

Nita Ahola

# YHTEISKUNTA VASTUUOHJELMA JÄÄKIEKKOSEURALLE

Urheiluseurasta yhteiskunnan vastuunkantaja

Jukurit HC Oy

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma,  
yhteisöpedagogi


Marraskuu 2016




MAMK

University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  23.11.2016
<b>Tekijä(t)</b>  Nita Ahola	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma, yhteisöpedagogi (AMK)
<b>Nimeke</b>  Yhteiskuntavastuuohjelma jääkiekkoseuralle - Urheiluseurasta yhteiskunnan vastuunkantaja, Jukurit HC Oy	
<b>Tiivistelmä</b>  Tässä opinnäytetyössä kehitetään Jukureille yhteiskuntavastuuohjelma, jonka tavoitteena on lisätä yritysten, yhteistyökumppaneiden ja kaikkien osapuolien mahdollisuuksia olla mukana seuran toiminnassa. Kehittämistyö on toteutettu 8-kenttä SWOT -analyysiä ja yhteiskuntavastuullisuuskarttaa käyttäen. Näiden lisäksi ohjelman rakentamisessa on hyödynnetty organisaation sisäisiä haastatteluita.  Yhteiskuntavastuu määrittää, millainen on yritysten ja yhteiskunnan välinen työnjako kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin rakentamisessa. Yhteiskunnallisen kehittämisen juuret löytyvät 1990-luvulta, jolloin pörssiyritykset ovat alkaneet harjoittaa yhteiskuntavastuuta. Yhteiskunnan kehittäminen on aina ollut osa liiketoiminnallista osaamista, mutta on noussut vasta 2000-luvulla yritystoimintaa ja kolmannen sektorin toimintaa muokkaavaksi ilmiöksi.  Suomalainen urheiluseuratoiminta on muuttunut ja kaupallistunut vuosien varrella. Samalla urheiluseurojen perustehtävä on muuttunut ja kilpaurheilua harjoittavat seuramat ovat osakeyhtiöityneet.  Jukurit HC Oy on vuonna 1970 perustettu jääkiekkoyoukkue ja on Mestiksen menestynein seura seitsemällä mestaruudellaan. Jukurit pelaa Suomen jääkiekon pääsarjassa, Liigassa, ensimmäisenä eteläsavolaisena joukkueena kaudella 2016-2017.  Uusi toimintaympäristö motivoi Jukureita rakentamaan entistä parempaa hyvinvointia yhteisöjen, yritysten ja ympäristön välille. Jukurit tunnustaa 2010-luvun yhteiskunnalliset haasteet ja haluaa olla edelläkävijä yhteisöllisyyden lisäämisessä. Yhteiskuntavastuun toteuttaminen vaatii organisaatiolta sitoutumista ja halua kehittää omaa ja sidosryhmätoimintaansa. Yhteiskuntavastuuta tekemällä Jukurit mahdollistaa suomalaisten kiinnittymistä kansalaisyhteiskuntaan. Jukurit on yhteiskuntavastuullinen toimija kaikilla kolmella yhteiskuntavastuun sektorilla ja kantaa huolta sosiaalisesta, taloudellisesta ja ympäristövastuusta.	
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Yhteiskuntavastuu, osallistaminen, urheiluseura, jääkiekko, sosiaalinen vastuu, taloudellinen vastuu, ympäristövastuu, sidosryhmä	
<b>Sivumäärä</b>  45+4	<b>Kieli</b>  Suomi (Finland)
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>	
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Katja Komonen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Jukurit HC Oy

## DESCRIPTION

	<b>Date of the bachelor's thesis</b>  23.11.2016
<b>Author(s)</b>  Nita Ahola	<b>Degree programme and option</b>  Civic activities and youth work, community educator
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Corporate social responsibility programme for an ice hockey club - a societally responsible sport association, Jukurit HC Ltd.	
<b>Abstract</b>  The aim of this bachelor's thesis was to develop corporate social responsibility (CSR) programme for Jukurit HC Ltd. The objective of this programme is to increase the possibilities of companies, partners and all parties involved to be a part of Jukurit community. The CSR programme was realized using 8-field SWOT -analysis and a social responsibility map. In addition, interviews within the organization have been utilized.  CSR defines the collaboration between companies and communities in building the welfare of citizens and environment. The roots of societal advances date back to the 1990s, when companies started implementing CSR. Societal advancing has always been a part of business understanding, but has risen as a company and non-governmental sector defining phenomenon in the 21st century.  The Finnish sports association activities have commercialized in the past years. In the same time, sports associations' basic function has changed and associations that practice competitive sports have become limited companies.  Jukurit HC Ltd. was established in 1970, and it is the most successful team of Mestis, the second highest ice hockey league in Finland, with seven championships. Jukurit play in Finland's highest ice hockey league, Liiga, as the first southern-savonian team during the season 2016-2017.  The new working environment motivates Jukurit to build a better welfare between communities, companies and environments. Jukurit recognizes the societal challenges of 2010s and wants to be a trailblazer in increasing communality. Implementing CSR takes commitment and desire to develop its own and interest group activity. By doing CSR Jukurit makes it easier for Finns to become a part of civil society. Jukurit exercises CSR in three areas; social, economical and environmental areas.	
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Corporate social responsibility, involvement, sports association, ice hockey, social responsibility, economical responsibility, environmental responsibility, interest group	
<b>Pages</b>  45+4	<b>Language</b>  Finnish
<b>Remarks, notes on appendices</b>	
<b>Tutor</b>  Katja Komonen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Jukurit HC Oy

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	YHTEISKUNTAVASTUUOHJELMAN TAUSTA JA TARVE .....	3
2.1	Mestiksen menestynein joukkue .....	3
2.2	Liiganousun tuomat haasteet sidosryhmäyhteistyöhön .....	5
3	YHTEISKUNTAVASTUU ILMIÖNÄ .....	10
3.1	Mitä on yhteiskuntavastuu? .....	10
3.2	Sosiaalinen vastuu .....	14
3.3	Taloudellinen vastuu .....	16
3.4	Ympäristövastuu .....	17
3.5	Yhteiskuntavastuun toteuttaminen yhteisökasvatuksen periaatteilla .....	18
4	YHTEISKUNTAVASTUU URHEILUSEURATOIMINNASSA .....	18
4.1	Urheiluseurojen perustehtävä .....	18
4.2	Urheilun kaupallistuminen ja yhteisöllisyys ilmiönä .....	20
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMA .....	21
6	KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS .....	22
6.1	Toimenpiteet ja hyödynsaajat .....	22
6.2	Kehittämistä edistävät menetelmät .....	22
6.2.1	Toteutusvaihe 1 - 8-kenttä SWOT .....	27
6.2.2	Toteutusvaihe 2 - Organisaation haastattelut .....	34
6.2.3	Toteutusvaihe 3 - Yhteiskuntavastuullisuuden kartta .....	35
7	YHTEISKUNTAVASTUUOHJELMA JÄÄKIEKKOSEURALLE .....	38
7.1	Yhteiskuntavastuuohjelma yleisesti .....	38
7.2	Sosiaalinen vastuu ohjelmassa .....	39
7.3	Taloudellinen vastuu ohjelmassa .....	39
7.4	Ympäristövastuu ohjelmassa .....	40
7.5	Yhteiskuntavastuuohjelman toteuttaminen tulevaisuudessa - toimenpiteet .....	40
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	42
	LÄHTEET .....	44

### LIITTEET

- 1 Jukurit HC Oy:n haastattelurunko
- 2 Jukurit HC Oy - Yhteiskuntavastuuesitelmä

## 1 JOHDANTO

Jukurit on mikkeliäinen jääkiekkoseura, joka on perustettu vuonna 1970. Seura perustettiin osittain olosuhteiden pakosta, sillä Mikkelissä toimi kaksi jääkiekkoseuraa ja oli selvää, ettei Mikkelin kokoisessa kaupungissa voi toimia kahta jääkiekkoseuraa (Mikkelin Palloilijat ja Mikkelin Kissat), joiden ideologiat eivät täsmänneet toistensa kanssa. Lisäksi silloisen jukurijoukkueen valmennusjohdon tavoitteena oli nostaa mikkeliäinen jääkiekkoilu Suomen toiseksi korkeimmalle sarjatasolle, eli Suomi-sarjaan. (Jukurit 2015.)

Jukurien tavoitteena on ollut 2010-luvulla nouseminen Suomen jääkiekon korkeimmalle sarjatasolle, Liigaan. Jukurit on voittanut Mestiksen mestaruudet vuosina 2000-2001, 2001-2002, 2002-2003, 2005-2006, 2012-2013, 2014-2015 ja 2015-2016. Seitsenkertaisen Mestiksen mestarin kevään 2015 voiton myötä seuralle tuli mahdollisuus anoa liigalisenssiä Liigan lisenssitoimikunnalta. Liigalisenssillä varmistetaan, onko seura tarpeeksi kypsä Suomen korkeimmalle sarjatasolle ja ovatko organisaation toimintaedellytykset Liigan vaatimalla tasolla. Jukurit sai myöntävän vastauksen hakemukselleen 10.9.2015 ja Liiga-tason organisaation rakentaminen Mikkelissä sai jatkoa. Jukurien kausi 2015-2016 päättyi jälleen mestaruusjuhliin ja liiganousu saatiin suorittaa seitsenkertaisena Mestiksen mestarina. (Jukurit 2015.)

Keväällä 2016 Jukurien organisaatio vahvistui uudella valmennustiimillä, myynti- ja markkinointijohtajalla ja viestintäpäälliköllä. Toimistolle palkattiin myös yhteisöpäällikkö, koordinaattori ja myyntineuvottelija keväällä 2016. Organisaation täydentäminen oli vain yksi osa isompaa prosessia ja osa Liiga-organisaation rakentamista.

On esimerkillistä, että osakeyhtiömuotoinen urheiluseura kantaa oman vastuunsa yhteiskunnassa ja pyrkii kehittämään sitä omilla resursseillaan. Yhteiskuntavastuu ei enää 2010-luvulla ole vain pörssiyhtiöiden egon pönkittämisestä, vaan konkreettista matalan kynnyksen toimintaa, johon kuka tahansa voi osallistua. Yhteiskuntavastuu sidotaan suuressa mittakaavassa osaksi organisaation liiketoimintaosaamista, mutta sen lisäksi yhteiskuntavastuun toteuttaminen on prosessi, jolla organisaatio kantaa oman vastuunsa yhteiskunnan kehittämisestä osallistumalla esimerkiksi erilaisiin hankkeisiin ja projekteihin yhdessä erilaisten sidosryhmien kanssa.

Yhteiskuntavastuu jaetaan kolmeen osa-alueeseen: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen. Hyvässä yhteiskuntavastuussa jokainen osa-alue on jollakin tavalla onnistunut. Yksiselitteisesti yhteiskuntavastuu voidaan määrittää siten, että se käsittelee yrityksen ja julkisen vallan suhdetta. Yhteiskuntavastuulla yritys kantaa oman vastuunsa yhteiskunnan kehittämisestä. Yhteiskuntavastuu vastaa kysymykseen siitä, millainen on yhteiskunnan ja yrityksen työnjako kansalaisten ja heitä ympäröivän yhteiskunnan rakentamisessa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 14-15.)

Jukurien ex-toimitusjohtajan sanoin ”*ihan kiva, että meillä osallistutaan johonkin maahanmuuttajien kotouttamiseen tai sairaalan lelukeräykseen kerran vuodessa, mutta se ei ihan riitä*”. Jukurit haluaa osoittaa, että on vastuullinen ja luotettava toimija, jonka mukaan on helppo lähteä. Jukurien yhteiskuntavastuuohjelman tavoitteena on lisätä matalan kynnyksen osallisuutta eli osallistaa, lisätä yhteiskuntavastuusta tietotaitoa, ja selventää urheiluseuran urheilullisia pyrkimyksiä ja tavoitteita. Millainen on urheiluseuran rooli verrattuna esimerkiksi suuriin yrityksiin? Mitä yhteiskuntavastuu urheiluseuratoiminnassa tarkoittaa? Mitä yhteiskuntavastuu on osakeyhtiömuotoisessa urheiluseurassa?

Yhteiskuntavastuu on näin kriittisinä aikoina tekijä, jota parantamalla tai lisäämällä mahdollistetaan entistä useamman suomalaisen hyvinvointi ja kiinnittyminen kansalaisyhteiskuntaan. Yhteisöpedagogien rooli tulevaisuudessa voi olla suunnannäyttävä ja kasvattaja ja yhteisöpedagogit voivat edistää kansalaisten yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja henkisiä sekä heidän asemaansa yhteiskunnassa liittyviä pyrkimyksiään esimerkiksi yhteiskuntavastuuta toteuttamalla.

Tässä opinnäytetyössä on kehitetty Jukurien yhteiskuntavastuuta rakentamalla jääkiekkoseuralle toimiva yhteiskuntavastuuohjelma. Kehittämisprosessi toteutettiin organisaation sisäisillä haastatteluilla, 8-kenttä SWOTilla ja yhteiskuntavastuullisuuskarttaa hyödyntäen.

## 2 YHTEISKUNTAVASTUOHJELMAN TAUSTA JA TARVE

Yhteiskuntavastuu on asia, mikä nykypäivänä puhuttaa monia eri toimijoita. Yrityksillä ja yhteisöillä on oltava toimintamalleja yhteiskuntavastuun toteuttamiseen. Tässä luvussa käsitellään yhteiskuntavastuuohjelman tarvetta osakeyhtiömuotoisessa urheiluseuratoiminnassa ja kerrotaan ohjelman ja Jukurit HC Oy:n taustaa. Jukurit on Mestiksen menestynein joukkue seitsemällä mestaruudellaan. Mitkä asiat ovat 2000-luvulla tulleen menestyksen takana?

### 2.1 Mestiksen menestynein joukkue

Jukuri-historian ensimmäinen kausi pelattiin syksystä kevääseen 1970-1971 ja silloin joukkueen valmentajina toimivat **Jorma Paju** ja lappeenrantalainen **Heikki Juselius**, joka myös pelasi valmentamisen rinnalla. Jukurien ensimmäisenä puheenjohtajana toimi **Kauko Lahti**. Juseliuksen tehtävänä oli nostaa mikkeliäinen jääkiekko Suomen toiseksi korkeimmalle tasolle Suomi-sarjaan. Juseliuksella oli tällöin sopimus Pallo-Kissojen kanssa ja hän alkoi kartoittaa pelaajia keväällä 1970. Oli selvää, että Mikkelin kokoisessa kaupungissa ei voi toimia kahta eri jääkiekkjoukkuetta – MP:n ja Pallo-Kissojen ideologiat eivät kohdanneet ja parhaimmaksi katsottiin, että alueelle perustetaan uusi seura. Joukkue koostui pääosin MP:n ja Pallo-Kissojen pelaajista. Jukurit sai MP:n paikan maakuntasarjan Keski-Suomen lohkoista. Jukurit voitti lohkon ja nousi seuraavalle kaudelle Suomi-sarjaan. (Jukurit 2015.)

Jukurien historia seuran ensimmäisistä kausista Liiga-nousuun asti ovat olleet värikkäitä - joukkue on taistellut niin kärkipäässä kuin sarjan hännilläkin. Jukurit voitti kaudella 1999-2000 Suomi-sarjan etelälohkon ja Suomi-sarjan finaalit. Tällöin 2-divisioonassa (Suomi-sarjassa) pelannut joukkue voitti 1-divisioonan karsinnoissa Savonlinnalaisen SaPKon otteluvoitoin 3-2 ja nousi uudelleen Suomen toiseksi korkeimmalle sarjatasolle Mestikseen kaudelle 2000-2001. (Jukurit 2015.)

Ensimmäisellä Mestis-kaudella Jukurit sijoittui runkosarjassa toiseksi turkulaisen TuTon jälkeen ja samat joukkueet kohtasivat myös sarjan finaalissa. Mestaruuden voittanutta Jukurit-joukkuetta juhlittiin täydellä Mikkelin torilla. Kaudella 2001-2002 Jukurit voitti Mestiksen runkosarjan ensimmäisen kerran, jättäen KooKoon kahdeksan pisteen päähän. Pudotuspeleissä Jukurit teki historiaa voittaen kaikki runkosarjan ottelut

täysin puhtaasti saldon ollessa 9-0. Finaali kamppailtiin KooKoota vastaan ja Mestaruus ratkesi Mikkelissä Jukureille 4375 silmäparin edessä. (Jukurit 2015.)

Seuraavalla kaudella Jukurien valmentaja pysyi samana ja puheenjohtajana aloitti Jukurien nykyinen puheenjohtaja, **Jukka Toivakka**. Myös kolmas Mestis-kausi oli Jukureille menestyksekkäs, runkosarjan voitto ja jännittävän finaalisarjan jälkeen kolmas mestaruus. Kaudella 2003-2004, Jukurit voitti Mestiksen runkosarjan kolmannen kerran ja kauden päätyttyä kaulaan ripustettiin hopeamitalit, KalPan juhliessa mestaruutta. Seuraavalla kaudella Jukurit jäi mitalien ulkopuolelle, sillä pronssiottelussa mikkeliiläisryhmän kaatoi TuTo. (Jukurit 2015.)

Jukurit palasi jälleen voittokantaan kymmenen vuotta sitten, kun kaudella 2005-2006 **Risto Dufva, Pekka Lipiäinen** ja **Jyrki Aho** kasasivat Mikkeliin vahvan joukkueen ja Jukurit voitti runkosarjan jälleen. Vuoden tauon jälkeen mikkeliiläisryhmä eteni myös finaaliin, jossa kohtasi Vaasan Sportin. Sport voitti ensimmäisen ottelun Mikkelissä, mutta Jukurit vei kolme seuraavaa kohtaamista ja joukkue juhli neljättä mestaruuttaan Vaasassa. Ottelun jälkeen Risto Dufva ilmoitti vetäytyvänsä Jukurien valmentajan paikalta. Kaudella 2006-2007 Jukurit sijoittui toiseksi ja seuraavalla kaudella, 2007-2008, Jukuri-ikoni **Lasse Kanerva** löi luistimet naulaan ja lokakuussa 2008 Jukurit jäädytti Kanervan pelinumeron 24 TV-ottelussa Jokipoikia vastaan. Kauden päätteeksi Jukureille laitettiin pronssiset mitalit kaulaan. (Jukurit 2015.)

Kaudella 2008-2009 Mestiksen runkosarja alkoi Jukurien osalta mollivoittoisesti, sillä joukkue onnistui voittamaan yhdeksästä ensimmäisestä ottelustaan vain kaksi. Jukurit ei onnistunut kääntämään niukkoja tappioita voitoiksi, vaan joukkue koki kauden aikana peräti 12 yhden maalin tappiota ja seura jäi ensimmäistä kertaa sen Mestis-historian aikana ulos pudotuspeleistä 67 pisteellään. Kausilla 2009-2012 Mikkelissä nähtiin hyvää ja värikästä jääkiekkoa ja Jukurien seuraavaa mestaruutta saatiin odottaa aina kaudelle 2012-2013 asti, jolloin Jukurit voitti ansaitusti seuran viidennen mestaruuden. (Jukurit 2015.)

Kaudella 2013-2014 **Jarno Pikkarainen** sai väistyä kesken kauden värikkäiden vaiheiden jälkeen ja puikkoihin astui uudeksi vastuvalmentajaksi **Antti Pennanen**. Haasteellinen kausi niin pelaajille kuin valmennuksellekin päättyi sinikeltaisiin juhliin, sillä kauden päätteeksi Jukurit sai hopeiset mitalit kaulaansa KooKoon viedessä



mestaruuden. Seuraava kausi jäi historiaan yhtenä merkittävimmistä, sillä Antti Pennanen luotsasi Jukurit historian kuudenteen mestaruuteensa keväällä 2015. Tuon mestaruuden myötä Jukurit sai anoaa liigalisenssiä, joka seuralle myönnettiin syksyllä 2015. Tämän jälkeen pitkäjänteinen työ kohti Liigan portteja sai jatkoa ja konkretisoitui organisaation päivittäisessä työssä. Jukurit sai myöntävän vastauksen liigalisenssihakemukselleen 10.9.2015. (Jukurit 2015.)

Mestiksen aikana mikkeliäinen kiekkoilukulttuuri on mennyt hurjasti eteenpäin ja Jukurit (logo kuvassa 1.) on Mestiksen menestynein seura yhteensä seitsemällä Mestis-mestaruudellaan. (Jukurit 2016.)



**KUVA 1. Jukurien virallinen logo. (Jukurit 2016)**

## **2.2 Liiganousun tuomat haasteet sidosryhmäyhteistyöhön**

Jukurien liiganousun myötä myös seuran arvot nousevat entistä suuremman suurennuslasin alle. Tämän vuoksi yhteistyön tiivistäminen, niin liiketoiminnallisesti kuin sosiaalisesti, on isossa osuudessa ja näiden käsitteiden kiinnittäminen urheilullisiin tavoitteisiin kulkee käsi kädessä.

Vaikka joukkue pelaa kaudella 2016-2017 pääsarjassa, ei ainoat menestystavoitteet ole urheilullisia. Seuran aikomus on kasvattaa niin yhteisöllisyyttä kuin vapaaehtoisten määrää ja matalan kynnyksen toimintaa. Kaiken tämän ohella seura haluaa rakentaa hyvän taloudellisen pohjan, jotta jatkuva ja laadukas toiminta pääsarjatasolla mahdollistetaan tulevaisuudessa.

Jukurien organisaatiossa työskentelee tällä hetkellä joukkueen ja toimihenkilöiden (valmentajat, pelaajat, huoltajat, joukkueenjohtaja) lisäksi toimitusjohtaja, myynti- ja markkinointijohtaja, myyntipäällikkö, myyntineuvottelija, viestintäpäällikkö, yhteisöpäällikkö, koordinaattori, ravintolavastaava, turvallisuuspäällikkö, ICT- ja tietoliikennevastaava ja monia muita aktiivisia toimijoita erilaisissa rooleissa, kuten ottelutapahtumien lipunmyynnissä. Kaikkien näiden lisäksi Jukurit HC Oy työllistää eri alojen harjoittelijoita ympäri vuoden. Myös Jukurien tytäryhtiö Kalevankangas Arena

Oy työllistää toimitusjohtajan, yhden harjoittelijan ja kaksi työntekijää kokopäiväisesti ja nollatuntisopimuksilla useita ravintola-alan työntekijöitä.

Vaikka Jukurit HC Oy on tähän mennessä tehnyt paljon yhteiskuntavastuullisia asioita (hankkeita, projekteja ym.), se ei tarkoita, että seuran yhteiskuntavastuullinen rooli olisi jo esimerkillinen ja kehittyisi itsestään. Jukurit on ollut kaudella 2015-2016 mukana valtakunnallisessa Nenäpäivä-kampanjassa ja perinteinen koulukiertue yhdessä Mikkelin kaupungin kanssa on toteutettu jo monena vuonna. Lisäksi lasten päiväkotikiertue ja siellä jaettavat turvaliivit ovat yksi osoitus yhteiskuntavastuun kantamisesta. Pelastusarmeijan joulupatakeräys joulukuussa 2015 oli tempaus, jossa Jukurit oli mukana myös edustusjoukkueen pelaajien voimin. Jukurit on ollut mukana myös Mikke ry:n järjestämässä Huippukaupat -tapahtumassa ja Mikkelin joulukadulla. Sinikeltaista väriä on nähty myös Kenkäveron Hyvän Olon päivässä, Liikuntakeskus Fressin Fressissä Perhepäivässä, Kauppakeskus Akselin Aarrepäivillä, paikallislehti Länsi-Savon tabloid-uudistuksessa, Ristiinan Talviriehassa ja monissa muissa eteläsavolaisissa tapahtumissa.

Yhteiskuntavastuuohjelmaa tarvitaan sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien yhteistyön tiivistämiseen, vapaaehtoistoiminnan lisäämiseen ja totta kai, arvojen ja taloudellisen tasapainon löytämiseen. Yhteiskuntavastuuohjelma lisää yritysten, yhteistyökumppaneiden ja kaikkien osapuolien mahdollisuuksia olla mukana seuran toiminnassa. Ohjelman on tarkoitus palvella niin organisaatiota itseään kuin myös kaikkia sen yhteistyökumppaneita ja asiakkaita ja lopulta vain osapuolien vastuulle jää, miten ja kuinka hyvin ohjelmaa käytetään hyödyksi moniammatillisessa yhteisössä. Keinoja toiminnan kehittämiseksi on paljon enemmän, kuin ne, mitä normaalisti suoraan ulospäin nähdään.

Sidosryhmäyhteistyön tiivistäminen Jukureiden näkökulmasta tarkoittaa sitä, että jo olemassa olevien yhteistyökumppanuuksien rinnalle voidaan rakentaa uusia kumppanuuksia ja edelleen kehittää jo olemassa olevia. Yhteistyökumppanuuden kehittämiseen tarvitaan uusia innovatiivisia menetelmiä. Liiga-haasteiden edessä uusia yhteisen toiminnan muotoja on löydettävä. Yhteiskuntavastuuohjelma tukee molempien osapuolien sidosryhmäyhteistyötä. Valmiina olevien esimerkkien avulla uudet, isot tai pienet, kumppanit voivat olla Jukurien liigajunassa mukana.

Jukurien sidosryhmiin voidaan lukea laajasti tarkastellen kaikki tahot, joihin yritys vaikuttaa tai voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Lisäksi sidosryhmiin lasketaan ne tahot, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat Jukurien organisaation toimintaan suorasti tai epäsuorasti. Knuutisen (2014, 84-87) mukaan organisaation sidosryhmät voidaan jakaa kolmeen ryhmään niiden virallisen aseman mukaan: sisäisiin sidosryhmiin, taloudellisiin sidosryhmiin (liiketoimintasidosryhmiin) ja yhteiskunnallisiin sidosryhmiin. Tämän jaon perusteella Jukurien sidosryhmät jakautuvat seuraavasti (Kuva 2.):



**KUVA 2. Jukurien sidosryhmät jaettuna Knuutisen (2012) mukaan.**

Tällä hetkellä Jukurien toiminnassa on mukana vapaaehtoisia laskentatavasta riippuen 45-200. Vapaaehtoisiksi lasketaan kioski- ja ravintolapalveluiden henkilöstö, lipunmyyjät, siivoojat, Jukurit Shopin myyjä ja yksittäiset tapahtumissa mukana olevat henkilöt. Iso osa vapaaehtoisista toimii muun muassa Jukurien A-nuorten toimihenkilöinä.

Jukurit HC Oy:n missio on olla ”*Osana eteläsavolaista identiteettiä*”. Jukurit haluaa omalta osaltaan luoda tunnelmaa, tunteita ja tuloksia. Tunnelman osalta Jukurit haluaa olla virkistämässä ja vahvistamassa maakunnan tunnelmaa kokonaisvaltaisesti yhteisöjen, yrityselämän ja myös yksittäisten ihmisten osalta. Jukureiden mukaan organisaatio haluaa ”*vahvaa yhteisöllisyyttä ja enemmän optimismia. Aitoa ylpeyttä ja tervettä itsetuntoa, joka sietää myös vastoinkäymisiä.*” Tunteiden osalta Jukurit haluaa koskettaa ja kalibroida ihmisten tunteita – niin kentällä kuin kaukalon ulkopuolellakin. Jukurien tavoitteena on tuottaa kiinnostavia tapahtumia ja olla päivittäinen puheenaihe ja jatkuvan seuraamisen kohde, johon on mahdollisimman helppo yhtyä. Jukurit on omalla toiminnallaan mukana elämysisbisneksessä, jonka tulisi kasvaa yksittäistä jääkiekko-ottelua suuremmaksi. Jukurien organisaatio toimii tulosten näkökulmasta tavoitteellisesti ja kehittää toimintansa eri osa-alueita jatkuvasti. Organisaatio on jakanut toiminnan kehittämisen ja tuloksellisuuden neljään kategoriaan, jotka ovat *taloudellinen tulos, urheilullinen tulos, asiakkaiden kokemukset ja eteläsavolaisen identiteetin vahvistaminen*. Jukurien strategian pääteemat ja kulmakivet ovat *talous, urheilullisuus, asiakkuudet sekä markkinointi ja viestintä*. Seuran arvoihin on sen sijaan kirjattu *yhteisöllisyys, ammattimaisuus, avoimuus ja kiinnostavuus*. (Jukurit 2016.)

Jukurien missio 2020 on ”*Suomen paras liigaseura*”, mikä sisältää:

*”Ensisijaisesti eteläsavolaisten mielestä.*

*Toissijaisesti muiden Liiga-seurojen mielestä.*

*Visio ei edellytä, että olisimme urheilullisessa menestyksessä ykkönen.*

*Jukureille on kehittynyt vahva identiteetti ja oma tapa toimia, joka saa arvostusta suomalaisessa*

*jääkiekkoyhteisössä ja jonka toimintaa halutaan kopioida.*

*Jukurit toimii suunnannäyttäjänä myös pelaajapolun toteuttamisessa siten, että tämä tuottaa omia pelaajia säännöllisesti edustuskiekkoilun käyttöön.*

*Jukurit on houkutteleva kumppani, työnantaja ja seura.”*

(Jukurit 2016.)

Jukurien rooli osana yhteiskuntaa tulee kasvamaan liigastatuksen myötä. Samalla Jukurit on Liigan osakas, mikä tarkoittaa sitä, että myös Jukurien edustaja on vaikuttamassa Liigan päättävissä toimielimissä. Liigan ottelutapahtumat ovat kontaktipinnan kannalta yksiä Suomen suurimpia ja seuratuimpia tapahtumia. Liigan otteluita käy katsomassa yli miljoona kävijää yhden kauden aikana ja kokonaisuudessaan käyntejä halleissa on yli 2 400 000. Jukurien saaman tiedon mukaan suurimman katsoja- ja kävijäryhmän muodostavat 25-44 -vuotiaat miehet, joiden osuus kaikista kävijöistä on noin puolet. Naisia on lähes kolmannes paikan päällä otteluita seuraavista. Kaikkien kävijöiden keskiostos otteluiden katsomopalveluissa vaihtelee 3,5–6 euron välillä. Liigan mukana Jukurien yhteistyökumppanit saavat ylivertaiset näkyvyys- ja brändiassosiaatioarvot, toimivan kumppaniverkoston, dynaamisen toimintamallin oman brändinsä kehittämiseksi, tutkitun ja positiivisen muutoksen tunnettavuudessa, suhtautumisessa ja ostokäyttäytymisissä, valtakunnallisesti vahvan, tunnetun ja kiinnostavan brändin käyttöönsä. (Jukurit 2016.)

Yhteiskunta kehittyy ja urheiluseuroilla on tulevaisuudessa vaikeuksia pysyä sen kehityksen perässä. Yhteiskuntavastuuohjelma vastaa siis myös yhteiskunnan tarpeisiin ja siihen, miten ihmiset saadaan kiinnittymään yhteiskuntaan ja miten urheiluseura voi tukea yksittäisten ihmisten ja yritysten yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja muita yhteiskuntaan liittyviä pyrkimyksiä.

Yhteiskuntavastuuohjelma liittyy kiinteästi myös yhteisökasvatukseen, jota urheiluseurat tekevät jopa osittain tietämättään. Yhteisökasvatuksen lähtökohtana ovat ihmisten elämään liittyvien ongelmien ja tarpeiden ratkaiseminen, jotka oppimis- ja kehitysprosessin esivaiheissa tunnistetaan ja määritellään. Yhteisöissä, kuten

jääkiekkoseurassa, yhteisökasvatus perustuu jo olemassa oleviin resursseihin ja niiden systemaattiseen kehittämiseen ja jalostamiseen. Yhteisökasvatuksen tavoitteena on olemassa olevan sosiaalisen, kulttuurisen ja taloudellisen tilanteen sekä elämänlaadun ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen. (Kansalaisyhteiskunta 2016.)

### **3 YHTEISKUNTAVASTUU ILMIÖNÄ**

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin siihen, mitä yhteiskuntavastuu on ja miten se näkyy osakeyhtiömuotoisessa urheiluseurassa. Lisäksi kappaleessa käsitellään yhteiskuntavastuun eri osa-alueita useasta eri näkökulmasta.

#### **3.1 Mitä on yhteiskuntavastuu?**

Yhteiskuntavastuu kätkeytyy käsitteenä suoraan liiketoimintaosaamisen alle, mutta kun kyse ei ole pörssiyrityksestä tai kansainvälisestä brändistä, on kolmannen sektorin toimijalle osakeyhtiömuotoisuudesta huolimatta ominaista olla osa yhteiskunnan kehittämistä. Kehittäminen tulee kuitenkin olla suunnitelmallista ja seuran arvoihin perustuvaa toimintaa, jotta kaikki osapuolet saavat siitä parhaan mahdollisen hyödyn irti.

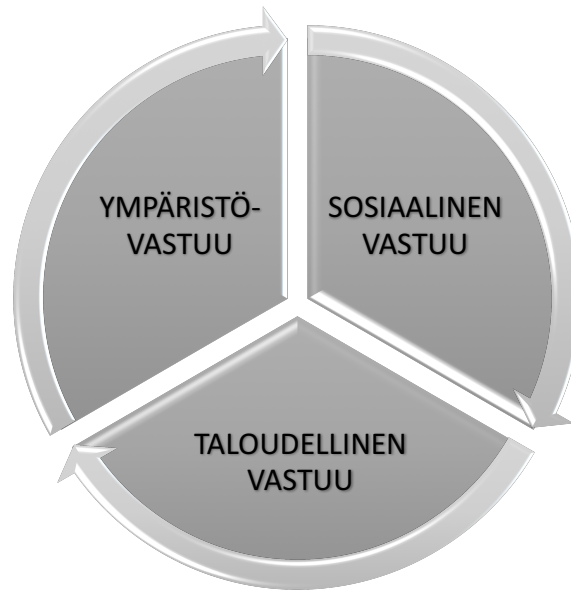
Yhteiskuntavastuu on yksi merkittävimmistä 2000-luvulla yritystoimintaa muokanneista ilmiöistä ja toiminnoista. Yhteiskuntavastuun historia juontaa juurensa aina 1990-luvulle, jossa kansalaisjärjestöt ja yritysmaailma neuvottelivat keskenään ja samaan aikaan ilmoille nousi käsite kestävästä kehityksestä. Nykyinen yhteiskuntavastuu käynnistyi, kun YK:n alaisen UNEP:n ensimmäinen yritysten vastuullisuuden raportointiohjeistus valmistui vuonna 1999. Tästä ohjeistuksesta kehittyi GRI:n (Global Reporting Initiative) ohjeistus ja organisaatio, mikä on omalta osaltaan ollut monien yritysten yhteiskuntavastuun määrittäjä ja edistäjä. Suomessa yhteiskuntavastuun kehittämisen laittoi alulle EK (Elinkeinoelämän keskusliitto), tai sitä edeltänyt Teollisuuden ja työnantajain Keskusliitto, joka määritteli vuonna 2001 omassa oppaassaan yhteiskuntavastuuta suomen kielellä. EK:n lisäksi yhteiskuntavastuun Suomeen toivat Eettinen foorumi ja Finnish Business & Society ry 2000-luvun alussa. (Jussila 2010, 7-8.)

Yksiselitteisesti yhteiskuntavastuu voidaan määrittää niin, että siinä on kyse yrityksen ja julkisen vallan välisestä suhteesta. Yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility, CSR) määrittää, millainen on yritysten ja yhteiskunnan välinen työnjako kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin rakentamisessa. Historian saatossa sen ensimmäiset juuret juontavat aina aivan 1950-luvulle asti, jossa tutkittiin liiketoimintaetiikkaa käytännön yritys-elämässä. Koko yhteiskuntavastuun ideana on se, että yrityksillä on eettinen velvollisuus edistää yhteiskunnallisesti hyviä asioita riippumatta yrityksen maineelle tai riskille aiheutuvista vaikutuksista. Yhteiskuntavastuuta voidaan eri yrityksiä kohdalla käsitellä myös maantieteellisesti globaalisti, alueellisesti tai vaikka paikkakunnittain. Yhteiskuntavastuussa on tärkeää muistaa, että sen avulla yritys kantaa oman roolinsa yhteiskunnassa suunnitellessaan ja toteuttaessaan vastuullisia toimia. (Harmaala & Jallinoja 2012, 14-15.)

Yhteiskuntavastuun yleisenä kattoterminä käytetään *kestävää kehitystä*, joka tarkoittaa toimintaa, joka mahdollistaa maapallolla olevien resurssien riittämisen kaikille ja samalla edistää maapallon asukkaiden elinoloja. Yksittäisen organisaation näkökulmasta yhteiskuntavastuuta toteuttamalla toteutuu myös osa kestävästä kehityksestä, vaikka konkreettisia esimerkkejä ei ole helposti nähtävillä yhden toimijan silmin. Yhteiskuntavastuun soveltaminen yrityksen käytössä on ensin tunnettu termillä *yrityksen yhteiskuntavastuu*. Suomessa on löydetty toiminnalle myös uusia termejä, kuten *yrityskansalaisuus*, mutta se ei ole saanut Suomessa suosiota ja edelleen maassamme puhutaan yhteiskuntavastuusta. (Jussila 2010, 11-14.)

Yritysten yhteiskuntavastuu jaetaan pääsääntöisesti kolmeen osa-alueeseen: *sosiaaliseen vastuuseen*, *taloudelliseen vastuuseen* ja *ympäristövastuuseen* (käytetään myös nimikettä *ekologinen vastuu*) (kuva 3.). Yhteiskuntavastuu kiinnittyy liiketoiminnan ja talouden kytkemiseen osaksi urheiluseuran (kolmannen sektorin) toimintaa ja juurikin sosiaalisen vastuun lisäämistä yhteisöllisyyden muodossa.

Yhteiskuntavastuu urheiluseuratoiminnassa tarkoittaaakin myös pitkälti yhteisökasvatusta toimintaympäristössä. Urheiluseura on kasvattaja, esimerkki, haave tietyllä tapaa monelle lapselle, nuorelle ja toiselle yrityksellekin. Siksi on tärkeää, että Suomen pääsarjatasolla toimiva organisaatio kantaa oman kortensa kekoon osana kansalaisyhteiskuntaa. (SLU-julkaisusarja 1/2012, 2012.)



**KUVA 3. Yhteiskuntavastuu jaetaan kolmeen osa-alueeseen.  
(Harmaala & Jallinoja 2012; Talvio & Välimaa 2012)**

Harmaalan & Jallinojan (2012) mukaan yritys vastuulla tarkoitetaan vapaaehtoisia toimia, joilla yritys toteuttaa yhteiskuntavastuutaan sidosryhmien odotusten perusteella. Samasta asiasta Elinkeinoelämän keskusliitto käyttää käsitettä *vastuullinen yritystoiminta*. Suomessa yhteiskuntavastuusta puhutaan myös *hyvänä yrityskansalaisuutena* ja *kestävän kehityksen yritystoiminnalla*. Termit ovat rinnasteisia toisilleen, mutta eivät kuitenkaan ole synonyymeja toisilleen. Yhteiskuntavastuun käsitteistö kehittyy edelleen, vaikka yleisesti ymmärrettyjen termien merkitys onkin suuri.

Talvion ja Välimaan (2004) teoksessa *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen* yhteiskuntavastuu määritellään tarkoittavan tapaa, jolla yrityksiä johdetaan niihin kohdistettujen erilaisten odotuksien viidakossa. Talvion ja Välimaan mukaan johtamisen on tapahduttava organisaation omista lähtökohdista ja arvoista käsin.

Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus ei ole ollut yksiselitteinen ja kritiikittä hyväksyty toimintamalli tai velvollisuus. Milton Friedmanin kannanoton mukaan yritysten yhteiskuntavastuullinen toiminta kiteytyy siihen, että yrityksen tulee toteuttaa ja käyttää omia resurssejaan toimintoihin, jotka on suunniteltu lisäämään sen tuottavuutta ja voitto-osuuksia. Lisäksi Laitisen (2012) mukaan Friedman korosti sitä, että voitto-



osuuksien ja muiden onnistumisten saaminen tulee toteuttaa reiluilla pelin säännöillä, avoimessa kilpailussa ja täysin ilman vilppiä ja petoksia. (Laitinen 2012, 115.)

Yritysvastuulla ja yrityksen yhteiskuntavastuulla ei aiemmin ollut erityistä merkitystä siinä, miten toimiva johto yrityksissä täyttää tuotto-odotukset. Friedmanin kuuluisa sanonta ”the business of business is business” kattaa erikseen sekä asiakkaiden, että omistajien tarpeisiin vastaamisen. Myöhemmin Friedmanin sanonta on vaatinut uusia tulkintoja, jotta kaikki keskeisesti liiketoiminnan tuottoon vaikuttavat tekijät, kuten yhteiskuntavastuu, ovat tunnustettu ja tunnustettu ennakkoluulottomasti. (Juutinen & Steiner 2010, 19-20.)

Lisäksi Laitisen (2012) julkaisussa todetaan, että sektorien ja eri toimialojen kietoutuminen toisiinsa on merkityksellistä siksi, että näiden menestyminen ja kohtalo riippuvat suoraan vuorovaikutussuhteesta ja sen kehittymisestä. Samassa Laitisen julkaisussa kirjoittaja nostaa esiin yhteiskuntavastuun ääripäät, sillä joissain tapauksissa yhteiskuntavastuu on käsitetty joukoksi välineellisiä näkemyksiä, tulkintoja ja ohjelmia, joilla yritykselle haetaan tietynlaista moraalista kunniaa. Yhteiskuntavastuun eri ääripäitä on yritetty määritellä myös muilla tavoilla. Yrityksen yritys vastuuta voivat olla tuottavuus ja kannattavuus, mutta siten taas yhteiskuntavastuuta olisivat tekijät, joista yhteiskunta tai jokin yrityksen ulkopuolinen taho hyötyy. Laitisen mukaan yhteiskuntavastuusta puhuttaessa tulee tunnistaa se, puhutaanko ja avataanko yhteiskuntavastuu yhteistä hyvää korostavilla termeillä vai ekonomisin termein. Yhteen yhteiskuntavastuu ja yritys vastuuta voidaan Laitisen mukaan sitoa sen mukaan, että yhteiskuntavastuu ei ole jokin liitännäinen, ulkoinen lisuke yrityksen toiminnalle, vaan se kattaa koko yrityksen toimintaa koskevat vastuun niin sosiaalisen, taloudellisen kuin ympäristövastuun myötä.

Yrityksien yhteiskuntavastuu voidaan jakaa velvoittavuuden tasoihin toiminnan vastuullisuutta ajatellen ja arvojen lähtökohtien mukaan niin, että organisaation on aina noudatettava lainsäädäntöä. Knuutisen (2014) teoksessa kirjoittaja nostaa esiin Carrollin (1979) hahmotelman yrityksen vastuullisuudenjaosta. Sen mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan jakaa *taloudelliseen vastuuseen* (joka sisältää esimerkiksi voiton tuottamisen omistajille, uusien työpaikkojen luomisen ja uusien tarvikkeiden tuottaminen markkinoille), *oikeudelliseen vastuuseen* (yrityksen tulee toimia lakien ja määräyksien mukaan niin paikallisella, kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla),

*eettiseen vastuuseen* (yrityksen tulee vastata sosiaalisiin odotuksiin ja vaatimuksiin) ja *vapaaehtoiseen vastuuseen* (joka sisältää yhteiskunnan ja yksilöiden hyvinvoinnin lisäämisen erilaisien toimien avulla).

Suomen työ- ja elinkeinoministeriön mukaan suomalaisilla yhteisöillä ja yrityksillä on kaikki mahdolliset edellytykset onnistua ja olla yhteiskuntavastuussa edelläkävijöitä. Suomessa on pitkät perinteet niin työ- kuin ympäristösuojeluasioissa ja näiden lakien noudattamisessa - lisäksi elämme demokraattisessa yhteiskunnassa, jossa jokaisella on sananvapaus. Lisäksi Suomessa työskennellään päämäärätietoisesti korruption ja lahjonnan estämiseksi ja suomalaiset kunnioittavat ihmisoikeuksia. Jos joku, niin nämä voivat olla isoja kilpailukykytekijöitä niin valtakunnallisesti kuin maailmanlaajuisestikin. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016.)

Siitä huolimatta, että Suomessa toimivilla organisaatioilla on kaikki mahdollisuudet ja avaimet käsissään olla yhteiskuntavastuun toteuttamisen kärjessä, yhteiskunnallisesti vastuuton toiminta voi olla yrityksen tai yhteisön näkökulmasta haitallista tai kohtalokasta. Oikeustoimet, vastuut, yhteiskunnalliset liikkeet, kansalaisyhteiskunnan uusien toimintatapojen ja aktivismin puitteissa yritykselle voi tulla isojakin seurauksia vastuuttomuudesta. Haittoja yrityksille vastuuttomuudesta voivat olla muun muassa työnantajakuvan heikkeneminen, yrityskumppanuuksien katoaminen, mainetappiot, kulutuksen ja kysynnän väheneminen, kuluttajaboikotointi tai pahimmassa tapauksessa oikeustoimet ja niistä syntyvät korvaukset. (Laitinen 2012.)

### **3.2 Sosiaalinen vastuu**

Perinteisessä mallissa sosiaalisen vastuun teemalla pyrittiin parantamaan työntekijöiden hyvinvointia ja oikeuksia, mutta laajemmalla näkökulmalta katsottuna sosiaalinen vastuu käsittelee ihmisiä ja koko yhteisön hyvinvointia ja sen edellytyksiä. Sosiaalinen vastuu kattaa myös tuotteet, palvelut ja sosiaalisen vastuun vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan. Länsimaissa sosiaalinen vastuu liitetään usein henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen, työturvallisuuden parantamiseen ja osaamisen kehittämiseen yli lainsäädännön ja työehtosopimusten velvoitteiden. Samalla voidaan todeta, että yhteiskuntavastuuta toteuttavilla yrityksillä ja organisaatioilla on vastuu yhteiskunnan työllistämisen edistäjänä ja työpaikkojen vähentämisen vaikutusten minimoijana ja välillisesti organisaation toiminnalla on siis vaikutusta myös kumppaneiden ja

alihankkijoiden henkilöstöön ja tuottajiin. Myös tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja ovat osa sosiaalista vastuuta. (Jussila 2010, 16; Harmaala & Jallinoja 2012, 20-21.)

Harmaala & Jallinoja (2012) pitävät tärkeänä sosiaalisen vastuun lisääjänä avointa vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa ja hyvien toimintatapojen ja yhteistyön edistämistä. Kirjoittajien mukaan tämä näkyy erityisesti henkilöstö- ja koulutuspolitiikassa (kuten kuvassa 4.), laadunvalvonnassa, sopimuspolitiikassa, sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä sekä yritysten johtamis- ja ohjauskeinoissa.



**KUVA 4. Sosiaalinen vastuu Harmaalan & Jallinojan mukaan.**  
(Harmaala & Jallinoja 2012)

Harmaalan & Jallinojan lisäksi Jussila (2010) käsittelee teoksessaan *Yhteiskuntavastuu. Nyt.* yhteiskuntavastuuta kolmen käsitteen kautta. Jussilan mukaan sosiaalinen vastuu voidaan jakaa *työhyvinvointiin ja vastuullisen henkilöstöjohtamiseen, ihmisoikeuksiin, lähialueeseen ja tuotevastuuseen.* Yhteiskuntavastuussa työhyvinvointi ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen ovat selkeästi oma kategoriansa, vaikka henkilöstön hyvinvointia tarkastellaankin usein laajemmin yrityksen suhtautumisella sidosryhmiin ja muihin ihmisiin. Jussila nostaa esiin myös sen, että ihmisoikeudet on nostettu työhyvinvoinnin lisäksi toiseksi isoksi alakohdaksi, sillä ihmisoikeuksilla halutaan korostaa globaalia tasa-arvoisuutta. Suomessa ihmisoikeusasiat ovat hyvällä mallilla ja usein suomalaisten yritysten on vaikea tarkastella yhteiskuntavastuuta globaalien ihmisoikeusnäkökulman kautta. Kirjoittajan mukaan lähialue on puolestaan yksi haastavimmista

yhteiskuntavastuun teemoista, sillä sen tarkastelussa pyritään seuraamaan niitä hankkeita, joiden tavoitteena on vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimialueen asukkaiden hyvinvointiin. Tuotevastuussa tarkastellaan Jussilan julkaisun mukaan organisaation tai yrityksen tuotteen kokonaisvaltaisia vaikutuksia käyttäjien terveyteen ja hyvinvointiin. Tätä näkökulmaa voidaan laajentaa myös tuotteen tai palvelun käytön vaikutuksien tarkasteluun.

Sosiaalisen vastuun kantamisesta uskotaan olevan laajemminkin hyötyä yritykselle, sillä sosiaalisen vastuun kantaminen lisää työntekijöiden hyvinvointia, ihmisoikeuksien toteutumista ja syrjäytymisvaarassa olevien työllistämistä. Nämä seikat parantavat organisaation taloudellista menestymistä. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan sosiaalisen vastuun kantaminen yrityksen toiminnassa näkyy ulospäin työntekijöiden hyvinvointina. (Knuutinen 2014, 98-99.)

### 3.3 Taloudellinen vastuu

Laadukkaasti hoidetussa yrityksessä taloudenhoito on myös hoidettu laadukkaasti. Usein hyvä taloudenhoito onkin edellytys yrityksen menestykselle, koska talous luo pohjan koko organisaation toiminnalle. Taloudellinen vastuu perustuu *yrityksen kilpailukyvyyn ja taloudellisen suorituskyvyn* teemoihin – kannattavuuteen ja tehokkuuteen. Harmaalan & Jallinojan (2012) mukaan taloudellista vastuuta käsitellessä yrityksen tulee miettiä kannattavuustavoitteita, voitonjakoa – niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Tapa, jolla yritys luo taloudellista hyvinvointia ympäröivään yhteiskuntaan, luetaan myös taloudellisen vastuun teemoihin. ”*Yritysvastuun näkökulmasta taloudellisen vastuun kantava yritys luo taloudellista hyvinvointia tasapuolisesti niissä ympäristöissä, joissa se toimii.*”

Lainsäädäntö määrittää taloudellisen vastuun, mutta eroja on toki globaalisti maittain. Yritys voi taloudellisen vastuun avulla ottaa vapaaehtoisesti jonkin sellaisen roolin tai tehtävän, jota sidosryhmät ja yhteistyökumppanit odottavat organisaatiolta sen toimintaympäristössä. Painoarvo vaihtelee paikallisesti ja alueellisesti. Taloudellisen vastuun toimintatavat määritellään hallintoperiaatteissa, riskienhallinnassa, sijoitussuunnitelmissa, luotto-, hinnoittelu- ja ostopolitiikassa sekä sisäpiiri ohjeistuksissa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 19-20.)

Knuutisen (2014) mukaan taloudellinen vastuu on yhteiskuntavastuun kolmesta elementistä kaikista vaikein määriteltävä, sillä se erottuu sosiaalisesta vastuusta ja ympäristövastuusta monilla erityispiirteillä. Taloudellinen menestyminen edellyttää hyvää kilpailukykyä ja toiminnan tehokkuutta ja parhaimmillaan luo edellytykset sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun toteuttamiselle. Toiselta näkökulmalta katsottuna tehokkuuden ja kilpailukyvyn lisääminen voi johtaa toimenpiteisiin, jotka eivät aina ole lyhyellä aikavälillä toteutettuna yhteensovittavissa vastuullisuuteen sosiaalisesti tai ympäristöystävällisesti.

### 3.4 Ympäristövastuu

Selkein yhteiskuntavastuun osa-alue lienee ympäristövastuu. Siinä tarkastellaan yrityksen tai organisaation toiminnan vaikutuksia sen toimintaympäristölle ja maapallon luonnonresursseille ja sillä tarkoitetaan *yrityksen pyrkimystä toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla*. Ympäristövastuussa korostuu myös organisaation toiminnan välilliset vaikutukset – kuten vaikutukset asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja muiden toimijoiden kautta. Ympäristövastuu -teeman kautta nousee esiin myös *ympäristönsuojelu*, joka onkin laajentunut suurempaan ympäristön hyvinvoinnin tarkasteluun ympäristövastuun kautta. Vastuullinen yritys on hyvin selvillä oman toimintansa vaikutuksista ympäristöön, eli *ympäristövaikutukset* tulee tuntea myös lainsäädännön osalta. Ympäristövastuullinen yritys osaa myös noudattaa lakia, kehittää toimintaansa, tunnistaa muutostarpeet ja ottaa ne huomioon parhaalla mahdollisella tavalla. Käytännössä ympäristövastuu näkyy tuotantoprosessien kehittämisessä, kiinteistöjen hallinnassa, toimistoympäristöjen kehittämisessä ja lisäksi myös tuote- ja palvelukehityksessä. (Jussila 2010, 15; Harmaala & Jallinoja 2012, 22-23.)

Ympäristövastuun rooli on noussut esiin suuremmin 1970-luvulta lähtien, sillä silloin yritysten ympäristöongelmiin alettiin kiinnittää enemmän huomiota ja toiminnasta aiheutuvia haittoja alettiin rajoittaa muun muassa verotuksen ja lainsäädännön keinoin. Myöhemmin myös kuluttajat ovat heränneet yritysten ympäristövastuisiin ja kuluttajien vaatimukset tuotteiden ympäristöystävällisyydestä nousivat uusille urille. 2000-luvulla ympäristöystävällisyys on nostanut päätään myös kilpailukykykeinona. (Knuutinen 2014, 98.)

### **3.5 Yhteiskuntavastuun toteuttaminen yhteisökasvatuksen periaatteilla**

Yhteiskuntavastuun toteuttamisen keinona voidaan sosiaalisen vastuun kategoriassa käyttää yhteisökasvatusta. Sen lähtökohtana on ihmisten arkipäiviin liittyvät ongelmat ja tarpeet. Nämä tunnistetaan ja määritellään heti toiminnan alkuvaiheessa. Yhteisössä oppiminen perustuu yhteisökasvatuksessa jo olemassa oleviin resursseihin ja niiden systemaattiseen kehittämiseen. (Nuoperi 2016.)

Yhteisökasvatus osuu osaksi yhteiskuntavastuuta, koska sen tavoitteena on olemassa olevan kulttuurisen, taloudellisen ja sosiaalisen tilanteen sekä elämänlaadun ja ihmisen vaikutusmahdollisuuksien parantaminen. Ennen kaikkea yhteisökasvatus on toiminnallinen, elämyksellinen ja sosiaalinen tapa toimia ja soveltuu sen vuoksi erinomaisesti osaksi kehittämisprosessia. (Nuoperi 2016.)

## **4 YHTEISKUNTAVASTUU URHEILUSEURATOIMINNASSA**

Yhteiskuntavastuu sidotaan ensisijaisesti yritysten toimintaan ja osaksi yritysten omaa kehittämistoimintaa. Yhteiskuntavastuuta toteuttavat tahot voivat tehdä sitä osittain itsekään asiaa tiedostamattaan. Tässä kappaleessa perehdytään urheiluseuran perustehtävään ja siihen, miten yhteiskuntavastuu näkyy kolmannen sektorin toiminnassa.

### **4.1 Urheiluseurojen perustehtävä**

Iso osa suomalaista yhteiskuntaa on vuosien saatossa ollut liikunta ja urheilu eri muodoissaan. Vuosien edetessä liikkumisen muodot ovat monipuolistuneet ja lisääntyneet ja liikunnan tarina on kehittynyt maassamme yli 150 vuotta. Lähes kaikki suomalaiset ovat fyysisesti aktiivisia edes jollakin tavalla ja yli kaksi miljoonaa suomalaista seuraa televisiosta huippu-urheilun kiinnostavimpia lähetyksiä eri kanavilta. Lisäksi urheiluseuratoimintaan osallistuu yli miljoona suomalaista vuosittain. (SLU-julkaisusarja 1/2012, 2012.)

Suomalaisen urheilun historiassa liikkumisen pääpaino on ensimmäisinä vuosina ollut hyväkuntoisten urheilussa. Myöhemmin, noin 1970-1980-luvuilta esiin on nostettu kaiken kansan liikuntaa. Liikunnan ja urheilun tarina on kehittynyt toista sataa vuotta,

joten arvata saattaa, että myös urheiluseurojen historian juuret kantautuvat aina 150 vuoden taakse. Alussa seuroja ja toimijoita oli vain muutamia, mutta nyt 2010-luvulla urheiluseurojen lajiliittojen ja lajien määrä on kasvanut ja toiminta monipuolistunut. Samalla urheiluseurojen toiminta on ammattimaistunut. Viidennes suomalaisista osallistuu vuosittain johonkin organisoituun liikuntaan tai urheiluseuratoimintaan. Vaikka Suomessa luku on suuri, joissakin Pohjois-Euroopan maissa, kuten Hollannissa ja Tanskassa, luku on saatu kasvatettua vielä suuremmaksi. (SLU-julkaisusarja 1/2012, 2012.)

Kansainvälisesti asiaa tarkastellessa huomataan, että Pohjois-Euroopan seuratoimintakulttuuri on rakentunut vahvojen toimijoiden ympärille, mitä kautta kulttuuri on ainutlaatuista. Perustoimijoina Pohjois-Euroopan maissa toimivat mm. koulut. Sen sijaan esimerkiksi Pohjois-Amerikassa neljä isoa palloilulajia ja niiden ammattuurheilun jättiseurat jättävät muut pienemmän urheilulajit taaksensa ja suurimman huomion vievät harrastajamääriltään ja ammattimaisuudeltaan suuret seurat. Maailmalla jalkapallo ja sen muodostavat seurat ovat vallanneet paikalliset urheilusektorit. Kehitysmaissa vain murto-osalla on mahdollisuus osallistua urheiluun ja organisoitujen ja järjestäytyneiden seurojen toimintaan. (SLU-julkaisusarja 1/2012, 2012.)

SLU:n julkaisusarjan 1/2012 mukaan Euroopan unionissa on ollut suuria haasteita ymmärtää pohjoismaista urheiluseurojen toimintaideologiaa, sillä Euroopan keski- ja eteläosissa urheiluseura käsitteenä ei ole tuttu tavalliselle kansalle ja monissa yhteyksissä se assosioituu koskemaan vain jalkapalloa ja muita suuren liikevaihdon omaavia ammattilaisseuroja. Samalla vapaaehtoisuuteen perustuvaa seuratoimintaa ei ymmärretä kunnolla Euroopan eteläosissa. ”*Real Madridia ja Vehkalahden Veikkoja on vaikea asettaa samaan viitekehykseen.*”

Aiemmin urheiluseuratoiminta ja kilpaurheilu ovat olleet sidoksissa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämiseen ja yhteisöllisyyteen – seurat ovat aina pitäneet huolta omistaan osana yhteiskuntaa ja sen kehitystä. Joukkueurheilussa yhteisöllisyys on aina ollut iso tema ja joukkueen sisällä toisista on pidetty huolta. Vaikeissa paikoissa urheilu on ollut yhteisöllisyyden tekijä – ilot ja surut on kohdattu yhdessä ryhmän kanssa.

Urheiluseurojen perustehtävä on pitkään rakentunut vain ja ainoastaan vapaaehtoisuuden avulla. Sitoutuminen organisaation aktiiviseen toimintaan vie aikaa ja teettää työtä. Vapaaehtoisuudessa on ollut urheiluseuratoiminnassa aina se hyvä puoli, että jokainen on voinut tehdä ja toteuttaa sitä omilla, olemassa olevilla resursseillaan. Suuri määrä aikuisia tekee urheiluseuroissa kuitenkin ilmaista työtä valmennustehtävissä, huoltojoukoissa tai varainhankinnassa, jotta lapsilla ja nuorilla olisi mahdollisuus harrastaa omaa lajiaan. Nykypäivänä vapaaehtoisten määrä on vähentynyt ja kilpailevaa toimintaa on syntynyt monipuolisen urheiluseuratoiminnan rinnalle. (Rosengren & Törrönen 2008.)

#### **4.2 Urheilun kaupallistuminen ja yhteisöllisyys ilmiönä**

Urheilu on historian saatossa muuttunut ja kehittynyt, ensisijaisesti terveellisen elämän ihannoinnin ja yhteisöllisyyden lisäksi urheiluseuratoiminta on kaupallistunut. 2010-luvulla kilpaurheilu on entistä kaupallisempaa – sponsorisopimukset, tv-mainonta ja urheiluseurojen osakeyhtiöityminen ovat tuoneet omat haasteensa yhteiskuntavastuun toteuttamiseen järjestötoiminnassa.

Huippu-urheilun kaupallinen arvo on noussut viime vuosina suuriin mittasuhteisiin ja sen vuoksi niin kilpa- kuin huippu-urheilukin elää tiiviissä vuorovaikutuksessa. SLU:n julkaisusarjan 1/2012 mukaan tähtitieteellisiin summiin päästään jalkapallon ja olympiakisojen puitteissa, mutta myös yksittäisten urheilijoiden palkat ovat nousseet pilviin vuosien saatossa. Esimerkkinä: Yksi Eglannin valioliigaseuran liikevaihto vastaa kaikkien suomalaisten urheiluseurojen yhteistä liikevaihtoa. Rahasummien myötä huippu-urheilu on viihdettä – kaupallistuminen näkyy muun muassa siinä, että suurin osa valtalajeista on siirtynyt TV:ssä maksukanavien taakse. Kaupallisten televisioyhtiöiden on kannattanut iskeä kultasuoneen, sillä kilpaurheilu on usein kanavan vetovoimaisin tuote.

Kilpa- ja huippu-urheilun kehittyttyä ja kaupallistuttua urheiluseurojen toiminta on muuttunut liikuntapalveluiden tarjoamisesta kaupalliseen elämystuotantoon. Historian saatossa, taloudellisestikin vaikeissa tilanteissa, urheilu on niin ikään harrastajapiireissä kuin kilpaurheilussakin ollut yhdistävä tekijä. Yhteisöllisyyttä on löydetty vaikeina aikoina urheilun ja urheilussa menestymisen kautta. Urheilu on valanut toivoa



suomalaisiin. Suomalaisten niin sanottu kansallinen urheilu on ollut pitkään seurojen ja koko urheilukulttuurimme keskeinen tekijä.

Edellä mainittujen seikkojen johdosta urheiluseurojen perustehtävä kansalaisten liikuttamisesta ja kokonaisvaltaisesta kasvattamisesta on vuosien saatossa muuttunut kaupalliseksi elämystuotannoksi, jossa osakeyhtiömuotoiset seurat tekevät parhaansa saadakseen liiketoiminnastaan voittoa.

Yksi esimerkki kaupallistumisesta ja elämystuotannosta on jääkiekon Liiga. KMPG:n raportissa (2015) jääkiekko muodosti 750 miljoonan euron tulovirran vuonna 2013. Tästä muodostui Suomen bruttokansantuotteeseen 340 miljoonan euron arvonlisä. Lisäksi jääkiekon tuoma työllistämisen kokonaisvaikutus oli 4900 henkilötyövuotta, mikä on Suomen mittakaavassa äärimmäisen suuri. 4900 henkilötyövuoden lisäksi jääkiekolla on merkittävä kokonaisvaikutus vapaaehtoistyön määrään.

Saman KMPG:n raportin mukaan Liigassa pelaava joukkue tuottaa toiminta-alueelleen yli kuuden miljoonan euron talousvaikutuksen.

Liigan ottelutapahtumat ovat itsessään kontaktipinnaltaan yksi Suomen suurimmista tapahtumista ja kokonaisuutena kävijöitä on kaudessa yli 2 400 000. Kaupallistumisesta kertoo myös se, että pelkästään televisionäkyvyyttä kaudella 2014-2015 tuli yli 600 tuntia ja noin 700 000 000 kumulatiivista kontaktia perinteisessä TV:ssä. (Liiga vaikuttaa ja näkyy Etelä-Savossa 2016+ 2016.)

## **5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMA**

Opinnäytetyössä laaditaan Jukurit HC Oy:lle yhteiskuntavastuuohjelma, jonka tarkoituksena on palvella Jukurien omaa organisaatiota päivittäisessä toiminnassa ja lisätä organisaation luotettavuutta ja kiinnostavuutta sidosryhmien edustajien silmin.

Ohjelman avulla vahvistetaan Jukurien roolia yhteiskuntavastuun kantajana ja ensisijaisesti opinnäytetyöllä vastataan kysymykseen ”*Miten Jukurit voi kehittää yhteisöllistä toimintaa ja yhteiskuntavastuuta osana urheiluseuran perustehtävää?*”. Toimenpiteenä opinnäytetyössä kehitetään yhteiskuntavastuuohjelma Jukurien näkökulmasta organisaation sisäiseen ja ulkoiseen käyttöön.

## 6 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS

Kehittämisen toteutuksessa määritellään menetelmät, hyödynsaajat ja kirjoitetaan ylös toimenpiteet ja esitellään arviointimenetelmä.

### 6.1 Toimenpiteet ja hyödynsaajat

Keskeisenä toimenpiteenä toimii yhteiskuntavastuuohjelman laatiminen Jukurien näkökulmasta organisaation sisäiseen ja ulkoiseen käyttöön. Hyödynsaajat ovat Jukurit HC Oy ja organisaation sidosryhmät, jotka on määritelty aiemmin kohdassa 2.2.

Yhteiskuntavastuuohjelman avulla Jukurit ja sidosryhmät saavat käyttöönsä työkalun, jolla on entistä matalampi kynnys osallistua organisaation toimintaan. Työkalun avulla uusien asiakkuuksien hankkiminen ja vanhojen sidosryhmien ja oman organisaation yhteistyön tiivistäminen on helppoa ja nykyaikaista.

### 6.2 Kehittämistä edistävät menetelmät

Kehittämisen prosessissa perehdyttiin yhteiskuntavastuuseen liittyvään kirjallisuuteen. Lisäksi hankittiin yhteiskuntavastuusta tietoa perehtymällä organisaatioihin, joilla on jo yhteiskuntavastuuohjelma organisaationsa käytössä. Ohjelma kehitettiin käyttämällä 8-kenttä-SWOTia, yhteiskuntavastuullisuuskarttaa ja Jukuri-organisaation sisäisiä haastatteluita.

Nämä edellä mainitut kolme menetelmää valittiin kehittämisen prosessin menetelmiksi, koska taulukon ja kartan avulla organisaation sisältä nousee esiin asioita, jotka eivät välttämättä haastatteluissa nouse esille. Haastattelut tukevat 8-kenttä SWOTia ja yhteiskuntavastuullisuuskarttaa sisältöryhmittäin. 8-kenttä SWOT tuottaa kehittämiseen laajan näkökulman ja mahdollistaa konkreettisia toimenpiteitä yhteiskuntavastuuohjelman lopputuloksiin. Yhteiskuntavastuullisuuskartta on Laitisen (2012) *Moraalinen logo - Organisaatioiden arvovallankumous* -kirjasta tuttu kaavio, johon on yhdistetty kehittämisen prosessiin kuuluvan organisaation omakohtaiset laatikot, jotka toimivat yhteiskuntavastuuohjelmassa 8-kenttä SWOTin tavoin konkreettisinä toimenpiteinä. Organisaation sisäiset haastattelut toteutettiin, jotta saataisiin tukea 8-kenttä SWOTin ja yhteiskuntavastuullisuuskartan lopputuloksille.

Henkilökohtaisen osaamisen kartoituksen tulosten analysoinnin ja kehittämissuunnitelmien laadinnan apuna käytettiin 8-kenttä SWOT-analyysiä. 8-kenttä SWOT on tarkkuudeltaan paljon laajempi kuin tavallinen SWOT ja sopii täten kehittämistehtävän analysoinnin tueksi äärimmäisen hyvin.

8-kenttä SWOT-analyysin toteuttaminen etenee vaiheittain numerojärjestyksessä, joka näkyy alla olevasta taulukosta. (Kuva 5.) 8-kenttä SWOTia tehdessä oleellista on, että yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät pidetään hyvin erillään (vaiheet 1-4). Jälkimmäisissä vaiheissa (vaiheet 5-8) käydään läpi ruudulta toimenpiteitä, joihin yrityksessä voidaan ryhtyä tekijöiden (sisäisten ja ulkoisten) puitteissa. Jälkimmäiset vaiheet kuvaavat toimia, miten organisaatio voi hyödyntää sisäisiä vahvuuksiaan ulkopuolisten mahdollisuuksien asettamissa rajoissa ja miten organisaatio voi kehittää heikkouksiaan samoin reunaehdoin.

Osaamisen arviointi ja kehittäminen toteutettiin 8-kenttä SWOT-analyysillä seuraavin työvaihein:

1. Vahvuuksien määrittely ja analysointi. Ammattiryhmän, yksikön/osaston tai prosessin henkilökohtaisen osaamisen arviointien perusteella määritellään tarkasteltavan henkilöstöryhmän osaamisen vahvuudet.
2. Heikkouksien määrittely ja analysointi. Ammattiryhmän, yksikön/osaston tai prosessin henkilökohtaisen osaamisen arviointien perusteella määritellään tarkasteltavan henkilöstöryhmän osaamisen heikkoudet.
3. Tulevaisuuden mahdollisuuksien määrittely. Mahdollisten tulevaisuuskuvioiden pohjalta määritellään tarkasteltavan ammattiryhmän, yksikön/osaston tai prosessin osaamiseen liittyvät tulevaisuuden mahdollisuudet. Tässä tarkastelussa keskeinen kysymys on: *Mitä osaamista tarkastelun kohteena oleva henkilöstöryhmä tarvitsee tulevaisuudessa, jotta sen on mahdollista toimia eri asiakas- ja sidosryhmätarpeisiin nähden parhaalla mahdollisella tavalla?*
4. Tulevaisuuden uhkien ennakointi ja arviointi. Tulevaisuuden mahdollisuuksien ohella on tärkeää ennakoida ja arvioida mahdollisia tulevaisuuskuviin liittyviä uhkatekijöitä ja niiden seurauksena syntyviä uhkia. Osaamisen kehittämisen

kannalta oleellista on tarkastella mahdollisia henkilöstöryhmän osaamattomuuden syitä, seurauksia ja esteitä parhaalle mahdolliselle toimintamallille eri asiakas- ja sidosryhmien suhteen.

5. Menestystekijöiden nimeäminen. Tulevaisuuden menestystekijät kannattaa rakentaa olemassa olevia vahvuuksia vahvistamalla. Olemassa olevaa osaamista vahvistamalla voidaan muuttaa mahdollisuudet tulevaisuuden onnistumisiksi. Osaamisen menestystekijöiden määrittelyssä keskeinen kysymys on: *Missä asioissa pitää henkilöstöryhmän osaamisen kehittämisessä erityisesti onnistua?*
6. Heikkouksien vahvistaminen ja niihin reagoiminen. Heikkouksia tulee vahvistaa ja niihin tulee reagoida mahdollisuuksien avulla. Osaamiseen liittyvien heikkouksien vahvistamisessa keskeinen kysymys on: *Miten tulee henkilöstöryhmän osaamista kehittää, jotta heikkoudet saadaan käännettyä vahvuudeksi?*
7. Uhkatekijöihin reagoiminen. Tulevaisuuden uhkakuviin tulee pyrkiä reagoimaan olemassa olevien vahvuuksien avulla. Keskeistä on pyrkiä tunnistamaan: *Miten olemassa olevilla vahvuuksilla voidaan kääntää henkilöstöryhmän osaamattomuus osaamiseksi?*
8. Kriisitilanteiden määrittely. Vaikka kuinka pyrkisi vahvistamaan sekä olemassa olevia vahvuuksia, että heikkouksia niin aina on mahdollisuus, että syntyy syystä tai toisesta johtuvia kriisitilanteita. On mahdollista että heikkoudet kärjistyvät tai uhat käyvät todeksi. Kriisitilanteita tulisikin pyrkiä ennakoimaan ja niihin mahdollisuuksien mukaan myös varautumaan. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta keskeistä on tarkastella sitä, millaisiin kriisitilanteisiin voidaan ajautua, jos henkilöstöryhmän osaamista ei kehitetä tai jos sitä kehitetään väärään suuntaan?
9. SWOT-analyysin kenttien 6 ja 7 sisältöjen yhdistäminen. Kentät 6 ja 7 yhdistetään kehittämistoimenpiteiksi, joiden toteuttaminen vie organisaatiota kohti menestystekijöitä.

10. Kriisitilanteiden ennaltaehkäisy. Tarkistetaan, että vaiheen 9 kehittämistoimenpiteet sisältävät myös toimenpiteet kriisitilanteiden syntymisen ennaltaehkäisyyn. Tarvittaessa täydennetään, täsmennetään ja lisätään kehittämiskeinoja. Jos kehittämistyön priorisoimista tarvitaan, ennaltaehkäisevistä kehittämistoimenpiteistä on hyvä lähteä ensin liikkeelle.

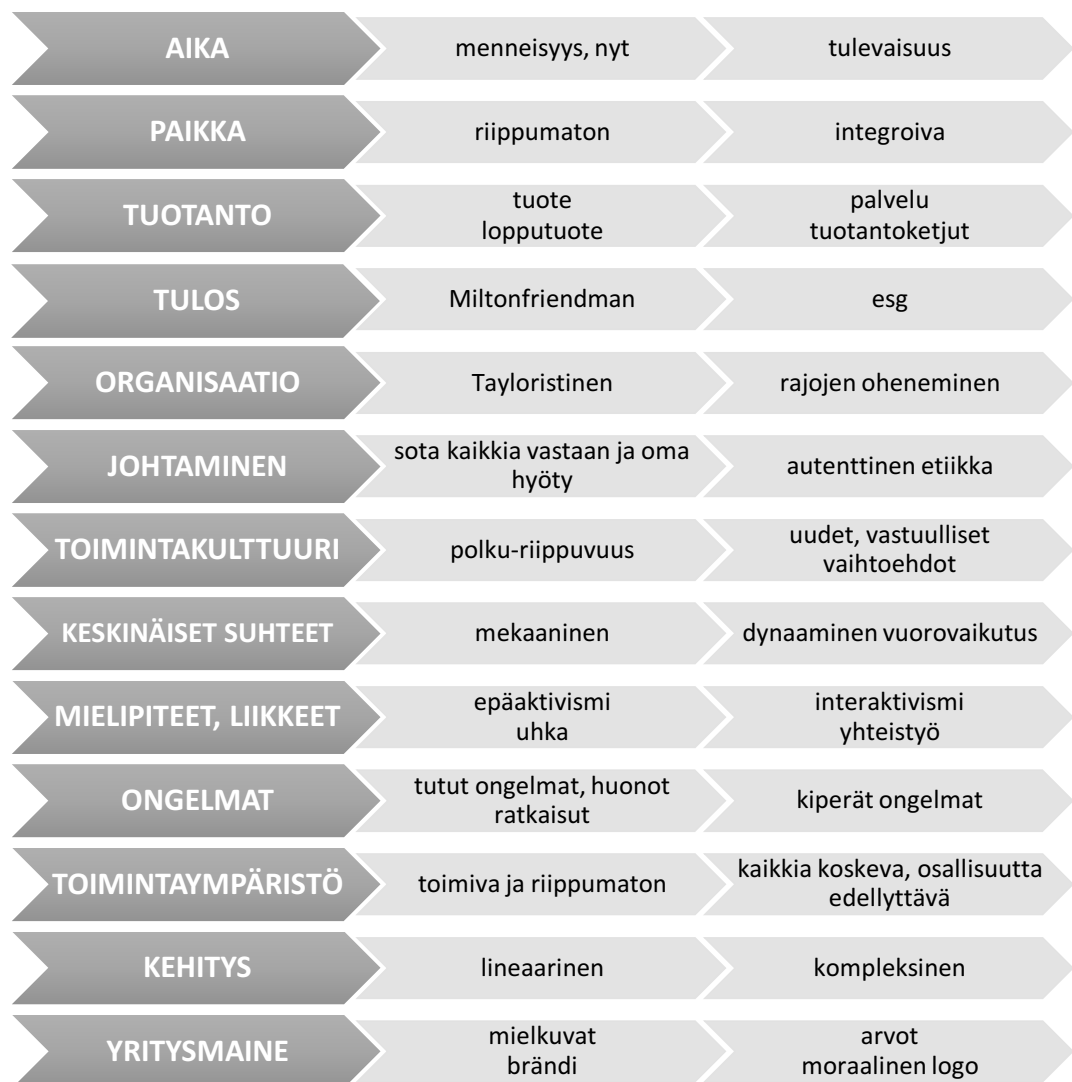
	<b>SISÄISET NYKYISET</b>	<b>TOIMINNALLISET VAHVUUDET</b>	<b>TOIMINNALLISET HEIKKOUEDET</b>
<b>TULEVAT ULKOISET</b>		1 S = Strengths Vahvuudet	2 W = Weaknesses Heikkoudet
<b>TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET</b>		<b>MENESTYSTEKIJÄT</b>	<b>HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI</b>
	3 O = Opportunities Mahdollisuudet	5 S + O Menestystekijät	6 O + W Heikkouksiin reagoiminen
<b>TULEVAISUUDEN UHAT</b>		<b>UHAT VOITOIKSI</b>	<b>KRIISITILANTEET</b>
	4 T = Threats Uhat	7 S + T Uhkatekijöihin reagoiminen	8 W + T Kriisitilanteet

**KUVA 5. 8-kenttä SWOT-analyysin rakenne.**

8-kenttä SWOTin taulukot täytetään organisaation omien kommenttien pohjalta, joita tarkastellaan opinnäytetyöprosessin aikana pitkäjaksoisesti.

Kehittämistä edistävänä menetelmänä käytin yhteiskuntavastuullisuuden karttaa, joka on määritelty Laitisen (2012) teoksessa *Moraalinen logo - Organisaatioiden arvovallankumous*. Tällä kartalla pyritään kehittämään Jukurien olemassaolon, merkityksen, tarkoituksen ja tulevaisuuden ymmärtämistä pitkällä tähtäimellä. Laitisen mukaan se edistää myös ”Yes we can” -osallisuutta ja toimintaa. Kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, joka perustuu toimintakonseptien uudistamiseen, nopeampoiseen innovointiin ja asiantuntija- ja organisaatorajojen muutokseen (Työterveyslaitos 2014).

Laitisen (2012) mukaan kaikki alkaa johtamisesta ja kirjoittaja nostaakin em. teoksessaan esille johtajien roolin tärkeyden yhteiskuntavastuullisen kulttuurin luomisessa. Lisäksi Laitinen korostaa strategisen toiminnan merkitystä, muutosten kohtaamista ja muutoksiin reagoimista. Yhteiskuntavastuullisuuskartta (kuva 6.) edustaa uutta mahdollisuutta ja alhaalta ylös etenevää vastuuajattelua ja etiikkaa. Yritykset ovat osa yhteiskuntaa, johon liittyy toiminnallisia ja moraalisia velvoitteita. Laitisen mukaan ihmiset luottavat yhteiskunnan toimivuuteen ja sen palveluihin: koulutukseen ja terveystalouteen, laatuun, yhteistyökykyyn ja oikeudenmukaisuuteen. Laitisen mukaan yrityksillä on jonkinlainen vastuu vastata omalta osaltaan toimintaympäristönsä ongelmiin ja haasteisiin, vaikka toimintatavoista ja -malleista saattaakin olla epävarmuutta. Laitisen yhteiskuntavastuullisuuskartta vastaa yhteiskunnan epävarman tulevaisuuden ja kiperien ongelmien edessä osallistavaan ja innovatiiviseen yrityskansalaisuuteen, joka liittyy kaikkien meidän tulevaisuuteen. Kartta esittää yhteiskunnan perusolettamusten muutoksia:



**KUVA 6. Yhteiskuntavastuullisuuskartta (Laitinen 2012).**

Organisaation haastatteluissa käytettiin liitteestä 1 löytyvää haastattelupohjaa. Haastatteluiden arvo ei ole ensisijainen, vaan haastatteluiden tarkoituksena oli saada tukea ja lisäinformaatiota yhteiskuntavastuullisuuden karttaan ja 8-kenttä SWOTin rinnalle. Haastattelurunko on tehty osittain 8-kenttä SWOTin kartan pohjalta.

### **6.2.1 Toteutusvaihe 1 - 8-kenttä SWOT**

8-kenttä SWOTin täyttäminen aloitettiin organisaation sisällä syyskuussa 2016. SWOT oli tarkoitus aloittaa vasta, kun uusi toimitusjohtaja on aloittanut tehtävässään, mutta koska toimitusjohtajan valinta viivästyi, nähtiin tarpeelliseksi aloittaa SWOTin täyttäminen jo syyskuussa. 8-kenttä SWOTin jälkeen suoritettiin organisaation sisäisiä haastatteluja, minkä pohjalta on laadittu organisaation yhteiskuntavastuullisuuskartta.

8-kenttä SWOTin teemojen sisältöjä on kerätty pitkäjänteisesti vuonna 2016. Teemoittain kehitettäviä aiheita kirjattiin ylös SWOTiin aina, kun organisaation sisällä esiin nousi vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Lisäksi näiden teemojen ympärillä käytiin keskusteluja esimerkiksi viikkopalaverissa, minkä pohjalta lopullisesti SWOTin täyttäminen aloitettiin.

#### **1. VAHVUUDET**

Jukurit HC Oy:n toiminnallisia vahvuuksia ovat selkeästi organisaation oma osaaminen ja monipuolinen henkilöstörakenne. Organisaation palkkalistalta löytyy eri ikäisiä työntekijöitä, jotka ovat tulleet organisaatioon eri taustoilla, mutta heitä yhdistää suuri intohimo kyseistä työtä kohtaan. Lisäksi organisaation sisäinen yhteneväisyys ja kehittymisen ja kehittämisen halu ovat vahvuuksia, jotka vievät nuorta jääkiekko-organisaatiota eteenpäin. Jukurien organisaation sisältä löytyy vahvaa myynti- ja markkinointiosaamista, viestintäosaamista, projektiosaamista ja talousosaamista. Talousosaamista tukee vankka osakeyhtiön omistajajoukko, joka tietää mitä yhteisöltä tahtoo. Jukurien päivittäisessä toiminnassa korostuvat myös sosiaaliset taidot: asiakaspalveluhenkisyys, sympaattisuus ja uskallus tehdä uutta. Muuttuva toimintaympäristö vaatii organisaation työntekijöiltä paljon ja heiltä vaaditaan äärimmäistä sopeutumis- ja paineensietokykyä. Tällaisessa organisaatiossa

johtamisosaaminen kasvaa, koska työ on hektistä päivästä toiseen ja päätöksiä täytyy tehdä nopeasti.

Jukurit HC Oy:n organisaatiossa on tapahtunut paljon henkilöstömuutoksia ja tehtäviin on haettu parhaita tekijöitä, joiden intohimo riittää vaikeillakin hetkillä suorittaa oma työ laadukkaasti ja arvopohja huomioiden. Liiallinen intohimo voidaan laskea myös uhkaksi (kohta 4.) Vahvuudeksi voidaan lukea myös toimiston uusi sijainti – Jukurit HC Oy avasi kesäkuun alussa toimiston ja fanimyymälän, Jukurit Shopin, Mikkelin kävelykadulla torin laidalla. Uusi myymälä on organisaation vahvuus, sillä sen myötä työntekijät ovat entistä helpommin tavoitettavissa ja toimilla voidaan kehittää Jukureista koko Etelä-Savon joukkuetta.

Vahvuutena on myös toimintaympäristön monipuolisuus – organisaation on ollut mahdollista luoda uutta, koska Jukurit nousi ensimmäistä kertaa jääkiekon pääsarjaan Suomessa. Etelä-Savossa ei koskaan aiemmin ole pelattu jääkiekkoa pääsarjatasolla ja sen vuoksi Jukurien nousu Liigaan on ollut alueellisestikin merkittävä asia. Jukurit on nostanut Mikkelin Suomen kartalle ja kiinnostavuus Liigaa ja Jukureita kohtaan lisää alueen vetovoimaa. Mikkelin kaupungin imago kehittyy ja vahvistuu myös Jukurien onnistumisten myötä.

Yksi Jukurien vahvuus on vankka sidosryhmäyhteistyö ja kannattajakunta. Mukana olevat tahot ovat sitoutuneet pitkäjänteisesti ja haluavat olla osa viikinkiheimoa. Jukurien faniryhmä, Jukurit Sarvis Club, kantaa omalta osaltaan vastuuta ”heimolaisuudesta”. Yhteiskuntavastuu on yksi keino sidosryhmäyhteistyön toteuttamiseen ja sen vuoksi on merkittävää, että jo olemassa olevien kumppanien kanssa löydetään uusia yhteistyömuotoja, josta sopimuksen molemmat osapuolet hyötyvät.

## 2. HEIKKOUEDET

Organisaation heikkouksia on vaikea määrittää selkeästi tilanteen uutuus huomioiden, sillä haasteita ja uhkia sen sijaan löytyy enemmän.

Jukurit on suhteellisen nuori organisaatio ja uusi organisaatio liigakartalla. Lisäksi uusiutunut ja nuori joukkue pelaa kaukalossa kiekkoa, mitä kukaan ei



osaa etukäteen aavistaa. Uutuus ja nuoruus voi olla myös vahvuus, jos se käytetään oikealla tavalla hyödyksi.

Heikkoudeksi voidaan määritellä talouspohja, sillä se ei vielä ole vakaalla pohjalla ja menestyvää liiketoimintamallia Liigaa varten rakennetaan parhaillaan. Uusi ja suuri toimintaympäristö luo omat paineet ja olettamukset organisaation toiminnalle.

Organisaation heikkoudeksi voidaan laskea myös urheiluseuratoiminnassa tehtävän työn hektisyys ja siitä aiheutuvat vaihtelevat tilanteet ja organisaation henkilökuntaa kuormittava työrytmi.

Organisaatiossa on myös tapahtunut viimeisen vuoden aikana isoja muutoksia. Jukurit HC Oy:n toimitusjohtaja on vaihtunut kahteen kertaan ja kesällä 2016 organisaation toimitusjohtajan tehtävää on hoitanut hallituksen puheenjohtaja Jukka Toivakka. Organisaation henkilöstömuutoksien lisäksi Jukurien toimisto muutti jäähallilta keskelle Mikkelin vilkkainta paikkaa. Vaikka ympäristön muutos on tuonut taloudellisesti positiivista etua organisaatiolle, toimintaympäristön muuttuminen tilanne huomioon ottaen voi olla organisaation heikkous – mutta myös vahvuus.

### 3. MAHDOLLISUUDET

Jukurit pelaa historiansa ensimmäistä kertaa Liigassa, jääkiekon suomalaisessa pääsarjassa kaudella 2016-2017. Ympäristö on täysin uusi ja ennennäkemätön Etelä-Savossa. Jukureilla on nyt mahdollisuus rakentaa uusi ja toimiva ja ennen kaikkea menestyvä liiketoimintamalli. Uusiutuneella joukkueella ja organisaatiolla on vain taivas rajana, kun toimintaa kehitetään asiakkaiden, katsojien ja Liigan vaatimaa tasoa varten. Ensimmäistä kertaa Jukureilla on mahdollisuus näyttää, että jääkiekko voi myös tällä paikallisella alueella olla yhteisöllistävä tekijä erilaisten ryhmien välillä. Jukurit haluaa tehdä muutakin kuin pelata jääkiekkoa – Jukurit haluaa luoda ja tuottaa laadukkaita elämyksiä, joihin jokaisen ihmisen on helppo yhtyä ja liittyä mukaan. Lisäksi organisaatiolla on mahdollisuus toteuttaa yhteiskuntavastuuta täysin uudella tavalla omien sidosryhmien kanssa.

Ulkopuoliset tahot asettavat odotuksia ja tavoitteita. Yksi suuri mahdollisuus (mutta myös uhka) on onnistua näiden odotusten ja tavoitteiden saavuttamisessa. Kilpailullinen asetelma urheilullisesti lisää organisaation kehittymisen mahdollisuuksia. Urheiluorganisaatioissa edetään strategisesti urheilu edellä, mutta yhteiskunnallinen vastuu on toisella sijalla (Jukurit 2016).

Kaupallistaminen ja elämyksellisyys kulkevat jääkiekkoilussa käsi kädessä ja näin ollen oman tuotteen kaupallistaminen on yksi iso mahdollisuus mikkeliläiselle jääkiekkoilulle. Yksi hyvä esimerkki onnistuneesta kaupallistamisesta on jäähallin nimen muokkaaminen: Kalevankankaan jäähallista, eli Mikkelin jäähallista, tuli Ikioma Areena keväällä 2016. Ikioma juontaa nimensä yhteistyösopimuksesta Lääkärikeskus Ikioman kanssa, joka myös tuottaa Jukurien organisaation työterveyspalvelut.

Jukurien oman organisaation sisällä vaaditaan hyvin monipuolista osaamista, jota organisaation sisällä jo onkin. Lisäksi tärkeää on tunnustaa puuttuva osaaminen ja hankkia sitä ulkopuolisilta tahoilta tarvittaessa.

Jukurien tarina Liigassa on kesken. Mahdollisuuksia on paljon, osa niistä nousee seuran eteen askel kerrallaan, osa on jo tiedostettavissa. Kaikkia mahdollisuuksia on tässä nuoren seuran vaiheessa vaikea vielä nimetä, mutta esimerkiksi ympäristövastuulliseksi seuraksi profiloituminen on hyvä mahdollisuus.

#### 4. UHAT

Uhkat voidaan jakaa pieniin ja suuriin uhkiin: pienet uhkat ovat sellaisia, joita organisaatio voi omalla toiminnallaan ehkäistä ja suuret uhkat ovat jossakin määrin organisaation omasta toiminnasta riippumattomia.

Pieniin uhkiin voidaan määritellä vääristynyt kilpailutilanne, joka voi pahimmillaan aiheuttaa kriisin organisaation sisällä. Positiivinen kilpailutilanne onnistumisista organisaation sisällä voi ruokkia työntekijöitä entistäkin parempiin suorituksiin ja lisätä intohimoa tehdä vaativuustasoltaan kovaa työtä.

Intohimo voi mennä myös yli, jolloin liiallinen intohimo voi väsyttää organisaation työntekijät ja sen kautta työntekijöiden työteho laskee. Työtehon seuranta on organisaation omassa hallussa ja osa esimerkiksi työterveyshuollon toteutumisista.

Pieniin uhkiin voidaan laskea myös yhteisön tuen kaikkoaminen (mm. kannattajien tuki). Jääkiekkoa pelataan kaukalossa, mutta sitä tehdään kannattajia ja yleisöä varten. Uhkatilanteena voi olla se, että esimerkiksi huonojen pelillisten esitysten johdosta kannattajakunnan laajuus pienenee ja fanitoiminta (yhdistystoiminta) laskee. Tästä alkaa selkeä ympyrä; kilpailullinen tilanne on avainasemassa kannattajien määrässä. Suomalaiset janoavat menestystä ja yleisö tulee usein urheilussa katsomoihin kannustamaan menestyksen mukana. Miten siis saada yleisö jäämään, oli tilanne kaukalossa päätössummerin soidessa millainen tahansa?

Suuriin ja pieniin uhkiin voidaan laskea talous: Urheiluseuran taloudellinen menestyminen ruokkii urheilullista menestymistä. Talouteen voi organisaatio itse vaikuttaa omalla toiminnallaan, mutta mikäli Suomen valtion taloudellinen tilanne heikkenee, oravanpyörässä talous heijastuu yrityksiin ja kaupallistumisen kautta urheiluseurojen saamaan tuen määrään.

## 5. MENESTYSTEKIJÄT

Ensimmäiseksi menestystekijäksi organisaatio listaa vakaan talouden. Osakeyhtiömallinen urheiluseuratoiminta hengittää tuloksellisuudesta – vakaa talous mahdollistaa jatkuvuuden ja menestymisen, sillä pelaajamarkkinoilla tuloksellista joukkuetta lähdetään rakentamaan pelaajabudjeteilla. Kilpailullinen menestyminen rakentuu pitkälti vakaaseen talouteen, mutta hyvä taloudenhoito on suuressa roolissa myös hyvin hoidetussa yhteiskuntavastuussa.

Vakaa talous ei kuitenkaan ole Jukurien ainut menestystekijä. Mikkeliissä yhteisöllisyys nousee uusiin ulottuvuuksiin jääkiekon tarjoamien mahdollisuuksien myötä. Taloudellisesti vaikeana aikana jääkiekon mahdollistamat elämykset tuottavat positiivisia mielikuvia ja positiivista henkeä toimintaympäristöön. Mikkelin kaupungin menestyminen ja positiivinen

imagovaikutus molempien toimijoiden (Mikkelin kaupungin ja Jukurit HC Oy:n) suuntaan palvelee yhteisöjen kehittymistä samanaikaisesti.

Yksi vahva organisaation varma menestystekijä on innokas ja sitoutunut henkilöstö, jolla on osaamista monelta eri sektorilta ja työntekijöiden ikäjakauma palvelee kehittyvää organisaatiota. Toimiston puolta on vahvistettu ihmisillä, jotka eivät katso kelloa työtä tehdessään ja tekevät kaiken sydämellään. Sitoutunut henkilöstö on uudelle pääsarjatason joukkueelle sydän, mikä luo virtaa kaikkeen tekemiseen.

Jukurien tavoitettavuus on avainasemassa menestymisen kannalta. Ensimmäinen askel eteläsavolaista joukkuetta organisaatiossa otettiin, kun seuran toimisto muutti Mikkelin keskustaan.

## 6. HEIKKOUKSIIN REAGOIMINEN

Jukurien heikkouksia tulee vahvistaa ja ensimmäinen askel on heikkouksien tunnistaminen ja tunnustaminen. Kohdassa 2 mainittuihin heikkouksiin voidaan paneutua organisaation mahdollisuuksien avulla.

Nuori organisaatio saa ennennäkemättömän mahdollisuuden kehittyä, sillä aiempia toimintamalleja ei Liigassa Etelä-Savon alueella ole.

Katsojakunnan kiinnostusta voi pitää yllä moninaisilla tempauksilla ja teemoilla - yhteiskuntavastuu huomioiden Jukurit osallistuu muun muassa Roosa nauha -kampanjaan, minkä avulla voidaan innostaa ja sitouttaa katsojakuntaa huolimatta urheilullisesta tuloksesta.

Myös taluspohjan kehittymistä pystyy kehittämään omilla toimilla ja henkilökunnan heikkouksien tunnustamisen jälkeen henkilökuntaa voi kouluttaa osaavammaksi ja vahvemmaksiksi. Kouluttamalla työntekijöitä, voi organisaatio kehittyä niiltä osa-alueilta, joissa osaamista ei vielä ole.

Heikkouksiin reagoiminen vaatii Jukurien monimuotoisessa toimintaympäristössä uskallusta ryhtyä puheista toimenpiteisiin.

## 7. UHKATEKIJÖIHIN REAGOIMINEN

Kohdassa 6 mainittu uskallus ryhtyä puheista toimenpiteisiin pitää paikkansa myös uhkatekijöihin reagoimisessa. Vääristynyttä kilpailutilannetta tulee välttää ja toimitusjohtajan valinnoilla on iso merkitys siitä, kääntyykö organisaatio oikeille urille. Koko yhteisön panosta vaaditaan siihen, että uhkatekijöihin reagoidaan oikein.

Yhteisön kommunikointi ja sisäinen viestintä ovat avainasemassa uhkatekijöihin reagoimisessa. Organisaatiossa tulee uskaltaa olla eri mieltä asioista ja työtovereiden mielipiteitä tulee kunnioittaa. Näiden Laitisen (2012) määrittelemien tavoitteiden avulla organisaatiossa säilyy vahva yhdessä tekemisen tahtotila, minkä avulla seuraa uhkaaviin tekijöihin on helpompi puuttua.

Tärkeää on myös tunnustaa henkilöstön osaamattomuuden syyt, mikäli sellaisia on. Onko kyse vain kiireestä, stressistä vai ulkopuolisista odotuksista? Oli syy osaamattomuuteen mikä tahansa, tulee siihen puuttua yhdessä. Tiiviissä ja nuoressa organisaatioissa jokainen työntekijä voi oppia toisiltaan. Varhainen puuttuminen tukee organisaation hyvinvointia.

## 8. KRIISITILANTEET

Vaikka organisaatiossa vahvistettaisiin heikkouksia ja mahdollisiin uhkiin reagoitaisiin ajoissa, kriisitilanteita voi tulla eteen. Mahdolliset kriisitilanteet voidaan kuitenkin ehkäistä henkilökunnan kouluttamisella ja hyvällä ennakoinnilla.

## 9. KEHITTÄMISTOIMENPITEET JA KRIISIEN ENNALTAEHKÄISY

Uusi ympäristö, uudet tavat. Toimintaympäristön muuttumiseen ja jatkuvaan muutokseen tulee eläytyä ja työntekijöiden työtä helpottamista varten oleellisen tiedon hankkiminen (esimerkiksi ympäristön muuttumisesta) on ensisijainen kehittämistoimenpide.

Katsojien ja kannattajien kiinnostuksen ylläpitäminen vaatii organisaation sisäistä työtä. Erilaiset tempaukset, kampanjat, laadukas viestintä ja sosiaalisen median aktivointi tuovat katsojia lähemmäs seuran toimintaa ja tällä tavoin heidät saadaan sitoutumaan yhteisöllisyyteen. Positiivisten mielikuvien ja kokemusten luominen työntekijälähtöisesti kuuluu yhteiskuntavastuun toimenpiteisiin.

Henkilökunnan kouluttaminen - jo vahvuuksiaan työssään käyttävää henkilökuntaa tulee kouluttaa heikkouksien osalta. Tämä toimenpide voidaan toteuttaa esimerkiksi osana työhyvinvointipäivää tai erikseen sovittuna ajankohtana. Jokainen työntekijä voi myös itse määritellä tavoitteet, joissa haluaa kehittyä ja jotka palvelevat organisaatiota.

### **6.2.2 Toteutusvaihe 2 - Organisaation haastattelut**

Jukurien organisaation haastattelut toteutettiin kevyesti vaiheittain sisäisesti haastattelulomakkeella (liite 1.). Haastatteluiden tulokset on jaettu tukemaan sekä 8-kenttä SWOTia, että yhteiskuntavastuullisuuden karttaa.

Vastauksia organisaation sisältä saatiin kolme, mikä on relevantti vastausmäärä organisaation pieneen kokoon nähden. Haastatteluun vastanneet henkilöt ovat organisaation sisällä eri työtehtävissä ja eri asemissa. Haastateltavat valittiin eri asemista sen vuoksi, että haastatteluiden tuloksiin saataisiin mahdollisimman kattava näkökulma tukemaan 8-kenttä SWOTin ja yhteiskuntavastuullisuuskartan teemoja. Kaksi haastateltua ovat organisaatiossa vastuullisissa työtehtävissä ja johtaja-asemassa. Toinen heistä on ollut organisaatiossa mukana pitkään ja toinen heistä aloittanut työtehtävät vasta, kun organisaatiota alettiin rakentaa Liigaa varten. Yksi haastateltavista oli haastatelluista nuorin ja tullut organisaatioon uusimpana työntekijänä.

Haastatteluissa kysyttiin organisaation omaan osaamiseen ja vahvuuksiin kiinnittyviä kysymyksiä. Jukurien henkilöstö koki rakenteen hyvin toimivaksi, mutta myös urheiluseuratoiminnan perustehtävää tukevaksi. Organisaatio koettiin hyvin tiiviiksi ja yhteiseen tavoitteeseen tähtääväksi. Tässä kysymyksessä esiin nousi organisaation vahvuus työorientoitumisesta, joka selkeästi on noussut suurimmaksi vahvuudeksi

myös SWOT-analyysissä. Haastatellut kokivat myös organisaation kehittyvän ja kehittävän omaa toimintaansa; talouden kehittäminen oli yksi selkeä tavoite ja kehityskohde, joka nousi esiin työntekijöiden kommentteista. Jukurit koee itse olevansa helposti lähestyttävä, mutta tiedostaa työn olevan vielä kesken. Yksi kehittämistoimenpide yhteiskuntavastuun näkökulmasta on ympäristökuntien sitouttaminen toimintaan.

### 6.2.3 Toteutusvaihe 3 - Yhteiskuntavastuullisuuden kartta

Toteutusvaiheessa 3 on laadittu yhteiskuntavastuullisuuden kartta Laitisen (2012) laatiman kartan (luku 6.2) pohjalle täydentäen valmista karttaa organisaation omien haastatteluiden tulosten perusteella. Kartassa oleellisinta on se, että yhteiskuntavastuun perusolettamukset on muutettu uuteen, nykyaikaiseen ja organisaatiota palvelemaan muotoon.

Ensimmäinen nuoli tarkoittaa kategorialla, toisessa nuolella esiin on nostettu yhteiskunnallinen perusolettamus ja kolmannesta nuolesta löytyy perusolettamuksen muutos. Neljännen nuolen sisällöistä löytyy toimenpide organisaation omaan käyttöön, jotka on täydennetty 8-kenttä SWOTin tulosten ja organisaation sisäisten haastatteluiden perusteella.

Yhteiskuntavastuullisuuden kartassa on nostettu esiin yhteiskuntavastuun perusolettamuksia, muun muassa johtaminen, toimintaympäristö ja keskinäiset suhteet. Yhteiskuntavastuun toimenpiteet on sidottu Laitisen (2012) olemassa olevaan karttaan. Jukurit HC Oy:n toimenpiteisiin viitaten kartassa neljäs nuoli (oikealla) tarkoittaa aina jokaisen perusolettamuksen muutostoimenpidettä. Esimerkiksi perusolettamuksena aika - menneisyys ja se, missä organisaatio kehittyy nyt, käännetään muotoon ”*Mitä organisaatio tekee tulevaisuudessa?*”. Neljännessä nuolella on konkreettinen toimenpide, kuten ”*Mukaudutaan muuttuvaan toimintaympäristöön.*” Tämä tarkoittaa Jukurien näkökulmasta esimerkiksi sitä, että vaikka kaudet vaihtuvat, urheilullinen tilanne muuttuu ja taloudellinen tilanne voi muuttua, urheiluseuran perustehtävää ja yhteiskuntavastuuta toteutetaan aina niin hyvin siinä toimintaympäristössä, jossa kullakin hetkellä toimitaan.

Kartan tuloksista nousee esiin myös arvomaailman ja tuloksen muutosta: Palveluita ja tuotteita tulee kehittää olemassa olevilla resursseilla ja tuottavuuden tavoittelun lisäksi organisaatiossa haetaan myös sosiaalista hyvinvointia, joka osaltaan tukee yhteiskuntavastuun toteutumista. Laitinen (2012) nostaa esiin omassa kartassaan Milton Friedmanin, jonka yhteiskunnallista ajatusmaailmaa avattiin aiemmin. Kartassa tuloksen kohdassa nuolet osoittavat Friedmanin ajatusmaailmasta pois, kohti esg:tä. Esg on lyhenne sanoista *environmental, social and governance* ja tarkoittaa yritysten arvostelumenetelmää ja menestymisen kriteeristöä. Friedmanin mukaan yritysten ainoa yhteiskuntavastuullinen tehtävä on käyttää resurssejaan toimintoihin, jotka on suunniteltu lisäämään sen tuottavuutta ja voitto-osuuksia ja tavoitteiden saavuttamista. Esg:n mukaan yrityksen omistajat ja sijoittajat ovat tietoisia hankintojen sosiaalisista- ja ympäristövaikutuksista. Yhteiskuntavastuullisuuskartassa (kuva 7.) tämä on nostettu toimenpiteeksi niin, että tuottavuuden tavoittelu käännetään kokonaisvaltaiseksi sosiaalisen hyvinvoinnin tavoitteluksi. (Investopedia 2016.)

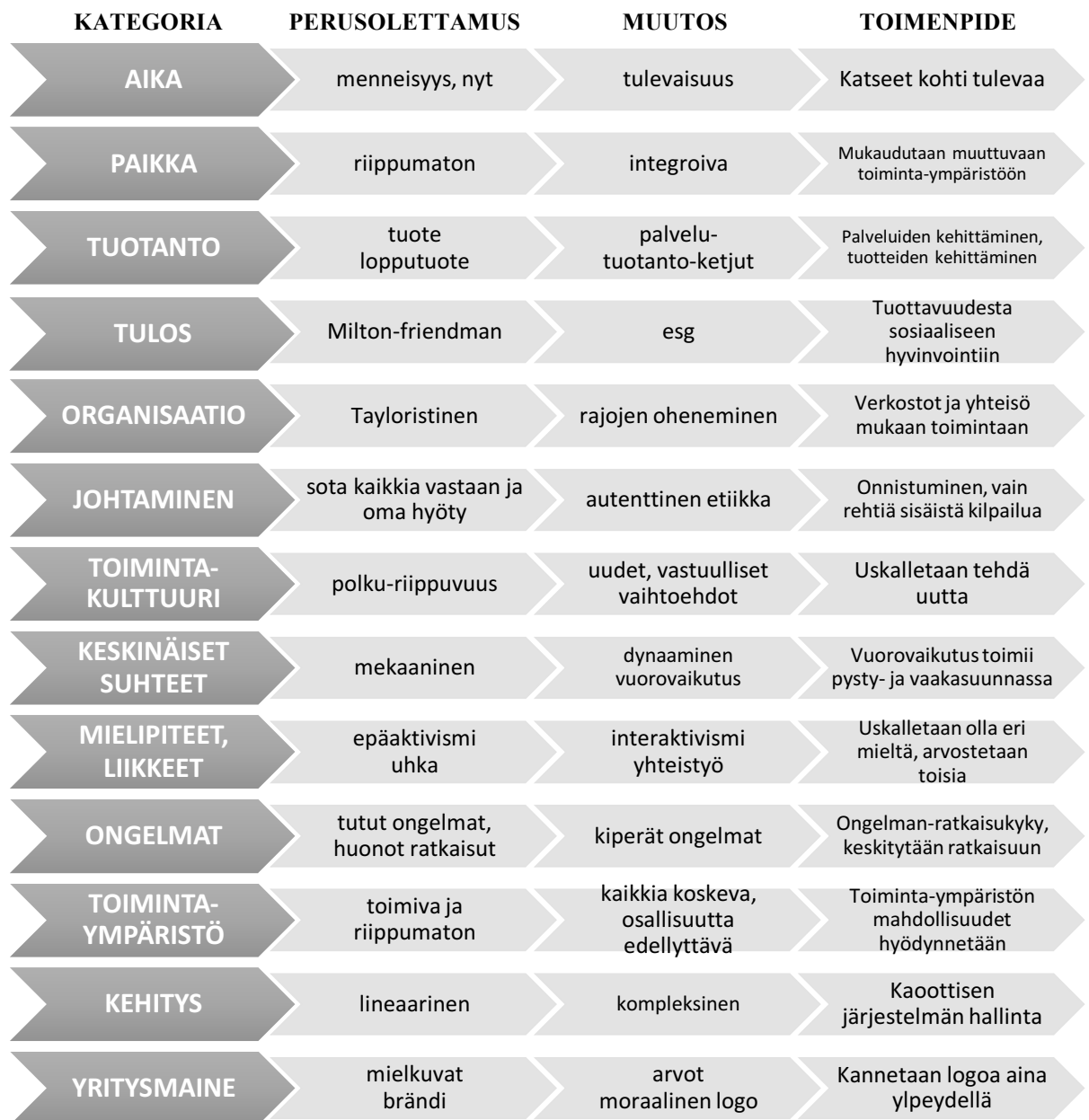
Myös verkostojen ja rehdin kilpailutilanteen hyödyntäminen nousee Laitisen yhteiskuntavastuullisuuden kartassa yhdeksi toimenpiteeksi. Jotta rehti kilpailutilanne ei kääntyisi negatiiviseksi, 8-kenttä SWOTin uhkista löytyy uhkaava kilpailutilanne. Tällaisessa tilanteessa kilpailu on vääristynyt ja kilpailutilannetta niin kaukalossa kuin sen ulkopuolella ei osata käyttää hyödyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Jos kilpailu vääristyy, yhteiskuntavastuun silmin organisaatio ajautuu väärälle polulle tavoittellessaan hyvää.

Yhteiskuntavastuullisuuden kartasta nousee isoiksi asioiksi myös asioita toimintakulttuurin muutoksesta, ongelmanratkaisukulttuurista, organisaation kehittämisestä ja maineesta. Toimenpiteenä tulee uskaltaa kehittää ja tehdä uutta, päästää irti vanhoista kaavoista ja löytää uudet, vastuulliset vaihtoehdot ja toimenpiteet. Tämä on sidoksissa siihen, miten olemassa olevan toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet osataan hyödyntää organisaation päivittäisessä toiminnassa. Lisäksi Laitisen (2012) kartan mukaan ongelmanratkaisukykyyn sidottavat resurssit tulee hyödyntää niin, että kaikki voimavarat kiinnitetään juuri ongelmanratkaisuun, eikä pieniä resursseja uhrata muihin toimenpiteisiin. Ongelmanratkaisua suorittaessa on tärkeää muistaa myös yhteisön viestintä - yhteiskunnallisesti vastuullisessa yhteisössä uskalletaan olla eri mieltä, mutta samalla muiden mielipiteitä kunnioitetaan ja jokaisen



ajatusmaailmasta osataan kaivaa esiin organisaation kehittämistä hyödyntävät toimenpiteet.

Kehityksen ja yritysmaineen näkökulmasta urheiluseuratoiminnan hallinnointi voi ajoittain olla kaoottista ja monia asioita menee urheiluseuran perustehtävää suorittaessa ristiin. Oman mausteensa sekä organisaation omaan toimintaan, että sen johtamiseen antavat ulkopuoliset paineet ja urheiluseuraliiketoiminnan kaupallistuminen. Sen vuoksi kaoottisen järjestelmän hallinta on avainasemassa organisaation kehittymisen ja menestymisen kannalta. Kaikki tämä sidotaan yrityksen maineeseen ja maineenhallintaan: junioreista edustusjoukkueeseen organisaation logoa tulee aina kantaa ylpeydellä.



**KUVA 7. Yhteiskuntavastuullisuuden kartta ja toimenpiteet. (Laitinen 2012.)**

## **7 YHTEISKUNTAVASTUOHJELMA JÄÄKIEKKOSEURALLE**

Jukurien yhteiskuntavastuu kiinnittyy yhteisöllisyyden kehittämiseen ja yritysten ja yhteiskunnan väliseen työnjakoon kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin rakentamisessa. Jukureille laadittiin yhteiskuntavastuullisia tavoitteita ja toimenpiteitä, jotka organisaatio pystyy toteuttamaan käytännönläheisesti.

### **7.1 Yhteiskuntavastuuohjelma yleisesti**

Jukurit tunnustaa 2010-luvun yhteiskunnalliset haasteet ja haluaa olla edelläkävijä yhteisöllisyyden lisäämisessä. Yhteiskuntavastuuta tekemällä Jukurit mahdollistaa suomalaisten kiinnittymistä kansalaisyhteiskuntaan ja tukee hyvinvoinnin kehittymistä. Jukurit on yhteiskuntavastuullinen toimija kaikilla kolmella yhteiskuntavastuun sektorilla ja kantaa huolta sosiaalisesta, taloudellisesta ja ympäristövastuusta.

Yhteiskuntavastuuohjelma lisää yritysten, yhteistyökumppaneiden ja kaikkien osapuolien mahdollisuuksia olla mukana seuran toiminnassa. Ohjelman on tarkoitus palvella niin organisaatiota itseään kuin myös kaikkia Jukurien yhteistyökumppaneita.

Valitsin kehittämisen menetelmiksi 8-kenttä SWOTin, yhteiskuntavastuullisuuskartan ja organisaation sisäiset haastattelut, koska taulukon ja kartan avulla etsittiin organisaation sisältä nousevia kehittämistarpeita yhteiskuntavastuun silmin. Haastattelut tukivat 8-kenttä SWOTia ja yhteiskuntavastuullisuuskarttaa sisältöryhmittäin ja kartan ja 8-kenttä SWOTin tarkoituksen oli saada laaja näkökulma organisaation sisältä kumpuaviin kehittämistarpeisiin. Kaikki kolme menetelmää toteutettiin vuoden 2016 aikana limittäin. Kolmesta menetelmästä ensimmäisenä aloitettiin rakentamaan kehittämistarpeita 8-kenttä SWOTin avulla, koska se oli menetelmistä soveltuvin urheiluorganisaation hektiseen arkeen.

Urheiluorganisaation perustehtävän muuttuminen ja organisaation vaihteleva työrytmi olivat suurimmat haasteet kehittämissuunnitelmassa. Lisäksi haastatteluiden, kartan ja 8-kenttä SWOTin teemoista nousi esiin erilaisia aiheita, joiden sitominen yhteen yhteiskuntavastuullisesti oli haastavaa. Menetelmien yhteys löytyi kuitenkin konkreettisista teemoista, kuten yhteiskuntavastuullisuuskartassa toimenpide

”mukaudutaan muuttuvaan toimintaympäristöön” löytyy toimenpiteenä myös 8-kenttä SWOTista kohdasta yhdeksän, ”Kehittämistoimenpiteet ja kriisien ennaltaehkäisy”.

Kehittämisprosessissa käytettyjen menetelmien avulla Jukureille laadittiin yhteiskuntavastuuohjelma, joka toimii organisaation työvälineenä päivittäin sidosryhmäyhteistyössä. Jukurien yhteiskuntavastuusta voi lukea lisää Jukurien nettisivuilta. Lisäksi kehittämisprosessin tuotoksena laadittiin Yhteiskuntavastuuesitelmä (Liite 2), jota organisaatio voi hyödyntää tavatessaan uusia sidosryhmiä.

## 7.2 Sosiaalinen vastuu ohjelmassa

Jukurit kehittää yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia erilaisilla tempauksilla ja yhteistyöllä Juniori-Jukurit ry:n kanssa. Tavoitteena on yhteisön hyvinvoinnin kehittäminen erilaisin toimenpitein:

Jukurit toteuttaa sosiaalista vastuuta pitämällä huolta henkilöstöstään ja sitoo toimijat mukaan seuraan motivaatiota kehittämällä. Jukurit mahdollistaa osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta ottamalla huomioon erilaiset kohderyhmät lapsista vanhuksiin. Jukurit on valinnut jokaiselle kotiottelulleen ottelujärjestön, mikä tukee sosiaalisen vastuun toteutumista.

Esimerkki sosiaalisen vastuun toteuttamisesta

Tavoite: hyvinvoiva henkilöstö

Toimenpide: henkilökunnan kiittäminen ja palkitseminen

Arviointi: helppo toteuttaa, mutta on johtajalähtöistä

## 7.3 Taloudellinen vastuu ohjelmassa

Hyvä taloudenhoito on pohja menestykselle. Jukurit tunnistaa ja tunnustaa roolinsa yhteisön jäsenenä. Jukurit on haluttu työ- ja harjoittelupaikka ja Jukurit työllistää kymmenittäin ihmisiä yhden ottelutapahtuman aikana. Jukurit on vastuullinen yhteistyökumppani ja kilpailukykyinen jäällä ja sen ulkopuolella.

Esimerkki taloudellisen vastuun toteuttamisesta

Tavoite: osakeyhtiö maksaa laskut ajallaan

Toimenpide: taloudellisia resursseja hankitaan laajasti,  
koko henkilöstö sitoutetaan toimintaan

Arviointi: työntekijälähtöistä, kaikkien tulee tehdä oma työ ajallaan

#### **7.4 Ympäristövastuu ohjelmassa**

Jukurit on ensimmäinen EKOenergia-joukkue, sillä Jukurit on sitoutunut sataprosenttisesti uusiutuvaan energiaan. Jukurit on mukana luomassa ympäristöä, jossa tulevaisuudessa kaikilla on hyvä olla ja elää. Jukurit luo tulevaisuuden hyvää elinympäristöä omilla valinnoillaan.

Esimerkki ympäristövastuun toteuttamisesta

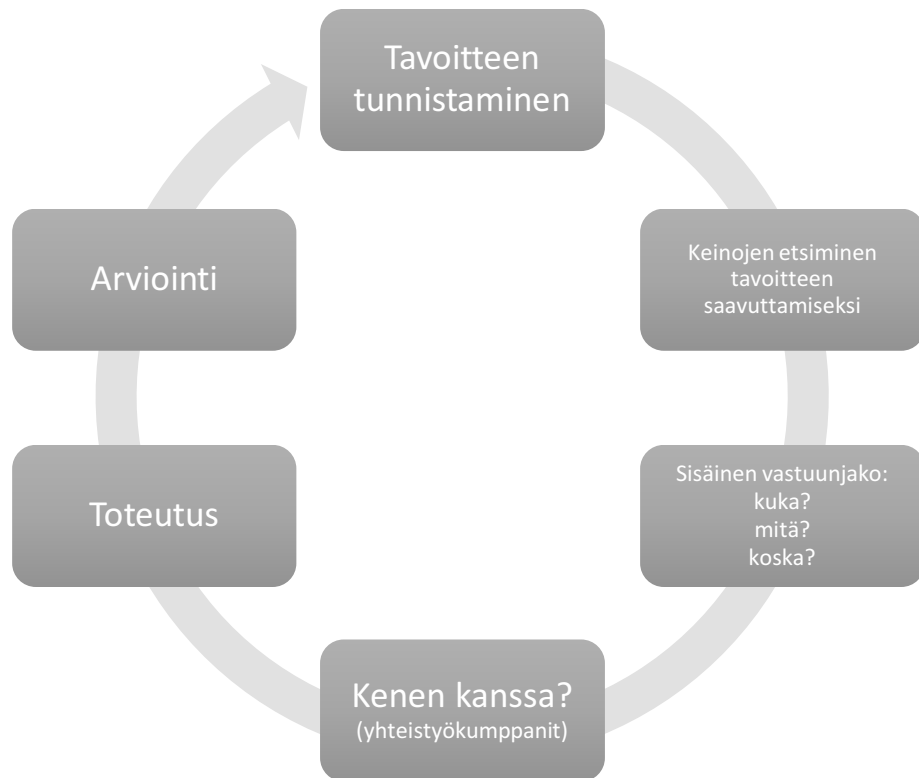
Tavoite: jätteiden kierrättäminen

Toimenpide: roskien lajittelu kierrätysohjeiden mukaan

Arviointi: jokainen työntekijä voi toteuttaa, ulkoista apua hankittavissa

#### **7.5 Yhteiskuntavastuuohjelman toteuttaminen tulevaisuudessa - toimenpiteet**

Jukurien yhteiskuntavastuun toteuttaminen tulevaisuudessa SWOT-analyysin, yhteiskuntavastuullisuuskartan ja organisaation sisäisten haastatteluiden perusteella tulee toteuttaa askel askeleelta kuvassa 8. esitetyin työvaihein:



**KUVA 8. Yhteiskuntavastuun toteuttamisen sykli.**

Jukurien yhteiskuntavastuuohjelma on käynnistetty konkreettisesti syksyllä 2016, kun Jukurien yhteiskuntavastuulliset tavoitteet julkistettiin seuran nettisivuilla saman vuoden lokakuussa. Hyviä esimerkkejä Jukurien yhteiskuntavastuullisista toimenpiteistä on myös listattu sivulle. Isoimpia Jukurien yhteiskuntavastuutempauksia ovat olleet päiväkotikiertue ja Roosa nauha -kampanja. Lisäksi Jukurit sai maailman ensimmäisenä jääkiekkjoukkueena EKOenergia-joukkue -tittelin, sillä Jukurien kotikaukalossa Ikioma Areenalla käytettävän Ekoteko-sähkön ja kaukolämmön mahdollistaa seuran pitkäaikainen yhteistyökumppani Etelä-Savon Energia (ESE Oy). Ekoteko-sähköllä on Ekoenergia-merkki, jonka sen on saanut vuonna 1998 ensimmäisenä Suomessa. ESEn vuodesta 2010 saatavilla oleva Ekoteko-kaukolämpöä on myös puupohjaisilla polttoaineilla tuotettua sähköä. (Jukurit 2016.)

Jukurit toteutti yhdessä Volvon kanssa päiväkotikiertueen syksyllä 2016. Kiertueella Jukurit jalkautui eteläsavolaisiin päiväkoteihin ja jakoi kiertueella lapsille heijastinliivejä, jotka päällä lapsen pääsevät ilmaiseksi Jukurien kotiotteluihin kaudella 2016-2017. (Jukurit 2016.)

Etelä-Savon toinen edelläkävijä Ekoteossa, Saimaan Juomatehdas ja Jukurit alkoivat tuottaa Jukurit-olutta kauden 2016-2017 yhteistyökumppanuussopimuksen myötä. Olut on valmistettu EKOenergialla ja sopii mainiosti Suomen ympäristöystävällisintä jääkiekkoa tarjoavan mikkelilässen linjaan. (Jukurit 2016.)

Yksi suurimmista Jukurien tempauksista oli lokakuussa 2016 järjestetty osallistuminen Roosa nauha -kampanjaan. Jukurit pelasi yhden ottelun teemaan sopivilla pinkeillä pelipaidoilla, jotka huutokaupattiin lokakuun aikana. Pelipaitojen huutokaupan tuotot seura lahjoitti lyhentämättömänä suoraan syöpäsäätiölle. (Jukurit 2016.)

Jukurien organisaatiossa on suunniteltu jo uusia kampanjoita ja tempauksia. Ottelujärjestöjen valitseminen otteluisäntien ohelle on yksi hyvä esimerkki sosiaalisen vastuun toteuttamisesta. Ottelujärjestöiksi on valikoitunut paikallisia ja valtakunnallisia järjestöjä ja toimijoita, kuten Roosa nauha, Punainen kortti rasismille, Mimosa ry ja ehkäisevä päihdetyö. Jukurit osallistuu muun muassa marraskuussa 2016 myös Movember -kampanjaan Roosa nauha -kampanjan tavoin. Joukkue pelaa yhden ottelun tummissa viikkipaidoissa, jotka huutokaupataan marraskuun aikana.

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

Yhteiskuntavastuun toteuttaminen vaatii laajaa näkökulmaa ja vankkaa tahtotilaa. Yhteiskuntavastuuta voi toteuttaa pienilläkin toimilla ja eleillä, mutta muuttuvassa toimintaympäristössä Jukurit on aloittanut vahvalla roolilla yhteiskunnan vastuunkantajana. Suomalaisten kiinnittymisen kansalaisyhteiskuntaan kaupallistuvan urheiluseuratoiminnan avulla ei ole helppo tavoite. Jukurit on ottanut suuren haasteen vastaan ja tiedostaa, mitä yhteiskunnallinen vastuunkanto 2010-luvulla merkitsee niin päivittäisessä toiminnassa kuin seuran toiminnassa kokonaisvaltaisesti.

Näen, että Jukurien rooli kokonaisvaltaisena yhteiskunnan vastuunkantajana on mahdollinen, mikäli organisaation haasteisiin ja uhkiin osataan reagoida oikealla tavalla (kuten SWOT-analyysissä on määritelty). Urheiluseuran yhteiskunnallinen rooli sen sijaan voi selkiytyä entistä paremmin yhteiskuntavastuullisuuskartan avulla, jota seuran työntekijät voivat käyttää oman työnsä tukena.

Jukurien tulee uskaltaa tehdä asioita eri tavoilla kuin muut, sekä mukautua muuttuvaan toimintaympäristöön haasteellisissakin tilanteissa. Organisaation työntekijät ja tärkeimmät sidosryhmät tulee sitouttaa yhteiskuntavastuun toteuttamiseen, jolloin yhteiskuntavastuun toteuttaminen on laaja-alaista, jatkuvaa ja tukee organisaation ja sen ympärillä toimivien tahojen kehittymistä ja yhteiskunnallisten haasteiden ja vastuiden kantamista.

Urheilun maailma muuttuu vuosien myötä. Kaupallistuva yhteiskunta on tuonut osansa myös urheilun toimintamallien muutoksiin. Jukurien liigaorganisaatiossa tehdään nyt jomonia asioita oikein yhteiskunnallisen kehittämisen näkökulmasta, mutta organisaation ei tule tyytyä ”ihan hyvään”. Organisaatiossa tulee tarkkailla kilpailutilanteiden etenemistä ja ennakoida mahdollisia uhkia - liittyivät ne sosiaaliseen, taloudelliseen tai ympäristövastuuseen.

Heikkouksiin reagoiminen ja etenkin niiden ennakoiminen on avainasemassa organisaation menestymisestä puhuttaessa. Mahdollisuudet tulee tunnustaa ja tiedostaa ja uusia asioita tulee uskaltaa toteuttaa, mutta nuoren ja uuden liigaorganisaation tulee myös pitää jalat maassa toimintaa kehittäessä.

Kehittämiprosessi onnistui tiukkaan aikatauluun nähden hyvin, vaikka haasteita oli etenkin toimitusjohtajamuutoksen ympärillä. Valitut kehittämisen menetelmät tukivat kehittämiprocessia, mutta jälkikäteen yhteiskuntavastuuohjelman rakentamisessa olisi voinut käyttää myös enemmän tutkimuksellisia menetelmiä hyödyksi.

Ensimmäiselle eteläsavolaiselle liigajoukkueelle on nyt rakennettu yhteiskuntavastuuohjelma ensimmäisenä suomalaisena liigajoukkueena. Työn pohjalta esitetään ehdotus tutkimukseksi: yhteiskuntavastuun toteutuminen Jukurien organisaatiossa. Lisäksi aiheen ympärillä kehittämistä voi jatkaa esimerkiksi sidosryhmien yhteiskuntavastuuteemojen ympärille.

Tulevaisuus näyttää, kuinka hyvin Jukurit on ”*osana eteläsavolaista identiteettiä*”!

## LÄHTEET

Harmaala, Minna-Maari & Jallinoja, Niina. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Investopedia. Environmental, social and governance. Www-dokumentti. <http://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>. Ei päivitystietoa. Luettu 29.10.2016.

Jukurit. Jukurit HC Oy. Seura. Historia. WWW-dokumentti. <http://jukurit.fi/fi-fi/article/etusivu/seura/57/>. Ei päivitystietoa. Luettu 12.2.2016.

Jukurit. Jukurit HC Oy. Strategia. PFD-dokumentti. Ei päivitystietoa. Luettu 24.10.2016.

Jussila, Markku 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Vantaa: Infor Oy.

Juutinen, Sirpa & Steiner, Maj-Lis 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kansalaisyhteiskunta. Nuorisotyöstä seikkailukasvatukseen. WWW-dokumentti. [http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/kasvatus\\_ja\\_kasvaminen/nuorisotyosta\\_seikkailukasvatukseen](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/kasvatus_ja_kasvaminen/nuorisotyosta_seikkailukasvatukseen). Ei päivitystietoa. Luettu 16.2.2016.

8-kenttä SWOT. Eslogs. 2016. Pdf-dokumentti. [http://www.eslogc.fi/images/stories/8-kentta\\_swot.pdf](http://www.eslogc.fi/images/stories/8-kentta_swot.pdf). Ei päivitystietoa. Luettu 14.5.2016.

KMPG 2015. Jääkiekon vaikutus Suomen talouteen ja työllisyyteen. Pdf-dokumentti. <https://www.kpmg.com/FI/fi/toimialat/terveydenhuolto/Documents/Jaakiekon-vaikutus-Suomessa-2015.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 25.10.2016.

Knuutinen, Reijo 2014. Verotus ja yrityksen yhteiskuntavastuu. Vantaa: Lakimiesliiton Kustannus.

Laitinen, Ilpo 2012. Moraalinen logo. Organisaatioiden arvovallankumous. Helsinki: Talentum Media Oy.

Liiga vaikuttaa ja näkyy Etelä-Savossa 2016+. Pdf-dokumentti. Päivitetty 24.10.2016. Luettu 26.10.2016.

Loikkanen, Torsti, Hyytinen, Kirsi & Koivusalo, Salla. 2007. VTT-tiedotteita. Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä. Nykytila ja kehitysnäkymät. Pdf-dokumentti. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2386.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 29.10.2016.

Nuoperi. Sanastoa, yhteisökasvatus. Www-dokumentti. <http://www.nuoperi.fi/sanasto2.php?id=34>. Ei päivitystietoa. Luettu 13.3.2016.

Rosengren, Pirjo & Törrönen, Anneliina 2008. Yhdistystoiminnan avaimet. Pdf-dokumentti. <http://www.ksl.fi/images/yhdistystoiminnan%20avaimet.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.10.2016.



SLU-julkaisusarja 1/2012. Mäenpää, Pasi & Korkatti, Sirpa (toim.) 2012. Pdf-dokumentti. <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDQvMTcvMTRfMjlfMTZfNDI1X1VyaGVpbHVzZXVyYXRfMjAxMF9sdXZ1bGxhLnBkZiJdXQ/Urheiluseurat%202010-luvulla.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.10.2016.

Suomen YK-liitto. Yritysten yhteiskuntavastuu. Www-dokumentti. <http://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>. Ei päivitystietoa. Luettu 29.10.2016.

Talvio, Cai & Välimaa, Mikko. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Yhteiskuntavastuu. Www-dokumentti. <http://tem.fi/yhteiskuntavastuu>. Ei päivitystietoa. Luettu 25.10.2016.

Työterveyslaitos. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. Www-dokumentti. [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx). Päivitetty 3.10.2016. Luettu 29.10.2016.

## Jukurit HC Oy haastattelurunko

## Jukurit HC Oy haastattelurunko

Tällä asiakirjalla suoritetaan organisaation sisäisiä haastatteluja. Vastaukset analysoidaan ja niiden odotetaan tuovan tukea yhteiskuntavastuullisuuskartan ja 8-kenttä SWOTin lopputuloksille.

**1. Arvioi organisaatiota arvosanoilla 1-3 (1 huono, 2 keskiverto, 3 hyvä).**

Organisaatorakenne on toimiva	1	2	3
Rakenne tukee organisaation perustehtävää	1	2	3
Organisaatio on työorientoitunut	1	2	3
Organisaatio tähtää yhteiseen tavoitteeseen	1	2	3
Oy toimii hyvin uudessa ympäristössä (Liiga vs. Mestis)	1	2	3
Organisaatio kehittyy	1	2	3
Organisaatio kehittää toimintaansa	1	2	3
Organisaatio toimii taloudellisesti laadukkaasti	1	2	3
Organisaatio kantaa sosiaalista vastuuta	1	2	3
Organisaatio kantaa ympäristövastuuta	1	2	3

**2. Avoimet kysymykset**

a. Millaiseksi koet Jukurien tavoitettavuuden tällä hetkellä?

---



---



---

b. Koetko, että Jukurit on kehittänyt toimintaansa riittävästi Liigaa varten?

---



---

c. Mitä Jukurit voisi tehdä vielä paremmin, jotta olisi koko Etelä-Savon joukkue?

---



---



---



## YHTEISKUNTAVASTUUOHJELMA JÄÄKIEKKOSEURALLE

Urheiluseurasta yhteiskunnan  
vastuunkantaja – Jukurit HC Oy



## YHTEISKUNTAVASTUUOHJELMAN TAUSTA JA TARVE

- Yhteiskuntavastuu määrittää, millainen on yritysten ja yhteiskunnan välinen työnjako kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin rakentamisessa.
- Yhteiskunnallisen kehittämisen juuret löytyvät 1990-luvulta, jolloin pörssiyritykset ovat alkaneet harjoittaa yhteiskuntavastuuta.
- Yhteiskunnan kehittäminen on aina ollut osa liiketoiminnallista osaamista, mutta on noussut vasta 2000-luvulla yritystoimintaa ja kolmannen sektorin toimintaa muokkaavaksi ilmiöksi.
- Suomalainen urheiluseuratoiminta on muuttunut ja kaupallistunut vuosien varrella. Samalla urheiluseurojen perustehtävä on muuttunut ja kilpaurheilua harjoittavat seurata ovat osakeyhtiöityneet.



## YHTEISKUNTAVASTUUOHJELMAN TAUSTA JA TARVE

- Jukurit HC Oy on vuonna 1970 perustettu jääkiekkjoukkue ja on Mestiksen menestynein seura seitsemällä mestaruudellaan.
- Jukurit pelaa Suomen jääkiekon pääsarjassa, Liigassa, ensimmäisenä eteläsavolaisena joukkueena kaudella 2016-2017.
- Uusi toimintaympäristö motivoi Jukureita rakentamaan entistä parempaa hyvinvointia yhteisöjen, yritysten ja ympäristön välille. Jukurit tunnustaa 2010-luvun yhteiskunnalliset haasteet ja haluaa olla edelläkävijä yhteisöllisyyden lisäämisessä.
- Yhteiskuntavastuun toteuttaminen vaatii organisaatiolta sitoutumista ja halua kehittää omaa ja sidosryhmätoimintaansa. Yhteiskuntavastuuta tekemällä Jukurit mahdollistaa suomalaisten kiinnittymistä kansalaisyhteiskuntaan.
- Jukurit on yhteiskuntavastuullinen toimija kaikilla kolmella yhteiskuntavastuun sektorilla ja kantaa huolta sosiaalisesta, taloudellisesta ja ympäristövastuusta.



## YHTEISKUNTAVASTUU ILMIÖNÄ

- Yhteiskuntavastuu on yksi merkittävimmistä 2000-luvulla yritystoimintaa muokanneista ilmiöistä ja toiminnoista.
- Koko yhteiskuntavastuun ideana on se, että yrityksillä on eettinen velvollisuus edistää yhteiskunnallisesti hyviä asioita riippumatta yrityksen maineelle tai riskille aiheutuvista vaikutuksista.
- **Sosiaalinen vastuu** – työntekijöiden hyvinvointi, hyvinvoinnin edistäminen ja oikeudet, ihmiset ja yhteisön hyvinvointi ja hyvinvoinnin edellytykset, tuotteet, palvelut työturvallisuuden parantaminen, osaamisen kehittäminen, kuluttajan suoja, ihmisoikeudet, vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja tuotevastuu (Jussila 2010).
- **Taloudellinen vastuu** – Yrityksen kilpailukyvyyn ja taloudellisen suorituskyvyn ylläpitäminen. *”Yritysvastuun näkökulmasta taloudellisen vastuun kantava yritys luo taloudellista hyvinvointia tasapuolisesti niissä ympäristöissä, joissa se toimii”* (Harmaala & Jallinoja, 2012).
- **Ympäristövastuu** – yrityksen tai organisaation toiminnan vaikutukset sen toimintaympäristölle ja maapallon luonnonresursseille, ympäristönsuojelu, yrityksen ympäristöstä toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.



## YHTEISKUNTAVASTUUOHJELMAN TOIMINTAMALLI

- Jukurit toteuttaa yhteiskuntavastuuta kolmikantamallilla.
- **Sosiaalinen vastuu** – Jukurit kehittää yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia erilaisilla tempauksilla ja yhteistyöllä yritysten ja Juniori-Jukurit ry:n kanssa. Jukurit toteuttaa sosiaalista vastuuta pitämällä huolta henkilöstöstään ja sitoo toimijat mukaan seuraan motivaatiota kehittämällä. Jukurit mahdollistaa osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta ottamalla huomioon erilaiset kohderyhmät lapsista vanhuksiin.
- **Taloudellinen vastuu** – Jukurit tunnistaa ja tunnustaa roolinsa yhteisön jäsenenä. Jukurit on haluttu työ- ja harjoittelupaikka ja Jukurit työllistää kymmeniittäin ihmisiä yhden ottelutapahtuman aikana. Jukurit on vastuullinen yhteistyökumppani ja kilpailukykyinen jäällä ja sen ulkopuolella.
- **Ympäristövastuu** – Jukurit on ensimmäinen EKOenergia-joukkue, sillä Jukurit on sitoutunut sataprosenttisesti uusiutuvaan energiaan. Jukurit on mukana luomassa ympäristöä, jossa tulevaisuudessa kaikilla on hyvä olla ja elää. Jukurit luo tulevaisuuden hyvää elinympäristöä omilla valinnoillaan.



## TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

- Yhteiskuntavastuuta voi toteuttaa esimerkiksi seuraavin työvaihein:

- Jukurit ja järjestöt ja yritykset toteuttavat esimerkiksi kampanjoita yhdessä.
- Jukurit ei ole mukana rahaliikenteessä.
- Jukurit antaa alustan (esimerkiksi ottelutapahtuman), mahdollistaa näkyvyyttä, varainhankintaa ja toiminnan esittelyä.



# YHTEISKUNTAVASTUU WWW.JUKURIT.FI



**YHTEISKUNTAVASTUU - OSANA ETELÄSAVALAISTA IDENTITEETTIÄ**

Jukurit tunnustaa 2010-luvun yhteiskunnalliset haasteet ja haluaa olla edelläkävijä yhteiskölyyden lisäämisessä. Yhteiskuntavastuusta teemalla "Jukurit" mahdollistaa suomalaisen kiinnittymistä kansalaisyhteiskuntaan ja tulee hyvinvoinnin kehittämisestä. Jukurit on yhteiskuntavastuullinen toimija kaikilla kolmella yhteiskuntavastuun sektorilla ja kantaa huolta sosiaalisesta, taloudellisesta ja ympäristövuusta.

Yhteiskuntavastuujohjeita lisää yrityksen, yhteistyökumppanien ja kaikkien osapuolien mahdollisuuksia olla mukana seuran toiminnassa. Ohjelman on tarkoitus parhella niin organisaation sisäin kuin myös kaikkia Jukurien yhteistyökumppaneita.

**TERVEISTEELLINEN VASTUU**  
Hyvä taudenhoidon on pohja menestykselle. Jukurit tunnustaa ja tunnustaa roolia yhteisön jäsenenä. Jukurit on behattu työ- ja harjoittelupaikka ja Jukurit opittaisa kymmentään ihmisiä yhden otelutapahtuman aikana. Jukurit on vastuullinen yhteistyökumppani ja kilpailukykyinen jalka ja sen ulkopuolella.

**SOSIAALINEN VASTUU**  
Jukurit kehittää yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia erilaisilla tempa-keillä ja yhteistyöllä. Jukurit on kansas. Jukurit toteuttaa sosiaalista vastuuta pitämällä huolta henkivestostään ja sitoo toimijat mukaan seuranan motivaatiota kehittämällä. Jukurit mahdollistaa osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta ottamalla huomioon erilaiset kühderhymit lapsista vanhuksiin.

**YMPÄRISTÖVASTUU**  
Jukurit on ensimmäinen EKDemergie joukkue, sillä Jukurit on sitoutunut sataprosenttisesti vastuukavaan energiaan. Jukurit on mukana luomassa ympäristöä, jossa tulevaisuudessa kaikilla on hyvä olla ja eikä Jukurit on luo tulevaisuuden hyvää elinympäristöä omilla valinnoillaan.

**YHTEISKUNTAVASTUUDJELMASSAMME MUKANA**

## LOPUKSI...

- Yhteiskuntavastuun toteuttaminen vaatii laajaa näkökulmaa ja vankkaa tahtotilaa.
- Yhteiskuntavastuuta voi toteuttaa pienilläkin toimilla ja eleillä, mutta muuttuvassa toimintaympäristössä Jukurit on aloittanut vahvalla roolilla yhteiskunnan vastuunkantajana.
- Suomalaisen kiinnittymisen kansalaisyhteiskuntaan kaupallistuvan urheiluseuratoiminnan avulla ei ole helppo tavoite.
- Jukurit on ottanut suuren haasteen vastaan ja tiedostaa, mitä yhteiskunnallinen vastuunkanto 2010-luvulla merkitsee niin päivittäisessä toiminnassa kuin seuran toiminnassa kokonaisvaltaisesti.
- Jukurien rooli kokonaisvaltaisena yhteiskunnan vastuunkantajana on mahdollinen, mikäli organisaation haasteisiin ja ukiin osataan reagoida oikealla tavalla (kuten SWOT-analyyssissä on määritelty). Urheiluseuran yhteiskunnallinen rooli sen sijaan voi selkiytyä entistä paremmin yhteiskuntavastuullisuuskartan avulla, jota seuran työntekijät voivat käyttää oman työnsä tukena.



**"OSANA ETELÄSAVALAISTA IDENTITEETTIÄ!"**

**Liiga**