

JULKISET PALVELUTUOTANTOTEHTÄVÄT SUOMALAISTEN LIIKUNTASEUROJEN MUODONMUUTOSTEN LÄHTEENÄ

Kerkko Huhtanen, LitM, Jyväskylän yliopisto / Liikuntatieteellinen tiedekunta. Keskussairaalantie 4, 40014 Jyväskylän yliopisto. P. 040-805 5072. Sähköposti: kerkko.huhtanen@jyu.fi (yhteyshenkilö). **Hannu Itkonen**, YTT, Jyväskylän yliopisto.

TIIVISTELMÄ

Huhtanen K. & Itkonen H. 2022. Julkiset palvelutuotantotehtävät suomalaisten liikuntaseurojen muodonmuutosten lähteenä. Liikunta & Tiede 59 (4), 91-102.

Suomalaisessa yhteiskunnassa kansalaistoimijoilla on aina ollut merkittävä asema väestön hyvinvoinnin ja sosiaalisen turvallisuuden tuottamisessa. Viime vuosina julkinen sektori on kuitenkin pyrkinyt laajentamaan muiden yhteiskuntasektorien toimijoiden, kuten liikunta- ja urheiluseurojen, osallistumista kansalaisten palvelutuotantoon. Tarkastelemme artikkelissa, (1) millaisiin julkisten palvelujen tuotantotehtäviin liikuntaseurat ovat olleet valmiita sitoutumaan ja (2) miten tehtävät ovat muuttaneet seuratoimintaa. Lähestymme tutkimusaihettamme vertailemalla kahdeksaa julkiseen palvelutuotantoon paikallisesti sitoutunutta liikuntaseuraa. Tutkimusaineistomme koostuu tapaustutkimusseurojen toimijoiden teemahaastatteluista ja seuradokumentoinneista. Analyysimenetelmänä käytämme teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa hyödynnämme David Billisin teoriaa hybridiorganisaatioista.

Tutkimuksemme havainnollistaa edeltäviltä vuosikymmeniltä jatkunutta suomalaisen seuratoiminnan monimuotoistumista, joka on saanut julkishallinnon ohjaamana uusia haaroja kansalaisten liikunnan ja hyvinvoinnin edistämistehtävistä. Tapaustutkimusseurojen monipuolistuneessa palvelutarjonnassa ilmentyvät niin kansallisessa liikuntapolitiikassa painotettujen väestöryhmien ohjatun liikunnan palvelut kuin liikuntaolosuhteiden ylläpitotehtävät. Sektorikohtaisten erityispiirteiden näkökulmasta julkisiin palvelutehtäviin sitoutumisen keskeisimpinä vaikutuksina seuroille näyttäytyvät seuratoimintojen omistajuuden hajautuminen, sisäinen eriytyminen ja toiminnallisten prioriteettien monimuotoistuminen. Kokonaiskuvasa seurojen sitoutumista julkisiin palvelutehtäviin voi tarkastella osana seuratoiminnan laaja-alaisempaa hybridisoitumista, joka ilmenee myös toimintojen liiketoiminnallistamisena ja lisääntyneenä yhteistyönä yksityisen sektorin kanssa.

Avainsanat: kolmannen sektorin organisaatiot, liikuntaseurat, julkiset palvelut, hybridisaatio

ABSTRACT

Huhtanen K. & Itkonen H. 2022. Public service provision as a source of transformations in Finnish sports clubs. Liikunta & Tiede 59 (4), 91-102.

Civil society actors have always had a significant role in the Finnish society providing welfare and social security for citizens. However, in recent years public sector has strived to involve actors of other societal sectors, such as sport clubs, more widely to public service provision. We examine in this article, (1) to what kind of public service tasks have the sport clubs been willing to commit and (2) how have these tasks changed the club activities. We approach our topic with a comparative case study of eight Finnish sport clubs committed locally to public service provision. Our research data consists of club documentation and thematic interviews of the club operatives. Theory driven content analysis is used, utilizing David Billis's theory of hybrid organizations.

Our research demonstrates the ongoing diversification of sport club activities, which has gained new branches from the provision of public services. The maintenance of sports facilities and the organization of physical activities for the demographic groups emphasized on the national sport policy are both represented in the services of the case study clubs. From the sectoral characteristics point of view the main effects of these tasks for clubs were division of ownership, inner differentiation, and diversification of operational priorities. In overall, public service provision can be interpreted as one area of more comprehensive hybridization of sport clubs, manifested also in the businessification of club activities and in increased collaboration with the private sector.

Keywords: third sector organizations, sport clubs, public services, hybridization

JOHDANTO

Suomalaiselle yhteiskunnalle on ollut ominaista kansalais-toiminnan keskeinen asema väestön hyvinvoinnin ja sosiaalisen turvallisuuden tuottamisessa. Ennen toista maailmansotaa monet kansalaisten elämänlaatua parantaneista palveluista rakentuivat kansalaisjärjestöjen vapaaehtoistyön ja yritysten vapaaehtoisien sosiaalitoiminnan varaan. Hyvinvointivaltion rakennusvaiheessa 1950–80-luvuilla kansalaisjärjestöjen tehtäväksi vakiintui julkishallinnon vastuulle ottamien kansalaisten hyvinvointipalvelujen täydentäminen. (Huhtanen & Itkonen 2018.) Viime vuosikymmeninä yhteiskuntaa kriisiytäneet taloustaantumukset ovat ajaneet julkishallintoa jälleen osallistamaan muiden yhteiskuntasektorien toimijoita laajemmin kansalaisten palvelutuotantoon. Osallistaminen ilmenee useilla palvelualueilla, kuten sosiaali- (Rantamäki 2016) ja liikunta- palveluissa (Ilmanen 2015; Koski & Mäenpää 2018, 102–104).

Liikuntakulttuurimme perusyksiköinä liikunta- ja urheiluseuroissa on potentiaalia kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämistyöhön. Seuratoiminnat painottuvat nykyään lapsiin ja nuoriin, joista lähes 90 prosenttia osallistuu ennen täysikäisyyttään seuratoimintaan (Blomqvist ym. 2019). 15–74-vuotiaista seuratoimintaan osallistuu noin 35 prosenttia ja seuroissa liikuntaa harrastaa noin 13 prosenttia (Aarresola ym. 2019). Ikääntyneille toimintaa järjestävien osuuskin on kasvanut viimeisen 30 vuoden aikana (Koski & Mäenpää 2018, 39).

Liikunta- ja urheiluseuroihin kohdistuvat odotukset tunnistaen näemme artikkelissamme perustelluksi tarkastella, millaisiin julkisten palvelujen tuotantotehtäviin seuramat ovat olleet valmiita sitoutumaan. Toiseksi tarkastelemme, miten julkisiin palvelutuotantotehtäviin sitoutuminen on muuttanut seuratoimintaa. Tutkimuskysymyksiin vastatessamme kuvaamme samalla liikuntaseurojen muuttunutta asemaa kansalaisten liikuntapalvelujen tuotannossa 1990-luvulta nykypäivään.

Hyödynnämme tarkastelussa David Billisin teoriaa *hybridioorganisaatioista*, eli organisaatioista, jotka juureutuvat yhdelle yhteiskuntasektorille, mutta ovat omaksuneet toimintaansa piirteitä ja ydinelementtejä muiltakin sektoreilta (Billis 2010, ks. taulukko 1). Tunnistamme lähestymistavassamme sukulaisuutta suomalaisten sosiaalijärjestöjen hybridisoitumisen tutkimukseen (Rantamäki 2016). Aineistomme koostuu laadullisista tapaustutkimuksista.

TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Kehystämme julkisiin palvelutuotantotehtäviin sitoutuneiden liikuntaseurojen tarkasteluamme ympäröivän yhteiskunnan, julkishallinnon ja liikuntaseuratoiminnan lähivuosikymmenten muutoksilla. Ennen kehystämistä teemme muutaman huomion käyttämistämme käsitteistä.

Liikuntasosiologisessa tutkimuksessa suomalaisen yhteiskunnan ja liikuntakulttuurin muutosta on jäsenetty Billisin tavoin nojaten käsitykseen alueilla toimivien organisaatioiden asemoitumisesta kolmelle yhteiskuntasektorille: yksityiselle, julkiselle ja kolmannelle sektorille (ks. esim. Ilmanen 2015, Itkonen 2015). Käsitteellä *kolmas sektori* on viitattu vapaaehtoisperustaiseen, voittoa tavoittelemattomaan ja muodollisesti organisoituun kansalaistoimintaan. Käsite jalkautui suomalaistutkimukseen, hallintoon ja arkipuheeseen kansainvälisistä keskusteluista 1990-luvulla, ja sillä selvennettiin rajaa likeyritysten muodostamaan yksityiseen sekä valtion ja kuntien edustamaan julkiseen sektoriin. (ks. esim. Ruuskanen & Kon-

tin 2015.) *Kansalaistoiminnaksi* on puolestaan ymmärretty yksilön vapaaehtoinen ja julkinen toiminta järjestöissä, yhdistyksissä ja epämuodollisemminkin organisoiduissa yhteisöissä, yhdessä toisten samansuuntaisia tavoitteita omaavien henkilöiden kanssa (ks. esim. Itkonen 2015).

Suomessa organisoitua kansalaistoimintaa edustavien liikunta- ja urheiluseurojen on tulkittu juureutuvan kolmannelle sektorille, mutta huomionarvoista on, että kaikissa yhteiskunnissa tai niiden toimintaloikoilla kansalaistoimintaperustaisten organisaatioiden ei välttämättä ole hahmotettu muodostavan omaa yhteiskuntasektoriaan (ks. Anheier 2004, 1–9; Powell 2020). Toisaalta 2000-luvun yhteiskunnallisten muutosten on tulkittu sumentaneen sektorirajoja ja organisaatioiden asemoitumista selkeiksi sektoreiksi (ks. Bromley 2020; Ruuskanen ym. 2020). Kansainvälisessä tutkimuksessa on peräänkuulutettu niin kolmannen sektorin uudelleenmäärittelyä (Bromley 2020; Powell 2020) kuin voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden uudelleenluokittelua suhteessa kolmeen yhteiskuntasektoriin (Anheier 2020). Suomalaistutkimuksessa kolmannen sektorin organisaatioita on kauan kategorisoitu vanhoihin ja uusiin (ks. esim. Huotari ym. 2008, 7).

Tunnistamme tarpeen laaja-alaisemmalle suomalaisen liikunnan kansalaistoiminnan uudelleentarkastelulle. Viime vuosikymmenten yhteiskunnalliset muutokset ovat sumentaneet ja laajentaneet myös liikunnan kolmatta sektoria. Perinteisten liikuntaseurojen sekä uudempien *osakeyhtiö-* ja *konsernisseurojen* rinnalle liikuntapalvelujen järjestäjäkentälle on ilmaantunut muitakin järjestäjäyhteisöjä (ks. esim. Koski & Mäenpää 2018, 105). Osa näistä yhteisöistä on tulkittavissa uutta kolmatta sektoria edustaviksi ammattilaispohjaisiksi ja julkiseen palvelutuotantoon erikoistuneiksi yhdistyksiksi tai yhteiskunnallisiksi yrityksiksi (*social enterprises*, ks. Huotari ym. 2008; Rantamäki 2016). Osa on löyhemmin organisoituja, rekisteröimättömiä yhteisöjä. Perinteistä toimija-ajattelua koettelevat myös järjestäjäkentälle rantautuneet muiden toimialojen yhdistykset sekä liikunnan lajikirjon jatkuva laajeneminen.

Artikkelimme rajaamiseksi kohdennamme katseen liikuntaseurojen toimintaan ja suhteeseen julkisen sektorin toimijoihin. Laaja-alaisempaan liikunnan kansalaistoimijakentän tarkasteluun palaamme myöhemmissä julkaisuissa.

Hallinnon muutokset

Muutostulkinnoissa 1980-lukua on pidetty suomalaisen hyvinvointivaltion, julkisen palvelutuotannon ja kunnallisten liikuntapalvelujen kukoistuskautena (ks. Ilmanen 2015). Toisen maailmansodan jälkeen vaurastuneessa ja palveluyhteiskunnaksi muuttuneessa maassa oli siirrytty julkishallintovetoisen sektoripolitiikan aikaan, jota ilmensi 1960-luvun sosiaalipoliittisen reformin vanavedessä valmisteltu ja vuonna 1980 voimaa astunut ensimmäinen liikuntalaki (1979/984). Liikuntalaki oli puitelaki, joka virallisti liikunnan yhteiskunnallisen aseman. Lain mukaan julkiselle sektorille asetui vastuu kansalaisten liikunnan yleisten edellytysten luomisesta ja järjestöille varsinaisen liikunta- ja urheilutoiminnan järjestämisestä. Työnjako ei ollut yksiselitteinen, sillä esimerkiksi erityisliikunnan toteutus jäi pääosin kuntien vastuulle. (ks. Huhtanen & Itkonen 2018.)

Hyvinvointivaltiota kriisiyttänyt 1990-luvun alun taloustaantuma johti julkishallinnossa palvelutuotannon leikkauksiin sekä hallinnollisiin ja rakenteellisiin uudistuksiin. Jalansijaa saivat uudet julkisjohtamisen opit (*New Public Management*), joiden perusajatuksena oli uusliberalistisen talousajattelun soveltaminen julkisen sektorin päätöksentekoon. (Ilmanen 1996,

201–226; 2015; Temmes 2008; Lehtonen 2017, 3.) Uusia oppeja edustivat tulosohjaus ja tulosjohtaminen, laatujohtaminen, näennäismarkkinamallit, tilaaja-tuottajamallin sovellukset ja ulkoistamiset, liikelaitostamiset ja yhtiöittämiset sekä valtionosuus- ja vapaakuntauudistukset (Temmes & Kiviniemi 1995, 38–44, Yliaska 2014, 12).

Ville Yliaska (2014) on kuvannut, miten Iso-Britannian julkishallinnon uudistuksessa jalostuneet julkisjohtamisen opit jalkautuivat suomalaiseen hallintopoliittiseen keskusteluun 1970-luvun loppupuolella, ja valtavirtaistuivat 1990-luvulla. Samalla *julkisen palvelun* käsitettä lavennettiin julkissektorin organisaatioiden tuottamista palveluista sellaisiin muiden sektoreiden toimijoiden tuottamiin palveluihin, jotka vastaanottivat julkista rahoitusta tai joiden tuottaminen oli julkishallinnollinen tavoite (Harris 2010). Julkisen ja yleishyödyllisen rajapintojen hämärtyminen heijastui kansalaisjärjestöjen toimintaan.

Julkisen palvelun uudelleenmäärittely ja hallinnolliset uudistukset johtivat yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatioiden uudelleenasemoitumiseen. Yksityisen sektorin palvelutuotanto lisääntyi kunnissa ja palvelualueilla, joilla oli edellytyksiä markkinaperustaiselle liiketoiminnalle (Ilmanen 2015; Itkonen & Salmikangas 2015; Laine 2015). Myös kolmannen sektorin organisaatioita alettiin ohjata kokonaisvaltaisempaan kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseen. Kansalaisten hyvinvointipalvelujen tuotannossa käännettiin huomio *sektorirajat ylittävään yhteistyöhön*, joka on vahvistunut edelleen. (ks. Heikkala & Koski 2000; Ilmanen 2015; Möttönen & Niemelä 2005; Rantamäki 2016.)

Niukentuneet resurssit palauttivat 1990-luvulla julkishallinnon agendalle myös *poikkihallinnollisen yhteistyön* vahvistamisen (Huhtanen & Itkonen 2018). Väestön hyvinvoinnin tai liikunnan edistämistä ei enää nähty yksittäisen hallinnon tehtäväksi. Muutokset heijastuivat viiveellä lainsäädäntöön. Vuonna 1998 uudistetussa liikuntalaissa (1998/1054) painotettiin paikallista ja alueellista yhteistyötä. Vuoden 2015 liikuntalakiuudistuksessa (2015/390) korostettiin toimialojen yhteistyötä, ja samalla laista poistui liikuntajärjestöjä koskevat tehtäväkirjaukset.

Julkishallinnon uudistukset ovat jatkuneet Suomessa 2000-luvulla. Byrokraattisesta julkishallinnosta (*Public Administration*) on siirrytty uuden julkisjohtamisen oppien kautta uuden julkisen hallinnan (*New Public Governance*) aikaan. Uusi julkinen hallinta ei ole täysin hylännyt edeltävien hallintouudistusten oppeja. On tulkittu, ettei julkishallinto enää yksin kykene ohjaamaan yhteiskuntaa, vaan tarvitsee tehtävässä onnistuakseen ja väestön hyvinvoinnista huolehtiakseen yhteistyötä eri sektoreiden toimijoiden ja kansalaisten kanssa. Paradigmaattisesti julkishallinnon johtamisesta on siirrytty verkostojen hallintaan, jossa yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat näyttävät yhteistyökumppaneina ja kansalaiset osallistujina. (Hakari 2013; Karimäki 2020; Möttönen & Niemelä 2005, 79–129; ks. myös Anheier 2004, 3–5.)

Liikuntaseuratoiminnan muutokset

Julkishallinnon uudistukset ovat heijastuneet moninaisesti liikuntaseurojenkin toimintaan. Yksi merkittävimmistä on ollut julkishallinnossa tapahtunut ajattelutavan muutos, jonka mukaisesti liikuntajärjestö- ja -seuratoimintaa on alettu tarkastella vapaan kansalaistoiminnan sijaan osin työkaluna liikuntapoliittisten tavoitteiden edistämiseksi. Julkisen avustuspolitiikan painopistettä on siirretty kansalaistoiminnan vapautta turvaneista yleisavustuksista julkishallinnon tavoitteita suo-

remmin palveleviin kohde- ja hankeavustuksiin sekä seurojen kanssa solmittuihin palvelutuotosopimuksiin. (Itkonen ym. 2018, 123–124; ks. myös Bromley 2020; Ruuskanen ym. 2020, 9–11.) Julkisen sektorin avustuksiin tukeutuneille seuroille tämä on tarkoittanut joko julkishallinnon toiminnanohjauksen hyväksymistä ja palvelutehtäviin sitoutumista tai varainhankinnan vahvistamista muilla menetelmillä. Samalla on herännyt kysymyksiä kansalaistoiminnan autonomian toteutumisesta seuroissa sekä niiden edellytyksistä toimia perinteisissä edunvalvontatehtävissään suhteessa paikallishallintoon.

Varainhankintansa vahvistamiseksi muilla menetelmin liikuntaseurat ovat lähteneet *monimuotoistamaan* toimintaansa niillä vanhoilla ja uusilla toiminnan osa-alueilla, joilla ovat tunnustaneet potentiaalia talouskasvulle. Aikakauden hengessä laajentamisessa on päädytty soveltamaan myös *markkinalogiikkaa*. Jäsenten ohella palveluja on alettu tarjota muillekin, esimerkiksi yksityisen, muun kolmannen sektorin ja kotitalouksien asiakkaille. Kuvaavaa on sekin, että seuroissa markkinatalousajattelulle tyypillinen toiminnan (jatkuva) laajentaminen vaikuttaa nykyisin varsin yleiseltä tavoitteelta. (ks. Koski & Mäenpää 2018, 39–40, 103–108.)

Vaikka markkinatalousajattelun soveltaminen vapaaehtoisperustaiseen yhdistystoimintaan ei aina ole ongelmatonta, on sen lisääntyminen ymmärrettävää useammastakin syystä. Ensinnäkin julkishallinnon omaksumat markkinatalouden opit ovat heijastuneet sen ohjaukseen ja valuneet valtakunnallisten liikuntajärjestöjen kautta ainakin suurimpiin paikallistasolla toimiviin liikuntaseuroihin erinäisten avustusohjelmien sekä seuratoiminnan kehitysjärjestelmien kriteerien välityksellä (ks. esim. Lehtonen 2017; Bromsley 2020). Toiseksi yksityisen liikuntasektorin kasvu ja syntynyt kilpailutilanne kotitalouksien asiakkaista on pakottanut seuroja tiettyjen markkinatalouden periaatteiden kuten asiakaslähtöisen palvelutuotannon omaksumiseen (Koski & Mäenpää 2018, 106; Laine 2015). Kolmanneksi julkisen sektorin taloudellisen tuen vähentyminen ja olosuhdeinvestointien hiipuminen (ks. esim. Karimäki 2020) ovat ajaneet seuroja myös yhteistyöhön yksityisen sektorin toimijoiden kanssa, minkä voi tulkita edellyttäneen eri sektoreiden käsitteistön ja toimintaperiaatteiden yhteensovittamista.

Aiemmassa tutkimuksessa tunnistettu keskeinen suomalainen liikuntaseuratoimintaa viime vuosina koskettanut muutos on ollut 1970–80-luvuilla käynnistynyt *eriytyminen*, joka on synnyttänyt toimijakentälle kaksi jakolinjaa: yhtäältä kilpaurheilun ja muun liikunnan välille sekä toisaalta vapaaehtoisperustaisen kilpaurheilun ja ammattimaisen huippu-urheilun välille (ks. Itkonen 2015; Itkonen ym. 2018). Muita liikuntaseuratoiminnan muutostrendejä 1980-luvun jälkeen ovat olleet *kustannustason nousu* sekä *ammattimaistuminen* (Koski & Mäenpää 2018, 102–105.), jolla on viitattu seurojen palkallisten työntekijöiden lukumäärän kasvun ohella seuratyön muuhunkin systematisoitumiseen, suunnitelmallistamiseen ja tehostamiseen nyky-yhteiskunnan odotusten mukaisella tavalla.

Organisatorisesti liikuntaseuratoiminnan monimuotoistumisen voi nähdä johtaneen myös seurojen *sisäiseen eriytymiseen*: itse seuraorganisaation jakautumiseen tavoitteiltaan ja periaatteiltaan eriäviin toimintalohkoihin tai -ryhmiin. Rakenteellisesti seuratoimintaa on saatettu *konsernisoida*, eli toimintaa organisoida useampiin rekisteröityihin yhdistyksiin sekä yhtiöitettyihin ja säätiöitettyihin toimintoihin (Mäenpää & Koski 2019, 38–39; Skelcher & Smith 2015). Toisaalta sisäinen eriytyminen on voinut johtaa yhdistysten jakautumiseen. Seuratilastoissa yksiläjiset erikoisseurat ovat kasvattaneet suhteellisen

ta osuuttaan. Yhtenäisen seurakulttuurin merkitys seuroissa on heikentynyt laji-, joukkue- ja toimintaryhmäkeskeisen ajattelun myötä. (Itkonen & Salmikangas 2015; Koski & Mäenpää 2018, 43–46.)

Hybridisaatio muutosten tulkitsejana

David Billisin hybridioorganisaatioiden teoretisoinnin lähtökohtana on, että edellä kuvattu yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin rajojen sumentuminen ja toimintalogiikoiden sekoittuminen kaipaavat vahvempaa käsitteellistä lähestymistapaa. Hybridisoituneeksi hän määrittelee organisaation, joka omaa toiminnan piirteitä ja ydinelementtejä useammalta kuin yhdeltä sektorilta (ks. taulukko 1). Billisin mukaan kaikilla hybridioorganisaatioilla on kuitenkin juurensa yhdellä sektorilla, jonka periaatteisiin ja pelisääntöihin ne ensisijaisesti kiinnittyvät. Niinpä hybridisaatio ei ilmene vain useamman sektorin piirteiden sekoituksena, vaan perustavanlaatuisesti erilaisina hallinnollisina ja operationaalisina periaatteina niin kolmannelle kuin muillekin sektoreille juureutuviissa organisaatioissa. (Billis 2010; 2020.)

Billisin ohella yhteiskunnista tunnistettujen hybridioorganisaatioiden tarkastelusta ovat 2000-luvulla kiinnostuneet muutkin, eri tieteenalaja edustavat tutkijat. Yhteisymmärrys on muodostunut siitä, että hybridisaatio ei ole uusi ilmiö, vaan eri sektorien toimintaperiaatteita on yhdistetty yhteiskunnallisten organisaatioiden toiminnassa jopa vuosisatojen ajan (ks. Battilana ym. 2017; Billis 2020; Johanson & Vakkuri 2018, 17–22). Yhteistä on myös käsitys siitä, että hybridioorganisaatioita ja -toimintamalleja on tunnistettavissa kaikilta sektoreilta, vaikka ne viralliselta organisaatiomuodoltaan kiinnittyisivätkin ensisijaisesti vain yhdelle (ks. Billis & Rochester 2020; Bromley 2020; Vakkuri & Johanson 2021).

Hybridioorganisaatioiden hallintaa ja arvonluontia hallintotieteellisestä näkökulmasta tarkastelleiden Jan-Erik Johansonin ja Jarmo Vakkurin pääviestinä on ollut, että näennäisestä monimutkaisuudesta ja koetusta epämääräisyydestä huolimatta hybridit eivät aiemman tutkimuksen perusteella ole yksiselitteisesti toimivampia tai toimimattomampia ratkaisuja kuin perinteiset yksisektorisetkaan. Hybridisoituneet organisaatiot ja toimintamallit, kuten valtio- ja kuntaomisteiset yhtiöt, yhteiskunnalliset yritykset tai voittoa tavoittelemattomien järjestöjen kanssa harjoitettava yhteistyö, ovat vain yleistyneet vaihtoehtoina nyky-yhteiskunnassa ilmaantuneiden monimutkaisempien ongelmien ratkaisemiseen. Yhteistä hybridiratkaisuille on ollut organisaation tai tuotetun toiminnon omistajuuden

jakautuminen, epäyhtenevien päämäärien ja toimintalogiikoiden yhteensovitusarve, monimuotoiset rahoitusjärjestelyt sekä moninaiset sosiaalisen ja institutionaalisen kontrollin muodot. (Johanson & Vakkuri 2018; Vakkuri ym. 2021; ks. myös Vakkuri & Johanson 2021.)

Hieman eri näkökulman sektorirajojen sumentumiseen on ottanut kansalaisyhteiskunnan organisatorista muodonmuutosta tarkastellut Patricia Bromley argumentoidessaan, että nyky-yhteiskunnassa toimivilta organisaatioilta odotetaan samankaltaisia ominaisuuksia – vastuullisuutta, ammattimaisuutta ja reagoivuutta yhteiskunnan odotuksiin – riippumatta sektorista, jonne ne juureutuvat (Bromley 2020). Toisin sanoen, eri sektorien organisaatiot ovat alkaneet muistuttaa toisiaan, mikä korostaa tarvetta niiden sektorisuhteiden sekä valitsevien organisaatiokäsitysten uudelleentarkastelulle. Julie Battilana ym. (2017) ovat puolestaan korostaneet, että hybridioorganisaatioiden luokittelun sijaan lisätutkimusta kaivattaisiin siitä, millaisin muodoin ja missä laajuudessa niiden toiminta on hybridisoitunut.

Billisin mukaan organisaatioiden hybridisoitumisen syvyydessä ilmeneekin eroja: hybridisaatio voi edetä organisaatioissa ajan kanssa pinnalliselta (*shallow*) juurtuneelle (*entrenched*) tasolle tai muodostua uutta perustettaessa koko toiminnan lähtökohdaksi (*enacted hybrid*) (Billis 2010). Tuoreemmassa teoreettisessa tarkastelussaan hän myös tunnistaa tarpeen muiden tutkijoiden esittämälle yhteiskuntasektorien ja niillä toimivien organisaatioiden uudelleenmäärittelylle. Nyky-yhteiskunnan uusi organisatorinen todellisuus kaipaava käsitteiden päivittämistä. (Billis 2020; ks. myös Bromley 2020; Anheier 2020.)

Viimeisen vuosikymmenen hybridisaatiotutkimus tarjoaa tarrantapintoja käsitteellistävälle liikuntaseurojen tutkimukselle. Billisin hybridisaatioteoriaa on jo hyödynnetty suomalaisten sosiaali-, nuoris- ja kulttuurijärjestöjen muutosten tutkimuksessa (ks. esim. Laitinen 2018; Rantamäki 2016; Ruusuvirta 2019). Yhteiskuntatieteellisessä liikuntatutkimuksessa ei ole kattavasti jäsenetty, millaisia muotoja seurojen laajentunut yhteistyö eri sektorien toimijoiden kanssa on saanut, esimerkiksi seurojen vastaanottamien julkisten palvelutehtävien alueella. Tarkastelematta on myös jäänyt, miten sitoutuminen julkiseen palvelutuotantoon ja ylisektoraalisiin yhteishankkeisiin on muuttanut seuratoimintoja: missä laajuudessa seurojen toiminta on hybridisoitunut ja hybridisaatio muovannut toimintakäytäntöjä. Tutkimuksellamme haemme vastauksia juuri näihin kysymyksiin.

Taulukko 1. Eri yhteiskuntasektoreita kuvaavat organisaatiotason ydinelementit (Billis 2010).

Sektori / Ydinelementit	Yksityinen sektori	Julkinen sektori	Kolmas sektori
Omistajuus	Osakkeenomistajat	Kansalaiset	Jäsenet
Hallinto	Yhtiökokoukset, osakemäärään sidottu äänioikeus	Julkiset vaalit, kansalaisuuteen perustuva äänioikeus	Jäsenkokoukset, jäsenyyteen perustuva äänioikeus
Toiminnalliset prioriteetit	Markkinavoimat, yksilölliset valinnat	Julkisen palvelun velvoite, kollektiiviset valinnat	Sitoutuminen omaan missioon
Inhimilliset resurssit	Palkatut työntekijät johdon kontrolloimassa yrityksessä	Palkatut viranhaltijat ja julkiset palvelijat virastossa	Jäsenet ja vapaaehtoistoimijat yhdistyksessä
Taloudelliset resurssit	Liiketoiminnan tuotot	Verotulot	Jäsenmaksut ja lahjoitukset

TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Artikkelissamme tarkastelemme vertailevan tapaustutkimuksen keinoin kahdeksaa julkisten liikuntapalvelujen tuotantoon paikallisesti sitoutunutta liikunta- ja urheiluseuraa. Perusteluna lähestymistavallamme on intressimme ylittää kyselytutkimuksia syvällisempään analyysiin seuratoiminnasta. Sektorirajat ylittävää yhteistyötä liikuntapalvelutuotannossa on jo sivuttu aiemmissa tutkimuksissa, mutta aineistonkeruussa ovat painottuneet viranhaltijakyselyt ja -haastattelut sekä julkishallinnon näkökulma (ks. esim. Hyytinen & Kivistö-Rahnasto 2015, 23). Seuratoimijoiden tulkintojen dokumentointi julkiseen palvelutuotantoon sitoutumisen motiiveista ja vaikutuksista on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Tutkimuksemme pääaineisto koostuu kahdeksan liikunta- ja urheiluseuran toimijoiden teemahaastatteluista. Haastattelut toteutettiin keväällä 2019 ja niihin osallistui yhteensä 10 henkilöä. Haastatteluista kuusi oli seuransa päätoimisia työntekijöitä, toiminnanjohtajia (4 kpl) tai muita julkisten palvelutuotantotehtävien hallinnoinnista vastaavia toimihenkilöitä (2 kpl). Neljä muuta haastateltavaa olivat seuransa luottamushenkilöitä, puheenjohtajia (3 kpl) tai julkisia palvelutuotantotehtäviä tuntevia hallituksen jäseniä (1 kpl). Haastateltavat valittiin seurakohtaisesti seuran julkisten palvelutehtävien sekä lähihistorian tapahtumien tuntemuksen perusteella. Kahdessa seurassa julkisia palvelutehtäviä organisoitiin vapaaehtoistyöllä. Muissa seuroissa tehtävät olivat siirtyneet tai siirtymässä palkattujen työntekijöiden hallinnoitaviksi. Kaikkiaan haastatteluaineiston kokoaminen tuotti 356 minuuttia äänitallenteita ja 128 sivua litterointia. Haastattelujen taustoittamiseksi, intensiivisemmän seurakohtaisen tarkastelun mahdollistamiseksi ja aineistotriangulaation saavuttamiseksi tutkimusaineistona hyödynnettiin myös avoimista lähteistä kerättyjä sekä haastatelluilta saatuja seurojen dokumentointeja, kuten seurastrategioita, organisaatiokuvauksia ja toimintakertomuksia.

Valviran ylläpitämän sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotajien rekisterin (ks. Rantamäki 2016) kaltaisen tietokannan puuttuessa liikunta-alalta tutkimukseen soveltuvia liikuntaseuroja lähdettiin haarukoimaan satunnaisesti valittujen kuntien taustoittavilla viranhaltijakyselyillä. Taustakartoituksella tavoiteltiin kokonaiskuvaa ylisektorialisesta yhteistyöstä ja kolmannen sektorin liikuntapalvelutuottajien lukumäärästä sekä ymmärrystä tapaustutkimusseurojen toimintaympäristöistä. Tämä tutkimusvaihe tuotti ensimmäiset arvokkaat tutkimushavainnot.

Poikkihallinnollistumisen seurauksena liikuntapalvelujen palvelutuotantosopimukset eivät nykykunnissa rajaudu vain yhden viranhaltijan tai hallinnonalan vastuulle. Esimerkiksi liikuntapaikkojen ylläpitoon, ryhmäliikuntapalvelujen tuotantoon tai voimakkaasti laajenneeseen lasten ja nuorten matalan kynnyksen liikuntatoiminnan järjestämiseen liittyviä ostopalvelusopimuksia saattaa hallinnoida useampi viranhaltija, eikä liikuntapalvelujen ostopalvelutuotannon kokonaisvolyymejä välttämättä seurata. Viranhaltija- tai seurasolla ei myöskään ole aina selvää, missä menee raja sopimusvaraisen palvelutuotannon ja kuntien myöntämien harkinnanvaraisten kohdeavustusten välillä. Molemmilla käytännöillä on saatettu vahvistaa kuntalaisten liikuntapalvelutarjontaa, vaikka avustuspoliittisissa ratkaisuisissa kunnan mahdollisuudet ohjata palvelutuotantoa ovat suppeammat (Ruusuvirta & Saukkonen 2010).

Kuntien taustatietokartoituksessa todetut rajoitteet johtivat tapaustutkimuksemme liikuntaseurojen valintaan suun-

niteltua suppeammasta, kuntien liikuntatoimien tiedossa olleesta seurajoukosta. Otanta toteutettiin harkinnanvaraisesti painottaen sitä, että tapaustutkimuskohteet edustaisivat mahdollisimman monipuolisesti tyypillisimpiä kolmannen sektorin toimijoille ulkoistettuja paikallisten liikuntapalvelujen tuotantotehtäviä (ks. Hyytinen & Kivistö-Rahnasto 2015, 16). Tapaustutkimukseen valikoitunutta seurajoukkoa ja niiden toimijahaastatteluissa tarkentuneita julkisia palvelutuotantotehtäviä kuvataan taulukossa 2. Seurat anonymisoitiin, koska anonymiteetin säilyttäminen sovittiin haastateltavien kanssa haastattelujen lähtökohdaksi. Kerättyyn kokonaisaineistoon sisältyi myös osia, erityisesti seurojen inhimillisiin ja taloudellisiin resursseihin liittyviä haastatteluosuuksia, joissa anonymisointi tulkittiin tarpeelliseksi. Aineistoa hyödynnetään myöhemmissäkin julkaisuissa.

Taustatietokartoituksessa todetuista rajoitteista seurasi myös, että kuntien liikuntapalvelujen tuotannossa ilmenevän ylisektorialisesta yhteistyön kokonaisvolyymejä päätettiin lähteä kartoittamaan omalla kyselytutkimuksella. Tämä kuntakysely toteutettiin yhteistyössä Kuntaliiton kanssa syksyllä 2020, ja sen päätulokset raportoidaan myöhemmin. Kyselytutkimusta taustoitettaessa selvisi, että ylisektorialisesta yhteistyöstä oli tarkasteltu varsin suppeasti myös aiemmissa kuntien liikuntapalveluja tarkastelleissa kyselytutkimuksissa (ks. esim. Hakamäki ym. 2020; Valtiovarainministeriö 2020).

Tutkimusaineiston keräämisen toteuttivat osaltaan Jyväskylän yliopiston liikunnan yhteiskuntatieteiden koulutusohjelman *Muuttuvat kansalaistoiminnat ja liikuntaorganisaatiot* -opintojaksolle osallistuneet maisterivaiheen opiskelijat, joiden opetuksessa sovellettiin tutkivan oppimisen pedagogista mallia (ks. Lonka ym. 2011). Opiskelijoiden osallistamiseen aineistonkeruuseen kannustivat toisaalta tutkimusekonomiset syyt, toisaalta opintojakson ja koko maisterikoulutuksen tavoitteet perehdyttää opiskelijoita liikunnan kansalaistoiminnan nykytutkimukseen. Kerättyä haastatteluaineistoa usean haastateltajan voimin haasteita voi aiheuttaa haastattelujen yhteismitallisuus. Tässä tutkimuksessa haasteeseen vastattiin perehdyttämällä tutkimusavustajina toimineita opiskelijoita opintojakson luento-opetuksen puitteissa tutkimusaiheeseen, kertaamalla heille menetelmäopinnoista tuttuja tutkimushaastattelujen tekemisen ja tietosuojanormien mukaisen aineistonkäsittelyn käytäntöjä sekä hyödyntämällä strukturoidumpaa teemahaastattelurunkoa. Teemahaastatteluista kaksi toteutettiin puhelinhaastatteluina ja loput kasvokkain.

Tutkimushaastatteluja jäsentäneen teemahaastattelurungon teemoittelussa hyödynnettiin Billisin hybridisaatioteoriassa (2010) kuvattuja eri sektoreiden toiminnan ydinelementtejä (taulukko 1). Haastatellun taustatietoja sekä tutkimuskohteenä olleen liikuntaseuran rakenteita ja julkisia palvelutehtäviä tarkentaneiden kysymysten jälkeen haastatteluissa edettiin seuran tuottamien julkisten palvelujen merkityksistä keskusteluun. Keskustelua ohjasivat etukäteen valitut teemat, joita olivat seuran tuottamien julkisten palvelujen omistajuus, hallinto, toiminnalliset prioriteetit sekä inhimilliset ja taloudelliset resurssit. Teemahaastatteluille luontaisesti haastattelu-teemojen käsittelyjärjestyksessä oli liikkumavaraa, mutta jokaisesta kuitenkin keskusteltiin muutaman haastatteluun kirjatun pääkysymyksen ohjaamana. (ks. Hyvärinen 2017; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–93, 127–128.) Esimerkiksi seuran tuottamien julkisten palvelujen omistajuutta lähestyttiin kysymällä seuratoimijoiden tulkintoja siitä, kenelle seuran tuottamat julkiset palvelut on tarkoitettu, edellyttääkö niiden käyttäminen

Taulukko 2. Tapaustudkimusseurat ja niiden tulkitsemat julkiset palvelutuotantotehtävät.

Seura	Seuratyyppe	Kuntatyyppe	Julkiset palvelutuotantotehtävät
Y1	yleisseura, suurseura	kaupunkimainen	<ul style="list-style-type: none"> Matalan kynnyksen liikuntatoiminta: alakoulu- ja yläkouluikäisille
Y2	yleisseura	kaupunkimainen	<ul style="list-style-type: none"> Matalan kynnyksen liikuntatoiminta (seura-avustuksin) Suunnistuskarttatuotanto (kartta-avustuksin) Hiihtomajakahvilatoiminta Tapahtumatuotanto: suunnistus- ja polkujuoksupahtumat Kunnan liikuntapalvelujen kehittämis- ja kaavoitustyö
Y3	erikoisseura	kaupunkimainen	<ul style="list-style-type: none"> Terveysliikuntaryhmät Perheliikuntatuokiot (suullinen sopimus)
Y4	yleisseura, kyläseura	maaseutumainen	<ul style="list-style-type: none"> Kylän lasten liikuntakerho Kylän talviliikuntapaikkojen ja uimarannan ylläpito Kylän jätekeräyspisteen hoito
Y5	erikoisseura	kaupunkimainen	<ul style="list-style-type: none"> Lakisääteinen koululaisten liikunnallinen iltapäivätoiminta Liikkuva koulu -toiminta: välitunti liikunta, jälkkäriohjaajakoulutus
Y6	erikoisseura, suurseura	taajaan asuttu	<ul style="list-style-type: none"> Iltapäivä- ja liikuntakerhot (säätiörahoitus) Vanhusten kotiliikunta (säätiörahoitus) Liikkuva koulu -toiminta: välitunti liikunta, koulutuntien liikunnallistaminen
Y7	erikoisseura	taajaan asuttu	<ul style="list-style-type: none"> Liikuntakerhot Talviliikuntapaikkojen ylläpitotehtävät Muiden liikuntapaikkojen valvontatehtävät
Y8	erikoisseura, suurseura	kaupunkimainen	<ul style="list-style-type: none"> Peruskoulujen liikuntatunnit Lasten ja nuorten liikuntatoiminta (maanvuokrasopimus) Kunnan liikuntapalvelujen kehittämis- ja kaavoitustyö

seurajäsenyyttä ja ovatko palvelut seuran vai kunnan palvelutoimintaa. Haastattelurunkoa myös pilotoitiin syksyllä 2018 ennen varsinaisten tutkimushaastattelujen tekemistä.

Kerätyn aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoria- lähtöistä sisällönanalyysiä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–114, 127–132). Aineistonkeruuta seurasi aineiston lukeminen, pilkkominen ja uudelleenryhmittely edellä kuvattuun teemoitteluun (Billis 2010) tukeutuen. Varsinaisessa analyysintavaiheessa aineistohavainnoista tehtyjä tulkintoja vielä peilattiin muiden hybridisaatiotutkimusten tuloksiin. Teknisenä apuvälineenä aineiston hallinnassa ja analysoinnissa hyödynnettiin Atlas.ti-ohjelmistoa.

TULOKSET

Liikuntaseurojen julkiset palvelutuotantotehtävät

Taulukosta 2 ilmenee, miten vertailemiemme seurojen palvelutarjonnassa heijastuvat kokonaisuudessaan kansallisessa liikuntapolitiikassa lähivuosina painottuneet kohderyhmät ja palvelumuodot, kuten lasten ja nuorten matalan kynnyksen liikuntatoiminnot sekä vanhusten ja erityisryhmien palvelut. Samoin palvelutarjonnassa näyttäytyy sitoutuminen liikunnan olosuhdetyöhön. Osa seuratoimijoista tulkitse julkisiksi palvelutehtäviksi myös osallistumisen kuntien liikuntapalvelujen kehittämistyöhön ja kaavoitukseen, joihin niiden asiantuntijatukena oli pyydetty tai osallistuminen oli seuran etujen mukaista (Y2; Y8).

Seurojen julkisten palvelutuotantotehtävien sopimusmuodot vaihtelevat niin kunta- kuin tehtäväkohtaisesti. Tavanomais- tuneiden kirjallisten ostopalvelu- ja palvelutuotantosopimus- ten lisäksi seurat tuottavat palveluja suullisin sopimuksin ja avustuspohjaisesti. Julkisen palvelun käsitteen lauentumista kuvaa, että muutamat kunnallishallintotauastaiset seuratoimijat

ymmärsivät julkiseksi palvelutuotannoksi myös sellaiset kun- talaisille kohdenneet seurapalvelut, joiden rahoitukseen kun- ta ei vielä toistaiseksi osallistunut, mutta joiden tuottaminen oli tulkittavissa julkishallinnon tavoitteiden mukaiseksi (Y6).

Julkiseen palvelutuotantoon sitoutumisen vaikutukset liikuntaseuroille

Toiseen tutkimuskysymykseemme vastataksemme jäsensim- me tapaustudkimusseurojen tarkasteluamme Billisin kuvaamia organisaatioiden sektorikohtaisia erityispiirteitä (taulukko 1) hyödyntäen. Artikkelin rajaustarpeisiin ja tutkimusaineistom- me analyysiin perustuen tarkastelemme tässä tekstissä koko- naisuutena julkisten palvelutuotantotehtävien vaikutuksia seurojen omistajuuteen, hallintoon ja toiminnallisiin priori- teetteihin. Artikkelin ulkopuolelle ja erikseen julkaistavaksi rajasimme vaikutukset seurojen inhimillisiin ja taloudellisiin resursseihin tunnistaen, että julkisten palvelutehtävien aikaan- saama seuraresurssien lisääntyminen muodostaa toisen mer- kittävän, tarkastelutilaa kaipaavan kokonaisuutensa.

Omistajuus

Billisin (2010) hybridisaatioteoriassa organisaation omis- tajuus määritellään talousnäkökulmien sijaan organisaation päätöksentekoon liittyvien oikeuksien ja vastuiden jakautu- misena. Ideaalituypisissä kolmannen sektorin organisaatio- oissa tavoitteita, toiminnallisia prioriteetteja sekä luottamus- henkilövalintoja koskeva muodollinen päätöksenteko-oikeus on jäsenillä, joista tyypillisesti vain osa osallistuu aktiivisesti päätöksentekoon. Muodollisten ja aktiivisten omistajien (*formal & active owners*) lisäksi organisaatioista on erotettavissa kolmas omistajaryhmä, pääomistajat (*principal owners*), jotka ovat kaikkien tuntemia ja toimivat tosiasiallisesti pää- töksenteon aktiivirooleissa. (Billis 2010.) Nykyisissä liikun-

taseuroissa pääomistajien määrittely voi seurakoon kasvaessa ja -rakenteen eriytyessä vaikeutua. Yleisseuroissa jaosto- ja toimintaryhmärakenteet luovat kerroksisuutta hämärtäen sitä, kenellä on todellisuudessa edellytyksiä osallistua koko seuraa koskevaan päätöksentekoon. Seurahallintoon palkatuille työntekijöille voi kertyä paljonkin vaikutusvaltaa luottamuselinten päätösten valmistelun ja toimeenpanon myötä.

Julkisiin palvelutehtäviin sitoutuminen ja uuden sektorin tehtäväkentälle astuminen kompleksisoivat liikuntaseurojen toiminnan omistajuus- ja tilivelvollisuuskysymyksiä. Haastelluista seuratoimijoista kaikki tunnistivat seurojensa tuottamien julkisten palvelujen kohderyhmäksi joko laaja-alaisesti kuntalaiset tai vaihtoehtoisesti sen kuntalaisryhmän, esimerkiksi koululaiset tai vanhukset, jolle palvelu oli ensisijaisesti tilattu. Tuotettujen julkisten palvelujen käyttäjiltä ei edellytetty seurajäsenyyttä yhtä poikkeusta lukuun ottamatta: erään tapaustutkimusseuran yhdistyssääntöihin oli kirjattu, ettei seura saa järjestää ”pysyvää toimintaa” kuin jäsenille. Asia oli seuran säännöllisten liikuntaryhmien osalta ratkaistu siten, että seura kirjasi ryhmiin osallistujat heidän luvallaan jäsenrekisteriinsä. (Y3.)

Ilman jäsenyyttä seuran järjestämiin toimintoihin osallistuvien mahdollisuudet vaikuttaa seuran toimintaan muuttuvat. Omistajuus korvautuu asiakkuudella, eikä muodollista osallistumisoikeutta seurapäätöksentekoon muodostu. Myös asiakkaiden kanavat seuran palveluihin vaikuttamiseen hajautuvat. Haastelluista vain osa vastasi seuransa keräävän kyselyin palautetta jäsenrekisterin ulkopuolisilta (Y2; Y5; Y6). Julkisista palvelutehtävistä keskusteltaessa osa tunnisti asiakkaiden palautteenannon painottuvan suoriin vuorovaikutustilanteisiin ohjaajien kanssa (Y3; Y5).

Seurayhdistyksen jäsenoimintojen rinnalle rakentuva asiakaspalvelutuotanto ilmentää niin perinteisen yhdistystoiminnan hybridisoitumista (Billis 2010) kuin uuden kolmannen sektorin organisaatioiden piirteiden (Huotari ym. 2008) jalkautumista seuratoimintaan. Omistajuuden näkökulmasta seurayhdistyksen omistavan jäsenkunnan rinnalle kasvava asiakaskunta on huomionarvoinen siksi, että muodolliseen päätöksentekoon osallistumisoikeuden puutteesta huolimatta sen painoarvo voi lisääntyä, mitä suuremmiksi asiakaspalvelutuotannon volyymit kasvavat. Tapaustutkimusseuroista osassa julkisten ja muiden jäsenrekisterin ulkopuolisille suunnattujen palvelujen osallistujamäärät olivat haastattelujen perusteella niin huomattavia, ettei jäsenmäärää tai -toimintoja ollut perusteltua tarkastella ainoana seuratoiminnan laajuuden kuvaajina (Y3; Y5; Y6; Y8). Toisaalta kaikissa seuroissa ei ole asiakaskunnalle suunnattujen palvelujen osallistujamäärien seurantaan vakiintuneita käytäntöjä, mikä vaikeuttaa volyymien arviointia. Useissa seuroissa jäsenyysveloitteista vapaat matalan kynnyksen asiakaspalvelut myös ymmärretään uusien jäsenten rekrytointikanaviksi (Y2; Y5; Y6; Y7). Asiakasmäärän kasvusta nähdään seuranneen niin jäsenmäärän kuin seuran kasvua:

Ei edellytetä (seuran jäsenyyttä). Että se on enemmänkin niinku toiveena, että sitä kautta sitten ehkä joitain lapsia tulee meidän jäseniksi. (Y5.)

Seuran tuottamien julkisten palvelujen yhdeksi pääomistajaksi voi nimetä palvelun tilaajan, tyypillisesti kunnan, jonka edustajilla on tosiasiallista vaikutusvaltaa palvelutuotantoon. Seura on tuottamistaan julkisista palveluista tilivelvollinen ensisijaisesti tilaajalle ja epäsuorasti kuntalaisille, vaikka päätösvalta palvelutuotantotehtävään sitoutumisesta säilyisi seuran omistajilla. Kuntatoimijoiden tilivelvollisuus kuntalaisille saattaa ohjata heitä kantamaan vastuuta palvelujen kohderyh-

mien kuulemisesta ja määrittelemään, miten palvelutuottajat raportoivat toiminnastaan ja osallistuvat käyttäjäläpäläpälä keräämiseen:

No se oikeestaan menee nii, et kunta tai kaupunki on kysynyt toiveita näiltä nuorilta, et minkä tyylistä toimintaa he haluavat. Ja sit sen mukaan kartottaa seuroja, jotka vois tämmösiä tarjota. Että oikeestaan sieltä puolelta sitte ottavat yhteyttä, että onks meillä mahdollisuutta järjestää. Että oikeestaan tän tyylistä se päätösvalta menee. Et ensin se kartotus. Ja sit ku me tietysti raportoidaan siitä, et kuinka paljon niitä kävijöitä, sitten he päättävät et onks kannattavaa jatkaa toimintaa seuraavana kautena tai vuonna. (Y1.)

Julkiseen palvelutuotantoon sitoutuessaan liikuntaseurojen toiminnan omistajajoukko laajenee ja omistajuutta siirtyy julkiselle sektorille (Rantamäki 2016). Muutosta edesauttavat myös seurahallintoon palvelutuotantotehtäviä organisoimaan rekrytoituvat uudet omistajat, seuratyöntekijät tai luottamushenkilöt, jolle julkisen sektorin toimintalogiikka on ennestään tuttu tai tulee tutuksi tehtävien myötä (ks. Billis 2010). Seurojensa palvelutuotantoa tunteneista luottamushenkilöistä useimmat työskentelivät kunnallishallinnossa (Y2; Y3; Y6), ja seuratyöntekijöilläkin oli työkokemusta julkiselta sektorilta (Y5).

Tilaaajan omistaja-aseman tunnistamisesta huolimatta seuratoimijoiden käsitykset seurojen julkisen palvelutuotannon omistajuudesta vaihtelivat. Enemmistö tulkitsevi tuotetut julkiset palvelut ensisijaisesti seuratoiminnaksi, eikä kuntapalveluiksi (Y2; Y4; Y5; Y6; Y8). Tulkinta heikkeni, mitä etäämpänä tuotettu palvelu oli seuran perinteisestä toiminnasta (Y1; Y7b).

Kyllä me nähdään sillä lailla, että jos ajatellaan ihan puhtaasti niin kuitenkin menee kunnan puolelle siinä mielessä, että keskustelut on käyty vaikka iltapäiväkerhotoiminnasta, että se on puhtaasti kunnan toimintaa, jota ostetaan seurakunnista tai muista, niin se menee ihan puhtaasti kunnan puolelle samoin kuin seniori-ikäisten liikunnan järjestäminen. (Y7b.)

Hallinto

Seuratoiminnan omistajuus- ja valtasuhteiden muutokset vaikuttavat seurojen hallinto- ja johtamisrakenteisiin. Billisin (2010) mukaan perinteisen kolmannen sektorin organisaation toiminnan hybridisoituminen voi edetä ajan myötä ja luonnollisella tavalla pinnalliselta juurtuneelle tasolle. Pinnallisen hybridisoitumisen piirteitä ovat organisaation toiminnan kaupallistuminen, ensimmäiset työntekijäpalkkaukset operatiivisiin tehtäviin sekä julkisen ja yksityisen rahoituksen saaminen organisaation tavoitteiden edistämiseen. Juurtunutta hybridisoitumista ilmentävät organisaation vakiintuneet julkiset ja yksityiset tulovirrat, tulovirtojen varmistamiseksi päätöksentekolimiini pysyväisluonteisesti hyväksytyt muiden sektoreiden edustajat, moniportaiset hierarkkiset johtamisjärjestelmät sekä palkatun henkilöstön nousu määrääväan asemaan operatiivisten tehtävien hoitamisessa. (Billis 2010.)

Taulukossa 3 kootaan tapaustutkimusseurojen hybridisaation tunnusmerkkejä. Seuroista enemmistön (75 %) toiminnasta oli tunnistettavissa juurtuneen hybridisaation piirteitä, vaikka niistä kahdessa hybridisoituminen lienee vielä juurtumisvaiheessa. Viimeisessä kahdessa vapaaehtoistyöperustaisessa seurassakin toiminta oli vähintään pinnallisesti hybridisoitunutta.

Billisin (2010) mukaan hybridisaation juurtuminen voi alkaa organisaatiossa niin hallinnosta kuin operatiiviselta tasolta. Enemmistössä tapaustutkimusseuroista julkisten palvelutehtävien vastaanottamisen ja vakiintumisen voi väittää vauhdittaneen seuratoiminnan laajempaa hybridisoitumista. Julkisten palvelutehtävien, erityisesti päiväsaikaan tarjottavien ohjaus-

palvelujen, hoitaminen on edellyttänyt seuroilta työntekijäpalkkauksia ja tehtävien laajentuminen henkilöstöhallinnon organisointia (Y1; Y3; Y5; Y6; Y8). Tulovirtojen vakiintuessa julkisten palvelutehtävien tukemana palkatulle hallintohenkilöstölle on voinut rakentua määräävä asema seurassa, ainakin omalla toiminnan vastuualueellaan (Y1; Y5).

Hybridiorganisaatioiden hallintomalleihin syventyneet Chris Cornforth ja Roger Spear ovat esittäneet, että vaikka kolmannen sektorin organisaatioiden ideaalityyppinä edelleen pidetäänkin jäsenvaltaista, kaksiportaisen hallintomalliin perustuvaa yhdistystä (*membership association*), esiintyy niiden

hallintorakenteissa käytännössä huomattavaa vaihtelua. Jäsenistön ja sen valitseman hallituksen kokousten ohella seurayhdistyksessä päätösvaltaa voi olla valuttu alajaostojen, tytäryhdistysten, yhtiöitettyjen osien ja säätiöiden päätöksentekelimille. Lisäksi päätöksentekijöiksi on saatettu hyväksyä yhteistyösyistä jäsenrekisterin ulkopuolisia eri sektorien sidosryhmien edustajia. (Cornforth & Spear 2010.)

Tutkituista liikuntaseuroista ei paljastunut muodollisia päätöksentekelimä, joissa toimisi jäsenoikeudettomia sidosryhmien edustajia. Yhden seuran operatiivisiin työryhmiin oli kutsuttu mukaan ulkopuolisia asiantuntijoita (Y6). Haastattelut

Taulukko 3. Pinnallisen ja juurtuneen hybridisaation tunnusmerkkejä tapaustutkimusseuroissa.

Seura	Seuratyypit	Hybridisaation taso	Hybridisaation tunnusmerkit
Y1	yleisseura, suurseura	juurtunut	<ul style="list-style-type: none"> • Moniportainen hierarkkinen johtamisjärjestelmä: palkattuja hallinnon työntekijöitä, ohjaajia ja valmentajia, itsenäiset lajijaostot omine päätöksentekelimineen ja työntekijöineen • Palkattujen työntekijöiden määräävä asema osassa toiminnoista: mm. julkiset palvelutuotantotehtävät • Säännöllistyneet julkiset ja yksityiset tulovirrat
Y2	yleisseura	pinnallinen	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan kaupallistuminen: kasvanut massatapahtuma- ja asiakaspalvelutuotanto • Talkootyöpohjainen palvelutuotanto • Julkisten palvelutuotantotehtävien tulojen ohjaaminen seuran päätarkoituksen edistämiseen: jäsenoiminta
Y3	erikoisseura	juurtumassa	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan kaupallistuminen: kasvanut asiakaspalvelu- ja tapahtumatuotanto • Yksinkertainen hierarkisoitumassa oleva johtamis-järjestelmä: ensimmäinen hallinnon työntekijä palkattu • Palkattujen työntekijöiden määräävä asema osassa toiminnoista: julkiset palvelutuotanto- ja ohjaustehtävät • Vakiintunut julkisen palvelutuotannon tulovirta
Y4	yleisseura, kyläseura	pinnallinen	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan vähäinen/olematon kaupallistuminen • Talkootyöpohjainen palvelutuotanto • Julkisten palvelutuotantotehtävien tulojen ohjaaminen seuran tarkoituksen edistämiseen: lasten ja nuorten liikuttaminen, kylän elinvoimaisuuden ylläpitäminen
Y5	erikoisseura	juurtunut	<ul style="list-style-type: none"> • Moniportainen hierarkkinen johtamisjärjestelmä: palkattuja hallinnon työntekijöitä, ohjaajia ja valmentajia • Palkattujen työntekijöiden määräävä asema osassa toiminnoista: mm. julkiset palvelutuotantotehtävät ja urheilutoiminnan vastuuvaimennustehtävät • Urheilutoiminnan ja yhteiskuntapalvelutoiminnan rakenteellinen eriytyminen • Vakiintunut julkisen palvelutuotannon tulovirta
Y6	erikoisseura, suurseura	juurtunut	<ul style="list-style-type: none"> • Moniportainen hierarkkinen johtamisjärjestelmä: palkattuja hallinnon työntekijöitä, ohjaajia ja valmentajia • Ulkopuolisia asiantuntijajäseniä operatiivisissa tiimeissä • Urheilutoiminnan ja yhteiskuntapalvelutoiminnan rakenteellinen eriytyminen • Palkattujen työntekijöiden määräävä asema osassa toiminnoista: mm. julkiset palvelutuotantotehtävät ja urheilutoiminnan vastuuvaimennustehtävät • Säännöllistynyt ja monipuolistunut yksityinen ja julkinen hankerahoitus (määräaikaishoitus)
Y7	erikoisseura	juurtumassa	<ul style="list-style-type: none"> • Moniportainen hierarkisoitunut johtamisjärjestelmä: ensimmäiset hallinnon työntekijät palkattu, vapaaehtoisvalmentajia ja -toimijoita • Kaupallistunut toiminta: julkisten palvelujen laajentamis- ja asiakaspalvelukonseptien kehittämissuunnitelmia • Vakiintumaton julkisen palvelutuotannon tulovirta
Y8	erikoisseura, suurseura	juurtunut	<ul style="list-style-type: none"> • Kaupallistunut toiminta: monimuotoinen asiakaspalvelu- ja tapahtumatuotanto • Hierarkkinen johtamisjärjestelmä: toiminnanjohtaja, palkattuja valmentajia ja muita työntekijöitä • Palkattujen työntekijöiden määräävä asema: mm. toiminnan johto, julkiset palvelutuotanto- ja vaimennustehtävät • Säännöllistyneet julkiset ja yksityiset tulovirrat

osoittivat julkisen sektorin työkokemusta omaavien luottamus- henkilöiden ja työntekijöiden vaikuttaneen seurojen palvelu- tuotantotehtävien vastaanottamiseen ja niiden laajentamiseen (Y3; Y5; Y6). Olemassa tai suunnitteilla olevia konserniraken- teita, kuten tytäryhdistyksiä, yhtiöitä ja säätiöitä, ilmeni puo- lussa seuroista (Y1; Y3; Y6; Y7).

Julkisiin palvelutehtäviin heijastunut liikuntaseurahallinnon nykypiirre oli jaostojen ja toimintaryhmien autonomia, joka havainnollistui suuremmissa yleisseuroissa. Seurojen keskus- hallinnon ohella osa jaostoistakin oli ottanut vastuulleen jul- kisia palvelutehtäviä. Näiden tehtävien yksityiskohdat tai to- teutusjärjestelyt eivät välttämättä olleet emoseuran päättäjien hallinnassa enää sopimusten hyväksymisen jälkeen. (Y1; Y2.) Tämä avasi mahdollisuuksia palvelutuotannon funktioiden monimuotoistumiselle seuran sisällä.

Kolmessa tapaustutkimusseurassa julkisten palvelutehtävien vakiintuminen, laajentuminen ja niihin liittyvä palkattujen am- mattilaisten rekrytoituminen antoivat kuvan, että seuroihin oli muodostunut tai muodostumassa perinteisten lajijaostojen rin- nalle uusi palvelutuotantoon erikoistuva toimintayksikkö (Y1; Y5; Y6; ks. myös Skelcher & Smith 2015). Pisimmälle rak- ennemuutos oli edennyt seurassa, jossa lajijaostojen irtaan- tumiset seurayhdistyksestä olivat aiemmin johtaneet yleisseu- ran supistumiseen erikoisseuraksi. Perinteinen jaostorakenne oli korvautunut tiimeillä vastuualueineen. Sittemmin seuran organisaatiokaaviossa valmennuspäällikön johtaman urheilu- toiminnon rinnalle oli muodostunut yhteiskuntavastuun vas- tuualue, jota johti myös kunnallishallinnossa työskentelevä seuratyöntekijä. (Y6.)

Toiminnalliset prioriteetit

Hybridisoituneiden toimintojen juurtuminen kolmannen sek- torin organisaatioihin saattaa Billisin (2010) mukaan johtaa ulkopuolisten tai sisäisten voimien ohjaamana organisaation alkuperäisen tarkoituksen uudelleentarkasteluun. Kaikissa ta- paustutkimusseuroissa yhdistyssääntöihin kirjattu toiminnan tarkoitus oli yleistettävissä kansalaisten liikunnan edistämisek- si, vaikka muutamissa toimintaa rajattiin lisämääreihin vain se- urajäsenille (Y3; Y7) tai suunnattiin tiettyihin painopistelajei- hin ja -liikuntamuotoihin (Y5; Y7; Y8). Tarkoitusta toteutettiin tarjoamalla niin harrasteliikunnan kuin kilpaurheilun osallistu- mismahdollisuuksia. Nämä piirteet vahvistivat kuvaa seurois- ta perinteisinä yhdistyksinä, joiden tavoitteellisuus oli lähtö- kohdiltaan yhdensuuntainen julkisen liikuntahallinnon kanssa. Sääntökirjausten tasolla yksikään seuroista ei näyttänyt uu- simuotoisena kolmannen sektorin organisaationa, jolle palve- lujen tuottamisesta, myymisestä ja työllistamisestä olisi muo- dostunut olemassaolon ensisijainen tarkoitus (vrt. Huotari ym. 2008).

Rantamäen (2016) tutkimuksen mukaan sosiaalipalveluja tuottavissa kolmannen sektorin organisaatioissa julkisten pal- velutehtävien laajeneminen ja ammattilaistuminen ovat vä- hentäneet jäsenen suunnaatun toiminnan painoarvoa. Orga- nisaatioiden edustajista yli puolet arvioi, ettei toiminta enää vastannut yhdistyksen alkuperäistä tarkoitusta. (Rantamäki 2016.) Julkisten palvelutehtävien suhteellisen painoarvon li- sääntyminen ilmeni myös tutkimissamme liikuntaseuroissa, mutta useiden seuratoimijoiden mielestä tehtävät palvelevat lopulta laaja-alaisemminkin yhdistyksen toimintaa. Julkishal- linnon resursoimana järjestetyn harrastustoiminnan ymmärret- tiin vahvistavan seuran tunnettavuutta ja madaltavan osallis- tujien kynnystä hakeutua mukaan jäsenoimintoihin (Y2; Y5; Y6; Y8). Palvelutehtäviin sitoutumisen motiiveista keskustel-

taessa tyypillisiä olivat viittaukset yhdistyksen päätarkoituk- seen (Y1; Y3; Y4; Y5; Y6; Y7). Toiminnan juuret eivät olleet unohtuneet tai ne olivat nousseet uudelleen pintaan palvelutu- ointaan sitoutumisen merkityksiä pohdittaessa:

Mä nään, että seurojen tehtävä on kasvattaa lapsia, nuoria ja aikuisia tämmöiseen liikunnalliseen elämäntapaan. Sen li- säksi, että jokaisella seuralla on se oma laji ja se oma seura ja logo ja kaikki, niin se kaikkein tärkein tehtävä on semmo- nen liikunnallisen elämäntavan, siihen kasvattaminen ja sen ylläpitäminen. (Y5.)

Seurojen hybridisoitumista kuvastaa, että toiminnan tarkoi- tuksesta keskusteltaessa joidenkin seuratoimijoiden puheeseen oli tarttunut julkishallinnon tavoitteellisuutta ja julkisjohtami- sen kieltä. Seurajäsenten liikunnan edistämisen sijaan keskus- telua käännettiin laajempiin kuntalaisten liikuttamisen tavoit- teisiin, liikuntapalvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen sekä toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämiseen. (Y6; Y7a; Y7b.)

Sanotaan, että strategia tietysti on lasten ja nuorten liikun- tapalveluiden tuottaminen. Meillä on aika vahva arvopohja, meillä on yhteiskuntavastuu vahvasti mukana. Halutaan olla liikuttamassa myös kuntalaisia, jotka eivät välttämättä itse fyy- sisten, sosiaalisten tai taloudellisten rajoitteiden vuoksi pys- ty olemaan mukana kollektiivisessa urheiluseuratoiminnassa. Halutaan luoda toiminta-alueella yhteiskunnallista ja sosiaa- lista merkitystä ja vaikuttavuutta. (Y7a.)

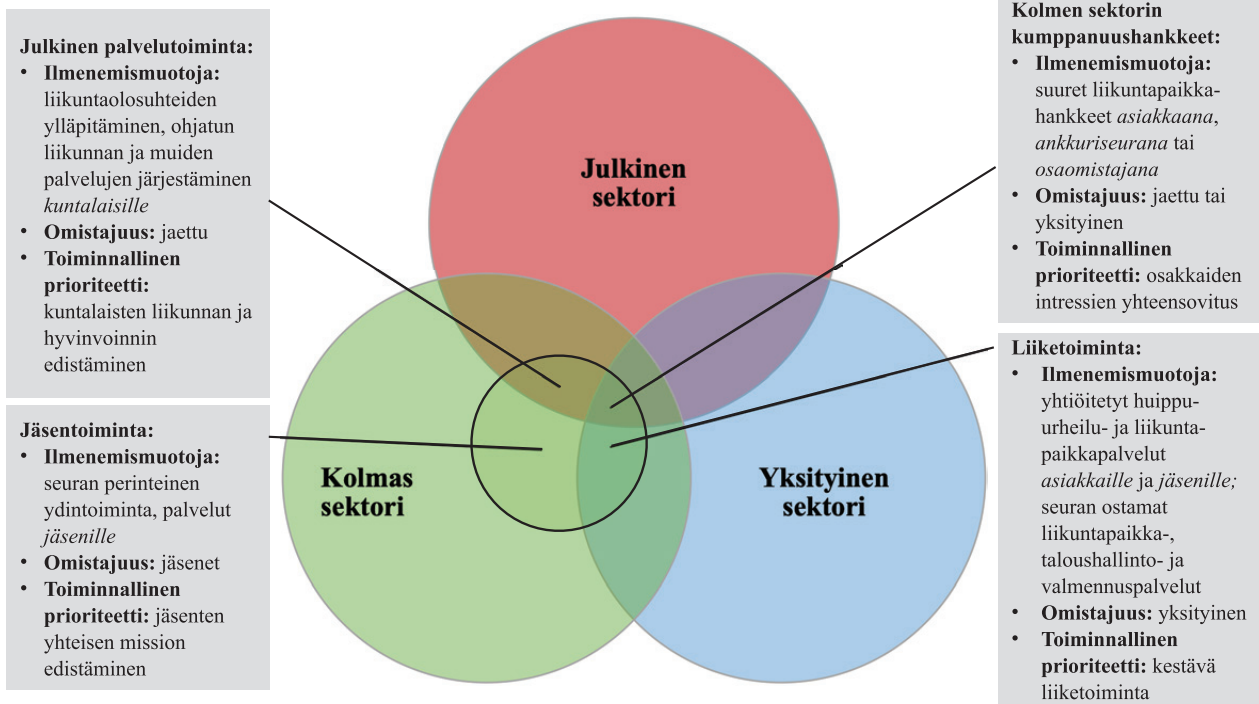
Tapaustutkimusseurojen toiminnallisten prioriteettien ja hallintorakenteiden rinnakkaistarkastelu viittasi siihen, että julkisiin palvelutuotantotehtäviin sitoutumisen yhtenä lop- putulemana voi olla seuratoiminnan sisäinen eriytyminen. Etenkin seuroissa, joissa julkisiin palvelutehtäviin heittäyty- minen oli synnyttänyt organisaatioon perinteisten lajijaosto- jen ja -toimintojen rinnalle uuden palvelutuotantoon erikois- tuneen ja palkattuja ammattilaisia työllistävän yksikön (Y1; Y5; Y6), oli tunnistettavissa toiminnallisten prioriteettien mo- nimuotoistumista. Perinteinen seuran urheilutoiminta oli täy- dentynyt julkisrahoitteisilla harrastustoimintoilla, joissa kil- pailutavoitteiden sijaan korostuivat liikuntakasvatukselliset, yhteisölliset ja elämykselliset tavoitteet. Näiden seuratoimin- nan ulottuvuuksien itsenäinen rinnakkaiselo havainnollistui seuratoimijahaastatteluissa:

Meillä on erikseen edustusjoukkue, heillä on omat tilit. Ja vaikka me ollaan tässä saman seuran alla, niin he toimii oma- naan yksikkönään. Ja sit on tää kaikki junnujalkapallo. Ja sit meillä on tämmöstä koulu yhteistyötä, elikkä kaikki iltapäivä- toiminnat ja välituntiliikunnat ja kerhot ja päiväkotiyhteistyö, niin on tavallaan semmoisena omana yksikkönään. (Y5)

Harrastuksellinen seuratoiminta vaikutti kasvattaneen ta- paustutkimusseuroissa painoarvoaan suhteessa kilpaurheiluo- rientoituneeseen seuratoimintaan (ks. myös Itkonen & Salmi- kangas 2015). Muutos on kuitenkin pitempiäaikainen, eikä ole selitettävissä pelkästään lisääntyneellä julkishallinnon yhteis- työllä ja ohjauksella.

Käytännössä se menee siihen, että halutaan olla liikunnal- linen palveluntarjoaja, perinteisestä urheiluseura-ajattelusta kohti liikunnan palveluntarjoajamallia eli pystytään harrasta- maan tavoitteellista jalkapalloa, mutta sitten on hauskanpidon harrastajaryhmä mahdollista. Pystytään tarjoamaan erilaista kohderyhmille. Kaikki ei halua kilpailla, niin sitten myös pysty- tään tarjoamaan niille matalan kynnyksen jalkapalloa. (Y7a.)

Seuratoimintojen prioriteettien monimuotoistuminen ja si- säinen eriytyminen herättävät kysymyksen, miten erilaisia toi- mintatavoitteita omaavien yksiköiden yhteistoiminta jatkuu



Kuvio 1. Hybridisoituneen liikuntaseuran toimintakentät, tutkimuskirjallisuuteen tukeutuen ja tapaustutkimusaineistoa tulkiten.

emoyhdistyksen alla (vrt. Mäenpää 2021). Tapaustutkimusseurojenkin lähihistoriasta löytyi esimerkkejä kilpaurheiluoirentoituneiden laji- ja osasto-erkaantumisen omiksi yhdistyksiksi (Y1; Y5; Y6) sekä fuusioitumisesta toisen saman lajin yhdistyksen kanssa (Y1; Y5).

Kokonaiskuvassa liikuntaseurojen siirtymistä julkisen palvelutuotannon tehtäväkentälle voi tarkastella osana nykypäivän seuratoiminnan laaja-alaisempaa hybridisoitumista, jota tutkimuksemme tuloksia yhteen vetäen havainnollistamme kuviossa 1. Julkisten palvelutehtävien ohella muiden sektorien organisaatioille tyypillisempiä toimintamalleja voi juurtua liikuntaseuroihin toimintojen yhtiöittämisen, yritysyrityksen sekä kaikkien kolmen sektorin toimijoita osallistavien kumppanuushankkeiden myötä. Samoin toimintamallien sulautuminen voi käynnistyä seurassa sisäisesti, esimerkiksi organisaatioon rekrytoitujen luottamushenkilöiden ja työntekijöiden toimesta (Billis 2010; Cornforth & Spear 2010). Palkatut työntekijät edustavat jo itsessään perinteisestä vapaaehtoistoiminnasta poikkeavia käytäntöjä liikuntaseuroissa.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Julkisten palvelujen tuotantoon sitoutuneiden liikuntaseurojen vertailumme havainnollisti edeltäviltä vuosikymmeniltä jatkunutta suomalaisen seuratoiminnan monimuotoistumista, joka on saanut 1990–2000-luvuilla julkishallinnon ohjaamana uusia eriytyneitä ulottuvuuksia kansalaisten liikunnan ja hyvinvoinnin edistämistehtävistä. Tapaustutkimusseurojen monipuolistuneessa palvelutarjonnassa ilmestyivät niin kansallisessa liikuntapolitiikassa painotettujen väestöryhmien ohjatun liikunnan palvelut kuin liikuntaolosuhteiden ylläpitotehtävät. Seuratoimijoiden tulkinnoissa julkiset palvelutehtävät tukivat seurojen päätarkoitusta eli niiden vaikutuspiirissä olevien kansalaisten liikunnan edistämistä. Tapauskohtaisesti toi-

mintojen katsottiin laajemminkin edistävän paikallista hyvinvointia. Yhdessäkään seurassa palveluja ei nähty organisaation missiosta poikkeaviksi tai pelkästään varainhankintamotiivein tuotetuiksi.

Organisaatioiden hybridisoitumisen näkökulmasta yhteistä tapaustutkimuseuroille oli, että julkisesta informaatio- ja resurssiohjauksesta sekä muilta sektoreilta omaksutuista toimintamalleista huolimatta niiden juuret eivät olleet irronneet kolmannen sektorin kasvumaaperästään. Julkishallinnon tilaamien ja jäsenrekisterin ulkopuolisille tuotettujen palvelujen laajentuessa perinteiset jäsenoiminnat olivat säilyneet seurakäytännöissä. Julkisten palvelutehtävien suhteellinen painoarvo oli lisääntynyt, mutta samalla kasvattanut jäsenoimintoja seuratoiminnan tunnettavuutta vahvistamalla ja liittymiskynnystä madaltamalla. Julkisten sosiaalipalvelujen tuotantoon sitoutuneiden kolmannen sektorin organisaatioiden kaltaista yhteisön alkuperäisen tarkoituksen hämärtymistä ei vertailluista liikuntaseuroista paljastunut (vrt. Rantamäki 2016).

Tutkimuksessa hyödynnetyn sektorikohtaisten erityispiirteiden analysointikehyksen (taulukko 1) valossa julkisten palvelujen tuotantotehtäviin sitoutumisen keskeisimpinä vaikutuksina seuroille näyttäytyivät seuratoimintojen omistajuuden hajautuminen (ks. myös Vakkuri ym. 2021), sisäinen eriytyminen ja toiminnallisten prioriteettien monimuotoistuminen. Omistajuuden hajautuminen ilmeni tapaustutkimusseuroissa siten, että tuotetun julkisen palvelutoiminnan alueella toimintaan liittyvää päätösvaltaa jakautui sopimusmuodon mukaisesti tilaajaorganisaationa toimivalle kunnalle. Palvelutuotantoa ammattimaistaneissa seuroissa tosiasiallista vaikutusvaltaa jalkautui myös palkatuille työntekijöille.

Sisäistä eriytymistä kuvaa, että julkisten palvelutehtävien vakiintuessa, laajentuessa ja ammattimaistuessa tapaustutkimusseuroihin oli muodostunut perinteisten laji- ja osasto-erkaantumisen rinnalle itsenäisiä palvelutuotantoon erikoistuvia toimintayksiköitä.

Näiden yksiköiden toiminta oli linjassa yhdistyksen päätarkoitukseen, mutta toiminnallisilta prioriteeteiltaan monimuotoisti seuran palveluja. Seurojen yhteiskuntavastuutoimintaa oli lokeroitu mutta ei vielä segregoitu omiin yhdistyksiinsä, mikä voi myös olla yksi eriytymisprosessin lopputulema (ks. Skelcher & Smith 2015). Seurarakenteen konsernisoituminen voi edelleen monimutkaistaa toiminnan omistajuus- ja päätösvaltasuhteita sekä seurajohtamista.

Kuluvan vuosikymmenen hybridisaatiotutkimuksen herättämiin kysymyksiin peilaten tapaustutkimuksemme perusteella vaikuttaa myös siltä, että julkisiin palvelutuotantotehtäviin sitoutuneiden liikuntaseurojen hybridisoitumisen muodoissa ja syvyydessä ilmenee eroja (ks. Bromley 2020; taulukko 3). Osassa toimintaansa ammattimaistaneista seuroista hybridisoituneita toimintamalleja voi luonnehtia syvälle juurtuneiksi. Toisaalta vapaaehtoistyöperustaisuuttaan vaalineiden seurojen toiminnastakin on tunnistettavissa pinnallisen hybridisoitumisen piirteitä. Eriasteisesti ja -vaiheisesti edennyt hybridisoituminen vaikuttaa kuuluvan suomalaisten liikuntaseurojen nykyiseen organisatoriseen todellisuuteen (ks. Billis 2020).

Artikkelissamme emme tarkastelleet, miten julkisten palvelujen tuotantotehtäviin sitoutuminen on vaikuttanut liikuntaseurojen inhimillisiin ja taloudellisiin resursseihin. Aiheeseen palataan pääkirjoittajan väitöskirjatutkimuksen myöhemmissä julkaisuissa. Suomalaisen seuratoiminnan nykytilanteen ymmärtämiseksi ja hallitsemiseksi kaivataan lisätutkimusta kaikilta edellä kuvatuilta seurojen toimintakentiltä (ks. kuvio 1). Lisäksi hybridisaatiotutkimusta olisi paikallaan laajentaa muihin liikunnan toimijakentän perinteisiin sekä uusimuotoisiin organisaatioihin (ks. esim. Koski & Mäenpää 2018, 105). Eri sektorien toimintalogiikoiden ymmärrys vaikuttaa nykypäivän liikuntajohtamisessa välttämättömältä (ks. myös Smith 2010; Szerovay 2020).

Paikallisessa liikuntapalvelutuotannossa harjoitetun ylisektoraaialisen yhteistyön koko volyymin hahmottamiseksi tarvitaan tutkimusta, jossa huomioidaan kuntalaisten liikunnan ja hyvinvoinnin edistämistyön viime vuosikymmenten poikkiallinnollistuminen. Nykykunnissa sektorirajat ylittävien yhteistyösopimusten hallinnointi jakautuu poikkiallinnollistumisen seurauksena entistä useamman hallinnonalan ja viranhaltijan vastuulle.

LÄHTEET

Aarresola, O., Mäkinen, J. & Kapustamäki, H. 2019. 15–74-vuotiaiden suomalaisten osallistuminen urheiluseuratoimintaan. Infograafi. Jyväskylä: KIHU.

Anheier, H. K. 2004. *Civil society. Measurement, evaluation, policy.* Routledge.

Anheier, H. K., Lang, M., & Toepler, S. 2020. *Comparative Nonprofit Sector Research: A Critical Assessment.* Teoksessa W. Powell & P. Bromley (ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 3rd Edition. Redwood City: Stanford University Press, 648–676.

Battilana, J., Besharov, M. & Mitzinneck, B. 2017. On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. Teoksessa R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (ed.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism.* SAGE Publications Ltd, 128–162.

Billis, D. 2010. Towards a theory of hybrid organizations. Teoksessa D. Billis (ed.) *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy.* Hampshire: Palgrave Macmillan, 46–69.

Billis, D. 2020. Hybrid organisations and human problems. Towards a New Organisational Reality. Teoksessa D. Billis, D. & C. Rochester (ed.). *Handbook on hybrid organisations.* Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 424–447.

Billis, D. & Rochester, C. (ed.) 2020. *Handbook on hybrid organisations.* Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Blomqvist, M., Mononen, K., Koski, P. & Kokko, S. 2019. Urheilu ja seuraharrastaminen. Teoksessa S. Kokko & L. Martin (toim.) *Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa.* LIITU-tutkimuksen tuloksia 2018. VLN:n julkaisuja 2019:1. Helsinki, 47–56.

Bromley, P. 2020. The Organizational Transformation of Civil Society. Teoksessa W. Powell & P. Bromley (ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 3rd Edition. Redwood City: Stanford University Press, 123–143.

Cornforth, C. & Spear, R. 2010. The governance of hybrid organizations. Teoksessa D. Billis (toim.) *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy.* Hampshire: Palgrave Macmillan, 70–90.

Hakamäki, P., Aalto-Nevalainen, P., Saaristo, V., Saukko, N. & Ståhl, T. 2020. Liikunnan edistäminen kunnissa – TEA 2020. Valtakunnalliset liikuntapoliittiset linjaukset alihyödynnettyjä kuntien työkaluna. THL:n tilastoraportti 42/2020.

Hakari, K. 2013. Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. *Acta Universitatis Tampensis* 1871. Tampere.

Harris, M. 2010. Third sector organizations in contradictory policy environment. Teoksessa D. Billis (toim.) *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy.* Hampshire: Palgrave Macmillan, 25–45.

Heikkala, J. & Koski, P. 2000. Järjestöt kolmen merkitysulottuvuuden - vapaaehtoisuuden, valtion ja markkinoiden – leikkauspisteessä. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski. *Liikunnan kansalaistoiminta. Muutokset, merkitykset ja reunaehdot.* Liikuntatieteellisen Seuran julkaisuja nro 152. Helsinki: LTS ry, Joensuu yliopisto, Jyväskylän yliopisto & SLU ry, 107–118.

Huhtanen, K. & Itkonen, H. 2018. Suomalaisen sosiaalipolitiikan ja liikuntapolitiikan yhtenevät päämäärät 1920–80-luvuilla. *Liikunta & Tiede* 55 (6), 111–119.

Huotari, T., Pyykkönen, M. & Pättiniemi, P. 2008. Sosiaalisen ja taloudellisen välimaastossa. Tutkimusnäkökulmia suomalaiseen sosiaaliseen yritykseen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja.* Tampere: Vastapaino.

Hyytinen, T. & Kivistö-Rahnasto, J. 2015. Liikuntapalveluiden ulkoistaminen ja palveluiden turvallisuus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:9. Helsinki.

Ilmanen, K. 1996. Kunnat liikkeellä. Kunnallinen liikuntahallinto suomalaisen yhteiskunnan muutoksessa 1919–1994. *Studies in Sport, Physical Education and Health* 43. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ilmanen, K. 2015. Liikuntapalvelujen muutos 1800-luvun lopulta 2000-luvulle. Teoksessa H. Itkonen & A. Laine (toim.) *Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston liikuntakasvatuksen laitos, 19–37.

Itkonen, H. 2015. Kansalaistoimintojen kaudet ja muuttuvat käytännöt. Teoksessa H. Itkonen & A. Laine (toim.) *Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston liikuntakasvatuksen laitos, 39–58.

Itkonen, H., Lehtonen, K. & Aarresola, O. 2018. Johtopäätökset. Teoksessa H. Itkonen & K. Lehtonen & O. Aarresola (toim.) *Tutkimuskatsaus liikuntapoliittisen selonteon tausta-aineistoksi.* VLN:n julkaisuja 2018:6. Helsinki, 119–130.

Itkonen, H., & Salmikangas, A.-K. 2015. The Changing Roles of Public, Civic and Private Sectors in Finnish Sports Culture. *Viesoji politika ir administravimas*, 14(4), 545–556.

Johanson, J.-E & Vakkuri, J. 2018. *Governing hybrid organisations. Exploring Diversity of Institutional Life.* Routledge.

Karimäki, A. 2020. Kuntien liikuntapalveluiden tulevaisuus. Laaja-alainen yhteistyö korostuu. *Liikunta & Tiede* 57 (4), 54–57.

Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Helsinki.

Laine, A. 2015. Liikunta- ja urheilualan yrityskehittäjä. Teoksessa H. Itkonen & A. Laine (toim.) *Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston liikuntakasvatuksen laitos, 77–98.

- Laitinen, H.** 2018. Nuorten, valtion vai markkinoiden asialla? Nuorisjärjestöjen hybridit toimintalogikat. JYU Dissertations 31. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lehtonen, K.** 2017. Muuttuvat rakenteet – staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 331. Jyväskylä: LIKES.
- Lonka, K., Pyhältö, K. & Lipponen, L.** 2011. Tutkimalla oppimassa – tutkiva oppiminen yliopistossa. Teoksessa S. Lindblom-Ylänne & A. Nevgi (toim.) Yliopisto-opettajan käsikirja. Helsinki: WSOYpro.
- Mäenpää, P. (toim.)** 2021. Yleisseurojen tilanne ja tulevaisuus Suomessa. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:32. Helsinki.
- Mäenpää, P. & Koski, P.** 2019. Suuret seurat suurennuslasin alla. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:20. Helsinki.
- Möttönen, S. & Niemelä, J.** 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Powell, W.** 2020. What Is the Nonprofit Sector? Teoksessa W. Powell & P. Bromley (ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 3rd Edition. Redwood City: Stanford University Press, 3–18.
- Rantamäki, N.** 2016. Onko enää kolmatta vaihtoehtoa? Kolmannen sektorin erityisyys ja ammattimainen sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen. *Yhteiskuntapolitiikka* 81(6).
- Ruuskanen, P. & Kontinen, T.** 2015. Kolmannen sektorin muutos ja hybridioorganisaatiot. *Kansalaisyhteiskunta*, 6 (1), 1–4.
- Ruuskanen, P., Jousilahti, J., Faehnle, M., Kuusikko, K., Kuittinen, O., Virtanen, J., & Strömberg, L.** 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, 47/2020. Helsinki.
- Ruusuvirta, M.** 2019. Does sector matter? Plural characteristics and logics in third sector festival organisations. Faculty of Humanities and Social Sciences. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Ruusuvirta, M. & Saukkonen, P.** 2010. Palvelutuotannon vaihtoehtoja. Teoksessa N. Koivisto, K. Lehtikainen, R. Pasanen-Willberg, M. Ruusuvirta, P. Saukkonen, P. Tolvanen & A. Veikkolainen (toim.) Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Kokos julkaisuja 1, 87–93.
- Skelcher, C. & Smith, S.R.** 2015. Theorizing hybridity. Institutional logics, complex organizations, and actor identities. The case of nonprofits. *Public Administration* 93(2), 433–448. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12105>, 30.3.2022
- Smith, S.R.** 2010. Hybridization and nonprofit organizations. The governance challenge. *Policy and Society*, 29:3, 219–229. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.06.003>, 30.3.2022
- Szerovay, M.** 2020. Shifting dominant logics? The organizational field of Finnish sport clubs in the 2010s. *Sport in Society*. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1772235>, 30.3.2022
- Temmes, M. & Kiviniemi, M.** 1995. Suomen hallinnon muuttuminen 1987–1995. Helsinki: Valtionvarainministeriö & Helsingin yliopisto.
- Temmes, M.** 2008. Suomen hallintopolitiikan pitkät aallot ja käännekohtat. *Hallinnon Tutkimus* 27(3), 69–79.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vakkuri, J., Johanson, J-E., Feng, N. & Giordano, F.** 2021. Governance and accountability in hybrid organizations – past, present and future. *Journal of Public Budgeting*. 33(3), 245–260.
- Vakkuri, J. & Johanson, J-E. (ed.)** 2021. *Hybrid Governance, Organisations and Society. Value Creation Perspectives*. Routledge.
- Valtiovarainministeriö.** 2020. Peruspalvelujen tila 2020. Ikä- ja aluerakenteen muutoksessa, kysynnän ja kustannusten paineessa. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:26. Helsinki.
- Yliaska, V.** 2014. Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Helsinki: Into Kustannus