmisten varsin arkipäiväisiä tarpeita jaetusta yhteenkuuluvuuden tunteesta aina henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Mitattu *seurakokemus* auttaa pääsemään entistä konkreettisemmin käsiksi myös usein mystiseksi jäävään luottamuksen rakentamiseen ja luotettavuuden rakentamiseen, josta meidät suomalaiset maailmalla kuitenkin hyvin tunnetaan (ks. Euroopan Komissio 2018; Maailman talousfoorumi 2021; Readers Digest 2021; Legatum Institute 2020).

Läpi raportin pidän erityisenä silmämääränä sitä, minkälaisen työkalujen avulla TPS-yhteisö (HC TPS Turku Oy, FC TPS Turku Oy, TPS Salibandy ry, TPS Juniorijääkiekko ry, TPS Juniorijalkapallo ry, TPS Keilaajat ry, Tepsiläiset ry, Senioritepsiläiset ry, Turun Palloseura ry ja Turun Palloseuran säätiö) voi jatkossa entistä täsmällisemmin, ajantasaisemmin ja vaivattomammin määrittää, mitata ja ohjata yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan, so. oppia itsestään ja toimintaympäristöstään. Keskeistä on, että

työkalut voidaan kehittää itse toiminnassa, siellä missä yhteisön kannalta relevantti tieto syntyy. Tietoa ei ole syytä itsetarkoituksellisesti irrottaa käyttötarkoituksestaan, vaan jalostaa mahdollisimman pitkälle niin sanotusti paikan päällä (ks. Kivinen, Hedman & Kaipainen 2008; Kivinen, Hedman & Kaipainen 2009). Toimeen ryhtyminen vaatii seuralta riittävän laajaa yhteisymmärrystä ja yksituumaisuutta; yhteenkuuluvuutta. Tarjolla on edelläkävijän ja suunnannäyttäjän rooli. Suomen vanhimman opiskelijakaupungin satavuotiaalle Turun Palloseuralle edelläkävijän rooli lankeaa melko luonnostaan. Vastaavanlaista näköalapaikkaa ei näet kovin monella muulla seuralla Suomessa ole.

Yhteistyössä TPS-yhteisön toimijoiden kanssa kerätyn, sekä avoimesti saatavilla olevista lähteistä täydennetyn aineiston avulla esitän raportissa lukuja, joiden tehtävänä on avata case TPS:n avulla suomalaisen seuratoiminnan investointilogiikkaa. Tavoitteena on niin ikään rohkaista muitakin suomalaisia seuroja sanoittamaan, mittaamaan ja tarvittaessa osoittamaan läpinäkyvästi oma tapansa organisoida toimet, jolloin ne myös palvelevat lähiyhteisöjään yhteiskunnallisen vaikuttamisen ajantasaisina kanavina. Lukujen ei niinkään ole tarkoitus korostaa TPS:n suurta paikallistaloudellista merkitystä. Se on varmasti tiedossa ilman uusia lukujakin, olivatpa ne kuinka suuria ja tarkkoja tahansa. Mutta, asiantuntevan ja asiansa osaavan tiimin avulla olemme voineet digitalisoida jatkoa varten valmiiksi relevanttien tietojen louhintaratkaisun siten, että se on TPS-yhteisössä kohtuullisen nopeastikin käyttöönotettavissa (ks. HedCoach for Sports 2021). Esitellessäni ratkaisun ominaisuuksia ja peruseriaatteita sekä TPS-yhteisön että muille asiantuntijoille, vastaanotto on ollut yksipuolisen positiivinen. Kaikesta päätellen suomalainen seuratoiminta tarvitsee sen omilla ehdoilla toimivan ratkaisun johtamisen ja koordinoinnin tueksi. Tässä käyn läpi niitä periaatteellisia kysymyksiä, joihin vastaukset etsimällä myös ratkaisun löytyminen on ollut mahdollista.

Suurilla luvuilla pelaamisesta puheen ollen, raportin tehtävänasettelun kannalta niin ikään huomiota vaativa juonne on jalkapallon viimeaikainen näkyvyyden kasvu Suomessa. Ilmiön yhteydessä on onnistuttu tuomaan urheilun avulla uudella tavalla esiin usein katveeseen jääviä yhteiskunnallisesti tärkeitä teemoja ja epäkohtia (esim. Palloliitto 2021). Edellä sanotun perusteella myönteisenä voidaan pitää sitäkin, että jalkapallo on saanut oman professorin Jyväskylän yliopistoon (Jyväskylän yliopisto 2020). Kun tähän vielä lisätään Euroopan jalkapalloliiton (UEFA) Grow –ohjelman

tarjoaman *Social Return on Investment* (SROI) -mallin saama laaja näkyvyys Suomessa, on suomalaisessa jalkapallossa kaikesta päätellen menossa positiivinen kierre, "buumi". Vaikka paikoin raportti tulee lähelle SROI-mallin teemoja, on raportin keskeisin kysymys kuitenkin, millä tavalla seurat voivat oppia itsestään ja toimintaympäristöstään seuratoiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioivan investointikehikon avulla. Seuratoiminnan ydinosamiseen kuuluu oman toiminnan yhteiskunnallisen ja yhteisöllisen merkityksen tunnistaminen ja sanoittaminen. Seuran yhteiskunnallinen merkitys näkyikin lahjomattomasti siinä, miten seura kulloinkin toimii ja miten toimet on organisoitu.

Nostan tässä esiin kysymyksiä, joihin tämän raportin puitteissa ei ole mahdollista muotoilla pitkälle yksityiskohtiin meneviä vastauksia. Kysymysten on tarkoitus motivoida keskustelua seuratutkimuksen tarjoamista mahdollisuuksista ja herättää mielenkiintoa sen merkitystä kohtaan. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU) luopui hiljattain seuratutkimuksesta kokonaan. Samaan aikaan Turun yliopistossa erillislaitoksena toimineen koulutussosiologian tutkimuskeskuksen (RUSE) sulautuessa osaksi yhteiskuntatieteellistä tiedekuntaa syntyi RUSEn metodologisen asiantuntemuksen ja menetelmällisen osaamisen varaan perustettu Social Impact and Evaluation Studies (sies.utu.fi) tutkimusryhmä. Ryhmä keskittyy seuratoiminnan lisäksi myös tieteellisen toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tutkimukseen.

Maalaan tässä alustavasti myös edelläkävijälle soveltuvaa seuravisiota, jossa datapohjainen vaikuttaminen nähdään elimellisenä osana seuratoimintaa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että kenttä tapahtumien tarkan kirjaamisen ja erittelyn lisäksi myös kentän ulkopuolisia tapahtumia seurataan ja analysoidaan aiempaa koordinoitummin. Edustusjoukkueiden urheilijat nähdään esiintyvinä taiteilijoina paitsi kentällä, myös kentän ulkopuolella. Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen tehdään läpinäkyvästi tekemällä oppimisen parhaita perinteitä kunnioittaen. Yhteenkuuluvuuden ja hyvinvoinnin tavoitteellisesta edistämisestä tehdään strateginen menestystekijä.

VAIKKA LIIKUNTA JA URHEILU EI OLISIKAAN "IHMELÄÄKE", NIIN INVESTOINTI SE ON

Euroopan Unionin maiden liikunta- ja urheilupoliittisissa strategioissa - joihin myös Euroopan Komissio omalta osaltaan vaikuttaa – nostetaan usein pääasiallisiksi tavoitteiksi aktiivisen liikuntaan ja urheiluun osallistumisen laajentaminen väestössä sekä huippu-urheilun laadun kohentaminen. Edelleen tavoitteiden katsotaan saavan oikeutuksensa niiden yhteiskunnallisen merkityksen ja vaikuttavuuden ansiosta. Väestön entistä aktiivisemmän liikuntaan ja urheiluun osallistumisen toivotaan muun muassa edistävän yhteiskunnallista osallisuutta, rikollisuuden ehkäisemistä, kaupunkien elävöittämistä, koulutuksen tasoa sekä terveysriskien vähentämistä. Huippu-urheiluun suunnatuille panostuksille haetaan puolestaan oikeutusta menestymisen suotuisista seurauksista, kuten "hyvän olon tunteesta", kansallisesta ylpeydestä sekä "positiivisesta maakuvasta", mutta myös väestön urheiluun osallistumista inspiroivasta ja vahvistavasta vaikutuksesta. (Christiansen, Kahlmeier & Racioppi 2014; García, de Wolff & Ylimaz 2018; Nessel 2021).

Viimeaikaisissa liikunnan ja urheilun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointitrendeissä on korostunut pyrkimykset standardoituun laskentamalliin, jonka avulla harrastamisen positiiviset vaikutukset yhteiskunnalliseen osallisuuteen, rikollisuuden ehkäisemiseen, kaupunkien elävöittämiseen, koulutuksen tasoon sekä terveysriskien vähentämiseen saataisiin tiivistettyä epäsuorien taloudellisten hyötyjen otsikon alla yhteen täsmälliseen lukuun. Esimerkiksi *Sports Industry Research Centren* (Davies, Christy, Ramchandani & Taylor 2020) liikunnan ja urheilun yhteiskunnallista vaikuttavuutta luotaava raportti esittelee viitekehyksen (SROI), jonka avulla raportin mukaan voi ymmärtää ja mitata tietyn toimenpiteen, organisaation tai väliintulon luoman, mutta markkinamekanismin ulkopuolelle jäävän taloudellisen, yhteiskunnallisen ja ympäristöllisen arvon. Tässä käyttötarkoituksessaan vaikuttavuus ilmaistaan yksittäisenä rahallisena suhteena (*singular monetary ratio*), joka ilmaisee yhteiskunnallisten seurausten (*social outcomes*) kokonaisarvon suhteessa panoksiin tarkoituksenaan oikeuttaa julkiset investoinnit. (Ks. myös Davies, Taylor, Ramchandani & Christy 2019. Vrt. UEFA 2021)

Kaikessa käytännöllisyydessään menettelytavalle löytyy myös kritikoita, jotka varoittavat siitä, että liikunta ja urheilu ei ole "ihmelääke" ja sen voiman liioittelu voi itse asiassa rajoittaa merkittävästi liikunnan ja urheilun käyttökelpoisuutta poliittisten tavoitteiden saavuttamisessa (esim. Berg, Warner & Das 2014; Dionigi & Gard 2018). Selvää on, että vaikka liikunta- ja urheilutoimintaan osallistumalla kokisikin vähentävänsä omalta osaltaan syrjäytymisen, köyhtymisen tai sairastumisen vaaraa, ei se vielä välttämättä vähennä sanottavasti syrjäytymistä, köyhyyttä tai sairauksia yhteiskunnassa. Toisaalta taas, kun em. tekijöiden esiintyvyys yhteiskunnassa vähenee, on todennäköistä, että osallistuminen liikunta- ja urheilutoimintaan puolestaan lisääntyy. Vaikka pelkästään liikuntaan ja urheiluun osallistumalla ei kansakuntia tai väestöryhmiä vielä alhosta nostetakaan (esim. Walseth 2006), voidaan niin toimien silti hyvinkin ylläpitää jo saavutettuja vakaita oloja ja jopa hieman parantaa niitä.

Urheilun kaupallistamista vuosikymmeniä tutkinut Hallgeir Gammelsaeter (2021) suosittelee urheilujohtamisen asiantuntijoita ja tutkijoita siitä, että koko urheilujohtamisen tieteenala on tyytynyt tarkastelemaan urheilua yhtenä toimialana muiden joukossa, vaikka urheilu on erityislaatuinen (kulttuuri-)instituutio. Hän painottaa, että urheilu ei ole urheilutoimialan tuote, vaan urheilu edeltää sitä. Jos urheilua arvioidaan ainoastaan sen oletettujen positiivisten vaikutusten kautta, on vaarana, että se mikä urheilussa on oleellista, jää kokonaan tavoittamatta. Kun Gammelsaeterin suosittamalla tavalla urheilu jäsennetään omana erityisenä instituutionaan ja sen omilla ehdoilla, tarkastelun keskiöön nousevat seurayhteisö, tavoitteellinen toiminta ja itseensä investoivat urheilijat. Tämän jälkeen harjoitukset, pelit, kilpailut, turnaukset, palkinnot ja pokaalit löytävät kyllä oman luontevan ja loogisen paikkansa keskeisinä liikunnan ja urheilun tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta ohjaavina mittareina. Standardoiduissa laskentamalleissa usein käytetyt sairaus-, kuolinsyy-, rikollisuus- ja koulutustilastot voidaan hyvin jättää toisiin yhteyksiin.

Mitä yllä kuvattuun keskusteluun tulee, totean vain, että vaikka liikunta ja urheilu ei olisikaan "ihmelääke", niin se ei sulje pois sitä, että investointi se on. Painotettakoon, että omaehtoinen liikunnan ja urheilun harrastaminen vailla minkäänlaisia tavoitteita oikeuttaa itsensä, eikä sitä ole mielekasta pakottaa minkäänlaiseen investointikehikkoon, riippumatta siitä, tapahtuuko se jollain tavalla yhteydessä seuratoimintaan vai ei. Toisaalta, omaehtoinen liikunnan ja urheilun harrastaminen vailla minkäänlaisia

tavoitteita on yhtä lailla hankalaa valjastaa poliittisten päämäärienkään ajamiseen. Voidaankin pelkistää, että se, miten liikunta- ja urheilu vaikuttaa yhteiskunnassa määräytyy viime kädessä sen mukaan, miten liikunta- ja urheilu on organisoitunut (ks. Warner, Sparvero, Shapiro & Anderson 2017). Suomessa katseet kääntyvät näin ollen 1,46 miljoonaan seuroissa toimivaan aikuiseen ja heidän tekemisiinsä (ks. Aarresola, Mäkinen & Kapustamäki 2019). Suomalainen seuratoiminta on poikkeuksetta tarina tekemällä oppimisesta ja talkoohengestä; jokaisen seuran ytimessä on omaehtoisuus ja vapaaehtoisuus, mistä syystä suomalaista seuraa ei ole mielekästä yrittää typistää yksittäiseen rekisteröityyn yhdistykseen, osakeyhtiöön tai urheilujoukkueeseen. Seura on enemmän. Seura on hyvä ymmärtää tapana, jolla useammat sukupolvet on organisoitu toiminnallisesti yhteen - yhteisten tavoitteiden nimissä. Seura voi joissain tapauksissa olla kyläyhteisön, kaupunginosan tai jopa kokonaisen kaupungin arkea rytmittävä ja koossa pitävä alusta. Gilbert Rylen (1949) kuuluisaa kategoriavirhe-esimerkkiä soveltaen, kun olet nähnyt toimihenkilöt ja kenttäestariit työssään, valmentajat harjoituksissaan, pelaajat kentällä, kannattajat katsomoissaan, huoltajat pukuhuoneissaan ja alumnit jälkipeleissään, älä kysy enää "missä on seura", koska olet juuri nähnyt sen. Standardoinnin sijaan lähden seuraavassa purkamaan auki sitä, mikä kunkin seuran toiminnassa on olennaisinta, eli seurayhteisöä, tavoitteellista toimintaa ja itseensä investoimista.

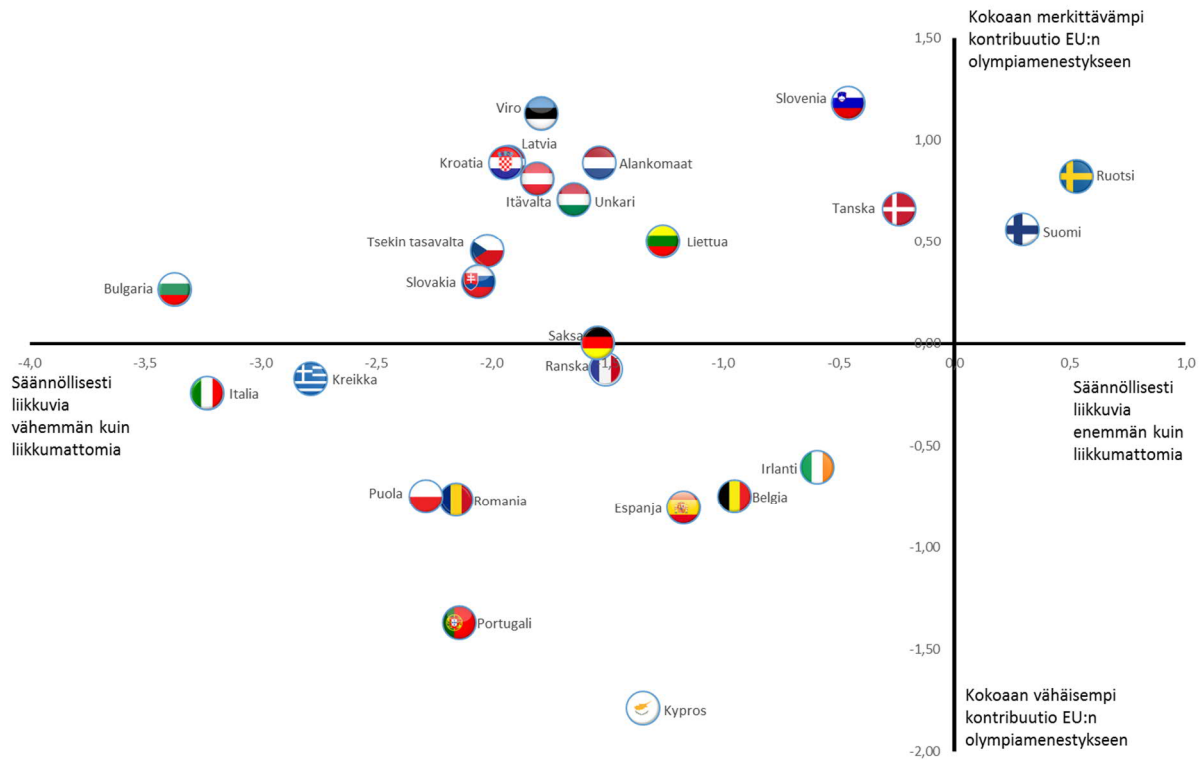
POHJOISMAINEN SEURATOIMINTA, MALLI EUROOPALLE?

Standardoidut laskentamallit kertovat kyllä yleisesti ottaen sen, että suuremmilla panoksilla saadaan suurempi vaikutus, mutta saadaanko niillä toteutettua liikunta- ja urheilupolitiikan kaksoistavoitteet, eli liikuntaan ja urheiluun osallistumisen laajentaminen väestössä sekä huippu-urheilun laadun kohentaminen, paremmin kuin pienillä panoksilla. Tässä katsannossa oleellisinta ei ole se potkitaanko, heitetäänkö vai lyödäänkö pelivälinettä, vaan se, miten toiminta on organisoitunut suhteessa tavoitteisiin. Seuraavassa kysyn, miten liikunta- ja urheilupolitiikan kaksoistavoitteet toteutuvat EU-maissa. Miten Suomi ja Pohjoismaat vertautuvat muihin EU-maihin? Edelleen kysyn sitäkin, miten suomalainen paikallistason tapa organisoitua seuratoiminnan kautta vertautuu muihin maihin, kun asiaa tarkastellaan tavoitteiden

toteutumisen kautta. Liikuntaan ja urheiluun osallistumisen mittarit olen kerännyt Eurobarometreista (urheilu ja liikunta) vuosilta 2002, 2009, 2013 ja 2017. Huippu-urheilun laadun mittarit puolestaan Kansainvälisen Olympiakomitean mitalitaulukoista vuosilta 2000, 2002, 2004, 2006, 2008, 2010, 2012, 2016, 2018 ja 2020. Maiden väkiluvut ovat Eurostatsin tilastoista.

Kuviossa 1 EU-maat sijoittuvat koordinaatiston sen perusteella, miten liikunnan ja urheilun kaksoistavoitteet niiden osalta toteutuvat. Vaaka akseli kuvaa sitä, miten massaurheilun tavoitteet, eli aktiivisen liikuntaan ja urheiluun osallistumisen laajentaminen väestössä toteutuu. Pystyakseli taas kuvaa sitä, miten huippu-urheilun tavoitteet, eli sen laadun kohentaminen toteutuu. Massaurheilun tavoitteiden toteutumista mitataan sillä, kuinka paljon enemmän (>0) tai vähemmän (<0) maan aikuisväestössä on niitä, jotka ilmoittavat harrastavansa liikuntaa tai urheilua säännöllisesti verrattuna niihin, jotka ilmoittavat, etteivät koskaan harrasta liikuntaa tai urheilua. Huippu-urheilun tavoitteiden toteutumista mitataan puolestaan sillä, kuinka paljon suuremman (>0) tai pienemmän (<0) osan EU maiden olympiamitaleista maa on ansainnut verrattuna maan osuuteen EU:n väestöstä. Se mittaa tältä osin siis maan kontribuutiota "positiiviseen EU-kuvaan" kansainvälisessä urheiluyhteisössä.

On merkillepantavaa, miten Suomi ja Ruotsi sijoittuvat ainoina maina oikeaan yläneljännekseen, jossa massaurheilun tavoitteet toteutuvat poikkeuksellisen hyvin ja huippu-urheilun tavoitteetkin kohtuullista paremmin. Jos massaurheilun osalta melko korkealle asetetuksi osoittautunutta rimaa lasketaan rahtusen, nousee vielä Tanskakin Suomen ja Ruotsin kanssa kaksoistavoitteisiin nojaavan liikunta- ja urheilupolitiikan mallimaiden joukkoon. Vaikka massaurheilun rimaa lasketaan edelleen suurimman maan Saksan tasolle, mallimaiden joukkoon Pohjoismaita täydentämään nousevat vain Slovenia, Alankomaat ja Liettua (vrt. Nessel 2021). Suomen kannalta mielenkiintoisia verrokkeja ovat myös Belgia, Irlanti ja Portugali, joissa kaksoistavoitteet kuitenkin toteutuvat kohtuullista heikommin.



Kuvio 1 *Liikunta- ja urheilupoliittisten tavoitteiden toteutuminen Euroopan Unionin maissa: logaritminen asteikko¹ (vrt. Nessel 2021)*

Kuviosta 1 ei ole tarkoituksenmukaista tehdä kovin pitkälle vietyjä johtopäätöksiä, mutta se puhuu kyllä sen puolesta, että jos jossain niin Pohjoismaissa näyttäisi toimivan se toivottu efekti, että menestys huippu-urheilussa innostaa ja aktivoi myös massaurheiluun osallistumista. Ehkä täällä on onnistuttu pitämään esikuvat riittävän lähellä massaa. Joka tapauksessa kokoaan merkittävämpi näkyvyys huippu-urheilussa ja aktiivisesti liikkuvien tai urheilevien suhteellisen korkea osuus väestössä näyttävät voivan hyvinkin asua samassa maassa, mikseivät siis myös samassa seurassa. Mitä Suomeen tulee, liikuntaa ja urheilua harrastavista aikuisista kolme neljäsosa menee niin sanotusti seuratoiminnan nimiin. Toisaalta taas seuroissa liikuntaa tai urheilua harrastavat kattavat vain kolmasosan seuratoimintaan osallistuvista (ks. Aarresola, Mäkinen & Kapustamäki 2019). Liikunnan ja urheilun yhteiskunnallinen

¹ Laskettu lähteistä: Special Eurobarometer 472 (2018; 2014; 2010); Eurostat –Population (2021); International Olympic Committee – Medal Tables (Sydney 2000; Salt Lake City 2002; Athens 2004; Turin 2006; Beijing 2008; Vancouver 2010; London 2012; Sochi 2012; Rio 2016; Peongchang 2018; Tokyo 2020)

merkitys avautuukin jo varsin pitkälle pelkästään seuratoimintaan osallistumista erittelemällä.

Seuratoimintaan osallistuminen on liikunta- ja urheilupoliittisten tavoitteiden näkökulmastakin hyvä ymmärtää elämäntapana, pikemmin kuin yksittäisenä tekona (osallistuu/ei osallistu) mahdollisine seurauksineen. Esimerkiksi vaikkapa kaupunkilaiset eivät voi valita sitä tosiasiaa, että kaupungissa on heistä riippumatta sekä kirkko että urheiluareena. Kiinnostavampaa kuin se, kuuluuko kaupunkilainen seurakuntaan tai urheiluseuraan, on se, miten kaupunkilaiset tähän kaikkia kaupunkilaisia jollain tavalla koskettavaan tosiasiaan suhtautuvat. Liikuntaa ja urheilua on siis hyvä tarkastella liikunnan ja urheilun kentän rajat ylittävästä seuratoiminnan näkökulmasta. Silloin ei kysytä, mitä hyötyä liikunnasta ja urheilusta on yksilöille, yhteisöille ja kansakunnille, vaan pikemmin sitä, mitä sellaista yhteiskunnallisesti merkittävää tehtävää liikunnan ja urheilun ympärille muodostunut seura hoitaa, joka ilman sitä jäisi huonommalle hoidolle tai jopa kokonaan hoitamatta. Tälle tehtävälle voidaan edelleen määritellä omat 'seuran tunnusluvut' sekä oma laskennallinen arvo, eräänlainen 'seuran valuaatio'. Mitä sitten itseensä investoimiseen urheilun ja liikunnan avulla tulee, ei ole syytä epäillä, etteikö koko maan kattavassa seurakentässä asuisi paras käytännön asiantuntijuus ja osaaminen koskien sitä, miten se missäkin olosuhteissa kustannustehokkaimmin sujuu. Tämä ei silti poissulje sitä, että politiikka on valintoja ja poisvalintoja ja on yhteisen edun mukaista, että päätökset voidaan tehdä faktoihin nojaten. Numeerisessa muodossa esitetty tieto ei kuitenkaan vielä itsessään riitä täyttämään faktapohjaisen näytön tunnusmerkkejä, vaan sen pitää olla myös toimijoille relevanttia, läpinäkyvää ja jatkuvasti arvioitavissa (esim. Kivinen & Hedman 2017).

ITSEENSÄ INVESTOIVA SEURA

Inhimillisen pääoman (*human capital*) käsitteellä viitataan yleisesti sellaisiin työvoiman taitoihin, jotka ovat muunnettavissa voimavaroiksi, omaisuudeksi tai varallisuudeksi (Goldin 2016). Inhimillisellä pääomalla on länsimaissa varsin positiivinen kaiku ja sitä käytetään runsaasti eri yhteyksissä ja tarkoituksissa. Inhimillisen pääoman ytimessä on tavoitteellinen toiminta, investointiluonteinen käyttäytyminen; jatkuva tuottavuuden tai tulos-panos-suhteen kohentaminen.

Perinteistä beckeriläistä kustannus-hyöty-kehikkoa soveltaen itseensä investoimisen yhteiskunnallista tuottoa on totuttu arvioimaan selvittämällä, missä määrin paitsi yksilöt itse, myös koko kansakunta hyötyy siitä, kun yksilöt investoivat resurssejaan uusien tietojen, taitojen ja muiden fyysisten kykyjen hankkimiseen, verrattuna siihen, että investoinnit jäisivät tekemättä. (Ks. Becker 1962.) Vaihtoehtojen välinen ero esitetään yleensä tuottoasteena suhteessa alkuperäiseen investointiin (*rate of return*). Tuottoasteen osoittaessa alkuperäisen investoinnin (=1) ylittävää lukemaa, päätellään sen osoittavan, että tarkasteltavasta toiminnasta koituu sellaisia lisäkustannukset ylittäviä lisähyötyjä, jotka puhuvat toiminnan tukemisen ja siis laajentamisen puolesta esimerkiksi tulonsiirtomekanismien avulla.

Yksi inhimillisen pääoman varhaisimpia edeltäjiä 1800-luvulta on elävä pääoma (*living capital*) eräänlaisena vastakohtana kuolleelle pääomalle (*dead capital*) (Goldin 2016). Termissä elävä pääoma korostuu dynaaminen, itse toimintaan viittaava määrittely. Elävään pääomaan lukeutuvat taidot ovat alati käytössä ja näkyvillä, jolloin niiden arvo (kontribuutio) on määriteltävissä toiminnan tuloksen perusteella. Siinä missä kuollutta pääomaa on melko helppo mitata kappalemäärinä, nuppilukuina, jne., elävää pääomaa sen sijaan ei ole. Se nimenomaan elää vuorovaikutussuhteissa, relaatioissa, eikä sen kuvaaminen kappalemäärinä tai nuppilukuina tee oikeutta käsitteelle. Palaan vuorovaikutussuhteisiin ja niiden mittaamiseen myöhemmin.

Inhimillisen pääoman valtava suosio selittyy paljolti sillä, että käsitettä hyödyntämällä laaja kirjo erilaisia toimintoja voidaan nähdä investointina inhimilliseen pääomaan, eli lähes työn kaltaisena tavoitteellisena toimintana ja selvänä vastakohtana ajanvietteelle. Inhimillistä pääomaa koskevan tutkimuksen valtavirta koskee koulutusta ja sen myötä myös hallintokoneistot läpäiseväksi inhimillisen pääoman määrittelyksi on vakiintunut tiedot, taidot, tutkinnot ja kouluvuodet. Tiedoiksi ja taidoiksi määrittyvät ne suoritteet, jotka johtavat tutkintoon ja tutkinnon ajatellaan tiivistävän sisäänsä hankitut tiedot ja taidot ansiotuloissa mitattavaksi eroiksi vailla tutkintoa oleviin.

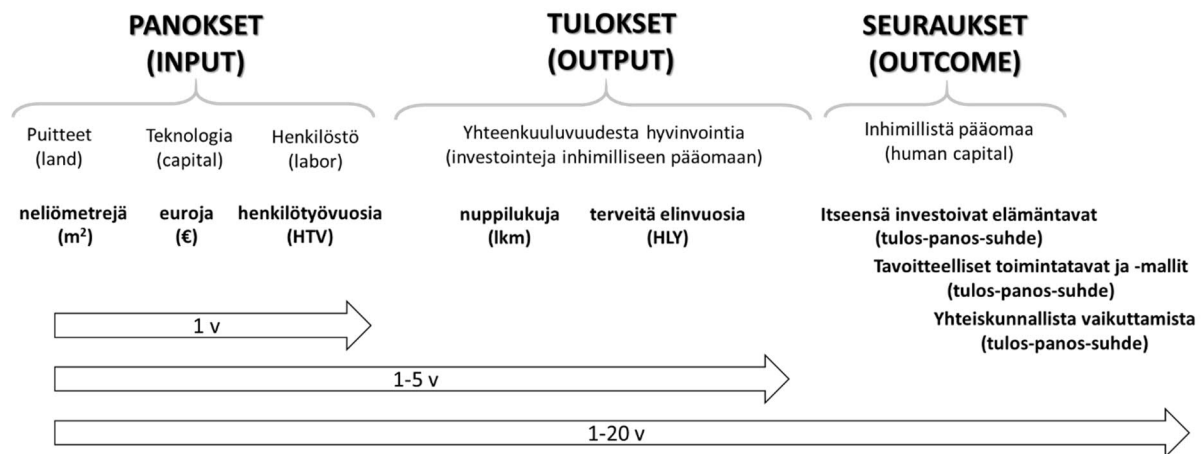
Liikuntaan ja urheiluun investoimisesta ei vastaavanlaisia kannattavuuslaskelmia ole jo siitä syystä, että organisoitu liikunta ja urheilu, seuratoiminta, ei ole pakollista, eikä sieltä ole määrää valmistua. Voidaan kuitenkin kysyä, mihin muualle inhimillisen pääoman investointimalli paremmin sopii kuin juuri urheiluun ja liikuntaan (ks. Bailey, Hillman, Arent & Petitpas 2013). Kysehän on tietoisista satsauksista, kilpailusta, kehityksestä, saavutuksista ja palkinnoista. Erityisesti kilpa- ja huippu-urheilu mittavine palkintoineen

näyttäytyy usein äärimmilleen viritetyn kustannus-hyöty-ajattelun malliesimerkkinä. Toisaalta, vaikka ammattilaisuuteen tai huipulle tähtäävistä sekä päätyvistä urheilijoista löytyisikin tarkasti eriteltyt panos- ja tulostiedot koko uran ajalta, eivät nekään vielä riitä tyhjentävästi kuvaamaan sitä investointilogiikkaa, joka selittäisi lähes puolentoistamiljoonan ihmisen seuratoimintaan osallistumista. Vastaus ei ehkä löydykään itseensä tai kansakuntaan, vaan seuraan (lähiyhteisöön) investoimisesta.

Suomalaisten investoidessa aikaansa ja varojaan seuratoimintaan kyse on kyllä hyvän tekemisestä, mutta ei välttämättä hyväntekeväisyydestä. Itse kukin odottaa vastinetta rahoilleen, mutta ei kuitenkaan virkakoneiston tai markkinamekanismin vaan hyvän tekemisen kautta. Taloustieteen nobelisti Gary S. Becker avaa yksilön kannalta epäitsekkäältä vaikuttavan investointilogiikan rationaalisia perusteita artikkelissaan "*A Theory of Social Interactions*" (Becker 1974). Becker ei kuitenkaan saa rationaalisuuden kautta otetta hyvän tekemisestä - erona siis hyväntekeväisyyteen - aivan samaan tapaan kuin esimerkiksi tekemällä oppimisen ja toimijanäkökulman tunnettu puolestapuhuja John Dewey (1944) (vrt. Odabas & Adaman 2014). Deweyn mukaan yhteisön on jaettava aikomukset, uskomukset, pyrkimykset ja tieto, jotka tuottavat yhteisymmärryksen ja yksituumaisuuden. Tämä määritelmä on hyvä ymmärtää deweyläisittäin toiminnan kautta, siis siten, että yhteisö tulee olevaksi itse toiminnassa tai sen seurauksena. Määritelmä myös poissulkee sellaisen ajatuksen, että yhteisö(itä) voisi jotenkin vaatia yhteisymmärrystä ja yksituumaisuutta. Hieman toisesta näkökulmasta Bernard Sarason (1974, 5) puolestaan määrittelee (psykologisen) yhteenkuuluvuuden tunteen yhteisön ominaisuudeksi, ei niissä toimivien yksilöiden ominaisuudeksi. Edelleen Sarasonin (1974, 157) mukaan (psykologisen) yhteenkuuluvuuden tunteessa ei ole mitään mystiikka niille, jotka sen kokevat. Mutta niille, jotka eivät sitä koe vaan kaipaavat sitä, se on täysi mysteeri. Yhteenkuuluvuuden tunne on sekin siis perustavanlaatuisella tavalla olemassa vain itse toiminnassa.

Kuvio 2 havainnollistaa sellaista seuran standardoinnille vaihtoehtoista investointikehikkoa, jossa seura ymmärretään mekanismina, joka tavoitteellisesti toimien tuottaa seuran itsensä kannalta merkityksellisiä tuloksia (*output*), joilla edelleen on paitsi tarkoitettuja myös tarkoittamattomia seurauksia (*outcome*). Seuratoiminnan mahdollistavat panokset (*input*) on jaettu olosuhteisiin (*land*), pääomaan (*capital*) ja työvoimaan (*labor*), joista kutakin mitataan omalla mittayksiköllään (neliömetrit, eurot

ja henkilötyövuodet). Yksittäisten seuratoimijoiden tavoitteellinen toiminta luetaan jo luonteensakin vuoksi seuratoiminnan tulokseksi (output), investoinneiksi inhimilliseen pääomaan. Seuraukset (outcome) on kaikki se yhteenkuuluvuus ja hyvinvointi, joka investointien kautta saavutetaan. Tässä sovellan itseensä investoivan seuran ajatusta siten, että tarkastelen inhimillistä pääomaa sekä investointina itseän (tulokset) että seuraan (seuraukset).



Kuvio 2 *Seuratoiminta investointina inhimilliseen pääomaan: käsitteellinen viitekehys (vrt. Hedman & Artukka 2015).*

Tutkimuksellisenä haasteena on, että matka panoksesta vaikuttavuuteen ei mitenkään mahdu yhteen 'tilikauteen', vaan kyse on vuosikymmenien mittaisista prosesseista. Usein seuratoimintaan osallistuminen on luonteeltaan ylisukupolvista, jolloin edellisten sukupolvien investoinnit realisoituvat täydessä mitassaan vasta seuraavien sukupolvien toiminnan kautta, eli vuosikymmenien viiveellä. Tässä aineiston osalta on kuitenkin tehtävä yksinkertaistettuja ratkaisuja yhdistämällä poikkileikkaus- ja pitkittäistarkasteluja, jotta mekanismit saadaan numeerisesti esiin pelkistettyinä tulos-panos-suhteina. Tulos-panos-suhteet ovat purettavissa auki sillä tarkkuudella kuin käytettävissä oleva aineisto sallii. Tätä raporttia varten rajaudun viimeksi kulunutta viittä vuotta 2016-2020 koskevaan jaksoon. Aikataulusyistä olen joutunut tässä turvautumaan puuttuvien tietojen osalta estimointeihin. Data kuitenkin täydentyy ja tarkentuu jatkuvasti ja sitä mukaa sen käytettävyys TPS-yhteisössä kohenee.

Edellä sanotun perusteella, varsin vähäpätöiseltä näyttävä ero SROI-mallin suhdeluvun (*ratio*) sekä beckeriläisen investointimallin tuottoasteen (*rate*) välillä saa oikeat mittasuhteensa, kun muistetaan, että SROI-malli jättää kokonaan tunnistamatta urheilijan, pelaajan, tavoitteellisen toimijan. Samalla se jättää tunnistamatta seuran, hyvän tekemisen, yhteenkuuluvuuden ja hyvinvoinnin, mitkä puolestaan tarvitaan siihen, että toiminnasta voisi ylipäättään seurata sellaisia tuloksia, joille edelleen on pitkällä aikavälillä arvioitavissa olevia vaikutuksia. Siinä missä valmistuminen ja tutkinto palvelevat siirtymistä koulusta työelämään, seurasta työelämään edetään pikemmin sosiaalisten suhteiden avulla ilman selvää siirtymää. Siksikin suomalainen seuratoiminta ansaitsee oman, sen ominaispiirteet huomioon ottavan investointikehikon.

Inhimillinen pääoma (seuraukset) voidaan karkeasti muuntaa kansantaloudellisen tilinpidon kielellä taloudelliseksi toimeliaisuudeksi, so. tietyn tilikauden nykyarvoiseksi rahasummaksi, kansainvälisesti sovittuja peruseriaatteita mukailien. Muistutettakoon kuitenkin, että taloudellisen toimeliaisuuden lisääminen (bruttokansantuotteen kasvattaminen) ei ole seuratoiminnan itselleen asettama tavoite tai tulos, eikä seuratoimintaa siksikään ole mielekästä arvioida pelkästään sen aikaansaaman taloudellisen toimeliaisuuden perusteella. Siihen kun vaikuttavat huomattavasti enemmän erilaiset raha-, valuutta- ja muilla markkinoilla tapahtuvat laajamittaiset operaatiot kuin se, mitä seuratoiminnassa tapahtuu. Mutta toki jo yleissivistyksen vuoksi seuran on hyvä ymmärtää oma mittakaavansa myös taloudellisen toimeliaisuuden termein ja luvuin. Tässä laadin TPS-yhteisön datasta eräänlaisen mallilaskelman seuran laskennallisesta arvosta (valuaatiosta), joka on toki sekin seuran itsensä tarkennettavissa.

SEURATOIMINNASTA ITSEENSÄ INVESTOIVAT ELÄMÄNTAVAT

Virallisissa liikunta- ja urheilupoliittisissa kannanotoissa kaksoistavoitteet, siis liikuntaan ja urheiluun osallistumisen ja huippu-urheilun saavutusten tukeminen, nähdään usein toisiaan täydentävinä ja vailla keskinäistä kilpailua. Tosiasia onkin, että huippu-urheilu, ammattilaisurheilu ja kansainväliselle tasolle tähtäävä urheilu määrittävät suomalaista seuratoimintaa yhtä lailla silloin kun seurassa sitä tehdään, kuin

myös silloin, kun seurassa ei sitä tehdä. Eräänlaisena kaksoistavoitteisiin vastaamisen käytännön ratkaisuna urheiluseuroissa sanotaan usein sovellettavan niin sanottua 'pyramidimallia' (vrt. Lehtonen 2020). Malli rakentuu ajatukselle, että massaurheilu jalostaa jatkuvasti taidoiltaan ja kiinnostavuudeltaan mahdollisimman valmiiksi valmennettuja nuoria huippu-urheilun tarpeisiin, kun taas huippu-urheilu tarjoaa vastavuoroisesti esikuvia, jotka innostavat lisää lapsia ystävineen ja perheineen mukaan sekä motivoivat heitä ponnistelemaan kohti omia tavoitteitaan.

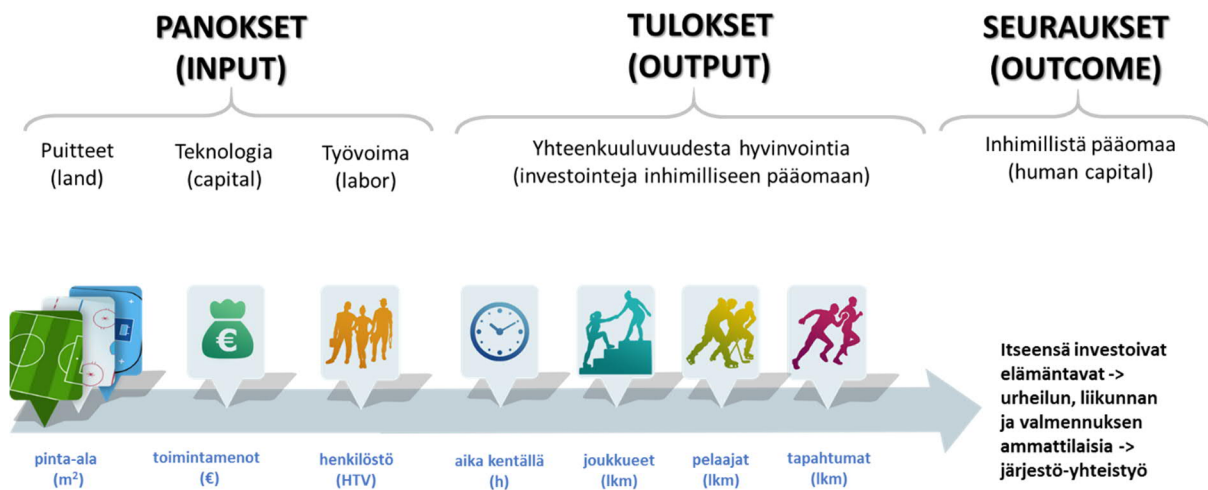
Urheiluseuroja usein kritisoidaan pyramidimallista, joka kritiikin mukaan tuottaa muutamien huippujen lisäksi myös runsaasti 'pudokkaita', eli lapsia ja nuoria, joiden intoa ja motivaatiota ei ole onnistuttu ylläpitämään ja edessä on rajautuminen seuran tilastoinnin ulkopuolelle. Se, että 'putoaa' pyramidimallista ei kuitenkaan tarkoita, että 'putoaisi' seuratoiminnasta. Seuratoiminnan elinkaari yksilön kannalta on hyvä nähdä niin, että se alkaa matalan kynnyksen osallisuudella, vaikkapa vain seuraamalla esikuvien edesottamuksia. Siitä eteenpäin osallisuus syvenee asteittain kohti yhteenkuuluvuuden tunnetta ja itseensä investoimista, kunnes se lopulta asteittain taas palautuu kohti matalan kynnyksen osallisuutta. Tältä elinkaarelta ei voi pudota, mutta sen etenemistä ja kestoja voi melko yksilöllisesti säädellä (ks. MacPhail, Lyons, Quinn, Hughes & Keane 2010). Se, miten seura kohtelee toimijoita seuratoiminnan elinkaaren alkuvaiheessa, näkyy luonnollisesti siinä, miten tähdelliseksi seuran toiminta koetaan elinkaaren loppuvaiheessa. Tässä asiassa seurat ovat keskenään erilaisia, eikä niitä siksikään kannata liian pitkälle yrittää standardoida.

Esimerkiksi joukkuepelien ydin toteutuu siinä, kun erotuomarin vihellysten välisen jakson jokainen on hetken omillaan reilun pelin hengessä. Ja siihen, että pieni joukko etuoikeutettuja pelaajia pääsevät tämän kokemaan, on suuri joukko ihmisiä nähnyt paljon vaivaa. Brooke N. Macnamara, David Moreau ja David Z. Hambrick (2016) osoittavat meta-analyysissään, että määrätietoisen harjoittelun (määrän) kontribuutio urheilusuoritusten vaihteluun on sitä pienempi, mitä korkeamman suoritustason urheilusta on kyse. Huippu-urheilussa määrätietoisen harjoittelun kontribuutio urheilusuoritusten vaihteluun on vain yksi prosentti. Edelleen he nostavat esiin havaintonsa siitä, että korkean suoritustason saavuttaneet urheilijat eivät aloittaneet harjoittelua yhtään sen nuorempana kuin matalammalle suoritustasolle jääneet urheilijatkaan. Tämäkin tutkimustulos puhuu enemmän seuratoiminnan elinkaaren kuin 'pyramidimallin' puolesta.

Parhaimmillaan seuratoiminta voi olla varsin luontevaa syrjäytymisen ehkäisyä, vaikka siitä ei vielä automaattisesti seuraakaan, että urheiluseuralta onnistuisi syrjäytymisenehkäisy yhteiskunnallisena tehtävänä. Urheiluseurojen, aivan kuten koulujenkin perhepoliittinen keinovalikoima on varsin kevyt eikä ulotu varhaislapsuuteen, johon taas syrjäytymisen ehkäisyn kannalta ratkaisevat toimenpiteet ja väliintulot ajoittuvat (vrt. Kivinen & Hedman 2019). Harri Jalonen (2020) tuo kirjoituksessaan esiin sen, että kunnan ja seuran työnjaon selkiyttämistä tähdellisempää on yhdessä urheiluseurojen kanssa kehittää seurojen ydintehtävien varaan rakentuvia käytäntöjä, jotka tuottavat lapsille ja nuorille paitsi onnistumisia kilpakentillä myös laajempaa yhteisöön kuulumisen tunnetta. Sujuvalla koti-koulu-seura-yhteistyöllä voidaan hyvinkin tasoittaa vaille riittävää lähiyhteisön tukea jäävien lasten taivalta matalan kynnyksen osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen kautta, aina itseensä investoivien elämäntapojen omaksumiseen saakka. Esimerkiksi ennaltaehkäisevässä *Lapset Puheeksi* toimintamallissa lapsen arjen sujuvuutta tuetaan konkreettisoin toimin, siellä, missä lapsi elää arkeaan eli kotona, varhaiskasvatuksessa, koulussa ja harrastuksissa. Toimintamallilla on onnistuttu vähentämään merkittävästi aloitettuja lastensuojelun asiakkuuksia (ks. Kallunki, Niemelä, Ala-Aho, Savela & Pesonen 2015).

Kuvio 3 kuvaa pelkistetysti seuratoiminnan ydintä, missä yksinkertaisimmillaan tarvitaan vain kenttä ja sen ylläpitoa varten teknologia ja osaaminen, jotta vapaaehtois pohjalla toimiva seura saa yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia tuotettua sekä tuettua lähiyhteisöjä itseensä investoivien elämäntapojen juurruttamisessa. Seurat tuottavat oman jatkuvuutensa kannalta välttämättömät urheilun, liikunnan ja valmennuksen osaajat ja ammattilaiset. Tämä on hyvä nähdä keskeisenä seuran perustehtävänä, jota mikään muu taho ei hoida. Ja jotta voi opettaa muita, on tietysti ensin itse opeteltava mistä itseensä investoimisessa on kyse. Maailman terveysjärjestö (WHO) käyttää yhtenä terveyden ja hyvinvoinnin keskeisimpänä tilastointiyksikkönään terveitä elinvuosia (HLY). Tarkkaan ottaen HLY kertoo, kuinka monta elinvuotta vailla aktiivisuutta estäviä tekijöitä henkilöllä odotetaan olevan edessään. Sovellan tätä määritelmää siten, että lasken osallistumiset joukkueiden tapahtumiin aktiiviseksi yhdessäoloksi; (yksilöiden) investoinneiksi yhteenkuuluvuuteen ja hyvinvointiin. Näin kertyneet tunnit saadaan edelleen muunnettua tosiallisiksi - ei siis odotetuiksi - terveiksi elinvuosiksi.

Tiedot puitteista on haettu LIPAS liikuntapaikkarekisteristä. Toimintamenot on saatu ensisijaisesti tilinpäätöstiedoista ja työntekijöiden lukumäärät ovat ensisijaisesti itse ilmoitettuja. Näitä tietoja olen täydentänyt ja tarkistanut julkisilta nettisivuilta sekä toimintakertomuksista. Edustusjoukkueiden pelaajat on laskettu työvoimaan ja toimintamenoista on vähennetty henkilöstökulut. Puitteisiin on laskettu kunkin lajin jääkiekko, jalkapallo ja salibandy edustusjoukkueiden käytössä olevien areenoiden brutto pinta-ala. Joukkueiden, pelaajien ja tapahtumien lukumäärät on saatu *Urheiluseura 2.0*-hankkeen tiedonkeruun yhteydessä, johon palaan tuonnempana. Näitä tietoja on tarpeen mukaan täydennetty itse ilmoitettujen tietojen perusteella.



Kuvio 3 *Itseensä investoivat elämäntavat: seurakehittämisen I porttas*

Kuvio 3 kuvaa investointikehikon avulla seuran perustehtävää, itseensä investoivien elämäntapojen juurruttamista. Tällä seurakehittämisen I portaalla tuloksellinen seuratoiminta tarjoaa mahdollisuudet paitsi investoida itseensä, myös harjaantua urheilun, liikunnan ja valmennuksen ammattilaiseksi ja löytää paikkansa läpeensä kansainväliseltä liikunnan ja urheilun järjestövetoiselta kentältä. Vuosittain Suomessa toimii noin 16 000 urheilun, liikunnan ja valmennuksen ammattilaista ja suoritetaan noin 5 000 urheilun, liikunnan ja valmennuksen alaan luettavissa olevaa tutkintoa (Tilastokeskus 2021a, Tilastokeskus 2021b). Kuten todettua osallistuminen seuratoimintaan ei välttämättä tarkoita osallistumista liikuntaan ja urheiluun, eikä sen tarvitse johtaa ammattilaisuuteen tai tutkintoon. Useissa tutkimuksissa on tunnistettu terveyden ja hyvinvoinnin kannalta toivottuja seurauksia aikaansaavaksi mekanismiksi

erityisesti urheilutoiminnan ympärille muodostuvan yhteenkuuluvuuden (tunteen); urheiluun ja liikuntaan keskittyvä tutkimus korostaa erityisesti urheilukokemukseen kiinteässä yhteydessä olevan yhteenkuuluvuuden merkitystä, urheilun ja liikunnan ulkopuolinen tutkimus puolestaan antaa suoraa näyttöä yhteenkuuluvuuden terveys- ja hyvinvointiyhteyksistä. (Ks. Warner, Sparvero, Shapiro & Anderson 2017.)

Seuratoimintaan osallistumisella - verrattuna osallistumattomuuteen - voidaan melko suoraan ajatella olevan käänteinen yhteys kahteen merkittävään kansanterveyteen ja –talouteen liittyvään ilmiöön; ylipainon ja henkisen hyvinvoinnin häiriöiden yleistymiseen. Yli 30- vuotiaista jo selvä enemmistö on ylipainoisia (Finterveys 2017) ja jotakin mielenterveyshäiriötä sairastaa joka viides (Huttunen 2017). Seura, joka toteuttaa perustehtävänsä tuloksellisesti, juurruttaa samalla itseensä investoivat elämäntavat ja tarjoaa näin varsin luontevasti mitä parasta vastalääkettä ylipainon ja henkisen hyvinvoinnin häiriöiden yleistymiseen. Yhteenkuuluvuuden tunteen on havaittu lisäävän koettua hyvinvointia, osallisuutta ja tyytyväisyyttä sekä selkeyttävän kommunikointia ja keskinäisiä rooleja yhteistoiminnassa. Edelleen sen on havaittu vähentävän stressiä, yksinäisyyden tasoa, päihteiden käyttöä ja poissaoloja (Ks. Warner, Sparvero, Shapiro & Anderson 2017.). Urheilu- ja pelikenttä on syytä pitää paikkana, jossa lasten ja nuorten on jatkossakin turvallista ja mielekästä kokoontua yhteen ja jossa yhteenkuuluvuutta rakennetaan vähintään yhtä tietoisesti ja tavoitteellisesti kuin fyysistä kuntoa tai psyykkistä kestävyyttä.

Yhteenkuuluvuuden rakentaminen on hyvä nähdä vuorovaikutusta ja analyttisyyttä vaativina taitoina, joita voi tietoisesti itse kukin osaltaan kehittää, oppia ja jalostaa. Joukkuepeleissä on totuttu puhumaan pelisilmästä (*sense of the game*), jolla tarkoitetaan erityistä taitoa nopeasti havainnoida ja analysoida muiden pelaajien tekoja ja aikomuksia sekä suhteuttaa omat ratkaisunsa niihin. Pidemmän päälle pelisilmä on jokaisen pelaajan elinehto. Hyvä kysymys on, missä määrin pelisilmän edellyttämät taidot hankkinut pelaaja osaa soveltaa niitä kentän ulkopuolella, jossa vuorovaikutus on yleensä hyvin erilaista kuin kentällä. Entä missä määrin valmentajat tukevat pelaajaa taitojen siirtämisessä? Vaikka urheilussa hankittujen analyttisten ja sosiaalisten taitojen siirrettävyydestä on jonkin verran tapaustutkimuksia (esim. Warren 2021; Scheyett, Dean & Zeitlin 2016), ei näitä tosielämässä hankittuja taitoja vielä kovinkaan systemaattisesti tunnisteta.

SEURATOIMINNASTA TAVOITTEELLISET TOIMINTATAVAT JA -MALLIT

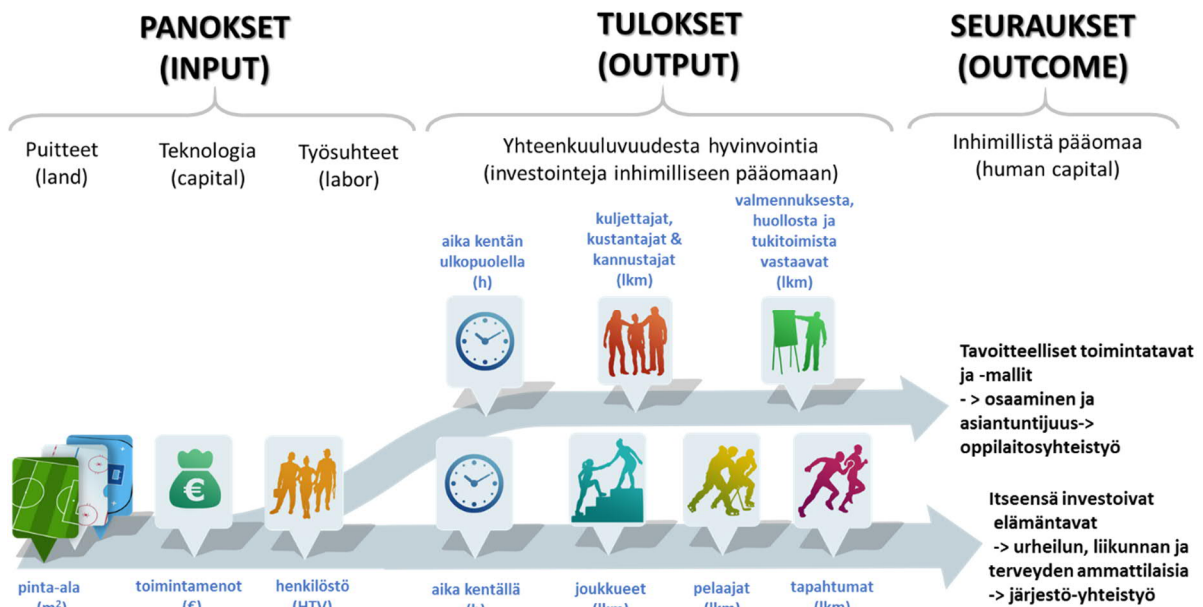
Taloudellisen yhteistyön järjestö (OECD 2021) ennakoi 'digitaalisen vallankumouksen' syrjäyttävän 'teollisesta vallankumouksesta' periytyvät toistuvaisluonteiset manuaalisia ja kognitiivisia taitoja vaativat työtehtävät. Työelämässä pärjäämisen ennakoidaan jatkossa edellyttävän analyttistä ajattelua, yhteistyötaitoja ja aktiivista oppimista (ks. myös WEF 2021). Tutkimustulokset Suomesta vahvistavat, että peruskoululaiset arvostavat tärkeimmiksi tulevaisuuden taidoiksi sosiaaliset taidot sekä yhteistyötaidot (Ahonen & Kinnunen 2015). Myös EUn agendalla ovat jo jonkin aikaa olleet 21. vuosisadan avaintaidot (*21st century skills*), mutta viitekehys on vielä melko lailla jäsentymätön. Näyttäisi kuitenkin siltä, että 'digivallankumous' ei suinkaan syrjäytä 'ihmistaitoja' vaan jopa vain korostaa tarvetta eritellä, mitata ja kehittää niitä tavoitteellisesti (Ks. van Laar, van Deusen, van Dijk & de Haan 2020). Näitä tosielämän vuorovaikutuksessa esiin tulevia toimintaympäristösidonnaisia taitoja on totuttu pitämään vaikeasti mitattavina ja arvioitavina. Maailmalta tosin löytyy esimerkkejä siitä, miten tosielämässä karttuvaa osaamista saadaan laajamittaisestikin tunnistettua ja tunnustettua digitaalisten osaamismerkkien avulla (*New World of Work 2021; ks myös Open Badge Finland 2021*).

Urheiluseuratoiminnan perusajatukseen kuuluu, että tavoitteiden saavuttaminen vaatii ennalta määrätyn ohjelman mukaista määrätietoista työtä ja uhrauksia ja että menestys vaatii myös aitoa ryhmäytymistä erilaisuudesta huolimatta. Lisäksi urheiluun ja etenkin ammattilaisurheiluun kuuluu oleellisena osana numerot ja analyysit. Tulosten ja suoritusten koheneminen todentuu viime kädessä numeroiden ja niihin tukeutuvien analyysien kautta.

Koulujen ja urheiluseurojen yhteistyö on kuitenkin keskittynyt lähinnä liikuntakerhoihin, joiden tavoitteena on tarjota lapsille ja nuorille maksuton mahdollisuus tutustua erilaisiin liikunnallisiin harrastuksiin. Esimerkiksi hallitusohjelmavetoisen "*harrastamisen Suomen mallin*" (OKM 2021) tavoitteena on edistää maksuttomia harrastusmahdollisuuksia koulupäivän yhteydessä ja varmistaa, että jokainen lapsi saa mielekkään harrastuksen. Erityisesti lasten ja nuorten ääni

halutaan kuuluviin harrastusten valinnassa. Harrastustoiminnan roolia lasten kannalta oleellisten 21. vuosisadan avaintaitojen omaksumisessa ei tässä mallissa ole tunnistettu.

Aiemmin sanottuun vedoten harrastuksestakaan ei aina ole "ihmelääkkeeksi", vaikka investointi se onkin. Se, missä määrin "harrastamisen Suomen malli" lopulta lisää lasten ja nuorten aktiivisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä vähentää syrjäytymistä jää nähtäväksi. Joka tapauksessa toivotut vaikutukset riippuvat oleellisesti siitä, miten harrastaminen on organisoitu. Hankerahoituksesta riippuvainen kerho tuskin kuitenkaan antaa harrastuksen juurruttamiseen aivan samanlaista pohjaa kuin seura. Lasten ja nuorten näkökulmasta, ja tosielämän kautta opittavia 21. vuosisadan avaintaitoja silmällä pitäen, voisi olla hyvinkin perusteltua, että seura järjestäisi koulupäivän oheen *matalankynnyksen harrastetapahtumia*, joissa ytimessä olisi tavoitteellinen toiminta ja yhteenkuuluvuuden rakentaminen, eli *seurakokemus*. Maailmalta löytyy valmiita digitaalisia osaamismerkkejä myös urheilu-, harrastus- ja seuratoiminnassa karttuvien sosiaalisten taitojen, yhteistyötaitojen ja analyttisten taitojen tunnistamiseksi ja tunnustamiseksi, jotka edelleen voisivat silottaa tietä matalankynnyksen harrastetapahtumista kohti seuratoimintaa. Tämä voisi olla myös tehokas keino löytää yksilöllisiä ratkaisuja vastaamaan korkeiksi kohonneisiin harrastamisen kustannuksiin.



Kuvio 4 Tavoitteelliset toimintatavat ja -mallit Seurakehittämisen II porras.

Kuvio 4 kuvaa investointikehikon avulla perustehtävistään tuloksekkaasti selviytyvän seuran toimintatapojen ja -mallien kehittämistä. Tällä seurakehittämisen II portaalla seura tuottaa yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia sellaisilla toimintamalleilla ja asiantuntijuudella, joille on rinnakkaista käyttöä myös seuratoiminnan ulkopuolella esim. oppilaitoksissa ja työelämässä. Seuraan syntyy erityisosaamista vaativaa ja työ-/oppisopimuksen kaltaista vastuuta sisältävää, 'päätoimen ohella' suoritettavaa työtä. Kyse on aiemmin puheena olleeseen inhimillisen pääoman määritelmään varsin suoraan sopivasta taloudellisesta toimeliaisuudesta; sellaisista taidoista, jotka ovat (toisissa yhteyksissä) muunnettavissa voimavaroiksi, omaisuudeksi tai varallisuudeksi.

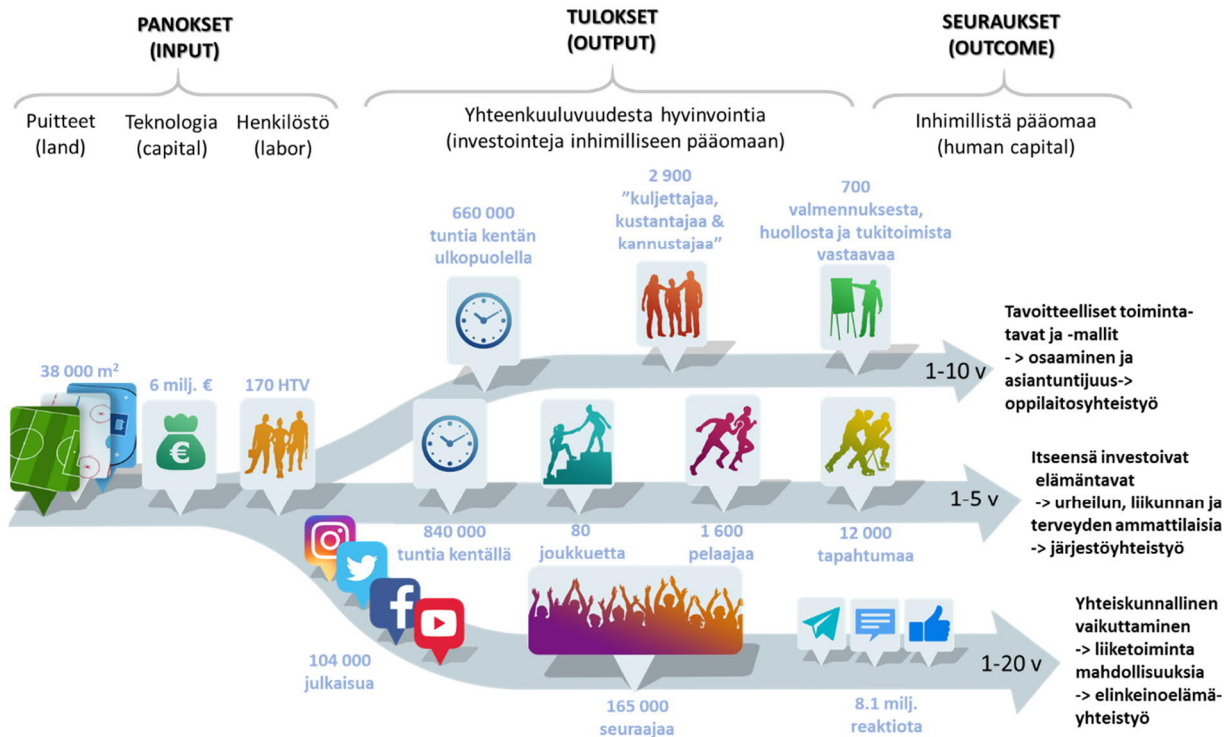
Siinä missä työyhteisössä yhteenkuuluvuuden rakentaminen liitetään usein työhyvinvointiin ja tehokkuuteen, urheilun puolella se puolestaan liitetään menestykseen. Seuroissa on ehkä liikaakin tyydytty arvioimaan valmennusta menestyksen perusteella. Valmentajat tekevät tietoisesti työtä ja näkevät vaivaa sen eteen, että joukkue saadaan menestyksekkäästi ryhmäytettyä. Siinä missä valmentajat ovat keskeisessä asemassa urheilijoiden yhteen kokoamisessa, voisi ajatella työyhteisöjen esihenkilöiden olevan yhtä lailla vihkiytyneitä 'tiimien' tai yksiköiden yhteen kokoamiseen. Urheilussa valmentajat menevät pitkälle yksityiskohtiin eritellessään sitä, mitä itse kukin joukkueeseen tuo. Sen sijaan, että osallistujien väliset (tausta)erot yritetään häivyttää ja pitää pois keskusteluista, niiden varaan voisi pikemminkin rakentaa ja niistä avoimesti oppia; erilaiset taidot ja motiivit, jotka itse kukin kokonaisuuteen tuovat, auttaa ratkomaan ongelmia ja saavuttamaan asioita, jotka muutoin jäisivät tavoittamattomiin. (Ks. Wolf-Wendel, Toma, & Morpew, 2001.) Esimerkiksi valmentajalle roolittaminen on tehokas työkalu, jonka käyttöä on hyvä laajentaa kentältä kentän ulkopuolelle ja edelleen lapsista vanhempiin. Tässä asiassa jopa työyhteisöillä voisi olla opittavaa urheilujoukkueesta. Hyvä kysymys on, missä määrin ryhmäytttämisestä on ylipäättään saatavilla harjoituspäiväkirjojen, testitulosten tai pelipöytäkirjojen tapaista seuranta, jonka perusteella voitaisiin arvioida valmennusta itse toiminnassa, vailla linkkiä menestymiseen tai menestymättömyyteen. Yleensä vasta menestys nostaa esiin kysymyksen siitä, miten kaikki oikeastaan tehtiinkään?

SEURATOIMINNASTA YHTEISKUNNALLISEN VAIKUTTAMISEN KANAVA

Viimeistään Michael Lewisin (2003) best-seller *“Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game”* asetti urheiluväen kiusallisen kysymyksen eteen; onko todella olemassa jokin tilastollinen malli, jonka avulla pystytään pilkkomaan voitot ja häviöt sellaisiin osatekijöihin, joita harjaantuneinkaan pelisilmä ei muutoin tavoita? Puhdasta pelisilmää ei toki edelleenkään ole analyysimenetelmänä aivan kokonaan syrjäytetty, koska tilastollisissa malleissa on niissäkin omat sudenkuoppansa (ks. Ioannidis 2018; McShane, Gel, Galman, Robert & Tackett 2019; Campitelli 2019). Todettakoon kuitenkin, että etsittäessä vastauksia tosielämän kysymyksiin ja operoitaessa jatkuvasti päivittyvillä aineistoilla on hyvä turvautua relationaaliseen metodologiaan. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tarkasteltava ilmiö, kaikkine vuorovaikutussuhteineen (relatioineen), käsitellään sellaisena kuin se tarkasteltavassa kontekstissa on, ilman, että sitoudutaan mihinkään kausaalisuusväitteisiin, kuten että ”x aiheuttaa, ennustaa, vaikuttaa, selittää tai edeltää y:tä” tai että ”y on yhteydessä x:ään” (ks. Kivinen, Hedman ja Artukka 2017; Holmberg, Hedman, Bowman, Didegah ja Laakso 2019).

Esimerkiksi ammattilaisurheilussa kamerat tallentavat nykyisin kaikki pelaajan työn tuloksellisuuden kannalta relevantit pelitapahtumat, algoritmit pilkkovat tarvittaessa tapahtumat edelleen ja luokittelevat ne. Kaikki se, mitä joukkue tekee kentällä, kertoo lahjomattomasti, miten pelaajat on organisoitu toiminnallisesti yhteen (roolitettu) yhteisten tavoitteiden nimissä. Se on yksiselitteisesti tarkempi kuva ”joukkuehengestä” kuin uskomusten varassa vellovat ”pukukoppipuheet”. Kun taas joukkue ei ole kentällä töissä, erilaiset digitaaliset alustat tallentavat pelaajien keskinäisen kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen. Se, mistä pelaajat keskustelevat tai kuinka usein, ei ole niin kiinnostavaa kuin se, ovatko he ylipäätään tietoisia toistensa edesottamuksista (seuraa) vai eivät (eivät seuraa). Molemmat (seuraa, ei seuraa) ovat tietoisia tekoja ja kertovat vuorovaikutuksesta tai sen puutteesta. Näinkin saadaan selville se, miten useampi pelaaja on organisoitu toiminnallisesti yhteen (roolitettu) yhteisten tavoitteiden nimissä. Se kuvaa sitä, mitä joukkue tekee kentän ulkopuolella. Tällaisen tiedon avulla pystytään tutkimaan taitojen siirrettävyyttä toimintaympäristöstä toiseen. Voidaan kysyä esimerkiksi, miten kentällä realisoituva

kapteenin rooli mahdollisesti näkyy myös kentän ulkopuolella. Yhtä kiinnostava kysymys on sekin, miten puolestaan kentän ulkopuolella realisoituva kapteenin rooli näkyy kentällä.



Kuvio 5 Yhteiskunnallinen vaikuttaminen: Seurakehittämisen III portas

Kuvio 5 kuvaa investointikehikon avulla, miten seurakehittämisen III portaalla tavoitteellinen ja tuloksellinen kansainvälisen tason tuloksia vakiintuneesti tuottava seuratoiminta avaa mahdollisuudet yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen on hyvä ymmärtää edelläkävijyytenä ja suunnan näyttämisenä. Seuran on pysyteltävä mukana kansainvälisen tason vaatimustasossa, mikä voi tarkoittaa paikallisessa katsannossa varsin rohkeitakin avauksia. Analyytisyyden, datan ja digitaalisuuden hyödyntämisen tulee tällöin ulottua seuraorganisaation jokaiselle tasolle. Juniorit tulevat tarvitsemaan näitä taitoja joka tapauksessa niin seuratoiminnassa kuin työelämässä laajemminkin. Nykyiset digitaaliset työkalut avaavat ihmistaitojen opetteluun sellaiset mahdollisuudet, joista viime vuosisadan yhteiskuntafilosofit eivät voineet vielä uneksiakaan. Siksikin aiemmin pitkää treenaamista ja harjaannuttamista vaativan ajattelumallin omaksuminen tänä päivänä on

lähes kenen tahansa haltuun otettavissa ja jo varsin nuorena. Innovaatioita on siis jatkossakin odotettavissa.

Kuviosta 5 on määritettävissä yhteensä 30 tulos-panos-suhdetta, kun kukin kymmenestä tuloksesta (840 000 tuntia kentällä, 660 000 tuntia kentän ulkopuolella, 80 joukkuetta, 1 600 pelaajaa, 12 000 tapahtumaa, 2 900 ”kuljettajaa, kustantajaa ja kannustajaa”, 700 valmennuksesta huollosta ja tukitoimista vastaavaa, 104 000 julkaisua, 165 000 seuraajaa sekä 8.1 milj. reaktiota) suhteutetaan kuhunkin kolmesta panoksesta (38 000 m², 6 milj. € ja 170 HTV). Nämä 30 indikaattoria tarjoavat TPS-yhteisölle työkalun paitsi oppia itsestään ja toimintaympäristöstään, myös kehittää tavoitteellisesti yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia; so. ohjata yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan. Indikaattoreita voidaan tarkastella lajeittain, ikäluokittain, joukkueittain jne. Tämä jää yksityiskohdiltaan kuitenkin TPS-yhteisön koordinoitavaksi, enkä tässä raportissa mene sen syvemmälle indikaattoreiden vertailuihin.

Seuraavassa nostan esiin kuitenkin kolme koko TPS-yhteisöä kuvaavaa tulos-panos-suhdetta. TPS-yhteisön arki pitää sisällään vuosittain noin 840 000 tuntia kentällä tosiasiallisesti 21. vuosisadan avaintaitoja sekä 660 000 tuntia kentän ulkopuolella jalostavaa toimintaa, joka vastaa 970 henkilötyövuoden edestä investointeja inhimilliseen pääomaan. Aluetaloudellisen tilinpidon (Tilastokeskus 2021c) BKT per capita tietojen avulla muunnettuna taloudelliseksi toimeliaisuudeksi Varsinais-Suomessa tämä tekee 36 milj. € vuodessa. Kun tämä suhteutetaan 6 milj. € teknologiapanokseen saadaan tulos-panos-suhteeksi 6.0, joka kertoo, että jokaista milj. € teknologiapanosta kohden TPS-yhteisö tuottaa 6.0 -kertaisesti taloudellista toimeliaisuutta. Vastaavasti yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia tosiasiallisesti edistävää toimintaa niin kentällä kuin kentän ulkopuolella on 185 aktiivisen terveellisen elinvuoden edestä. Kun tämä suhteutetaan 170 HTVn työpanokseen saadaan tulos-panos-suhteeksi 1.08, joka kertoo, että jokaista henkilötyövuotta kohden TPS-yhteisö tuottaa 1.08 kertaisesti aktiivisia terveitä elinvuosia. Kolmantena suhdelukuna nostan vielä 4.3 seuraajaa neliometriä kohti. Ensimmäinen suhdeluku 6.0 on toimeliaisuuskerroin (*vrt. ratio*), toinen 1.08 on tuottavuusluku (*vrt. rate*) ja kolmas 4.3 on tavoittavuusluku. Seuratoiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus koostuu näistä luvuista. Tässä ei kuitenkaan ole syytä mennä syvemmälle tunnuslukujen analysointiin. Jos tälle itseensä investoivalle seuralle lasketaan ”valuaatio” 20 vuoden perspektiivillä ja 8 prosentin diskonttokorolla, niin

päädytään sellaiseen nykyarvoon, joka vastaa suurin piirtein Forbesin Columbus Blue Jacketsille ja Florida Panthersille laskemaa valuaatiota. Lopuksi on syytä muistuttaa, että nämäkin luvut ovat laskennallisia, mutta alussa mainitut 30 tulos-panos-suhdetta, jotka järjestelmästä saadaan, eivät sitä ole.

Edellä esiin nostamani toimeliaisuuskerroin on samaa suuruusluokkaa, kuin mitä mielenterveyden häiriöitä ennaltaehkäisevän terapiatakuun on laskettu (Mieli ry 2021) säästävän mielenterveyshäiriöistä aiheutuvista kustannuksista. Palaan alussa mainitsemaani koettuun hyvinvointiin. Koko maan kattava seuraverkosto on tehokas tapa päästä kattavasti kiinni seurakokemukseen, siis yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja koettuun hyvinvointiin. Suomalainen seuraverkosto on edelleen merkittävä kansanterveydellinen voimavara. Yhteenkuuluvuuden edistäminen seuratoiminnan kautta on tällä hetkellä lupaava ja mittakaavaltaan merkittävä yhtä lailla ylipainon kuin henkisen hyvinvoinnin häiriöiden ennaltaehkäisykanava. Se toimii kuitenkin parhaiten tunnistamalla seuratoiminnan ydinmekanismit ja kehittämällä niitä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että seurat itse tulevat entistä tietoisemmiksi liikunnan ja urheilun lisäksi myös muun seuratoiminnan hyvinvointiyhteyksistä. Kokonaan uusien yhteiskunnallisten tehtävien opettelu on turhan pitkä tie.

KOHTI DATAPOHJAISTA VAIKUTTAMISTA

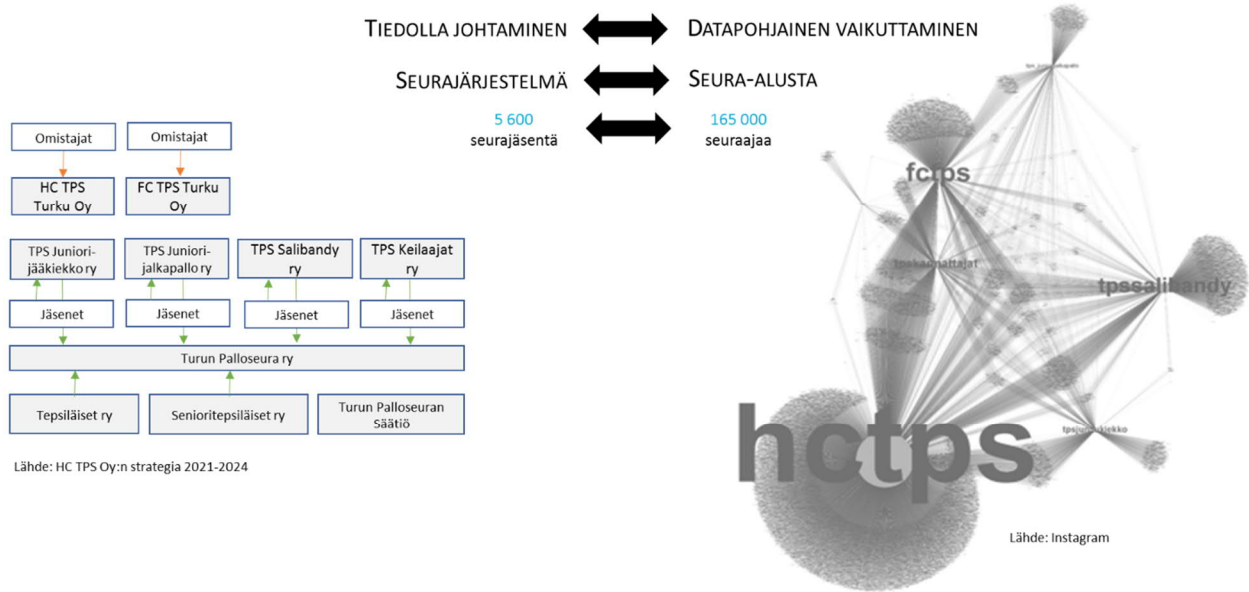
Kuten edellä on käynyt ilmi, arvioitaessa seuran aikaansaamia tuloksia on hyvä ensin kysyä, miten seura toimii; minkälaisien mekanismien kautta tarkoitetut ja tarkoittamattomat seuraukset syntyvät. Tulokset, vaikkapa vain henkilöiden mielipiteet, jäävät ontoiksi, elleemme pääse kiinni tarkemmin mielipiteiden takana olevien henkilöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin (relaatioihin). On siis tärkeätä huomata, että pelkkien (anonyymien) mielipiteiden tarkastelu ei kerro yhteisöstä mitään; so. niistä mekanismeista, jotka mielipiteitä tuottavat. Yhtä lailla yritykset lähestyä yhteisöä erilaisten keskiarvokehitelemien kautta menevät ohi maalistaan.

Datapohjaisella vaikuttamisella tarkoitan oppimista seuran itsensä, tietoisesti (esim. viralliset tilastot) sekä tahattomasti (esim. sosiaalinen media) tuottaman aineiston varassa. Viralliset tilastot kertovat kyllä ottelutulokset, sarjasijoitukset sekä katsoja- ja

jäsenmäärät, mutta pelkästään niiden pohjalle ei hevin rakenneta kestäväää seuran strategiaa. Viralliset tilastot eivät kerro sitä, mitä seuraan kuuluu.

Urheiluseura 2.0 hankkeessa kerätään TPS Salibandy ry:n, TPS Juniorijääkiekko ry:n ja TPS Juniorijalkapallo ry:n koko seuraväen (aikuiset) kattava näkemys toiminnan nykytilasta, tavoitetilasta ja tähän liittyvistä mielipiteistä. Näin saadun aineiston analysoinnin tuloksena saadaan mitattua muun muassa koettu ja toteutunut yhteenkuuluvuus (indeksi; seuratoiminnan uusi tunnusluku), joka kertoo kuinka osallistuvaa, tavoitteellista ja yksituumaista seuraväki on. Työkalun avulla tuotettu aineisto tukee myös seuratoiminnan elinkaarimallin lanseeraamista lähtien matalan kynnyksen osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen kautta, aina itseensä investoivien elämäntapojen omaksumiseen saakka. Aineisto luovutetaan asianmukaisesti muokattuna edelleen Turun yliopistolle tutkimuskäyttöön. Turun kaupungin kanssa on myös alustavasti keskusteltu pilottiseurojen lukumääräisestä laajentamisesta.

Datapohjaisen vaikuttamisen ei ole tarkoitus oikeuttaa yksiä toimintatapoja toisten kustannuksella (standardoida), vaan pitää koko seura jatkuvasti tietoisena ja alttiina keskustelulle siitä, mitä seurauksia nykyisistä toimintatavoista on ja miten ne palvelevat seuran strategiaa. Näin päästään koko seuran mittakaavassa kiinni aidosti tavoitteelliseen toimintaan; so. niiden mekanismien perinpohjaiseen tuntemiseen, jotka johtavat kohti asetettuja tavoitteita kohtuullisin inhimillisin ja taloudellisin kustannuksin. Tällainen seura kiinnostaa epäilemättä myös yhteistyökumppaneita ja suurta yleisöä.



Kuvio 6 Tiedolla johtamista ja datapohjaista vaikuttamista: case TPS

Mainittakoon, että datapohjaisessa vaikuttamisessa muutos ei ole itsetarkoitus. Oppiakseen itsestään ja toimintaympäristöstään seuralle riittää, että se yksituumaisesti tiedostaa asiain nykytilan sekä tavoitetilan. Muutos tapahtuu, jos on tapahtuakseen, tämän tosiasian ehdoilla. Kun TPS- yhteisön kaltainen perinteikäs, monella tapaa vaikutusvaltainen ja kansainvälisen tason tuloksiin yltävä seura käy läpi strategista oppimisprosessia, on selvää, että prosessin yhteiskunnallinen vaikuttavuus on merkittävä ja siksi myös tutkimisen arvoinen. Tulevina kuukausina ja vuosina saamme uutta ja arvokasta tietoa seurakokemuksen mittaamisesta sekä siitä, miten seurat voivat datapohjaisen vaikuttamisen keinoin hyödyntää sitä yhteenkuuluvuuden rakentamisessa ja hyvinvoinnin edistämisessä.

LÄHTEET

- Aarresola, O., Mäkinen, J. & Kapustamäki, H. (2019) 15-74-vuotiaiden osallistuminen urheiluseuratoimintaan. *Infograafi*. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus, Jyväskylä.
- Ahonen, A. K. & Kinnunen, P. (2015) How Do Students Value the Importance of Twenty-first Century Skills? *Scandinavian Journal of Educational Research* 59 (4), 395-412.
- Bailey, R., Hillman, C., Arent, S. & Petitpas, A. (2013) Physical Activity: An Underestimated Investment in Human Capital? *Journal of Physical Activity and Health* 10, 289-308.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The journal of political economy* 70(5), part 2: 9–49.
- Becker, G. S. (1974). A Theory of Social Interactions, *Journal of Political Economy* 82(6), 1063-1094.
- Berg, B. K., Warner, S. & Das, B. M. (2014). What about sport? A public health perspective on leisure-time physical activity. *Sport Management Review* 18 (1), 20-31.
- Campitelli, G. (2019) Retiring Statistical Significance from Psychology and Expertise Research, *Journal of Expertise* 2(4), 217-223.
- Christiansen, N. V., Kahlmeier, S., & Racioppi, F. (2014). Sport promotion policies in the European Union: Results of a contents analysis. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 24(2), 428–438.
- Davies, L.E., Christy, E., Ramchandani, G. & Taylor, P. (2021). https://www.sportengland.org/how-we-can-help/measuringimpact?section=social_and_economic_value_of_community_sport
- Davies, L. E., Taylor, P., Ramchandani, G. & Christy, E. (2019). Social return on investment (SROI) in sport: a model for measuring the value of participation in England. *International Journal of Sport Policy and Politics* 11(4), 585-605.
- Dewey, J. (1944). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. New York: Free Press.
- Dionigi, R. A. & Gard, M. (2018). Sport for all ages? Weighing the evidence, teoksessa R.A. Dionigi, M. Gard (Toim.), *Sport and physical activity across the lifespan – critical perspectives*, Palgrave Macmillan, London, 1-20
- Elo (2021). <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/milta-tyoelama-nayttaa-vuonna-2021-%E2%80%93-viisi-trendia>

- Euroopan Komissio. (2004). *Special Eurobarometer 213: The citizens of the European Union and sport (Wave 62.0)*.
- Euroopan Komissio. (2010). *Special Eurobarometer 334: Sport and physical activity (Wave 72.3)*.
- Euroopan Komissio. (2014). *Special Eurobarometer 412: Sport and physical activity (Wave EB80.2)*.
- Euroopan Komissio (2018a). *Special Eurobarometer 471: Fairness, inequality and inter-generational mobility, European Union*
- Euroopan Komissio (2018b). *Special Eurobarometer 472: Sport and physical activity (Wave EB88.4)*.
- Eurostat (2021) <https://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography/demography-population-stock-balance/database>
- Finterveys (2017) <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/terveyden-ja-hyvinvoinnin-edistaminen/terveys-toimintakyky-ja-hyvinvointi-suomessa-finterveys-2017-tutkimus>
- Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly* 21(2), 257-279.
- García, B., de Wolff, M. & Yilmaz, S. (2018). Issue framing and institutional constraints in EU agenda-setting: An analysis of European Union sport policy. *Journal of Contemporary European Research*, 14(1), 23–39.
- Goldin, C. (2016). Human Capital. Teoksessa *Handbook of Cliometrics*, Diebolt, C. & Hauptert, M. (Toim.), Springer-Verlag, Heidelberg, Germany.
- HedCoach for Sports (2021). <https://hedco.fi/hedcoach-for-sports/>
- Hedman, J. & Artukka, K. (2015) Tutkimuksen varaan rakentuvan toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen alakohtainen analyysi. Teoksessa *Vastuullinen ja vaikuttava. Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:13 Opetus- ja kulttuuriministeriö
- Helsingin Sanomat (2021). <https://www.hs.fi/talous/art-2000008253085.html>
- Holmberg, K., Hedman, J., Bowman, T.D., Didegah, F. & Laakso, M. (2019). Do articles in open access journals have more frequent altmetric activity than articles in subscription-based journals? An investigation of the research output of Finnish universities. *Scientometrics* 122 (1), 645-659.

- Huttunen, M. O. (2017) Mielenterveyden häiriöt. Lääkkeet mielen hoidossa. Duodecim-Terveyskirjasto
- International Olympic Committee (2021) <https://olympics.com/en/olympic-games/tokyo-2020/medals>
- Ioannidis, J.P.A., (2005). Why Most Published Research Findings Are False. *PLoS Med* 2(8): e124. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.0020124>
- Jalonen, H. (2020) <https://www.dropin.fi/blogi/blogipostaus/?blogid=10&newstitle=Voidaanko+nuorten+syry%C3%A4ytymist%C3%A4+ehk%C3%A4ist%C3%A4+urheilus+euroissa%3F>
- Jyväskylän yliopisto (2020) <https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2020/05/mihaly-szerovay-on-suomen-ensimmainen-jalkapalloprofessori>
- Kallunki H., Niemelä M., Ala-Aho B., Savela S. & Pesonen, K. (2015) Raahen seudulla lapsia ja perheitä tuetaan peruspalvelujen kautta. Teoksessa *Säästöjä lapsiperheiden palveluremonteilla*, Rimpelä, M. & Rimpelä, M. (Toim.) Liiteraportti: kuntien kuvaukset lapsiperheiden palvelujen kehittämisestä. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö, 89–97.
- Kauppalehti (2021). <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/etatyo-jatkuu-pandemian-jalkeenkin-professori-suomi-on-edellakavija/f3bfecd8-2b5e-45e4-bb98-6d63853ae63b>
- Kivinen, O., Hedman, J. & Kaipainen, P. (2008). Simulation, Experimentalization and Knowing-how. An experimental study on real-time documentation and on-site analysis in team sports. Teoksessa *The 2nd International Multi-Conference on Society, Cybernetics and Informatics, Proceedings Volume IV, Post-conference Issue*, Welsch, F., Malpica, F., Tremante, A., Carrasquero, J.V. & Oropeza, A. (Toim.). Florida: International Institute of Informatics and Systemics, 54-59.
- Kivinen, O., Hedman, J. & Kaipainen, P. (2009). Organisational learning, real-time documentation and on-site analysis — towards intelligent organisations: a case study on team sport. Teoksessa *Research, Reflections and Innovations in Integrating ICT in Education*, Méndez-Vilas, A., Solano Martín, A., Mesa González, J. & Mesa González J.A. (Toim.), FORMATEX, Badajoz, Spain, Volume 1, 92-96.
- Kivinen, O. & Hedman, J. (2017) Moniselitteiset PISA-tulokset ja niiden ongelmalliset koulutuspoliittiset tulkinnat. *Politiikka* 59 (4), 250-263
- Kivinen, O., Hedman, J. & Artukka, K. (2017). Scientific publishing and global university rankings. How well are top publishing universities recognized? *Scientometrics* 112 (1), 679-695.

- Kivinen, O. & Hedman, J. (2019) Ikäluokkien eteneminen koulutusjärjestelmässä ja työmarkkinoilla – sukupuolten väliset erot erityistarkastelussa. *Talous ja yhteiskunta* 2/2019, 2-8.
- Legatum Institute (2020). <https://www.prosperity.com/rankings>
- Lehtonen, K. (2020) Urheilun pyramidimalli liikunta-kulttuuristen tulkintojen ja ymmärrysten kehysrakenteena valtion liikuntapolitiittisissa asiakirjoissa. *Kulttuurintutkimus* 37: 3–4, 33–46.
- Lundqvist A, Männistö S, Lindström J, Mäki P, Virtanen S, Laatikainen T. (2019) WHO:n tavoite lihavuuden ehkäisemiseksi edellyttää entistä tehokkaampia ehkäisytoimia. *Tutkimuksesta tiiviisti* 44, 2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki
- Maailman talousfoorumi (2021). <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI.A.01.02.01>
- Macnamara, B. N., Moreau, D. & Hambrick, D. Z. (2016). The relationship between deliberate practice and performance in sports: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(3), 333–350.
- MacPhail, A., Lyons, D., Quinn, S., Hughes, A-M. & Keane, S. (2010) A framework for lifelong involvement in sport and physical activity: the Irish perspective. *Leisure Studies* 29 (1), 85-100
- Martela, F. & Ahokas, J. (2021) Kyllä kansa tietää - Suomi tarvitsee koetun hyvinvoinnin mittarin. *EVA Analyysit* 98 (14.9.2021).
- McShane B.B, Gal D., Gelman, A., Robert, C. & Tackett, J.L. (2019) Abandon Statistical Significance. *The American Statistician* 73 (1), 235-245.
- Mieli ry (2021) <https://mieli.fi/yhteiskunta/mielenterveys-suomessa/tilastotietoa-mielenterveydesta/>
- Nessel, K. (2021). Balancing mass sports participation and elite sports performance: heterogeneity of the EU countries. *Journal of Physical Education and Sport*, 21 (2), 1156 – 1164.
- New World of Work (2021) <https://newworldofwork.org/>
- Odabas, M. & Adaman, F. (2014). Engaging with Social Networks: The Bourdieu-Becker Encounter Revisited, *Forum for Social Economics* 47 (3-4), 305-321.
- OKM 2021 <https://minedu.fi/suomen-malli>
- Open Badge Finalnd (2021) https://openbadgefactory.com/fi/?https://openbadgefactory.com/fi/&gclid=Cj0KCQjwt-6LBhDIARIsAIPRQcJN9oJrosOBgQDPwNzXsigW8ZfQuET4onIQ-cy6_Ave_Yz1uMFJzJkaAlb2EALw_wcB

- Palloliitto (2021) <https://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/jalkapalloelamankouluna/jalkapalloajokaiselle/toiminta-ajatus>
- Readers Digest (2021). <https://www.rd.com/list/most-honest-cities-lost-wallet-test/>
- Ryle, G. (1949). *The Concept of the Mind*, Hutchinson's University Library, Senior Series, London.
- Sarason, S. B. (1974). *The psychological sense of community: Prospects for a community psychology*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Scheyett, A., Dean, C. & Zeitlin, L. (2016) Strength and Motivation: What College Athletes Bring to Social Work, *Journal of Teaching in Social Work* 36 (3), 312-325.
- Tilastokeskus (2021a) Statfin - Työlliset muuttujina Ammattiryhmä, Sukupuoli, Ikä, Vuosi ja Tiedot
- Tilastokeskus (2021b) Statfin - Oppilaitosten opiskelijat ja tutkinnot muuttujina Koulutus, Koulutussektori, Vuosi ja Tiedot
- Tilastokeskus (2021b) Statfin - Bruttokansantuote asukasta kohden alueittain, vuosittain, 2000-2020
- UEFA (2021) <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/news/0264-10fe1ac0497c-ffe49c301d3e-1000--explainer-football-s-social-value/>
- Warner, S., Sparvero, E., Shapiro, S. & Anderson, A. (2017) Yielding healthy community with sport? *Journal of Sport for Development* 5 (8), 41-52.
- Wolf-Wendel, L., Toma, J., & Morpew, C. (2001). There's no I in team: Lessons from athletics on community building. *The Review of Higher Education*, 24, 369–396.
- Warren, S. E. (2021) Ballerinas as analysts: Former ballet dancers' transfer of 21st century skills to careers as data analysts, *Industry and Higher Education*, On-line First, julkaistu 20.4.2021
- Walseth, K. (2006) Sports and Belonging. *International Review for the Sociology of Sport* 41(3–4), 447–464
- Yle (2020) <https://yle.fi/uutiset/3-11305257>

LIITE 1

	MITTARI	LASKENTA- PERIAATE	LÄHDE	MUUTA
PANOSTIEDOT				
PUITTEET	Kenttien pinta-ala (neliömetreinä)	Viimeksi kuluneen viisivuotiskakson vuosikeskiarvo	Liikunta- paikka- rekisteri, verkkosivut	Edustusjoukkueiden käytössä olevien areenoiden bruttopinta-ala
TEKNOLOGIA	Toimintamenot (euroina)	Viimeksi kuluneen viisivuotiskakson vuosikeskiarvo	Tilinpäätös- tiedot	Kokonaismenoista vähennetty henkilöstömenot
TYÖVOIMA	Henkilöstö (henkilötyövuosina)	Viimeksi kuluneen viisivuotiskakson vuosikeskiarvo	Toiminta- kertomukset, verkkosivut, Jopox, MyClub	Työsuhteiset (+ sopimussuhteiset pelaajat) henkilötyövuosiksi muunnettuna. Viimeisin vuosi henkilötasolla, aiemmat vuodet laskennallisia.
TULOSTIEDOT				
INVESTOINNIT INHIMILLISEEN PÄÄOMAAN KENTÄLLÄ	Joukkueiden lukumäärä	Viimeksi kuluneen viisivuotiskakson vuosikeskiarvo	Jopox, verkkosivut	Viimeisimmän vuoden osalta joukkueiden toimijat tunnetaan nimeltä, aiemmat vuodet estimoitu
	Pelaajien lukumäärä	Viimeksi kuluneen viisivuotiskakson vuosikeskiarvo	Jopox, verkkosivut	Viimeisimmän vuoden osalta pelaajat tunnetaan nimeltä, aiemmat vuodet estimoitu
	Tapahtumien lukumäärä	Viimeksi kuluneen viisivuotiskakson vuosikeskiarvo	Jopox, verkkosivut	Tapahtumat (harjoitukset, ottelut ja muut tapahtumat)
	Kentällä vietetty aika tunteina	Viimeksi kuluneen viisivuotiskakson vuosikeskiarvo	laskettu em. lähteistä kerätyistä tiedoista	Tunnit palautuvat joukkue- ja tapahtumatasolle, eivät yksilötasolle
INVESTOINNIT INHIMILLISEEN PÄÄOMAAN KENTÄN ULKOPUOLELLA	Kuljettajien, kustantajien ja kannustajien lukumäärä	Viimeksi kuluneen viisivuotiskakson vuosikeskiarvo	Jopox, MyClub	Viimeisimmän vuoden osalta henkilöt yksilöitävissä, aiemmat vuodet laskennallisia
	Valmennuksesta, huollosta ja tukitoimista vastaavien lukumäärä	Viimeksi kuluneen viisivuotiskakson vuosikeskiarvo	Jopox, MyClub	Viimeisimmän vuoden osalta henkilöt tunnetaan nimeltä, aiemmat vuodet laskennallisia
	Kentän ulkopuolella vietetty aika tunteina	Viimeksi kuluneen viisivuotiskakson vuosikeskiarvo	laskettu em. lähteistä kerätyistä tiedoista	Tunnit palautuvat joukkue- ja tapahtumatasolle, eivät yksilötasolle
	Julkaisut sosiaalisen median alustoilla	Tarkasteluajan- kohtana tarjolla olevien julkaisujen lukumäärä	Tviitit (Twitter), Julkaisut (Instagram), Videot (Youtube)	Ks. luettelo tileistä
	Seuraajat sosiaalisen median alustoilla	Tarkasteluajan- kohtana tilin seuraajien tai	Seuraajat (Twitter, Instagram),	Ks. Liite 2

Reaktiot sosiaalisen median alustoilla	tilaajien lukumäärä Tarkasteluajan kohtana kertyneiden reaktioiden lukumäärä	Tilaajat (Youtube) Tykkäykset (Facebook), Katselut (Youtube)	Ks. Liite 2
--	--	--	-------------

LIITE 2

Instagram

<https://www.instagram.com/hctps/>
<https://www.instagram.com/fctps/>
<https://www.instagram.com/tpsjunnukiekko/>
https://www.instagram.com/tps_juniorijalkapallo/
<https://www.instagram.com/tpssalibandy/>
<https://www.instagram.com/tpskeilaajat/>
<https://www.instagram.com/TPSkannattajat/>

Twitter

<https://twitter.com/HCTPS>
<https://twitter.com/fctps>
<https://twitter.com/JunioritTPS>
https://twitter.com/TPS_Juniorijalk
<https://twitter.com/TPSSalibandy>
<https://twitter.com/tpskeilaajat>
<https://twitter.com/TPSkannattajat>

Facebook

<https://www.facebook.com/hctps>
<https://www.facebook.com/FCTPS>
<https://www.facebook.com/tpsjuniorit>
<https://www.facebook.com/TpsJuniorijalkapallo/>
<https://www.facebook.com/tpssalibandy>
<https://www.facebook.com/TPSKeilaajat/>
<https://www.facebook.com/tepsilaiset>
<https://www.facebook.com/TPSkannattajat>

YouTube

<https://www.youtube.com/user/HCTPSTurku>
<https://www.youtube.com/FCTPSTV>
<https://www.youtube.com/channel/UC7Lk9TA6PI00rJ8bG1SDZ7A>
https://www.youtube.com/channel/UCpaAwAOXGZ1bWGi_Lvb6lBQ
<https://www.youtube.com/user/tpssalibandy>
<https://www.youtube.com/user/TPSkannattajat>