

## Tutkimus Footpass-arviointityökalun vaikutuksista seuratoimintaan

Jere Matinlassi

Opinnäytetyö

Vierumäen yksikkö

Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma

Syksy 2010



<p><b>Tekijät</b> Jere Matinlassi</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> LOT 2010</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Tutkimus Footpass-arviointityökalun vaikutuksista seuratoimintaan</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 47+1</p>
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Teppo Rantala</p>	
<p>Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin Footpass-arviointityökalun tehokkuutta seuratoiminnan hallinnollisen puolen kehittämisessä. Footpass-arviointityökalun tarkoituksena oli selvittää vaikuttiko arvioinnit ja kehitysehdotukset 2-4 vuoden testijakson aikana seuran organisaatioon, strategiaan, pelaajakartoitukseen, urheilutoimintaan, valmentajiin, tukitoimiin, toimintaympäristöön, viestintään ja henkilöstöhallintoon. Opinnäytetyössä tarkempaan tarkkailuun valittiin viisi seuraa, joilta tarkkailtiin organisaation, strategian ja urheilutoiminnan muutoksia Footpass-ohjelman aikana. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Footpass-ohjelman vaikutusta näihin osa-alueisiin</p> <p>Tutkimus toteutettiin auditoimalla jokainen seura kahteen kertaan. Ensimmäisessä auditoinnissa seura arvioitiin Footpass-arviointityökalun avulla, jonka jälkeen Suomen Palloliitto antoi seuralle tulosten lisäksi kirjallisen toiminnan kehitysehdotuksen. Uusi auditointi tehtiin seuralle 2-4 vuoden kuluttua, jonka jälkeen Suomen Palloliitto antoi seuralle uudet tulokset ja uudet toiminnan kehitysehdotukset.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että Footpass-ohjelman seurat pystyivät parantamaan kokonaistulostaan auditointien välillä. Seurojen keskittyessä liikaa tietyn osa-alueen kehittämiseen, saattoi joku vähemmälle huomiolle jäänyt osa-alue heikentää tulostaan. Joissain osa-alueissa negatiivinen kehitys on tapahtunut juuri ennen toista auditointia, joten seuralla ei ole ollut mahdollisuutta reagoida asiaan.</p> <p>Footpass-ohjelman avulla seurat saavat yksityiskohtaisen ja kattavan arvion toiminnastaan ulkopuoliselta taholta. Seurat eivät välttämättä itse kykene paikantamaan ongelmiaan tai heillä on ongelmia niiden ratkaisemisessa. Suomen Palloliitto tarjoaa seuroille arvokkaan johtamisen työkalun, joka toimii perustana suunnittelulle ja kehittelylle. Suomen Palloliitto saa Footpass-ohjelman avulla paremman käsityksen seurojen tilanteista, mikä auttaa kehittämään ohjelmaa entisestään ja selvittämään yleisimmät ongelmat.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> yhdistystoiminta, hallitus, organisointi, footpass-arviointityökalu</p>	

Degree programme in sports and leisure management

<p><b>Authors</b> Jere Matinlassi</p>	<p><b>Group or year of entry</b> LOT 2010</p>
<p><b>The title of thesis</b> Effects of the Footpass evaluation tool in club activity</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 47+1</p>
<p><b>Supervisors</b> Teppo Rantala</p>	
<p>The aim of this thesis was to survey the effectiveness of the Footpass evaluation tool in the development in sports clubs. The purpose of Footpass evaluation tool is to examine the effects of evaluations and development proposals on organization, strategy, players research, athletic activity, coaches, support functions, communication and human resource administration during a two to four year test period. The research examined closely five clubs, which were observed for changes in organization, strategy and athletic activity during Footpass-programme. The purpose of the research was to examine Footpass program's influence on chosen sectors.</p> <p>The research was implemented by auditing each club twice. The clubs were evaluated with Footpass in the first audit, after which the Finnish Football Association gave the clubs the results and written development suggestions. The second audit was organized two to four years later. The new results and development suggestions were given to the clubs by the Finnish Football Association.</p> <p>The results of the study demonstrated that the clubs involved in the Footpass-programme were able to improve their overall results between the audits. The clubs' excessive development focus on a specific sector might hinder the performance of other sectors. In certain cases the negative development occurred close to the second audit, in which cases the clubs did not have an opportunity to adjust.</p> <p>Footpass-programme enable the clubs to acquire specific and comprehensive evaluation of their operations from external sources. The clubs are unable to locate the problems or they have problems solving the problems. The Finnish Football Association provides a valuable governance tool for the clubs, which acts as the foundation for future design and development. The Finnish Football Association can apply the Footpass-programme to expand their knowledge of clubs, which provides the bases for further development. The programme is capable of identifying common problems.</p>	
<p><b>Key words</b> association activity, board, organization, footpass evaluation tool</p>	

## Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
2	Yhdistymisvapaus .....	2
3	Mikä on yhdistys .....	3
3.1	Yhdistyksen tunnusmerkit .....	3
3.2	Rekisteröimätön yhdistys .....	3
3.3	Rekisteröity yhdistys .....	5
4	Yhdistyksen perustaminen.....	6
4.1	Perustamiskirja.....	6
4.2	Säännöt .....	7
4.3	Ennakkotarkastus .....	9
5	Yhdistyksen hallitus .....	10
5.1	Hallituksen valinta.....	10
5.2	Hallituksen kokoonpano .....	11
5.3	Hallituksen toimikausi .....	11
5.4	Hallituksen tehtävät .....	12
5.5	Hallituksen toiminta.....	14
6	Yhdistyksen hallinto .....	15
6.1	Toimintakertomus.....	15
6.2	Tilinpäätös .....	16
6.3	Toimintasuunnitelma .....	17
6.4	Talousarvio.....	17
7	Yhdistystoiminnan kehittäminen.....	19
7.1	Jäsenet ovat passiivisia.....	19
7.2	Nykyisten väsyneiden toimijoiden tilalle on mahdoton saada uusia aktiiveja.19	
7.3	Uusi hallituksen jäsen jättää paikkansa seuraavassa vuosikokouksessa. ....	20
7.4	Kokoukset ovat tylsiä, eikä niissä tehdä todellisia päätöksiä.....	20
7.5	Hallituksessa kukaan ei tee mitään - kaikki kaatuu puheenjohtajan niskoille.21	
7.6	Päätöksiä tehdään, muuta ei kuitenkaan tapahdu. ....	21
7.7	Asiassa on niin paljon työtä, että ei tiedetä mistä aloittaa.....	22
7.8	Järjestö ei kykene muuttumaan. ....	23
8	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat.....	24
9	Tutkimusmenetelmät.....	25
9.1	Kohdeseurat.....	25

9.2	Tutkimusasetelma.....	25
9.3	Mittausmenetelmät.....	25
9.4	Tilastolliset tarkastelut .....	26
10	Tutkimustulokset .....	27
10.1	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 1 koko toimintaan.....	27
10.1.1	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 1 organisaatioon .....	28
10.1.2	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 1 strategiaan .....	29
10.1.3	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 1 urheilutoimintaan.....	29
10.2	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 2 koko toimintaan.....	30
10.2.1	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 2 organisaatioon .....	31
10.2.2	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 2 strategiaan .....	31
10.2.3	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 2 urheilutoimintaan.....	32
10.3	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 3 koko toimintaan.....	34
10.3.1	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 3 organisaatioon .....	34
10.3.2	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 3 strategiaan .....	35
10.3.3	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 3 urheilutoimintaan.....	36
10.4	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 4 koko toimintaan.....	37
10.4.1	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 4 organisaatioon .....	38
10.4.2	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 4 strategiaan .....	38
10.4.3	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 4 urheilutoimintaan.....	39
10.5	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 5 koko toimintaan.....	40
10.5.1	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 5 organisaatioon .....	40
10.5.2	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 5 strategiaan .....	41
10.5.3	Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 5 urheilutoimintaan.....	43
11	Pohdinta .....	44
	Lähteet: .....	47
	Liite 1. Laatuarvioinnin aihealueet.....	48

# 1 Johdanto

Suomalaiset hakevat yhteenkuuluvuutta ja hyväksyntää yhdistysten kautta. Yhteenliittymä voi kutsua itseään yhdistyksen lisäksi esimerkiksi seuraksi, kerhoksi tai klubiksi. Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan Suomessa on noin 127 000 yhdistystä. Tämän lisäksi yhdistystoimintaa harjoitetaan lukuisissa rekisteröimättömissä yhdistyksissä. Liikunta- ja urheiluseurojen määrä on kasvanut merkittävästi 1980-luvun loppupuolelta lähtien. Suomen Palloliittoon kuuluvissa yli 1 000 jäsen seurassa on noin 115 000 rekisteröityä pelaajaa.

Suurin osa yhdistyksistä on pieniä, jotka toimivat ainoastaan luottamusjohdon ja vapaaehtoisuuden varassa. Joukkoon mahtuu myös suuria ja merkittäviä varallisuusmassoja omistavia ja tärkeitä yhteiskunnallisia tehtäviä hoitavia yhdistyksiä. Yhdistystoiminnalla on keskeinen merkitys muun muassa ammatillisessa edunvalvonnassa, poliittisessa toiminnassa, kulttuuri- ja sivistystoiminnassa sekä urheilu- ja harrastustoiminnassa.

Jokaisella yhdistyksellä on hallitus joka vastaa yhdistyksen hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Yhdistysten hallitustyöskentelystä ei kuitenkaan ole kirjoitettu lähiainakaan niin paljoa kuin osakeyhtiöiden hallitustyöskentelystä. Opinnäytetyössä esitellään yhdistystoiminnan ja hallitustyöskentelyn lähtökohtia sekä oikeudellisia perustoja.

Oman erityispiirteensä yhdistysten johtamiseen ja hallitustyöskentelyyn tuo se, että yhdistystyöskentä on erittäin laaja ja kirjava. Kuitenkin eri toiminta-alojen yhdistykset törmäävät samoihin ongelmiin. Footpass-ohjelma tarjoaa mahdollisia ratkaisuja näiden ongelmien voittamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosan tarkoituksena on selvittää kyetäänkö jalkapalloseuran hallinnollista toimivuutta parantamaan Suomen Palloliiton alaisella Footpass-arviointityökalulla. Footpass-arviointityökalu on urheiluseuran toiminnan arviointiin ja kehittämiseen alun perin Belgiassa rakennettu tietokonepohjainen menetelmä.

## 2 Yhdistymisvapaus

Suomen perustuslaissa on säädetty kansalaisille yhdistymisvapaus, joka on olennainen osa länsimaista demokratiaa. Yhdistymisvapaus oikeuttaa suomalaisen perustamaan yhdistyksen ilman erinäistä lupaa, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan. Yhdistyslaki mahdollistaa myös vapauden erota yhdistyksestä ja olla kuulumatta yhdistykseen. Yhdistyslaki sisältää myös suojan yhdistyksen perusteetonta lakkauttamista vastaan. (Eskelinen ym. 1996, 27; Hallila & Riitesuo 1999, 7; Loimu 2007, 19.)

Yhdistys on juridisesti aatteellinen toimija, jolle yhdistymisvapaus antaa vapauden järjestää sisäisesti toimintaansa parhaaksi näkemällään tavalla. Toiminta ei kuitenkaan saa olla lain tai hyvien tapojen vastaista. (Eskelinen ym. 1996, 28; Loimu 2007, 19; Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2008, 4.)

Virallisella rekisteröinnillä yhdistys saa oikeushenkilön aseman. Rekisteröitäessä yhdistystä sen sääntöjen on täytettävä Suomen lain ehdottomat määräykset. Tarkoituksena on turvata vähemmistöjen asema, sivullisten oikeudet ja jäsenten yhdenvertaisuus. (Loimu 2007, 19.)

Yhdistyslakiin on merkitty pykälä, joka mahdollistaa yhdistyksen purkamisen milloin tahansa jäsenten näin päättäessä. Julkinen valta voi ainoastaan rekisteröintivaiheessa välillisesti puuttua yhdistyksen toimintaan hyväksymällä tai hylkäämällä yhdistyksen säännöt. Hylkäämisen perusteena voi olla vain yhdistyslaki tai jokin muu laki. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2008, 4.)

## **3 Mikä on yhdistys**

### **3.1 Yhdistyksen tunnusmerkit**

Yhteenliittymää voidaan pitää yhdistyksenä, jos siinä on vähintään kolme jäsentä toteuttamassa pysyvää tarkoitettua toimintaa, jolla on aatteellinen tarkoitus. Jäsenet voivat olla luonnollisia henkilöitä (ihmisiä) tai oikeushenkilöitä (osakeyhtiöitä, kuntia tai muita yhdistyksiä). Yhdistyksen pysyvä toiminta on vastakohta tilapäiselle toiminnalle. Yhdistyksen oletetaan toimivan pitkään, eikä näköpiirissä ole sellaista tilannetta, että yhdistys voitaisiin tarpeettomana tai työssä tehneenä lopettaa. (Loimu 2007, 21-22.)

Lain mukaan yhdistyksen saa perustaa vain aatteellista tarkoitusta varten. Yhdistyksen toiminnan kannalta lain tarkoittama aatteellisuus on ymmärrettävä laajasti. Nykykäytännön mukaan aatteellisuus voi merkitä esimerkiksi jonkin aatesuunnan edistämistä, jonkin ryhmän etujen valvontaa, hyväntekeväisyyttä, palvelujen tuottamista jäsenille tai yhdessäolomahdollisuuksien tarjoamista. Yksinkertaisesti yhdistykset ovat aatteellisia, jos niiden tarkoituksena ei ole voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankkiminen. (Loimu 2007, 22; Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen, Steiner. 2008, 14.)

Aatteellisella yhdistyksellä on mahdollisuus toimia myös yleishyödyllisesti, jolloin se on verovelvollinen ainoastaan elinkeinotuloistaan sekä muuhun kuin yleishyödylliseen tarkoitukseen saaduista tuloista. Verolait määrittelevät aatteellisen yhdistyksen yleishyödylliseksi, jos ”se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä, sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin ja se ei tuota toiminnallaan siihen osallisille taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohutuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä.” (Perälä ym. 2007, 15-16.)

### **3.2 Rekisteröimätön yhdistys**

Rekisteriin merkkamattoman yhdistyksen tunnistaminen saattaa olla haasteellista, sillä ei ole lainkaan yksiselitteistä, milloin esimerkiksi jokin harrasteryhmä on siinä määrin aatteellinen ja pysyvä, jotta se voitaisiin lukea yhdistykseksi. Viime kädessä asiasta päättää oikeudenistunto, jos muut varsinaiset asiat ovat kunnossa. Toiminnan ollessa pienimuotoista ei usein ole edes olennaista tietää onko yhteenliittymä yhdistys vai ei. (Loimu 2007, 23-24.)

Rekisteröimätön yhdistys voi järjestää sisäistä toimintaansa parhaaksi katsomallaan tavalla. Sen jäsenten ei tarvitse olla yhdenvertaisia eikä päätöksenteon tarvitse olla demokraattista. Usein rekisteriin merkitsemättömät yhdistykset toimivat samalla tavalla kuin rekisteriin merkitytkin yhdistykset. Vaikka rekisteröimättömällä yhdistyksellä on tiettyjä vapauksia, tulee sen kuitenkin täyttää muun muassa seuraavat yhdistyslain pykälät. (Loimu 2007, 24.)

- ”Sen tarkoituksen tulee olla aatteellinen, eikä se saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen” [YhdL 1§(26.5.1989/503)]
- ”Sen toiminta ei saa olla pääasiassa taloudellista” [YhdL 2§(26.5.1989/503)]
- ”Se ei saa olla sotilaallinen yhdistys” [YhdL 3§(26.5.1989/503)]
- ”Se ei saa olla ampumayhdistys” [YhdL 4§(22.12.2009/1398)]
- ”Se saa harjoittaa vain säännöissä mainittua elinkeinoa tai ansiotoimintaa” [YhdL 5§(26.5.1989/503)]
- ”Valtiollisiin asioihin vaikuttamaan pyrkivässä yhdistyksessä jäsenenä voi olla vain Suomen kansalaisia ja ulkomaalaisia joiden kotipaikka on Suomessa” [YhdL 10§(26.5.1989/503)]
- ”Hallituksen on pidettävä jäsenluetteloa ja jäsenellä on oikeus tutustua jäsenluetteloihin” [YhdL 11§(26.5.1989/503)]
- ”Se voidaan lakkauttaa ja sille voidaan antaa väliaikainen toimintakielto, jos se toimii olennaisesti vastoin lakia tai hyviä tapoja, toimii olennaisesti vastoin säännöissä määrättyä tarkoitustaan tai toimii ampumayhdistyksenä ilman lupaa, sen puheenjohtajalla ei ole Suomessa kotipaikkaa tai vähintään puolet sen hallituksen jäsenistä ei ole kotipaikkaa Suomessa” [YhdL 43§(26.5.1989/503) ja YhdL 44§(26.5.1989/503)]

Olennessa ero rekisteröidyn ja rekisteröimättömän yhdistyksen välillä on se, että rekisteröimättömän yhdistyksen sopimuksista vastaavat yhdistyksen toimeen osallistuneet henkilökohtaisesti ja yhteisvastuullisesti. Tällöin esimerkiksi rekisteriin merkitsemättömän yhdistyksen velka on käytännössä velkasopimuksen tekemisestä päättäneiden omaa velkaa ja he ovat siitä yhdessä vastuussa. (Loimu 2007, 25.)

Rekisteröimätön yhdistys ei ole valtuutettu sitouttamaan jäseniään mihinkään. Rekisteröimättömän yhdistyksen sopimusten ja sitoumusten päättäjät ovat henkilökohtaisesti vastuussa, vaikka yhdistys myöhemmin rekisteröitäisiin. Jos näin ei olisi, Suomen ylivelkaantuneet voisivat perustaa yhdistyksen, rekisteröidä sen ja siirtää velkansa sen vastuulle. (Loimu 2007, 25)

### 3.3 Rekisteröity yhdistys

Yhdistys voidaan merkitä Patentti- ja rekisterihallituksen alaiseen yhdistysrekisteriin, jolloin yhdistys saavuttaa oikeushenkilön aseman. Oikeushenkilön asemalla yhdistys voi hankkia oikeuksia, tehdä sopimuksia, olla asianosaisena tuomioistuimessa ja muun viranomaisen luona sekä omistaa omaisuutta. Rekisteriin merkityn yhdistyksen sopimuksista eivät tällöin vastaa sopimuksen allekirjoittajat tai yhdistyksen jäsenet, vaan yhdistys vastaa velvoitteistaan itse. Rekisteriin merkitty yhdistys saa lisätä nimeensä sanat ”rekisteröity yhdistys” tai näiden sanojen lyhenteen ”ry”. (Eskelinen 1996, 29; Loimu 2007, 26; Perälä ym. 2007, 15).

Rekisteriin merkitseminen edellyttää, että yhdistys täyttää lain määräämät muotovaatimukset. (Loimu 2000, 26.) Yhdistyksen sähköinen rekisteröinti maksaa 20€ ja paperiversiona 30€. (Patentti- ja rekisterihallitus 2010.)

## 4 Yhdistyksen perustaminen

Yhdistyksen perustamisesta päätetään usein perustavassa kokouksessa. Tällöin laaditaan yhdistykselle säännöt, valitaan ensimmäinen hallitus ja laaditaan lain edellyttämä perustamiskirja. (Eskelinen ym. 1996, 29.) Rekisteriin merkitsemätön yhdistys voidaan perustaa täysin vapaa-  
muotoisesti, jopa ”hiljaisella sopimuksella” ilman muodollisuuksia. Juuri tästä syystä on vaikea tunnistaa onko yhteenliittymä yhdistys vai ei. (Loimu 2007, 31) Rekisteröitävän yhdistyksen perusmenettelyjen ja sääntöjen tulee täyttää yhdistyslain edellyttämät vähimmäissisältö. (Eskelinen ym. 1996, 29.)

Yhdistyksen perustaminen on helppoa ja yksinkertaista. Se ei tuota kohtuuttomasti töitä eikä maksa kovinkaan paljoa. Jos siis yhdistyksen perustamiseen on syytä, kannattaa se tehdä. Yhdistyksen voi perustaa rekisteröimättömänä ja merkitä se rekisteriin vasta jos yhdistyksen hallitus näkee sen tarpeelliseksi. Rekisteriin merkitsemistä kannattaa harkita esimerkiksi seuraavissa tilanteissa: (Loimu 2007, 31.)

- Yhdistyksellä on paljon jäseniä
- Yhdistys haluaa tehdä taloudellisia sitoumuksia
- Budjetin loppusumma on suuri
- Yhdistys haluaa ottaa avustuksia
- Yhdistys haluaa liittyä jonkin valtakunnallisen liiton jäseneksi

Kun yhdistys halutaan rekisteröidä, tulee yhdistyksen täyttää Patentti- ja rekisterihallituksen lomake ”Perusilmoitus yhdistysrekisteriin”. Lomakkeen liitteeksi laitetaan yhdistyksen perustamiskirja, säännöt ja kuitti tai jäljennös rekisteröintimaksun suorittamisesta. Kaikkia asiakappereita tarvitaan kolme kappaletta. (Loimu 2007, 31-32.)

### 4.1 Perustamiskirja

Yhdistyslaki säätelee, että ”yhdistyksen perustamisesta on tehtävä perustamiskirja, johon on liitettävä yhdistykselle laaditut säännöt. Perustamiskirja on päivätty ja vähintään kolmen yhdistyksen jäseneksi liittyvän allekirjoitettava. Perustajana olevan luonnollisen henkilön tulee olla 15 vuotta täyttänyt”. (Finlex. 2010.)

Yhteenliittymä lasketaan yhdistykseksi vasta kun se on perustettu. (Rosengren & Törrönen 2008, 14). Perustamiskirja laaditaan yleensä yhdistyksen perustavassa kokouksessa tai kokouksessa, jossa yhdistys päätetään ilmoittaa yhdistysrekisteriin. (Loimu 2007, 32). Perustavassa kokouksessa hyväksytään yhdistyksen säännöt ja ensimmäinen toimintasuunnitelma. (Rosengren & Törrönen 2008, 14). Perustava kokous voidaan järjestää pienimuotoisena perustajien kesken tai kutsua mukaan yhdistyksen toiminnasta kiinnostuneita ihmisiä. (Loimu 2007, 32-33.)

## 4.2 Säännöt

Yhdistystoimintaa säätelevien lakien ja sääntöjen tarkoituksena on varmistaa hyvä yhdistyskäytäntö. Hyvän yhdistyskäytännön kivijalkana ovat demokratia, jäsenten tasavertaisuus ja avoimuus. Tälle kivijalalle on hyvä laatia perustaksi yhdistyksen säännöt, jolle koko toiminta rakentuu. Yhdistystoiminnan monimuotoisuuden takia kaikkiin ongelmiin ei löydy valmiita ratkaisuja laista tai säännöistä. Siksi yhdistystoiminnassa terveen järjen käyttö on sallittua ja suositeltavaa, kunhan ratkaisut perustuvat yhdistyksen kivijalkaan. (Rosengren & Törrönen 2008, 13-14.)

Säännöissä tulee käydä ilmi ainakin seuraavat seikat:

- ”Yhdistyksen nimi”
- ”Yhdistyksen kotipaikkana oleva Suomen kunta”
- ”Yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot”
- ”Jäsenen velvollisuus suorittaa yhdistykselle jäsenmaksuja ja muita maksuja”
- ”Yhdistyksen hallituksen jäsenten ja yhdistyksen tilintarkastajien lukumäärä tai vähimmäis- ja enimmäismäärä sekä toimikausi”
- ”Yhdistyksen tilikausi”
- ”Milloin yhdistyksen hallitus ja tilintarkastajat valitaan, tilinpäätös vahvistetaan ja vastuuvapaudesta päätetään”
- ”Miten ja missä ajassa yhdistyksen kokous on kutsuttava koolle”
- ”Miten yhdistyksen varat on käytettävä, jos yhdistys purkautuu tai lakkautetaan”

(Eskelinen ym. 1996, 29.)

Edellä mainituilla minimisäännöksillä yhdistys voi harjoittaa vain pientä ja pienimuotoista yhdistystoimintaa. Laajempaa toimintaa varten yhdistyksen sääntöihin on lisättävä seuraavia asioita: (Loimu 2007, 37.)

- ”Jäseneksi hyväksymisen ehdot”
- ”Jäsenen velvollisuudet yhdistystä kohtaan”
- ”Jäsenen erottamisen ehdot ja menettelytapa”
- ”Yhdistyksen kokouksessa (valtuutettujen tai edustajiston kokouksessa) käsiteltävät asiat”
- ”Jäsenen mahdollisuus tehdä aloitteita yhdistyksen (edustajiston tai valtuutettujen) kokoukselle”
- ”Milloin yhdistyksen ylimääräisiä kokouksia pidetään”
- ”Valtuutettujen tai edustajakokouksen osanottajien edustajien valintamenettely”
- ”Valtuuston tai edustajiston täydentäminen, jos joku sen jäsenistä eroaa tai tulee toimikautensa aikana esteelliseksi, varsinkin siinä tapauksessa, että valtuutetut tai edustajat valitaan jäsen- tai liittoäänestyksellä”
- ”Hallituksen tehtävät”
- ”Yhdistyksen päättävien elinten kokouksessa noudatettavia menettelytapoja”
- ”Milloin tilinpäätöksen tulee olla valmiina tilintarkastajalle toimitettavaksi”
- ”Normaalista poikkeava päätöksenteko (sääntöjen muuttaminen, yhdistyksen purkaminen ja mahdollisesti jokin muukin jäsenistön kannalta hyvin tärkeä asia)”
- ”Yhdistyksen arkiston luovuttaminen yhdistyksen purkautuessa tai tultua lakkautetuksi”
- ”Yhdistyksen nimen kirjoittaminen ja nimenkirjoittajat”

Kun yhdistyksen säännöt on hyväksytty ja yhdistys on merkattu rekisteriin, ne ovat yhdistyksen viralliset säännöt ja sen on ehdottomasti toimittava niiden mukaan. Yhdistys ei voi poiketa säännöistään edes kokouksessa tehdyllä yksimielisellä päätöksellä. (Loimu 2007, 38.)

Jos yhdistys toteaa sääntönsä puutteelliseksi sen toiminnan kehittyessä tai toimintaympäristön muuttuessa, sääntöjä pystyy muuttamaan yhdistyksen kokouksessa, kunhan asiasta on mainittu kokouskutsussa ja sääntömuutos saa taakseen lain vaatiman  $\frac{3}{4}$  määräenemmistön annetuista äänistä, mikäli säännöissä ei määrätä muuta enemmistöä. (Loimu 2007, 39.)

### 4.3 Ennakkotarkastus

Jos yhdistyksen rekisteröinnin tai sääntömuutoksen normaali käsittelyaika tuntuu liian pitkältä, käsittelyä on mahdollista nopeuttaa. Yhdistyksen säännöt on mahdollista ennakkotarkastuttaa, jos siihen on yhdistyksen koon tai muun sellaisen syyn vuoksi tarvetta. (Loimu 2007, 40.)

Ennakkotarkastuksen jälkeen viranomaisen yleensä ehdottaa sääntöihin ainakin stilistisiä muutoksia. Ennakkotarkastuksen jälkeen tehdyt muutokset nopeuttavat itse rekisteröintitapahtumaa. Koko prosessi saattaa parhaimmillaan kestää alle kuukauden. Nopealla menettelyllä on kuitenkin hintansa. Ennakkotarkastus maksaa 400€ vuonna 2010, jonka päälle tulee normaali rekisteröintimaksu. (Loimu 2007, 40.)

## 5 Yhdistyksen hallitus

Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä on oltava johtoelin. (Rosengren & Törrönen 2008, 33). Yhdistyslaissa puhutaan hallituksesta, mutta käytännön yhdistystoiminnassa siitä voidaan käyttää muitakin nimityksiä. Yleisimmät ovat johtokunta ja toimikunta. (Loimu 2007, 131). Toimiakseen yhdistys tarvitsee hallitukseen luonnollisia ihmisiä, joiden tehtävänä on hoitaa yhdistyksen asioita. Hallituksen tehtävänä on yhdistyksen säännöissä ilmaistun tarkoituksen huolellinen toteuttaminen ja juoksevien konkreettisten toimien hoitaminen. (Perälä ym. 2008, 68.)

Hallituksessa on oltava puheenjohtaja, mutta varapuheenjohtajan virkaa ei ole pakko täyttää. Hallitukseen kuuluu myös muihin erillisiin tehtäväkuviin valittuja henkilöitä, kuten taloudenhoitaja ja sihteeri. Vaikka jokaisella hallituksen jäsenellä voi olla oma tehtäväpiirinsä, tekee hallitus päätöksensä yhteisesti kollektiivina. (Hallila & Riitesuo 1999, 20.)

### 5.1 Hallituksen valinta

Hallituksen valitsee aina yhdistyksen kokous. (Rosengren & Törrönen 2008, 33). ”Yhdistyksen jäsenet valitsevat äänestyksellä hallituksen jäsenet, eikä yhdenkään jäsenen asettamista voi antaa ulkopuolisen tehtäväksi”. [YhdL 23:1.4(26.5.1989/503)]. Jos yhdistyksen päätöksenteossa käytetään sääntöjen mukaan valtuutettuja, on määrättävä, valitsevatko hallituksen yhdistyksen jäsenet vai valtuutetut. Yhdistyksen säännöissä ei voida määrätä itseoikeutetuista jäsenistä, esimerkiksi liiton säännöissä ei ole mahdollista määrätä, että jäsenyhdistysten hallitusten puheenjohtajat muodostaisivat liiton hallituksen. (Perälä ym. 2008, 71.)

Yhdistyksen tai valtuutettujen kokouksessa noudatetaan enemmistövaalitapaa, jollei valinta tapahdu yksimielisesti. [YhdL 28§(26.5.1989/503)]. Yhdistyksen säännöissä on mahdollista määrätä vaaleissa noudatettavista menettelyistä, mutta jos tällaisia määräyksiä ei ole noudatetaan lain kuvaamia olettamia. Yhdistyslain mukaan kaikille jäsenille ja valtuutetuille on turvattava oikeus osallistua ehdokkaiden asettamiseen vaaleja varten. (Perälä ym. 2008, 72.)

Enemmistövaalitapaa käytettäessä hallitukseen valituksi tulevat eniten ääniä saaneet, jollei yhdistyksen säännöissä toisin määrätä. [YhdL 29:1§(26.5.1989/503)]. Käytännössä on olemassa useampia kokousteknillisiä menettelyjä enemmistön selvittämiseksi. Suhteellisen vaalitavan käyttäminen edellyttää säännöissä annettuja tarkempia määräyksiä. [YhdL 29:2§(26.5.1989/503)]. Vaalin mennessä tasan (sama äänimäärä tai suhteellisessa vaalissa sama

vertausluku), valinta ratkaistaan yhdistyslain pakottavan säännöksen mukaan arvalla. [YhdL 29:4§(26.5.1989/503)]. Tästä säännöksestä ei voida poiketa edes yhdistyksen säännöissä. (Perälä ym. 2008, 72.)

## **5.2 Hallituksen kokoonpano**

Lain mukaan hallituksessa tulee olla vähintään kolme jäsentä. Ylärajaa ei ole määritelty. Hallituksen jäsenmäärän määrittäminen on pakollinen osa yhdistyksen sääntöjä. Yhdistyksen hallitukseen voidaan valita 15 vuotta täyttänyt luonnollinen henkilö, kansallisuudesta tai kotipaikasta riippumatta. Konkurssissa oleva ei voi olla hallituksen jäsenenä konkurssiin asettamisesta konkurssituomioon saakka. Oikeushenkilö, kuten toinen yhdistys ei voi olla hallituksen jäsen. (Perälä ym. 2008, 72.)

Yhdistyksen säännöissä voidaan lain edellä mainituissa puitteissa varsin vapaasti asettaa lisäedellytyksiä, esimerkiksi jäsenten ikärajoista tai edellyttää hallituksen jäsenten olevan yhdistyksen jäseniä. (Perälä ym. 2008, 73.)

Yhdistyksen säännöissä hallituksen koko voi olla määrättyinä kiinteäksi tai liukuvaksi. Kiinteässä hallituksessa on esimerkiksi puheenjohtaja ja 4 jäsentä, kun taas liukuvassa hallituksessa on puheenjohtaja ja 4-6 jäsentä. Liukuvalla jäsenmäärällä voidaan ottaa huomioon yhdistyksessä suunniteltujen töiden ja hallitukseen sopivien ehdokkaiden määrä. (Loimu 2007, 132.)

Hallituksen kokoa pohdittaessa on vastakkainasettelussa edustavuus ja tehokkuus. Edustavuus puoltaa sitä, että hallitus olisi jäsenmäärältään suuri. Suureen hallitukseen on useammilla jäsenryhmillä mahdollisuus saada siihen oma edustajansa. Suuri hallitus on käytännössä usein tehoton. Siinä ei kyetä todellisiin keskusteluihin, eikä se kykene tekemään aitoja yhteisymmärryspäätöksiä. Työskentelyn kannalta optimaalisin hallituksen koko olisi 6-7 jäsentä. (Loimu 2007, 133.)

## **5.3 Hallituksen toimikausi**

Hallituksen toimikausi alkaa joko heti valintapäätöksen tekohetkestä tai yhdistyksen säännöissä mainittuna ajankohtana. Yleensä hallitus valitaan yhdistyksen syyskokouksessa ja sen toiminta

alkaa seuraavan toimikauden, yleensä kalenterivuoden alussa. Jos asiasta ei säännöissä ole määrätty mitään, toimikausi alkaa heti valinnan jälkeen. (Loimu 2007, 135; Perälä ym. 2008, 77.)

Hallituksen jäsenten toimikauden pituus määrätään yhdistyksen säännöissä. Pienissä yhdistyksissä toimikausi on yleensä 1-2 vuotta. Lähinnä liitoissa ja isoissa yhdistyksissä toimikausi voi pituudeltaan olla 3-4 vuotta. Kovin pitkäksi toimikautta ei voi määrätä, sillä se loukkaisi yhdistyksen demokraattista luonnetta. (Loimu 2007, 135.)

Pitkää toimikautta perustellaan muun muassa sillä, että hallituksen ensimmäinen vuosi menee kuitenkin hallitustyön rutiinien opetteluun. Jos toimikausi päättyisi heti sen jälkeen, yhdistyksen toiminta ei kehittyisi. (Loimu 2007, 135.)

Lyhyttä toimikautta pidetään yleisesti parempana, koska virhevalintojen vaikutukset jäävät tällöin pienemmiksi, kun vähemmän soveliaaksi havaitusta hallituksen jäsenestä päästään eroon nopeasti. (Loimu 2007, 135.)

Yhdistyksen hallituksen jäsen voi erota tehtävästään ilmoittamalla siitä hallitukselle. Jos eroamisen jälkeen hallitukseen jäävät jäsenet muodostavat vielä laillisesti päätösvaltaisen hallituksen, voi hallitus jatkaa sellaisenaan seuraavan hallituksen valintamenettelyyn saakka. Jos liian moni jäsen eroaa, eikä hallitus sen johdosta ole enää päätösvaltainen, on huolehdittava hallituksen valintamenettelyn käynnistämisestä päätösvaltaisen hallituksen saamiseksi. (Perälä ym. 2008, 77). Sellaista tilannetta yhdistyksessä ei voi olla, että sillä ei olisi lainkaan hallitusta. Hallituksen jäsenen toimikausi voi päättyä seuraavista syistä:

- Yhdistys purkautuu tai lakkautetaan
- Jäsenen sääntöjenmukainen toimikausi päättyy
- Hänet erotetaan hallituksen jäsenyydestä
- Hän kuolee
- Hän ei täytä säännöissä määriteltyjä ehtoja hallituksen jäsenyydelle

#### **5.4 Hallituksen tehtävät**

Yhdistyslain 35§ mukaan hallituksen on lain, yhdistyksen sääntöjen ja päätösten pohjalta huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita. (Perälä ym. 2008, 68; Suomen Liikunta ja Urheilu, 6).

Hallitus edustaa yhdistystä. Huolellisuusvelvoitteen täyttämiseksi hallituksen on huolehdittava yhdistyksen toiminnan asianmukaisesta organisoinnista. Vaikka hallitus delegoisi tehtäviään, säilyy hallituksella kuitenkin vastuu valvoa toimintaa. (Perälä ym. 2008, 69). Yhdistyslaissa on määrätty tiettyjä tehtäviä, jotka hallituksen tulee aina hoitaa. (Loimu 2007, 138.)

- ”Jäsen luettelon pitäminen” [(YhdL 11.1(30.12.1992/1614)]
- ”Jäsenluettelon tietojen luovuttamisesta päättäminen” [(YhdL 11.2(30.12.1992/1614)]
- ”Jäseneksi hyväksyminen” [(YhdL 12 (30.12.1992/1614)]
- ”Jäsenten eroilmoitusten vastaanottaminen” [(YhdL 13 (26.5.1989/503)]
- ”Jäsenen erottamisesta päättäminen, jos säännöissä on niin määrätty” [(YhdL 15.3 (26.5.1989/503)]
- ”Yhdistyksen kokouksen kutsuminen koolle” [(YhdL 20 (26.5.1989/503)]
- ”Valtuutettujen kokouksen kutsuminen koolle” [(YhdL 21 (26.5.1989/503)]
- ”Muun päätöksenteon järjestäminen” [(YhdL 22 (26.5.1989/503)]
- ”Päättäminen yhdistyksen omaisuuden myymisestä, vaihtamisesta ja kiinnittämisestä jos säännöissä on niin määrätty” [(YhdL 23.2 (26.5.1989/503)]
- ”Pöytäkirjan laatiminen muusta päätösmenettelystä” [(YhdL 31.2 (26.5.1989/503)]
- ”Yhdistyksen asioiden huolellinen hoitaminen lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan” [(YhdL 35 (26.5.1989/503)]
- ”Yhdistyksen edustaminen” [(YhdL 35.1 (26.5.1989/503)]
- ”Hallituksen puheenjohtajan valitseminen, jos puheenjohtajaa ei muutoin ole” [(YhdL 35.2 (26.5.1989/503)]
- ”Nimenkirjoitusoikeuden antaminen, jos säännöissä on niin määrätty” [(YhdL 36.2 (26.5.1989/503)]
- ”Purkautuvan yhdistyksen selvitystoimista huolehtiminen, jollei ole valittu selvitysmiestä” [(YhdL 40.1 (26.5.1989/503)]
- Tilinpäätöksen laatiminen ja allekirjoittaminen, jollei valittu selvitysmiestä” [(Kirjanpitolaki luku 3.7§ (30.12.2004/1304)]
- ”Yhdistyksen omaisuuden luovuttaminen konkurssiin” [(YhdL 61 (26.5.1989/503)]

## 5.5 Hallituksen toiminta

Yhdistyslaissa on edellä kuvatulla tavalla säädetty hallituksen tehtävistä. Menettelyistä asioiden hoitamiseksi ja tehtävien täyttämiseksi ei ole säädettyjä lakeja. Yhdistys voi säännöillään vapaasti muokata päätösmenettelyä ja muuta toimintaa. (Hallila & Riitesuo 1999, 21; Perälä ym. 2008, 78). Hallituksen ”sisäisen” toiminnan, kuten päätösmenttelyn ym., tarkoituksiksi voidaan nähdä mahdollisuuden antaminen kaikkien hallituksen jäsenten osallistumiseen ja päätösvaltaisen enemmistön kannan selvittämiseen kuhunkin tilanteeseen siten, että hallitus voi toteuttaa yhdistyslaissa ja yhdistyksen säännöissä sille asetetut tehtävät. (Perälä ym. 2008, 78.)

Yleisin hallitusten toimintatapa on kokoontua erityisiin hallituksen kokoustilaisuuksiin, mutta jollei säännöissä ole määritelty toimintatapaa, voi hallitus toimia myös muutoin. Hallituksen kaikille jäsenille on kuitenkin annettava mahdollisuus osallistua hallituksen toimintaan riippumatta, mitä menettelyä käytetään. (Perälä ym. 2008, 79.)

Jos hallitus ei ole poissaolojen vuoksi päätäntävaltainen kokouksessaan, täytyy niin monelta poissaolijoilta hankkia hyväksyntä päätöksille jälkikäteen, kunnes päätöksen takana on päätäntävaltainen hallitus. Vaikka joidenkin jäsenten kanta ei olisikaan, päätäntävaltaisuuden ylityttyä, merkitsevä, ei heitä tule jättää pimentoon tehdyistä toimista ja päätöksistä. (Perälä ym. 2008, 79.)

Yhdistyksen hallituksen päätösmenttelyitä ei ole Suomessa linjattu tätä tarkemmin. Yhdistyskäytännössä on kuitenkin vakiintuneita toimintatapoja, joista on julkaistu oppaita. (Perälä ym. 2008, 80.)

”Hallitus on päätösvaltainen, kun vähintään puolet sen jäsenistä, puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja mukaan luettuna on läsnä. Äänestykset ratkaistaan yksinkertaisella äänten enemmistöllä. Äänten mennessä tasan ratkaisee puheenjohtajan ääni, vaaleissa kuitenkin arpa.” (Patentti- ja Rekisterihallitus 2010.)

## 6 Yhdistyksen hallinto

Yhdistyksen hallituksella on hoidettavanaan paljon erilaisia yhdistystoimintaan liittyviä rutiineja, jotka yhdistyksen tulee aina hoitaa. Näiden rutiinien pohjalta hallitus hallinnoi ja edistää yhdistyksen toimintaa säännöissä mainitun aatteellisen tarkoituksen suuntaan. Käytännön yhdistysasioiden varsinainen tekeminen delegoidaan usein jollekin toimihenkilölle, mutta hallituksen vastuuta tämä ei poista eikä edes vähennä. (Loimu 2007, 73.)

### 6.1 Toimintakertomus

Toimintakertomus on nimensä mukaisesti kertomus yhdistyksen toiminnasta kuluneella tilikaudella. Yhdistyslaki ei sisällä toimintakertomuksen laadintavelvollisuutta tai sen sisältöä koskevia säännöksiä. Useat aatteelliset yhdistykset laativat toimintakertomuksen, vaikka laki tai yhdistyksen säännöt eivät sitä edellytä, sillä toimintakertomuksesta jäsenet pystyvät seuraamaan, miten yhdistys on toteuttanut aatteellista tarkoitustaan tilikaudella. (Perälä & Perälä 2006, 220-221.)

Jotta yhdistyksen toimintakertomus olisi mahdollisimman virallinen asiakirja, kannattaa se laatia kirjanpitolain säädöksen nojalla. Kirjanpitolain säädöksen mukaan toimintakertomuksessa tulee esittää seuraavat seikat: (Loimu 2007, 74.)

- ”Tiedot olennaisista tapahtumista tilikaudella ja sen päättymisen jälkeen” [Kirjanpitolaki 3:1.6§((30.12.2004/1304)]
- ”Arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä” [Kirjanpitolaki 3:1.6§((30.12.2004/1304)]
- ”Selvitys tutkimus- ja kehitystoiminnan laajuudesta” [Kirjanpitolaki 3:1.6§((30.12.2004/1304)]
- ”Merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä” [Kirjanpitolaki 3:1.5§((30.12.2004/1304)]
- ”Muita kirjanpitovelvollisen liiketoiminnan kehittymiseen vaikuttavia seikkoja” [Kirjanpitolaki 3:1.5§((30.12.2004/1304)]
- ”Taloudellista asemaa ja tulosta” [Kirjanpitolaki 3:1.5§((30.12.2004/1304)]

Toimintakertomus kannattaa laatia sellaiseen muotoon, että sitä on helppo verrata tilikauden alussa laadittuun toimintasuunnitelmaan. Toimintakertomuksessa voi kerrata toimintasuunnitelman sisältämät keskeiset tulostavoitteet, ja käydä läpi toimintatapoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Erityistä huomiota on syytä kiinnittää niihin tavoitteisiin, jotka eivät toteutuneet. (Loimu 2007, 75.)

- Asiakirja tulee jäsentää niin, ettei samasta asiasta puhuta useaan otteeseen.
- Asioiden käsittelyn laajuus on suoraan verrannollinen niiden tärkeyteen.
- asiat esitetään johdonmukaisessa järjestyksessä. Kronologinen järjestys on harvoin paras järjestys toimintakertomukselle.
- Tiedot on tarkastettava niin moneen kertaan, että ne varmasti ovat oikein.

Hyvä ja kattava toimintakertomus ei synny yhdessä illassa. Toimintakertomuksen tekemiseen kannattaa ryhtyä heti toimikauden alussa, keräämällä materiaaleja sitä varten. (Loimu 2007, 75.)

## 6.2 Tilinpäätös

Yhdistyksen täytyy laatia jokaiselta tilikaudelta tilinpäätös. Tilikausi on yleensä kalenterivuoden pituinen (12kk). Tilinpäätös sisältää seuraavat asiat: (Rosengren & Törrönen 2008, 61)

- Tuloslaskelma (näyttää miten tulokseen päästiin, ja mistä se muodostuu).
- Tase (kertoo yhdistyksen taloudellisen tilanteen tilinpäätöspäivänä).
- Liitetiedot
- Vertailutiedot (päätyneen tilikauden vertaaminen edelliseen tilikauteen).
- Rahoituslaskelma (ei pakollinen yhdistyksille)
- Toimintakertomus (ei pakollinen yhdistyksille).

Tilinpäätöksessä tulee käydä ilmi oikeat ja selkeät tiedot yhdistyksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Sisältöön laitetaan yhdistyksen kaiken toiminnan kaikki talousasiat. (Rosengren & Törrönen 2008, 61)

Yhdistys pyrkii aina nollatulokseen, jolloin tuloja ja menoja on yhtä paljon. Negatiivinenkaan tulos ole yhdistykselle vaarallinen, mutta se pitää ottaa huomioon seuraavan tilikauden talousarviossa ja toimintasuunnitelmassa. Yhdistyksille ei voi tulla useaa negatiivista tulosta perä jäl-

keen, vaan huonon tuloksen jälkeen on syytä pyrkiä positiiviseen tulokseen budjetin tasaamiseksi. (Rosengren & Törrönen 2008, 61)

Tilinpäätös tulee tehdä neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Yleensä tilikausi päättyy kalenterivuoden loppuun 31.12, jolloin tilinpäätös tulee olla tehtynä viimeistään 30.4. seuraavana vuonna. Tilinpäätös on valmis, kun yhdistyksen hallitus ja mahdollinen toiminnanjohtaja ovat sen allekirjoittaneet. Yhdistys voi myös säännöissään määrätä, kuka/ketkä allekirjoittavat tilinpäätöksen. (Rosengren & Törrönen 2008, 61-62)

### **6.3 Toimintasuunnitelma**

Aatteellisten yhdistysten toiminnan suunnittelua alkaa toimintasuunnitelmasta. Suunnitelman tulee perustua yhdistyksen sääntöihin ja toiminta-ajatukseen. Toimintasuunnitelma sisältää ohjeita yhdistyksen johdolle. Ohjeiden tulee olla riittävän joustavia, jotta ne eivät rajoita järkevää operatiivista johtamista. (Perälä & Perälä 2006, 275.)

Hallituksen laatimat selkeät tavoitteet seuraavalle tilikaudelle helpottavat toimintasuunnitelman tekemistä. Käytännössä hallitus ei osallistu suunnitelman tekniseen laatimistyöhön, vaan yhdistyksen operatiivinen johto työstää toimintasuunnitelman hallituksen käsittelyä varten. Olennaisena osana toimintasuunnitelmaa ovat yksityiskohtaiset suunnitelmat, miten tavoitteisiin päästään. (Perälä & Perälä 2006, 275.)

Koska yhdistyksen toimintasuunnitelma hyväksytään yhdistyksen kokouksessa, pidetään toimintasuunnitelmaa jäsenten hyväksymänä ohjeena, josta ei voi poiketa kuin poikkeustapauksissa. Poikkeustapausten toimintamenettelyistä on syytä sopia aina erikseen. (Perälä & Perälä 2006, 276.)

Toiminnan suunnitelmallisen rahoituksen edellytyksenä on, että toimintasuunnitelma laaditaan yhdessä talousarvion kanssa. (Perälä & Perälä 2006, 276.)

### **6.4 Talousarvio**

Talousarviossa arvioidaan tulevan tilikauden tuottoja, kuluja ja rahoitustapahtumia. Talousarviosta selviää, miten toimintasuunnitelma on suunniteltu rahoitettavan. Talousarvion pohjalta

voidaan myös määrätä seuraavan vuoden jäsenmaksut, anoa mahdolliset avustukset ja päättää jaettavista apurahoista. (Perälä & Perälä 2006, 276).

Talousarvion eli budjetin käsitteeseen sisällytetään yleensä tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetti on arvio tilikauden tuotoista ja kuluista sekä niiden erotuksesta eli tuloksesta. Kun tulosbudjetti laaditaan yhdessä toimintasuunnitelman kanssa, lähtökohtana tulosbudjetille toimii toimintasuunnitelmassa esitetyt tavoitteet ja suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin on suunniteltu päästävän. Tulosbudjettiin liitetään usein erillinen kirjallinen selvitys budjetin perusteista. (Perälä & Perälä 2006, 276-277.)

Tulosbudjetista ei vielä käy ilmi yhdistyksen rahavarojen kehitys tai niiden riittävyys kaikkiin tuleviin kassamaksuihin. Tämän selvittämiseksi on laadittava rahoitusarvio eli rahoitusbudjetti. Yhdistyksen toiminnan tuloksen lisäksi rahoitukseen vaikuttavat myös investoinnit sekä saamisten ja velkojen muutokset. Jos rahoitusbudjettia laadittaessa todetaan rahavaroissa syntyvän vajea, täytyy tämän kattamiseksi löytää lisää rahojen lähteitä tai supistaa rahojen käyttöä. Rahoitusbudjetti on saatava aina tasapainoon. (Perälä & Perälä 2006, 278.)

## 7 Yhdistystoiminnan kehittäminen

Yhdistystoiminnassa törmätään usein samoihin kliseisiin ongelmiin, joiden takia yhdistystoiminta on juuri nyt niin hankalaa. Väitteet esitetään kuin faktoina, joille ei kerta kaikkiaan voi mitään ja niiden kanssa on vain elettävä. Seuraavassa tarkastellaan näitä väitteitä ja tutkitaan, mitä mahdollisesti yhdistyksen hallitus ja sen luottamushenkilöt voisivat tehdä, jos tällaisia ongelmia ilmenee. (Loimu 2007, 361.)

### 7.1 Jäsenet ovat passiivisia.

Jos ongelma määritellään näin yksioikoisesti, oikeastaan mitään ei ole tehtävissä. Miten passiivinen ihminen ylipäättään aktivoidaan, antamalla kilpirauhasen toimintaa kiihottavaa lääkitystä, suututtamalla hänet vai toivomalla, että adrenaliinin erityis lisääntyy? Tällaisessa tapauksessa ainoa ajateltavissa oleva ratkaisu on koko jäsenkunnan vaihtaminen aktiivisempiin. (Loimu 2007, 361.)

Luultavasti on siis parempi määritellä väite ja ongelma uudella tavalla. Ongelma on, ettemme ole vielä keksineet sellaisia toimintamuotoja ja toimintatapoja, joista aktiiviset, uteliaat ja älykkäät jäsenet kiinnostuisivat. Harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta yhdistysten jäsenet ovat töissä tai koulussa käyviä henkilöitä, joiden elämä on muutenkin aktiivista harrastusten parissa. Jos heitä ei siis näy yhdistyksen tilaisuuksissa, vika ei ole jäsenten passiivisuudessa. Vika on siinä, ettei yhdistys kykene järjestämään toimintaa, joka kiinnostaisi näitä uteliaita, aktiivisia ja älykkäitä ihmisiä. (Loimu 2007, 362-363.)

### 7.2 Nykyisten väsyneiden toimijoiden tilalle on mahdoton saada uusia aktiiveja.

Monissa yhdistyksissä istuva hallitus valitaan uudelle virkakaudelle lähes rutiininomaisesti aina uudestaan. Joku saattaa korkeintaan kysyä, ovatko vanhat hallituksen jäsenet vielä hengissä? Kaikkien ollessa hengissä ehdotetaan heitä uudelleenvalittavaksi. (Loimu 2007, 364.)

Uusia aktiivisia ehdokkaita luottamustehtäviin saattaa löytyä jo jäsenten odotusten selvittämisen ja palautteen keräämisen avulla. Jäsenet voidaan pitää aktiivisina kertomalla heille runsaasti ja avoimesti hallituksen käsittelemistä asioista, ja kysymällä heidän mielipidettään ennen tärkeitä päätöksiä. Jäsenille voi antaa luottamustehtäviä ja luoda heille tilaisuuksia kokea, että he ky-

kenevät omalla toiminnallaan edesauttamaan yhdistystä saavuttamaan päämääränsä. (Loimu 2007, 364.)

### **7.3 Uusi hallituksen jäsen jättää paikkansa seuraavassa vuosikokouksessa.**

Väite pitää usein paikkansa, mutta syyt eivät kuitenkaan välttämättä ole psykologisia vaan sosi-  
aalisia. Nopea väsyminen ei siis todennäköisesti johdu uuden luottamushenkilön persoonalli-  
suudesta, vaan hallituksen toiminnasta tai tavasta toimia, joka ei hänestä tunnu hyvältä. Yksit-  
täisiä syitä voi olla monia, mutta tässä muutama esimerkki: (Loimu 2007, 364-365.)

- ”Minkäänlaista perehdytystä ei ole. Uuden hallituksen jäsenen annetaan ymmärtää, että hänen tulisi olla perillä yhdistyksen koko toiminnan kirjosta.”
- ”Hän tulee uutena tulokkaana valmiiseen ryhmään ja saa sitten ilman muiden tukea itse taistella paikkansa sen jäsenenä.”
- ”Hän saattaa kokea, että hallituksessa on ollut tapana, että uudet jäsenet ensin katsele-  
vat pari vuotta ja ovat hiljaa.”
- Häneen ei luoteta. Motivaatio hiipuu nopeasti, jos hallituksen jäsen ei saa tilaisuutta käyttää ja näyttää kykyjään.”
- ”Häntä ei arvosteta.”

(Loimu 2007, 365)

### **7.4 Kokoukset ovat tylsiä, eikä niissä tehdä todellisia päätöksiä.**

Kokoukset todella ovat usein tylsiä ja muodollisia sekä etenevät puuduttavan junnaavalla taval-  
la. Mahdollisesti niukka osanotto kokouksiin osoittaa jäsenten hyvää arvostelukykyyä. Missään  
ei ole kuitenkaan määrätty, että kokouksen tulisi edetä virallisen puuduttavasti. Kokouksia voi  
pyrkiä elävöittämään muun muassa seuraavilla tavoilla: (Loimu 2007, 366-367.)

- ”Opetelkaa käyttämään jotakin luovaa ongelmanratkaisutekniikkaa ja käyttäkää sitä sil-  
loin kun se sopii käsiteltävän asian luonteeseen.”
- Jakaantukaa kokouksessa pienryhmiin. Jokaisella ryhmällä on oma vastuualueensa ko-  
kouksen käsiteltävistä asioista. Lopuksi tulokset käsitellään koko joukolla.”

- ”Todellisen päätäntävällän siirtäminen kokoukselle. Esimerkiksi toimintasuunnitelmas- ta voi tehdä kaksi erilaista versiota. Niistä toinen perustuu nykyiselle jäsenmaksulle ja toinen jonkin verran korkeampaan jäsenmaksuun. Tällöin jäsenien on helpompi muo- dostaa mielipiteensä asiasta.”

(Loimu 2007, 367.)

### **7.5 Hallituksessa kukaan ei tee mitään - kaikki kaatuu puheenjohtajan niskoille.**

On tietysti mahdollista, että hallitukseen on valittu ihmisiä, joilla ei ole kykyä tai halua osallis- tua yhteisten asioiden hoitamiseen. Jos asian laita on tämä, mitään ei ole tehtävissä. Usein kui- tenkin puheenjohtajan on syytä arvioida omaa johtamistaan. Vapaaehtoisorganisaatiossa joh- taminen on todella vaikeaa, kun ei ole työsopimuslain mukaista oikeutta johtaa ja jakaa töitä. Puheenjohtajalla ei myöskään ole käytettävissään palkintoja tai pakotteita. (Loimu 2007, 268.)

Luottamushenkilöt kantavat vastuuta ja osallistuvat yhdistyksen toimintaa edistäviin töihin, jos heitä sattuu huvittamaan. Puheenjohtaja voi motivoida muita luottamushenkilöitä seuraavilla konsteilla: (Loimu 2007, 368.)

- ”Keskusteluttamalla hallitusta selvästi totuttua enemmän yhdistyksen perustehtävistä ja keskeisistä tavoitteista. Jotta tämä on mahdollista, täytyy kaikki ylimääräinen delegoida pois hallitukselta.”
- ”Kantamalla itse vastuuta ja näyttämällä esimerkkiä muille.”
- ”Pitämällä huolta hallituksessa vallitsevasta hengestä. Henkeä voi pyrkiä parantamaan esimerkiksi vaihtelemalla hallituksen käyttämiä työskentelytapoja.”
- ”Antamalla tehtävät ”raakoina” ja ongelmia sisältävinä. Ihmisillä on luovuutta ja he käyttävät sitä saatuaan tilaisuuden.”

### **7.6 Päätöksiä tehdään, muuta ei kuitenkaan tapahdu.**

Yhdistysten kokouksissa tehdään usein paljon päätöksiä, mutta asioiden toimeenpano kanger- telee. Hallitus voi pyrkiä kehittämään asiaa päättämällä jokaisen tekemänsä päätöksen toi- meenpanosta. Kun siis on päätetty, mitä tehdään, päätetään seuraavaksi

- kuka vastaa päätöksen toimeenpanosta

- milloin asian on oltava hoidettu
- miten toimeenpanoa seurataan

Mahdollisuuksien mukaan kannattaa jakaa vastuuta useammalle kuin yhdelle henkilölle, jolloin taakka ei tunnu niin raskaalta. Tietysti tämä vaatii sikäli onnellista tilannetta, että ihmisiä on saatavilla vastuutehtäviin. (Loimu 2007, 370.)

### **7.7 Asiassa on niin paljon työtä, että ei tiedetä mistä aloittaa.**

Tällaisessa tilanteessa kehitystyön voi aloittaa joko etulinjan toiminnan tehostamisesta tai hallituksen itsensä kehittämisestä. Etulinjalla tarkoitetaan yhdistyksessä sitä tasoa, jossa yhdistyksen toimihenkilöt kohtaavat yhdistyksen jäsenet, esimerkiksi urheiluseurojen valmentajat. Heidän motivaatiostaan ja osaamisestaan on paljolti kiinni se, mitä jäsenet kokevat yhdistykseltä saavansa. (Loimu 2007, 370-371.)

Myöskään jäsenet eivät maksa jäsenmaksuja, jotta hallitus voisi pitää mukavia kokouksia, vaan saadakseen palveluita yhdistykseltä. Siksi etulinja tason tulee olla aina kunnossa. Avainasemassa on siis jäsenpalveluiden kehittäminen ja etulinjassa työskentelevien tukeminen. (Loimu 2007, 371.)

Hallituksen oman työn kehittäminen on toinen tärkeä kehittämiskohde. Seuraavat keinot kehittävät ja vahvistavat hallituksen toimintaa.

- Käydään perusteellinen keskustelu hallituksen toiminnasta ja nykytilasta
- Käytetään muitakin työskentelytapoja kuin työkunta ja perinteinen kokous
- Delegoikaa hallitukselta pois kaikki mahdollinen ja keskittyykää käsittelemään vain
- Hankkikaa ulkopuolisia virikkeitä, kuten koulutuksia. Yhden henkilön kouluttamisella harvoin saadaan muutosta tapahtumaan koko hallituksessa, joten kaikki mukaan koulutuksiin
- Keskustelua yhdistyksen toiminta-ajatuksesta, tavoitteista ja toimintatavoista niin kauan, että löydätte yhteisymmärryksen

(Loimu 2007, 371-372.)

## 7.8 Järjestö ei kykene muuttumaan.

Yhdistyksen toiminnan todellinen muuttaminen on erittäin vaikeaa. Usein tämä johtuu yhdistysten saamasta hitaasta ja heikosta palautteesta ja toimintatavoista. Myös toiminnan vaikutus jäsenmäärien nousuun ja laskuun sekä muihin tuloksiin on todella hidasta. Tästä syystä yhdistyksissä tulisi työskennellä pitkäjänteisemmin. (Loimu 2007, 372.)

Työskentelytavat eivät aina mahdollista todellisen muutoksen käynnistämistä. Demokraattinen yhdistys on usein huomattavasti varovaisempi ja konservatiivisempi päätöksen tekijä kuin yksilö. (Loimu 2007, 372)

Olellaisinta on kuitenkin, että joku henkilö tai jokin toimielin ottaa asiasta vastuun. Hallitus ei voi perustella omaa passiivisuuttaan sillä, ettei aloitteita tullut kentältä. Puheenjohtaja ei myöskään voi olla passiivinen vedoten siihen, että muu hallitus ei ole esittänyt mitään uudistuksia. Vastuu kehittämisestä on aina hallituksella! (Loimu 2007, 373.)

## 8 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Footpass-ohjelman vaikutuksia jalkapalloseurojen toimintaan ja sen laatuun. Footpass-ohjelmalla arvioidaan laajasti seurojen toimintaa ja sen laatua eri osa-alueilla. Osa-alueita on yhdeksän, jotka ovat organisaatio, strateginen suunnittelu, pelaajakartoitus, urheilutoiminta, seuran tukitoimet, seuran toimintaympäristö, viestintä, henkilöstöhallinta ja junioritoiminnan vaikuttavuus.

Tarkempia vastauksia haettiin seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Mikä vaikutus ohjelmalla oli seuran koko toimintaan?
2. Mikä vaikutus ohjelmalla oli seuran organisaatioon?
3. Mikä vaikutus ohjelmalla oli seuran strategiseen suunnitteluun?
4. Mikä vaikutus ohjelmalla oli seuran urheilutoimintaan?

## 9 Tutkimusmenetelmät

Footpass-arviointityökalun tarkoituksena on jalkapalloseurojen toiminnan arviointi ja kehittäminen. Alkujaan tämä tietokonepohjainen menetelmä on lähtöisin Belgiasta. Suomen Palloliitto ryhtyi yhteistyössä Opetusministeriön, Suomen urheiluopiston ja Jääkiekkoliiton kanssa kehittämään työkalua sopivaksi suomalaiseen urheilutoimintaan vuonna 2005.

### 9.1 Kohdeseurat

Tutkimuksen lähempään tarkasteluun valittiin suomalaisia seuroja, jotka jäsenmääriensä perusteella voidaan luokitella suuriksi seuroiksi. Seuroilla on rekisteröityjä jäseniä yli 1000. Valinnat perustuvat seurojen laajaan toimintaan, jolloin myös toiminnan laatu ja osaamisen taso tulisi olla korkealla tasolla. Kaksi joukkueista on Helsingin piiristä, yksi Uudenmaan piiristä ja kaksi Keski-Suomen piiristä. Suomen Palloliiton pyynnöstä seurat esitetään tutkimuksessa anonyymeinä.

### 9.2 Tutkimusasetelma

Liitosta otetaan kontakti seuraan ja esitellään Footpass-arviointityökalu. Jos seura kiinnostuu laatuarvioinnista, lähetetään heille ohjeet ja dokumenttilista täytettäväksi kuukautta ennen varsinaista auditointia. Dokumenttilista tulee palauttaa liitolle viikkoa ennen auditointitilaisuutta. Itse arviointi auditointipäivänä kestää noin 6-8 tuntia. Dokumenttilistaa voidaan täyttää vielä auditointipäivänä jos se nähdään tarpeelliseksi. Seura saa laatuarvioinnista kuvauksen omasta tilanteestaan osa-alueittain pisteinä ja kirjallisena raporttina. Seuralle järjestetään keskustelutilaisuus arvioinnista ja tuloksista, jonka jälkeen aloitetaan konkreettiset toimenpiteet toiminnan kehittämiseksi. Seuraan tehdä uusi auditointi myöhemmin (2-4 vuotta), jolloin arvioidaan onko seuran toiminta kehittynyt ja mitä voisi vielä parantaa.

### 9.3 Mittausmenetelmät

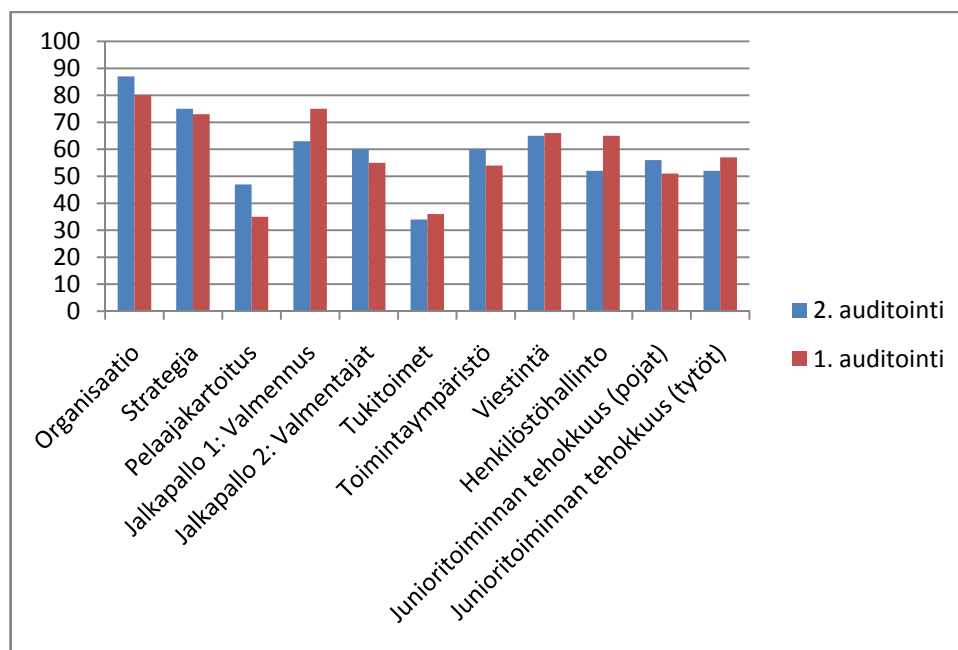
Tietokonepohjaisen Footpass-ohjelman avulla seuran koko toiminta (Liite 1) pisteytetään ja arvioidaan. Jokaisesta aihealueesta ja niiden alavalikoista on runsaasti kysymyksiä, joista saadut pisteet ohjelma laskee yhteen.

## 9.4 Tilastolliset tarkastelut

Aineiston tilastollisessa tarkastelussa käytettiin Microsoft Excel 2007-taulukkolaskentaohjelmaa. Tarkempaan tarkkailuun valittujen seurojen pisteytykset on esitetty kuvioissa prosentuaalisesti. Tuloksissa verrataan jokaisen seuran omaa kehitystä 1. ja 2. auditoinnin välillä.

## 10 Tutkimustulokset

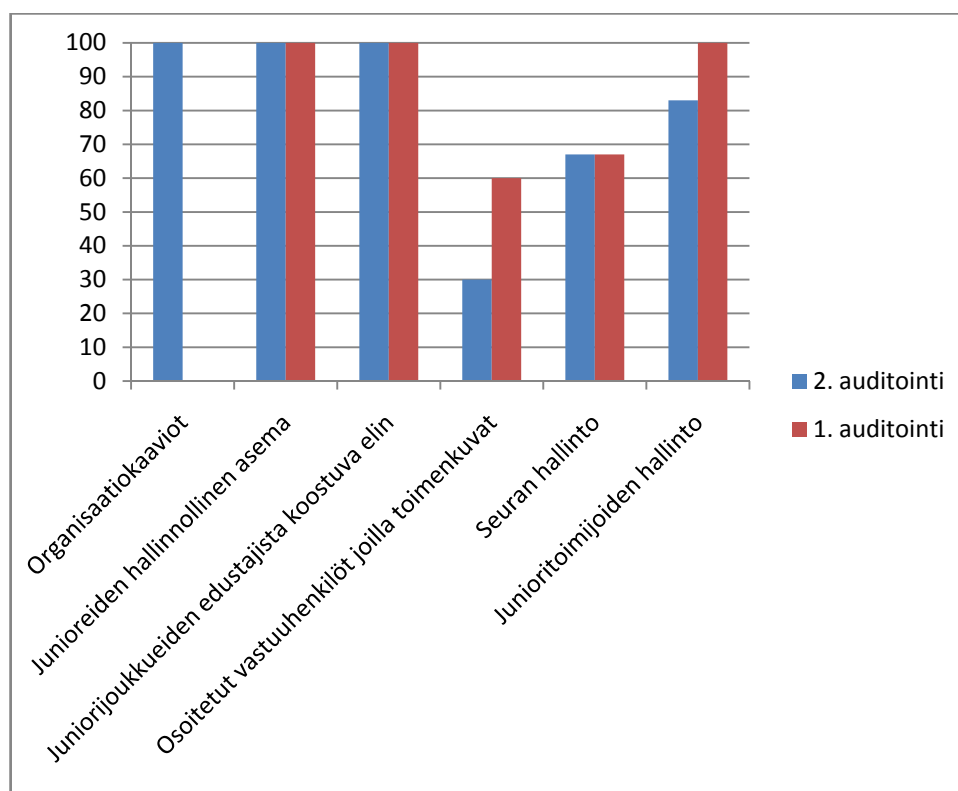
### 10.1 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 1 koko toimintaan



Kuvio 1. Seuran 1 toiminnan kehitys kokonaisuudessaan Footpass-ohjelman aikana

Footpass-ohjelman aikana seura pystyi kehittämään toimintaansa joillain alueilla, mutta myös negatiivista kehitystä tapahtui (Kuvio 1). Arvioinnista saatujen kehitysehdotusten avulla seura 1 onnistui parantamaan toimintaansa selkeimmin organisaation, pelaajakartoituksen, valmentajien, toimintaympäristön ja poikien junioritoiminnan tehokkuuden alueilla. Negatiivista kehitystä tapahtui valmennuksessa, henkilöstöhallinnossa ja tyttöjen junioritoiminnan tehokkuudessa. Tilastollisesti merkittävää kehitystä ei tapahtunut seuran strategiassa, tukitoimissa, ja viestinnässä. Suurin kehitys tapahtui pelaajakartoituksessa, jossa arvioidaan kuinka hyvin seura ottaa huomioon sekä harrastamiseen että kilpailemiseen pyrkivien tarpeet. Tällöin yksittäisen pelaajan kehittämisen täytyy olla toiminnan lähtökohta. Eniten toiminta heikentyi valmennuksen saralla.

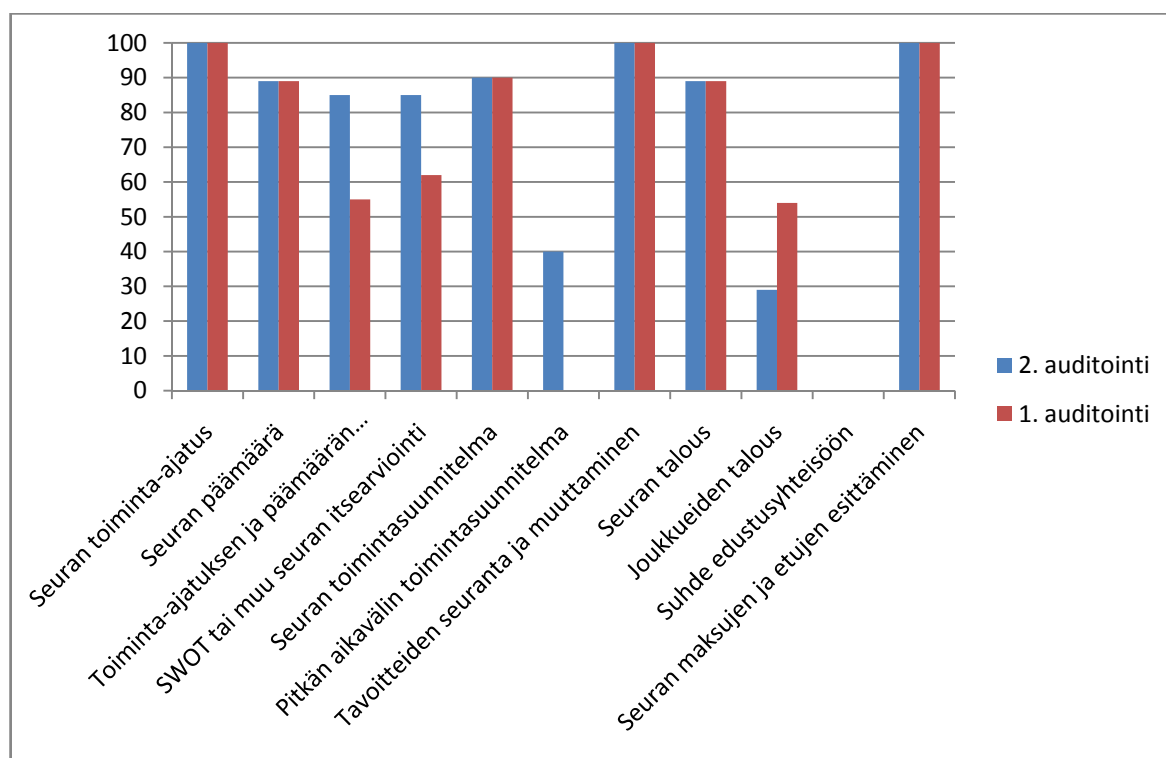
### 10.1.1 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 1 organisaatioon



Kuvio 2. Seuran 1 muutokset organisaatiossa Footpass-ohjelman aikana

Seuran organisaation arvioinnista saadut tulokset kertovat yleisesti toiminnan kehittyneen, mutta tarkemmin tuloksia tarkastellessa asia on toisin (Kuvio 2). Suurin kehitys tapahtui, kun seura teki itselleen selkeän organisaatiokaavion, jota ei aikaisemmin ollut olemassa laisinkaan. Negatiivista kehitystä tapahtui junioritoimijoiden hallinnossa ja toimijoissa, joilla on selkeät toimenkuvat. Muiden alueiden pisteytys pysyi samana molemmissa auditoinneissa. Vaikka kokonaistulosten perusteella kehitystä tapahtui, niin todellisuudessa seura menetti pisteitä tärkeitä osa-alueilta.

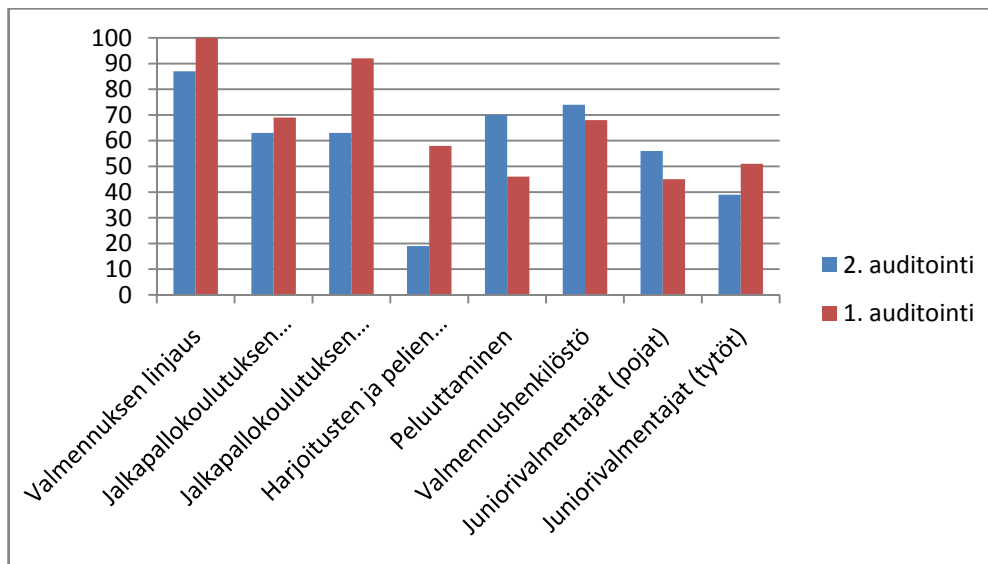
### 10.1.2 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 1 strategiaan



Kuvio 3. Seuran 1 muutokset strategiassa Footpass-ohjelman aikana

Footpass-arviointityökalusta on ollut selkeää hyötyä seuran 1 strategiassa (Kuvio 3). Monella osa-alueella seuran strateginen toiminta on ollut jo ensimmäisessä auditoinnissa erittäin hyvällä tasolla. Seura on kyennyt kehittämään puutteitaan auditointien välissä itsearvioinnissa, pitkän aikavälin toimintasuunnitelmassa sekä toimintasuunnitelman ja päämäärän kehittämisessä. Ainut osa-alue, jossa toiminnan tulos heikkeni, oli joukkueiden talous. Tämä tarkoittaa että, seuralla ja joukkueilla ei ole selkeää ohjeistusta taloudenhoitoon.

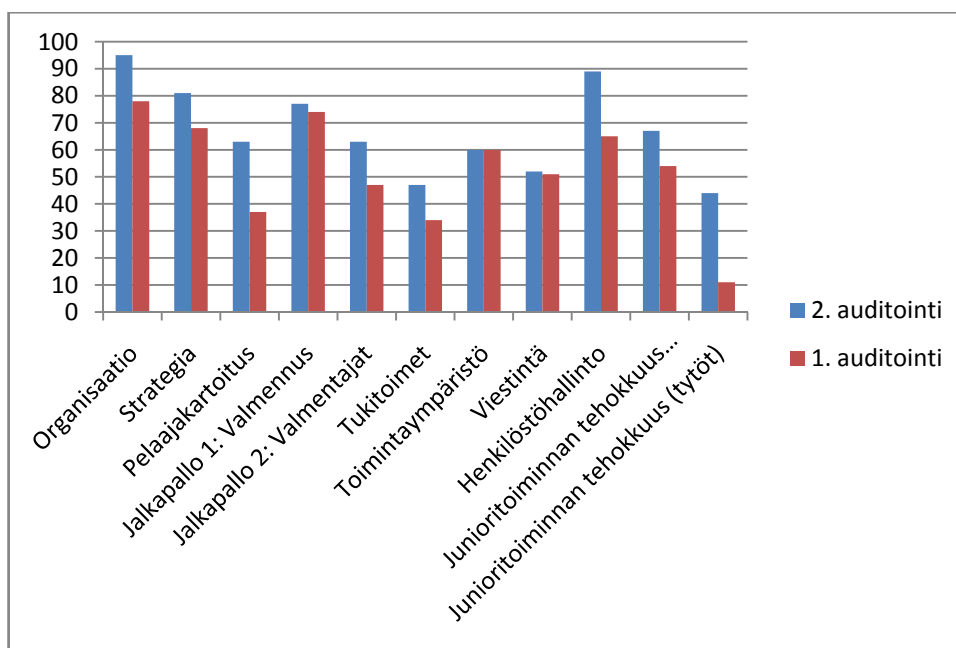
### 10.1.3 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 1 urheilutoimintaan



Kuvio 4. Seuran 1 muutokset urheilutoiminnassa Footpass-ohjelman aikana

Urheilutoiminnassa arvioituista osa-alueista vain peluuttaminen, valmennushenkilöstö ja poikien juniorivalmentajat kehittyivät (Kuvio 4). Kaikilla muilla osa-alueilla seuran toiminta heikkenyi. Suurimpia puutoksia havaittiin harjoitusten ja pelien organisoinnissa sekä jalkapallokoulutuksen menetelmissä. Isoin kehitys tapahtui peluuttamisessa, jossa on tarkoituksena toteuttaa liiton ”kaikki pelaa”-ohjelmaa.

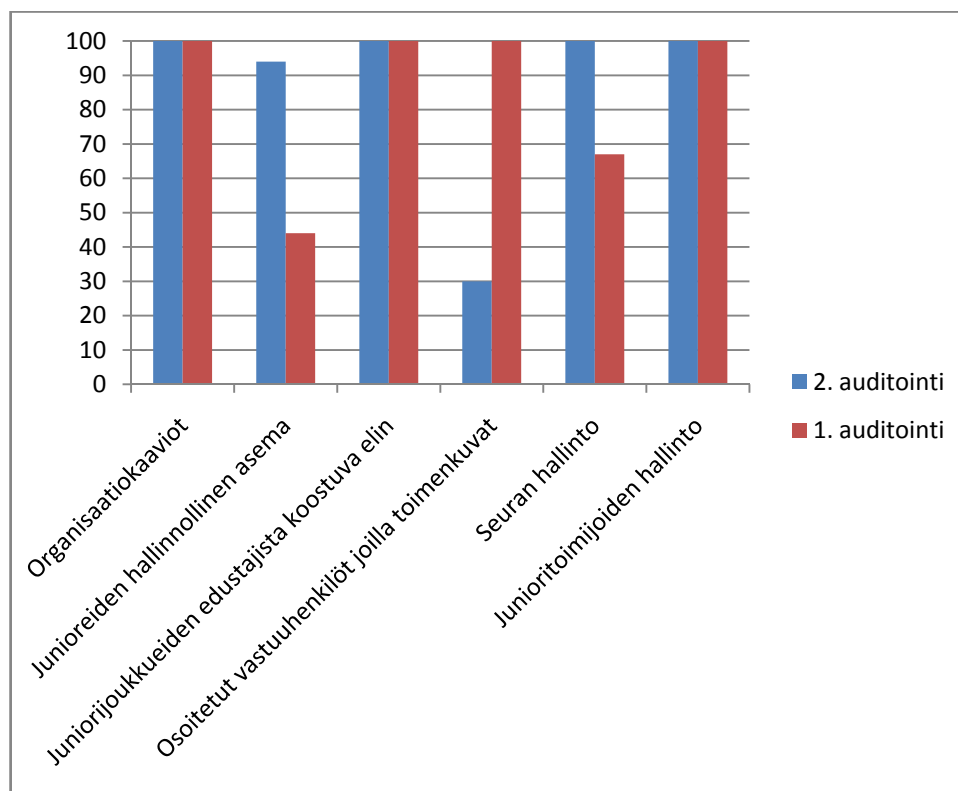
## 10.2 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 2 koko toimintaan



Kuvio 5. Seuran 2 toiminnan kehitys kokonaisuudessaan Footpass-ohjelman aikana

Seuralle 2 Footpass-arviointityökalusta on ollut suuri hyöty. Footpass-ohjelman aikana seura on kyennyt kehittämään toimintaansa lähes joka osa-alueella (Kuvio5). Ainoastaan toimintaympäristö on saanut saman arvioinnin kuin ensimmäisessä auditoinnissa. Selkeintä parannusta on tapahtunut tyttöjen junioritoiminnan tehokkuudessa, pelaajakartoituksessa ja henkilöstöhallinnossa.

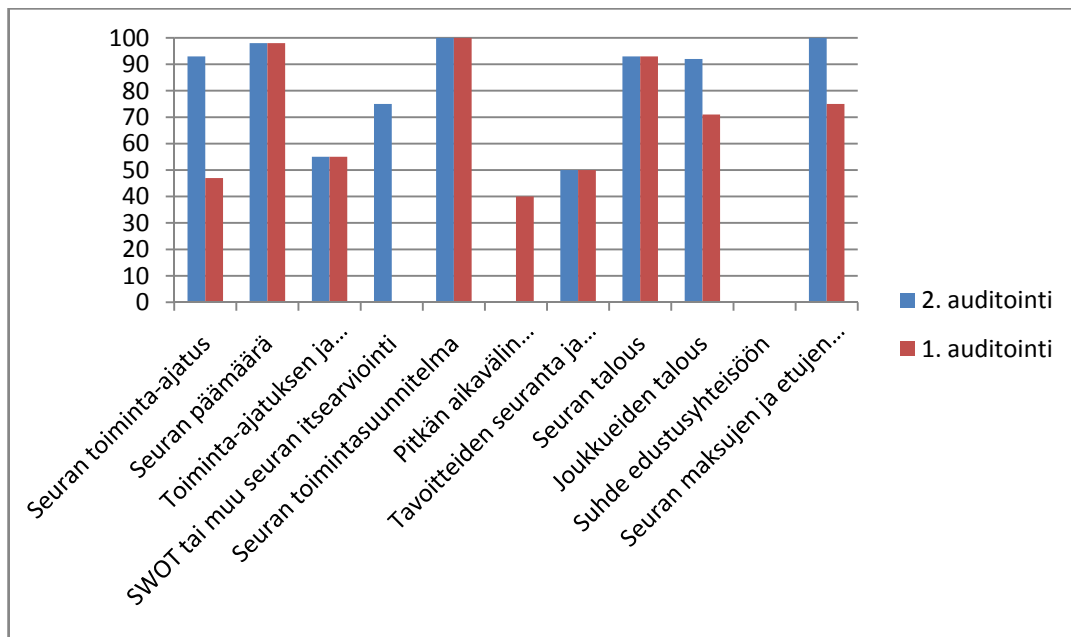
### 10.2.1 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 2 organisaatioon



Kuvio 6. Seuran 2 muutokset organisaatiossa Footpass-ohjelman aikana

Seuran organisaatio on saanut toiminnastaan hyvät arvoinnit (Kuvio 6). Seurassa on kyetty parantamaan seuran hallintoa sekä junioreiden hallinnollista asemaa. Verrattuna ensimmäisen auditoinnin tuloksiin, seurassa on tapahtunut katoa vastuuhenkilöistä, joilla on selkeät toimenkuvat. Organisaatiokaavioista, juniorijoukkueiden edustajista koostuvasta elimestä ja junioritoimijoiden hallinnosta seura on saanut molemmilla auditointikerroilla täydet pisteet.

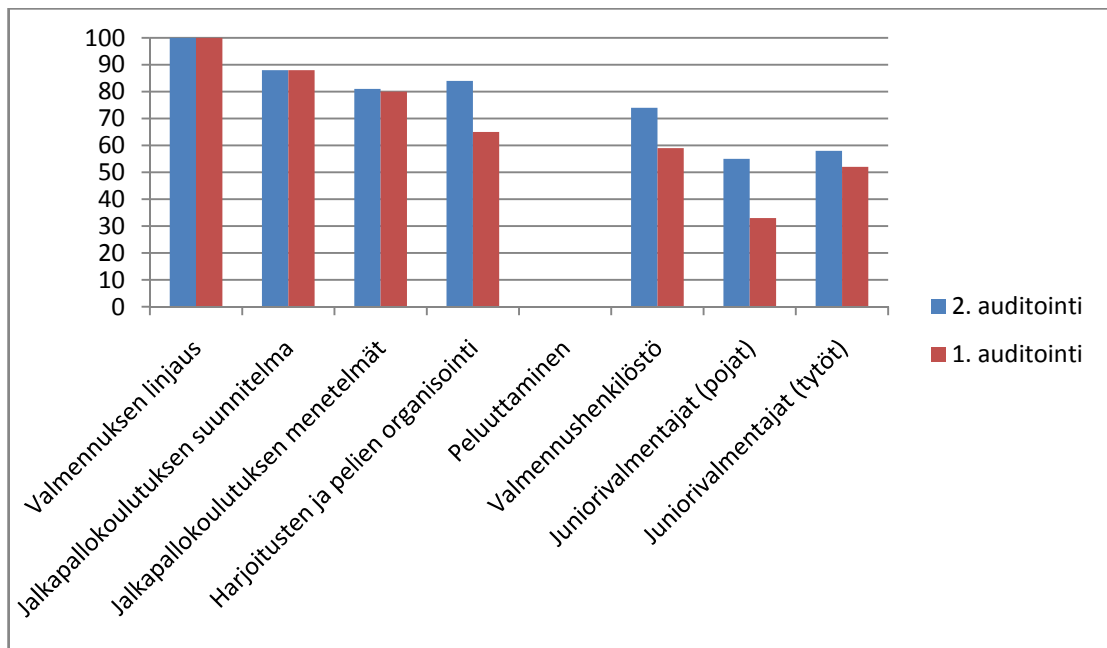
### 10.2.2 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 2 strategiaan



Kuvio 7. Seuran 2 muutokset strategiassa Footpass-ohjelman aikana

Ensimmäisen auditoinnin jälkeen seura on tehnyt itsearvioinnin ja kehittänyt toiminta-ajatustaan (Kuvio 7). Arvioinnin tulos on parantunut myös joukkueiden taloudessa ja seura maksujen ja etujen esittämisessä. Ainoa osa-alue, jossa tapahtui negatiivista kehitystä, oli pitkän aikavälin toimintasuunnitelmassa. Muiden osa-alueiden arvioinneista seura sai samat pisteet molemmilla auditointikerroilla.

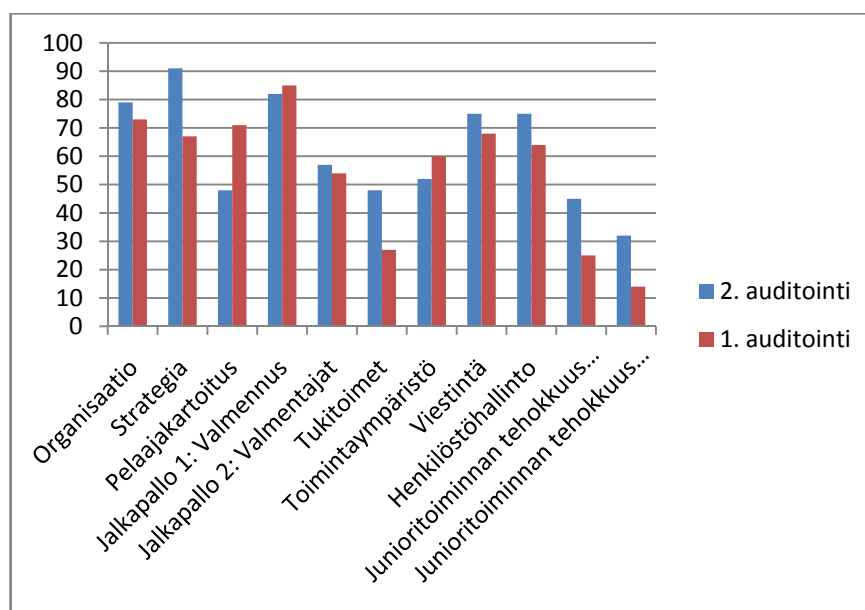
### 10.2.3 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 2 urheilutoimintaan



Kuvio 8. Seuran 2 muutokset urheilutoiminnassa Footpass-ohjelman aikana

Urheilutoiminnan osa-alueilla seura onnistui vähintäänkin säilyttämään tasonsa Footpass-ohjelman aikana (Kuvio 8). Suurin kehitys tapahtui harjoitusten ja pelien organisoinnissa, valmennushenkilöstössä sekä poikien juniorivalmentajissa. Pientä kehitystä tapahtui myös tyttöjen juniorivalmentajissa ja jalkapallokoulutuksen menetelmissä. Peluuttamisen osalta seura jäi pis- teittä molemmissa arvioinneissa.

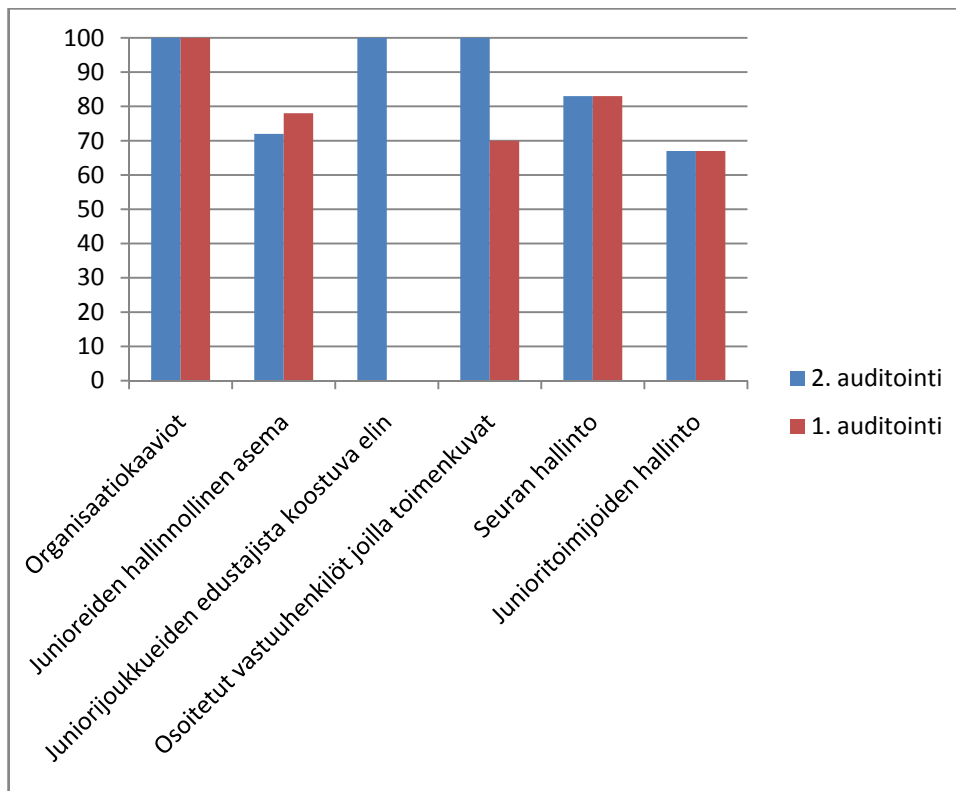
### 10.3 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 3 koko toimintaan



Kuvio 9. Seuran 3 toiminnan kehitys kokonaisuudessaan Footpass-ohjelman aikana

Seura on kyennyt kehittymään usealla osa-alueella (Kuvio 9). Suurimmat kehitykset ovat tapahtuneet strategiassa, tukitoimissa sekä poikien, että tyttöjen junioritoiminnan tehokkuudessa. Negatiivista kehitystä on tapahtunut kolmella osa-alueella, jotka ovat pelaajakartoitus, valmennuksessa ja toimintaympäristössä.

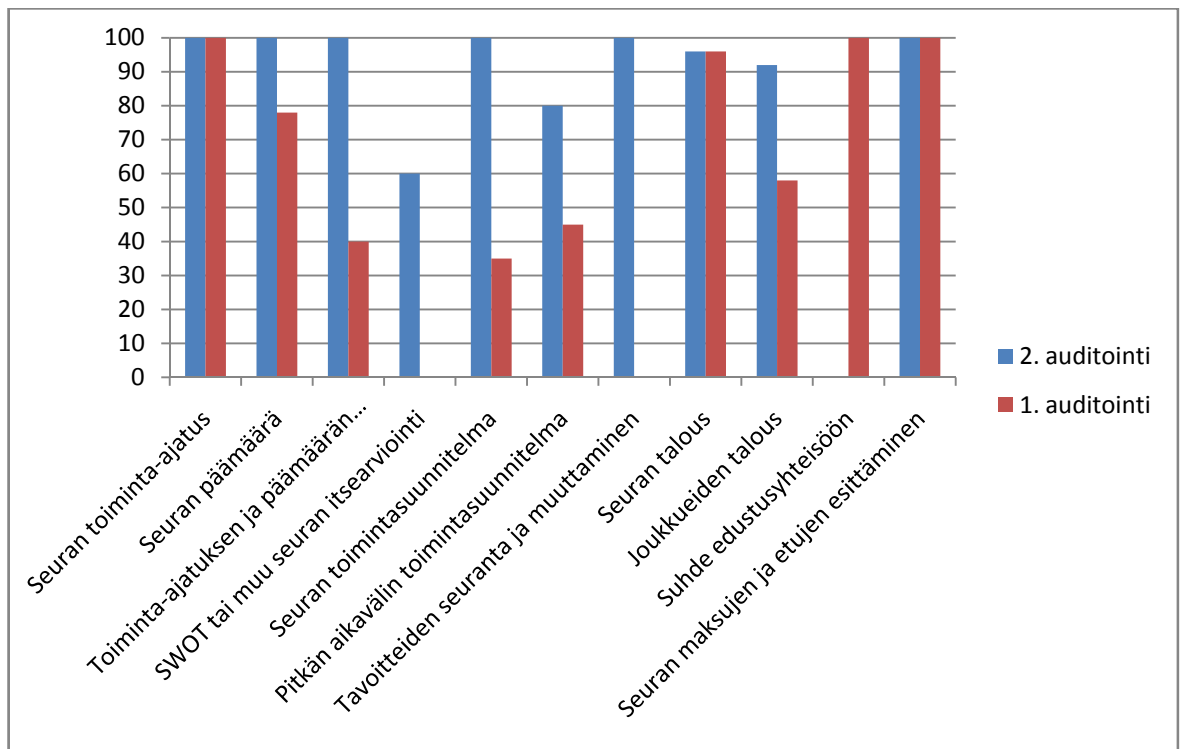
#### 10.3.1 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 3 organisaatioon



Kuvio 10. Seuran 3 muutokset organisaatiossa Footpass-ohjelman aikana

Seuran organisaatiossa on tapahtunut selkeitä muutoksia Footpass-ohjelman aikana (Kuvio 10). Seuraan on perustettu toimiva juniorijoukkueiden edustajista koostuva elin ja selkeytetty osoitettuja vastuuhenkilöitä, joilla on toimenkuva. Junioreiden hallinnollinen asema on kuitenkin heikentynyt hieman. Muut arvioinnin tulokset pysyivät samoina molemmissa auditoinneissa.

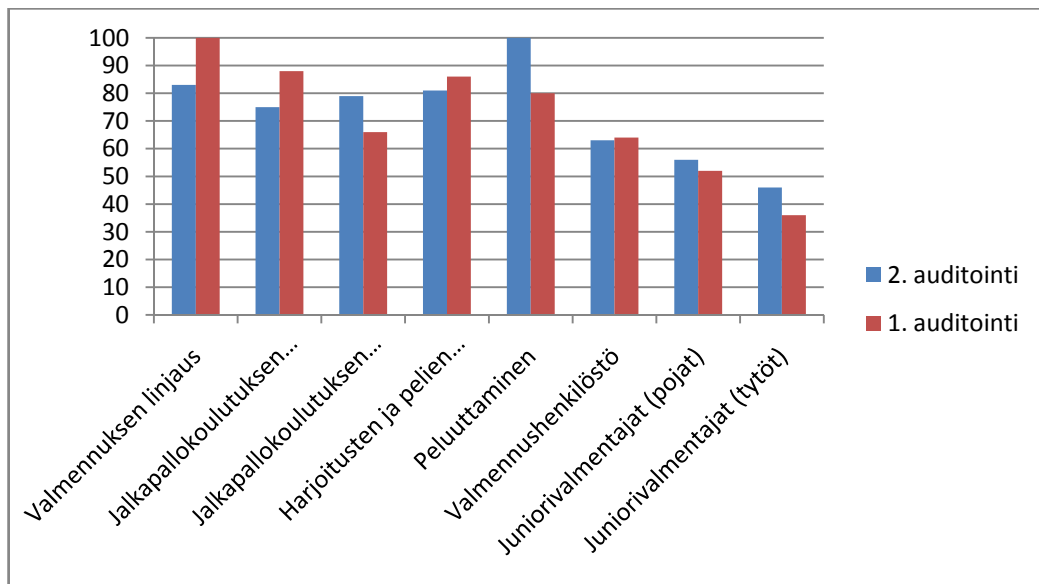
### 10.3.2 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 3 strategiaan



Kuvio 11. Seuran 3 muutokset strategiassa Footpass-ohjelman aikana

Seuran strategisella puolella kehitys on ollut huomattavaa (Kuvio 11). Suurimmat kehitykset tapahtuivat seuran toiminta-ajatuksen ja päämäärän kehittämisessä, itsearvioinnissa, toimintasuunnitelmassa ja tavoitteiden seurannassa ja muuttamisessa. Merkittävää kehitystä tapahtui myös seura päämäärässä, pitkän aikavälin toimintasuunnitelmassa ja joukkueiden taloudessa. Seuran toiminta-ajatus, talous ja maksujen ja etujen esittäminen saivat samat arvionnit molemmissa auditoinneissa. Ainoa osa-alue, jossa tulos laski, oli suhde edustusyhteisöön.

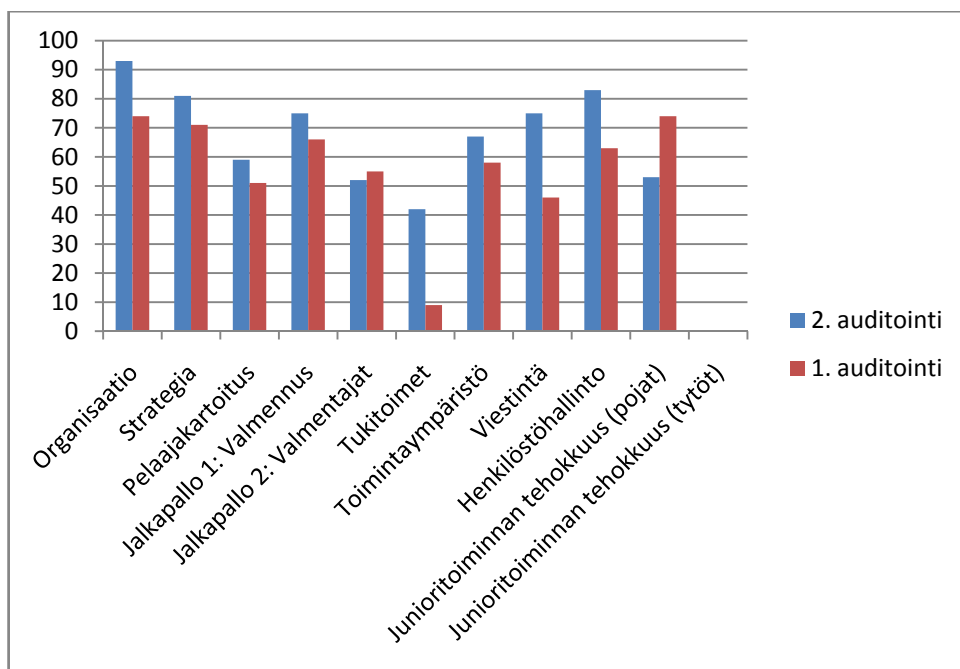
### 10.3.3 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 3 urheilutoimintaan



Kuvio 12. Seuran 3 muutokset urheilutoiminnassa Footpass-ohjelman aikana

Urheilutoiminnan osalta seuran kehitys ei ole niin selkeää (Kuvio 12). Parannusta Footpass-ohjelman aikana tapahtui seuran jalkapallokoulutuksen menetelmissä, peluuttamisessa ja juniorivalmentajissa. Valmennushenkilöstön osalta arvioinnin tulos laski hieman, mutta ei tilastollisesti merkittävästi. Kaikilla muilla osa-alueilla tapahtui negatiivista kehitystä.

#### 10.4 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 4 koko toimintaan

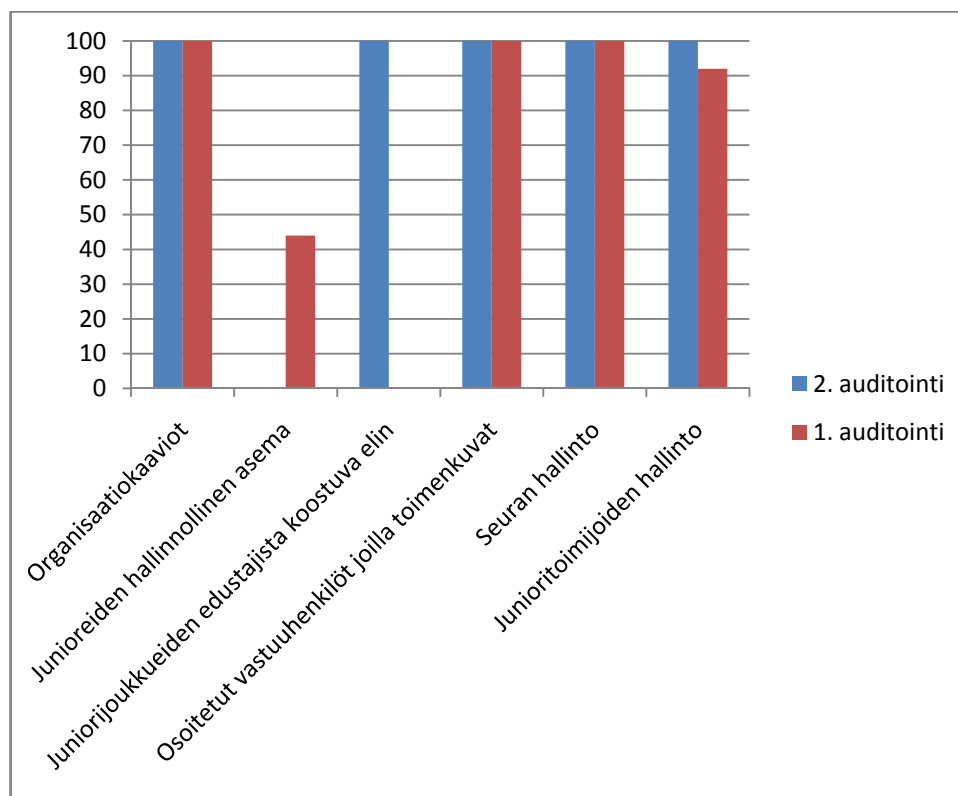


Kuvio 13. Seuran 4 toiminnan kehitys kokonaisuudessaan Footpass-ohjelman aikana

Seura on kyennyt suhteellisen tasaisesti kehittämään toimintaansa lähes kaikilla osa-alueilla (Kuvio 13). Suurimmat kehitykset ovat tapahtuneet seuran organisaatiossa, tukitoimissa,

viestinnässä ja henkilöstöhallinnassa. Myös seuran strategiassa, pelaajakartoituksessa, valmennuksessa ja toimintaympäristössä on tapahtunut pientä kehitystä. Huonompaan suuntaan toiminta on mennyt seuran valmentajissa ja poikien junioritoiminnan tehokkuudessa.

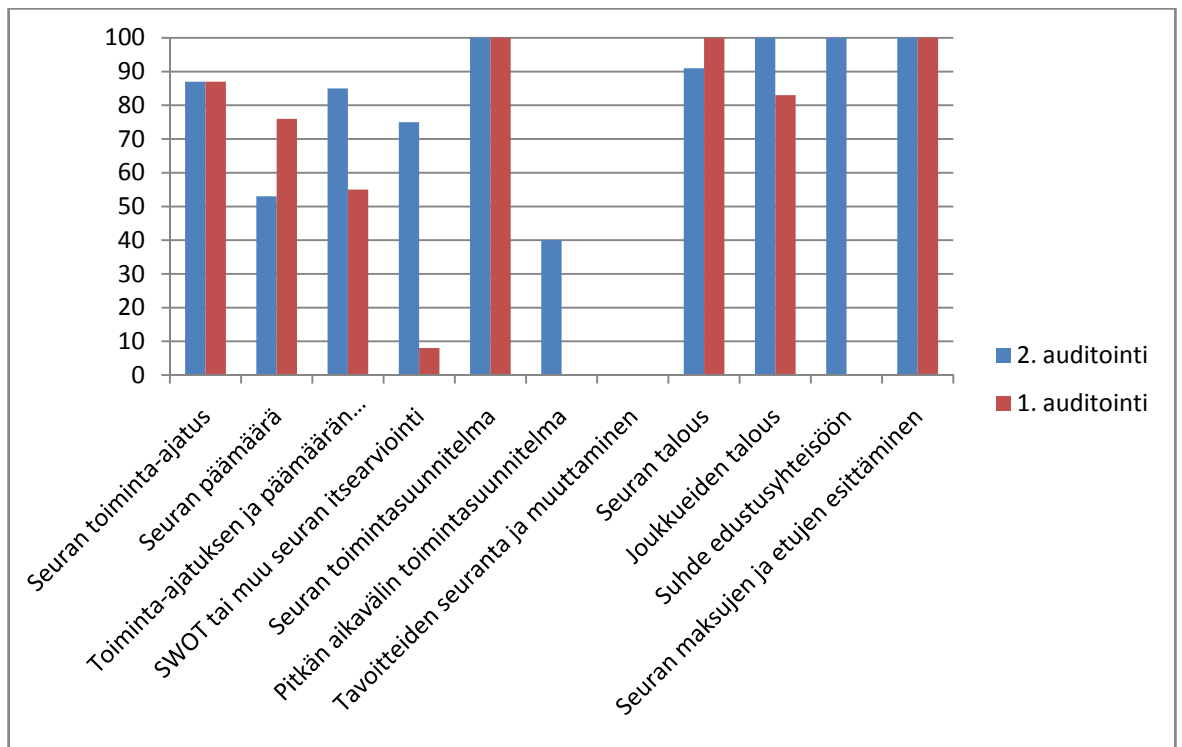
#### 10.4.1 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 4 organisaatioon



Kuvio 14. Seuran 4 muutokset urheilutoiminnassa Footpass-ohjelman aikana

Seuran organisaatio oli erittäin hyvällä tasolla jo ensimmäisessä auditoinnissa (Kuvio 14). Footpass-ohjelman aikana seura on perustanut juniorijoukkueiden edustajista koostuvan elimen. Junioritoimijoiden hallintoa on onnistuttu kehittämään, vaikka se oli erinomaisella tasolla jo ensimmäisessä auditoinnissa. Samalla kuitenkin junioreiden hallinnollinen asema on heikentynyt. Muissa osa-alueissa seura on onnistunut säilyttämään toimintansa hyvän tason.

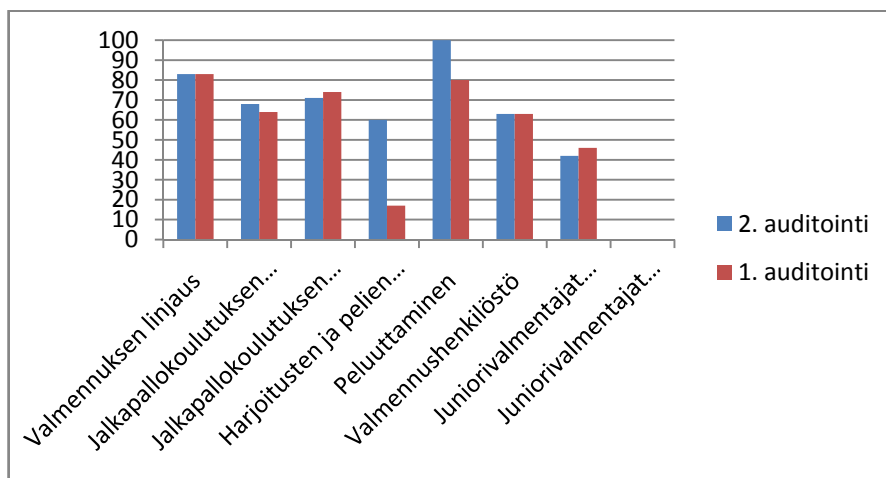
#### 10.4.2 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 4 strategiaan



Kuvio 15. Seuran 4 muutokset strategiassa Footpass-ohjelman aikana

Seuran strategiassa on tapahtunut selkeää kehitystä toiminta-ajatuksen ja päämäärän kehittämisessä, seuran itsearvioinnissa, tavoitteiden seurannassa ja muuttamisessa sekä suhteessa edustusyhteisöön. Arvioinnin tulokset heikentyivät auditointien välissä seuran päämäärässä ja taloudessa. Joukkueiden omat taloudelliset tilanteet kuitenkin paranivat Footpass-ohjelman ansiosta. Muut tulokset pysyivät molemmissa arvioinneissa samoina.

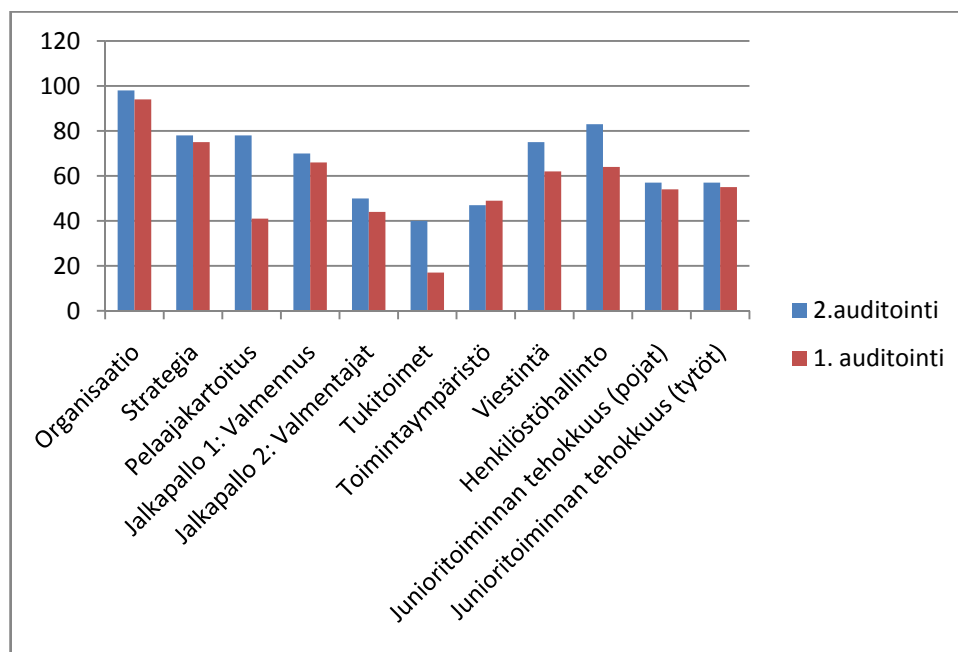
#### 10.4.3 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 4 urheilutoimintaan



Kuvio 16. Seuran 4 muutokset urheilutoiminnassa Footpass-ohjelman aikana

Seura kykeni kehittämään harjoitusten ja pelien organisointia sekä peluuttamista (Kuvio 16). Pientä kasvua tapahtui myös jalkapallokoulutuksen suunnittelussa. Jalkapallokoulutuksen menetelmien ja poukien juniorivalmentajien taso tippui hieman, muttei tilastollisesti merkittävästi. Valmennuksen linjaus ja valmennushenkilöstö säilytti pisteityksensä samoina molemmissa auditoinneissa.

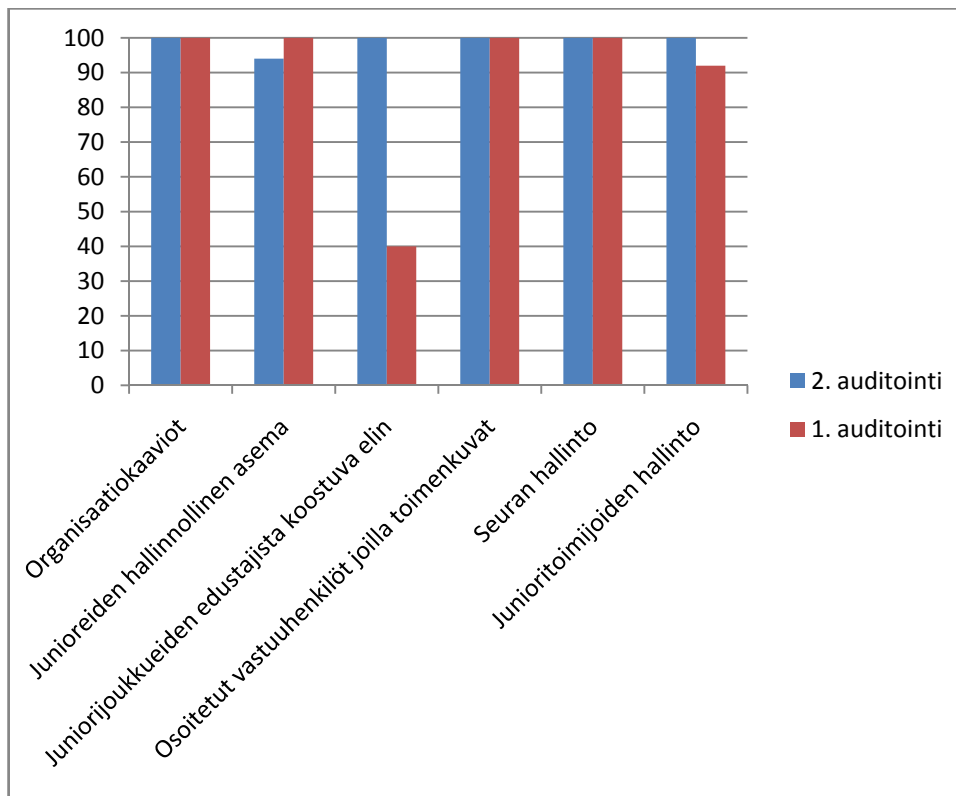
## 10.5 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 5 koko toimintaan



Kuvio 17. Seuran 5 toiminnan kehitys kokonaisuudessaan Footpass-ohjelman aikana

Footpass-ohjelman aikana seura on kyennyt kehittymään tasaisesti lähes kaikilla osa-alueilla (Kuvio 17). Negatiivista kehitystä on tapahtunut ainoastaan toimintaympäristön alueella, mutta muutos ei ole tilastollisesti merkittävä. Suurimmat kehitysaskleet seura on ottanut pelaajakartoituksessa, viestinnässä ja henkilöstöhallinnossa.

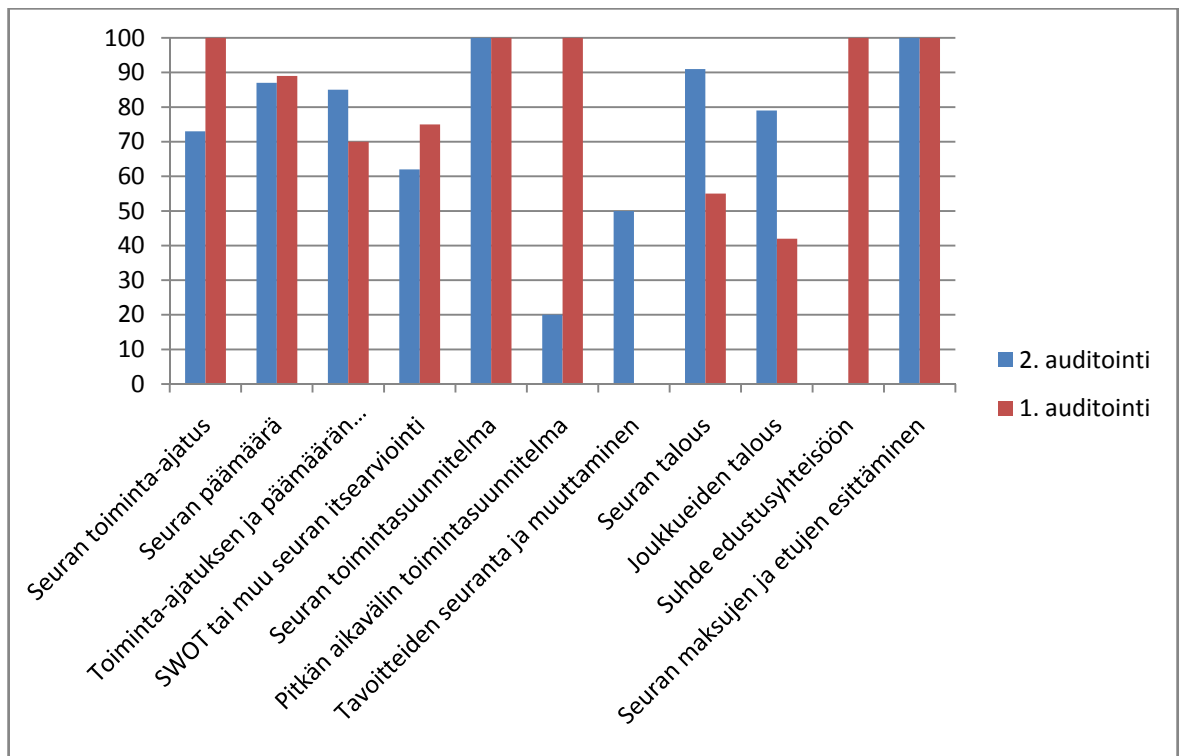
### 10.5.1 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 5 organisaatioon



Kuvio 18. Seuran 5 muutokset organisaatiossa Footpass-ohjelman aikana

Seura 5 on saanut toisessa auditoinnissa erinomaiset arvioinnit (Kuvio 18). Ensimmäisessä auditoinnissa seuran organisoinnissa heikolla pohjalla oli vain juniorijoukkueiden edustajista koostuvan elimen toiminta. Toimintaa kehitettiin hurjasti ja seura sai toisessa auditoinnissa osa-alueesta täydet pisteet. Junioritoimijoiden hallinnossa on kyetty kehittämään jo ennestä hyvää toimintaa. Ainoa toisessa arvioinnissa laskenut osa-alue oli junioreiden hallinnollinen asema.

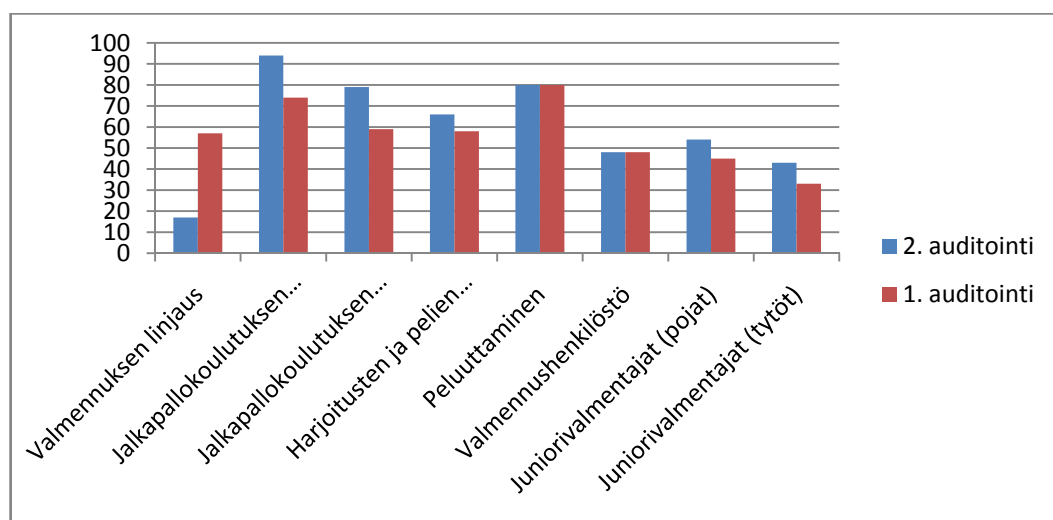
### 10.5.2 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 5 strategiaan



Kuvio 19. Seuran 5 muutokset strategiassa Footpass-ohjelman aikana

Strategian osalta seura kykeni kehittämään toimintaansa muutamalla osa-alueella, mutta samanaikaisesti muilla osa-alueilla toiminta heikentyi (Kuvio 19). Kehitystä tapahtui seuran toiminta-ajatuksen ja päämäärän kehittämisessä, tavoitteiden seurannassa ja muuttamisessa, seuran taloudessa sekä joukkueiden taloudessa. Selkeintä negatiivista kehitystä tapahtui seuran toiminta-ajatuksessa, pitkän aikavälin suunnitelmassa sekä suhteessa edustusyhteisöön. Seuran toimintasuunnitelma ja maksujen ja etujen esittäminen saivat täydet pisteet molemmissa auditoinneissa.

### 10.5.3 Footpass-ohjelman vaikutukset seuran 5 urheilutoimintaan



Kuvio 20. Seuran 5 muutokset urheilutoiminnassa Footpass-ohjelman aikana

Seura pystyi vähintäänkin säilyttämään toimintansa tason kaikissa muilla osa-alueilla paitsi valmennuksen linjauksessa (Kuvio 20). Selkeää kehitystä tapahtui seuran jalkapallokoulutuksen suunnitelmassa ja menetelmissä. Pienempää kasvua tapahtui harjoitusten ja pelien organisoinnissa sekä poikien, että tyttöjen juniorivalmentajissa. Peluuttamisen ja valmennushenkilöstön arviointi toi samat tulokset molemmilla auditointikerroilla.

## 11 Pohdinta

Työkalu on erittäin hyödyllinen molemmille osapuolille, niin liitolle kuin seurallekin. Kokonaisuudessaan liitto saa arvokasta yksityiskohtaista ja todennettua tietoa seurojen toiminnasta, jonka avulla kyetään kehittämään liiton ja piirin toimintaohjeistusta. Footpass-arviointityökalun avulla liitto pystyy konkreettisesti seuraamaan suomalaisten jalkapalloseurojen kehitystä. Footpass muodostaa tehokkaan edunvalvontavälineen lajin edistämiseen.

Seuroille työkalu valmisteluineen, arviointeineen ja palautteineen antaa kattavan nykytilan arvioinnin. Palautteesta seura saa itselleen hyvän johtamisen välineen, joka toimii luotettavana perustana toiminnan suunnittelulle ja kehittämiselle. Footpass-ohjelman myötä liitto antaa seuralle tukea toiminnan ohjeistuksessa sekä faktoja seuran markkinointiin vanhemmille ja sidosryhmille.

Tutkimustulokset osoittavat, että Footpass-ohjelman tuloksilla ja kehitysehdotuksilla on vaikutusta seurojen toiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyöhön valitut Footpass-ohjelman seurat onnistuivat kaikki parantamaan kokonaispisteystystään arvioinnin aikana. Suurin kehitys tapahtui seuran 2 toiminnassa, jonka pisteet nousivat 17 % yksikköä ensimmäisen ja toisen auditoinnin välissä. Pienin kehitys tapahtui seuran 2 toiminnassa, jossa kehitystä tapahtui vain 1 % yksikön verran.

Suomen Palloliiton Footpass-ohjelmassa on mukana yli 80 seuraa, joista valitsimme viisi seuraa lähempään tarkasteluun. Seurat ovat kaikki jäsenmääriltään suuria, joten näissä seuroissa toiminnan laadun ja osaamisen tulisi olla korkealla tasolla. Toisaalta suurten seurojen toiminta on usein hyvin vakiintunutta ja sitä on vaikea muuttaa tai kehittää.

Lähemmässä tarkastelussa olleista osa-alueista vain seuralla 1 ja 3 kehitys oli negatiivista valmennuksen saralla. Näillä seuroilla muiden osa-alueiden toiminta kehittyi positiivisesti. Kaikilla muilla seuroilla jokainen lähemmässä tarkastelussa ollut osa-alue kehittyi positiivisesti.

Auditoinneissa haastatellaan seuran toiminnanjohtajaa, hallitusta, valmentajia sekä joukkueenjohtajia ja huoltajia. Haastateltaessa seuran toiminnassa mukana olevia näin laajasti auditoija kykenee löytämään kunkin seuran ongelmakohdat, joihin hän laatii kirjallisen kehitysehdotuksen. Näin yksilöllistä arviointia toteutettaessa ei ole sattumaa, että seurat kykenevät parantamaan toimintaansa.

Footpass-auditointeja voisi lisätä, jolloin seuran kehitys varmasti jatkuisi. Palloliiton auditointien valinta on erittäin tärkeä osatekijä Footpass-ohjelman toteutuksessa. Footpass-arvioinnin tehokkuus riippuu paljolti auditoijan intohimosta, tietotaidosta ja osaksi myös röyhkeydestä tonkia seuran ongelmat esiin. Tulokset eivät siis ole absoluuttisia vaan saattavat vaihdella eri osatekijöistä johtuen. Muutoin Footpass-ohjelma on erittäin tehokas seuratoiminnan kehittäjä, jonka avulla suomalaisten jalkapalloseurojen kehittynyt toiminta kykenee tuottamaan useampia huipputason pelaajia kuin tällä hetkellä. Jotta pelaajien parempi kehitys junioreissa olisi mahdollista, tulisi kuitenkin virallisten taustatekijöiden olla ensin kunnossa. Matka hyviin tuloksiin on pitkä, mutta täysin mahdollinen.

Urheiluseuroissa vakituisia toimijoita on usein vain muutamia tai jopa vain yksi. Tälle seuran ainoalle työntekijälle annetaan jokin hieno titteli, kuten urheilutoimenjohtaja. Työnkuvaan kuuluu koko seuran vastuualueiden hoitaminen. Nimikkeet valmennuspäällikkö, talouspäällikkö, toiminnanjohtaja yms. ovat sisällytetty tähän mahtavaan urheilutoimenjohtajan virkaan. Koko seuran toiminnallisten asioiden tehokas hoito on mahdottomuus yhdelle henkilölle. Usein tämä vakituinen työntekijä väsy nopeasti ja tilalle palkataan uusi urheilutoimenjohtaja, joka aloittaa toiminnan johtamisen tyhjältä pöydältä. Todennäköisesti myös tämä uusi urheilutoimenjohtaja väsy ennen kuin saa kehitystä aikaan seurassa. Seuran toimihenkilöiden tehtävät tulisi siis jakaa useampiin sektoreihin, ja palkata seuraan tarpeeksi osaavia toimihenkilöitä

Monessa seurassa on nykyään järjestetty eri ikäluokille kykyryhmiä, joissa lahjakkaammat junioripelaajat saavat tasolleen sopivia harjoitteita. Tämän uskotaan riittävän juniorin kehittämiseen ja eväiden antamiseen huipulle. Junioreiden kehittämisessä tulisi miettiä tarkasti missä vaiheessa heihin panostetaan ja riittävätkö oman seuran antamat mahdollisuudet huipulle asti. Vaikka seuralla olisi kykykouluja, saattaa olla, että edustusjoukkue pelaa liiton alemmilla sarjatasoilla. Tällöin oma seura ei kykene tarjoamaan vanhemmille junioreilleen tarpeeksi haastavia otteluita. Tällöin seuran olisi tärkeää tehdä yhteistyötä muiden seurojen kanssa, jotka pystyvät tarjoamaan junioreille mahdollisuuden kehittyä.

Aktiivisten seuratoimijoiden puutteesta johtuu, ettei seuroissa jakseta tehdä itsearviointia, toimintasuunnitelmaa, toimintakertomusta tai talouskertomusta. Nämä ovat kuitenkin ehdottoman tärkeitä seuran sujuvan toiminnan kannalta. Seuran säännöissä tulisi olla pakotteet näistä. Ilman selkeää tavoitetta ja visiota on täysin mahdotonta tehdä linjauksia seuran toiminnasta. Seuran on kyettävä elämään ajan hermolla ja reagoimaan muuttuviin asioihin.

Monissa seuroissa on vain lista joukkueista, jotka rakentavat toimintansa haluamallaan tavalla. Tällaisissa seuroissa joukkueiden tulisi vähintäänkin hyväksyttää toimintalinjauksensa seuran hallituksella. Niin joukkueiden kuin seuran hallituksenkin päätöksistä tulisi aina laittaa mustaa valkoiselle. Pelkkä puhe ei siis riitä ja aiempien päätösten ”copypastingista” ei ole hyötyä kenellekään. Jos aiemmat linjaukset ja suunnitelmat koetaan hyvinä ja toimivina, tulee ne kuitenkin päivittää aika ajoin. Taustoiltaan menestyvä seura menestyy myös taloudellisesti ja tuloksellisesti. On myös seuran kannalta hyödyllistä että hallitus vastaa myös joukkueiden omista tileistä. Tämän kaiken voi kiteyttää yhteen sanaan, seuratoimintaa.

## Lähteet:

Eskelinen, I., Hakkarainen, P., Helminen, K-P., Lihavainen, L., Loimu, K., & Pättiniemi, P. 1996. Yhdistys toimii. Opintotoiminnan keskusliitto OK ry. Graafiset palvelut Oy. Helsinki.

Hallila, H., Riitesuo, R. 1999. Yhdistystoiminnan perusteet. 3. painos. Yliopistopaino. Helsinki.

Loimu, K. 2007. Yhdistystoiminnan käsikirja. 3. uudistettu painos. WSOY. Juva.

Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M. & Steiner, M-L. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. WSOY. Juva.

Perälä, S., Perälä, J. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. 3. uudistettu painos. WSOY. Juva.

Rosengren, P., Törrönen, A. 2008. Yhdistystoiminnan avaimet. Painotalo kieli. Vantaa.

Finlex. Lainsäädäntö. Yhdistyslaki. Luettavissa: [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi) Luettu 2.10.2010

Finlex. Lainsäädäntö. Kirjanpitolaki. Luettavissa: [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi) Luettu 2.10.2010

Suomen Palloliitto. 2010. Seuran hyvä hallinto.

Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. 2008. Seurajohtajan käsikirja – Päätä oikein.

Patentti- ja rekisterihallitus. Maksullinen ennakkotarkastus. Luettavissa [www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/ennakkotarkastukset.html](http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/ennakkotarkastukset.html). Luettu 2.10.2010.”

Suomen Palloliitto. Footpass. Luettavissa: <http://www.palloliitto.fi/seura/seuratoiminta/footpass/>. Luettu 2.10.2010

## Laatuarvioinnin aihealueet

Footpass-arviointityökalu sisältää yhdeksän osa-alueetta, joista voi saada parhaimmillaan 5000 pistettä. Arvioinnissa käydään läpi seuraavat aiheet:

1. Organisaatio
  - 1.1 Rakenne ja yhtenäisyys
  - 1.2 Hallinto
2. Strateginen suunnittelu
  - 2.1 Toiminta-ajatus ja päämäärä
  - 2.2 Strateginen suunnittelu
  - 2.3 Talouden suunnittelu
3. Pelaajakartoitus
  - 3.1 Suunnitelma
  - 3.2 Toimintatapa
  - 3.3 Vastuuhenkilö
4. Urheilutoiminta
  - 4.1 Seuran urheilutoimen tavoitteet
  - 4.2 Valmennuksen linjaus
  - 4.3 Koulutusmateriaalit ja joukkueiden suunnitelmat
  - 4.4 Nuorten kilpa- ja huippu-urheilu
  - 4.5 Erilaiset tuotteet
  - 4.6 Valmennushenkilöstö
  - 4.7 Joukkueiden valmentajat
5. Seuran tukitoimet
  - 5.1 Terveyskasvatus
  - 5.2 Henkinen valmennus
  - 5.3 Opiskelu ja sosiaalinen tuki
  - 5.4 Yhteiskuntavastuullisuus
6. Seuran toimintaympäristö
  - 6.1 Seuran toimitilat
  - 6.2 Seuran toiminta olosuhteiden kehittäminen
  - 6.3 Harjoittelumahdollisuudet
  - 6.4 Kentät
  - 6.5 Ympäristöohjelma

- 7. Viestintä
  - 7.1 Kehityskeskustelut – pelaaja/seura
  - 7.2 Sisäinen viestintä
  - 7.3 Ulkoinen viestintä
  - 7.4 Yhteistyösuunnitelmat
- 8. Henkilöstöhallinta
  - 8.1 Henkilöstön työnkuvaukset ja hallinta
  - 8.2 Kouluttautumismahdollisuudet
  - 8.3 Toimijoiden arviointi ja palkitseminen
  - 8.4 Sopimukset ja vakuutukset
- 9. Junioritoiminnan vaikuttavuus
  - 9.1 Jatkuvuus
  - 9.2 Valinnat
  - 9.3 Henkilöstö

(Suomen Palloliitto.)