

## Toimintakäsikirja seurakehittämisen työkaluna – Äänekosken Urheilijat ry

Sini Hokkanen



<b>Tekijä(t)</b> Sini Hokkanen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikuntajohtamisen ja valmennuksen koulutusohjelma YAMK	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Toimintakäsikirja seurakehittämisen työkaluna – Äänekosken Urheilijat ry	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 53 + 43
<p>Tässä opinnäytetyössä esitellään kehittämisprojekti, jonka tuloksena syntyi Äänekosken Urheilijat ry:lle toimintakäsikirja. Toimintakäsikirjan laatimisen tavoitteena oli tuottaa seuratoimijoiden tarpeet huomioiva, seuratoimintaa selkeyttävä ja toimintatapoja yhtenäistävä materiaali. Tärkeimpänä toimintakäsikirjaan liittyvänä kehityskohteena oli laatia seuralle strategia, joka sisältää seuran mission, vision ja arvojen määrittelyn. Strategiaprosessin lisäksi toimintakäsikirjaan suunniteltiin toiminnan vuosikello sekä selkeytettiin ryhmätoimintaan ja talousasioihin liittyviä ohjeistuksia. Ennen projektia seuralla ei ollut strategiaa eikä koko seuraa koskevia kirjallisia ohjeita.</p> <p>Projekti toteutettiin Äänekosken Urheilijoiden toimeksiannosta vuosien 2018-2019 aikana. Kehittämistyö lähti liikkeelle, kun seura palkkasi Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän seuratuon turvin osa-aikaisen toiminnanjohtajan lokakuussa 2018. Työntekijän perehdytyksen ja seuratoimijoiden kesken pidetyn palaverin jälkeen seurassa todettiin toimintakäsikirjan sekä strategian laatiminen tarpeelliseksi. Strategiaprosessiin sisältyi kyselytutkimus seuratoimijoille, seuran nykytilanteen analysointi, seuratoimijoiden osallistaminen arvotyökentelyyn sekä seuratoimijoille suunnatut kehittämisillat keväällä 2019. Toiminnanjohtaja oli vetovastuussa strategiaprosessissa ja hallitus osallistui lopullisen strategian päättämiseen. Toimintakäsikirjaa ja sen tuomia muita kehityskohteita työstettiin tasaisesti vuoden aikana ja sen sisältö suunniteltiin seuratoimijoiden toiveiden ja tarpeiden pohjalta.</p> <p>Työn tuloksena syntyi Äänekosken Urheilijat ry:lle suunnattu toimintakäsikirja, joka sisältää strategiaprosessin tulokset: seuran mission, arvot auki kirjoitettuina, vision ja siihen liittyvät keinot ja mittarit. Lisäksi toimintakäsikirja sisältää seuran yleisiä toimintatapoja selkeyttäviä ohjeistuksia liittyen seuran organisaatioon, toiminnan suunnitteluun ja talouteen, urheilu- ja liikuntatoiminnan periaatteisiin, talkootoimintaan ja varainhankintaan, viestintään ja markkinointiin sekä seuratoiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Käsikirjan avulla seuratoimijoiden, jäsenten, sidosryhmien sekä seuran toiminnasta kiinnostuneiden on helpompaa saada selkeä kuva siitä, millä periaatteilla seura toimii. Lisäksi strategia toimii hyvänä johtamisen ja toiminnan suunnittelun työkaluna.</p> <p>Toimintakäsikirja on keskeinen asiakirja, joka ohjaa seuran toimintaa. Se on nähtävillä Äänekosken Urheilijat ry:n kotisivulla ja sitä tullaan päivittämään ja parantamaan seuran toiminnan kehittyessä. Strategian edistämiseksi järjestetään seuran kehittämisilta, jossa esitellään toimintakäsikirjan sisältöä. Toimintakäsikirjan päivittämisestä vastaa toiminnanjohtaja.</p>	
<b>Asiasanat</b> toimintakäsikirja, seuratoiminta, urheilu- ja liikuntaseura, strategia, kehittäminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Seuratoiminta.....	3
2.1	Seuratoiminnan historia .....	4
2.2	Seuratoiminnan nykytilanne ja haasteet.....	6
2.3	Seuratoiminnan motiiveja .....	9
2.4	Seuratoiminnan tulevaisuus .....	10
3	Johtaminen .....	13
3.1	Järjestöjohtamisen erityispiirteitä.....	13
3.2	Strateginen johtaminen .....	14
3.3	Muutoksen johtaminen .....	14
4	Strategiaprosessi osana seuran kehittämistä .....	16
4.1	Nykytilanteen analysointi.....	18
4.2	Missio .....	19
4.3	Arvot .....	20
4.4	Visio.....	21
4.5	Strategian vienti käytäntöön .....	22
5	Seuran suunnitelmallinen kehittäminen .....	23
5.1	Hyvä seura.....	23
5.2	Urheiluseuran toimintalinja.....	24
5.3	Tukea urheiluseuran kehittämiseen.....	25
6	Äänekosken Urheilijat ry.....	27
6.1	Seuran Historia .....	27
6.2	Toimintaympäristö.....	29
6.3	Seuran nykytilanne .....	30
7	Projektin tavoite.....	32
8	Projektin vaiheet.....	34
8.1	Toimintakäsikirjan tarpeen toteaminen.....	34
8.2	Kysely seuratoimijoille.....	35
8.2.1	Kyselyn toteutus.....	36
8.2.2	Kyselyn tulokset .....	36
8.3	Analyysi .....	37
8.4	Kehittämisisillat strategian laatimiseksi .....	38
8.4.1	Kehittämisisilta 1.....	39
8.4.2	Kehittämisisilta 2.....	39
8.5	Mission, vision ja arvojen työstäminen .....	41
8.6	Benchmarking osana toimintakäsikirjan laatimista .....	41
8.7	Muut kehittämistoimenpiteet.....	42

8.7 Aineiston kokoaminen .....	43
9 Toimintakäsikirja .....	44
10 Pohdinta.....	46
Lähteet .....	50
Liitteet.....	54

# 1 Johdanto

2020-luvun merkittävin liikuntapoliittinen tavoite Suomessa on kansalaisten fyysisen aktiivisuuden lisääminen kaikissa ikä- ja väestöryhmissä. Tavoitteeseen liittyy vahvasti elinvoimaisen ja monipuolisen liikunnan kansalaistoiminnan tukeminen. Urheiluseuroihin liittyvä laaja vapaaehtoistoiminta mahdollistaa suuren määrän liikuntaa kohtuullisin kustannuksin ja toimii lisäksi liikuntatapahtumien ja huippu-urheilun perustana. Liikuntapoliittisen selonteon mukaan oleellista on, että seuroja tuettaisiin enemmän niiden toimintaedellytysten parantamiseksi ja kehittymisen edistämiseksi. Liikuntakulttuurissa olisi tavoiteltava tilannetta, jossa mahdollisimman suuri osuus liikuntatoiminnasta organisoituisi järjestötoiminnan kautta. Viimeisten tutkimusten mukaan urheiluseuraharrastuksella on keskeinen vaikutus siihen, jatkuuko liikunnallinen elämäntapa myös aikuisena. Uusimmassa liikuntalaissa on huomioitu seurojen tukinäkökulma avustusten muodossa. (Valtioneuvosto 2018, 2, 35 & 45.)

Yleisesti ottaen kansalaistoiminnalla on ollut merkittävä rooli suomalaisen yhteiskunnan demokraattisen perustan luomisessa. Kolmannen sektorin toiminta koskettaa suoraan tai välillisesti lähes kaikkia suomalaisia. Suomen itsenäisyyden aikana perustetut 120 000 järjestöä ja yhdistystä kertoo siitä, että Suomi on yhdistysten luvattu maa. Ry-muotoinen kansalaistoiminta perustuu lähtökohtaisesti tietyn joukon oma- ja vapaaehtoisuuteen, jonka tavoitteena on itselle merkityksellisen tarkoitusperän toteuttaminen. (Heikkala 2012, 291-295.)

Suomalaisen liikuntakulttuurin kivijalkana voidaan pitää paikallista seuratoimintaa ja niissä tapahtuvaa vapaaehtoistyötä. Liikunta- ja urheiluseurat ovat tarjonneet liikuntaa jo useiden sukupolvien ajan. Ohjaajat, valmentajat, seurapäätäjät ja talkoolaiset ovat pyyteettömästi tehneet tehtävänsä. Kautta aikojen seuratoiminnasta on oltu myös huolissaan, koska tekijöistä on ollut aina pula. Vapaaehtoistoiminta on kuitenkin aina jossain määrin ennakoimattomaa ja sitoutumisen aste vaihtelee eri aikoina. (Itkonen, Heikkala, Ilmanen & Koski 2000, 5.)

Viimeisen 30 vuoden aikana yhteiskuntamme on muuttunut paljon mm. digitalisaation, vapaa-ajan tottumusten ja väestön ikärakenteen myötä. Myös seuratoiminnan kannalta muutokset ovat merkittäviä. Yhtenä seuratoiminnan oleellisena muutoksena voidaan pitää vapaaehtoisuuden muuttumista ja toisaalta ammattimaisuuden lisääntymistä. Seuratoimintaan kohdistuvat vaatimukset ja odotukset ovat lisääntyneet. Ammattimainen ote seuroissa onkin kasvanut ja toiminnan laatu sekä toimijoiden asiantuntemus kohentunut.

Edeltäneen kymmenen vuoden aikana palkattujen päätoimisten määrä seuroissa on lähes kaksinkertaistunut. (Koski & Mäenpää 2018, 19 & 24.)

Ympäröivä todellisuus haastaa järjestöt uudistamaan toimintaansa. Hyvin toimivalla seuralla tulee olla suunta ja tietoisuus siitä, millaista toimintaa tehdään ja minne organisaation toiminnalla tähdätään. Tämän vuoksi toimintaa pitää suunnitella ja kehittää systemaattisesti. Strategian tarkoitus on luoda seuralle sopiva tulevaisuuden suunnitelma, jonka avulla voidaan kehittää omista lähtökohdista sellaista toimintaa, joka puhuttelee organisaation perusajatuksesta kiinnostuneita ihmisiä. Strategia tarkoittaa niitä keinoja, joilla missiosta kumpuava visio saadaan toteutettua. Järjestön ei tule lähteä miettimään strategiaa ilman, että missio, arvot ja visio on määritelty – strategiaa on vaikea laatia, ellei tavoite ole tiedossa. Strategia valitsee menettelytavat ja toimenpiteet yhteisesti sovittuun päämäärään pääsemiseksi. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 114; Harju 2004, 47-48.)

Äänekosken Urheilijat on vuonna 1932 perustettu yleisseura, joka on toiminut pitkälti vapaaehtoisuuden varassa. Syksyllä 2018 seura palkkasi Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän seuratuon turvin osa-aikaisen toiminnanjohtajan. Hankerahoituksen takana oli seuran halu kehittää toimintaansa etenkin lasten ja nuorten liikunnan osalta sekä lisätä harrastajamääriä ja -ryhmiä. Lisäksi palkatun työntekijän avulla haluttiin kehittää seuran toimintaa sekä sen yleisiä toimintatapoja selkeimmiksi ja kaikille tasavertaisiksi. Ennen tätä projektia seuralla ei ollut koko seuraa koskevia kirjallisia ohjeita.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Äänekosken Urheilijat ry:lle toimintakäsikirja ja kehittää seuran toimintaa nykytilan vaatimalla tavalla. Tärkeimpänä kehityskohteena oli laatia seuralle strategia. Strategiaprosessi toteutettiin vaiheittain ja sen taustalla oli määrällinen kyselytutkimus, joka toimi perustana seuran nykytilan analyysille. Strategiaprosessiin sisältyi myös kehittämisillat, joissa osallistettiin seuratoimijoita arvojen määrittelyyn. Lisäksi seuralle työstettiin missio sekä visio keinoineen ja mittareineen. Äänekosken Urheilijat ry:n toimintaa selkeytettiin myös toiminnan vuosikellon, ryhmätoiminnan periaatteiden ja talousohjeiden avulla.

## 2 Seuratoiminta

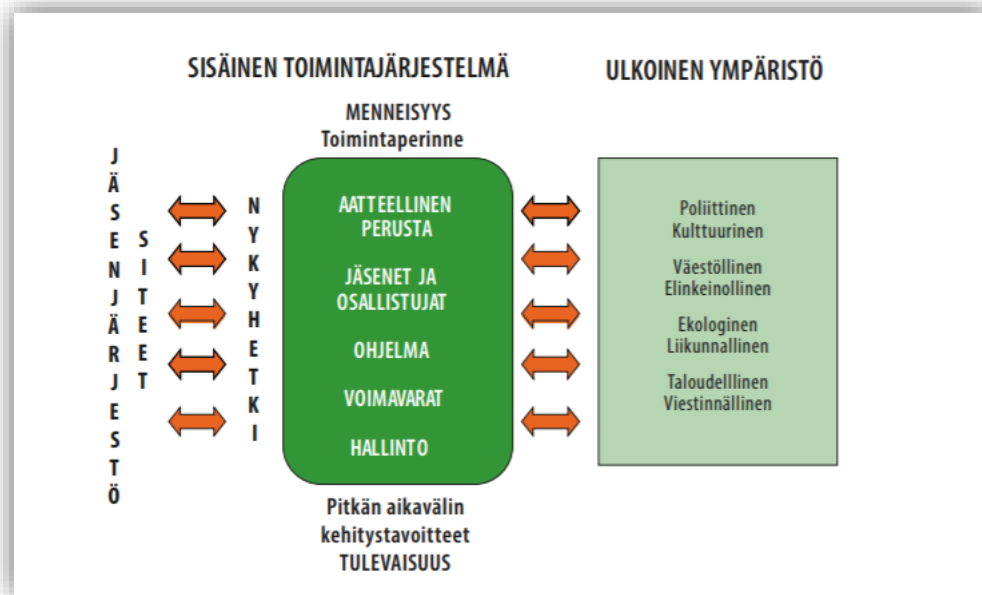
Liikuntakulttuurin toimijat ovat jo vuosikymmeniä sitten nimittäneet urheilun ja liikunnan jopa maamme suurimmaksi kansanliikkeeksi siinä mukana olevien suuren osallistujamäärän sekä liikuntaa harrastavien määrän vuoksi. Suomalaisen liikuntakulttuurin selkärangana on jo pitkään voitu pitää seuratoimintaa, joka perustuu kansalaisten omaehtoiseen aktiivisuuteen. Seuratoiminta on yksi harvoista kansalaisten toiminnan muodoista, joka on pitänyt pintansa vapaa-ajan mahdollisuuksien kirjon kasvusta ja elämäntyylin moninaistumisesta huolimatta. (Itkonen 1996, 32; Koski 1994, 12.)

Heinilän vuonna 1986 luoma malli liikuntaseurasta sosiaalisena organisaationa pitää edelleen paikkaansa. Se pohjautuu ajatukseen, jossa liikuntaseura on sosiaalinen toimintayksikkö, jonka jäsenistö toteuttaa yhteisiä liikunnallisia kiinnostuksen kohteitaan ja yhteisvastuullisesti ohjaa ja kasvattaa voimavarojaan seuran toimintatarkoituksen hyväksi. Kosken ja Mäenpään uusimman määrittelyn mukaan ”liikuntaseura on toimintayksikkö, jonka toimintaan osallistuvat toteuttavat intressejään liikuntaosallistumisessa ja yhdessä toimien kartuttavat ja ohjaavat voimavaroja seuran tai sen siipien suojassa toimivan ryhmän toimivuuden ja toimintatarkoituksen hyväksi.” Isoihin muutoksiin tai päivityksiin seuratoiminnan määrittelyssä ei ole ollut tarvetta, ainoastaan sana ”jäsenistö” korvataan useimmin nykyään termeillä ”jäsen”, ”osallistujat” tai yksinkertaisesti ”ihmiset seurassa”. (Koski & Mäenpää 2018, 14-15.)

Seuratoiminta pitää sisällään toimintojen kirjon kasvua sekä näyttäytyä nykyään kovin moninaisella tavalla. Tämän kehityksen vuoksi liikuntaseuran tai urheiluseuran määrittely on toisaalta tullut entistä haastavammaksi. Perinteisesti liikunta- ja urheilutoiminnan yhdistysten päätarkoitus on järjestää jäsenilleen liikkumista. Koko seurakentällä tarjonta on kuitenkin monipuolistunut ja toisaalta yhden lajin seurojen osuus kaikista seuroista on jo noin 70 prosenttia. (Koski & Mäenpää 2018, 103-105.)

Seuratoiminnan sisäisen toimintajärjestelmän elementteinä voidaan pitää viittä eri osa-aluetta (kuvio 1). Ensinnäkin seuroilla on aatteellinen perusta, joka näkyy seurassa liikuntaan ja perustoimintaan suhtautumisena. Toiseksi seuratoiminnan ytimessä ovat jäsenet ja toimintaan osallistuvat ihmiset. Kolmanneksi seuroilla on oma toimintaohjelmansa, jossa ilmenee toiminnan kohderyhmät ja erilaiset liikunnalliset toimintamuodot. Neljäs tärkeä elementti on resurssit, joka käsittää sekä taloudelliset että myös muut toiminnan voimavarat kuten ihmiset ja heidän aktiivisuutensa, osaaminen, käytössä olevat tilat, välineet ja mate-

riaalit. Viides järjestelmän elementti viittaa organisointiin, hallintoon ja seuratoiminnan johtamiseen. Sisäisen toimintajärjestelmän lisäksi seuroilla on ulkoinen toimintaympäristönsä, jonka erittelyä voi tehdä viiden eri sektorin perusteella. Niistä jokainen määrittelee yksittäisen seuran toimivuutta ja toimintaa. (Koski & Mäenpää 2018, 15-16.)



Kuvio 1. Heinilän malli: liikuntaseura sosiaalisena organisaationa (Koski & Mäenpää 2018, 15).

Suomen Olympiakomitean (2019) seuratoiminnan faktojen mukaan Suomessa toimii tällä hetkellä:

- 10 000 urheiluseuraa, joissa liikkuu ja urheilee miljoona ihmistä
- Noin puoli miljoonaa vapaaehtoista toimijaa sekä 100 000 ohjaajaa ja valmentajaa

Lisäksi:

- Seurat työllistävät tällä hetkellä noin 5000 päätoimista työntekijää
- Suomalaisista 22 prosenttia eli noin 1,2 miljoonaa henkilöä osallistuu jollain tavalla seuratoimintaan
- Lapsista ja nuorista 58 prosenttia harrastaa urheiluseurassa

## 2.1 Seuratoiminnan historia

Liikunnan organisoituminen ja seuratoiminnan historialliset vaiheet voidaan jakaa neljään kauteen, jotka ilmentävät runsaan sadan vuoden muutosta seuratoiminnassa. Itkosen (1996, 215) mukaan kaudet voidaan jaotella seuraavasti: 1) järjestökulttuurin kausi (1900-1930), 2) harrastuksellis-kilpailullinen kausi (1930-1960), 3) kilpailullis-valmennuksellinen kausi (1960-1980) ja 4) eriytyneen toiminnan kausi (1980-luvulta nykypäivään).



Liikunnan varhaisin organisoituminen tapahtui säätyläisten toimesta ennen luokkasidonnaisten järjestökulttuurien syntyä 1800-luvulla. Maamme ensimmäinen urheiluseuraksi luokiteltava järjestö, Björneborgs Segelförening (Porin Pursiseura), perustettiin vuonna 1856. Erään tiedon mukaan 1800-luvulla perustettiin 341 seuraa. Myöhemmin siirryttäessä moderniin luokkayhteiskuntaan jako rahvaan ja ns. herrasväen välillä säilyi ja urheiluseuratoiminta nivoutui muiden järjestöjen toimintaan. (Itkonen 1996, 216-217.) Ensimmäiset varsinaiset urheiluseurat perustettiin 1870- ja 1880-luvuilla kaupunkeihin ja suuriin kasvukeskuksiin. Maaseudulla voimisteltiin ja urheiltiin pitkään työväenyhdistysten, vapaa-palokuntien ja nuoriso- ja raittiusseurojen alaosastoissa. (Kulha 1995, 8-9.)

Järjestökulttuurin rapautuminen alkoi 1930-luvulla ja eri järjestöjen ikääntymisen takia liikunnan ja urheilun toimintamuodot eriytyivät järjestökulttuurin kokonaisuudesta. Harrastuksellis-kilpailulliseen kauteen siirryttäessä lajien merkitys lisääntyi ja organisaatioissa oli tehtävä muutoksia lajien tarpeiden parempaa huomioonottamista varten. Sisäliikuntapaikkojen nopea lisääntyminen, kunnallisen liikuntapolitiikan vahvistuminen, kilpailujärjestelmien kehittäminen ja lajitoimintojen nousu loivat edellytyksiä liikuntakulttuurin sisällölliselle muutokselle. Kunnallisen liikuntatoimen kehittyminen ja kuntien erilainen kyvykkyys taloudelliseen tukeen vaikutti urheilutoiminnan jakautumiseen kahteen eriarvoiseen kerrokseen, kaupunkeihin ja maaseutuun. (Itkonen 1996, 220-221.)

1960-luvulla painottuivat kuntoliikunta, suunnittelu ja hallinto. Lisäksi kunnallinen liikuntasuunnittelu antoi seuratoimijoille valtaa mm. kunnallisen liikuntarakentamisen suhteen. Kilpailullis-valmennukselliselle kaudelle siirryttäessä tiedon merkitys lisääntyi, ja sitä hyödynnettiin niin valmennuksessa kuin muussakin seuratoiminnassa. Valmennustiedosta tuli urheilun tuotantovoima. (Itkonen 1996, 224-225.) 1960-luvun teollistumisen myötä myös suomalaisten työajat- ja tavat muuttuivat radikaalisti, elämä helpottui teknologian kehittyessä ja varallisuuden kasvaessa myös fyysinen aktiivisuus väheni. Tästä taustasta nousi 60-70-luvun kuntoliikuntabuumi. (Rantala 2014, 18.) Itkosen (1994, 225) mukaan kuntoliikunta ei löytänyt paikkaansa urheiluseuroissa, mutta se vaikutti koko kansalliseen liikuntaorganisaatioomme.

1970-luvun liikuntakulttuuria voidaan pitää amatöörimaisena ja harrastusluonteisena. Liikunnan järjestömaailmassa toimittiin tuolloin melko pienillä resursseilla, epäsystemaattisesti ja perinteisillä toimintatavoilla. Perustoiminnan ja kilpailutoiminnan ylläpitäminen sekä lajitietoisuuden levittäminen olivat toimenpiteet, mihin toiminta urheiluseuroissa pääasiassa keskittyi. (Heikkala 2000, 119.)

Liikuntaseurojen perustaminen oli vilkkainta 1980-luvulla ja jopa viidennes maamme urheiluseuroista on perustettu tuon vuosikymmenen aikana. (Koski 2000, 43.) Tuolloin liikuntajärjestöjen taloudelliset resurssit kasvoivat voimakkaasti. Lisäksi henkilöstömäärät ja toiminnan eri muodot kasvoivat suhteellisen tasaisesti. Toimintatapoja sekä koulutustoimintaa kehitettiin systemaattisesti ja niitä pyrittiin vakiinnuttamaan. Julkisen hallinnon rinnalla myös yritysmaailmasta alettiin hakea uusia toimintamalleja markkinointiin sekä viestintään. (Heikkala 2000, 119.)

Eriytyneen toiminnan kausi 1980-luvulta alkaen kuvastaa liikunnan ja urheilun sisällöllistä muutosta, johon liittyy uusien liikuntakulttuurien ja organisaatiomuotojen syntyminen. Tuolloin jatkuva eriytyminen pilkkoi urheilun yhtenäisyyttä, haastoi urheiluseurojen sopeutumista kaupallisten toimijoiden rinnalla ja monimutkaistivat harrastamisen motiiveja ja sisältöjä. (Itkonen 1996, 226-228.) 1990-luvulla syvä taloudellinen taantuma vaikutti voimakkaasti myös liikunnan järjestökentän toimintaan, jolloin taloudelliset resurssit niukkenivat ja jossain määrin järjestöjen olemassaoloa ja tarkoitusta kyseenalaistettiin (Heikkala 2000, 119).

1990-luvulle tultaessa maahamme oli perustettu tiettävästi liikunta- ja urheilutoimintaan keskittyneitä yhdistyksiä lähes 15 000. 1990-luvulla ja 2000-luvun alkupuolella uusia liikunta- ja urheiluseuroja perustettiin yli 450 vuodessa. Yhdistysnetin yhdistysrekisterin perusteella Suomeen on perustettu vuosien 2002-2011 välillä 20 645 uutta yhdistystä. Mikäli liikunta-alan yhdistysten suhteellinen määrä on pysynyt samana kuin viimeiset 30 vuotta, tarkoittaisi se 500 uutta liikunta- ja urheiluseuraa vuodessa. Yhdistyksen nimiin perustavalla sanahauulla yhdistysnetistä löytyi 1918 vuoden jälkeen perustettuja urheiluseuroja yhteensä noin 20 000. Lukema sisältää paikallisten urheiluseurojen lisäksi myös mm. liikunnan aluejärjestöt, piiriyhdistykset ja lajiliitot. (Koski 2013, 21-25.)

## **2.2 Seuratoiminnan nykytilanne ja haasteet**

Urheiluseurat ovat säilyttäneet tärkeän asemansa kansalaisten liikuttajina. Suomessa voidaan liikunnan sanoa olevan jopa tärkein vapaa-ajan toiminto, sillä lähes 60 prosenttia suomalaisista pitää liikuntaa tai urheilua tärkeänä harrastuksena. Järjestäytyneen toiminnan perustana on urheiluseurojen vastuu organisoinnissa ja kuntien vastuu toimintamahdollisuuksien järjestämisessä. (Koski 2000, 41.)

Kosken ja Mäenpään (2018, 102) tekemän seuratutkimuksen mukaan seuroilla menee tällä hetkellä pääosin hyvin. Seuratoiminta on laajentunut, vahvistunut ja monimuotoistu-

nut ja kehitysvauhti on ollut yllättävänkin kova. Lisäksi liikunnan yhteiskunnallinen merkitys on kasvanut, joten tässä mielessä urheiluseurojen merkityksen voidaan väittää olevan aiempaa suurempi. Seurat ovat edelleen vahva osa kansalaistoimintaa ja niillä on merkittävä yhteiskunnallinen tehtävä, joka on kasvanut myös talouden ja työllisyyden edistämiseen sekä kumppanuuteen valtion, kuntien ja yritysten kanssa. Seuratoiminta koskettaa välillisesti tai suoraan isoa osaa kansastamme.

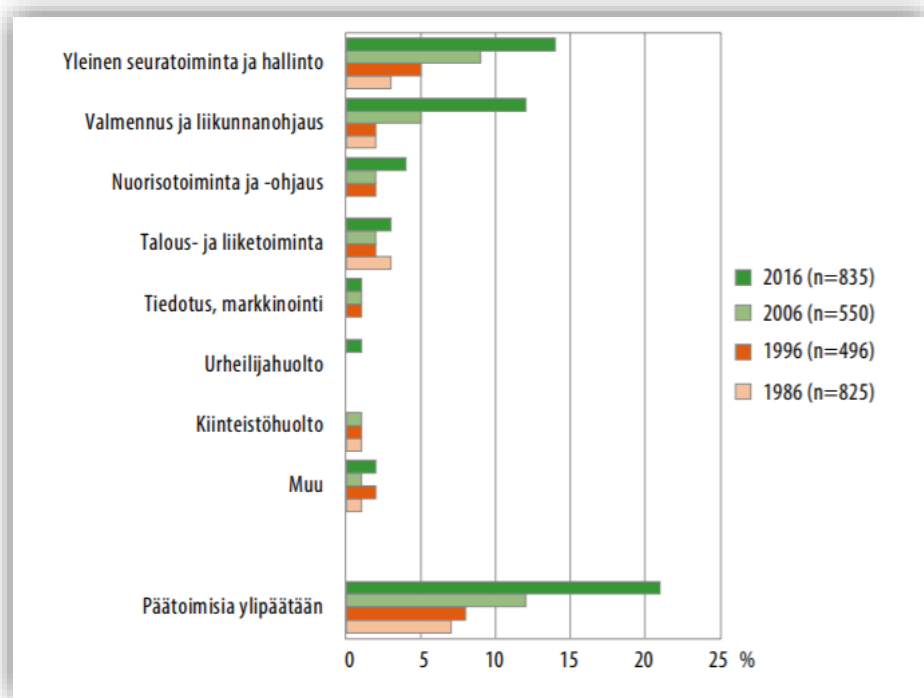
Edellisen kymmenen vuoden ajalta seuratoimintaan liittyviä muutoksia liikuntakulttuurin saralla ovat eriytyminen, monimuotoistuminen, kustannustason nousu ja ammattimaistuminen. Yhteistä näille ilmiöille on, että ne peilaavat yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia. Liikunta- ja urheiluseurat ovat siis elävä ja olennainen osa yhteiskuntaa. Konkreettisen toiminnan tuottamisen lisäksi seuroilla on tärkeä rooli liikuntakulttuurin lipunkantajina, edunvalvojina ja puolestapuhujina. (Koski & Mäenpää 2018, 25 & 102.)

Viimeisen 30 vuoden aikana maailma on muuttunut merkittävästi mm. globalisaation ja teknisen kehityksen muodossa. Suomi on moniarvoistunut ja kansainvälistynyt, kuntakartta on muutettu ja hallintojärjestelmiä uudistettu. Ajanjakso sisältää myös suuria taloudellisia heilahteluita. Lähitulevaisuudessa hämmöittää suurten ikäluokkien ikääntyminen ja kunnallisen palvelurakenteen muutos. Liikunnan seuratoiminnan kannalta nämä muutokset ovat merkittäviä ja aiheuttavat haasteita myös tulevaisuudessa. (Koski & Mäenpää 2018, 19.)

Vapaa-ajan tottumukset ovat muuttuneet ja nykyään ihmiset käyttävät vapaa-ajallaan runsaasti erilaisia palveluita. Tämä on luonut mahdollisuuden siihen, että myös urheiluseuratoimintaa on tuotteistettu. Ilmiö luo toiminnalle paremman taloudellisen pohjan, mutta myös haasteita urheiluseurojen vapaaehtoistoiminnalle, yhteisöllisyydelle ja harrastusmaksuilla. Seuratoiminnan pitäisi pystyä erottautumaan laajasta vapaa-ajan palveluiden kirjosta myönteisellä tavalla. Koska urheiluseuran kilpailevat ihmisten vapaa-ajasta kaiken muun tarjonnan kanssa, muodostuu yhdeksi tärkeäksi tekijäksi toiminnan laatu. Laatuvaatimukset luovat paineita toiminnan ammattimaistamisesta, johon kuuluu mm. koulutetut ohjaajat ja valmentajat, systemaattiset toimintatavat ja -järjestelmät. Toimintaan kohdistetut vaatimukset saattavat olla kohtuuttomia, mikäli toimintaa toteutetaan pelkästään vapaaehtoistyönä. (Härkönen, Aarresola & Nieminen 2016, 4-5.)

Kosken ja Mäenpään (2018, 103) tutkimuksen mukaan yksi merkittävimmistä kehitystrendeistä edeltäneen kymmenen vuoden ajalta urheiluseuroissa on se, että vapaaehtoistojen rinnalle palkataan yhä enemmän kokopäiväisiä palkallisia työntekijöitä (kuviot 2). Tuoreimman aineiston perusteella työntekijät ovat yleistyneet myös pienissä seuroissa,

kun vielä kymmenen vuotta sitten palkallisia oli vain suurimmissa ja kilpaurheilussa menestyneimmissä seuroissa. Vuonna 2016 seuroissa työskenteli yli 5000 päätoimista ja 28 000 osa-aikaista työntekijää.



Kuvio 2. Päätoimisia palkattuja eri toimialoilla omaavien seurojen osuus vuosien 1986, 1996, 2006 ja 2016 aineistoissa (%) (Koski & Mäenpää 2018, 68).

Aarresola & Lämsä (2018) pohtii tekstissään, mitä urheiluseuran ammattimaistuminen todellisuudessa tarkoittaa. Tieteen nimissä ilmiötä on tutkittu jo 1980-luvulta saakka, mutta käsitteelle ei ole löytynyt yksiselitteistä määritelmää. Ammattimaisuudeksi on nähty mm. erityisosaamisen hyödyntäminen sekä toimintojen standardisointi, kuten toimintatapojen määrittely ja ohjesäännöt. Usein ammattimaisuuteen liitetään myös työn tehokkuus, laadukkaat tulokset sekä niiden seuraaminen osana organisaation johtamista. Joskus ammattimaisuudella viitataan myös ”yrittäjämäiseen toimintatapaan”.

Seuroissamme on määrällisesti enemmän vapaaehtoistoimijoita kuin koskaan aikaisemmin, mutta haasteet toimijoiden osalta liittyvät sitoutumiseen ja pitkäjänteisyyteen. Nykyajan ihmiset ovat ilmeisesti halukkaita lähtemään toimintaan mukaan, mutta eivät välttämättä kykene kovin kiinteään sitoutumiseen. Tähän vaikuttaa osaltaan se, että vaatimukset seuroja kohtaan ovat nousseet ja kehityksen myötä vapaaehtoispotentiaalikin on kasvanut.

Osittain toimijoiden lisääntymiseen on vaikuttanut seurojen lisääntyminen, toisaalta vapaaehtoistoimijoiden halukkuus antaa oma panoksensa yksilö- tai ryhmätasolle, usein oman lapsen harrastuksen hyväksi. (Koski 2012, 5-7.)

Nykyään urheiluseuroilta odotetaan yhä selkeämmin hyvän hallintotavan mukaista toimintaa. Seurojen hyvää hallintotapaa säätelee juridisesti yhdistyslaki. Liikuntakentän sisällä seurat toimivat yhtäältä viranomaisten ohjauksen, toisaalta lajiliittojen ja kattojärjestöjen ohjeistusten puristuksissa. Toisaalta seuran toiminnassa tulisi kunnioittaa myös oman seuran vakiintuneita toimintatapoja ja jäsenten toiveita. Lisäksi nykyaikaisen seuratoiminnan henkeen kuuluu läpinäkyvyys ja avoimuus päätöksenteossa, aktiivinen viestintä ja jäsenten osallistaminen. (Ojajärvi & Valtonen 2016, 34.)

Ojajärven ja Valtosen (2016, 35-37) mukaan urheiluseuroissa on edelleen havaittavissa se, että seuroissa on melko vapaat kädet ohjeistuksiin perehtymisissä ja ohjeiden noudattamisessa, mikä näkyy kirjavana viestintänä ja erilaisina toimintatapoina avoimuuden ja osallisuuden suhteen. Myös hyvän hallinnon näkökulmasta seuroissa esiintyy ongelmia viestinnässä: vaikka jäsenistöä pyritään informoimaan monipuolisesti, silti jäsenille jää monet asiat epäselviksi. Urheiluseuroissa vallitseekin ajatus viestinnästä yhdensuuntaisena tiedottamisena. Aktiivinen viestintä ja avoin päätöksenteko saattaisivat kuitenkin edesauttaa jäsenistön ja ei-vielä-jäsenten kiinnostusta seuratyötä kohtaan.

### **2.3 Seuratoiminnan motiiveja**

Motivaatio on tärkeä käsite järjestötoiminnassa. Ilman motivaatiota ei synny vapaaehtoista ja yleishyödyllistä toimintaa, sillä motivaatio suuntaa ja virittää ihmisen käyttäytymistä tiettyyn suuntaan ja mahdollistaa onnistumisen ihmisen valmiuksien mukaan. Motivaatio kumpuaa motiiveista ja motiivien aikaansaamasta tilasta syntyy motivaatio. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 99.)

Yhdistystoiminta on lähtökohtaisesti ja historiallisesti ollut ennen kaikkea aatteellista toimintaa ja sama pätee myös urheilu- ja liikuntaseuroihin. Yhteisen toiminnan taustalla ja välillä johtotähtenäkin ovat historian saatossa olleet lukuisat arvot ja aatteet, joiden mukaan toimintaa on toteutettu. Samalla liikuntaseuratoiminnan ydin on liikunnan ja urheilun edistäminen, jolloin aatteellisuuden rooli on ajan saatossa muuttunut. (Koski & Mäenpää 2018, 34.)

Kosken ja Mäenpään (2018, 34-35) tekemässä laajassa seuratutkimuksessa on pyritty jäljittämään seurojen aatteellisia perusteita vuosina 1986, 1996, 2006 ja 2016. Tulosten mukaan sääntöjen ja reilun pelin kunnioitus, terveet ja raittiit elämäntavat sekä tapakasvatus ja käytöstavat ovat olleet merkityksellisiä ohjenuoria, jotka ovat pitäneet pintansa vuosikymmenestä toiseen. Uusimman tutkimuksen mukaan myös suvaitsevaisuus ja yhdenvertaisuus olivat tärkeitä aatteellisia seuratoiminnan motiiveja.

Vuonna 2006 tehdyn tutkimuksen mukaan liikunnan ja urheilun ulkopuoliset aatteet olivat menettäneet merkitystään lähes jokaisella osa-alueella. Uusimman aineiston mukaan suunta on kuitenkin muuttunut. Muutokset aatteellisissa painopisteissä heijastelevat sekä Suomen tilannetta että koko maailman tapahtumia. Maailmanpolitiikassa esiintynyt epävarmuus näyttäytyy rauhan ja yhteisymmärryksen korostumisena myös urheiluseuratoiminnassa. Lisäksi yrittämisen ja eteenpäin pyrkimisen näkökulma on vahvistunut hyvinvointivaltion huippuvaiheen jälkeisen väestörakenteen muutoksen ja globalisaation myötä. (Koski & Mäenpää 2018, 38.)

Käytännössä kansalaistoimijoiden aatteet voivat olla vähemmän aatteellisia kuin mitä oletetaan. Se voi olla itsensä toteuttamista, mielekästä elämänsisältöä tai osa identiteettiä. ”Piireistä Verkkoihin”- tutkimuksen mukaan yksilötasolla tärkeimpinä asioina seuratoimintaan osallistumiselle voidaan pitää kahta tekijää: rakkaus lajiin sekä halu kehittää seuran toimintaa. Seuraavaksi tärkeimpinä tekijöinä ovat oman lapsen harrastus, oman osaamisen hyödyntäminen ja kiinnostus valmentamiseen. (Heikkala 2012, 295; Tiihonen & Keskinen 2016, 17.)

## **2.4 Seuratoiminnan tulevaisuus**

Seurojen toimintaedellytykset muuttuvat koko ajan. Seuratoiminta on toisaalta haasteiden mutta myös mahdollisuuksien edessä ja hyvänä tavoitteena onkin varmistaa seuran menestyminen tulevaisuudessa. Seuroissa tulisi tiedostaa, että vanhoilla ratkaisuilla ja toimintatavoilla saadaan vanhoja tuloksia, uusille toimintatavoilla uusia tuloksia. Seuratoiminnan tietoinen uudistaminen ja kehittäminen on paras tapa kunnioittaa seurojen arvokasta toimintaa. (Olympiakomitea 2017, 2-3.)

Seurojen on hyvä tiedostaa toimintaan joko suoraan tai välillisesti vaikuttavia muutoksia, ilmiöitä ja trendejä. Kaupungistuminen vaikuttaa siihen, että etenkin kasvukeskuksissa seurojen palveluille on kysyntää. Ikääntyminen tuo seuroille mahdollisuuksia hakea potentiaalisia asiakkaita senioreista, toisaalta seura-aktiivien keski-ikä nousee ja aiheuttaa muu-

toksia vapaaehtoistoimintaan. Pitkäjänteinen seuratyö vähenee ja projektimainen osallistuminen yleisty. Kuvaan 1 on koottu tärkeimpiä seuratoiminnan tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Olympiakomitea 2017, 4).



Kuva 1. Seuratoiminnan tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä (Olympiakomitea 2018).

Urheilu on perinteisesti ollut seuratoiminnan ydin, mutta jatkossa seurat voivat laajentaa toimintaansa esimerkiksi hyvinvointipalvelujen toteuttajina (Olympiakomitea 2017, 4). Ikärakenteen muutoksen edetessä julkinen sektori on jollain tasolla ilmaissut odottavansa seuroilta ennaltaehkäisevää terveystyötä. Tällöin seurat asettautuvat ikään kuin julkisen sektorin palveluksessa olevina palveluntarjoajina. Kilpailu kaupallisten liikuntapalveluiden tuottajien ja seurojen välillä on vähitellen kiihtynyt. (Koski 2012, 7-8.)

Digitalisaatio ja sosiaalisen median käytön yleistyminen muuttaa seuran toimintaa pienen piirin toiminnasta kaikille avoimen vuorovaikutuksen alustaksi. Toimintatavat ja oppiminen edellyttävät kykyä uudistua ja osallistaa uutta sukupolvea seuratoimintaan itsensä näköisen toiminnan aikaansaamiseksi. (Olympiakomitea 2017, 4.)

Ritakallion (6.2.2018) mukaan tiedolla johtamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa. Professori Rob Briner (28.11.2019) kertoi Kansallisessa liikuntafoorumissa Jyväskylässä, että tiedolla johtamisessa aluksi on tärkeää tiedostaa olemassa oleva ongelma tai mahdollisuus ja tarkastella asiaa eri näkökulmista. Aikaresurssien mukaan potentiaalisen lopputuloksen aikaansaamiseksi tulisi hyödyntää edes jonkin verran olemassa olevaa tietoa.

Kyse ei ole absoluuttisen totuuden etsimisestä, vaan siitä että osataan hyödyntää olemassa olevaa tietoa parhaalla mahdollisella tavalla. Tehokkainta tiedolla johtaminen on silloin, kun asioita viedään oikeasti käytännön tasolle.

Tiedolla johtamiseen seuratoiminnan tulevaisuudessa liittyy se, että seurassa tulisi tietää ja tuntee lajin harrastajat sekä he, jotka ovat kiinnostuneita lajista. Toisaalta rajalliset resurssit tulisi osa suunnata entistä paremmin valmentajan, urheilijan ja aktiiviliikkujan tasolle. Tärkeintä on, että seuratoiminnassa eletään ajan hermolla. (Ritakallio 6.2.2018.)



### 3 Johtaminen

Johtajuutta tarvitaan jokaisessa ihmisten muodostamassa organisaatiossa. Mikä tahansa johtajuus ei riitä, vaan sen tulisi olla laadukasta. Johtaminen on toiminnan suuntaamista johonkin tiettyyn päämäärään tai tavoitteeseen. Johtamisen voi määritellä myös prosessina, missä yksilö vaikuttaa ryhmään tai yksilöihin saadakseen aikaan yhteisen päämäärän. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 12.)

#### 3.1 Järjestöjohtamisen erityispiirteitä

Järjestöjen johtamisen erityispiirteiden ja haasteiden ymmärrys pohjautuu sekä yleisesti organisoituneen toiminnan että kansalaistoiminnan luonteen ymmärrykseen. Se on ammatillistunut voimakkaasti parin vuosikymmenen aikana. Osaamisvaatimukset ovat kasvaneet ja toimintatavat kehittyneet. Järjestöjen johtamisesta on tullut ”oikea” ammatti strategioineen ja kehityskeskusteluineen. Toiminnanjohtajan johtamistapaan vaikuttavat järjestön koko, johtajan omat käsitykset, jäsenten ja vapaaehtoisten odotukset. (Heikkala 2012, 296 & 304-305.)

Järjestöjohtajan ykköstitona voidaan pitää sekä ihmisten että asioiden johtamista. Asioiden johtaminen on toiminnan suunnittelua ja toteuttamista yhdessä jäsenten ja muiden toimijoiden kanssa. Asioiden johtamisessa järjestön johtaja on liikkeelle paneva voima ja toiminnan mahdollistaja. Yleisesti ottaen ihmisten johtaminen on vaativampaa kuin asioiden suunnittelu ja toteutus. Yhdistyksen toimijat odottavat hyvää henkilöstöjohtamista, motiivointia, kiittämistä ja huomiointia. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 35.)

Järjestöjohtamisen voidaan sanoa olevan hyvin vaativaa johtamista. Se on ihmisten, ja sitä kautta myös tunteiden ja identiteettien johtamista. Mukana on paljon henkilökohtaisuutta, aate tai merkityksellinen elämänsisältö, jotka toimivat voimavarana, mutta saattavat myöskin ohjata toimintaa silloin kun tarvittaisiin objektiivista näkemystä. Järjestöjen johtaminen on moniportaisen päätöksenteon hallintaa, koordinoitua, toimenpiteiden varmistamisen varmistamista, ammattimaisuuden ja vapaaehtoisuuden yhteensovittamista. (Heikkala 2012, 299-300.)

Heikkalan (2012, 300) mukaan merkittävin yksittäinen ero yhdistys- ja yritysjohtamisen välillä on se, ettei ole käytössä ”keppiä tai porkkanaa”, jolloin järjestöjohtamisessa korostuu johtaminen vision, arvojen ja innostamisen kautta. Järjestöjohtajan tehtävänä on suunnata sekä oma energiansa että muiden tarmo järjestön mission ja vision suuntaiseksi. Kun järjestön toiminta on rajattu selkeästi, se helpottaa myös johtajaa keskittymään olennaisiin

asioihin. Tällöin hänen ei tarvitse hajautua joka suuntaan tai keskittyä epäolennaisuuksiin. Olennaista on, että järjestössä tehdään oikeita asioita ja oikealla tavalla. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 37.)

### **3.2 Strateginen johtaminen**

Strateginen johtaminen on organisaation nykytilasta kumpuavaa, vuorovaikutukseen perustuvien positiivisten kehitysten aikaansaamista, ylläpitoa ja vahvistamista (Juuti & Luoma 2009, 278). Wilsonin ja Piekarzin (2016, 119-120) mukaan strateginen johtaminen eroaa strategisesta suunnittelusta. Strateginen suunnittelu kertoo teoriassa sen, missä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa ja mitkä ovat sen toiminnan painopisteet. Johtamisessa tulisi paneutua myös siihen, millä keinoilla tavoitteeseen on mahdollista päästä.

Järjestöorganisaatiossa strateginen johtaminen kohti visiota on yleensä myös muutoksen johtamista, jossa strategia tavoitteineen antaa muutokselle raamit. Tällöin johtamisessa korostuu ”leadership”, jossa strategiasta johdetaan käytännön suunnitelma. Toisin sanoen ensin asetetaan päämäärät, jäsennetään missio ja luodaan visio, joista johdetaan järjestössä tarvittavat elementit, prosessit, resurssit ja rakenteet. (Heikkala 2001, 215-217.)

Yksi voimakkaampia strategiseen johtamiseen liittyviä ajatuksia on se, että johdettava kokonaisuus tulisi olla jaettavissa pienempiin kokonaisuuksiin. Tällöin yksittäisiä osia on ainakin jossain määrin mahdollista parantaa muista osioista riippumatta, jolloin myös kokonaisuuden toiminta kehittyy. (Juuti & Luoma 2009, 106.)

### **3.3 Muutoksen johtaminen**

Ympäröivä maailma haastaa organisaatiot uudistamaan toimintaansa. Muutosprosessissa johtajalta vaaditaan muutoksen suunnan havaitsemista, oikean suunnan valintaa ja sen toteuttamista. Menestymiseen tarvitaan ymmärrys vallitsevasta toimintaympäristöstä, tilannearvio omasta organisaatiosta sekä oikeiden valintojen tekemistä järjestön kehittämiseksi. Muutosketteryttä ylläpitävässä organisaatiossa kuka tahansa voi olla uusien ideoiden synnyttäjä ja muutos on jatkuvaa ajatusten virtaa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 130.)

Pontevan (2010, 24) mukaan muutoksen johtamisen vaiheita on neljä: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutos voi olla joko kehityksellinen, transitionaalinen tai transformaationaalinen. Kehityksellinen muutos on ns. ensimmäisen asteen muutos ja sen sisältö on organisaation toimintatapojen uudistamista ja parantamista. Transitionaalisessa

muutoksessa nykyinen tapa korvataan uudella tavalla toimia ja tavoitteena on korjata toimintojen vajaavaisuuksia. Kolmas muutos toteutuu silloin, kun organisaatio pyrkii muuttamaan toimintaansa, toimintatapojaan ja kulttuuriaan. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 130-131.)

Yhteisöllisen muutosprosessin johtamisessa nousee tärkeään rooliin ihmisten johtaminen: lähiesimiestyö, asiantuntijoiden kohtaaminen, muutoksen perustelu ja tavoitteiden johtaminen arkeen. Samalla ehkäistään kuilun syntymistä johtajien ja ruohonjuuritasolla toimijoiden välille. Jaettu johtajuus edesauttaa yhteisen ymmärryksen muodostumista strategian sisällöstä ja tavoitteista. (Kallioinen 2012, 258-259.)

Muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanoon liittyy vahvasti avoin viestintä ja tämä olisi hyvä ennakoida jo suunnitteluvaiheessa. Muutosta johtajan tai sitä ohjaavan ryhmän olisi tärkeä tiedostaa, keitä kaikkia muutos koskettaa ja huolehtia johdonmukaisesta viestinnästä alusta alkaen koko prosessin ajan. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016 134-135.) Jatkuvalla viestinnällä pystytään vaikuttaa myönteisesti myös mahdolliseen muutosvastarintaan ja kääntää vastustus tavoitetta tukevaan toimintaan (Ponteva 2010, 24-15).

Muutosprosessi on aina haastava, vaikka se olisi miten hyvin suunniteltu. Muutos vaatii vahvaa johtamista ja prosessin rakentamista. Mukana täytyy olla järjestön avainhenkilöt: järjestön johto, keskeiset luottamushenkilöt ja työntekijät. Ympärillä oleva tiimi on tärkeä, sillä uudessa kehitysvaiheessa tarvitaan rohkeutta ja riskinottoa. Rohkeat lähtevät usein ensin liikkeelle ja etulinja vetää varovaisempia mukanaan. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 136; Mäki & Palonen 2012, 255.)

Heikkalan (2001, 219-223) mukaan muutoksen läpivienti etenkin järjestössä edellyttää johtamista kulttuurin kautta. Toiminta järjestöissä lähtee ihmisistä ja heidän kauttaan strateginen muutos toteutuu tai jää toteutumatta. Muutoksen aikaansaaminen on haastavaa erityisesti silloin, kun se koskee yksilön toimintaa, rutiineja ja ajattelun malleja. Mitä enemmän tavoitteiden ja ennakkoehtojen välillä on epätasapainoa, sitä helpommin muutos jää onnistumatta. Tämän vuoksi muutoksella täytyy olla johtajansa tai johtava tiiminsä. Muutoksen johtamisen ennakkoehtoina voidaan pitää:

- organisaation tilanteen oikea analyysi
- aidot valinnat ja sellaiset strategiset tavoitteet, joihin toimijat ja sidosryhmät ovat valmiita ja motivoituneita sitoutumaan
- toteutettavuuden, laajuuden, aikajänteen, resurssivalmiuden, operatiivisen valmiuden ja sidosryhmien objektiivinen arviointi

## 4 Strategiaprosessi osana seuran kehittämistä

Yhdistys perustetaan aina palvelemaan tiettyä tarkoitusta. On mahdollista, että yhdistyksen alkuperäinen päämäärä muuttuu ympäristön muuttumisen vuoksi tarpeettomaksi tai esimerkiksi jäsenkunnan ja johdon vaihtuessa. Yritysten tapaan tulisi myös yhdistysten aika-ajoin miettiä tarkoitustaan, tavoitteitaan ja strategiaansa. (Myllymäki & Hinkka 2016, 68-69.)

Järjestön tulisi suunnitella ja kehittää toimintaansa systemaattisesti, jotta toiminnalle on suunta ja tietoisuus siitä mihin mennään ja millaista toimintaa tuotetaan. Järjestössä strategian tavoitteena on tuottaa tulevaisuuden suunnitelma, joka palvelee toiminnan perusajatusta. Strategian laatiminen on prosessi, johon paneudutaan pitkäjänteisesti ja sen tekeminen tulisi olla olennainen osa järjestön arkea. (Harju & Ruuskanen-Himma 114-115.)

Strategiaa ei voida määritellä yksiselitteisesti. Hannuksen (2004, 9) mukaan usein strategiaksi määritellään organisaation tulevaisuuden tahtotila, päämäärät ja tärkeimmät toimintaan liittyvät keinot. Toisaalta strategia määritellään nimenomaan valinnoiksi, joilla päämäärät saavutetaan. Lindroosin ja Lohiveden (2004, 28) mukaan strategia koostuu joukoista pohdintoja, valintoja, johtopäätöksiä ja toimenpiteitä, joilla organisaatio pyrkii visiossa täsmentyneisiin päämääriin. Tästä näkökulmasta ajateltuna strategia on oman organisaation toimintaan liittyvää innovointia.

Organisaatio pyrkii tyydyttämään ihmisten tarpeita muuttuvassa maailmassa käyttäen toimintaansa tiettyjä voimavaroja. Strategian avulla toimintaa pystytään parantamaan kohdistuen huomio oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaten tarvittavat muutokset ajoissa ja käyttäen olemassa olevat resurssit optimaalisesti. Mikäli kilpailu puuttuu alalta, strategian luonne muuttuu, mutta se ei tee strategiatyötä tarpeettomaksi. (Kamensky 2010, 17.)

Hyvin usein seuroissa on rajalliset resurssit, minkä vuoksi vähäiset voimavarat tulisi suunnata oikein. Tähän tarkoitukseen yrityksissä käytetään strategiaa, ja sama käytäntö toimii myös yhdistysmaailmassa. Strategia voidaan tehdä hallituksen voimin tai sen tekemiseen voidaan osallistaa muita toimijoita, henkilökuntaa ja jäsenistöä. Yhdistyksissä strategian laatiminen kannattaa pitää yksinkertaisena ja käytännönläheisenä. (Myllymäki & Hinkka 2016, 100.)

Jim Collinsin kehittämästä konseptista löytyy kolme osa-aluetta, joita kolmannen sektorin toimija voi käyttää strategiaprosessissaan. Ensimmäisenä tulisi miettiä, mistä organisaatiossamme ollaan todella innostuneita ja miksi yhdistys on olemassa. Toiseksi voidaan pohtia, mitä ainutlaatuisia yhdistyksemme voi tarjota kohderyhmilleen ja missä voimme olla ”maailman parhaita”. Kolmanneksi kartoitetaan, mikä on parasta käyttövoimaa organisaation resursseille, rahalle, ajalle ja laadulle. Vastauksista muodostuu tavoitteita, jotka voidaan jakaa osatavoitteiksi, Tavoitteille mietitään lähtökohdat sekä esteet, joita mahdollisesti kohdataan matkalla tavoitetilaan. Löydetyt keinot muodostavat strategian. (Myllymäki & Hinkka 2016, 101-102.)

Strategian luomisessa parhaaseen lopputulokseen päästään, kun prosessiin saadaan sitoutettua jäseniä, toimijoita, luottamushenkilöitä sekä työntekijöitä niin että vuorovaikutteisuus ja jäsenlähtöisyys pääsevät toteutumaan. Toiminnan kehittämisprosessin alkaessa, etenkin suurissa seuroissa, strategian laadintaan päästään vasta 1-2 vuoden päästä aloitushetkestä. Paikallisissa yhdistyksissä kehittämisprosessi on luonnollisesti lyhyempi. (Harju 2004, 47-48.) Myös Kamensky (2010, 341) painottaa, että olennaista on luoda organisaation ja ihmisten välinen vuorovaikutus: toimintaa kehitetään kehittämällä organisaatiota ja ihmisiä, organisaatiota kehitetään kehittämällä ihmisiä ja liiketoimintaa, ihmisiä kehitetään kehittämällä organisaatiota ja toimintaa. Vuorovaikutteisuuden avulla ristiriita strategian luomisen ja toteutuksen välillä lievenee ja näkemykset yhtenäistyvät niin yksilöillä kuin koko organisaatiossa.

Strategiaproessin ensimmäinen vaihe on analyysi, jonka tulisi määrittää sekä organisaation sisäisen kapasiteetin että ulkoisen ympäristön olosuhteet (kuvio 3). Ensimmäisen vaiheen informaation pohjalta voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, jossa tehdään päätöksiä tulevaisuuden suhteen. Tätä vaihetta kutsutaan strategiseksi suunnaksi, ja siihen tyypillisesti sisältyy organisaation missio, visio sekä mitattavissa olevat päämäärät, joihin tähdätään. Seuraavia vaiheita ovat strateginen kehitystyö, joka ilmentää käytännön keinot ja ideat tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä strategian toteutus, jossa keinot jalkautetaan käytännön tasolle. Viimeisenä vaiheena voidaan pitää strategian arviointia. Huomioitavaa on, että strategia harvoin onnistuu ensimmäisellä yrityksellä ja muutostyö on usein välttämätöntä. Urheiluorganisaation strategiaprosessi vaatii valmistelua, tutkimustietoa ja analyysejä, mielikuvitusta, kriittistä ajattelua ja päätöksentekoa sekä tasapainoa systematisoinnin ja uudistamisen välillä. (Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart & Nicholson 2006, 74-75 & 87.)



Kuvio 3. Strategiaproessin vaiheet (Hoye & muut 2006, 74).

#### 4.1 Nykytilanteen analysointi

Seuraorganisaation strategiatyö alkaa aina oman tilanteen sekä toimintaympäristön analyysistä. Jotta on mahdollista kehittää omaa toimintaa, on tunnettava omat vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet. Analyysin on oltava rehellinen ja kuvattava nykytilaa ottaen huomioon myös ympäristön muutokset ja siitä tehtävät johtopäätökset. Analyysivaiheeseen kuuluu myös relevantin tiedon kerääminen, sen työstäminen ja arviointi oman yhdistyksen kannalta. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 117.)

Analyysi muodostaa kivijalan, jolle strategioiden, tavoitteiden ja toimenpiteiden valinta perustuu. Analysointityön aluksi on mietittävä mitä analysoidaan ja miksi, toisin sanoen on asetettava tavoitteet, mihin analyysillä tähdätään ja mitä hyötyä tavoitellaan. Strategisessa johtamisessa oikea ongelman määrittäminen saattaa olla jo puolet ratkaisusta. Analyysin haasteena usein on, että löydämme vastauksia väärin kysymyksiin. (Kamensky 2010, 114-118.)

Monet suomalaiset järjestöt ovat toimineet pitkään ja houkutus katsoa menneeseen ja etsiä sieltä keinoja menestyä on suuri. Menneeseen ei kuitenkaan tule liikaa nojautua, sillä olosuhteet muuttuvat ja järjestön toimintaedellytykset ovat erilaiset kuin aikaisemmin. Tärkeämpää on tarkastella nykyhetkeä sekä tulevaisuutta. Lähimenneisyydestä kannattaa

nostaa esiin keskeisiä asioita, kuten toimintoja tai painopisteiden valintoja ja miettiä, onnistuivatko asiat vai eivät ja mitkä syyt tähän vaikuttivat. (Harju 2004, 28-29.)

Kun lähimenneisyyden tärkeimmät asiat on käsitelty, kannattaa paneutua nykytilanteen kriittiseen arviointiin. Analyysin kohteena kannattaa olla ne asiat, joilla on suuri merkitys järjestön toiminnan kannalta, kuten ydintoiminnot ja niiden tärkeys, organisaation toimivuus sekä tukiprosessit, kuten taloushallinto ja viestintä. Analysointiin voi käyttää erilaisia menetelmiä, joista esimerkiksi SWOT-analyysi on hyvä työkalu. Mikäli järjestön resurssit riittävät, se voi tehdä myös ympäristöanalyysin ja sidosryhmäanalyysin. Kaiken kaikkiaan analyysin tulisi olla rehellinen, jotta sen avulla voidaan kehittää tulevaa. (Harju 2004, 29-32.) Mitä tahansa menetelmää käytetäänkin, tärkein asia on ymmärtää, että tavoitteena on kerätä tietoa, joka edesauttaa organisaation johtamista sekä luo pohjan strategiselle suunnittelulle ja organisaation toiminnalle. (Wilson & Piekarz 2016, 119.)

## 4.2 Missio

Analysoinnin jälkeen on hyvä määritellä tai päivittää seuran missio. Missio kertoo yhdistyksen perustarkoituksesta – miksi seura on olemassa. Perustarkoituksen tulisi olla puhutteleva ja tarpeellinen sekä uskollinen järjestön olemassa olemalle perusidealle. Missiosta tulisi selvittää järjestön ulkopuolisille olemassaolon tarkoitus. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 117-118.) Missiossa yhdistyy organisaation tarjoamat palvelut suhteessa asiakkaan tarpeisiin (Wilson & Piekarz 2016, 120).

Myllymäen & Hinkan (2016, 99) mukaan yhdistyksen toiminta-ajatus, missio, löytyy usein yhdistyksen säännöistä, jonne se on kirjoitettu sopivan laajassa mittakaavassa. Tällöin sen muuttamisen tarve on vähäinen ja sitä voidaan soveltaa käytännön toimintaan ilman ristiriitaa. Jos toiminta-ajatus on kirjoitettu sääntöihin liian ahtaasti, muutokset toiminta-ajatuksen tulee viedä muutosprosessin kautta myös sääntöihin.

Mission tulisi kuitenkin ilmaista järjestön päämäärä selkeästi ja rohkeasti. Nykyisessä informaatioyhteiskunnassa yleinen ja laaja missio jää ihmisille usein epäselväksi. Mitä rajatumpi ja täsmällisempi järjestön perusajatus on, sitä helpompi siitä on viestiä. Mission tulisi olla myös kannatettava ja innostava, jolloin se puhuttelee ihmisiä ja saa heidät lähtemään mukaan toimintaan. Houkuttelevaa missiota voi tällöin hyödyntää järjestön markkinoinnissa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 118-119.)

Kamenskyn (2010, 67) mukaan missio on kaiken toiminnan perusta ja niin kantava, että se pystyy ohjaamaan organisaation toimintaa. Hyvä missio on lyhyt ja ytimekäs ja tietyllä

tavalla ajaton, sillä järjestö ei voi uudistaa perustarkoitustaan 3-5 vuoden välein. Sen täytyy kestää ajan saatossa tapahtuvia muutoksia. Mikäli työlle täytyy löytyä kokonaan uusi pohja, viisainta on päivittää ja ajantasaistaa missio idealtaan ja muodoltaan. Mikäli järjestön perustehtävä on kokonaan hävinnyt, saattaa paras vaihtoehto olla lakkauttaa järjestö, uuden alun toiminnalle saa perustamalla uuden yhdistyksen. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 118-119.)

Hyvän toiminta-ajatuksen haasteena on mission laajuuden lisäksi ratkaista, mistä näkökulmasta se määritellään ja mitkä sidosryhmät otetaan sisällössä huomioon. Missio voidaan määritellä muun muassa tuotteiden, asiakkaiden, markkinoiden ja osaamisen näkökulmasta. Lisäksi haasteena on, kuinka toiminta-ajatukseseen saadaan järjen lisäksi tunne ja arvolähtöisyys mukaan. (Kamensky 2010, 67-68.)

### **4.3 Arvot**

Jokainen järjestö on tavalla tai toisella aatteellinen. Nykyaikana aatteellisuutta kartetaan, mutta toisaalta järjestön tulisi tietää oma kantava periaatteensa. Joillekin järjestöille aatteellisuus on kaikki kaikessa, osalla järjestöistä aatteellisuus vaikuttaa taustalla, ehkä tiedostamattakin. Aatteellisuus voidaan myös nostaa yhdeksi järjestön vahvuustekijäksi. (Harju & Ruuskanen-Himma 120-121.)

Mikäli aatteellisuus tuntuu väärältä ilmaisulta, voidaan miettiä mitkä ovat ne arvot, joille järjestön toiminta pohjautuu. Arvot määrittävät toiminnan perusperiaatteet, joiden varaan toiminta rakennetaan. Arvojen määrittämisessä kannattaa olla realisti; mikäli arvot eivät millään tavalla kuvasta järjestön todellisuutta, kannattaa miettiä onko niitä tarpeellista kirjata ylös ollenkaan. Mikäli arvot on päätetty, tulisi niiden näkyä järjestön toiminnassa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 122.) Ojajärven ja Valtosen (2016, 56) mukaan arvot ovat toiminnan pohja, joihin toimijoiden voisi olettaa sitoutuvan. Arvoihin ja periaatteisiin sitoutuminen vaatii toiminnan suunnittelua niiden mukaisiksi tai niitä tavoitteleviksi.

Arvot ovat asioita, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä ja joihin uskotaan. Arvot edustavat käyttäytymismalleja, jotka ohjaavat henkilöstöä ja toimijoita erilaisissa työtilanteissa. Arvojen toiminnallistamisen haasteena on viedä arvot osaksi jokapäiväistä työtä. Tämän vuoksi arvojen luomisen tulisi olla osallistuva prosessi, jonka avulla jokainen henkilö tuntisi konkreettisen yhteyden organisaation arvojen ja jokapäiväisen työnsä välillä ja jotta organisaatio ja sen ihmiset pystyvät ne ymmärtämään ja sisäistämään. Lopullinen päätös jää kuitenkin johdon tehtäväksi, sillä arvojen on sovittava organisaation toiminta-ajatukseseen ja



visioon. Kun arvot on päätetty, tulisi niiden olla ehdottomia kulmakiviä jokapäiväisessä toiminnassa. (Hannus 2004, 33-34; Kamensky 2010, 74.)

Valittujen arvojen tulisi kattaa kaikki olennaiset asiat, ja tässä voidaan käyttää apuna neljää erilaista ”arvokoria”. Ne sisältävät taloudelliset arvot, asiakasarvot, yhteistyöarvot sekä kehitykseen liittyvät arvot. Muissa kuin yritysorganisaatioissa voidaan missiota ja roolia toimintaympäristössä käyttää apuna arvojen määrittelyssä. Lisäksi tulisi pohtia sisältykö arvoihin tunnelatausta ja ovatko ne pysyviä edustaen jatkuvuutta. Lisäksi arvovalinnoissa voidaan tarkastella, pystyykö mahdollisimman moni hyväksymään arvot. (Kauppinen 2002, 76-77 & 86-87.)

#### **4.4 Visio**

Visio on organisaation julkinen näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Hyvä visio on innostava henkilöstölle, toimiva asiakkaalle ja mitattavissa uskottavasti. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26.) Kuuluvaisen (2015, 58) mukaan yhdistyksen visio syntyy organisaation muuttumattomasta perustarkoituksesta ja se on linjassa arvojen kanssa. Se on elävä kuva tulevaisuudesta ja siihen sisältyy päämääriä, joihin yhdistys pyrkii.

Vision sijasta voidaankin puhua tavoitteista tai päämääristä. Järjestö tarvitsee uskottavan tavoitteen, joka antaa toiminnalle suunnan ja määrittää tekemistä. Vision olisi hyvä pohjautua missioon, jolloin toiminta rakentuu ydintarkoituksen varaan. Kun perusta on kunnossa, voidaan toimintaa suunnitella rauhassa. Visiossa katse kannattaa suunnata muuttaman vuoden päähän. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 122-123.)

Visio antaa suunnan järjestön toiminnalle. Se kannustaa ihmisiä tekemään asioita, jotka ei välttämättä ole heidän etujensa mukaista lyhyellä tähtäimellä. Vision tulee olla kuviteltavissa oleva sekä antaa kuvan siitä, miltä järjestö näyttää tulevaisuudessa. Vision tulee olla linjassa tavoitteiden kanssa, realistinen, rajattu ja toteutettavissa oleva. Merkityksellisen tavoitteen luominen korostuu yhdistyksissä, sillä niiden olemassaololle ei oikeastaan ole löydettävissä muuta tarkoitusta kuin niiden oma visio. Yhdistyksillä on aina jokin muu tarkoitus kuin voiton tuottaminen, kuten yrityksillä. Vision tärkeys korostuu myös silloin, kun puhutaan innostamisesta ja motivoinnista. Selkeä visio houkuttelee ihmisiä mukaan. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 122-123; Kuuluvainen 2015, 58.)

#### 4.5 Strategian vienti käytäntöön

Strategia toteutuu jokapäiväisen käytännön toiminnan avulla. Toteutuksen onnistuminen edellyttää organisaatiolta tarvittavaa motivaatiota ja taitoa sekä ylemmältä taholta strategian mukaista johtamista. Johdon tärkeä rooli toteutusvaiheessa on olla toiminnan vauhdittaja sekä valvoja. Mikäli strategiaa ei saada toteutettua, voidaan sanoa syyn olevan joko huonossa strategiassa tai huonossa johtamisessa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47-48.)

Strategian jalkauttamisessa jokainen organisaation osa-alueen edustaja tulisi osallistaa prosessiin ja päätöksentekoon siinä, kuinka he voivat omalta osaltaan edistää strategian toteutumista (Hoye & muut 2006, 86). Tässä vaiheessa prosessi etenee toteuttavalle tasolle ja organisaatiossa luotu strategiatyö jalkautetaan toiminnalliseksi suunnitteluksi. Tämä edellyttää sitoutunutta johtamista ja arvojohtamisen käyttöönottoa ihmisten energisoimiseksi. Muutos vaatii tuekseen myös mittareita ja usein tämä vaatii uudenlaisen mittariston luomista organisaatioon. Jokainen strategia tarvitsee oman seurantajärjestelmän, jonka avulla voidaan nähdä strategian mukaisen toiminnan eteneminen. (Kauppinen 2002, 132-133; Lindroos & Lohivesi 2004, 48.)

Missio, arvot ja visio toimivat pohjana, joille yhdistysten toimintasuunnitelma ja talousarvio rakentuu. Näiden asiakirjojen tulisi luonnollisesti olla linjassa strategian ja tehtyjen päätösten kanssa. Toimintasuunnitelma kertoo ne osatavoitteet, joihin organisaatio pyrkii ja mitä kohti kuljetaan strategisilla valinnoilla. Tavoitteiden asettamisen myötä järjestössä tulisi luonnollisesti sopia tehtävien vastuualueet. Tällöin seuran strategiaa sisällytetään seuran toiminnan suunnitteluun ja sitä kautta todennäköisyys sen toteutumiseen kasvaa. (Harju 2004, 50-51.)

## 5 Seuran suunnitelmallinen kehittäminen

Nykyään jokainen liikunta- ja urheiluorganisaatio tarvitsee suunnittelua ja hyvää johtamista kehittyäkseen. Tärkeässä asemassa on aiemmin läpi käyty strateginen suunnittelu ja sen toteuttaminen. Strategian teoreettinen suunnittelu osoittaa sen, millaisessa tilanteessa organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa esimerkiksi toiminnan painopisteiden tai palveluiden kehittämisen kannalta. (Wilson & Piekarz 2016, 119-122.)

### 5.1 Hyvä seura

Mikäli seuran tahtotila on kehittää toimintaansa sekä sitä, miten se toimii organisaationa, seuran kannattaa asettaa tavoitteekseen olla mahdollisimman hyvä seura. Monissa seuroissa toimivuus ymmärretään melko kapeasti ja päähuomio saattaakin keskittyä vain esimerkiksi kilpaurheilumenestykseen. Monet käytännön esimerkit ovat osoittaneet, että mikäli muut toiminnan osa-alueet jäävät liian pienelle huomiolle, alkaa seuroissa esiintyä ongelmia. Hyvä seura sen sijaan yleensä myös menestyy. (Koski & Mäenpää 2018, 16-17).

Hyvän seuran tuloksina voidaan pitää mm. laadukkaita liikuntapalveluja ja urheilumenestystä. Yksi seuran toimivuusulottuvuus onkin se, miten aktiiviselta seura näyttää ulkopuolisin silmin katsottuna. Tähän niin sanottuun yleiseen aktiivisuustason liittyvä se, mikä on seuran tunnettavuus, toiminnan laajuus ja se, miten sen suuntautuu ulkoiseen ympäristöön. (Koski & Mäenpää 2018, 20.)

Seuratoiminnassa eletään helposti vahvasti nykyhetkessä eikä tulevaisuuden miettimiselle ole aikaa tai resursseja. Hyvässä seurassa myös tulevaisuuden hahmotus on turvattu ja siitä huolehditaan aktiivisesti. Tätä ulottuvuutta voidaan kutsua jatkuvuudeksi, joka on korostunut viime aikoina seuratoimijoiden lyhytjänteisemmän sitoutumisen vuoksi. (Koski, Mäenpää 2018, 20.) Seuran hallituksen tulisi elää tulevaisuudessa ja ennakoitava asioita koko ajan. Seuratoiminnan organisoinnin vastuu on hallituksella, joten sen tulisi myös käyttää vastuun tuomaa valtaa. (Valo 2015, 3-5.)

Jatkuvuuden turvaamisessa on hyvä ottaa huomioon seuraavia asioita: dokumentoidaan seuran tapa toimia, jaetaan opitut asiat ja monistetaan hyväksi havaitut käytännöt, koulutetaan ja valmennetaan jatkuvasti urheilijoita, valmentajia, tuomareita, toimihenkilöitä ja seurajohtajia. Lisäksi hyvässä seurassa tiedostetaan henkilökohtaisella tasolla se, että mikäli henkilö on jäämässä tehtävästään pois, tästä tiedotetaan ajoissa. Seurajohtaja etsii itselleen ajoissa työlleen jatkajan ja tukee uutta toimijaa ainakin työskentelyn alussa. Resurssien hankintaan liittyy myös harjoitusolosuhteiden sekä varainhankinnan kehittäminen (Valo 2015, 3 & 9.)

Valon oppaan (2015, 4-8) mukaan hyvässä urheiluseurassa on sujuva toimintajärjestelmä, joka käsittää toimintakäsikirjan ja valmennuksen linjaukset. Lisäksi hyvässä seurassa tiedetään toimijoiden roolit ja ollaan yleisellä tasolla aktiivisia. Tärkeää on seurata toimintaympäristössä tapahtuvia asioita ja ilmiöitä, halu reagoida ympärillä tapahtuviin muutoksiin, keskittyä haasteiden ratkaisumalleihin sekä jatkuva kehittämisen halu. Hyvässä seurassa ollaan ylpeitä omasta seurasta.

## 5.2 Urheiluseuran toimintalinja

Seuran toimintalinja tuo selkeyttä seuran toimintaan. Se selkeyttää jäsenille ja toiminnasta kiinnostuneille, miksi seura on olemassa ja mille arvoille sen toiminta nojautuu. Lisäksi toimintalinja tuo ilmi, millaisia palveluja seura tarjoaa ja miten käytännön asiat hoidetaan. Jokaisen seuran linjauksiin vaikuttavat seuran historia, sen lähtökohdat ja seurakulttuuri. Seuran toimintalinjaukset ovat osa seuran imagoa. (Alaja, 2.)

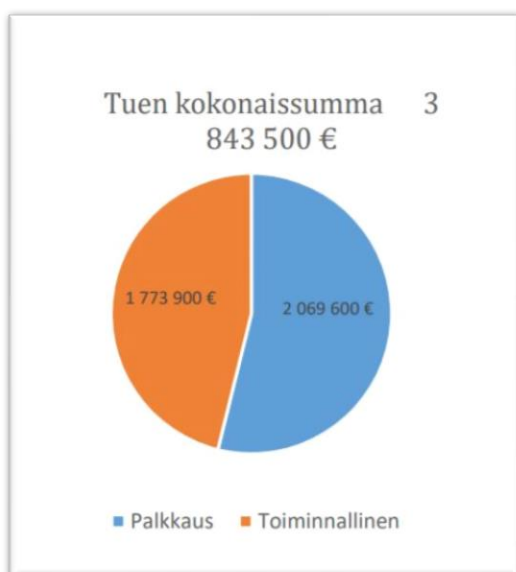
Otalan (2018, 223) mukaan käsikirjat ovat ketterä tapa levittää koko organisaatioon uusia toimintatapoja, kun tavoitteena on muutos tai toiminnan kehittäminen. Niissä voidaan kuvata uutta toimintatapaa, uutta johtamistapaa tai muutoksen tavoittelua. Sen sisällön tuottamiseen voi osallistua suurikin joukko ihmisiä eri puolilta organisaatiota. Käsikirja, jossa kuvataan ”meidän tapamme toimia” auttaa ihmisiä saamaan kokonaiskuvan toiminnasta. Lisäksi se on esimiehen työkalu johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä.

Toiminnan linjauksista voidaan käyttää myös nimitystä toimintakäsikirja. Toimintakäsikirja kertoo, miksi seura on olemassa ja millaisille arvoille toiminta perustuu. Toimintakäsikirja selkeyttää seuraväen yhteispeliä ja helpottaa toimintaan osallistuvia tietämään, miten missäkin asiassa toimitaan. Toimintalinjan tärkeys tulee esille myös jatkuvuudessa auttaen uusia ihmisiä oppimaan seuran toimintatavat. Kirjattuja toimintalinjoja on myös helpompi arvioida, kun tiedetään mitä yhteisesti on sovittu. Toimintakäsikirja on hyvä vielä seuran kotisivuille, missä se on kaikkien nähtävillä. (Olympiakomitea 2018, 1.)

Olympiakomitea (2017) suosittelee toimintakäsikirjan sisällöksi esimerkiksi seuraavaa: urheiluseuran visio, urheiluseuran eettiset linjaukset, toiminnan tavoitteet, seuran organisaatio ja vastuuhenkilöiden roolit, käytännön toimintaperiaatteita, joukkue-/ryhmäkohtaiset pelisäännöt, talousohjesäännöt ryhmille/joukkueille ja osaamisen kehittäminen seurassa (valmentajat, seuratoimijat, joukkueenjohtajat). Haasteena käsikirjoissa on niiden ajan tasalla pitäminen ja päivitys tulisikin sisällyttää esimerkiksi johdon kokouksiin tai sopia organisaatiolle sopivalla tavalla (Ojala 2018, 223).

### 5.3 Tukea urheiluseuran kehittämiseen

Opetus- ja kulttuuriministeriö on jakanut kehittämistukea seuratoimintaan vuodesta 1999 lähtien. Tukea on jaettu veikkausvoittorahoista yli kahdenkymmenen vuoden ajan yhteensä yli 40 miljoonaa euroa liikuntaa ja urheilua tarjoaville paikallisyhdistyksille. Tuki on harkinnanvarainen erityisavustus ja vuodesta 2013 alkaen se on kohdistettu lasten ja nuorten liikuntamahdollisuuksien edistämiseen. Pienin haettava avustussumma on 2500 euroa ja suurin 15 000 euroa. Palkkaushankkeissa etusijalla ovat hankkeet, joissa seuran palkataan ensimmäinen työntekijä. Hanke voi kohdistua työntekijän palkkaamisen lisäksi myös toiminnalliseen hankkeeseen (kuvio 4). (Metsälä 2018, 1; OKM 2019.)



Kuvio 4. Palkkaushankkeiden ja toiminnallisten hankkeiden rahalliset määrät vuonna 2018 (Metsälä 2018, 7).

Edellytykset hakea seuratukea nousevat seuran perustoiminnasta ja kehittämistarpeesta. Tarve voi johtaa seuratukihankkeen suunnittelulle. Suunnitelman tulisi sulautua seuran perustoimintaan kehittäen sitä tavalla tai toisella hakemuksen reunaehdot huomioiden. Seuratuki voi joko nopeuttaa tai mahdollistaa seuran kehittymisen, mutta hankkeiden suunnittelussa tulisi ottaa huomioon myös toiminnan vakiinnuttaminen. Seuratukea voidaan myöntää korkeintaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan. (Pyykönen, Hentunen, Turpeinen, Rieki & Laine 2016, 2-5.)

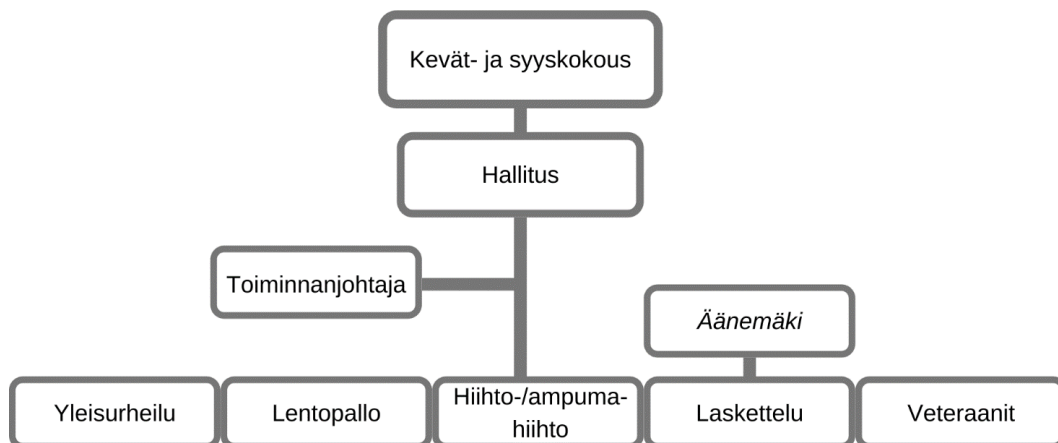
Seuratukihanke on yleensä koko seuraa koskeva kehittämistoimenpide ja seuratoimijat tulisi ottaa mukaan jo suunnittelun alkuvaiheessa. Hankkeen ja hakemuksen suunnittelussa on järkevä hyödyntää aluejärjestöjen ja lajiliittojen apu. (Pyykönen & muut 2016, 8-

10.) Palkkaushankkeissa seurojen tulisi valmistautua muutokseen toimintakulttuurissa: vapaaehtoisten rinnalla toimii henkilö, joka saa työstänsä palkkaa. Yleistä on, että tähän muutokseen valmistaudutaan usein heikosti ja liian paljon työtä annetaan yhden työntekijän hoidettavaksi. Tulisi muistaa, että vapaaehtoisten suurta työmäärää ei voida korvata yhdellä tai useammalla työntekijällä. Optimaalisessa tilanteessa tilanne osataan hyödyntää siten, että ammattilainen tukee vapaaehtoisten työtä ja päinvastoin, jolloin seuran toiminta voi kehittyä. Seurojen tulisi muistaa, että toimiva hallinto on työnantajana toimimisessa välttämätöntä. (Härkönen, Aarresola & Nieminen 2016, 5-6.)

Seuratyön kehittämiseen on ulkopuolista apua saatavilla esimerkiksi oman alueen tai lajiliiton seurakehittäjiltä (Härkönen & muut 2016, 6). Liikunnan aluejärjestöt haluavat tukea suomalaista seuratyötä. Aluejärjestöt tarjoavat seuratoimijoille konsultointia, seurakoulutuksia, tilauskoulutuksia, jäsenseuratapaamisia, kehitysprosesseja ja seminaareja. Aluejärjestöjen yhteisenä tavoitteena on elinvoimaiset ja menestyvät suomalaiset seuramat. (Liikunnan aluejärjestöt 2019.)

## 6 Äänekosken Urheilijat ry

Äänekosken Urheilijat ry on vuonna 1932 perustettu keskisuuri yleisseura, jonka nimettyinä jaostoina vuonna 2019 ovat yleisurheilu, lentopallo, hiihto/ampumahiihto, laskettelu ja ÄU:n veteraanit (kuvio 4). Seuran jäsenmäärä vuonna 2019 on ylläpidettävän jäsenrekisterin mukaan noin 400. Seurassa työskentelee yksi osa-aikainen toiminnanjohtaja, joka aloitti työsuhteensa lokakuussa 2018. Äänemäki on Äänekoskella sijaitseva laskettelukeskus, jonka toimintaa seura hoitaa sekä talkoovoimin että kahden palkatun rinnetyöntekijän avulla.



Kuvio 5. Äänekosken Urheilijat ry:n organisaatiokaavio (Äänekosken Urheilijat ry:n Toimintakäsikirja 2019, liite 1).

### 6.1 Seuran Historia

Uuden urheiluseuran perustamiselle 1930-luvun alkupuolella oli Äänekoskella sekä sosiaalinen että poliittinen tilauksensa. Paikkakunnalla ja sen lähiympäristössä havaittiin yhä enemmän kiinnostusta liikuntaa, etenkin yleisurheilua, palloilua ja hiihtoa kohtaan. Poliittinen näkökulma seuran perustamiselle oli, että paikkakunnalla toimiva Äänekosken Huima ry oli selvästi sidoksissa sosialistiseen työväenliikkeeseen. Huima kuului Työväen Urheiluliittoon, jonka tehtävänä oli mm. muodostaa työväen liikuntakulttuuri porvarillisen urheiluliikkeen vastapainoksi. (Relander 2002, 12.)

Helmikuussa vuonna 1932 Äänekosken Vapaan Työväenyhdistyksen vuosikokouksessa päätettiin perustaa urheiluseura. Perustetun seuran nimeksi tuli "Äänekosken Vapaan Työväenyhdistyksen Voimistelu- ja Urheiluseura Äänekosken Urheilijat", lyhennettynä Äänekosken Urheilijat. Päätös liittymisestä Suomen Voimistelu- ja Urheiluliittoon tehtiin syyskuussa 1932, lisäksi seurassa tehtiin päätös liittyä SVUL:n yleisurheilu-, pesäpallo- ja painijaostoihin. Yhdistysrekisteriin seura otettiin 26.10.1932. Vaikka Äänekosken Urheilijat oli

perustettu Vapaan Työväenyhdistyksen alaisuudessa, se ei koskaan liittynyt 1933 perustettuun Vapaaseen Työväen Urheiluliittoon. Vuonna 1939 seuran sääntöjä muutettiin ja seura vapautui Vapaan työväenyhdistyksen alaisuudesta. (Relander 2002, 14-16.)

Paini oli seuran ykköslaji 1930-luvulla, mutta myös yleisurheilu oli seuran ohjelmassa mukana alusta alkaen. Kyseisten lajien lisäksi Äänekosken Urheilijoiden ohjelmistossa ennen sotia myös hiihtoa ja pesäpalloa. Vuonna 1945 seurassa tehtiin päätös nousta 1939-1944 käytyjen sotien aiheuttamasta alennustilasta ”puhtaampiin ja valoisampiin ilmapiireihin”. Tämän tuloksena seurasi koko paikkakuntaa koskeva raittiusliike. Lisäksi uusiksi laaditun strategian mukaan päätettiin tehostaa seuran kilpailutoimintaa ja koulutusta sekä perustaa uusi johtokunta, jossa oli mukana kunkin jaoston puheenjohtaja. Vuonna 1946 seurassa toimikin jo yhdeksän eri jaostoa. (Relander 2002, 18-19 & 41-44.)

Vuonna 1950-luvulla seuran ohjelmassa olivat yleisurheilu, voimistelu, hiihto, nyrkkeily, paini, pesäpallo, koripallo, uinti, suunnistus, poikaurheilun eri muodot sekä naisten ja tyttöjen liikuntakasvatus. Seuran jäsenmäärä oli 50-luvulta 1970-luvun alkuun saakka lähemmäs 400 jäsenessä. Yleisurheilu sekä muutkin lajit kuitenkin taantuivat 50-luvun lopussa, mikä kuvastaa hyvin urheiluseuratoiminnan alituista aaltoliikettä. (Relander 2002, 67 & 93.)

Äänekoskelle talkoovoimin 1960-luvun loppupuolella valmistunut pujottelumäki sai aikaiseksi mäkitoimikunnan perustamisen ja vuonna 1969 Äänemäessä pidettiinkin peräti yhdeksät pujottelukilpailut. Pujottelusta tuli vuosien mittaan tärkeä laji myös taloudellisessa mielessä, sillä suuri osa Äänekosken Urheilijoiden tuloista tuli laskettelurinteen toimintojen pyörittämisestä. Vuonna 1981 Äänekosken Urheilijat osti käyttöönsä rinnekooneen ja Äänemäen aluetta kehitettiin edelleen 1990-luvun alkuun saakka kaupungin tukeamana. (Relander 2002, 105-106.)

Äänekosken Urheilijoiden yleisurheilukoulutusjärjestelmä teki seurasta 1980-luvun alussa Keski-Suomen piirin parhaan ikäkausiseuran, ja yhtenä syynä tähän oli innokkaat valmentajat ja ohjaajat. Yleisurheilubuumi alkoi ja vähitellen myös paikallinen liike-elämä ja media ryhtyi tukemaan yleisurheilua. Vuonna 1980 seura nousi 1-luokkaan, 1996 valioluokkaan ja 1998-1999 peräti superluokkaan, jolloin sijoitus valtakunnallisella tasolla oli seitsemästoista. (Relander 2002, 167 & 179.)

Äänekosken Urheilijoiden historiasta löytyy viisi olympiaedustajaa yleisurheilussa: Puolakka Erkki, Hautamäki Erkki, Kinnunen Jorma, Kinnunen Kimmo ja Heikkinen Aki. Arvokisamitalisteista mainittakoon Jorma Kinnusen olympiahopeamitali keihäänheitossa vuonna



1868, Kimmo Kinnusen MM-kulta keihäänheitossa vuonna 1991 ja hopea vuonna 1993 sekä Aki Heikkisen kulta nuorten 10-ottelussa vuonna 1998. (Relander 2002, 243-249.)

## 6.2 Toimintaympäristö

Liikunta- ja urheiluseurat muodostavat merkittävän osan (54%) koko Keski-Suomen liikunta- ja urheilutoimialasta. Vuoden 2013 selvityksen mukaan Keski-Suomessa on 459 paikallista ja 15 alueellista liikuntajärjestöä. (KesLi ry 2014, 7-8.) Keski-Suomen maakuntastrategiassa todetaan, että kulttuuri- ja liikuntaharrastukset tukevat sosiaalista pääomaa ja toimivat terveellisten elämäntapojen edistäjinä. Seuroilla on tärkeä rooli yhteisöllisyyden luomisessa. (Keski-Suomen liitto 2014, 29.)

Äänekosken Urheilijat ry toimii Äänekoskella, Keski-Suomen maakunnassa. Äänekoski sijaitsee valtatie 4 varressa, noin puolen tunnin ajomatkan päästä Jyväskylästä. Kaupungin asukasluku oli 31.12.2018 18 851 asukasta (kuva 2), joista alle 15-vuotiaiden osuus oli 15,9 prosenttia. 16-64-vuotiaiden osuus oli 57,7 prosenttia ja 65 täyttäneiden osuus 26,3 prosenttia. Vuonna 2014 kaupungin väkiluku oli 19 909. Väestönmuutoksen ennakkotietojen mukaan väestö on vähentynyt 1.1.-31.8.2018 välisenä aikana yhteensä 179 asukkaalla ja 1.1.-31.8.2019 välisenä aikana 58 asukkaalla. (Äänekosken kaupungin www-sivut.)



Kuva 2. Äänekoski pähkinänkuoressa (Äänekosken kaupungin esite).

Vuoden 2007 alussa Äänekoskeen yhdistyi kolme kuntaa: Sumiainen, Suolahti ja Äänekoski. Äänekoskella on vahva ja perinteinen asema teollisuuskaupunkina ja se tunnetaan monipuolisesta metsä-, metalli- ja elektroniikkateollisuudestaan. (Keski-Suomen portaali.) Äänekosken kaupungin www-sivujen mukaan paikkakunnalla on 34 liikuntaa tai urheilua tarjoavaa yhdistystä, joista suurimpia ovat Äänekosken Huima ry, Suolahden Urho ry ja Äänekosken Urheilijat ry.

### **6.3 Seuran nykytilanne**

Äänekosken Urheilijat ry toiminta-ajatuksensa mukaan edistää liikuntaa ja terveellisiä elämäntapoja Äänekoskella ja sen lähialueilla. Seuran tavoitteena on tarjota hyvällä hintalaatusuhteella mielekkäitä laji- ja harrasteryhmiä lapsilla, nuorille ja aikuisille. Tavoitteena on myös luoda edellytykset kilpa- ja huippu-urheilulle. Lisäksi seura toimii liikunta- ja kilpailutapahtumien järjestäjänä. Seura hyötyy taloudellisesti Äänemäen laskettelurinteen toiminnan pyörittämisestä. Seura toimii kaupungin tarjoamissa tiloissa, jotka muuttuivat maksullisiksi syksyllä 2019.

Äänekosken Urheilijat ry on toiminut suureksi osaksi vapaaehtois pohjalta vuoden 2018 loppukuuhun asti, jolloin seuraan palkattiin ensimmäinen työntekijä. Toiminnanjohtajan työ on osa-aikainen (20h/vko) ja työtehtävät on selvitetty toimintakäsikirjassa (liite 1). Toiminnanjohtaja palkattiin kahden vuoden Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän hankerahoituksen turvin ja työsuhde jatkuu 1.10.2019 alkaen toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella. Toiminnanjohtajan lisäksi seuraan palkataan talvikaudelle (joulu-maaliskuu) kaksi rinnetyöntekijää ja kesäkaudelle (kesä-elokuu) 3-4 kesäurheilukouluohjaajaa. Seuran valmentajat ja ohjaajat toimivat pääsääntöisesti vapaaehtois pohjalta ja heille maksetaan kulkorvauksia toteutuneiden kulujen mukaan.

Seura tunnetaan parhaiten yleisurheilutoiminnastaan ja laji onkin jo pitkään toiminut seuran ”lippulaivana”. Suurin osa seuran toiminnoista niin harraste- kuin kilpaurheilutasolla on keskittynyt yleisurheilujaostoon. Jaosto toimii aktiivisesti ympäri vuoden tarjoten yleisurheiluryhmiä eri ikäisille harrastajille. Kesäisin jaosto toimii aktiivisena eri tasoisten kilpailujen järjestäjänä.

Syksyllä 2019 Äänekosken Urheilijoissa toimii 13 ohjattua ryhmää, joista kymmenen on kohdennettu lapsille ja nuorille. Seura tekee yhteistyötä koulujen ja kaupungin kanssa tarjoamalla mahdollisuuksien mukaan iltapäiväkerhoja sekä osallistumalla yhteisiin liikuntapahtumiin.

Seuran vakiintuneet liikuntaryhmät:

### **Yleisurheilujaosto**

- Muksuliikunta alle 4-vuotiaille
- Liikuntaleikkikoulu 4-6-vuotiaille
- Sporttikerhot 7-11-vuotiaille
- Urheilukoulut 7-9- ja 10-15-vuotiaille
- Valmennusryhmä yli 9-vuotiaille
- Aikuisten urheilukoulu (tauolla 2019)

### **Lentopallojaosto**

- Junnulentis kouluikäisille
- Naisten lentopallo (3-sarja)
- Miesten lentopallo

### **Hiihto-/Ampumahiihtojaosto**

- Perheliikunta
- Mahdollisuuksien mukaan lasten ja/tai aikuisten hiihtokoulu

### **Laskettelujaosto**

- Hiihdonopetus
- Freestylekoulu

### **Iltapäiväkerhot**

- Mahdollisuuksien mukaan seura hakee avustuksia (mm. Olympiakomitean Lasten Liike ja kaupungin tuki) alakoululaisten iltapäiväkerhojen ohjaamiseen. Iltapäiväkerhojen organisoinnista ja ohjauksesta vastaa toiminnanjohtaja.

## 7 Projektin tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tuottaa Äänekosken Urheilijat ry:lle toimintakäsikirja, joka vastaisi seuratoimijoiden tarpeeseen selkeyttää ja parantaa seuran yleisiä toimintatapoja. Tärkeimpänä toimintakäsikirjaan liittyvänä kehityskohteena oli laatia seuralle strategia antamaan selkeämpiä suuntaviivoja toiminnalle.

Strategiaprosessin käynnistäminen oli olennainen osa seuran kehittämistä ja toimintakäsikirjan laatimista, sillä seuralta puuttui missio, visio sekä arvot. Tärkeimpinä tavoitteina olikin pukea seuran toimintaperiaate eli missio sanoiksi, muovailla visio sekä työstää arvot, joille seuratoiminta pohjautuu. Näiden asioiden pohjalta oli mahdollista muodostaa seuralle selkeämpi strategia eli keinot, joita noudattaen seura tavoittelee kohti tulevaisuuden näkymiä. Sekä strategia että toimintakäsikirja tukevat ja auttavat seuraa toiminnan suunnittelussa, seuraamisessa, arvioinnissa, johtamisessa ja kehittämisessä.

Käsikirjan tarkoituksena oli lisäksi kuvata koko seuraa koskevia toimintaperiaatteita, yhteistä ja tasavertaista jaostojen sisäisiä toimintatapoja. Toimintakäsikirjan tavoitteena oli myös olla seuran käytännön työtä ohjaava ja tukeva työkalu sekä tehdä seuran toimintatapoja ja prosesseja läpinäkyvämmäksi. Käsikirjan avulla seuran työntekijöiden, jäsenten, sidosryhmien sekä seuran toiminnasta kiinnostuneiden on helpompaa saada selkeä kuva siitä, millä periaatteilla seura toimii.

Strategian lisäksi tärkeänä tavoitteena osana toimintakäsikirjaprosessia oli laatia toiminnan vuosikello, joka toimii hyvänä työkaluna etenkin toiminnanjohtajan työssä sekä johtokunnan toiminnan vuosikierrossa. Vuosikellon tavoitteena oli myös aikatauluttaa ja jakaa toiminnan vastuut eri henkilöille omien resurssien ja toiveiden mukaisesti.

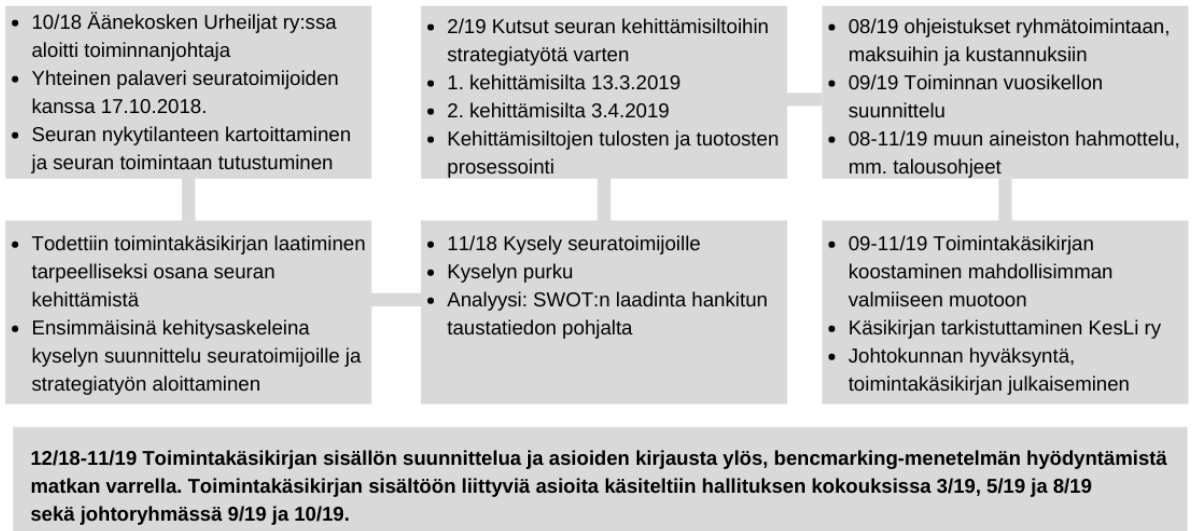
Seuratoimijoiden pyynnöstä käsikirjassa esitetään selkeästi myös mm. taloudenhoitoon, ryhmien organisointiin sekä kausi- ja jäsenmaksuihin liittyviä asioita. Lisäksi lasten ja nuorten liikuntatoiminnan kehittyessä oli tarpeellista luoda ryhmätoiminnan periaatteet kaikille selkeiksi ja näkyviksi ohjenuoriksi. Ryhmätoiminnan periaatteisiin sisällytettiin seuran edustamia arvoja niiden jalkauttamisen edistämiseksi.

Projektiin taustalla oli toiminnanjohtajan työllistäminen Opetus- ja kulttuuriministeriön palkkatuen turvin. Yhtenä palkkauksen tavoitteena oli lisätä osaamista sekä edistää monipuolista ja laadukasta seuratoimintaa, joten toimintakäsikirja sekä sen tuomat kehitysaskleet

palvelevat myös tätä tarkoitusta. Lisäksi työntekijän palkkaaminen aiheutti muutoksia organisaation sisällä, joten toimintakäsikirjan tuomat muutosprosessit selvensivät myös toiminnanjohtajan asemaa ja roolia seurassa.

## 8 Projektin vaiheet

Projekti toteutettiin Äänekosken Urheilijoiden toimeksiannosta vuosien 2018-2019 aikana. Toimintakäsikirjan sisällön koostamisesta sekä kehitystyön toteuttamisesta vastasi seuran toiminnanjohtaja hallituksen jäsenten kanssa. Toimintakäsikirjan laadinnan alkumetreillä päätettiin käynnistää strategiatyö ohjaamaan seuratoimintaa haluttuun suuntaan. Mukaan toteutukseen, etenkin arvokeskusteluun, pyrittiin aktivoimaan mahdollisimman monipuolisesti seuran toiminnassa mukana olevia henkilöitä: harrastajia, seura-aktiiveja, valmentajia ja ohjaajia. Toimintakäsikirjan sisältöön haettiin vaikutteita palaverista ja keskusteluista, sillä toimintakäsikirjan tavoitteena oli vastata toimijoiden esittämiin kehitysehdotuksiin. Sopivien ja uusien toimintatapojen löytymiseksi tehtiin myös muiden seurojen käsikirjojen benchmarkingia. Toimintakäsikirjaa sekä strategiaa työstettiin tasaisesti vuoden aikana mahdollisuuksien mukaan. Aikajanalla on kuvattu projektin tärkeimmät vaiheet (kuvio 6).



Kuvio 6. Projektin vaiheet.

### 8.1 Toimintakäsikirjan tarpeen toteaminen

Tarve toimintakäsikirjan laatimiseen todettiin lokakuussa 2018. Seurassa aloitti osa-aikainen toiminnanjohtaja, joka yhdessä hallituksen jäsenten kanssa totesi toimintakäsikirjan tarpeelliseksi. Tarpeellisuus vahvistui seuratoimijoiden yhteisessä palaverissa 17.10.2018, jolloin eri jaostojen edustajat toivoivat seuran toimintatapojen selkeytystä ja yhdenmukaisamista. Palaverissa nousi esille paljon kysymyksiä ja toiveena olikin saada toimintaperiaatteet koottua yksiin kansiin ja kaikille selkeiksi ja tasavertaisiksi (liite 4). Hallitus vahvisti tarpeen toimintakäsikirjalle. Tarve hyvien toimintatapojen ja käytäntöjen vakiinnuttamiselle sekä pääseuran että eri jaostojen suhteen oli merkittävä.

Myös juuri palkattu toiminnanjohtaja piti toimintakäsikirjan laatimista tärkeänä sekä edellä mainittujen syiden vuoksi, että oman työnkuvansa ja vastualueidensa puolesta, sillä työntekijöitä tai uusia toimijoita varten ei ollut olemassa minkäänlaista opasta tai ohjekirjaa. Tarve asioiden dokumentointiin ja yhtenäisiin linjauksiin havaittiin suureksi. Myös seuratoiminnan jatkuvuuden kannalta toimintakäsikirjan laadinta koettiin tärkeäksi.

Seuraan tutustumisen myötä ilmeni, että seuralta puuttui selkeä strategia. Toimintakäsikirjan hahmottelun alkaessa koettiin tärkeäksi aloittaa seuran kehittäminen strategiatyöllä. Strategian tulisi kirkastaa seuran olemassaolon tarkoitus, kertoa sen arvoista ja tärkeimmistä tavoitteista.

## **8.2 Kysely seuratoimijoille**

Kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa ihmisten toiminnasta, mielipiteistä ja arvoista. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä lomakkeen kautta. Kyselytutkimus on suurelta osin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, jolla tavoitellaan yleiskäsityksiä. Mielipiteiden, arvojen ja asenteiden mittaamisessa epävarmuutta aiheuttavat lukuisat asiat: edustivatko kyselyyn vastanneet perusjoukkoa, saatiinko tarpeeksi vastauksia, oliko kysymyksiin vastattu tarpeeksi kattavasti, oliko kyselyn ajankohta hyvä ja niin edelleen. (Vehkalahti 2014, 11-13.) Kysely toimii hyvänä osallistavana menetelmänä strategiaprosessissa. Siinä kerätään avainkysymyksiin vastauksia, kootaan ja käydään keskustellen läpi. (Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 43.)

Toimintakäsikirjaa, seuran nykytilan selvitystä sekä strategiaprosessin aloitusta varten päätettiin teettää kysely seuratoimijoille liittyen Äänekosken Urheilijoiden nykytilanteeseen. Kysely tehtiin webropol-työkalulla marraskuussa 2018 ja se sisälsi 12 avointa kysymystä (liite 2). Kysely kohdistettiin seuran aktiivisille toimijoille, kuten hallituksen ja jaostojen jäsenille, ohjaajille ja valmentajille. Kyselyyn vastasi kymmenen (10) aktiivista seuratyössä mukana olevaa henkilöä. Kyselylinkki lähetettiin henkilökohtaisesti sähköpostitse sekä jaettiin toimijoiden yhteiseen facebookryhmään 28.11.2018 ja kysely pidettiin avoimena kaksi viikkoa. Kyselyyn valittiin avoimia kysymyksiä, koska haluttiin antaa tilaa toimijoiden omille näkemyksille ja mielipiteille. Suuri osa vastaajista oli ollut seuran toiminnassa jo usean vuoden, osa jopa usean vuosikymmenen ajan.

### **8.2.1 Kyselyn toteutus**

Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään Äänekosken Urheilijat ry:n nykytilaa vastuullisten toimijoiden näkökulmasta. Kyselyllä haluttiin selvittää mitä hyvää seurassa on, mitä kehityskohteita seurassa on ja mitä tavoitteita sillä tulisi olla. Tavoitteena oli hyödyntää tietoja oman toiminnan analyysissä strategiatyön pohjana. Lisäksi haluttiin selvittää kyselyn kautta strategiatyön tueksi ajatuksia siitä, mitä arvoja seura edustaa tai mitä sen olisi hyvä edustaa. Tutkimusongelmat voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: seuran vahvuudet, seuran kehittämiskohteet, seuran tavoitteet ja arvot. Kyselyssä taustatietoina kerättiin myös tietoja henkilöiden päättämisestä seuratyöhön sekä motiiveista olla toiminnassa mukana.

Tutkimusongelmat:

1. Mitä hyvää Äänekosken Urheilijoissa on?
2. Mitä kehittämiskohteita tai haasteita seurassa on?
3. Mitä tavoitteita seuralla tulisi olla?
4. Mitä arvoja seuran olisi hyvä edustaa?

Edellä mainittujen avainkysymysten lisäksi kyselyn avulla haluttiin muodostaa mahdollisimman monipuolinen kokonaiskuva seuran toiminnasta osana toiminnanjohtajan perehdytystä. Lisäksi haluttiin tiedustella odotuksista liittyen toiminnanjohtajan työnkuvaan.

### **8.2.2 Kyselyn tulokset**

Kyselyyn vastasi kaksi ohjaajaa ja yksi valmentaja, joilla ei ollut muuta toimenkuvaa seurassa. Vastaaajista kolme (3) oli nykyisiä tai entisiä puheenjohtajia, mukaan lukien jaostojen puheenjohtajuudet. Neljällä (4) vastaajalla oli useampi rooli seurassa: valmentaja/ohjaaja, varapuheenjohtaja, sihteeri jne.

Kyselyn tulosten perusteella Äänekosken Urheilijat ry:n vahvuutena korostui ennen kaikkea seuran perinteet, pitkä ansiokas historia ja vakiintunut toiminta. Hyvinä puolina koettiin myös urheilijoiden tukeminen sekä tasapuolinen kohtelu. Lisäksi vastauksista nousi esille seuran menestyminen sekä monipuolinen ryhmätoiminta, seura tarjoaa toimintaa monen ikäisille liikkujille, harrastajille ja urheilijoille. Uskottiin, että Äänekosken Urheilijat näyttävät ulospäin positiivisessa valossa. Lisäksi hyvänä asiana koettiin Äänemäen las-kettelurinteen toiminta, jolla on merkittävä rooli seuran taloudessa.



Kyselytulosten perusteella kehittämiskohteita sekä haasteita esiintyi verrattaen enemmän kuin vahvuuksia. Tuloksissa korostui toiminnan suunnittelun vajaavaisuus sekä toimintaperiaatteiden epäselkeys. Toisaalta joidenkin vastaajien mielestä toiminnan suunnittelu oli riittävä pelkkien toimintakertomusten muodossa, mutta vastaukset kuitenkin osoittivat, ettei suunnittelu ole tarpeeksi koordinoitua tai selkeästi kaikkien tiedossa. Koettiin, että tällöin seuran toiminta pysyy samanlaisena vuodesta toiseen, eikä kehitystä tapahdu. Haasteena koettiin sekä ajankäyttö että pienet resurssit, joilla toimintaa pyritetään. Yleinen ilmiö oli, että työt kasaantuvat tietyille ihmisille.

Suunnittelemattomuuden lisäksi kehittämiskohteina kyselyn tulosten perusteella esiintyi myös seuraavat asiat: jaostojen välinen yhteistyö, yhteistyö muiden seurojen kanssa, viestintä ja näkyvyyden lisääminen muun muassa sosiaalisen median kautta sekä uusien vastuuhenkilöiden saaminen mukaan seuran toimintaan.

Tärkeinä tavoitteina Äänekosken Urheilijat ry:n toiminnassa koettiin etenkin toimivat liikuntaryhmät sekä liikunnan ja hyvinvoinnin edistäminen etenkin lasten ja nuorten osalta, kilpaurheilumenestystä unohtamatta. Tämän lisäksi tavoitteina korostui uusien toimijoiden rekrytointi, ihmisten sitouttaminen seuratoimintaan ja aktiivinen jäsenkunta – haluttiin, että seuraan olisi helppo tulla mukaan. Lisäksi koettiin, että jaostojen tehtävät tulisi määritellä. Kysely paljasti myös, että seuran toimintaan haluttiin läpinäkyvyyttä ja toisaalta myös laajempaa näkyvyyttä ulospäin.

Tärkeinä seuran arvoina korostui tasapuolisuus, iloinen ja kaikkia kannustava ilmapiiri. Kyselyssä tuli esille myös avoimuuden ja hyvän yhteistyön tärkeys. Rehellisyys ja reilu yhdessä oleminen ja tekeminen sekä osallistumisen helppous koettiin myös tärkeinä arvoina.

### **8.3 Analyysi**

Strategiatyössä voidaan puhua ennakoimisesta eli useiden mahdollisten tulevaisuuksien tunnistamisesta. Hyviä ennakoimisen välineitä ovat mm. SWOT-analyysit, joiden avulla nousevat esiin ne strategiset muutokset ja trendit, jotka vaikuttavat järjestön elinvoimaisuuteen ja menestymiseen tulevaisuudessa. (Heikkala & muut 2014, 19.) SWOT-analyysin kohteena voi olla organisaation koko toiminta tai esimerkiksi jonkin palvelun asema tai kilpailukyky (Lindroos & Lohivesi 2004, 217).

Seuratoimijoiden 17.10. pidetyn palaverin, seuran toimintaan tutustumisen sekä kyselyn

tulosten perusteella laadittiin SWOT-analyysi kuvaamaan Äänekosken Urheilijat ry:n nykytilaa ja siinä pyrittiin jossain määrin myös ennakoimaan tulevia ilmiöitä (kuvio 7). aiemmin hankitun tiedon pohjalta. Tavoitteena oli tehdä analyysi mahdollisimman rehellisesti ja ajantasaisesti. Analyysi käytiin läpi kevään 2019 kehittämisilloissa.

<h3>Vahvuudet</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakiintunut toiminta</li> <li>• Monipuolinen ryhmätarjonta</li> <li>• Hyvä maine</li> <li>• Seuran perinteet</li> <li>• Seura kouluttaa valmentajia/ohjaajia ja tukee urheilijoita</li> <li>• Alhaiset harrastusmaksut</li> <li>• Seura myötämielinen uusiin asioihin</li> <li>• Palkattu työntekijä</li> <li>• Äänemäki, taloudellinen hyöty</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Sisäiset asiat</b></p>	<h3>Mahdollisuudet</h3>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seurayhteistyön kasvattaminen</li> <li>• Lajien suosion kasvattaminen</li> <li>• Markkinointi ja viestintä</li> <li>• Yhteistyön lisääminen/sidosryhmät: lajiliitot, koulut, kaupunki, yritykset, yhdistykset</li> <li>• Ajan hermolla oleminen, katse tulevaisuuteen</li> <li>• Erilaiset tuet ja stipendit</li> <li>• Lasten yleisliikuntakerhot -&gt; liikkujan polku kerhoista lajiryhmiin</li> <li>• Kilpaurheilijoiden "käyttäminen" seuran kehittämisessä</li> <li>• Monipuoliset harrastuspaikat</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Ulkoiset asiat</b></p>
<h3>Heikkoudet</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurssipula - vapaaehtoiset / vastuuhenkilöt</li> <li>• Taustajoukkojen vähyys</li> <li>• Työn kasaantuminen tietyille ihmisille</li> <li>• Toiminnan pirstaloituneisuus</li> <li>• Epäselvyydet toimintatavoissa ja vastuunjaossa</li> <li>• Toiminnan suunnittelun lyhytjänteisyys</li> <li>• Yhteistyön vähyys jaostojen välillä</li> <li>• Viestintä</li> </ul>	<h3>Uhat</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talkoohengen väheneminen</li> <li>• Ikääntyminen</li> <li>• "Kilpailevat lajit"</li> <li>• Muut vapaa-ajan aktiviteetit, istuva elämäntapa, digitalisoituminen</li> <li>• Asukasluvun määrän lasku</li> <li>• Seutukunnan seurayhteistyön heikkous, vallitsevat asenteet</li> <li>• YU sisäharjoittelutilan poistuminen käytöstä</li> <li>• Käyttövuorojen maksullisuus lähitulevaisuudessa</li> </ul>

Kuvio 7. SWOT-analyysi, joka kuvastaa Äänekosken Urheilijat ry:n nykytilaa.

#### 8.4 Kehittämisillat strategian laatimiseksi

Strategiaprosessin läpivienti voidaan tehdä usealla eri tavalla. Nykyisin monet organisaatiot ovat siirtyneet pois vanhasta menetelmästä, jossa johto on suurimmaksi osaksi vastannut strategian toteutuksesta. Lukuisissa tutkimuksissa sekä käytännön kokemuksissa on havaittu, että mahdollisimman laajan joukon osallistavat työtavat takaavat paremman lopputuloksen, sillä strategiaprosesseja voidaan yleisesti ottaen pitää haastavina kokonaisuuksina. (Lindroos 2004, 49.) Etenkin yhdistysmaailmassa yleinen työmuoto on erilaiset työryhmät, jotka saattavat kehittää esimerkiksi organisaation tietyn osa-alueen toimintaa. Ryhmä voi olla luonteeltaan ideointia tai ajatustenvaihtoa varten perustettu. Työn kautta syntyvä yhteisöllisyys sitouttaa ihmisiä toimintaan, sillä ilman fyysistä tapaamista ihmisten väliset suhteet eivät kehity. Ryhmään kutsuminen kannattaa tehdä henkilökohtaisesti ja rajata tapaamisen tema selkeästi. (Kuuluvainen 2015, 99-100.)

Osana seuran kehittämistä ja toimintakäsikirjan laatimista seurassa pidettiin kaksi kehittämisiltaa, joiden tavoitteena oli edistää seuran strategiaa. Tavoitteena oli arvojen määrittäminen, mutta myös mission ja vision muotoilu. Kehittämisiltojen taustatyönä oli osallistettu seuratoimijoita sekä harrastajia kyselemällä arvoista, mitä he kokevat tärkeänä. Lisäksi kehittämisiltojen arvokeskusteluun koottiin seuratoimijoiden kyselyn vastauksista arvot jatkokkehittelyä varten. Kehittämisiltoja varten tehtiin tila- ja tarjoiluvaraukset, valmisteltiin työtavat ja Powerpoint-esitys, joissa käytiin läpi seuran nykytilannetta, perustermejä strategiatyöhön liittyen sekä muiden seurojen esimerkkejä missiosta, visiosta ja arvoista. Kutsu kehittämisiltoihin lähetettiin henkilökohtaisesti sähköpostitse hallituksen ja jaostojen jäsenille, seura-aktiiveille sekä ohjaajille ja valmentajille (liite 5). Kehittämisilloissa oli kaikki jaostot edustettuina ja iltojen päävastuullisena vetäjänä toimi seuran toiminnanjohtaja.

#### **8.4.1 Kehittämisilta 1**

Ensimmäinen kehittämisilta pidettiin 13.3.2019 ja tilaisuuteen osallistui seitsemän (7) henkilöä. Ensimmäisen kehittämisillan tavoitteena oli tehdä katsaus seuran nykytilanteeseen, pohtia laaja-alaisesti seuran toimintoja mission sekä vision tueksi sekä työstää seuran edustamia arvoja.

Kehittämisillan sisältö

- katselmus seuran nykytilanteeseen koottujen seurakyselyn tulosten sekä SWOT-analyysin kautta, SWOT-analyysin täydentäminen
- strategiatyön alustuksena kerrottiin toimintakäsikirjan luomisesta ja seuran kehittämisestä sekä oleellisten termien (strategia, missio, visio, arvot) merkityksestä
- käytiin kahdessa pienryhmässä läpi seuran toimintoja mission tueksi
- valittiin visio vuoteen 2022, jolloin seura täyttää 90 vuotta
- visioitiin yhdessä, miltä seuramme näyttää kolmen vuoden kuluttua
- jokainen sai pohtia ja kirjoittaa post-it-lapuille niitä arvoja, joita ajatteli seuran edustavan ja joita haluaisi sen edustavan

Kehittämisillan jälkeen toiminnanjohtaja teki koonnin käsitellyistä asioista. Yhteenveto lähetettiin tarkasteltavaksi seuraavan kehittämisillan osallistujille sähköpostitse.

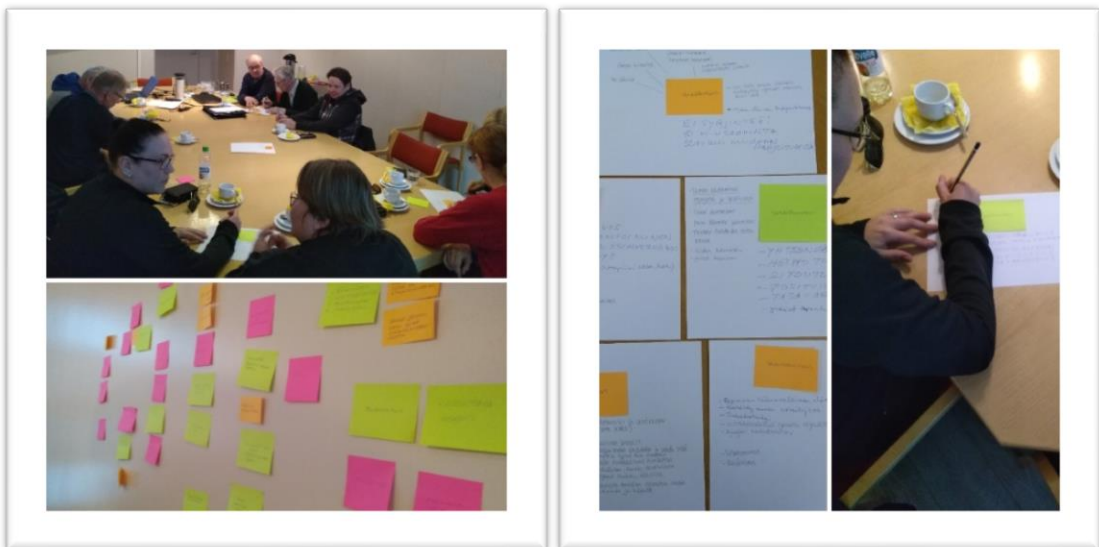
#### **8.4.2 Kehittämisilta 2**

Toinen kehittämisilta pidettiin 3.4.2019 ja tilaisuuteen osallistui kymmenen (10) henkilöä (kuva 2), joista kolme eivät olleet mukana ensimmäisessä osiossa. Toisen kehittämisillan

tavoitteena oli syventyä arvomaailmaan sekä avata valitut arvot niin, että jokainen ymmärtää mitä ne tarkoittavat käytännössä. Lisäksi kehittämisillassa käytiin läpi jo jonkin verran toiminnanjohtajan ja hallituksen jäsenten toimesta hahmoteltua missiota ja visiota.

#### Kehittämisillan sisältö

- edellisen kehittämisillan sisällön ja oleellisten termien kertaus
- arvojen pohdintaa, joka sisälsi seuraavat vaiheet:
  - uudet osallistujat saivat kirjoittaa heitä miellyttävät arvot post-it-lapuille
  - kaikki laput (yhteensä n. 50), mukaan lukien aiemmin kyselystä sekä harrastajilta/toimijoilta kerätyt arvot, hahmoteltiin seinälle omiin ryhmiinsä – samantapaiset arvot omiin sarakkeisiin
  - kartoitettiin arvoja, jotka toistuivat useamman kerran ja jotka osallistujien mielestä olivat tärkeitä seuran toiminnassa
  - valittiin viisi arvoa ja laput liimattiin A4-arkille, kukin omaansa
  - jaettiin osallistujat neljään eri ryhmään ja kierrätettiin lappuja mindmap-periaatteella niin, että jokainen ryhmä pääsi miettimään kunkin arvon kohdalla, kuinka arvo käytännössä näkyy tai pitäisi näkyä toiminnassamme
  - arvojen mukaiset toiminnot käytiin vielä yhdessä läpi ja ne jäivät toiminnanjohtajan käsiteltäväksi ja tiivistettäväksi



Kuva 2. Tunnelmia seuran kehittämisillasta ja arvojen työstämisestä.

Kehittämisillan lopuksi käytiin lisäksi läpi ensimmäisen kehittämisillan pohjalta muotoiltua missiota ja visiota, joita tarkennettiin työryhmän voimin. Saadun aineiston pohjalta strategiaprosessia jatkettiin vielä toiminnanjohtajan ja hallituksen voimin yhteisissä palavereissa.

## **8.5 Mission, vision ja arvojen työstäminen**

Äänekosken Urheilijat ry on lähes 90-vuotta vanha seura, jonka toiminta on ollut jo pitkään melko vakiintunutta. Näin ollen seuran missio kaipasi ennen kaikkea kirkastamista siten, että se kiteyttää seuran tärkeimmät toiminnot muutamalla lauseella. Siinä pyrittiin kunnioittamaan seuran historiaa, ottamaan huomioon seuran toimintojen eri osa-alueet, palveluiden kohderyhmät ja seuratyön sekä yhteistyön näkökulma. Missiota käsiteltiin kehittämisilloissa sekä hallituksessa yhdessä toiminnanjohtajan kanssa.

Seuran vision muotoilussa lähtökohtana pidettiin mission sisältöä eli seuran perustarkoitusta. Visiossa pyrittiin ottamaan huomioon seuran tahto kehittää toimintaansa niin hallinnollisesti kuin harrastustoiminnan puolesta. Seurassa on historian saatossa ollut menestyneitä urheilijoita, joten myös kilpaurheilumenestys haluttiin ottaa visioon mukaan. Vision haluttiin olevan toteutettavissa oleva, mutta kunnianhimoinen. Vuoteen 2022 tähtäävien päätavoitteiden lisäksi toimintakäsikirjaan merkattiin keinot, kuinka tavoitteita kohti pyritään sekä mittarit, kuinka tavoitteiden toteutumista voidaan seurata ja mitata. Keinot ja mittarit on nähtävillä toimintakäsikirjassa (liite 1) ja niitä tullaan tarpeen mukaan muokkaamaan. Vision tueksi tulevaisuuden näkymiä katseltiin kehittämisilloissa, lopullisen muotonsa visio sai hallituksen ja toiminnanjohtajan yhteistyöllä.

Seuran arvot muodostuivat täysin kehittämisiltojen ryhmätöiden tuotoksena. Yhteisellä päätöksellä valittiin viisi tärkeintä arvoa ja valintojen lisäksi purettiin niiden tarkoitus käytännön tasolle toteutettaviksi. Auki kirjoitetut arvot löytyvät toimintakäsikirjasta (liite 1).

Visuaaliset muodot missiosta, visiosta ja arvoista jäi toiminnanjohtajan tehtäväksi. Valmiiksi hahmoteltu aineisto lähetettiin vielä hallituksen jäsenille kommentoitavaksi sähköpostitse, minkä jälkeen materiaaliin tehtiin vielä viimeiset muokkaukset. Hallituksen hyväksynnän jälkeen missio, arvot ja visio ladattiin Äänekosken Urheilijat ry:n www-sivuille kesäkuussa 2019.

## **8.6 Benchmarking osana toimintakäsikirjan laatimista**

Benchmarking on toiminnan vertaamista ja kehittämistä kohti parasta käytäntöä.

Benchmarkingia voidaan käyttää kahta eri menetelmää: 1) vertaamalla toimintatapoja ja 2) vertaamalla tuloksia ja suoritustasoja. Lisäksi benchmarking voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: sisäiseen, ulkoiseen ja toiminnalliseen. Ulkoisella benchmarkingilla tarkoitetaan vertailua kilpailijoihin ja organisaation toimialan muihin yrityksiin tai tahoihin. Pyrkimyks-

senä on tehdä vertailua ja löytää ne kohdat, joissa oma toiminta on kilpailevaa tahoja heikompi. Parhaiten menetelmä palvelee silloin, kun sitä käytetään säännöllisesti organisaation kehittämisessä ja oppimisessa. (Lecklin 2006, 160-163.)

Tärkeänä osa-alueena seuran kehittämisessä ja toimintakäsikirjan laatimisessa toimi ulkoinen benchmarking-menetelmä eli vertailukehittäminen, jonka avulla verrattiin Äänekosken Urheilijat ry:n toimintatapoja ja toiminnan linjauksia vastaaviin yleisseuroihin ja heidän toimintakäsikirjoihinsa. Menetelmän avulla pyrittiin löytämään seuralle hyviä, omaan toimintaan sopivia ja sovellettavia käytäntöjä sekä havainnoimaan osa-alueita, jotka erityisesti kaipaavat kehittämistä. Benchmarking tapahtui pääasiassa www-sivujen välityksellä ja toimintakäsikirjoihin tutustumalla. Lisäksi vertailukohteena projektissa toimi Äänekosken Urheilijoiden yleisurheilujaostolle vuonna 2013 tehty toimintakäsikirja.

## **8.7 Muut kehittämistoimenpiteet**

Vuosikelloksi kutsutaan kalenteria, johon merkitty yhdistyksen tärkeimmät tapahtumat ja määräpäivät. Sen tavoitteena on helpottaa toiminnan suunnittelua ja siihen voidaan merkitä mitkä tahansa toiminnan kannalta tärkeät päivämäärät. (Myllymäki & Hinkka 2016, 108-109.) Äänekosken Urheilijoiden toiminnan vuosikellon suunnittelu laitettiin alulle hallituksesta muodostuneen johtoryhmän (puheenjohtaja, sihteeri ja toiminnanjohtaja) avulla syyskuussa 2019 ja tarkemmat vastualueet vuosikellon suhteen jaettiin palaverissa 24.10.2019. Vuosikelloon kirjattiin toiminnanjohtajan ja hallituksen osalta tärkeät asiat, kuten hakemusten teot ja työntekijöiden rekrytoinnit. Vuosikello ei sisällä jaostojen itsenäisesti järjestämiä tapahtumia.

Jotta toimintakäsikirjan sisältö vastaisi seuratoimijoiden tarpeita ja toiveita, tehtiin strategiatyön ja vuosikellon luomisen lisäksi kehittämistä myös muilla seuratoiminnan osa-alueilla. Hallituksen kokouksessa elokuussa 2019 tehtiin päätös ryhmien kausimaksujen ja kustannusten periaatteista, samalla toimintakäsikirjaan kirjattiin ryhmätoiminnan säännöt ja käytänteet. Työnsä ohessa toiminnanjohtaja kehitti myös ryhmien organisointiin liittyviä asioita, kuten ryhmiin ilmoittautumisen käytäntöjä. Tilitoimiston kanssa 15.10.2019 pidetyn palaverin perusteella kirjattiin ylös tärkeimpiä talousohjeita toimintakäsikirjaan lisättäväksi.

Toimintakäsikirjaan liittyviä asioita käsiteltiin hallituksen kokouksissa vuoden 2019 aikana maaliskuussa, toukokuussa ja elokuussa sekä johtoryhmässä syyskuussa ja lokakuussa 2019. Käsikirjan tarkasti Keski-Suomen Liikunta ry:n seurakehittäjä Laura Härkönen mar-

raskuussa 2019 ja siihen tehtiin vielä muutama tarkennus hänen antaman palautteen pohjalta. Toimintakäsikirja hyväksyttiin hallituksessa 14.11.2019 ja ladattiin Äänekosken Urheilijat ry:n internetsivuille 15.11.2019.

### **8.7 Aineiston kokoaminen**

Lopullisen muotonsa toimintakäsikirja sai yhdistelemällä aineistoa strategiatyön tuloksista, hallituksen ja johtoryhmän kokouksista, seuratoimijoiden palavereista, kehittämisilloista, toimijoiden parhaaksi kokemista käytännöistä ja benchmarking-menetelmän avulla kerätyistä materiaaleista. Aineiston kokoamisessa hyödynnettiin mm. Olympiakomitean ohjetta toimintakäsikirjan rungoksi seuran tarpeita mukaillen.

## 9 Toimintakäsikirja

Projektin tuloksena syntyi yhdeksään lukuun jaettu 36-sivuinen toimintakäsikirja (liite 1). Käsikirja sisältää strategiaproessin tulokset sekä kehitystyön synnyttämiä ohjeistuksia, jotka mukailevat seuratoimijoiden toiveita ja tarpeita. Käsikirjan avulla on mahdollisuus muodostaa kokonaiskuva seuran toiminnasta, sen perustarkoituksesta, arvoista ja tavoitteista. Toimintakäsikirjan avulla strategia voidaan tuoda lähemmäs seuratoiminnan arkea. Toimintakäsikirja on luettavissa Äänekosken Urheilijat ry:n kotisivuilla.

Toimintakäsikirjan ensimmäinen kappale käsittää johdannon, jossa kerrotaan toimintakäsikirjan tavoitteesta, seuran perustiedot, kuten jäsenmäärä sekä lajiliitot, joihin seura kuuluu. Käsikirjan toinen kappale kuvaa Äänekosken Urheilijat ry:n seuratoiminnan tarkoitusta. Nähtävillä on strategiatyön pohjalta laaditut missio, arvot, visio sekä siihen tähtäävät strategiset valinnat sekä toiminnan mittarit. Arvot on kirjoitettu auki eli selvennetty kuinka ne käytännön toiminnassa näkyvät. Strategiatyön tulokset ovat nähtävissä kokonaisuudessaan toimintakäsikirjassa (liite 1).

Toimintakäsikirjan kolmas isompi kokonaisuus kertoo Äänekosken Urheilijat ry:n organisaatiosta, kevät- ja syyskokouksesta, seuran hallinnosta ja sen jäsenten vastuualueista, jaostojen jäsenten roolituksesta sekä toiminnanjohtajan työnkuvasta. Myös työntekijän työnkuva oli tärkeä rajata oikein, jotta työntekijälle itselleen sekä muille seuratoimijoille on selvillä toiminnanjohtajan vastuualueet.

Neljäs osio kertoo seuran toiminnan suunnittelusta ja taloudesta. Toiminnan suunnittelun osalta käydään läpi yleisperiaatteet toimintasuunnitelman ja talousarvion sekä toimintakeromuksen ja tilinpäätöksen suhteen. Lisäksi kerrotaan yleisimpiä käytäntöjä talouden perusteista, korvauksista ja maksuista. Ohjeilla halutaan selventää asioita myös tilitoimiston kannalta paremmaksi. Lisäksi kappaleessa kerrotaan ryhmätoiminnan maksuista ja kustannuksista.

Toimintakäsikirjan viides kappale kertoo liikunta- ja urheilutoiminnan periaatteista lähinnä ryhmätoiminnan näkökulmasta. Siinä määritellään ohjaajien ja valmentajien vastuut sekä vanhempien sekä lasten ja nuorten tehtävät. Valmentajien tehtäviin on sisällytetty arvojen mukaisia asioita, joita olisi hyvä ottaa lasten ja nuorten kanssa huomioon. Lisäksi se selventää ryhmien organisointiin liittyviä käytäntöjä seuratoimijoiden toiveiden mukaan.



Kuudes osio kertoo seuran talkootoiminnasta ja varainhankinnan periaatteista. Seitsemännössä kappaleessa kuvataan seuran viestintään ja markkinointiin liittyviä asioita. Tähän osioon on sisällytetty toiminnan vuosikello, joka selventää hallitusta ja toiminnanjohtajaa koskevia työtehtäviä. Toimintakäsikirjan liitteenä oleva toiminnan vuosikellon vastuutaulukko selventää mikä toiminto kellekin kuuluu ja milloin ne tulisi hoitaa.

Kahdeksannessa kappaleessa kerrotaan seuran toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä, yhdeksäs luku kertoo seuran tietoturvasta. Toimintakäsikirjan liitteistä löytyy seuran säännöt (tulossa päivityksen jälkeen), tilikartta, matkalaskulomake, vuosikellon vastuutaulukko, ryhmätoiminnan pelisäännöt-pohja sekä tietosuojaseloste.

## 10 Pohdinta

Projektin pääaikaansaannoksena syntyi Äänekosken Urheilijat ry:lle laadittu toimintakäsikirja. Käsikirjaprosessiin liittyvä tärkein kehityskohde oli luoda seuralle strategia. Strategiatyö tehtiin keväällä 2019 toiminnanjohtajan johdolla ja sen aikaansaannoksena oli sanoiksi puettu seuran missio, arvot auki kirjoitettuina, visio vuodelle 2022 sekä keinot ja mittarit vision tavoitteluun.

Lisäksi toimintakäsikirjan laadinnassa suunniteltiin seuratoiminnan vuosikello, joka koskee lähinnä hallituksen ja toiminnanjohtajan työnkuvaan liittyviä hoidettavia asioita. Vuosikello kertoo konkreettisesti pääseuran vuosittaiset tärkeät tapahtumat ja niihin liittyvät toimenpiteet. Vuosikellon ansiosta toimintoihin osataan varautua ajoissa ja edistää toimintaa suunnitelmallisempaan suuntaan. Vuosikello on avattu taulukkoon, joka kertoo tarkemmat toimenpiteet, aikataulun sekä toiminnan vastuuhenkilön. Strategian ja vuosikellon lisäksi toimintakäsikirjan sisällöllä pyrittiin vastaamaan seuratoimijoiden toiveisiin ja tarpeisiin mm. ryhmätoiminnan ohjeistuksilla sekä talousohjeilla.

Kosken ja Mäenpään (2018, 11-12) mukaan seuratoimintaa pidetään liikuntakulttuurin kivijalkana ja niiden merkitys niin harrasteliikunnassa kuin kilpa- ja huippu-urheilussa on suuri. Tästä laajasta näkökulmasta ajateltuna tulisi seurojen toimintaedellytyksiä vaalia muuttuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa. Tämä opinnäytetyö kuvastaa Äänekosken Urheilijat ry:n osalta ammattimaistumisen vaikutuksia ja sitä, millaisia kehitystä Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämällä palkkatuella voidaan vapaaehtois seurassa saavuttaa. Samantapaisissa hankkeissa toki ratkaisevaa on, pystytäänkö työsuhdetta jatkamaan hankerahoituksen jälkeen ja jatkuuko kehitys edelleen. Huomioitavaa on myös, että ammattilaisten lisääminen seuroihin on yksi tapa tehdä kehitystyötä, sillä Kosken (2012, 85) mukaan se soveltuu vain tietyntyyppisiin seuroihin.

Kosken (2012, 1-2) raportoiman seuraturkihankkeen ”Palkattu seuraan – mitä seuraa” tulosten mukaan seurat arvioivat toiminnan muuttuneen aiempaa järjestelmällisemmäksi, sujuvammaksi ja paremmin organisoiduksi. Palkatun työntekijän avulla seurat saattoivat kehittää toimintaansa ja saavuttaa tavoitteensa helpommin. Uskon tässä opinnäytetyössä esitellyn toimintakäsikirjan kehitysprosessineen olevan hyvä tapa tuomaan selkeyttä, ennakoivuutta sekä strategian kautta jäntevyyttä ja tavoitteellisuutta seuran toimintaan. Ratkaisevaa on, kuinka hyvin käsikirjan sisältö saadaan tuotua jäsenistön ja toimijoiden tietoisuuteen ja kuinka ahkerassa käytössä toimintakäsikirja tulee olemaan. Parhaimmillaan sen sisältö toimii keskeisenä ohjenuorana seuran toiminnassa ja edesauttaa myös uudistumista ja muutosten edistymistä organisaatiossa.

Keväällä 2019 pidetyt kehittämisillat toivat toivotun tuloksen seuran kehittämiseen. Kehittämisiltojen sekä hallituksen ja toiminnanjohtajan työpanoksen avulla saatiin seuran misio, visio ja arvot muotoiltua seuran toimintaa vastaaviksi. Tämän pohjalta toimintakäsikirjaan oli myös helpompi suunnitella keinot, joilla päätettyyn visioon tähdätään. Kehittämisiltojen huolellinen suunnittelu, osallistujien etukäteisinfo sekä keskeisten strategiaan liittyvien termien avaaminen osoittautuvat tärkeiksi asioiksi kehittämisiltojen onnistumisessa. Kuuluvainen (2015, 99-100) painotti vapaaehtoistyössä henkilökohtaisen kutsun ja aiheen rajaamisen tärkeyttä. Uskon, että suhteellisen hyvää kehittämisiltojen osallistumisprosenttia edesauttoi toimijoiden aito halu kehittää seuraa, mutta myös selkeä ja henkilökohtainen kutsu. Kaksi kertaa järjestetyt kehittämisillat eivät myöskään kuormittaneet ajallisesti liikaa seuratoimijoita.

Pienessäkin organisaatiossa strategia on hyvä olla olemassa, jotta toiminnalla on selkeät raamit. Myllymäen & Hinkan (2016, 100) mukaan yhdistyksissä strategian laatiminen kannattaa pitää yksinkertaisena ja käytännönläheisenä. Tässäkin tapauksessa strategiaprosessin pitäminen kevyenä oli tarkoituksenmukaista ja jopa välttämätöntä onnistuakseen. Toiminnanjohtajan lisäksi kaikki muut osallistuivat strategiaprosessiin vapaaehtoisena omalla vapaa-ajallaan, jolloin siihen käytettävät tunnit ja työpanos oli järkevä pitää matalana, mutta käyttää aika optimaalisella tavalla hyödyksi. Rajallisen käytettävissä olevan ajan haasteena saattaa olla toisaalta se, ehditäänkö hankalasti ymmärrettävät ja vaikeat asiat käydä tarpeeksi kattavasti läpi, jotta lopputulos on mahdollisimman toimiva.

Harjun (2004, 47-48) mukaan strategian luomisessa parhaaseen lopputulokseen päästään, kun prosessiin saadaan sitoutettua jäseniä, toimijoita, luottamushenkilöitä sekä työntekijöitä niin että vuorovaikutteisuus ja jäsenlähtöisyys pääsevät toteutumaan. Parhaiten sitouttaminen onnistuu aktivoimalla ihmiset mukaan prosessiin. Tässä projektissa kyselyn, kehittämisiltojen, arvokartoituksen ja yhteisten palavereiden myötä seuratoimijoiden osallisuus strategiaprosessissa oli kiitettävällä tasolla. Strategian ja arvojen vieminen käytäntöön on tällöin hieman helpompaa, kun toiminnassa olevat henkilöt ovat olleet vaikuttamassa prosessiin ja sen tuotoksiin. Kun itse seuratoimijat pääsevät pohtimaan seuran arvoja, on niiden edustaminen käytännön työssä ja toiminnassa todennäköisempää. Samantyyliisissä vapaaehtoisorganisaatioiden kehittämisprojekteissa haasteena saattaa olla vähäiset resurssit: paikalle ei välttämättä pääse kaikki halukkaat tai prosessin tuloksen kannalta tärkeät henkilöt rajallisten aikataulujen tai muiden vapaa-ajan menojen vuoksi. Lisäksi seuratoiminnan yhtenä yleisesti tunnistettu haaste ikääntyminen saattaa vaikuttaa epäsuotuisalla tavalla työryhmän homogeenisuuteen. Näin ollen nuoremman sukupolven

aktivoiminen olisi tärkeää, jotta seuran kehittämisessä saataisiin myös heidän äänensä kuuluville.

Strategiaprosessin lisäksi muut kehittämistehtävät, kuten vuosikellon laatiminen, ryhmätöinnin periaatteiden ja talouteen liittyvien ohjeiden kokoaminen, syntyivät kevyemmällä työpanoksella ja pikkuhiljaa vuoden kuluessa. Näiden tietojen laatiminen oli toiminnanjohtajan vastuulla, toki vuosikellon laadinnassa mukana oli sen toimintoja koskevat henkilöt. Haasteena oli, että rajallisten aikaresurssien vuoksi kehittämiskohteet jäivät arkipäiväisen käytännön työskentelyn jalkoihin. Näiden asioiden selkiyttämiseksi olisi matkan varrella kaivattu selkeämpiä ja parempia toimintamalleja, joita kohti tavoitella. Benchmarking-menetelmä antoi vinkkejä osaan asioista, mutta jälkikäteen ajateltuna olisi pitänyt pitää aktiivisemmin yhteyttä esimerkiksi aluejärjestöön tai hankkia ulkopuolinen kokenut mentori, jolta kysyä vinkkejä.

Pontevan (2010, 24) mukaan organisaation kaksi kevyintä muutoksen muotoa kehityksellinen ja transitionaalinen muutos. Kehityksellinen muutos ja sen sisältö on organisaation toimintatapojen uudistamista ja parantamista, kun taas transitionaalisessa muutoksessa nykyinen tapa korvataan uudella tavalla toimia. Muutoksen näkökulmasta toimintakäsikirjaprosessi toi edetessään yllättävän paljon selvitettäviä asioita ja paljasti uusia kehityksen kohteita seurassa. Toimintakäsikirjaan saatiin sisällytettyä paljon ns. kehityksellisiä muutoksia, kun olemassa olevia toimintoja parannettiin ja selkeytettiin. Osa kehityksen kohteista vaatii kuitenkin uusia toimintatapoja ja vajaavaisuuksien korjaamista, minkä vuoksi tässä raportissa esitetty toimintakäsikirjan laadinta ei valmistunut alkuperäisen suunnitelman mukaisessa laajuudessa.

Hiljainen tieto on osaamista, toimintatapoja ja historian saatossa tapahtunutta oppimista. Asioiden kirjaaminen on yksi tapa valjastaa tieto yhdistyksen pääomaksi, mutta toisaalta sen vuoksi olisi hyvä oppia myös jakamaan tietoa erilaisissa kehittämispalavereissa ja kohtaamisissa. (Humalto 5.11.2018.) Toimintakäsikirjalla pyrittiin kokoamaan seuratoimijoiden hiljaista ja hajanaista tietoa kaikkien saataville ja helpottamaan sitä kautta myös uusien toimijoiden perehdytystä. Osa seuratoimijoista on saattanut olla toiminnassa mukana vuosikymmeniä ja ajan saatossa heille on muodostunut tietynlainen rooli, vastuu ja osaaminen, jota säilytetään omassa ”työkalupakissa” tai toisaalta ei edes tiedosteta sen olemassaoloa. Toimintakäsikirjan jatkokehittämisen lisäksi hiljaista tietoa tulisi osata jakaa paremmin myös erilaisissa kokouksissa ja palavereissa me-hengessä siten, että seuran paras osaaminen ja uudet ideat saadaan esille ja parhaimmassa tapauksessa edistetään seuran kilpailukykyä.

Toimintakäsikirja tulee jatkossa toimimaan seuran keskeisenä oppaana, jota päivitetään ja täydennetään seuran toimintojen kehittyessä. Päävastuullisena käsikirjan päivittäjänä toimii toiminnanjohtaja yhdessä hallituksen kanssa. KesLi ry:n seurakehittäjä Laura Härkösen palautteen mukaan sisältöä tullaan kehittämään rekrytoinnin (valmentajat, ohjaajat, seuratoimijat, vastuuhenkilöt jne.) suhteen, minkä avulla saadaan toiminnan jatkuvuudelle varmuutta. Lisäksi hänen näkökulmastaan hallituksen eri jäsenille olisi hyvä olla olemassa tarkempi roolitus. Tähän mennessä näin ei ole ollut ja edistyäkseen asia kaipaa varmasti enemmän työstämistä. Lisäksi toimintakäsikirjaa olisi tarkoitus laajentaa koskemaan tarkemmin myös eri jaostojen asioita, koulutusta ja valmennuksen linjauksia.

Suunnitteilla on toistaa viime keväänä pidetyt kehittämisillat – tällä kertaa teemalla toimintakäsikirjan sisällön esittely. Tavoitteena on tuoda selkeämmin strategisia valintoja esille ja jalkauttaa valintoja käytäntöön ja jokapäiväiseen seuratyöhön. Tilaisuudessa esitellään toimintakäsikirjan sisältöön liittyvät asiat, jotka käytännön toiminnan kannalta koetaan tärkeiksi ja joihin on pyydetty vastauksia. Keskeisimpiä asioiden selvitystä tai toimintakäsikirjaan tutustumista ei haluta jättää toimijoiden omalle vastuulle, jolloin vaarana olisi se, ettei sitä lueta, ymmärretä tai noudateta. Johtajuuden kannalta tämä vaatii vahvaa ihmisten johtamista ja vapaaehtoistyön luonteen ymmärtämistä, jossa innostaminen ja motivointi ovat tärkeimpiä näkökulmia. Haasteena sekä strategian jalkauttamisessa että ylipäätään toimintakäsikirjan aktiivisessa käytössä on se, onko toimijoilla riittävästi aikaa perehtyä asioihin nykyelämän muiden vaatimusten keskellä. Strategian toimeenpanoa edistää sen sisältämien asioiden vieni vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin ja strategiaa on hyödynnetty vuoden 2020 suunnitelmassa.

Raportti antaa hyvän yleiskuvan siitä, kuinka palkattu työntekijä voi lähteä kehittämistyössä liikkeelle uudessa työympäristössään urheiluseurassa ja mitä seuratuon avulla voidaan seurassa saada aikaiseksi. Lisäksi prosessi auttaa konkreettisesti Äänekosken Urheilijat ry:tä parantamaan toimintansa laatua urheiluseurana, yhtenäistämään ja selkeyttämään seuran toimintatapoja, helpottamaan toiminnanjohtajan työtä, selventämään hallituksen ja jaoston toimintaa, mahdollistamaan uusien toimijoiden perehdyttämisen ja turvaamaan seuratoiminnan jatkuvuutta sekä ajan hengessä pysymistä. Kokonaisuutena prosessi auttaa seuraa vahvistamaan ja kehittämään asemaansa Äänekosken liikuntapalveluiden tuottajana sekä turvaamaan omalta osaltaan urheiluseuran merkitystä suomalaisen liikuntakulttuurin lipunkantajana.

## Lähteet

Aarresola, O. & Lämsä, J. 2018. Tutkimus ja kehitystoiminta. TutkimusStoori: Urheiluseuran ammattimaistumisen stepit – Case O2. Luettavissa: <https://www.kihu.fi/tk-toiminta/tutkimusstoori-urheiluseuran-ammattimaistumisen-stepit-case-o2/>. Luettu 6.10.2019.

Alaja, E. Urheiluseuran toimintalinja. Nuori Suomi. Luettavissa: <https://docplayer.fi/413853-Urheiluseuran-toimintalinja.html>. Luettu 3.10.2019.

Briner, R. 28.10.2019. Professor. Queen Mary University of London., Center for Evidence Based Management (CEBma). What is evidence-based management and why do we need it? Kansallinen liikuntafoorumi 2019. Seminaariesitys. Jyväskylä. Katsottavissa: [https://www.youtube.com/watch?v=Dlly6pge\\_Zw&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=Dlly6pge_Zw&feature=youtu.be).

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Gummeruksen kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa – Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Eura.

Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Kokemäki.

Heikkala, J. 2000. Liikunnan järjestökentän muutokset ja toimintaympäristö. Teoksessa Itkonen, H., Heikkala, J., Ilmanen, K., Koski, P. 2000. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu nro 152. Tammerpaino Oy. Tampere.

Heikkala, J. 2012. Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Kustantaja: Kansanvalistusseura. Vantaa 2012.

Heikkala, J., Krook, P. & Pekkarinen, H. 2014. Näe, koe, tee. Yhdistysten strategiaopas. Lahti.

Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B. & Nicholson, M. 2006. Sport Management. Principles and Applications. Elsevier. Oxford.

Humalto, J. 5.11.2018. Hiljaisen tiedon avulla uudistumista ja ja avoimuutta yhdistykseen. Laatublogi. Luettavissa: <https://finfamiliaatu.fi/hiljaisen-tiedon-avulla-uudistumista-ja-avoimuutta-yhdistykseen/>. Luettu 14.11.2019.

Härkönen, L., Aarresola, O. & Nieminen M. 2016. Seura-ammattilaisen palkkaaminen -askeleet onnistumiseen. KIHU. Luettavissa: [https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/Seura-ammattilaisen\\_palkkaaminen.pdf](https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/Seura-ammattilaisen_palkkaaminen.pdf). Luettu 2.10.2019.

Itkonen, H. 1996. Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Tammerpaino Oy, Tampere.

Itkonen, H., Heikkala, J., Ilmanen, K. & Koski, P. 2000. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisuja nro 152. Helsinki.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Otava. Keuruu.

- Kallioinen, O. 2012. Ihmisten johtaminen muutosprosessissa. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Kustantaja: Kansanvalistusseura. Vantaa 2012.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Otavan Kirjanpaino. Keuruu.
- KesLi ry, 2014. Raportti. Liikuntaseurasta työtä ja tekemistä. Luettavissa: [https://kesli-fi-bin.directo.fi/@Bin/8c588a02034699f3cb23d63ddcd05da5/1572943256/application/pdf/357419/2014%20Liikuntaseurasta%20ty%c3%b6t%c3%a4%20ja%20tekemist%c3%a4\\_raportti.pdf](https://kesli-fi-bin.directo.fi/@Bin/8c588a02034699f3cb23d63ddcd05da5/1572943256/application/pdf/357419/2014%20Liikuntaseurasta%20ty%c3%b6t%c3%a4%20ja%20tekemist%c3%a4_raportti.pdf). Luettu: 18.10.2019.
- Keski-Suomen liitto, 2014. Keski-Suomen Strategia. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.keskisuomi.fi/filebank/23863-Keski-Suomen-liitto-Keski-Suomen-Strategia-maakuntavaltuustolle-netti.pdf> Luettu 8.10.2019.
- Keski-Suomi portaali. Elämänlaadun maakunta. Keski-Suomi. Luettavissa: <http://keski-suomi-portaali.fi/kunnat/aanekoski.php?id=nahtavyidet&open=6> Luettu 8.10.2019.
- Koski, P. 1987. Suomalainen liikuntaseura. Mitä seuroistamme tiedetään? Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, Tutkimuksia no 43. Jyväskylä.
- Koski, P. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä.
- Koski, P. 2000. Liikunta kansalaisaktiivisuutena. Teoksessa Itkonen, H., Heikkala, J., Ilmanen, K., Koski, P. 2000. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. s. 41-43. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu nro 152. Tammer-paino Oy. Tampere.
- Koski, P. 2012. Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissätiö LIKES. Jyväskylä.
- Koski, P. 2013. Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tietopohja ja sen kehittäminen. Teoksessa Lehtonen, K., Hakonen, H. & Koski, P. 2013. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja VLN 2013:6. Luettavissa: [https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Liikunnan-kansalaistoiminta\\_tietopohja.pdf](https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Liikunnan-kansalaistoiminta_tietopohja.pdf). Luettu 13.10.2019.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986-2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Luettavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160926/okm25.pdf>. Luettu 5.10.2019.
- Kulha, K. 1995. Urheilujärjestöjen Kujanjuoksu. Urheilun rakenneuudistus 1989-1993. Suomen Urheilumuseosäätiö – julkaisu n:o 14. s. 8-9.
- Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Kansalaisfoorumi. Helsinki.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Helsinki.
- Liikunnan aluejärjestöt, 2019. Seuratoiminta. Luettavissa: <https://www.liikunnanaluejarjestot.fi/seuratoiminta/> Luettu 8.10.2019.
- Lindroos, J. & Lohivesi K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOY. Juva.
- Metsälä, L. 2018. Seuratukihakemusten arviointi 2018. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 348. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissätiö. LIKES Jyväskylä 2018.

Myllymäki, R. & Hinkka, T. 2016. Yhdistysjohtamisen opas. Yhdistys ei ole yritys. Ketterät Kirjat Oy, 2016.

Ojajarvi, S. & Valtonen, S. 2016. Hyvä hallintotapa liikunta-alalla. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 13. Helsinki 2016.

OKM 2019. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Urheiluseuroille jaettiin 3,7 miljoonaa euroa seuratuksia. Luettavissa: [https://minedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/urheiluseuroille-jaettiin-3-7-miljoonaa-euroa-seuratuksia](https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/urheiluseuroille-jaettiin-3-7-miljoonaa-euroa-seuratuksia). Luettu 1.10.2019.

Olympiakomitea 2017. Seuratoiminnan tulevaisuus- Miten meidän seuramme menestyy muuttuvassa maailmassa? Luettavissa: [https://storage.googleapis.com/valo-production/2017/12/seuratoiminnan\\_tulevaisuus-ty-okitija\\_lopullinen2017.pdf](https://storage.googleapis.com/valo-production/2017/12/seuratoiminnan_tulevaisuus-ty-okitija_lopullinen2017.pdf). Luettu 24.9.2019.

Olympiakomitea 2018. Seuran toimintakäsikirja/-toimintalinja. [https://storage.googleapis.com/valo-production/2018/01/urheiluseuran-toimintakäsikirja\\_paivitetty12.1.2018.pdf](https://storage.googleapis.com/valo-production/2018/01/urheiluseuran-toimintakäsikirja_paivitetty12.1.2018.pdf). Luettu 3.10.2019.

Olympiakomitea 2019. Seuratoiminnan faktat. Luettavissa <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/seuran-johtaminen-ja-hallinto/>. Luettu 1.10.2019.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppamari. Viro.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy. Juva.

Pyykönen, J., Hentunen, J., Turpeinen, S., Riekkö, M., Laine, K. 2016. Urheiluseuran kehittäminen seuratuksen avulla. Havainnot vuosilta 2013-2016. LIKES-tutkimuskeskus. Jyväskylä.

Relander, E. 2002. Äänekosken Äkkilähtö – Äänekosken Urheilijat 1932-2002. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ritakallio, T. 2018. Olympiakomitean puheenjohtajan Timo Ritakallion mietteitä seuratoiminnan tulevaisuudesta. <https://www.youtube.com/watch?v=0KwiTApERsA> Katsottu 8.10.2019.

Tiihonen, A. & Keskinen, L. 2016. Piireistä verkkoihin – urheilun tekijät äänessä. Urheilujärjestötoiminnan muutosprosessien vaikutukset käytäntöihin. Opetus ja -kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:31.

Valo, 2015. Urheilun johtaminen hyvässä seurassa. 3.11.2015 Lappeenranta. Luettavissa: <https://eklu-fi-bin.directo.fi/@Bin/47489916853d3b46239f7b12098b1642/1570370367/application/pdf/288120/Urheilun%20johtaminen%20hyv%C3%A4ss%C3%A4%20seurassa%203.11.2015.pdf> Luettu 6.10.2019.

Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta 2018. Luettavissa [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/VNS\\_6+2018.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/VNS_6+2018.pdf). Luettu 4.11.2019.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Wilson, R. & Piekarz, M. 2016. Sport management – The Basics. Routledge. London and New York. s.119.



Wuolio, E. 1982. Suomen Liikuntahistoria. Liikuntatieteellisen seuran julkaisuja no 88. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

Äänekosken kaupungin www-sivut. Äänekoski pähkinänkuoressa. Luettavissa <https://www.aanekoski.fi/kaupunki/kaupungin-info-ja-yhteystiedot/perusinfo>. Luettu 24.9.2019

## **Liitteet**

Liite 1 Toimintakäsikirja

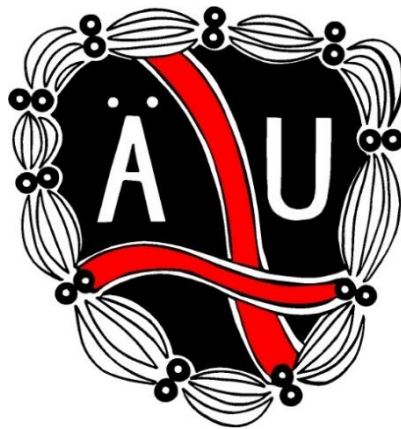
Liite 2 Kysely seuratoimijoille

Liite 3 Toimintakäsikirjan ja kehittämistyön vaiheet

Liite 4 Muistiinpanot seurapalaverista 17.10.2019

Liite 5 Kutsu kehittämisiltoihin

# Äänekosken Urheilijat ry Toimintakäsikirja



Päivitetty 12.11.2019

Hallitus hyväksynyt 14.11.2019

# Sisällysluettelo

<u>1 JOHDANTO</u> .....	58
<u>1.1 Seuran perustiedot</u> .....	59
<u>2 SEURAN TOIMINNAN TARKOITUS</u> .....	60
<u>2.1 Missio</u> .....	60
<u>2.2 Visio</u> .....	61
<u>2.3 Arvot</u> .....	64
<u>2.5 Seuran säännöt</u> .....	66
<u>3 ORGANISAATIO</u> .....	67
<u>3.1 Kevät- ja syyskokous</u> .....	67
<u>3.2 Seuran hallinto</u> .....	69
<u>3.3 Hallituksen jäsenten toimenkuvat</u> .....	69
<u>3.3.1 Nimenkirjoitusoikeus</u> .....	70
<u>3.4 Jaostot</u> .....	70
<u>3.4.1 Jaostojen kokouskäytäntöjä</u> .....	71
<u>3.5 Seuran työntekijät</u> .....	72
<u>4 TOIMINNAN SUUNNITTELU JA TALOUS</u> .....	73
<u>4.1 Toimintasuunnitelma ja talousarvio</u> .....	73
<u>4.2 Toimintakertomus ja tilinpäätös</u> .....	74
<u>4.3 Talouden perusteet</u> .....	74
<u>4.4 Vastuunjako talousasioissa</u> .....	75
<u>4.5 Tositteet ja laskut</u> .....	75
<u>4.6 Tilinpitoaineiston toimittaminen tilitoimistoon</u> .....	75
<u>4.7 Kulu- ja kilometrikorvaukset</u> .....	76
<u>4.7.2 Kulukorvaus</u> .....	76
<u>4.7.3 Kilometrikorvaus</u> .....	76
<u>4.7.4 Matkalaskujen hyväksyminen</u> .....	77
<u>4.8 Urheilijastipendit</u> .....	77
<u>4.9 Toiminnan maksut ja kustannukset</u> .....	78
<u>4.9.1 Jäsenmaksut</u> .....	78
<u>4.9.2 Kausimaksut</u> .....	78
<u>4.9.3 Kausimaksujen periminen</u> .....	79
<u>5 URHEILU- JA LIIKUNTATOIMINNAN PERIAATTEET</u> .....	80
<u>5.1 Ryhmätoiminnan periaatteet</u> .....	80

<a href="#">5.2 Ryhmiin ilmoittautuminen</a> .....	81
<a href="#">5.3 Ryhmäkohtainen tiedottaminen</a> .....	82
<a href="#">5.4 Jaostojen vakiintuneet liikuntaryhmät</a> .....	82
<a href="#">5.3 Käyttövuorot</a> .....	83
<a href="#">6 TALKOOTOIMINTA JA VARAINHANKINTA</a> .....	84
<a href="#">6.1 Äänemäen talkootoiminta</a> .....	84
<a href="#">6.2 Varainhankinta</a> .....	84
<a href="#">6.3 Jaostojen oma talkootoiminta</a> .....	84
<a href="#">7 VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI</a> .....	85
<a href="#">7.1 Sisäinen viestintä</a> .....	85
<a href="#">7.2 Ulkoinen viestintä ja markkinointi</a> .....	86
<a href="#">7.3 Toiminnan vuosikello</a> .....	87
<a href="#">8 SEURATOIMINNAN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN</a> .....	89
<a href="#">9 TIETOTURVA</a> .....	90
<a href="#">9.1 Tietosuojaseloste</a> .....	90
<a href="#">9.2 Kuvauslupa</a> .....	90
<a href="#">Liitteet</a> .....	91

# 1 JOHDANTO

Äänekosken Urheilijat ry on perinteikäs vuonna 1932 perustettu keskisuuri yleisseura. Seuran lajivalikoimaan kuuluvat vuonna 2019 yleisurheilu, lentopallo, hiihto/ampumahiihto ja laskettelu. Pääseuran yhteydessä toimii aktiivinen noin 130-jäseninen, ÄU:n Veteraanit niminen yhdistys.

Seuran jäsenmäärä vuonna 2019 oli noin 400. Syyskokous vahvistaa vuosittain seuran jäsenmaksut. Jaostot perivät toiminnastaan kausimaksuja. Seuran jäseneksi voi liittyä kuka tahansa.

Äänekosken Urheilijat ry kuuluu jäsenenä seuraaviin yhdistyksiin:

- Keski-Suomen Liikunta ry
- Keski-Suomen Yleisurheilu ry
- Suomen Urheiluliitto ry
- Suomen Aikuisurheiluliitto ry
- Keski-Suomen Hiihto ry
- Ampumahiihtoliitto ry
- Hiihtoliitto ry
- Lentopalloliitto ry
- Suomen hiihtokeskusyhdistys ry

Toimintakäsikirjan tavoitteena on tuoda ÄU:n periaatteet jäsenistönsä tietoisuuteen. Seura toimii avoimesti ja tarjoaa harrastajilleen yhteisesti sovitut pelisäännöt. Käsikirjan tarkoituksena on selkeyttää ja yhtenäistää seurassamme vallitsevia periaatteita ja toimintatapoja sekä määrittää keskeiset vastualueet. Toimintakäsikirja ei ole pysyvä opas, vaan sitä päivitetään säännöllisesti seuran toiminnan kehittyessä.

## 1.1 Seuran perustiedot

Virallinen nimi: Äänekosken Urheilijat ry

Rekisterinumero: 53.321

Kotipaikka: Äänekoski

Perustamisvuosi: 1932

Y-tunnus: 0290934-9

Tilinumero: FI48 5543 0140 0008 89

Osoite: Keskuskatu 34, 44150 Äänekoski

Internetsivut: [www.aanekoskenurheilijat.fi](http://www.aanekoskenurheilijat.fi)

Facebook: <https://www.facebook.com/aanekoskenurheilijatry>

Instagram: <https://www.instagram.com/aanekoskenurheilijat>

## 2 SEURAN TOIMINNAN TARKOITUS

Äänekosken Urheilijat ry tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia harrastamiseen ja kilpaurheiluun. Seuran missio, arvot sekä visio päivitettiin keväällä 2019 kuvastamaan seuran toimintaa sekä toisaalta tuomaan selkeitä toimintalinjoja matkalla tavoitteisiin. Strategisia päälinjoja tarkastetaan jokaisen kauden aluksi osana toimintasuunnitelmaa ja niistä vastaa toiminnanjohtaja yhdessä seuran hallituksen kanssa.

### 2.1 Missio



Kuvio 1. Toiminta-ajatus kertoo seuran perustarkoituksesta.

Missio eli toiminta-ajatus (kuvio 1) on muodostettu seuran sääntöjä, toimintakertomusten sisältöjä ja seuran tarjontaa mukaillen. Toiminnan tarkoitusta toteutetaan:

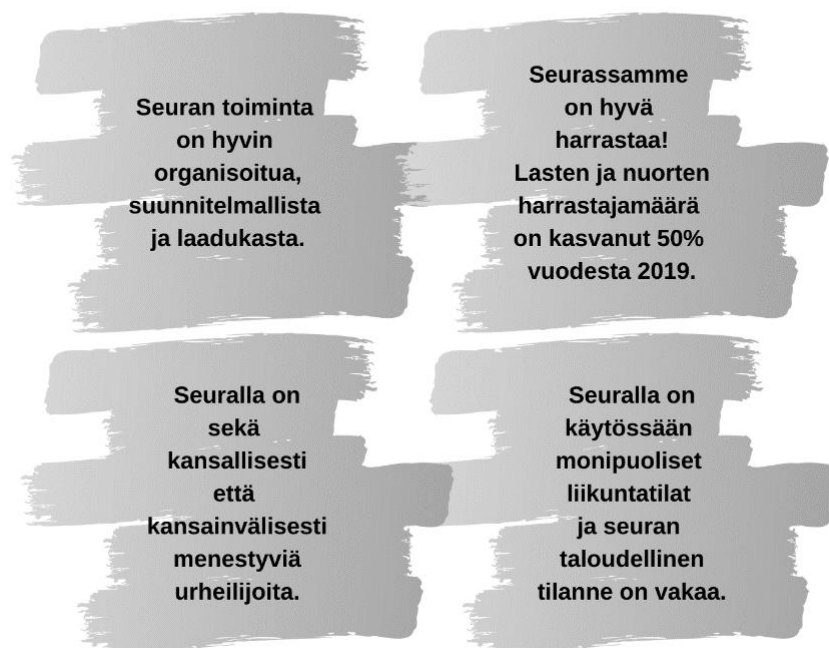
- tarjoamalla eri-ikäisille osallistujille kuntoliikuntaa ja harjoitus- ja valmennustoimintaa
- järjestämällä urheilu- ja liikuntatilaisuuksia sekä kilpailuja
- tarjoamalla eri tasoisia tehtäviä seuratoiminnan parissa



- pitämällä aktiivisesti yhteyttä sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin
- tekemällä aloitteita liittyen liikuntakysymyksiin sekä vaikuttamalla omatoimisesti liikunnan kehittämiseen ja tarpeellisten harjoituspaikkojen ja -välineiden hankkimiseen ja hoitamiseen

## 2.2 Visio

### *Visiomme vuodelle 2022*



Kuvio 2. Visio kertoo seuran tavoitteista, jotka on asetettu vuodelle 2022.

#### **Tavoite: seuran toiminta on hyvin organisoitua, suunnitelmallista ja laadukasta**

##### Keinot

- Toimintakäsikirjan luominen, täydentäminen ja sitä kautta seuran kehittäminen
- Selkeät vastuujaot hallituksessa sekä jaostoissa
- Säännölliset kokoukset
- Asioiden dokumentointi ja osaamisen jakaminen
- Vuosikellon noudattaminen
- Strategian noudattaminen

#### Mittarit

- Seuran jäsenmäärän selkeä mittaaminen ja jäsenmäärä / vuosi
- Onko toimintakäsikirja aktiivisessa käytössä ja noudatetaanko sitä
- Tietävätkö hallituksen ja jaostojen vastuujäsenet omat roolinsa seurassa

**Tavoite: Seurassamme on hyvä harrastaa! Lasten ja nuorten harrastajamäärä on kasvanut 50% ja ohjaajat ovat koulutettuja**

#### Keinot

- Seura viestii innostavasti ja positiivisesti ryhmätoiminnasta, harrastus- ja kilpailumahdollisuuksista
- Ryhmätoiminta on selkeästi organisoitua
- Ohjaajat ja valmentajat edustavat seuran arvoja toiminnassaan
- Ohjaajilla, valmentajilla, lapsilla, nuorilla sekä vanhemmilla on tiedossa ryhmätoiminnan pelisäännöt ja toimintatavat
- Seura pyrkii aktiivisesti saamaan uusia toimijoita ja vanhempia mukaan – uskalla kysyä!
- Seura kustantaa kohtuullisen hintaiset ohjaaja- ja valmentajakoulutukset
- Kysymme säännöllisesti palautetta toiminnastamme ja kehitämme toimintaa saadun palautteen pohjalta

#### Mittarit

- Kuinka paljon seura tarjoaa ohjattuja ryhmiä / vuosi
- Mikä on harrastajien määrä / vuosi
- Kuinka monta ohjaaja-/valmentajakoulutusta seura on kustantanut / vuosi
- Säännölliset seuratoiminnan kyselyt

**Tavoite: seuralla on käytössään monipuoliset liikuntatilat ja seuran taloudellinen tilanne on vakaa**

#### Keinot

- Seura on aktiivinen kaupungin päättäjien suuntaan ja pyrkii vaikuttamaan siihen, että yleisurheilulla sekä muilla lajeilla on tarpeelliset liikuntatilat käytössään
- Seura kehittää ja noudattaa hyvän hallinnon periaatteita ja seuraa talouttaan järjestelmällisesti
- Seura huolehtii säännöllisestä varainhankinnasta ja yritys yhteistyöstä
- Äänemäen toimintaa kehitetään takaamaan seuran taloudellinen tasapaino

## Mittarit

- Onko harrastajilla ja urheilijoilla riittävät tilat, käyttövuorot ja välineet käytössään
- Seuran ja jaostojen tulot ja menot ovat tasapainossa
- Mikä on tukisopimusten suhteellinen osuus seuran tuloista
- Mikä on Äänemäen suhteellinen osuus seuran tuloista
- Taloudellisen tilan lopullinen mittari on tilinpäätös, joka käsitellään toimintakertomuksen yhteydessä

**Tavoite: Seuralla on sekä kansallisesti että kansainvälisesti menestyviä urheilijoita**

## Keinot

- Laadukas ja motivoiva valmennus
- Valmennus kehittyä urheilijan polun mukana
- Urheilijoita tuetaan taloudellisesti

## Mittarit

- Kansallisella tasolla menestys suomenmestaruuskilpailuissa
- Kansainvälisellä tasolla menestys arvokilpailuissa

## 2.3 Arvot



Kuvio 3. Seuran arvot ohjaavat toimintaamme.

### Arvot käytännössä

#### Tasapuolisuus:

- Seuratoiminta ja seurassa harrastaminen ja kilpaileminen on mahdollista kaikille
- Ryhmissä noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä
- Harjoituksissa huomioidaan kaikki tasapuolisesti ja jokainen hyväksytään ryhmään omana itsenään

#### Avoimuus:

- Seuran tiedottaminen ja viestintä on avointa
- Eri lajien kilpailutuloksista viestitään tasapuolisesti
- Ryhmissämme on avoin ja suvaitseva ilmapiiri
- Noudatamme puhtaan urheilun periaatteita: "Puhtaana paras!"

**Kasvatuksellisuus:**

- Valmentajamme, ohjaajamme ja seuratoimijamme käyttäytyvät esimerkillisesti tuoden esiin
  - toisten huomioimista, kunnioitusta ja rehellisyyttä
  - hyviä käytöstapoja ja kohteliaisuutta
  - liikunnan merkitystä ja terveellisiä elämäntapoja
- Tarvittaessa puutemme epäkohtiin
- Pidämme tärkeänä elinikäistä oppimista

**Tavoitteellisuus:**

- Pyrimme suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen toimintaan kaikilla seuratoiminnan osa-alueilla
- Pidämme tärkeänä sitoutumista, yksilöllisyyttä sekä henkilökohtaista kehittymistä liikkujana ja urheilijana

**Yhteisöllisyys:**

- Seuraamme edustetaan ylpeydellä ja positiivisuudella
- Seurassamme autetaan ja tuetaan toisia ja jaetaan omaa osaamista muille
- Tehdään ja tavoitellaan yhdessä kohti hyvää!

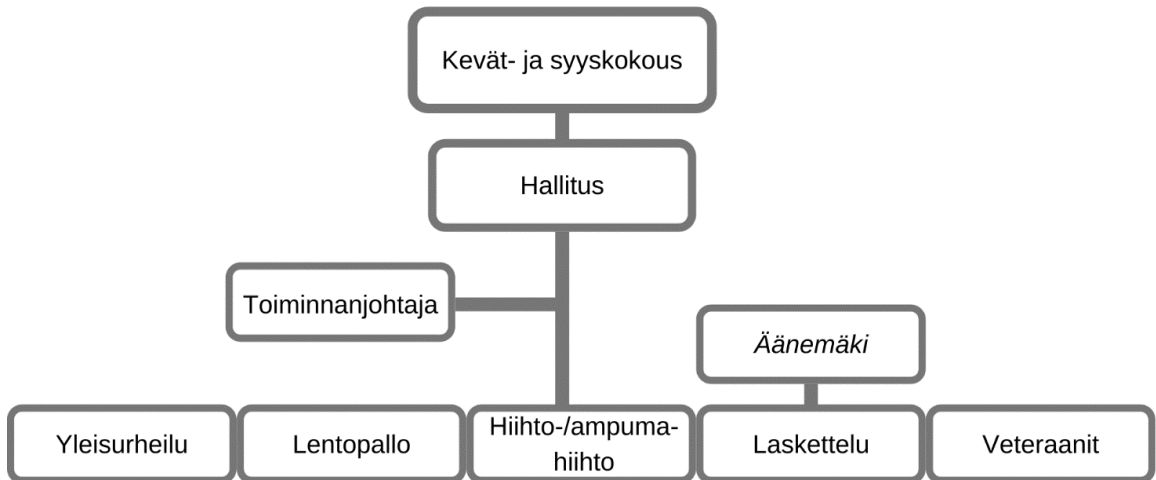
## 2.5 Seuran säännöt

Äänekosken Urheilijoiden toimintaa ohjaavat seuran säännöt. Sääntöjen mukainen seuran nimi on Äänekosken Urheilijat ry ja seuran kotipaikka on Äänekosken kaupunki. Syyskokous päättää seuran sääntöjen muutoksista johtokunnan esityksestä.

Seura on perustettu vuonna 1932 ja se on yhdistysrekisterissä. Sääntöjen mukaan seuran tarkoituksena on edistää liikuntaa ja urheilua sekä niihin liittyvä kansalaistoimintaa seuran toiminta-alueella siten, että kaikilla on mahdollisuus harrastaa ja osallistua kunto- ja terveysliikuntaan, kilpa- ja huippu-urheiluun tai näihin liittyvään yhdistystoimintaan edellytyksensä ja tarpeidensa mukaisesti.

Seuran säännöt tulevat päivityksen jälkeen kokonaisuudessaan tämän toimintakäsikirjan liitteeksi (liite 1). Esitys seuran sääntöjen päivittämisestä tehdään syyskokouksessa 27.11.2019. Päivityksen jälkeen saadaan säännöt myös sähköiseen muotoon.

## 3 ORGANISAATIO



Kuvio 4. Seuran organisaatiorakenne.

### 3.1 Kevät- ja syyskokous

Kevät- ja syyskokous on seuran ylin päättävä elin ja kokoukset ovat avoimia seuran jäsenistölle (kuvio 4). Kokouksissa käsitellään sääntömääräiset asiat. Kevätkokous pidetään helmi-huhtikuussa ja syyskokous loka-joulukuussa. Kokouksen paikan ja tarkemman ajan määrää hallitus. Kutsu varsinaiseen kokoukseen ja ylimääräiseen seuran kokoukseen on julkaistava vähintään 14 vuorokautta ennen kokousta seuran hallituksen määräämässä julkaisussa (Sisä-Suomen lehti).

Kevätkokous päättää johtokunnan laatiman vuosikertomuksen ja tilinpäätöksen vahvistamisesta sekä vastuuvapauden myöntämisestä hallitukselle ja muille vastuuvollisille. Kevätkokous hyväksyy ja erottaa jäsenet.

Syyskokous nimittää seuran puheenjohtajan (toimikausi on kaksivuotinen) ja hallituksen jäsenet (4-8). Lisäksi syyskokouksessa päätetään seuran urheilulajit, jäsenyydet muissa järjestöissä ja yhteisöissä, vahvistetaan jäsenmaksut, vahvistetaan toimintasuunnitelma ja talousarvio, tilintarkastajat sekä seuran edustajat muihin järjestöihin ja yhteisöihin.

Kokouksissa käsitellään myös muut kokouskutsussa mainitut asiat. Asioista, joita seuran jäsenet haluavat kevät- tai syyskokoukseen käsiteltäviksi, on tehtävä hallitukselle kirjallinen esitys viimeistään 30 vuorokautta ennen kokousta.

## **Kevätkokouksen asiat**

- 1 Avataan kokous
- 2 Valitaan kokoukselle
  - a) puheenjohtaja
  - b) sihteeri
  - c) kaksi pöytäkirjan tarkastajaa
  - d) ääntenlaskijat
- 3 Todetaan läsnäolevat äänioikeutetut jäsenet
- 4 Todetaan kokouksen laillisuus ja päätösvaltaisuus
- 5 Esitetään johtokunnan laatima vuosikertomus ja tilinpäätös sekä tilintarkastajien antama lausunto tai toiminnantarkastajan antama toiminnantarkastuskertomus
- 6 Päätetään tilinpäätöksen vahvistamisesta ja vastuuvapauden myöntämisestä johtokunnalle ja muille vastuuvollisille
- 7 Käsitellään muut kokouskutsussa mainitut asiat
- 8 Päätetään kokous

## **Syyskokouksen asiat**

- 1 Avataan kokous
- 2 Valitaan kokoukselle
  - a) puheenjohtaja
  - b) sihteeri
  - c) kaksi pöytäkirjan tarkastajaa
  - d) ääntenlaskijat
- 3 Todetaan läsnäolevat äänioikeutetut jäsenet
- 4 Todetaan kokouksen laillisuus ja päätösvaltaisuus
- 5 Päätetään tarvittaessa mitkä liikunta- ja urheilulajit ovat seuran ohjelmassa tulevana toimikautena
- 6 Päätetään tarvittaessa seuran jäsenyydestä muissa järjestöissä ja yhteisöissä
- 7 Vahvistetaan liittymis-, jäsen- ja kannattajajäsenmaksujen suuruus
- 8 Vahvistetaan toimintasuunnitelma ja talousarvio



- 9 Valitaan johtokunnan puheenjohtaja joka toinen vuosi
- 10 Valitaan johtokunnan muut jäsenet erovuoroisten tilalle
- 11 Valitaan yksi tilintarkastaja tai toiminnantarkastaja ja varatilintarkastaja tai varatoiminnantarkastaja
- 12 Päätetään tarvittaessa seuran edustajista niihin järjestöihin ja yhteisöihin, joissa seura on jäsenenä
- 13 Käsitellään muut kokouskutsussa mainitut asiat
- 14 Päätetään kokous

### 3.2 Seuran hallinto

Seuran toimintaa johtaa ja sen taloudenhoidosta sekä omaisuudesta huolehtii ja vastaa sekä seuraa edustaa syyskokouksen valitsema hallitus.

Seuran hallitus koostuu sääntöjen mukaan puheenjohtajasta ja 4-8 jäsenestä, jotka valitaan seuran syyskokouksessa. Kahdeksi vuodeksi kerrallaan valittavista jäsenistä erovuorossa on puolet aina vuosittain. Hallituksen puheenjohtaja valitaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan.

Hallituksen tärkein tehtävä on päättää seuran asioista lakien ja asetusten mukaisesti. Hallitus on päätösvaltainen, kun puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja ja vähintään puolet hallituksen jäsenistä on paikalla. Hallituksen tehtävä on valmistella vuosikokoukselle vuosittainen toimintasuunnitelma ja toimintakertomus sekä budjetti. Lisäksi hallitus seuraa ja ohjaa seuran vuosittaista toimintaa vuosikokouksessa hyväksytyyn toimintasuunnitelman mukaisesti sekä vastaa seuran toiminnan kehittämisestä ja taloudesta.

### 3.3 Hallituksen jäsenten toimenkuvat

#### **Puheenjohtaja**

- johtaa seuratoiminnan kokonaisuutta
- linjaa toimintoja ja ohjeistaa tehtäväkenttää
- päättösten toimeenpanosta huolehtiminen
- yhteyksien ylläpito yrityksiin ja sidosryhmiin
- valvoo seuran etuja

- hyväksyy yhdessä johtokunnan kanssa palkatun henkilökunnan työsopimukset
- puheenjohtajalla on nimenkirjoitusoikeus
- toimii seuran palkatun henkilökunnan esimiehenä

### **Varapuheenjohtaja**

- edelliset tehtävät puheenjohtajan ollessa estynyt

### **Sihteeri**

- vuosikokousten ja johtokunnan kokousten valmistelu
- lähettää johtokunnan kokousten esityslistat
- toimii sihteerinä johtokunnan kokouksissa
- laatii pöytäkirjat johtokunnan kokouksista
- muut yhdessä hallituksen kanssa sovitut tehtävät

#### **3.3.1 Nimenkirjoitusoikeus**

Virallinen nimenkirjoitusoikeus on puheenjohtajalla tai varapuheenjohtajalla yhdessä sihteerin kanssa.

#### **3.4 Jaostot**

Seuran jaostot tai joukkueet voivat päättää sisäisestä toiminnastaan kuitenkin siten, että seuran johtokunta vahvistaa niiden tekemät toimet. Jaostot valitsevat ja nimeävät tarvittavat vastuuhenkilöt; vähintään **puheenjohtajan, varapuheenjohtajan, rahastonhoitajan/sihteerin**.

Jaoston toimikausi alkaa 1.1. ja päättyy kalenterivuoden viimeisenä päivänä. Jaoston jäsenyys kestää vähintään yhden vuoden. Jaostosta eroaminen ja jaostoon liittyminen päätetään ja vahvistetaan jaoston kokouksissa. Eroamisesta on ilmoitettava vähintään kaksi kuukautta ennen toimikauden päättymistä.

Jaoston puheenjohtaja, varapuheenjohtaja tai muu jaoston jäsen edustaa jaostoa pääseuran hallituksessa, joka vastaa koko seuran toiminnasta.

Jaostojen tehtävät:

- kehittävät ja järjestävät lajin mukaista toimintaa
- tekee hallitukselle esityksen jaoston puheenjohtajasta
- valitsee muut tarvittavat toimihenkilöt jaostolleen
- hoitavat omaa talouttaan talousarvion ja toimintasuunnitelman mukaan
- laativat lajin mukaisen vuosittaisen toimintasuunnitelman ja taloussuunnitelman
- laativat lajin mukaisen vuosittaisen toimintakertomuksen
- hoitaa lajin mukaista tiedotustoimintaa
- tekee ehdotuksia palkitsemisista ja muistamisista johtokunnalle
- päättää jaoston sisäisestä palkitsemisesta ja muistamisesta

### 3.4.1 Jaostojen kokouskäytäntöjä

Puheenjohtaja ja sihteeri toimivat kokouksien kokoonkutsujina. Kutsu tulee ilmoittaa vähintään viikkoa ennen kokouksen suunniteltua ajankohtaa. Kokouksen esityslistan kokoaa jaoston sihteeri yhdessä puheenjohtajan kanssa. Jaoston jäsenet ilmoittavat sihteerille kokouksen asialistalle käsiteltäväksi haluamansa asiat.

Jaoston sihteeri kirjaa kokouksen kulun, käsitellyt asiat ja tehdyt päätökset ylös. Puheenjohtaja vahvistaa pöytäkirjan. Sihteeri puhtaaksikirjoittaa pöytäkirjat ja lähettää pöytäkirjat kaikille jaoston jäsenille nähtäväksi. Pöytäkirjantarkastajat hyväksyvät pöytäkirjat allekirjoituksillaan. Pöytäkirjat tulee toimittaa myös seuran toiminnanjohtajalle ja puheenjohtajalle.

### **Äänekosken Urheilijoiden nimetyt jaostot 2019**

- Yleisurheilu
- Lentopallo
- Hiihto-/Ampumahiihto
- Laskettelu
- ÄU:n veteraanit

### 3.5 Seuran työntekijät

#### Toiminnanjohtaja

Lokakuussa 2018 seurassa aloitti osa-aikainen toiminnanjohtaja. Palkkaus tehtiin opetusministeriön myöntämän palkkatuen turvin, mikä oli myös osa-aikaisuuden peruste. Lokakuusta 2019 alkaen toiminnanjohtaja jatkaa toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella (20h/vko).

Toiminnanjohtajan toimenkuvaan kuuluu:

- lasten ja nuorten liikunnan kehittäminen
- harrastajamäärien ja -ryhmien lisääminen ja liikuntaryhmien koordinointi
- yhteistyön lisääminen sidosryhmien, kuten koulun, kaupungin sekä paikallisten yritysten kanssa
- iltapäiväryhmien ohjaus
- kesäurheilukoulujen organisointi
- monipuolisen ja laadukkaan seuratoiminnan kehittäminen
- viestintä ja markkinointi (sisäinen ja ulkoinen viestintä ja sen kehittäminen)
- www-sivujen ylläpito ja sosiaalisen median kehittäminen
- uusien toimijoiden (ohjaajat/valmentajat, vapaaehtoiset) rekrytointi sekä koulutus

Lisäksi hallituksen kanssa on sovittu seuraavista työtehtävistä:

- toimintakäsikirjan päivittäminen
- osallistuminen yritysyhteistyösopimusten tekoon
- tukihakemusten teko
- laskutus ja laskujen maksaminen (pääseura, yu-jaosto)
- matkalaskujen maksaminen
- kausimaksujen periminen ja seuraaminen (yu-jaosto)
- jäsenrekisterin ylläpito ja jäsenlaskutus
- tapahtumat

Toiminnanjohtaja pyrkii olemaan tasapuolisesti tarpeen mukaan eri jaostojen apuna kioskien ryhmätoimintaa ja sen organisointia. Kesäaikana toiminnanjohtajan työpanos keskittyy yleisurheilujaoston toimintaan.

Seura palkkaa talvisesongin ajaksi kaksi rinnetyöntekijää Äänemäkeen sekä kesäisin kesäurheilukouluohjaajia yleisurheiluryhmien ohjaukseen. Äänemäen työntekijöiden rekrytoinnista vastaa seuran sihteeri ja kesätyöntekijöiden rekrytoinnista toiminnanjohtaja.

## 4 TOIMINNAN SUUNNITTELU JA TALOUS

Toiminnan ja talouden suunnittelu perustuu strategiaa tukeviin seuran ja jaostojen tekemiin toimintasuunnitelmiin ja talousarvioihin sekä toimintakertomukseen ja tilinpäätökseen. Suunnitelmat ja kertomukset ladataan seuran www-sivuille, joissa kohdassa ”Seura” on niille oma tarkoitettu oman osionsa.

### 4.1 Toimintasuunnitelma ja talousarvio

Seura tekee joka vuosi tulevalle vuodelle kirjallisen toimintasuunnitelman ja talousarvion. Ne hyväksytään yhdistyksen sääntömääräisessä kokouksessa. Toimintasuunnitelma ja talousarvio ovat vuositasolla yhdistyksen toiminnan keskeisimmät ohjausvälineet. Tärkeää on, että se kuvaa selkeästi seuran toiminnan rakenteita ja sisältöjä.

Jaostot laativat lajikohtaiset toimintasuunnitelmat ja talousarviot, jotka ovat osa seuran toimintasuunnitelmaa ja talousarviota. Toimintasuunnitelma ja talousarvio tulee toimittaa toiminnanjohtajalle vuosittain **lokakuun loppuun mennessä**.

Hallitus seuraa toimintasuunnitelman ja talousarvion toteutumista sekä ohjaa tarvittaessa jaostojen taloutta.

Toimintasuunnitelmat tehdään seuraavalle kalenterivuodelle (1.1.-31.12.). Suunnitelmassa olisi hyvä noudattaa seuraavia pääotsikoita:

- Jaoston kokoonpano (puheenjohtaja + jäsenet)
- Johdanto/toimintaperiaate
- Harjoittelu-/harrastuspaikat
- Kilpailut- ja liikuntatapahtumat
- Viestintä
- Yhteistyö
- Talous
- Tavoitteet ja painopisteet (seuraavalle vuodelle)

## 4.2 Toimintakertomus ja tilinpäätös

Menneen kauden toiminta arvioidaan kirjallisessa toimintakertomuksessa. Toimintakertomus käsitellään yhdistyksen kevätkokouksessa. Toimintakertomus on selostus kuluneesta toimintakaudesta (1.1.-31.12.).

Toimintakertomus on toiminnan kehittämisen tärkeä apuväline. Toimintakertomus sisältää paitsi selvityksen, siitä mitä seura/jaosto on tehnyt toimintakauden aikana, myös arvion siitä, miten hyvin toimintavuodelle asetetut, toimintasuunnitelmaan kirjatut tavoitteet, on saavutettu. Siihen kirjataan onnistumiset, sekä asiat, joiden toteutuksessa on parantamisen varaa ja opiksi otettavaa.

Jaostot valmistelevat omat toimintakertomuksensa. Toimintakertomukset tulee toimittaa toiminnanjohtajalle vuosittain **maaliskuun loppuun mennessä**.

## 4.3 Talouden perusteet

Äänekosken Urheilijat ry on urheiluseurana yleishyödyllinen yhdistys ja sen toimintaa säätelevät Suomen lait ja asetukset sekä yhdistyksen omat säännöt. Yleishyödyllisenä yhteisönä yhdistys ei tavoittele taloudellista voittoa kuten liikeyritykset. Taloudellista tulosta pitää olla kuitenkin sen verran, että taataan toiminnan jatkuvuus.

Yhdistyslain mukaan seura saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa ja ansiotoimintaa:

- josta on määrätty sen säännöissä
- joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen
- jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena

Seuran rahaliikenne hoidetaan seuran nimiin perustettujen erillisten pankkitilien kautta. Seuran kaikki rahaliikenne on kirjanpitolain mukaan kirjattava.

Tilikausi on 12 kuukautta (1.1. – 31.12.). Seuran virallista kirjanpitoa hoitaa tehtävään valittu tilitoimisto (Tilitoimisto Luotola Oy). Jaostojen ja seuran taloutta hoitavien velvollisuus on hoitaa kirjanpitäjälle omat rahaliikenteen tositteensa sovitun aikataulun mukaisesti.

Talouden seuranta tehdään jatkuvasti, mutta talousarvion toteutuma tarkastetaan kerran vuodessa.

Seuran hallitus päättää mahdollisesti palkattavat henkilöt ja maksettavan palkan ja palkkion suuruuden. Palkanmaksussa ja palkan sivukulujen suorituksissa käytetään tilitoimiston palveluja.

#### 4.4 Vastuunjako talousasioissa

Seuran hallituksella on juridinen vastuu seuran taloudesta ja talouden seurannasta. Hallitus velvoittaa jaostoja tekemään kullekin vuodelle talousarvion. Näin suunnitellaan etukäteen ne taloudelliset puitteet, joissa toimintaa pyöritetään. Seuran talousarvion hyväksyy seuran kokous hallituksen esityksestä.

Jaostojen rahastonhoitajat hoitavat raha-asioita huolehtimalla mahdollisista käteisrahoista, kuiteista, pankkiasioista ja laskujen maksamisesta.

#### 4.5 Tositteet ja laskut

Seuran hallitus päättää pääseuran ja jaostojen laskujen hyväksymismenettelystä. Hallitus päättää laskujen maksamistavasta ja -käytänneistä sekä tileistä ja tilinkäyttöoikeuksista.

Seuran ja jaostojen saamat ja lähettämät laskut sekä muut tositteet ovat osa seuran kirjanpitoa, ja ne on toimitettava tilinpitoaineiston mukana tilitoimistolle.

Seuran lähettämissä laskuissa on käytettävä seuran Y-tunnusta: 0290934-9.

#### 4.6 Tilinpitoaineiston toimittaminen tilitoimistoon

Tärkeä huomioitava asia on, että tilinpitoaineistot tulisi toimittaa tilitoimistoon **viimeistään seuraavan kuukauden 15. päivään mennessä**. Tilinpitoaineistoon kuuluu kirjanpidon tositteet (kuitit, laskut, käteiskassatilitilyslomakkeet jne.)

Rahastonhoitajat kirjaavat kaikkiin tilitapahtumiin kirjanpidon kustannuspaikka- ja tiliöintitiedot valmiiksi ennen kirjanpitoaineiston toimittamista tilitoimistolle. Kustannuspaikka- ja tiliöintitiedot voidaan merkitä suoraan tositteeseen tai tallentamalla sähköinen lasku kyseisillä tiedoilla. Tiliöintikartta on tämän toimintakäsikirjan liitteenä.

Tilinpitoaineiston voi toimittaa myös sähköisesti pdf-tiedostoina osoitteeseen [info@tilisto.fi](mailto:info@tilisto.fi).

## 4.7 Kulu- ja kilometrikorvaukset

Korvauksia voidaan maksaa vain oikein täytettyjen lomakkeiden perusteella. Pääseuraa koskevista kulu-/kilometrikorvauksista lisätietoja antaa seuran toiminnanjohtaja ja sihteeri, jaostoja koskevista korvauksista vastaa jaoston rahastonhoitaja yhdessä puheenjohtajan kanssa.

Valmentajille ja ohjaajille maksettavat kulukorvaukset sovitaan vuosittain. Vuonna 2019 ryhmien ohjaustoimintaan ja valmentamiseen liittyvä kilometrikorvaus on 0,43€/km. Valmentajille ja ohjaajille maksetaan kulukorvauksia kaksi kertaa vuodessa matkalaskujen perusteella. Ohjaukseen ja valmennukseen liittyvät korvaukset maksetaan pääseuran tililtä.

Jaostot vastaavat omien lajien edustajiensa kilpailumatkoista, joista maksetaan kilometrikorvausta 0,25€/km. Tällöin kilometrikorvaukset maksetaan kyseisen jaoston tililtä jaoston päätöksen mukaan.

### 4.7.2 Kulukorvaus

Henkilölle korvataan toiminnasta aiheutunut kulu tositetta/kuittia vastaan. Työnantajalle kuuluvia kulueriä ei ilmoiteta tulorekisteriin (ts. tositetta ei tarvitse toimittaa kirjanpitäjälle). Kulukorvaukset maksaa toiminnanjohtaja tai jaoston rahastonhoitaja (kuvio 5).

### 4.7.3 Kilometrikorvaus

Kilometrikorvauksen maksamiseksi on täytettävä matkalasku (pohja liitteenä). Matkalaskusta on käytävä esille seuraavat asiat: matkakorvauksen hakijan nimi, henkilötunnus, matkan tarkoitus, matkustustapa, matkan alku- ja loppupiste sekä alkamis- ja päättymisaika.

Kilometrikorvaus, kuten muut verovapaat kustannusten korvaukset (päiväraha, ateriakorvaus) ilmoitetaan tulorekisteriin. Oikein täytetty matkalasku henkilötunnuksineen tulee toimittaa kirjanpitäjälle **viiden päivän** (mukaan lukien lauantai ja sunnuntai) kuluessa korvauksen maksamisesta. Ilmoituksen tulorekisteriin hoitaa tilitoimisto.

Kilometrikorvauksen maksaa toiminnanjohtaja tai jaoston rahastonhoitaja (kuvio 5).



#### 4.7.4 Matkalaskujen hyväksyminen

Jaostojen jäsenten matkalaskut ja kulukorvausten maksaminen

-laskut tarkastaa ja hyväksyy jaoston puheenjohtaja ennen laskujen maksamista

Jaostojen puheenjohtajien ja johtokunnan jäsenten laskut

-laskut tarkastaa ja hyväksyy seuran sihteeri ja puheenjohtaja yhdessä tai erikseen

Seuran sihteerin laskut

-laskut tarkastaa ja hyväksyy seuran puheenjohtaja

Seuran puheenjohtajan laskut

-laskut tarkastaa ja hyväksyy seuran sihteeri, joka tiedottaa niistä johtokunnalle

#### Maksujen vastuutaulukko

	Pääseura/ Äänemäki	Yleisur- heilu	Lentopallo	Hiihto/-ampu- mahiito
Laskujen maksu	TJ	TJ	Jaoston RJ	Jaoston RJ
Laskutus	TJ	TJ	Jaoston RJ	Jaoston RJ
Jäsenmaksujen periminen	TJ	-	-	-
Kausimaksujen periminen	TJ	TJ	Jaoston RJ	Jaoston RJ
Kulu- ja kilometrikorvausten maksu*	TJ	TJ/jaoston RJ	Jaoston RJ	Jaoston RJ
Stipendien maksu*	-	TJ/jaoston RJ	-	-
Urheilijarahastomaksu	-	TJ/jaoston RJ	-	-

Kuvio 5. \*Tieto kilometrikorvauksen ja stipendin maksusta on ilmoitettava viiden päivän sisällä tilitoimistoon.

#### 4.8 Urheilijastipendit

Seuran ja jaostojen päättämät urheilijastipendit maksetaan ilman tositteita urheilijan tilille. Stipendit tulee ilmoittaa tulorekisteriin **viiden päivän** (mukaan lukien lauantai ja sunnuntai) kuluessa korvauksen maksamisesta, minkä vuoksi tilitoimistolle tulee ilmoittaa stipendin saajan henkilötunnus.

Urheilijan tulee myös toimittaa stipendin maksua varten kirjanpitäjälle voimassa oleva verokortti. Sen voi lähettää sähköisesti osoitteeseen: Urheilijastipendien tarkemmista käytännöistä vastaa yleisurheilujaosto.

## 4.9 Toiminnan maksut ja kustannukset

Äänekosken Urheilijoiden toiminta on avointa kaikille. Seura pyrkii tekemään osallistumisesta edullista, jotta kenenkään ei tarvitse jäädä pois toiminnasta maksujen suuruuden vuoksi.

### 4.9.1 Jäsenmaksut

Kuka tahansa voi liittyä seuran jäseneksi. Jäsenmaksujen suuruudet päätetään vuosittain seuran syyskokouksessa. Jäseneksi liitytään täyttämällä jäsenhakemus seuran sivuilla <https://www.aanekoskenurheilijat.fi/seura2/liity-jaseneksi/>, mistä löytyy myös kulloinkin voimassa olevat jäsenmaksujen suuruudet. Jäsenmaksu kerätään vuosittain kaikilta seuran jäseniltä ja laskut lähetetään Yhdistysavain-sivuston kautta. Osaan ryhmien kausimaksuista sisältyy seuran jäsenyyttä ja tästä ylläpidetään erillistä rekisteriä.

Seuran jäsenmaksu vuonna 2019

- Aikuinen (yli 18-vuotias) 20 euroa/vuosi
- Lapsi 10 euroa/vuosi
- Perhemaksu 30 euroa/vuosi (sisältää kaikki ilmoitetut perheenjäsenet)

### 4.9.2 Kausimaksut

Äänekosken Urheilijat ry:n eri jaostot tarjoavat monipuolista ryhmätoimintaa lapsille ja nuorille, perheille sekä aikuisille. Äänekosken Urheilijoiden harrastusryhmien kausimaksujen perusohjeistuksena voidaan pitää seuraavaa:

Harjoituksia 1 x (45-90 min) / vko

100€ / toimintakausi (=koko vuosi), puolikas kausi (=kevät tai syksy) 50€

Harjoituksia 2 x (yht. 120-180 min) / vko

160€ / toimintakausi (=koko vuosi), puolikas kausi (kevät tai syksy) 80€

Jaoston harkinnan mukaan sekä ryhmän sisällön ja tason mukaan voidaan kausimaksuissa tehdä poikkeuksia. Kausimaksut sisältävät ohjauksen/valmennuksen, ryhmävakuutuksen (mikäli ei sisälly lisenssiin) sekä seuran jäsenyyden. Ryhmäkohtaisesti hinta sisältää myös T-paidan. T-paita tulee kokonaisuudessaan jaoston maksettavaksi painatuksiin. Laji- ja ryhmäkohtaiset tarkemmat kausimaksut ja maksujen sisällöt on määritelty kunkin jaoston omilla www-sivuilla.

Mikäli lapsi osallistuu kahteen eri seuran tarjoamaan ryhmään (esimerkiksi urheilukoulu ja sporttikerho, tai sporttikerho ja lentopallo), saa osallistuja edullisemmasta ryhmästä -50% alennuksen. Lisäksi seuralla on käytössä sisarusalennus: mikäli sisarukset osallistuvat seuran tarjoamiin ryhmiin (samaan tai eri ryhmiin), käytetään sisarusalennusta -10€/sisarus. Toimintatavat koskevat maksullisia lasten ja nuorten harraste- ja valmennusryhmiä.

#### 4.9.3 Kausimaksujen periminen

Ryhmätoiminnan kausimaksut perivät ja niiden seurannasta vastaa sovitusti joko jaoston rahastonhoitaja tai toiminnanjohtaja (kuvio 5). Tiedot kausimaksusta lähetetään lapsen ilmoittaneelle huoltajalle sähköpostitse: syksyn osalta viimeistään lokakuussa ja kevään osalta helmikuussa. Kausimaksut maksetaan ryhmätoimintaa tarjoavan jaoston tilille ja ne kartuttavat jaoston kassaa kokonaisuudessaan (myös maksuun sisältyvän jäsenmaksun osalta).

Tapauskohtaisesti kausimaksut peritään joko koko toimintakaudelta kerralla tai syksyltä ja kevätkaudelta erikseen.

#### **Kausimaksujen maksutiedot:**

Maksun saaja	Äänekosken Urheilijat ry
Tilinumero	(jaoston tilinumero)
Eräpäivä	(14 päivää tiedon lähettämisestä)
Viesti	(ryhmä, kausi ja lapsen nimi)
Summa	(X euroa)

## 5 URHEILU- JA LIIKUNTATOIMINNAN PERIAATTEET

Äänekosken Urheilijoiden yhtenä tavoitteena on tarjota hyvä, turvallinen ja kehittävä liikuntaympäristö etenkin lapsille ja nuorille ja samalla edistää omaa osaansa yhteiskunnallisesta vastuusta liikunnan edistäjänä. Seuraavat periaatteet ohjaavat toimintaamme haluttuun suuntaan.

### 5.1 Ryhmätoiminnan periaatteet

#### **Ohjaajien / valmentajien tehtävät**

Innostavat ja motivoituneet ohjaajat ja valmentajat ovat seuratoiminnan sydän.

Ohjaaja/valmentaja:

- tarjoaa lapsille sopivan tasoista ja mielekästä harjoittelua ja liikuntaa
- suunnittelee ohjaustuokionsa etukäteen
- on ajoissa paikalla ja huolehtii mahdollisista etukäteisjärjestelyistä
- huolehtii ryhmäkohtaisesta tiedottamisesta
- tekee ryhmälle omat pelisäännöt
- Valmentajamme, ohjaajamme ja seuratoimijamme käyttäytyvät esimerkillisesti tuoden esiin arvojamme kasvatuksellisuutta, tasapuolisuutta, avoimuutta, yhteisöllisyyttä ja tavoitteellisuutta pyrkimällä ottamaan huomioon seuraavat asiat:
  - toisten huomioiminen, kunnioitus ja rehellisyys
  - hyvät käytöstavat ja kohteliaisuus
  - liikunnan merkitys ja terveelliset elämäntavat
  - yhteisten pelisääntöjen noudattaminen
  - kaikkien huomioiminen ja hyväksyminen tasapuolisesti
  - avoimen ja suvaitsevan ilmapiirin luominen ryhmään
  - toisten auttaminen ja tukeminen ja oman osaamisen jakaminen

#### **Vanhempien tehtävät**

Vanhemmat ovat lasten ja nuorten liikunnan ja urheilun tärkeimpiä tukijoita.

Vanhempi/huoltaja:

- tukee lapsen harrastusta

- kannustaa lasta
- kuljettaa lasta harjoituksiin ja kisoihin
- huolehtii, että pienemmillä lapsilla on tarvittavat varusteet mukana
- huolehtii riittävästä ruokailusta ennen ja jälkeen harjoitusten
- mikäli lapsi syystä tai toisesta lopettaa harrastuksen tai vaihtaa ryhmää, tulee tästä ilmoittaa ryhmän ohjaajalle sekä toiminnanjohtajalle

### **Harrastajan/urheilijan tehtävät**

Harrastaja ja urheilija on se, kenelle toimintaa järjestetään ja kenen harrastaminen mahdollistetaan. Hyvä ja laadukas toiminta vaatii myös harrastajalta oman osuuden toteuttamista.

- harrastaja/urheilija sitoutuu toimintaan käymällä harjoituksissa ja tekemällä harjoituksissa valmentajan ohjaamia harjoituksia
- harrastaja noudattaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä
- sitoutuu tarvittaessa valmentajan ohjeistuksen mukaisesti kehittämään osaamistaan myös harjoitusten ulkopuolisella ajalla
- harrastaja/urheilija kunnioittaa toiminnassa olevia toimihenkilöitä sekä muita harrastajia
- käyttäytyy hyvien käytöstapojen mukaisesti ja kannustaa toisia

## **5.2 Ryhmiin ilmoittautuminen**

Ryhmiin ilmoittaudutaan jaostojen www-sivuilla olevien ilmoittautumislomakkeiden kautta (jokaiselle ryhmälle perustetaan oma lomakkeensa ja niistä vastaa toiminnanjohtaja). Tieto ilmoittautumisesta välittyy sähköpostitse ryhmän vastuuohjaajalle/-valmentajalle sekä toiminnanjohtajalle. Mikäli lapsi on ilmoitettu mukaan lomakkeen kautta ja haluaa lopettaa harrastuksen, tulee muutoksesta ilmoittaa sähköpostilla tai puhelimitse sekä ryhmän vetäjälle että toiminnanjohtajalle.

Lähtökohtaisesti seuran ryhmiin ilmoittaudutaan koko kaudeksi (syksy ja kevät) ellei toisin mainita. Kesken kauden mukaan tulleiden osallistujien kausimaksusta päättää toiminnanjohtaja ja ryhmän vetäjä yhdessä sen mukaan, kuinka kauan kuluu kauden jäljellä.

Mikäli ryhmä on täynnä, ilmoitetaan siitä kyseisen ryhmän www-sivun ilmoittautumislomakkeen yllä. Mahdollisuus on kuitenkin ilmoittautua varasijalle. Ryhmäkokoja säädellään osallistujien mukaan niin, että ohjaus ja valmennus on mahdollista pitää laadukkaana.

Hyvänä käytäntönä voidaan pitää, että ryhmissä saa käydä kaksi kertaa veloituksetta ko-keilemassa. Mikäli lapsi/nuori tämän jälkeen haluaa jatkaa ryhmässä, tulee huoltajan ilmoittaa hänet mukaan www-sivuilla olevan lomakkeen kautta.

### 5.3 Ryhmäkohtainen tiedottaminen

Ilmoittautumislomakkeessa kysytään lupaa liittää huoltajan puhelinnumero yhteiseen WhatsApp-ryhmään koskien kyseisen ryhmän tiedotusta. Jokainen ohjaaja ja valmentaja huolehtii itse ryhmän perustamisesta ja ylläpidosta. Ryhmää käytetään ajankohtaisten asioiden tiedottamiseen (mahdolliset harjoitusten peruuntumiset, muutokset käyttövuoroissa jne.).

### 5.4 Jaostojen vakiintuneet liikuntaryhmät

#### **Yleisurheilujaosto**

- Muksuliikunta alle 4-vuotiaille
- Liikuntaleikkikoulu 4-6-vuotiaille
- Sporttikerhot 7-11-vuotiaille
- Urheilukoulut 7-9- ja 10-15-vuotiaille
- Valmennusryhmä yli 9-vuotiaille
- Aikuisten urheilukoulu (tauolla 2019)

#### **Lentopallojaosto**

- Junnulentis kouluikäisille
- Naisten lentopallo (3-sarja)
- Miesten lentopallo (Titaanit)

#### **Hiihto-/Ampumahiihtojaosto**

- Perheliikunta
- Mahdollisuuksien mukaan lasten ja/tai aikuisten hiihtokoulu

#### **Laskettelujaosto**

- Hiihdonopetus
- Freestylekoulu

## Iltapäiväkerhot

- Mahdollisuuksien mukaan seura hakee avustuksia (mm. Olympiakomitean Lasten Liike ja kaupungin tuki) alakoululaisten iltapäiväkerhojen ohjaamiseen. Iltapäiväkerhoista organisoinnista ja ohjauksesta vastaa toiminnanjohtaja.

## 5.3 Käyttövuorot

Jaostot vastaavat tarvittavien käyttövuorojen hakemisesta kaupungilta. Syksyn ja kevään käyttövuorot haetaan vuosittain toukokuussa (kts. toiminnan vuosikello). Harjoitustilojen käyttöajoista ja vuorojen hakemisesta saa lisätietoa Äänekosken kouluilta, opetustoimistosta, vapaa-aikatoimistosta ja liikuntatalolta. Tarkemmat tiedot käyttövuoroja myöntävistä henkilöistä näet täältä: <https://www.aanekoski.fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/liikunta/tilojen-kayttovuorot/KayttovuorojaMyontavatHenkilot.pdf>

Äänekosken kaupungin tarjoamat liikuntatilat muuttuivat maksullisiksi 1.8.2019 alkaen. Käyttömaksu ja ylimääräiset kustannukset laskutetaan käytön jälkeen. Vakiovuorot laskutetaan varauksen mukaan puolivuositain, ellei myönnettyä vuoroa ole peruutettu ohjeiden mukaisesti. Myönnetyt vuorot tulee perua kaksi (2) vuorokautta ennen vuoron alkua. Määräajassa peruista vuoroista ei peritä maksua. Perumiset ja muutokset pitää aina vahvistaa kirjallisesti käyttövuoron myöntäjälle. Kaikista määräajan jälkeen peruista vuoroista peritään hinnaston mukainen maksu. Perumatta jätetyistä ja käyttämättömistä vuoroista peritään hinnaston käyttäjäryhmän 4 mukainen maksu kaksinkertaisena.

Eri tilojen voimassa olevat käyttömaksut näet täältä: <https://www.aanekoski.fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/liikunta/tilojen-kayttovuorot/KayttomaksutHinnasto20190913.pdf>

Käyttäjäryhmään kuuluvat tahot	
Käyttäjäryhmä 1 Juniorit	Äänekoskelaisten rekisteröityjen yhdistysten alle 18-vuotiaat
Käyttäjäryhmä 2 Seurat, yhdistykset	Äänekoskelaisten rekisteröityjen yhdistysten 18-vuotta täyttäneet ja sekaryhmät, muut rekisteröidyt yhdistykset, yksityiset päiväkodit
Käyttäjäryhmä 3 Oppilaitokset	2.asteen oppilaitokset
Käyttäjäryhmä 4 Muut käyttäjät	Yritykset, yksityishenkilöt, muut käyttäjät

Kuvio 6. Käyttövuorojen hinnat perustuvat neljään eri käyttäjäryhmään.

## 6 TALKOOTOIMINTA JA VARAINHANKINTA

### 6.1 Äänemäen talkootoiminta

Äänekosken Urheilijoiden merkittävin tulonlähde on Äänemäen toiminnasta saatava tuotto. Jaostot osallistuvat Äänemäen toimintaan ja pääseura maksaa tuotosta talkoopalkkioina osuuksia jaostoille (7,5€/h). Talkoina tehdään rinteiden lumetusta, kioskivuoroja sekä osallistumalla tapahtumiin.

Mikäli talkoisiin osallistuu ulkopuolinen yhdistys, korvataan heille talkoopalkkiota 8,00€/h.

### 6.2 Varainhankinta

Johtokunta hankkii ja sopii koko seuraa koskevia sponsorisopimuksia. Jaostot voivat hankkia omalle lajille tai tietyille tapahtumalle sponsori- tai mainossopimuksia. Jaoston tulee toimittaa sopimuksista tiedot hallitukselle.

### 6.3 Jaostojen oma talkootoiminta

Jaostot voivat hankkia toimintansa rahoittamiseksi talkootehtäviä. Talkootyössä noudatetaan Verohallinnon ohjeita veroseuraamuksista. Talkootyö tehdään yhdistyksen oman toiminnan hyväksi eikä siitä voi maksaa korvausta eikä sitä voi ”korvamerkitä” yksittäiselle henkilölle tai yksittäiselle urheilijalle. Saatu korvaus on käytettävä yleishyödyllisen yhdistyksen toiminnan tukemiseen talkoisiin osallistuneita henkilöitä laajemmalle piirille. Työn tulee olla tilapäistä jokamiehen työtä, joka ei edellytä erityistä ammattitaitoa.



## 7 VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI

Seuran viestinnän tavoitteena on tiedottaa seuran jäsenille, sidosryhmille ja yleisölle seuran toiminnasta ja tapahtumista avoimesti, ajantasaisesti, luotettavasti ja monipuolisesti. Viestinnän tärkeimmät kohderyhmät ovat seuran jäsenet, harrastajat ja osallistujat, yhteistyökumppanit, media ja yleisö seuran järjestämien tapahtumien osanottajat.

Seuran viestintä tapahtuu kotisivujen, sähköpostin, Facebookin, Instagramin, puhelinviestinnän, kirjepostin, lehdistön ja ilmoitustaulumainonnan kautta. Seuran viestinnästä vastaavat hallitus ja jaostot yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Haastattelupyynnöt ohjataan asiayhteyden mukaan sopivalle henkilölle. Toiminnan vuosikelloon on merkattu kuukausittain tärkeät viestinnän tapahtumat.

### 7.1 Sisäinen viestintä

Seura pyrkii kehittämään sisäisen viestinnän ajantasaisuutta ja toimintatapoja jatkuvasti. Tavoitteena on ottaa käyttöön hallituksen ja jaostojen yhteinen dokumenttialusta, jonne ladataan tärkeät asiakirjat, tiedotteet ja pöytäkirjat.

#### **Hallitus ja jaostot**

Seuran hallitus ja jaostot pitävät pääasiallisesti yhteyttä sähköpostitse. Hallituksen puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja sihteeri yhdessä toiminnanjohtajan kanssa muodostavat johtoryhmän, joka pitää säännöllisesti yhteyttä puhelimitse ja kokoustaen. Jaostojen puheenjohtajat huolehtivat siitä, että hallituksen päätökset tulevat jaostoille tiedoksi. Jaostot vastaavat lajikohtaisten asioiden, kuten leirien ja kilpailujen tiedottamisesta harrastajilleen.

#### **Seuran ohjaajat ja valmentajat**

Ohjaajien ja valmentajien sisäistä viestintää hoidetaan suljetun facebookryhmän, WhatsApp-ryhmien, sähköpostin ja tarvittaessa puhelinviestinnän kautta. Toiminnanjohtaja koordinoi yleisurheilujaoston ryhmiä ja tiedottaa ryhmätoimintaan liittyvistä asioista ohjaajille ja valmentajille.

## **Viestintä harjoitusryhmissä**

Ohjaajien ja valmentajien vastuulla on perustaa ryhmille omat WhatsApp-ryhmät ryhmäkohtaista tiedotusta ja viestintää varten. Ryhmien kautta välittyy myös toiminnanjohtajan viestit harrastusryhmille.

## **Seuran toimisto**

Seuran toimisto Seuran toimistolla (Keskustie 34, Äänekoski) järjestetään hallituksen ja jaostojen kokoukset sekä muita seuran palavereja. Toimistolla säilytetään seuran yhteistä omaisuutta, kuten seuraliivejä, beachflagia ja seuran lippua.

Seuralle tulevan kirje- tai sähköpostin käsittelystä vastaa toiminnanjohtaja.

## **7.2 Ulkoinen viestintä ja markkinointi**

Aktiivisen viestinnän avulla Äänekosken Urheilijat ry tiedottaa jäsenilleen, harrastajilleen, yhteistyökumppaneilleen ja medialle seuran toiminnasta ja tapahtumista. Viestinnällä tuodaan esille positiivista kuvaa seuratoiminnan mahdollisuuksista ja toiminnan tarkoituksesta. Tällä hetkellä tärkeimmät ulkoisen viestinnän välineet ovat seuran kotisivut, sosiaalinen media ja paikallislehdistö. Seura pyrkii mahdollisuuksien mukaan osallistumaan kaupungissa järjestettäviin liikuntatapahtumiin ja viestimään myös sitä kautta toiminnastaan. Tärkeistä tapahtumista teetetään julisteita ja jaetaan sopiviin kohteisiin.

### **Kotisivut**

Seuran kotisivulta [www.aanekoskenurheilijat.fi](http://www.aanekoskenurheilijat.fi) löytyy seuran toimiston, hallituksen ja jaostojen yhteystiedot, jaostojen sivut, Äänemäen sivut, kilpailutulokset, uutiset ja ajankohtaiset tapahtumat sekä pääyhteistyökumppaneiden logot ja linkit heidän kotisivuilleen.

Kotisivuista vastaa toiminnanjohtaja ja sisältöpäivityksiä tekevät toiminnanjohtajan lisäksi jaostojen vastuhenkilöt.

### **Facebook ja Instagram**

Seuran tärkeimmät sosiaalisen median palvelut ovat Facebook ja Instagram, joiden päivittämisestä vastaa pääasiassa toiminnanjohtaja. Tavoitteena on laajentaa ja monipuolistaa sosiaalisen median viestintää kokoamalla ”sometiimi” eri jaostojen henkilöistä, joilla on

mielenkiintoa aiheeseen. Tällä halutaan parantaa etenkin kilpailutulosten ja -tapahtumien ajankohtaista viestintää.

### **Printtimedia**

Paikallismedia (Äänekosken Kaupunkisanomat, Sisä-Suomen lehti, Pikkukaupunkilainen) tekee uutisjuttuja seuran tapahtumista ja urheilijoista sekä julkaisee kilpailutuloksia. Äänekosken Kaupunkisanomat julkaisee kerran vuodessa (toukokuussa) Äänekosken Urheilijoiden liitteen, jossa kerrotaan ennen kaikkea kesän tapahtumista ja seuran ajankohtaisista asioista. Jaostot saavat tarjota juttuja seuran toiminnasta medialle ympäri vuoden. Jaostot päättävät, ketkä henkilöt jaostoista hoitavat yhteyttä lehdistöön.

### **7.3 Toiminnan vuosikello**

Toiminnan vuosikellossa (kuvio 7) on kuvattu Äänekosken Urheilijat ry:n koko toimintavuoden tapahtumat, jotka koskevat toiminnanjohtajan ja hallituksen tai koko seuraa koskevia toimia. Vuosikelloon sisältyy mm. sääntömääräiset kokoukset sekä viestintään liittyviä toimia, kuten hakemusten tekoa ja yhteydenpitoa sidosryhmiin. Toiminnanjohtaja päivittää vuosikelloa tarpeen mukaan. Vastuuhenkilöille on laadittu vuosikelloa avaava taulukko, josta ilmenee toiminnan vastuuhenkilö, ajankohta ja lyhyesti toiminnan sisältö.

Vuosikelloon ei sisälly jaostojen itsenäisesti järjestämiä tapahtumia.

<b>Tammikuu</b> Ryhmätoiminnan kevätkausi alkaa  Metsä Group sopimus Keskimaa sopimus OP Keski-Suomi sopimus Seuran kehittämislta	<b>Helmikuu</b> Jäsenlaskutus Kevätkauden kausimaksujen laskutus Äänemäki: Koko perheen talvirieha	<b>Maaliskuu</b> <b>Toimintakertomus ja tilinpäätös</b>  Haku: kaupungin perusavustus Haku: yhteistalosaatiö
<b>Huhtikuu</b> <b>Sääntömääräinen kevätkokous</b> Kesätyöntekijöiden rekrytointi Haku: kesätyösetelit Äänekosken Energia sopimus	<b>Toukokuu</b> Kesäkauden aloituksen valmistelu Haku: kaupungin käyttövuorot Haku: lasten liike-tuki ÄU-liite ÄKS	<b>Kesäkuu</b> Kesäurheilukoulut alkavat Kesäurheilukoululaisten lisenssien osto



<b>Heinäkuu</b> Ohjaajien ja valmentajien TYHY	<b>Elokuu</b> Syyskauden aloituksen valmistelu Hippokisat	<b>Syyskuu</b> Ryhmätoiminnan syyskausi alkaa Kiinteistönhoito/Avera sopimus
<b>Lokakuu</b> <b>Toimintasuunnitelma ja talousarvio</b> YU-jaoston kauden päätös Äänemäki: työntekijöiden rekrytointi ja kauden aloituksen valmistelu Syyskauden kausimaksujen laskutus YU-lisenssien osto	<b>Marraskuu</b> <b>Sääntömääräinen syyskokous</b>	<b>Joulukuu</b> Haku: kaupungin kohdeavustus (koulutus- ja valmennuskulut, nuorten urheilunohjaus)

Kuvio 7. Toiminnan vuosikello kertoo tärkeimmät hallituksen ja toiminnanjohtajan työhön liittyvät tehtävät.

## 8 SEURATOIMINNAN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

Hallitus arvioi seuran toimintaa säännöllisesti käymällä keskustelua hallituksen kokouksissa. Kevätkokous arvioi seuran ja jaostojen toimintaa ja taloutta hyväksyessään seuran vuosikertomuksen ja taseen. Lisäksi seuran toimintaa arvioidaan vuosittain osiossa 2.2 mainittujen mittareiden avulla. Toimintasuunnitelmassa pyritään asettamaan mittareille tavoitearvot ja vuoden kuluessa seurataan niiden toteutumista.

Hyvinä toiminnallisina mittareina toimivat:

- seuran jäsenmäärä / vuosi
- seuran harrastajamäärä lasten ja nuorten ryhmissä / vuosi
- toimivien ryhmien määrä / vuosi
- lisenssien määrä / vuosi (yleisurheilu)
- ohjaajille maksetut koulutukset / vuosi
- arvokisaedustukset ja -saavutukset
  
- Lisäksi tavoitteena on ottaa käyttöön säännölliset seuratoiminnan kyselyt, jotka toimivat selkeinä arvioinnin ja kehittämisen mittareina. Kyselyt tulee ajoittaa siten, että mahdollisia toiveita ja palautteita pystytään ottamaan huomioon toimintasuunnitelmaa laadittaessa.
  
- Laadullisia mittareita tullaan kehittämään jatkossa mittaamaan laadullisia tavoitteita.

Seuran kehittämisen apuna toimivat vuosittain järjestettävät kehittämisillat, joiden teemat vaihtelevat tarpeen mukaan. Toimintakäsikirjan päivittäminen sen tuomien kehitystehtävien edistäminen kehittää seuraa entisestään. Toiminnanjohtaja vastaa toimintakäsikirjan päivittämisestä jaostojen ja hallituksen avustuksella.

## 9 TIETOTURVA

### 9.1 Tietosuojaseloste

Tietosuojalausunto on nähtävillä seuran www-sivuilla sekä tämän toimintakäsikirjan liitteenä.

### 9.2 Kuvauslupa

Ilmoittautumislomakkeen yhteydessä tiedustellaan lupaa käyttää seuran viestinnässä kuvia ja videoita ryhmätoiminnasta, joissa henkilö esiintyy. Materiaalia voidaan käyttää seuran www-sivuilla, sosiaalisen median palveluissa, lehdissä ja uutisissa. Kuvausluvut tarkastetaan ennen kuvien julkaisua.

## Liitteet

Liite 1. Säännöt (tulossa päivityksen jälkeen)

Liite 2. Tilikartta (tulossa)

Liite 3. Matkalaskulomake

Liite 4. Ryhmien pelisäännöt, pohja

Liite 5. Vuosikellon vastuunjakotaulukko

Liite 6. Tietosuojaseloste

Toimintakäsikirjan liitteet ovat nähtävillä seuran kotisivuille ladatussa toimintakäsikirjassa.

## Liite 2. Kysely seuratoimijoille

### **Seurakysely Äänekosken Urheilijat ry:ssa toimiville ohjaajille, valmentajille ja vastuhenkilöille**

Seurakyselyn vastauksia käytetään hyväksi seuran kehittämisessä sekä opinnäytetyössä, jonka tavoitteena on toimintakäsikirjan laatiminen seuralle. Opinnäytetyö tehdään osana liikunnanohjaaja yamk opintoja (liikunta-alan kehittäminen ja johtaminen, Haaga-Helia/Vierumäki).

- 1. Mikä on toimenkuvasi/roolisi Äänekosken Urheilijoissa ja kuinka kauan olet ollut mukana?**
- 2. Miten olet tullut mukaan seuran toimintaan?**
- 3. Miksi olet mukana seuran toiminnassa?**
- 4. Mitä hyvää Äänekosken Urheilijoissa mielestäsi on?**
- 5. Mitä mieltä olet seuran toiminnan suunnittelusta ja seurannasta? Onko seuralla mielestäsi selkeät toimintaperiaatteet?**
- 6. Tulisiko mielestäsi seuralla olla strategia? Millaisia arvoja seuran tulisi mielestäsi edustaa?**
- 7. Onko sinulle selvillä seuran organisaatio ja vastuunjako? Onko se mielestäsi toimiva?**
- 8. Mitä tavoitteita seuran toiminnalla tulisi mielestäsi olla?**
- 9. Mitä mieltä olet seuran tiedotuksesta ja viestinnästä?**
- 10. Miten Äänekosken Urheilijoita voisi mielestäsi kehittää?**
- 11. Mitä asioita odotat seuran toiminnanjohtajalta?**
- 12. Vapaa sana seuran toimintaan liittyen:**



Liite 3. Toimintakäsikirjan ja kehittämistyön vaiheet

Ajanjakso	Toimintakäsikirjan vaiheet	Mitä seurasi
10 / 2018	Seurassa aloitti toiminnanjohtaja	
	Seuratoimijoiden yhteinen palaveri 17.10.2019	Huomio siitä, että seuraan kaivattiin yhteisiä ohjeistuksia ja uusia toimintatapoja
	Todettiin toimintakäsikirjan laatiminen tarpeelliseksi	Taustatietojen selvitystä sekä tutustumista muiden yleisseurojen toimintakäsikirjoihin
11-12 / 2018	Nykytilanteen kartoitusta sekä seuratoimijoiden ymmärrystä	Webropol-kysely keskeisille seuratoimijoille
	Toimintakäsikirjan karkean sisällön hahmottelemista	Pohdinta kehittämisiltojen toteuttamiseksi keväällä 2019 Strategiatyön toteaminen tarpeelliseksi (missio, visio, arvot)
01-02 / 2019	Seuran toimintakäsikirjan sisällysluettelon tarkempi suunnittelu	Muiden yleisseurojen toimintakäsikirjojen sekä strategioiden benchmarking
	Toimintakäsikirjan sisällön täydentäminen aiempien ja nykyisten tietojen pohjalta	
02-03 / 2019	Strategiatyön aloittaminen osana toimintakäsikirjan luomista	Infon kerääminen arvokeskustelun pohjaksi (aiemman kyselyn ja valmentajien sekä harrastajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta)
	Kehittämisiltojen suunnittelu ja järjestäminen	Seuran kehittämisiltojen organisointi: tilavaraukset ja tarjoilut, kutsut, iltojen valmistelu (power point-esitys, kehittämisilloissa käytettävien työtapojen pohdinta)
	Hallituksen kokous	Toimintakäsikirjan suunnittelua
13.3.2019	1. Kehittämisilta 13.3.2019	Materiaalin työstäminen ja tiivistäminen Yhteenvedon lähettäminen sähköpostitse osallistujille ennen toista kehittämisiltaa
3.4.2019	2. Kehittämisilta 3.4.2019	Aineiston prosessointi hallituksen ja toiminnanjohtajan kanssa, työstäminen visuaaliseen muotoon

05 / 2019	Hallituksen kokous	Missio, visio ja arvot esiteltiin kokouksessa, jonka jälkeen tehtiin vielä viimeiset muokkaukset aineistoon.
06 / 2019	Toimintakäsikirjan täydentämistä - seuran säännöt	Todettiin seuran sääntöjen päivitystarve ja päätettiin ottaa asia käsittelyyn vuosikokoukseen
08 / 2019	Hallituksen kokous	Päätös ryhmätoiminnan maksuista ja käytännöistä, asioiden kirjaaminen toimintakäsikirjaan
09-10 / 2019	Toiminnan vuosikellon suunnittelua ja hahmottelua johtoryhmässä	Aineiston kerääminen vuosikelloa varten, vastualueiden määrittäminen hallituksen avainhenkilöiden kanssa
10 / 2019	Palaveri kirjanpitäjän kanssa  Johtoryhmän palaveri	Tärkeimpien talousohjeiden kirjaaminen toimintakäsikirjaan palaverin pohjalta Toimintakäsikirjan sisällön läpikäynti
10-11 / 2019	Lopun aineiston kokoaminen käsikirjaan	
11 / 2019	Käsikirjan tarkistuttaminen Keski-Suomen Liikunta ry:ssä	Pari pientä muutosta käsikirjaan
	Käsikirjan hyväksyttyä hallituksessa ja sen julkaiseminen	

## Seuratoimijoiden yhteinen palaveri 17.10.2018

Osallistujia 8

Muistiinpanot:

### \* Toivottiin seuran toimintatapojen selkeytystä ja yhdenmukaistamista

- > TOIMINNAN PERIAATTEET (periaatteet/ohjeet yksiin kansiin ja kaikille selkeiksi)
- > kausi-/vuosimaksujen linjaus yhtenäiseksi (vrt. yu – lentopallo), maksun suuruus verrannollinen harjoitusmääriin/vko?
- > voisiko maksu sisältää seuran jäsenyyden (-> selkeys!)
- > voiko samalla vuosimaksulla käydä eri ryhmissä (lentopallo, yu)
- > nimilistat ja ilmoittautumislomakkeet, joissa myös vanhempien tiedot (esim lentopallossa ei vanhempien tietoja ylhäällä)
- > selkeä ohjeistus, miten ja kuka maksuja seuraa

### \*Esille nousi haastavuus saada uusia vetäjiä, ohjaajia, valmentajia mukaan ja samalla niiden suuri tärkeys seuran toiminnan jatkuvuudelle

- > miten saadaan uusia vetäjiä mukaan?
- > voiko uusille vetäjille alkaa maksaa parempaa työkorvausta/palkkaa? jos maksetaan, niin silloin se pitäisi maksaa kaikille halukkaille (rajanveto lasten ja nuorten sekä aikuisten liikunnan välille?)
- > kuinka paljon seuran tulisi lisätä tuloja, jotta vetäjälle voitaisiin maksaa korvausta esim 10€/harjoitus (tämä summa käytössä esim Jyväslentiksellä)
- > millä perusteella tällä hetkellä maksetaan joillekin kulukorvaus ja joillekin ei? (tasaver-taisuus)

VAHVUUKSIA:

- > tulisi korostaa sitä, että seura kouluttaa
- > lisäksi tulisi tuoda esille, että valmennustyö voi olla kehittävä harrastus

### \*Lisäksi nousi esille:

- > enemmän taustajoukkoja ja toimijoita, joille olisi jaettu vastuualueita
- >seuran toimijoiden yhteishengen kohotusta (onko vetäjiä/valmentajia ikinä ”palkittu” tai huomioitu millään tavalla?)

-> tiedotuksen parantaminen – mikä olisi hyvä keino viestittää asioita, kaikilla ei what-sappia tai facebookia

-> some, lisätään näkyvyyttä



15.2.2019

Hei,

Tavoitteenani on tehdä vuoden 2019 aikana Äänekosken Urheilijat ry:lle TOIMINTAKÄSIKIRJA. Toimintakäsikirjan tavoitteena on selkeyttää ja jäntevöittää seuran toimintaa. Käsikirja kertoo, miksi seura on olemassa, miten seuran toimii ja mitä periaatteita se haluaa toiminnassaan noudattaa.

Lisäksi sen tavoitteena on:

- hahmottaa seuran kannalta tärkeät kokonaisuudet ja prosessit
- luoda yhteinen käsitys oman seuran toiminnasta
- helpottaa perustoimintaa ja vapauttaa energiaa toiminnan kehittämiseen
- olla uudistuva ja kehittyvä
- näyttää myös sidosryhmille, että meidän seuraa johdetaan ajatuksella ja hyvin
- tsemppata pitämään kiinni siitä, mistä on sovittu
- toimia perehdytyksen apuvälineenä uuden työntekijän ja vapaaehtoisen tullessa mukaan seuran toimintaan
- turvata jatkuvuus seuran toimijoiden vaihtuessa

Seuran toimintakäsikirja on hyvä viedä seuran kotisivuille, josta se on kaikkien luettavissa.

Kuulostaa hyvältä eikö vain? Toimintakäsikirja on kuitenkin **yhteinen ponnistus** ja tarvitseen sen koostamiseen myös sinun apuasi. Kutsun sinut seuran kehittämisiltoihin, joissa voimme yhdessä pohtia seuraavia toimintakäsikirjaan tulevia asioita:

### **Arvot (millaisille arvoille toimintamme pohjautuu tai mihin haluamme pyrkiä)**

Visio (tulevaisuudennäkymät)

Missio (toiminta-ajatus)

Strategiset tavoitteet (miten aiomme saavuttaa päämäärämme)

### **Kehittämisiltojen ajankohdat:**

**KESKIVIIKKO 13.3. klo 18:00-20:00 ja KESKIVIIKKO 3.4. klo 18:30-20:00**

**Paikka: KAUPUNGINTALO (tila 117 / 116)**

**Kahvitarjoilu**

Ilmoitathan 8.3. mennessä Sinille, pääsetkö osallistumaan (044 9851139 / [sini.hokkanen.au@hotmail.com](mailto:sini.hokkanen.au@hotmail.com)). Kutsua saa jakaa kaikille seuran toiminnasta kiinnostuneille.

Iloisin terveisin

Sini Hokkanen

Toiminnanjohtaja

Äänekosken Urheilijat ry