

**Satu Mäkinen**  
**Ohjaajapankki**

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Yrittäjyys



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yrittäjyys

Tekijä: Satu Mäkinen

Työn nimi: Ohjaajapankki

Ohjaaja: Tero Turunen

Vuosi: 2012 Sivumäärä: 45 Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tämän opinnäytetyön taustalla on seuratoiminnan kehittäminen sekä seuroihin kohdistuvat uudet odotukset julkisen vallan taholta. Pula ohjaajista ja valmentajista koettelee seurojen toimintaa. Liikuntaseurojen pyörittäminen pelkästään vapaaehtoisten voimin käy erittäin haasteelliseksi, kun uusia vapaaehtoisia ei saada mukaan. Kaivataan lisää hyviä kumppaneita ja yhteistyön uusia muotoja, jotta seurojen toimintaedellytykset säilyvät.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää oululaisten voimisteluseurojen halukkuutta yhteiseen ohjaajahankintaan. Samalla selvitettiin myös muita yhteistyön muotoja. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Selvityksen laajuus rajattiin koskemaan oululaisia voimisteluseuroja, joilla on samankaltaista toimintaa kuin Patelan Voimisteliijoilla. Haastateltaviksi valikoitui kaikkien viiden seuran puheenjohtaja tai toiminnanjohtaja: Oulun Pyrintö ry, Oulun Naisvoimistelijat ry, Patelan Voimistelijat ry, Oulun Voimisteluseura ry ja Oulun Tarmon voimistelujaosto. Puheenjohtajat ja toiminnanjohtajat haastateltiin syksyllä 2011.

Haastatteluissa selvitettiin yhteistyön muotoja aina ohjaajarekisterin ylläpidosta jopa yhteisen yhdistyksen tai yrityksen perustamiseen saakka. Kyselylomake laadittiin niin, että siitä selviää millaisia ohjaajia seurat yleensä tarvitsevat. Tieto on tärkeää, kun tarkoituksena on samalla selvittää, voitaisiinko ohjaajapankki perustaa yrittäjävetoisena.

Avainsanat: liikuntaseurat, yhteisöllisyys, vapaaehtoistyö, rekrytointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Entrepreneurship

Author/s: Satu Mäkinen

Title of thesis: Instructor Bank

Supervisor(s): Tero Turunen

Year: 2012      Number of pages: 45      Number of appendices: 1

---

The starting point for this study was to improve and develop the performance of sport associations, which are run by voluntary workers. New expectations have risen towards sport associations, and their ability to provide health enhancing physical activity for sedentary people. Members of sport associations also expect better classes and more competent instructors. The current lack of good instructors makes running sport associations hard work. In order to meet the expectations, new ideas and some help are needed in associations.

The aim of the present thesis is to survey if the sport associations in Oulu city have need or willingness to recruit mutual instructors. The form of co-operation also needs to be solved. Five associations were interviewed for this survey: they were Oulun Pyrintö ry, Oulun Naisvoimistelijat ry, Patelan Voimistelijat ry, Oulun Voimisteluseura ry and division of gymnastics of Oulun Tarmo ry. The Presidents and executive managers of associations were interviewed in autumn 2011.

The questionnaire was constructed in such a way that it gives answers to what kind of instructors the sport associations need in general. The focus of these interviews was to find out if they just need a register of instructors or if they even could set up a joint venture of labour exchange. This bank of instructors would rent and recruit new instructors for sport associations.

Keywords: sport association, sense of community, voluntary work, recruitment

## Sisältö

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract .....	3
Sisältö.....	4
1 JOHDANTO .....	6
2 LIIKUNTASEUROJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	8
2.1 Rekrytointi tänään .....	8
2.2 Liikuntaseurojen ja – yhdistysten ominaispiirteet .....	9
2.2.1 Toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön .....	10
2.2.2 Liikuntaseurat muodostuvat usein yhden lajin ympärille .....	10
2.2.3 Alan nykyiset yhteistyön muodot.....	11
2.2.4 Seuratoiminta on tarpeellista.....	12
2.2.5 Alan järjestäytymisaste on heikko .....	13
2.3 Yhdistystoiminta ja vapaaehtoistyö vaativat kehittämistä.....	14
2.4 Alan kilpailutilanne .....	15
3 OHJAAJAPANKKI RATKAISU REKRYTOINTIIN .....	17
3.1 Seurojen jokapäiväisiä haasteita.....	17
3.2 Liiketoimintasuunnitelma aloittavalle Ohjaajapankille.....	18
3.2.1 Lähtökohtatilanne.....	18
3.2.2 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät.....	19
3.2.3 Visio ja päätavoitteet.....	19
3.2.4 Liikeidea ja strategia .....	20
3.2.5 markkinointi, henkilöstö ja talous .....	20
3.3 Ohjaajapankin toiminnan järjestäminen .....	21
3.4 Ohjaajapankki yhdistyksenä swot .....	22
3.5 Ohjaajapankki yrityksenä swot.....	27
3.6 Ohjaajapankin kilpailijat.....	30
4 TUTKIMUSMENETELMÄT, TOTEUTUS JA TULOKSET .....	31
4.1 Tutkimusongelma.....	31
4.2 Haastattelut.....	32
4.3 Toteutus .....	33

4.4 Seurat lyhyesti.....	34
4.5 Ohjaajien hankinta .....	35
4.6 Ohjaajien koulutustarpeet .....	36
4.7 Ohjaajien tarve .....	37
4.8 Tulevaisuuden haasteet seuroissa ja yhteistyön mahdollisuudet.....	39
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA AIHEET JATKOTUTKIMUKSIIN .....</b>	<b>41</b>
5.1 Vapaaehtoistoiminta murroksessa .....	41
5.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	42
5.3 Jatkoselvitysten aiheita .....	43
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>46</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>51</b>

## 1 JOHDANTO

Ohjaajapankki syntyi ideana jo muutama vuosi sitten, kun Oulun kaupunki kutsui sisäliikuntaseurat ensimmäiseen seuraneuvottelukunnan kokoukseen. Seuraneuvottelukunta on yhteistyöelin, joka neuvottelee ja tekee toimenpide-ehdotuksia Oulun kaupungin kanssa. Oululaiset voimisteluseurat kokoontuivat päättämään seuraneuvottelukunnan jäsenestä ja varajäsenestä. Samassa yhteydessä keskusteltiin jatkuvasta ohjaajapulasta, ja niin idea ohjaajapankista syntyi. Samalla istumalla todettiin myös, että jos sellainen joskus tarvitaan, pitäisi seurojen se itse perustaa.

Ohjaajien rekrytointi on tullut aina vain haastavammaksi. Monella isolla seuralla on jo palkattu toiminnanjohtaja, joka hoitaa rekrytoinnin ja samalla muut käytännön työt. Isojen kilpailutoimintaa harrastavien seurojen maine työnantajana on myös parempi kuin pienempien täysin vapaaehtoisvoimin toimivien seurojen. Työvoimapula liikunta- ja hyvinvointialalla on tosiasia. Liikunnanohjaajien koulutusta pitäisi päivittää, kun puhutaan ryhmäliikunnan ohjauksesta. Pohjois-Suomessa valmistuu joka vuosi liikunnan alan ammattilaisia, mutta kiinnostus suuntautuu kaupallisille saleille paremman palkan vuoksi. Perhe- ja ihmissuhteet ovat syynä siihen, että työaika pitäisi olla klo 08.00–16.00 välillä. Kun ohjaaminen tapahtuu iltaisin ja viikonloppuisin, on työvoiman saaminen todella hankalaa. Ohjaustoiminta sopii lisäksi opiskelijoille ja henkilöille, jotka voivat tehdä työtä silloin kun muut ovat vapaalla. Ohjaajat liikuntaseuroissa vaihtuvat tiheään, siksi että elämäntilanteet muuttuvat. Urheiluseura ei elantoa pysty tarjoamaan, koska viikon työtuntimäärä seurassa vaihtelee kahden ja viidentoista tunnin välillä.

Useissa tutkimuksissa esimerkiksi Pihlajan Kolmas sektori ja julkinen valta, on tullut esille vapaaehtoistoimijoiden saatavuuden vaikeus. Vanhat väsyvät ja nuoriso ei ole kiinnostunut vapaaehtoistyöstä. (Pihlaja 2010, 38.) Tätä tilannetta helpottamaan tarvitaan uusia ideoita. Ohjaajapankin liiketoimintaideana olisi välittää ohjaajia seuroille. Se toimisi näin ylityöllistettyjen vapaaehtoistoimijoiden ammattimaisena apuna. Ohjaajapankin henkilöstö seuloisi ohjaajaksi pyrkivät ja samalla poistaisi rekrytointivirheitä. Ohjaajapankki voisi osaltaan lisätä seurojen välistä vuoropuhelua ja avoimuutta. Seurat luonnollisesti kilpailevat myös keskenään, mikä vaikeuttaa osaltaan ohjaajien työnsaantia. Seurojen aktiivitoimijat eivät mielellään lai-

naisi ohjaajaa toisen seuran käyttöön. On kohtuutonta vaatia, ettei ohjaajalla ole oikeutta lisäansioihin, jos toinen seura pystyy hänelle tunteja antamaan. Samalla Oulun seudulla on maan suurimpiin kuuluva nuorisotyöttömyys. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, löytyykö ryhmäliikuntaa tarjoavista seuroista halua yhteistyöhön jopa aina yrityksen perustamiseen asti.

## 2 LIIKUNTASEUROJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 2.1 Rekrytointi tänään

Yleensä rekrytoinnista on vastuussa seuran hallitus. Yhdistysten hallitukset toimivat vapaaehtoisina oman toimensa ohella. Suurimmat seuramat ovat delegoineet rekrytoinnin joko palkatulle toiminnan johtajalle tai ryhmäliikuntavastaavalle. Pienten seurojen tilanne ei ole yhtä auvoinen. Vapaaehtoisena toimiva ryhmäliikuntavastaava on välillä totisen haasteen edessä, kun ohjaajia ei tahdo saada kymmenienkään puhelinsoittojen ja sähköpostiviestien jälkeen. Oma rumbansa on sitten sijaisten hakeminen sairastuneiden tai kesken kautta lopettaneiden tilalle. (Mäkinen 2012.)

Alalla on tapana sekä yksityisillä saleilla ja myös yhdistyksissä, että ohjaaja itse huolehtii sijaisen itselleen. Sehän tietysti edellyttää, että ohjaaja on hyvin verkostoitunut ja tietää kenelle kannattaa soittaa, kun sijaista tarvitaan. Vapaaehtoisvoimin toimivien yhdistysten hallituksissa ei välttämättä ole jäsenenä liikunta-alan ammattilaista, joka pystyisi hyödyntämään sijaisen hankinnassa omia verkostojaan. Muutenkin liikunta-alan ammattilaisia on seurojen toiminnassa mukana vähän noin kuusi prosenttia (Hovi 2011, 41).

Sijaisten hankkimista vaikeuttaa myös ohjaajien kuntosalien kanssa allekirjoittamat työsopimukset, joissa kielletään ohjaajaa ohjaamasta tiettyä tuntia esimerkiksi les Mills Bodystep, muualla kuin sillä salilla, johon hän on sopimuksen tehnyt, vaikka hänellä muuten olisi mahdollisuus päästä juuri sinä iltana ohjaamaan. Tosiasiaan on, etteivät kaupalliset salitkaan pysty ohjaajia täysipäiväisesti työllistämään. Herää kysymys, onko tuo sopimuskohta kohtuuton. Ainakin se rajoittaa ohjaajan toimintaa, ja seuramat eivätkä yksityisetkään salit saa sijaisia. (Mäkinen 2012.)

Kun sattuu äkillinen sairastapaus, tilanne on tämä: ohjaaja soittelee sijaista sairaana tai hallituksen jäsen soittelee niille harvoille jotka hän tuntee. Yleensä tuloksena on se, että tunnit perutaan, koska kukaan niistä ohjaajista, joille soitettiin, ei ole vapaana. Tämä on todella turhauttavaa, ja ajatus siitä, että olisi yksi puhelin-



numero, johon soitetaan, kuulostaa aivan loistavalta. Vielä parempaa olisi, jos seuroilla olisi yhteinen vakituinen sijaisuuksien tekijä.

## 2.2 Liikuntaseurojen ja – yhdistysten ominaispiirteet

Suomalaiset urheilu- ja liikuntaseurat ovat kovin erilaisia, käytettiinpä millaisia mittareita tahansa. Seuroja löytyy muutaman hengen yhteenliittymistä aina todella suuriin ammattilaisorganisaatioihin asti. Tutkimukseen osallistuneista seuroista suurin on 3000 jäsenen seura, ja pienimmässä on 362 jäsentä. Suurimmalla seuralla on palkattu toiminnanjohtaja, muut yrittävät vielä tulla toimeen vapaaehtoisvoimin.

Pienten seurojen ongelmat liittyvät talouteen ja suurimpien seurojen pulaan ohjaajista ja sopivista liikuntatiloista. Kaikilla liikunta- ja urheiluseuroilla on ikuisuusongelmana uusien vapaaehtoistoimijoiden rekrytointi. Markkinointi on haastavaa. Uusia tapoja tuoda seuroja esille sekä yhteistyötä yritysten kanssa kaivataan. Mitä enemmän seurassa on maksavia jäseniä, sen parempi talous. Yhteiset ongelmat seuroille ovat riippumatta taloudesta, koosta, sijaintipaikkakunnasta, toimintamuodosta, valmentaja- ja ohjaajarekrytointi sekä vapaaehtoisten rekrytointi. (Paju, Niemi & Hintikka 2009, 35–43.)

Koulutus on pitkä tie ohjaajia hankittaessa. Svoli eli Suomen Voimisteluliitto kouluttaa kurssimuotoisesti ryhmäliikunnanohjaajia niin lasten kuin aikuistenkin ryhmiin. Tämä auttaa siinä tapauksessa että ohjaajalla on jo hyvä liikunnanharrastustausta. Muut terveysalan korkeammat koulutukset valmistavat fysioterapeutteja sairaaloiden ja yksityisten hoitolaitosten tarpeisiin. Urheiluopistot kouluttavat liikunnanohjaajia, mutta kaikki tämä on vielä pelkästään pohjan luomista. (Suomen voimisteluliitto, [viitattu 15.2.2012]; Diges ry 2008, 18.) Eräs kommentti Diges ry:n laatimassa loppuraportissa koulutuksesta kuului näin:

*”60-lukulainen koulutus hidastaa alan kehittymistä. Alalle tulijat tarvitsevat enemmän ryhmäliikunta- ja elämäntapaohjausopetusta kuin pituushypyn ja pallonheiton opetuksen taitoja.”* (Diges ry 2008, 18.)

Yksi ohjaajapankin palveluista voisi olla ryhmäliikunnan koulutuksen tarjoaminen kurssimuotoisena, tarkoin suunnattuna täsmäkoulutuksena.

### **2.2.1 Toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön**

Liikuntaseuran tavoitteena on yleensä harjoittaa liikuntakasvatusta ja tarjota liikuntamahdollisuuksia omalla alueella. Seurat ovat tärkeitä yhteisöllisyyden luojia. Niiden toiminta perustuu vahvoille arvoille ja vapaaehtoisuudelle. Järjestöjen toiminta nähdään tärkeänä nuorison, kulttuurin ja virkistykseen, vapaa-ajan toiminnassa ja liikunnassa. Edellä mainitut ovat kolmannen sektorin vahvoja aloja. Yleensä juuri tämä ennaltaehkäisevä toiminta ei ole liiketaloudellisesti kannattavaa ja melkein mahdotonta ilman julkista tukea. Monissa yhdistyksissä katsotaan, että palkatut henkilöt eivät kuulu yhdistystoiminnan luonteeseen, ja useasti palkkaaminen ei ole taloudellisestikaan mahdollista. (Pihlaja 2010, 37,69, 97; Diges ry 2008, 12; Järvinen 1999, 1.)

Tämä tarkoittaa sitä, että rekrytoijat ovat aivan tavallisia ihmisiä, joilla ei ole kokemusta rekrytoinnista kuin korkeintaan työnhakijoina. Samoin kokemus liikunta-alalta voi olla hyvin vähäinen esimerkiksi oma pohjakoulutus. Vapaaehtoistoimijoiden pitäisi osallistua seuratoiminnan koulutuksiin. Rekrytointi vie aikaa ja vapaa-aika on kallista (Vaahtio 2005, 13).

Onko järkevää käyttää oma vapaa-aika kymmeniin puhelinoittoihin, sähköpostien lähettämiseen ja tiedusteluihin vastaamiseen? Ulkopuolinen apu olisi tarpeen. (Vaahtio 2005, 122.) Seuratoiminnan kehittämiseen tarvitaan ohjaajapankin tapainen toimija, kunhan siihen saadaan tarpeeksi osakkaita ja kumppaneita mukaan.

### **2.2.2 Liikuntaseurat muodostuvat usein yhden lajin ympärille**

Lapset ja nuoret harrastavat paljon urheiluseuroissa. Tosin liikunta saattaa olla liian yksipuolista liian varhain. Onkin hieman kyseenalaista velvoittaa lasten valitsevan oman urheilulajinsa aina vain varhaisemmassa iässä. Tarvitaan yleisseuro-

ja, missä harrastetaan monipuolisesti liikuntaa. Kaikki lapset ja nuoret eivät voi tulla huippu-urheilijoiksi, eivätkä monet sitä haluakaan. (Kärkkäinen 2010, 103.)

Monet seuroista ovat perustuneet yhden erikoislajin ympärille. Seuroissa vapaaehtoisina toimivat lasten ja nuorten vanhemmat. Samoin liikuntaseurojen vapaaehtoiset tekevät työtänsä juuri siksi, että he saavat näin järjestettyä liikuntaa itselleen. Haasteena ovat ne aikuiset, jotka eivät liiku terveytensä puolesta tarpeeksi. Heitä on noin kolmannes aikuisväestöstä ja kolmannes aikuisväestöstä ei liiku lainkaan. (Heikkala & Koivisto 2010, 12, 50–51.) Kansallisen liikuntaohjelman mukaan miltei puolet kansalaisista liikkuu liian vähän. Vain alle kouluikäiset liikkuvat terveyden kannalta tarpeeksi. (Opetusministeriö 2008, 13.)

### **2.2.3 Alan nykyiset yhteistyön muodot**

Liikuntakulttuuri toimii työnjakoperiaatteella. Liikuntaseurat toteuttavat liikuntatoiminnan, ja julkinen sektori mahdollistaa edellytykset (L 18.12.1998/1054). Seurojen yhteistyö kuntien ja kaupunkien kanssa on välttämätöntä. Suurten seurojen, joihin kuuluu yli 500 jäsentä, toivelistalla on lisää liikuntasaleja ja suorituspaikkoja. Tätä pienemmät seurukset toivoivat enemmän taloudellista yhteistyötä. Monesti kaupungin tuki on toiminnan kannalta ehto. Markkinointi ja tiedottaminen nielevät paljon resursseja, joten siihen toivotaan kunnilta panostusta. (Kärkkäinen 2010, 103.) Yksi sisäliikuntaseurojen toimintaa helpottava asia olisi iltakäytönvalvojen lisääminen kouluille. Avainten haku ohjaajille ja niiden toimittaminen sijaisille teettää ylimääräistä työtä vapaaehtoisilla. (Mäkinen 2012.)

Kun yhteistyö yritysten ja kuntien kanssa lisääntyy, kasvaa liikuntaryhmien määrä seuroissa. Tämä johtaa siihen, että ohjaajia tarvitaan enemmän ja myös ohjaajien sijaisia tarvitaan enemmän. Lisääntynyt työmäärä vaatii yhä enemmän aikaa. Samalla ryhmäliikunta- tai ohjaajavastaavien sekä toiminnanjohtajien työmäärä lisääntyy niin, että vapaaehtois pohjalta toimittaessa työntekijät kuormittuvat liikaa. (Hovi 2011, 34.)

Monia asioita on otettava huomioon, kun kuntien, yritysten ja liikuntaseurojen yhteistyötä kehitetään. Yhteisöllisyyden säilyminen seuratoiminnassa on varmistetta-

va, koska kaikenlainen ihmisten yhteen kokoontuminen lisää henkistä hyvinvointia. Nuorten syrjäytymistä ja terveitä elintapoja edistetään myös tukemalla yhdistyksiä. Verkostoituminen ja avoimuus helpottavat kaikkien kolmen osapuolen toimintaa. Miksi ennakkoluuloja yritysten, kuntien ja seurojen välillä on? Osapuolet kokevat toisensa kilpailijoiksi, kun toimintojen järjeistäminen avaisi kaikille mahdollisuuksia keskittyä juuri siihen, minkä he parhaiten osaavat. Kun erilaisia vastuita ja tehtäviä jaetaan, on seurojen resurssit turvattava, ja tässä onkin yksi kehittämistyön mielenkiintoisimmista kohdista. Voidaanko toimintoja ulkoistaa, ja millaiset toiminnot kuuluvat tähän joukkoon. Monet seuramat ovat jo ulkoistaneet kirjanpidon tilitoimistoille. Elinkeinotoiminnan ja yleishyödyllisen toiminnan rajat on selkiytettävä, koska se parantaa liikunta-alan kaupallisten yritysten ja liikuntaseurojen yhteistyötä. (Pihlaja 2010, 97–108; Hovi 2011, 28–34.)

#### **2.2.4 Seuratoiminta on tarpeellista**

Liikkumattomuus ja lihavuusepidemia lisääntyvät, väestö ikääntyy ja hyvinvointivaltion resurssit vastata kasvavaan hoitotarpeeseen alkaa olla vaikeata. Sairauksien ennaltaehkäisy on välttämätöntä, jotta kustannuspaineet ja sairastuneiden määrä saadaan pienenemään. Liikunta on kansantautien ehkäisyssä aivan ratkaiseva tekijä. (Opetusministeriö 2008, 14.)

Pääosan ohjatusta liikunnasta järjestävät kuntien ohella liikuntaseurat, erilaiset vapaaehtoisjärjestöt muun muassa eläkeläis-, asukas- ja vammaisyhdistykset. Kaupallisten toimijoiden palvelut ovat vain hyvätuloisimpien saatavilla. Kaikille sopivaa terveysliikuntaa kaupalliset salit järjestävät vielä vähän. (Teiska 2008, 15.) Vapaaehtoistoimijoilta ja liikuntaseuroilta odotetaan yhä enemmän panostusta kansantautien ennaltaehkäisyyn ja palveluiden tuottamiseen (Teiska 2008, 1; Opetusministeriö 2008, 16; Pihlaja 2010, 94).

Kuntien ja kaupunkien resurssit järjestää terveysliikuntaa ovat rajalliset. Yleensä kunta ostaa palvelut joko yhdistyksiltä tai yrityksiltä, kun omaa henkilöstöä ei ole tai sitä ei saa rekrytoida, lisäksi ammattitaitoisista ohjaajista on huutava pula. Miksi liikuntaseurojen pitäisi sitten lähteä mukaan näin vaatimaan toimintaan? Diges ry

liikunta-alan ja seuratoiminnan selvitys-loppuraportissa (Diges ry 2008, 18) todetaan näin:

*”Kansalaistoiminnan asiantuntijoiden mielestä tulisi tässä kohtaa pohdita sitä, kenelle ylipäänsä liikuntapalveluita halutaan Suomessa tarjota. Mikäli palveluita pidetään vain hyvä- ja keskituloisten oikeutena, voidaan nykyinen järjestelmä romuttaa.”*

### **2.2.5 Alan järjestäytymisaste on heikko**

Edunvalvonta on ollut sirpaleista ja tarvitaan selkeyttä alan pelisääntöihin. Varsinkin kun puhutaan yhdistystoiminnasta, kustannukset pyrkivät nousemaan liikaa. Liikunta-alan yritykset ovat kritisoineet sitä, että liikuntaseurojen saamat tuet väärivät kilpailua. Samoin kaupungin ja seurojen tiivis yhteistyö ei ole täysin uuden hankintalain hengen mukaista. Liikuntaseurat pystyvät tarjoamaan samankaltaisia tuotteita halvemmalla kuin alan yritykset. Kilpailuneutraliteetti on kirjattu myös EU:n direktiiveihin. (Heikkala & Koivisto 2010, 13.)

Liikunta-ala on alana varsin kirjava ja epäyhtenäinen. Erilaisia järjestöjä ja toimijoita on pilvin pimein. Liikunta-alan yrittäjien työehtosopimuksia hoitavat muun muassa AKAVA, Suomen Yrittäjien ja ERTO:n eli Eriyisalojen toimihenkilöliiton alajärjestöt. Alan yrittäjät kuuluvat Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliittoon eli JYTY:n, Matkailu- ja Ravintolapalvelu ry:n MaRa:n ja Palvelualojen ammattiliittoon PAMI:n. (Heikkala & Koivisto 2010, 13.)

Alan toimihenkilöt ja työntekijät kuuluvat myös eri järjestöihin. Kehitystä ja järkeistämistä tapahtuu. Suomen Liikunnanohjaajat ry, Suomen Liikuntatoimenjohtajat ry ja Suomen Liikuntapaikkahoitajat ry yhdistyivät yhdeksi järjestöksi 1.1.2007 eli Suomen Liikunnan Ammattilaiset SLA ry:ksi. Sen tavoitteina ovat edunvalvonta ja liikunnan edistäminen. (Suomen Liikunnan Ammattilaiset ry, [viitattu 15.2.2012].)

Urheiluseurat kuuluvat lajinsa keskusjärjestöihin, ja voimisteluseurat yleensä Suomen Voimisteluliitto ry:hyn eli svoli:n. Jokainen keskusliitto ja -järjestö tuovat tietysti omat näkemyksensä alan kehittämiseen ja omat tapansa toimia.

### 2.3 Yhdistystoiminta ja vapaaehtoistyö vaativat kehittämistä

Suomalaisten oikeus liikuntaan on kirjattu lakiin (L 18.12.1998/1054). Tämä pitää sisällään ajatuksen jokaisen omatoimisesta liikkumisesta. Mahdollisuudet Arkiliikuntaan ovat erilaiset riippuen siitä, miten kunnissa ja kaupungeissa hoidetaan fyysiset tilat, laatureitit ja jopa teiden auraus. Vastuu hyvinvoinnista kuuluu laajasti kaikille hallinnonaloille. Arkiliikuntaa ohjaavat päätökset tehdään aivan muualla kuin liikuntasektorilla. (Opetusministeriö 2008, 21.)

Suurin osa liikuntaseuroista ja -yhdistyksistä haluaa edelleen toimia vapaaehtoisuuden pohjalta, ja kaikenlainen yritystoiminta ja voitontavoittelu koetaan uhkana yhteisöllisyydelle. Jos yhdistys haluaa vastata yhteiskunnan aivan ilmiselvään tarpeeseen eli vähän liikkuneiden motivoimiseen ja ohjaukseen, pelkän vapaaehtoisuuden varassa toimiminen ei riitä. Samalla tuotteistamista pitää kehittää, koska yhteistyö yritysten ja kuntien kanssa edellyttää kokonaisuuksia, joita ne voivat liikuntaseuroilta ostaa. (Hovi 2011, 10; Opetusministeriö 2008, 70.)

Yhdistysten toiminnan pitää kehittyä yhä ammattimaisempaan suuntaan. Se tarkoittaa yleensä sitä, että vapaaehtoistoimijoiden osaamista ja työpanosta pitää nostaa huomattavasti. Nykyajan työelämän, perhe-elämän ja perheen harrastusten yhdistäminen on enemmän kuin haasteellista, ja siksi yhdistyksiin tarvittaisiin yhä enemmän ihmisiä, jotka pystyvät keskittymään täysin toiminnan pyörittämiseen ja kehittämiseen. Oikeusministeriön laskelmien mukaan vapaaehtoistoiminta vastaa noin 80.000 palkatun henkilön työpanosta vuodessa (Teiska 2008, 33; Harju 2004, 119).

Liikuntaseurat ja muut kolmannen sektorin toimijat nähdään tulevaisuuden työllistäjinä. Odotukset ovat myös joskus epärealistisia. Yhdistysten työmäärä lisääntyy vaatimusten kasvaessa, ja silloin vapaaehtoisten jaksaminen loppuu. Kun palkattu henkilöstö lisääntyy, saattaa se laskea vapaaehtoisten motivaatiota osallistua toimintaan. (Pihlaja 2010, 91–96.) Yhdistysten on pian välttämätöntä palkata työntekijöitä muitakin kuin tuntiohjaajia. Yhdistysten liikevaihto ei monestikaan mahdollista oman työntekijän palkkaamista, ja silloin tulee harkittavaksi, voisiko palveluja ostaa ja mihin hintaan.

## 2.4 Alan kilpailutilanne

Kaupalliset salit ovat valittaneet, että liikuntaseurat markkinoivat samanlaisia tuotteita samanlaisin nimikkein kuin he. EU:n lainsäädännössä kilpailuneutraliteetti on kirjattu direktiiviin ja lähtökohtana on se, että kaikki poikkeukset EU:n pääsääntöön on poistettava. Tämä tarkoittaisi sitä, että yhdistysten erikoiskohtelu Suomessa loppuisi. EU:n vaatimukset uhkaavat lopettaa koko suomalaisen yhdistystoiminnan. Direktiivillä halutaan poistaa mahdollisesti verottomuuden suojissa tehtävää liiketoimintaa. Vapaaehtoistoimijat ja liikeyritykset pistettäisiin näin samalle viivalle. (Pihlaja 2010, 72.) Edellinen yhdistysten toimintaa uhkaava vaatimus oli se, että kaikkien yhdistysten kirjanpidot pitää tarkistaa KHT tai HTM-tilintarkastaja. 1.9.2010 voimaantullut uudistettu yhdistyslaki helpotti vaatimusta niin, että yhdistyksen voi tarkastaa toiminnan tarkastaja, joka korvaa edellisessä laissa olleen maallikkotilintarkastajan nimikkeen (L 16.7.2010/678).

Kilpailu maksavista jäsenistä liikuntaseurojen välillä on kovaa, ja tuntien peruuntumiset vaikuttavat heti imagoon. Vaikka jäsenmaksut ovat edulliset, pitäisi toiminta silti pystyä varmistamaan. Monet jäsenmaksun maksaneista asiakkaista eivät miellä itseään seuran jäseneksi vaan kuluttajaksi, jolla on oikeus vaatia maksamalleen maksulle vastinetta. Tässä suhteessa isot ammattimaisesti toimivat seurat ovat jälleen paremmassa asemassa kuin pienet yleisseurat. Tulevaisuudessa sellaiset seurat, jotka pystyvät toimintaansa kehittämään ja järjeistämään, tulevat pärjäämään. Muilla edessä voi olla toiminnan vähittäinen kuihtuminen. (Hovi 2011, 13.)

Kilpailu ohjaajista on kovaa. Alalla on työvoimapula. Valmistuvat fysioterapeutit ja liikunnanohjaajat työllistyvät koulutuksen jälkeen heti. Suurimpia liikunnan ammattilaisten työllistäjiä ovat kunta sekä yhdistykset ja järjestöt. (Lahti 1997, 41). Saman tutkimuksen mukaan fysioterapeutit ja liikunnanohjaajat perustavat yhä enemmän omia yrityksiä (Lahti 1997, 41). Seura C:n kaksi seurassa pitkään toimintanutta ohjaajaa perustivat yhdessä oman yrityksen naapuripaikkakunnalle. Koska urheiluseura ei pysty ohjaajille elantoa tarjoamaan vähäisten tuntimäärien vuoksi, täytyy ohjaajien tehdä ohjaustoimintaa muun työn tai opiskelujen ohessa. Yhä vähemmän on niitä ohjaajia, jotka toimivat täysin ilman palkkaa. C seuralla on yksi

ohjaaja, joka tekee täysin vapaaehtoistyötä. (Mäkinen 2012.) Seura D:n voimistelijaoston puheenjohtaja taas kertoi, että seuran palkanmaksukyky on rajallinen.



### 3 OHJAAJAPANKKI RATKAISU REKRYTOINTIIN

#### 3.1 Seurojen jokapäiväisiä haasteita

Svoli:n seuratuokimuksen mukaan suurimmat haasteet urheilu- ja liikuntaseuroilla liittyvät ohjaaja- sekä valmentaja pulaan. Toiseksi tärkeimmät haasteet olivat vapaaehtoistoimijoiden saaminen mukaan, työnjako, sitouttaminen, palkitseminen sekä yhteisöllisyys. Kolmanneksi tuli uusien jäsenten saaminen seuraan ja seuran talouden tasapainottaminen. (Paju, Niemi & Hintikka 2009. 41–43.)

Vapaaehtoisia saisi hallituksiin, kun pystyttäisiin lupaamaan, että vaikeat tehtävät kuten kirjanpito ja työ sopimukset hoitaisi alan ammattilainen pientä maksua vastaan. Palkitseminen onkin sitten monimutkaisempi asia. Pienten seurojen mahdollisuus maksaa rahapalkkioita ovat vähäiset. Uusien jäsenten saaminen seuraan vaatii seuran toiminnalta laatua. Laatu ei synny tyhjästä, vaan se pitää tehdä. Se, että liikuntatunnit ovat hyvin ohjatut, on seuran laadun merkki. (Mäkinen 2012.)

Kun työmäärä lisääntyy, juoksevien asioiden hoitaminen oman työn ohessa ei onnistu, tarvittaisiin seuralle oma työntekijä. Mutta oman päätoimisen työntekijän palkkaaminen seuraan vaatii tietyt perusasiat. Erittäin hyvät kysymykset eli pikatesti seuroille löytyy SLU:n sivustolta: ”Onko seurassanne mahdollista laittaa tai hankkia 40.000,00 euroa vuodessa päätoimisen palkkaamiseen ja kuluihin?” tai ”Pystyttekö varmasti sitouttamaan myös vapaaehtoiset työhön entiseen malliin tai jopa saamaan lisää vapaaehtoisia?”. Ja monia muitakin kysymyksiä löytyy. (Koski 2010, 5.) Monella pienellä seuralla ei ole mahdollisuutta palkata päätoimista edes puolipäiväiseksi, ei vuokrata toimistotiloja, ei laittaa niin tarpeellisia tietokoneita ja puhelimia vaikka työtä olisi. Esimerkiksi Patelan Voimistelijoiden koko liikevaihto vuonna 2010 oli noin 38.000 euroa. Siis liikevaihdon pitäisi kaksinkertaistua tai jo ylityöllistettyjä vapaaehtoisia pitäisi laittaa sponsoreiden hakuun. (Mäkinen 2012.)

Kuntien mielestä seurojen vaikeudet johtuvat ohjaajien puutteesta, vähäisestä keskinäisestä yhteistyöstä, puutteista talouden pidossa sekä ohjaajien puutteellisesta ammattitaidosta. Lähes puolet kuntien viranhaltioista piti yhtenä ratkaisuna sitä, että ohjaajahankintaan osallistuisi myös kunta/kaupunki. Kuitenkin 25 pro-

senttia kuntien viranhaltijoista oli sitä mieltä, että seurojen toiminnan tulee edelleen olla vapaaehtoisuuteen perustuvaa ja ”Seurojen tulisi palkata yhteisiä ohjaajia”. (Teiska 2008, 32.)

Yhdistyksillä niin kuin yrityksillä on omia ”Ohjaajapankkejaan” eli lista ohjaajista ja puhelinnumeroista, joihin soitetaan, kun tarvitaan sijaisia tai uutta tekijää. Joillakin on näitä ohjaajia enemmän ja toisilla vähemmän listoillaan. Jos ohjaajapankiksi perustetaan pelkkä rekisteri, se ei helpota tarpeeksi vapaaehtois pohjalta toimivia seuroja. Tiedetään kuitenkin enemmän puhelinnumeroita, joihin soittaa, mutta jonkun pitää kuitenkin soittaa. Kun ollaan päivät ansiotyössä, niin ei ole aikaa soittaa puheluja. Iltojen ja viikonloppujen pitäisi kuulua perheelle. Siksi tarvitaan ohjaajapankin kaltaista toimijaa. (Mäkinen 2012.) Seuraavana osa ohjaajapankin liiketoimintasuunnitelmaa, josta käy ilmi, millä tavoin tämän kaltainen toimija ratkaisisi liikuntaseurojen ongelmia.

## **3.2 Liiketoimintasuunnitelma aloittavalle Ohjaajapankille**

### **3.2.1 Lähtökohtatilanne**

Urheiluseurat ovat tarpeellisia yhteisöllisyyden luoja ja niitä tarvitaan nimenomaan pitämään lapset ja nuoret poissa kaduilta. Terveysliikunta hyödyttää suomalaista itseään sekä yhteiskuntaa, kun sosiaali- ja terveystoimen resurssit vähenevät. Nykyajan ihmiset liikkuvat terveytensä kannalta liian vähän, eikä toisaalta yksinäinen rätäsateessa juokseminen kasvata kaivattua yhteisöllisyyttä. Pienissä seuroissa vapaaehtoistoimijoiden aika ei riitä vaatimaan rekrytointiin. Koska pienten seurojen taloudelliset resurssit ovat rajalliset, oman työntekijän palkkaaminen on mahdotonta. Ohjaajapankki toimii vapaaehtoisten apuna tilanteessa, jossa omaa henkilöstöä ei ole, tai sen osaaminen on puutteellista.

Ohjaajapankki tarvitsee perustajatiimin. Tämän koko tutkimuksen tavoitteena on selvittää, löytyykö siihen tarvittavat jäsenet oululaisista voimisteluseuroista. Samalla kysytään, millaisia tarpeita näillä seuroilla on ohjaajien suhteen, ja millainen

omistus pohja ja yritysmuoto heille sopisivat. Vai sopiiko yritystoiminnan aloittaminen ollenkaan heidän tavoitteisiinsa.

### **3.2.2 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät**

Hyvinvointiala, johon kuuluvat laajasti liikunta- ja urheiluseurat, fysioterapeuttien palvelut, kaupalliset kuntosalit ja kylpylät fysikaalisine hoitoineen, on tulevaisuudessa merkittävä työllistäjä Suomessa. Ala kasvaa koko ajan. Väestö vanhenee, ja se tarvitsee erilaisia palveluntarjoajia aina terveysliikunnasta kotipalveluihin. Jotta tulevaisuudessa julkisen sosiaali- ja terveystoimen resurssit riittävät, tarvitaan sairauksien ennaltaehkäisyyn lisää toimijoita ja ideoita. Sairauksia ennaltaehkäisevään liikuntaan ja hyvinvointia kasvattavaan yhteisöllisyyden kehittämiseen tarvitaan kolmatta sektoria, jotta tasa-arvoisuus palveluiden saatavuudessa toteutuisi.

Kysyntää ryhmäliikunnalle on. Haasteena ei ole se, ettei liikuntaseuroille olisi asiakkaita, vaan miten asiakkaiden tarpeisiin saataisiin tarpeeksi tiloja ja ohjaajia. Yleisseurat haluavat jättää erityisliikunnan kaupunkien ja kuntien sekä vammaisjärjestöjen hoidettavaksi nimenomaan siksi, koska se vaatii huomattavasti enemmän resursseja kuin perusterveiden ihmisten liikuttaminen.

Kilpailua on käsitelty jo kappaleessa 2.4. Oppilaitoksista valmistuvista ohjaajista ja fysioterapeuteista on kova kilpailu alan toimijoiden kesken. Asiakkaita riittää ihan varmasti sekä kaupallisille saleille että urheilu- ja liikuntaseuroihin. Kilpailua käydään enemmän ohjaajista kuin asiakkaista, koska asiakkaiden maksukyky on erilainen. Sekä yrityksiä että yhdistyksiä tarvitaan. Yritysten työntekijöilleen jakamat liikuntasetelit mahdollistavat pienituloisille myös kaupallisten salien käytön.

### **3.2.3 Visio ja päätavoitteet**

Visio: Ohjaajapankki toimii yleishyödyllisten yhdistysten rekrytoinnin ammattimaisena apuna, kaupallisten salien ulkoistetun rekrytoinnin hoitajana ja kiireisten ohjaajien managerina.

Tavoitteena on kannattava liiketoiminta ja yhteistyön lisääminen yritysten, kaupungin, lähikuntien ja toisten seurojen kanssa. Tavoitteena on myös liikunnanohjaajien ammattitaidon parantaminen, ja uusien ohjaajien saaminen kaikkien osapuolien käyttöön.

### **3.2.4 Liikeidea ja strategia**

Ohjaajapankki välittää ja vuokraa uusia ohjaajia ja sijaisia yhdistyksille, yrityksille ja kaupungin liikuntaryhmien ohjaukseen. Hyvistä ohjaajista on huutava pula, mutta pulaa on myös uusista koulutettavista ohjaajista. Ohjaajapankki on uudenlainen toimija ja keskittyy nimenomaan liikunta- ja hyvinvointialalle. Ohjaajapankki huolehtii työnantajavelvoitteista. Se helpottaa huomattavasti seurojen toimintaa, kun ne maksavat vain laskun.

### **3.2.5 markkinointi, henkilöstö ja talous**

Markkinointi hoidetaan pääosin ohjaajapankin omana toimintana. Ohjaaja itse on käyntikortti saleilla. Mitään suurta markkinointiosastoa tuskin ensialkuun edes pystytään ylläpitämään. Samoin markkinointibudjetin pitää olla järkevän suuruinen toimintaan nähden. Käytämme hyväksi sosiaalisen median ja internetin mahdollisuuksia. Työntekijöitä tarvitaan vähintään kaksi. Tuotteita on jo käsitelty edellisissä luvuissa. Toiminnan kehittäminen ja kannattavuuden lisääminen vaatii pitkällä tähtäimellä uusien palveluiden tarjoamista kannattavaan hintaan.

Suurimmat investoinnit tulevat olemaan kunnollinen HR-ohjelmisto ja liiketilat. Excelillä pärjää jonkin aikaa, mutta jos ohjaajia on enemmän välitettävänä, tarvitaan kunnollinen henkilöstöhallinnon ohjelmisto. Liiketilat pitää löytyä hyvien liikenneyhteyksien varrelta. Keskustan liiketilat ovat kalliita, tässä pitää konsultoida yhteistyökumppaneita esimerkiksi Oulun kaupunkia, mistä liiketilat löytyisivät.

Erilaiset rahoitusmahdollisuudet riippuvat siitä, minkälainen yritysmuoto ohjaajapankkiin valitaan. Vaihtoehdot ovat rekisteristä aina osakeyhtiömuotoiseen toimintaan. Yhdistysten tukimuodot ovat todella vaatimattomat rahamääriltään, ja silloin

joudutaan jakamaan niukkuutta. Yrityksen riskinotto-kyky riippuu osakkaiden halusta sijoittaa ohjaajapankkiin pääomaa. Yrityksen on ehkä helpompi saada erilaisia tukimuotoja riittävästi.

### **3.3 Ohjaajapankin toiminnan järjestäminen**

Ohjaajapankin toimintamuoto voisi olla rekisteri, yhdistys tai yritys. Kaikissa järjestelyissä on puolensa. Yhdistyksessä seurojen olisi mahdollisuus ohjata toimintaa, ja kun voitontavoittelu ei ole pääasia, hinnat voisivat olla edullisemmat. Kuitenkin normaalit talouselämän lait vaikuttavat siihen, minne ammattirekrytoijat haluavat hakeutua töihin. Yritys olisi tietysti aivan itsenäinen, ja voisi siten myös vapaammin hinnoitella palvelunsa. Yritys saattaisi myös houkutella enemmän tekijöitä töihin. Pelkkä rekisteri, josta tietoja haetaan, on vaihtoehto silloin, kun urheiluseuralla on palkattu toiminnan johtaja kuten A seuralla.

### 3.4 Ohjaajapankki yhdistyksenä swot

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
aatteellisuus edullisuus urheiluseuroille seurat pystyvät ohjaamaan toimintaa yhteisöllisyys matala organisaatio helppo tulla tällaista ei ole ennen ollut: uutuus urheiluseurojen erityistarpeet kysyntä kasvaa	lasten taudit-rekrytoinnissa uusi yhdistys hakee toimintamallejaan epävarmuus ristiriidat jäsenohjauksessa seurojen keskinäinen kilpailu tuotteistaminen osaamisen puute markkinointi sekä seuroille että tuleville vuokratyöntekijöille
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
seurat saavat julkista tukea hyvinvointipalvelujen kysyntä kasvaa seurojen mahdollisuudet palkata omia työntekijöitä ovat rajalliset toiminnan laajentaminen kaikkiin seuroihin ja myös yrityksiin uudet tuotteet esim. täsmäkoulutus alueella maan suurimpiin kuuluva nuorisotyöttömyys	seurat eivät riitä asiakkaina markkina-alueen pienuus sitoutumattomuus vaihtoehtoiset tavat rekrytoida yhdistystoiminnan epävarmuus yhdistystoimintaan ei luoteta Viranomaisten toiminta EU, verottaja vuokratyön imago on heikko työvoimapula puutteet osaamisessa

#### **Vahvuudet:**

Tällaista yhdistystä ei ole vielä olemassa, mutta tarve ohjaajien systemaattisempaan rekrytointiin ja koulutukseen ovat olemassa. Yhdistyksen vahvuus on erikoistuminen juuri hyvinvoinnin ja liikunnan alalle. Sijaisuuksien hoitamiseen tarvitaan ohjaajia, jotka voivat nopeasti lähteä ohjaamaan pienellä varoitusajalla. Näitä ohjaajia tarvitaan kipeästi, ja siksi on hyvä olla joku taho, joka järkevällä tavalla organisoisi lyhytaikaiset keikat.

Yhdistys sopii vapaaehtoisuuteen perustuvan toiminnan jatkeeksi ehkä aatteellisesti paremmin kuin yritys, nimenomaan sen voittoa tavoittelemattoman luonteensa vuoksi. Pelkkä rekisteri vaatii kuitenkin jonkun ihmisen ylläpitämään sitä. Oulun kaupungin seudullinen ohjaajapankki olisi valmistuessaan juuri rekisteri, josta rekrytoijat itse hakevat tiedot. Se käyttää kuntarekryn -internetsivustoa toimintaansa.

Yhdistyksen yksi vahvuus on voimakas yhteisöllisyys ja tahtotila, jota toiminnan alussa varmasti tarvitaan. Ohjaajapankki keskittyisi nimenomaan liikunnan- ja vapaa-ajan ohjaajien sekä valmentajien välittämiseen. Kaupunki/kunta tukee yhdistyksiä monin tavoin. Omien toimitilojen vuokraamiseen on mahdollista saada tukea.

### **Heikkoudet**

Uuden toimijan on aina erittäin haasteellista päästä markkinoille. Yhdistys toimintamuotona voi olla liian harrastajamainen rekrytoinnin ammattilaisille. Yhdistyksen pitää tehdä paljon töitä päästäkseen markkinoille ja saadakseen jalansijaa ammattilaisena. Vuokratyötä välittäviä yrityksiä löytyy Oulusta erittäin paljon. Ne ovat keskittyneet lääkärien, sairaan- ja perushoitajien välitykseen sekä rakennusalan työntekijöiden välitykseen. Lisäksi aloina ovat taloushallinnon työntekijät, kuljetus- ja logistiikan ammattilaiset sekä ravitsemus- ja matkailuala.

Kun omistajina olisivat urheiluseurat, saattaa heidän keskinäinen kilpailu häiritä järkevää toimintaa. Omistajaohjaus saattaisi olla yhdistyksen toiminnan kannalta liian rajoittavaa. Osaajien puute, kun työntekijöitä valitaan, löytyykö rekrytointialan rautaisia ammattilaisia mukaan. Samoin millaisia liikunta-alan työntekijöitä saadaan vuokrattaviksi.

Rahoitus on iso kysymysmerkki yhdistysmuotoisessa toiminnassa. Yhdistyksille ja yrityksille on omat rahoituskanavansa. Ne eivät pysty käyttämään samoja tukimuotoja. Talousvaikeuksissa olevia yhdistyksiä ja yrityksiä käsitellään lainsäädännössä myös eri tavalla. (Heikkala & Koivisto 2010, 8.)

Markkinointi tulee olemaan iso haaste, kuten kaikilla muillakin aloilla. Miten perustellaan sekä urheiluseuroille, hyvinvointialan yrityksille ja erikoisalojen valmentajia tarvitseville seuroille, että he tarvitsevat juuri meidän kaltaistamme toimijaa. Tuot-

teistaminen on myös erittäin tärkeää, kun toimitaan monenlaisten maksukyvyyn omaavien toimijoiden kanssa.

### **Mahdollisuudet**

Ohjaajapankin kaltaista toimijaa ei ole ennen Oulun seudulla ollut. Hyvinvointiala, joka käsittää sekä urheiluseurat, kaupalliset liikuntasalit ja matkailun, on kasvava ala ja tulee tarvitsemaan niin liikunnan ohjaajia, kosmetologeja, kampaajia, hierojia kuin seikkailumatkailuun erikoistuneita ohjaajiaakin. Suomalaisesta aikuisväestä vain kolmannes liikkuu terveyden kannalta tarpeeksi. Kunhan tämä liikunnan tarve kasvaa oikeasti kysynnäksi, ohjaajia tarvitaan monenlaisiin töihin. Valtakunnan päättäjien taholtakin on seuratoiminnan ja liikunnan merkitys kansalaisten työssä-jaksamiseen ja pitkäaikaissairauksien ennaltaehkäisyyn sekä hyvinvointivaltion kustannusten alentajana tunnustettu (Teiska 2008, 5).

Oulun seudulla on maan suurimpiin kuuluva nuorisotyöttömyys 17,5 prosenttia, joten työvoimaa on tarjolla (Yle Oulu 2010, [Viitattu 27.2.2012]). Liikunta on suomalaisten suurin vapaa-ajan harrastus. Toisaalta liikuntaseurojen omat mahdollisuudet palkata toimihenkilöitä ovat rajalliset. Toiminnan kasvaessa työmäärä yleensä lisääntyy, niin että työssäkäyvät vapaaehtoiset ovat ylityöllistettyjä. Toisaalta työttömiäkin on, mutta sitten heidän taloudellinen tilanteensa saattaa tulla esteeksi toimia luottamustehtävissä. Kaikenlainen apu tässä kohdassa tulee suureen tarpeeseen.

Tuotteistaminen on todellinen mahdollisuus. Erilaiset palvelut kuten koulutus ja lisensoidut tuotteet parantavat kannattavuutta. Pohjois-Suomessa ja varsinkin Oulun lähistöllä on liikunnanohjaajakoulutusta ja fysioterapeuttien koulutusta tarjolla. Pohjoisen kouluttajia ovat Oulun Ammattikorkeakoulu, Kajaanin Ammattikorkeakoulu, Rovaniemen Ammattikorkeakoulu ja Virpiniemiopisto. Ohjaajapankin yksi mahdollisuus hyvään tuotteeseen olisi järjestää tuleville ohjaajille täsmäkoulutusta erikoisryhmien ohjaamiseen. Myös maksullisten liikuntatapahtumien järjestäminen voisi olla yksi hyvä ansaintamuoto.



## Uhat

Uhkana on kaikenlaiset muut tavat rekrytoida. Uhka on todellinen, kun urheiluseurojen taloudelliset resurssit ovat niukat. Jos ohjaajapankkia lähdetään perustamaan, niin päivänselvää on, etteivät tutkimuksen viisi seuraa riitä asiakkaina. Toiminta on laajennettava koskemaan kaikkia Oulussa toimivia seuroja silmälläpitäen ja laajennettava myös kaupallisesti toimiviin saleihin.

Vuokratyön imago on heikko. Monenlaiset yrittäjät vuokratyömarkkinoilla ovat aiheuttaneet epäluottamusta työntekijöiden keskuudessa. (Tanskanen 2008, 233–247). Alalla on laiminlyöty työehtosopimuksia. Vuokratyöntekijät eivät saa samoja etuja kuin vakituiset työntekijät ja yhteisöllisyys kärsii. Vuokratyöntekijä ei voi suunnitella omaa tulevaisuuttaan kovin pitkälle. Koska joustoa työmarkkinoilla tarvitaan myös monet ammattiliitot, Posti eli nykyisin Itella ja Helsingin kaupunki ovat perustaneet omia työntekijäpankkeja. (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 28.)

Työvoimapula koettelee ohjaajapankkia aivan samalla tavalla kuin alan yrityksiäkin. Liikunnanohjaajat ja fysioterapeutit työllistyvät erittäin nopeasti koulutuksen jälkeen. Kun kysymys on ihmisten vapaa-ajan harrastuksesta, he haluavat ohjattuja liikuntaryhmiä tietysti iltaisin ja viikonloppuisin, jolloin ohjaajatkin haluaisivat viettää vapaa-aikaa. Tässäpä onkin suuri haaste ennaltaehkäisevälle toiminnalle ja myös liikuntaseuroille, miten houkutella alan ammattilaiset töihin erittäin epämuikavina työaikoina.

Yksi suuri uhka Suomen yhdistystoiminnan taivaalla on Euroopan Unioni. Se vaatii kilpailuneutraliteettia. Tässä suhteessa kaikenlainen yhdistystoiminta on vaaka- laudalla. Muualla kuin Suomessa ei tunneta yhdistystoimintaa. Epäillään myös sitä, että yhdistykset harjoittavat liiketoimintaa verottomuuden suojissa, ja saavat näin kilpailuedun. Kaupalliset salit ovat erittäin tarkkoja siitä, etteivät yhdistykset tarjoa samanlaisia tuotteita halvemmalla kuin ne.

Viranomaistoiminta on yksi uhka. Yhdistystoiminnan verottomuus on jälleen nous- sut agendalle. Yhdistystoimintaan kuuluu yleishyödyllisyys ja lisäksi toiminnan pi- tää olla verottajan yleishyödyllisyyden määritelmän mukainen. Määritelmä mahdol-

lisesti rajaa ohjaajapankin yritysmuodon valintaa. Verottajan mukaan määritelmä menee näin:

- *Yhdistys tai säätiö toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi. Yleinen hyvä voi olla aineellista, henkistä, eettistä tai yhteiskunnallista.*
- *Yhdistyksen tai säätiön toiminta ei kohdistu vain rajattuun henkilöpiiriin.*
- *Yhdistys tai säätiö ei tuota toimintaan osallistuville taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena eikä kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. (Verohallinto 2012, 1.)*

Lisäksi verottaja toteaa sivuillaan näin:

*Taloudellisen edun antamista on esimerkiksi se, että yhdistyksen tai säätiön tarkoituksena on jäsenten kustannusten pienentäminen. Jäsenet voivat kuitenkin saada etuja esimerkiksi jäsenpalveluina ja jäsenalennuksina silloin, kun edun antaminen liittyy läheisesti yhdistyksen toimintaan ja etua voidaan pitää tavanomaisena ja kohtuullisena. (Verohallinto 2012, 1.)*

Ohjaajapankin perustaminen jäsenten toiminnan helpottamiseksi ja tietysti kulujen pitämiseksi kohtuullisena menisi määritelmän piiriin, mutta jos toimintaa halutaan ja joudutaan laajentamaan, tulee yhdistyksen hakeutua arvonlisäverovelvolliseksi.

### 3.5 Ohjaajapankki yrityksenä swot

Vahvuudet	Heikkoudet
ammattilaisuus	uusi yritys monien vuokrausfirmojen keskellä
tehokkuus	aloittavan yrityksen lastentaudit
yhdistystä itsenäisempi asema	oppirahat maksettava
houkuttaa enemmän työntekijöitä	osaaminen
houkuttelevampi rekrytoinnin ammattilaisille	markkinointi erityisesti tuleville työntekijöille
luotettavuus	
hyvinvointipalveluihin erikoistunut tällaista ei ole ennen ollut uutuuks	
Mahdollisuudet	Uhat
Yritystuet	seurat eivät riitä asiakkaina
hyvinvointipalvelujen kysyntä kasvaa toiminnan laajentaminen koskemaan kaikkia	markkina-alueen pienuus
hyvinvointipalveluja tuottavia yrityksiä seurojen mahdollisuudet palkata oma työntekijä ovat rajalliset	vaihtoehtoiset tavat rekrytoida uuteen yritykseen ei luoteta vuokratyön imago on heikko työvoimapula
toiminnan laajentaminen kaikkiin seuroihin ja myös yrityksiin	
uudet tuotteet esim. täsmäkoulutus alueella maan suurimpiin kuuluva nuorisotyöttömyys	

#### Vahvuudet

Jos ohjaajapankki perustettaisiin itsenäisenä yrityksenä, se ehkä saisi paremmin rekrytoinnin ammattilaisia välittämään työvoimaa. Samasta syystä se saisi hyviä ammattiohjaajia välitettäväkseen. Yrityksen vetäjillä olisi vapaammat mahdollisuudet toimia ja hinnoitella palvelunsa. Yritysmuotoisena toiminta olisi todennäköisesti tehokkaampaa.

Hyvinvointipalveluihin keskittyntä toimijaa ei Oulussa vielä ole, löytyy siis markkinarako tällaiselle yritykselle. Yrityksellä on parempi luotettavuus sekä rekrytoinnin ammattilaisten, työvoiman ja asiakkaiden silmissä. Ohjaajapankin kannattaa liittyä Henkilöstöpalvelujen liittoon ja hakea auktorisointia.

Ohjaajapankki hoitaisi suuritöisen rekrytointiprosessin alusta loppuun. Se säästää vapaaehtoistoimijoiden aikaa ja vaivaa. Samalla managerointipalvelu se säästää

liikunnan ohjaajien aikaa ja vaivaa, koska sijaisuudet ja uudet työtilaisuudet tulevat yhdestä osoitteesta. Sekä liikuntaseurat ja ohjaajat voisivat keskittyä olennaiseen eli liikuntatuntien suunnitteluun ja pitoon.

### **Heikkoudet**

Heikkoudet ovat suurin piirtein samat kuin yhdistystoimintana toimimisessa. Uusi yritys joutuu tekemään töitä markkinoinnissa ja toimii kuitenkin monien työvoimanvuokrausfirmojen kanssa. Osaamisen saaminen yritykseen voi olla haastavaa. Liikunnanohjaajat ovat itsetuntoista ja liikkuvaa väkeä. Työvoimapula on tällä alalla jo näkyvässä, ja niin sanotuista hyvistä tyypeistä on pulaa.

Uusi yritys joutuu aina maksamaan oppirahat. Siksi ammatti-ihmisten saaminen mukaan alusta asti on välttämätöntä. Tarvitaan kumppaneita sekä yritysmuotoa valitessa, rahoitusta järjestettäessä ja lakiasioissa. Liikunnan alan järjestäytyminen moniin etujärjestöihin voi tuottaa ennalta arvaamattomia haasteita sopimuskäytäntöihin sekä palkanmaksuun.

Markkinointi teettää todella paljon töitä työvoimanvuokrausyrityksessä. Pitää markkinoida paitsi asiakkaille myös tuleville vuokratyöntekijöille. Imagon tulee olla todella hyvä, että yleensä pystytään toimimaan näin villillä alalla.

### **Mahdollisuudet**

Useammassa lähteinä olevissa tutkimuksissa on käynyt selväksi, ettei yhdistysaktiivien mielestä palkattu työvoima kuulu yhdistystoimintaan. Rajanveto yleishyödyllisen toiminnan ja liiketoiminnan ei aina ole kovin helppoa. Siksi ohjaajapankin tapaista toimijaa tarvitaan. Ohjaajapankki toimisi yrityksenä ja yhdistykset voisivat edelleen toimia vapaaehtois pohjalta.

Yrityksen on ehkä helpompi saada lainarahoitusta kuin yhdistyksen. Samoin yritystukia on monipuolisemmin saatavilla kuin yhdistyksille. Toiminnan kehittäminen ja markkinatilanteeseen reagoiminen on mahdollisesti helpompaa kuin yhdistystoiminnassa. Sekin riippuu tietysti siitä, miten toiminta muuten järjestetään. Onko ohjaajapankilla toimitusjohtaja, ja millaiset valtuudet hänelle annetaan.

Hyvinvointipalvelujen kysyntä kasvaa. Kunnat ja kaupungit tarvitsevat terveysliikunnan tuottajia. Samoin kaupallisilla saleilla tarvitaan jatkuvasti osaavia ohjaajia.

Kurssimuotoinen koulutus, omat lisenssituotteet Zumban® ja Les Millsin® tyyliin, ja valmiiden tuntiohjelmien suunnittelu musiikkeineen ovat mahdollisia hyviä ja myös tarpeellisia tuotteita. Ohjaaja joutuu käyttämään aikaa valmistellessaan liikuntatunnit, joten tähänkin ongelmaan voidaan tarjota ratkaisu. Varsinkin kun on kysymys aloittelevasta ohjaajasta.

## **Uhat**

Uhkana ovat tässäkin toimintamuodossa kaikki vaihtoehtoiset tavat rekrytoida. Samoin markkinat voivat olla sittenkin liian pienet. Markkinatutkimuksen tekeminen olisi enemmän kuin paikallaan. Kun muutkin työvoimanvuokrausyritykset huomavat hyvinvointialan kysynnän kasvun, kilpailijoita varmasti tulee lisää. Yksi kilpailija on jo tulossa Oulun kaupungin seudullinen ohjaajapankki, joka oli jo varmasti seura A:n toiminnan johtajan mielessä, kun hän vastasi kyselyyn. Samoin seura D:n puheenjohtaja ihmetteli, mitä kaupungin ohjaajapankille tapahtui. Sen toimintaa kehitetään vielä, mutta seuraamme suurella mielenkiinnolla palveleeko se aiotulla tavalla myös liikuntaseuroja.

Työvoimapula on varmasti kysynnän kasvaessa todellisuutta. Vaikka koulutusta kuinka lisättäisiin, ohjaajia poistuu ammatista, koska se on fyysisesti raskas ja loukkaantumisia sattuu. Työmarkkinoiden ylikuumeneminen on todellinen uhka liikunta-alalla, missä valmistuvat ohjaajat ja fysioterapeutit viedään käsistä suoraan koulunpenkiltä.

Vuokratyön imago on heikko, kuten jo aikaisemmin todettiin. Monet työntekijät tekevät keikkaa vain siksi, koska muuta työtä ei ole tarjolla (Viitala 2006, 41). Uuteen yritykseen ei luoteta. Onko sittenkin helpompaa myydä itse itseään, kuten monet liikunnan ohjaajat jo tekevät. He perustavat omia toiminimiä, joita Oulussakin on jo kymmeniä mm. [www.kuntojahti.fi](http://www.kuntojahti.fi), [www.easymove.fi](http://www.easymove.fi), [www.haipakka.fi](http://www.haipakka.fi) ja [www.kikikaan.com](http://www.kikikaan.com). Näistä Haipakassa on useampia liikunnan ohjaajia tarjoamassa palveluja.

### 3.6 Ohjaajapankin kilpailijat

Työvoiman vuokraustoimintaa Oulussa harjoittaa kymmenittäin vuokrausfirmoja Fonectan sivuilta löytyi helposti 45 yritystä. Suurin osa näistä yrityksistä välittää kuitenkin toimistotyöntekijöitä, lääkäreitä, sairaanhoitajia, it-alan, logistiikka-alan, rakennusalan, teollisuuden, ravintola- ja matkailualan, kiinteistöhuollon, metallialan ja myyntihenkilöstöä. Jos liikuntaseuran ohjaajavastaava soittelisi näihin yrityksiin, ei siellä välttämättä olisi ohjaajaa tarjolla paitsi ehkä sairaanhoitajien välitykseen keskittyvillä yrityksillä. Seitsemän yrityksistä on hakenut Henkilöstöpalvelujen liiton auktorisoinnin: Carrot Henkilöstöpalvelut Oy, Elan IT Resource Oy, Manpower Oy, Opteam Oy, Sillat Oy, Tosipro Henkilöstöpalvelu, VPS Henkilöstöpalvelu ja Argent Oy. Kaikki nämä yritykset välittävät henkilöstöä monille edellä mainituille aloille.

Yksi kilpailija on Oulun kaupungin seudullinen ohjaajapankki, joka on perustettu varsinaisesti erityisliikunnan ohjaajien hakemiseksi ja nimenomaan Oulun kaupungin ja ympäristökuntien käyttöön. Erityisryhmien, kuten vammaisryhmien liikuttaminen on jo niin vaativaa, että sen soisikin jätettävän isommille hartioille kuin vapaaehtoistoimijoille. Mutta koska liikunnanohjaajista on pulaa, me kilpailemme samoista ohjaajista. (Rajala 2010, 13.) Muut kilpailijat ovat puskaradio, työvoimahallinnon palvelut eli [www.mol.fi](http://www.mol.fi). Ohjaajien omat yhteenliittymät ja omat toiminimet kilpailevat eivät varsinaisesti työvoiman vuokrauksessa, vaan rekrytoivat ohjaajia tiimeihinsä. Toiminimellä toimivat ohjaajat laskuttavat tunneista huomattavasti enemmän, kuin mitä urheiluseurat ovat valmiita maksamaan. Tässä mielessä liikuntaseurojen oma sijaispalvelu olisi taloudellisesti seuroille parempi vaihtoehto.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT, TOTEUTUS JA TULOKSET

### 4.1 Tutkimusongelma

Patelan Voimistelijat r.y. on keskittynyt aikuisten ja lasten voimisteluun ja sisäliikuntaan. Tarvitsemme jatkuvasti uusia kuntojumppa- ja aerobic ohjaajia sekä lasten liikuntaryhmien ohjaajia. Jäseniä Patelan Voimisteliijoissa v 2010 oli 650, joten seuran palveluille on kysyntää. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa vaatii yhä enemmän panostusta. Tukipolitiikka on kiristynyt. Yhdistyksiltä, jotka aikovat saada toiminnalleen rahallista tukea, vaaditaan nykyään erilaisia sertifikaatteja. Oulun kaupunki otti vuonna 2007 toiminta-avustuskriteeriksi Nuori Suomi-sinettiseuran tunnustuksen (Oulun kaupungin liikuntavirasto työryhmät 2008, 21). Yleisseuraavustuksen ehtoja on tarkistettu, ja uusia vaatimuksia tulee lisää. Vapaaehtoisten saaminen mukaan on aina vain hankalampaa, ja pitkäaikaisten ylityöllistettyjen aktiivien jaksaminen on koetuksella. Liikuntaseurojen ammattimaistuminen on toki kova haaste, mutta luo myös mielenkiintoisia mahdollisuuksia. (Hovi 2011, 10.)

Sekä tutkimusten mukaan että käytännössä havaittuna ohjaajien rekrytointi on vuosi vuodelta työläämpää. Jäsenten vaatimukset ovat kasvaneet, joten ohjaajiltakin edellytetään yhä parempaa ammattitaitoa. Kaupunki ohjaa seuroja tukien muodossa. Lajikirjoa pitää kasvattaa ja tarjontaa lisätä myös miehille, vähän liikuneille, maahanmuuttajille ja erityistä tukea vaativien liikuttamiseen. Nämä ryhmät asettavat uusia haasteita ohjaajarekrytointiin, sillä ohjaajan tulisi olla erittäin monipuolinen sekä ohjaus- että ihmissuhdetaidoiltaan. Lisäksi häneltä vaaditaan tietoa vammaisuudesta, sairauksien aiheuttamista vaatimuksista, erilaisista mielen sairauksista ja syrjäytymisestä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, ovatko oululaiset voimisteluseurat kiinnostuneita yhteisestä ohjaajahankinnasta, ja millainen yhteistyömuoto olisi paras. Vaihtoehtoina olivat yritys tai yhdistys, joka hoitaisi ohjaajien rekrytoinnin ja työnantajavelvoitteet. Vaihtoehto kolme oli seurojen yhdessä hallinnoima rekisteri tai sitten vielä neljäntenä joku muu yhteistyömuoto.

## 4.2 Haastattelut

Tutkimuksen pohjana käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Kysymykset laadittiin kappaleessa kolme esitettyä liiketoimintasuunnitelmaa silmällä pitäen. Tarkoitus oli kartoittaa, miten avoimia seurojen ryhmät ovat, koska ohjaajan sitoutuneisuuden tarve on todellakin erilainen tilanteessa, jossa haetaan kilpavalmentajaa tai avoimen harrastustoiminnan ohjaajaa. Kysyttiin myös, minkä ikäisille toimintaa nykyään suunnataan, koska lasten, nuorten ja aikuisten tarpeet ja kiinnostuksen kohteet ovat hyvin erilaiset. Ohjaajilta vaaditaan aivan erilaisia pedagogisia taitoja eri-ikäisten ihmisten ryhmiä ohjattaessa. Lisäksi selvitettiin, millaisiin lajeihin ohjaajia tarvitaan. Tarvitaanko pelkästään perinteisen naisvoimistelun ohjaajia vai myös miesten ja poikien ryhmien ohjaajia. Lopuksi oli kysymys muita millaisia, jossa toivottavasti joku seura olisi ilmoittanut haluavansa rekrytoida esimerkiksi erityisryhmien ohjaajia tai tarvitsevansa ohjaajaa maahanmuuttajille.

Eriyisen tärkeä kysymys oli se, kuka vastaa ohjaajien rekrytoinnista. Palvelutarpeet ovat silloin erilaiset, jos ohjaajia hankkii seuran palkaton tai palkattu toimija. Vapaaehtoistoimija voi haluta ulkoistaa koko prosessin, kun taas palkattu toiminnanjohtaja on ihan sillä töin, että hän hankkii ohjaajat itse. Sitten selvitettiin sitä, mitä välinettä käyttäen ohjaajia hankitaan. Tärkein kysymys oli viimeisin eli muualta mistä? Voisiko ohjaajapankki hyödyntää vielä jotain välinettä, mikä ei vielä ole ollut käytössä, ja voisiko ohjaajapankki olla juuri sellainen väline, jota tarvitaan.

Kysymyslomakkeeseen laitettiin kaksi kysymystä koulutuksesta. Toisessa kysyttiin mitä jo keskusjärjestön koulutuksia seurat käyttävät. Toinen koulutukseen liittyvä kysymys oli avoin. Kysymykset laitettiin siksi, että ohjaajapankin yksi ansaintamuoto olisi tarkalleen suunnattu koulutus tilanteessa, jossa tarvitaan nopeasti uusia ohjaajia. Ohjaajien ideapäivät ovat esimerkiksi Svolin käytetyimpiä koulutuksia. Ohjaajapankki voisi tarjota kaikille liikkujille ideapäiviä markkinointina sekä pienoismessutapahtumina. Samalla liikunta-alan toimijat voisivat mainostaa niissä palveluitaan.

Kysyttiin, löytyvätkö ohjaajat helposti, mistä voi päätellä jotain myös ohjaajapulan todellisuudesta. Ohjaajien huono sitoutuminen on ollut viimeaikainen ongelma. Yleensä se johtaa siihen, että tunnit peruuntuvat, tulee tiuhaan äkillisiä sairastumi-



sia, sehän kielii siitä, että ohjaajalla on tapahtunut muutos elämän tilanteessa ja/tai motivaatiossa eikä hän pysty enää jatkamaan. Ohjaajan motivaation hiipuminen näkyy välittömästi myös ohjaajan suorituksessa. Kysyttiin sitä, miten seura toimii äkillisen sairaustapauksen yllättäessä. Peruuntuvatko tunnit, vai löytyykö sijainen helposti, ja kuka sijaisen rekrytoinnin hoitaa? Vastauksista voi päätellä tarvitsevatko seuran toimijat apua rekrytointiin. Haluttiin selvittää myös seurojen suurimpia tulevaisuuden haasteita. Monissa tutkimuksissa oli tullut esiin asioita, jotka saattaisivat vaivata myös oululaisia seuroja. Ohjaajapankki ei pysty ihan kaikkiin ongelmiin vastaamaan, mutta ehkä siihen suurimpaan eli ohjaajapulaan kyllä.

Haastateltavia seuroja valittiin viisi perinteistä naisvoimisteluseuraa, joilla toiminta on suunnilleen samankaltaista. Kun tutkimus eteni, kävi ilmi, että seurat ovatkin hyvin erilaisia sekä toimintatavoiltaan että arvoiltaan. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty hyväksi seurojen internetsivuja. Kysymyslomakkeeseen ei laitettu sellaisia kysymyksiä, joihin vastaukset löytyivät nettisivuilta ja Svolin tilastoista. Näin saatiin lomakkeesta lyhyempi, ja pystyttiin haastatteluissa keskustelemaan juuri ohjaajapankin perustamiseen liittyvistä asioista ja sen tarpeellisuudesta.

Seuratoimintaa on tutkittu vähän, mutta nyt vuosina 2009 -2011 tutkimuksia, lajiliittojen selvityksiä ja progradu-töitä on ilmestynyt. Niistä on ollut todella paljon apua urheiluseurojen nykytilannetta ja seurojen tarpeita selvitettäessä. Vaikka tutkimukset eivät ole suoraan koskeneet oululaisia seuroja, samat haasteet kuin Oulussa ovat tulleet esille valtakunnallisesti. Jokaisen työn johtopäätöksissä on myös mainittu, että tutkimusta on tehty vähän, ja tarvetta uusille tutkimuksille ja seurannalle olisi.

### **4.3 Toteutus**

Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina lomaketta apuna käyttäen. Haastateltavina oli seurojen puheenjohtaja tai toiminnanjohtaja, mikäli sellainen seurassa oli. Osa seurojen puheenjohtajista halusi vastata sähköpostilla. Haastateltavia seuroja oli viisi, joista vain yksi jätti vastaamatta. Vastausprosentti oli näin 80 %. Kysymyksiä oli 14 kappaletta, ja kysymyslomake on liitteenä.

Haastattelut ajoittuivat ajallisesti syksyyn 2011 ja kauden aloitukseen. Kauden aloitus on erittäin kiireinen aika seuroissa. Siksi vastausten saaminen kesti pitkään. Kaikki henkilöt, joita oli suunniteltu haastateltaviksi, tavoitettiin puhelimitse. Vain yksi seura ilmoitti, ettei haastattelussa kerättyä tietoa saa käyttää tutkimuksessa. Se on sinänsä harmi, koska puhelinkeskustelussa tuli kuitenkin hyvät perustelut, miksi he eivät kokeneet tarvitsevansa ohjaajapankin tapaista yritystä.

#### **4.4 Seurat lyhyesti**

Vastanneita seuroja oli neljä. Yksi seura ei halunnut vastata, koska seuran jaoston ryhmäliikuntavastaavan mielestä kysymykset liittyvät ns. svolilaisiin eli Suomen Voimisteluliiton jäsenseuroihin. Tämä seura on neljänneksi suurin suomalainen urheiluseura, joten heillä on enemmän sekä taloudellisia resursseja että palkattuja työntekijöitä. Seura ei toimi enää pelkästään vapaaehtoisten voimin. Muut seurat ristittäkööt heidät: Seura A, Seura B, Seura C ja Seura D vastasivat.

Seura A on perustettu 1906. Se on vastanneista seuroista suurin noin 3000 jäsenellään. Seuran toiminta ajatus on: ”Tuottaa laadukkaita liikuntapalveluja oululaisille liikunnanharrastajille”. Tavoitteena on tarjota monipuolista, laadukasta ja terveyttä edistävää harrasteliikuntaa kaikille, sekä järjestää tavoitteellista kilpatoimintaa.” Seuralla on PRIIMA-laatusertifikaatti, se on Nuori Suomi-sinetti seura ja Svolin jäsen. Kuntoliikuntaliitto palkitsi seuran tänä vuonna ”Vuoden liikuttajaseura-kunniamaininnalla.

Seuralla toimii 43 aikuisten harraste ryhmää ja 36 lasten ja nuorten ryhmää viikossa. Nämä ryhmät ovat avoimia kaikille. Lisäksi seurassa toimii kilparyhmiä, joihin valittavilta edellytetään jo tärkeimpien voimistelutekniikkojen hallintaa. Seurasta vastasi sen toiminnanjohtaja. Seuran toiminta on edelleen enimmäkseen vapaaehtois pohjalta toimiva. Toiminnanjohtaja on ainut päätoiminen palkattu työntekijä.

Seura B on perustettu vuonna 1930. Jäseniä seuraan vuonna 2010 kuului 524. Seura kuuluu Svoliin ja on myös Nuori Suomi - sinettiseura. Seuran luottamushenkilöt ovat toimineet aktiivisesti Svoli Pohjois-Suomen toiminnassa. Seuran liikuntakasvatustyö lähtee vahvasti perheliikunnasta. Samoin se osallistuu kansainvälisiin,

valtakunnallisiin ja alueellisiin voimistelutapahtumiin. Nuorten ryhmät keskittyvät nykyään pääsääntöisesti tanssilliseen liikuntaan ja tanssiin. Aikuisten liikunnan pääpaino on terveysliikunnassa svolilaiseen henkeen, mikä tarkoittaa sitä, että ryhmät ovat suuntautuneet suurimmaksi osaksi naisvoimisteluun. Suurin osa ryhmistä on avoimia, mutta pidemmälle edistyneiden ryhmiin pääsevillä pitää olla voimistelulliset perustaidot. Alle kouluikäisten lasten liikunta on suunnattu sekä tytöille että pojille. Ala-asteikäisille suunnatut tunnit ovat kaikki tanssillista liikuntaa. Seurasta vastasi sen nykyinen puheenjohtaja. Seuran toiminta perustuu täysin vapaaehtoisuuteen.

Seura C on perustettu 1951 ensiksi naisjaostona, ja myöhemmin seura itsenäistyi emoseurasta. Seurassa oli 670 jäsentä vuonna 2010. Seuran motto on ”Kaikki liikkuu” eli vilttiketjua ei tunneta. Seuran ryhmät ovat kaikki avoimia, joihin voi tulla kesken kauden. Seura pyrkii tarjoamaan mahdollisimman monipuolista kuntoliikuntaa niin vähemmän liikkuneille kuin himoliikkujillekin ”Vauvasta Vaariin”. Seuralla toimii 18 ryhmää aikuisille naisille ja miehille. Alle kouluikäisille lapsille löytyy 6 ryhmää ja ala-asteikäisille niin ikään 6 ryhmää. Kaikki lasten liikuntaryhmät sopivat sekä tytöille että pojille. Seura on eronnut Svolistä vuonna 2007. Seuralla ei ole lainkaan kilparyhmiä, ja sen toiminta nojaa vapaaehtoistyöntekijöihin. Seurasta vastasi sen puheenjohtaja.

Seura D on perustettu 1907. Seuran toiminta jakaantuu jaostoihin. Jaostoja ovat jalkapallo, luistelu/rullaluistelu/pyöräily, nyrkkeily, salibandy, futsal, suunnistus ja voimistelu. Seura on TUL:n jäsen, ja sen voimistelujaosto kuuluu Svoliin. Vuonna 2010 seuralla oli 362 jäsentä, joista voimistelujaoston jäseniä on 80. Seuralla on yksi esiintyvä aikuisten ryhmä ja kolme ryhmää lapsille ja nuorille. Esiintyvä ryhmä osallistuu tapahtumiin ulkomaita myöten. Kyselyyn vastasi seuran voimistelujaoston puheenjohtaja. Seuran voimistelujaosto toimii vapaaehtoisvoimin.

#### **4.5 Ohjaajien hankinta**

Vain A seuralla on palkattu työntekijä, joka huolehtii rekrytoinnista. C ja D seuroilla ohjaajahankinnasta vastaa hallitus. B seuralla ohjaajien rekrytoinnista vastaa pää-

asiassa hallitus, mutta joukkueenjohtajilla on myös vastuu oman joukkueen ohjaajien rekrytoinnista.

Ohjaajat hankitaan tänään enimmäkseen puskaradion kautta. Kaikki seurat kouluttavat itse ohjaajia omaan tarpeeseen. Ohjaajat myös ottavat usein itse yhteyttä seuroihin halutessaan ohjaustyötä. Ohjaajia haetaan alan kouluista, minne voi jättää hakuilmoituksen intranettiin tai ilmoitustaululle. Seura C ilmoittaa käyttäneensä myös työvoimatoimiston palvelua.

Lajiliitosta ja Pohjois-Suomen aluepalvelutoimistosta kannattaa ohjaajia kysyä. Joskus saattaa ohjaaja löytyä myös sitä kautta. Muita rekrytointitapoja ovat netti, entiset jumpparit ja alan yrittäjät, joilla on toiminimi. Seura A ilmoitti haastattelussa, että yrittäjien määrä aikuisten liikuttajina tulee varmasti kasvamaan tulevaisuudessa. Heillä onkin vastanneista seuroista eniten ohjattuja ryhmiä toiminnassa. Myös Seura C on käyttänyt yrittäjiä. Mikään seuroista ei ilmoittanut käyttäneensä lehti-ilmoittelua eikä työvoiman vuokrausta ohjaajahankinnassa.

#### **4.6 Ohjaajien koulutustarpeet**

Kaikki seurat ilmoittivat vastauksissaan käyttävänsä Suomen Voimisteluliiton eli Svolin koulutuksia. Seurat A ja B käyttivät Pohjois-Pohjanmaan Liikunnan järjestämiä koulutuksia. Seura A käyttää tanssiurheiluliiton- ja viimeaikaista muoti-ilmio-  
tä Zumba® koulutusta. Seura C käyttää Zumba® koulutusta ja heillä on Les Mills® lisenssi. Les Mills® kouluttaa ohjaajiaan neljä kertaa vuodessa. Ohjelma vaihtuu kolmen kuukauden välein, ja he haluavat tuntinsa olevan juuri samanlaisia kaikilla saleilla. Seura D on budjetoinut ohjaajille heidän omavalintaiseen kouluttautumiseen.

Suomen Voimisteluliiton koulutus on pääasiassa Helsingissä, mikä aiheuttaa seuroille kurssimaksun lisäksi matkakustannukset. Oulussa ja muualla Pohjois-Suomessa koulutuksia on harvemmin. Yleensä seurat vaativat ohjaajilta sitoutumista koulutusta tarjotessaan. Joskus aikaisemmin ohjaajille ei maksettu lainkaan palkkaa, vaan palkkio maksettiin koulutuksina.

Seitsemäs kysymys kuului Tarvitsetteko lisää/millaista koulutusta? Vastauksia pyydettiin vapaamuotoisina. Seura A:n sähköpostilla lähettämä vastaus:

*"Koulutusta tarvitaan aina. Lasten ohjaajille, aikuisten ohjaajille peruskoulutusta ja ideakursseja..."*

Seura B vastasi näin:

*"Tarvitaan lisää koulutusta tanssillisia ideoita, koreografioita, perhelii-kuntaan ja terveysliikuntaan."*

Seuran C puheenjohtajan vastaus:

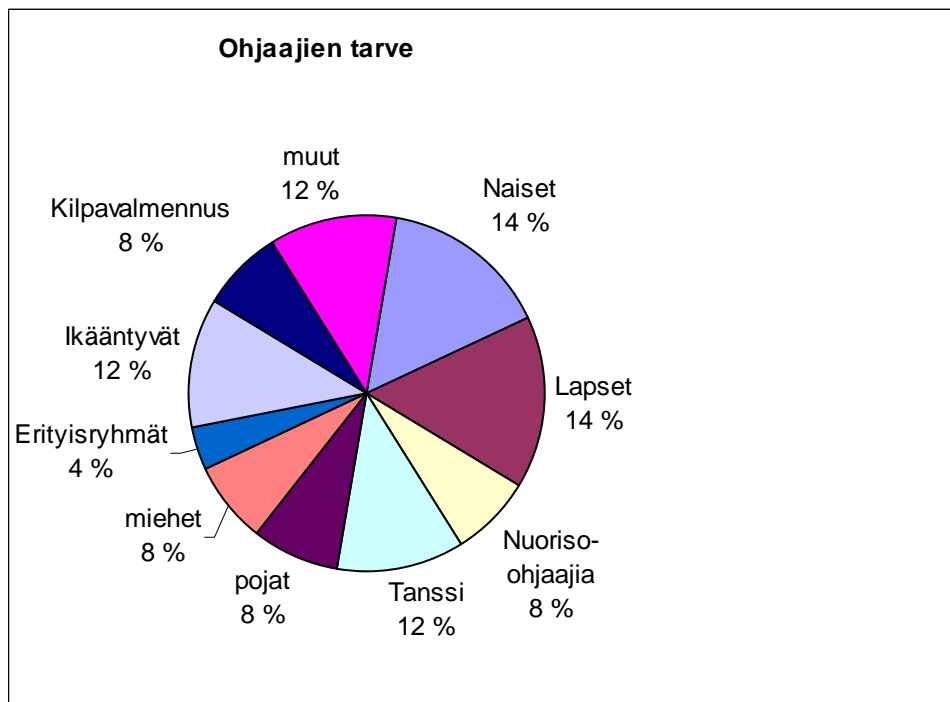
*"Aikuisten terveysliikunnan koulutusta ja ohjaajien peruskoulutusta, koska ohjaajia on ollut haasteellista löytää. Pitkään ohjanneet ohjaajat haluaisivat osallistua ideapäiville sekä kehittää omaa osaamistaan."*

D seuran puheenjohtaja sanoi haastattelussa näin:

*"Joo koulutusta 8-10 vuotiaiden tyttöjen ohjaajille sitä mikä on nykypäivää mitä lajeja tuon ikäiset harrastaa. Ja sitten tuoreita ideoita ikäihmisille."*

#### **4.7 Ohjaajien tarve**

Seuroilta kysyttiin, minkälaisia ohjaajia tarvitsette? Eniten ohjaajia tarvittiin naisten ja lasten ryhmien liikuttamiseen. Seuraaviksi eniten tarvittiin tanssin ja ikääntyvien ryhmien ohjaajia ja yllättäen muut kuten esiintyvien ryhmien joukkueenjohtajia, vähän liikkuneiden/terveysliikunnan ohjaajia ja les Mills ohjaajia. Tarvitaan myös nuoriso-ohjaajia, ohjaajia miesten ja poikien ryhmiin sekä kilpailevissa seuroissa kilpavalmentajia. Erityisryhmien valmentajia tarvitaan vähemmän, todennäköisesti siksi, että varsinkin pienemmillä seuroilla eivät resurssit riitä vammaisten ja erityistä huomiota vaativien lasten ohjaamiseen.



Kuvio 1 Ohjaajien tarve

Kilpailulajit ovat seuroissa kilpa-aerobic, joukkuevoimistelu, showtanssi ja tanssillinen voimistelu. Näihin lajeihin toivottiin lisää uusia ohjaajia.

Kun kysyttiin, löytyvätkö ohjaajat helposti, seurat A ja B vastasivat, että sopiva ohjaaja löytyy pienen hakuajan puitteissa. Seurat C ja D vastasivat, että sopivan ohjaajan löytyminen on haastavaa tai erittäin haastavaa. Seurat A, C ja D mainitsivat myös, että tuntien sisältöjä joudutaan muokkaamaan ohjaajien osaamisen mukaan. Seura A:n toiminnanjohtaja:” *Sitähän se nimenomaan on, säätämistä joka syksy.*” Seura D:n puheenjohtaja:” *Oishan se niin ihana perustaa kaikkia ryhmiä kun vain löytyis se ohjaaja.*”

Useissa tutkimuksissa ja kyselyissä ohjaajapula mainitaan urheilu ja liikuntaseurojen yhdeksi suurimmaksi haasteeksi (Diges ry 2008,31; Paju ym. 2009, 35–37). Haastatteluissa kysyttiin seurojen omia mielipiteitä, miksi ohjaajat eivät sitoudu. Kaikki seurat ilmoittivat syyksi ohjaajan elämäntilanteen. Seura C ilmoitti myös työajat, työn sijainnin ja ohjaaja ei jaa seuran arvoja. Ohjaustyö seuroissa sijoittuu pääasiassa arki-iltoihin ja viikonloppuihin aikaan, jolloin muut ovat vapaalla. Seura C toimii Oulun kaupungin reuna-alueella, joten epämukavien työaikojen lisäksi tulee vielä pitkä työmatka.

Kysyttäessä, kun tulee äkillinen sairaustapaus, miten seurassanne toimitaan, kaikki seurat vastasivat, että ohjaaja hoitaa sijaisen hankinnan itse. Se on alalla yleinen käytäntö myös kaupallisilla saleilla. A, C ja D seurat vastasivat lisäksi, että joko toiminnanjohtaja tai ryhmäliikuntavastaava auttaa sijaisen hankkimisessa. Seura C vastasi myös että:

*”Tunti perutaan, koska Pari viime vuotta on ollut todella haasteellista saada sijaisia. Ohjaajat ovat valitettavasti peruneet saman päivän aikana tunnit, ja sijaista on silloin mahdotonta saada. Monesti on käynyt niin että useampi hallituksen jäsen etsii päivän aikana tuuraajaa.”*

Seura D vastasi näin:

*” Ohjaajat ovat tunnollisia, sijainen vaikka kaivetaan esiin.”*

#### **4.8 Tulevaisuuden haasteet seuroissa ja yhteistyön mahdollisuudet**

Suurimmat haasteet tulevaisuudessa ovat kaikilla seuroilla ohjaajien osaaminen ja ohjaajapula. Seurat B, C ja D mainitsevat pulan vapaaehtoisista olevan toiseksi suurimman haasteen. Seuralla A on palkattu toiminnanjohtaja, joten heidän toimintansa ei heti kaadu vapaaehtoisten vähetessä. Kolmanneksi tärkein asia, joka vaatii huomiota, on ohjaajien koulutus ja pula liikuntatiloista. Neljänneksi tärkeimmät haasteet liittyvät talouteen ja ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen. Vapaaehtoisten osaaminen pitäisi pitää ajan tasalla. Haaste on myös miten ohjaajia motivoitaisiin lähtemään koulutuksiin.

Kun kysyttiin ovatko seurat kiinnostuneita yhteisestä ohjaajahankinnasta, vastauksia tuli yhtä monta kuin oli seurojakin. Vaihtoehtoina olivat: seurojen yhteisesti omistama yritys, joka myy rekrytointipalveluja, seurojen yhteisesti perustama yhdistys, joka hankkii ohjaajat. Molemmissa tapauksissa yritys tai yhdistys huolehtisi ohjaajien palkanmaksusta ja työnantajavelvoitteista. Kaksi muuta vaihtoehtoa olivat: seurojen yhteisesti hallinnoima rekisteri, josta itse haemme tiedot ja huolehdimme itse rekrytoinnin tai joku muu yhteistoimintamuoto.

Seura A vastasi joku muu yhteistoimintamuoto, mikä? ”Niistä ohjaajista, jotka ovat kiinnostuneita tuuraustyöstä, voisi saada jostain keskitetysti ohjaajien yhteystietojä” Seura B ei suoraan halunnut kieltäytyä yhteistyöstä, vaan rasti vaihtoehdon: Joku muu yhteistoimintamuoto. Seura C oli yritystoiminnan kannalla. Seura D suosii yhdistysmuotoista ohjaajavälitystä.

”Sana on vapaa osiossa” seura B perusteli kantaansa näin:

*”Emme koe, että keikkaohjaajat olisivat paras ratkaisu ohjaajapulaan. Meillä on tavoitteet korkealla ja yhteisöllisyyskin kärsisi.”*

Seura C:n perusteet yritystoiminnalle:

*Meitä kiinnostaa koulutusyhteistyö, ja seurat vois valvoa ns työnantajan etua. Ohjaajapula pitää palkat korkeina ja yksityisten palvelut on kalliita. Kohta jäsenmaksut nousee niin, että pienituloilla ei oo varaa harrastaa meidän seurassa.*

*Ohjaajien palkkavaatimukset on oikeutettuja, kun työajat on iltasin ja viikonloppusin. Meidän seura ei pysty työllistämään yhtään ohjaajaa kokopäiväisesti. Yritysmuoto olis parempi, koska se takais laadun ja vois auttaa paremmin ohjaajienkin työllistymisessä. Yritykseen on mahdollista palkata monitaitoisia ammattilaisia. Se ei yhityksissä aina onnistu.*

Seura D:n puheenjohtaja:

*Kyllä, yhitys on hyvä. Tuntihinta on sitte jotain tyyliin a euroa ja sillä sipuli. Hinta on se ja se piste. Pääsis ainaki niistä kaikenlaisista komervenkeistä, kun ei niistä tiä (= palkanmaksu ja työnantajavelvoitteet). Talouspuoli on ikuisuusongelma, ja se että on aina liian vähän ihmisiä. Sitte ku joku tulee, niin se tukitaan ihan täyteen töitä. Ei sais heti uutta ihmistä laittaa hirteen.*



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA AIHEET JATKOTUTKIMUKSIIN

### 5.1 Vapaaehtoistoiminta murroksessa

Suurin osa yhdistyksistä toimii edelleenkin vapaaehtoisten voimin. Liikuntaseurat ja urheiluseurat ovat tarpeellisia, mikä käy ilmi niistä tutkimuksista, joita on tehty. Myös julkinen valta on tiedostanut ja tunnustanut liikuntaseurojen yhteiskunnallisesti tärkeän merkityksen (Teiska 2008, 5). Teiskan tutkimuksen mukaan suurin osa liikunta ja urheiluseuroista haluaa jatkossakin edelleen toimia vapaaehtoisten voimin (Teiska 2008, 35).

Tutkimusten mukaan seuroissa ollaan sitä mieltä, että vapaaehtoistyö vähenee tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että palkattujen työntekijöiden määrä tulee lisääntymään ja toiminta ammattimaistumaan. Mikäli seurojen edellytetään osallistuvan tuottamaan sellaisia palveluja, jotka vaativat pitkäjännitteisyyttä ja sitoutumista sekä toimitusvarmuutta, palkattuja työntekijöitä tulee lisätä. (Kärkkäinen 2010, 105; Pihlaja 2010, 47.)

Kolmannen sektorin toimijoita, myös urheiluseuroja, halutaan yhä enemmän mukaan yhteiskunnan palvelujen tuottajiksi. Väestö vanhenee, palvelujen tarve kasvaa, ja myös ohjatun terveystoiminnan tarve kasvaa. Samoin lasten iltapäivätoiminta on jo pitkään kaivannut resursseja tiloja ja ohjaajia. Uusia tarpeita ilmaantuu joka vuosi. Viimeisin hanke on ”Mikä Mopoa liikuttaa” Pohjoissuomalaisten kutsuntaikäisten huono kunto oli virittänyt tutkimuksen, jonka tulosten jälkeen myös Seura C sai Oulun kaupungilta haasteen järjestää liikuntaa kutsuntaikäisille. (Ahola & Koskimäki 2009, 1.)

Kun yhdistyksiä halutaan enemmän mukaan palvelujen tuottajiksi, toiminnan laatuvaatimukset kasvavat. Yhdistysten kyky vastata kysyntään, riippuu paljon siitä miten resursseja sekä vapaaehtoisia, palkattuja henkilöitä että rahaa toimintaan saadaan. Vaatimusten kasvaessa seurojen tulee toimia yhä ammattimaisemmin. (Pihlaja 2010, 96; Teiska 2008,1; Hovi 2011, 10.)

Yhteisöllisyys on jäänyt viimeaikaisen yhteiskunnan kehityksen jalkoihin. Yhä lisääntyvä itsekkyyks ja oman edun tavoittelu ei voi olla vaikuttamatta liikuntaseuro-

jen toimintamahdollisuuksiin. Nyt vaaditaan elämyksiä, ja seuroilta odotetaan yhä parempaa palvelua yhä pienemmällä maksulla. Yhä useammat ihmiset eivät tiedä mikä vapaaehtois pohjalta toimiva liikuntaseura on, ja mitä varten sellainen on olemassa. Jäsenet eivät miellä itseään jäseniksi vaan kuluttajiksi, joilla on oikeus vaatia rahoilleen vastinetta. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 12). Samainen ilmiö stressaa niitä vapaaehtoisia, jotka parhaillaan toimivat liikuntaseuroissa. Toimintaa pitäisi parantaa, mutta resursseja ei tunnu löytyvän.

Liikuntaseurojen tulee itse kukin kohdaltaan päättää, lähtevätkö ne mukaan ostopalveluja tuottamaan. Toiminnan varmistamiseksi pienemmät seurat joutuvat miettimään, miten seura pyöritetään tulevaisuudessa. Kasvatetaanko toimintaa vai pienennetäänkö sitä, jos ohjaajia ei kerta kaikkiaan löydy. Ohjaajien vaihtuvuus voi olla niin suurta, että tarjonnan nykyistä laajuutta ei pystytä pitämään. On erittäin harmillista, jos toiminta vähitellen kuihtuu siksi, että vapaaehtoistoimijoiden resurssit uhkaavat loppua. Kysyntää on kuitenkin kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden seurojen palveluille.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Haastateltavia puheenjohtajia/toiminnanjohtajia oli 5 kpl. Rohkeutta yritystoiminnan perustamiseen ei tämän haastattelututkimuksen mukaan ollut. Yksi seura, joka on Suomen neljänneksi suurin, jätti kokonaan vastaamatta. Rekrytointi ei heille ole muodostunut ongelmaksi. Seura B:n puheenjohtaja piti keikkatyöntekijöitä jopa uhkana joukkuehengelle.

Tutkimus antoi tutkijalle hyvän kuvan siitä, kuinka periaatteessa samankaltaista tuotetta eli aikuisten terveysliikuntaa tarjoavat seurat, ovat todella erilaisia. Toiminta on järjestetty aivan eri tavoin. Kahdella seuralla on palkatut työntekijät. Toiminnan laajuus sekä määrällisesti ja alueellisesti ovat aivan erilaisia kaikilla tutkimukseen osallistuneilla seuroilla. Todellinen mahdollisuus ohjaajapankin perustamiselle seurojen muodostamana yhteisönä selviäisi, jos kysely tehtäisiin kaikille Oululaisille terveysliikuntaa tarjoaville tahoille sekä liikuntaseuroille että yrityksille.

### 5.3 Jatkoselvitysten aiheita

Selvitys osoitti sen, vaikka voimisteluseurojen puheenjohtajat ja toiminnanjohtajat eivät olleet vielä valmiita osallistumaan yritystoimintaan, olivat he kuitenkin kiinnostuneet kaikista mahdollisuuksista saada uusia ohjaajia. He olisivat potentiaalisia asiakkaita. Osakkaat ovat siis vielä haussa. Seuraava vaihe olisikin selvittää, löytyykö ohjaajapankkiin osakkaita jostain muualta. Tiedustelut ja taustatyötä pitäisikin suunnata myös kaupallisille toimijoille Oulussa. Yhteistyö ja verkostojen luominen on nähty erittäin tärkeänä toiminnan kehittämisen muotona tulevaisuudessa. Näyttää siltä, että verkostotyöskentely on uusi ja hieman oudostuttava asia liikuntaseuroissa ja yhdistyksissä yleisemminkin. (Teiska 2008, 35; Harju 2004, 120.) Ajatuksesta perustaa ohjaajapankki ei vielä luovuta, vaan odotetaan, että aika on kypsä. Toivotaan että tulevaisuudessa urheiluseuroissakin yritystoiminta nähtäisiin hyvänä apuna eikä uhkana.

Ohjaajapankki tarvitsee asiakkaisiin toki enemmän seuroja, kuin pelkästään nämä viisi tutkimukseen osallistunutta. Muuten liikevaihto todennäköisesti jäisi liian pieneksi, ja kaikenlaisia työllistämisen- ja yritystukia tarvittaisiin jatkuvasti. Lisäselvityksiä pitää tehdä. Markkinatutkimus on enemmän kuin paikallaan.

Ohjaajapankki voisi siirtyä hautomovaiheeseen, jossa selviteltäisiin mahdollisuutta perustaa se yrittäjävetoisena. Toinen erittäin mielenkiintoinen yritys malli on yhteiskunnallinen yritys. Suomessa juuri tätä Britannian mallin mukaista yritys muotoa ei ole olemassa. Meillä on kuitenkin vahvat osuustoiminnan perinteet. Yhdistysten ja yritysten verkottumiseen osuustoimintamuotoinen ohjaajapankki tarjoaisi hyvät mahdollisuudet. Pienyritysten muodostamia markkinointiosuuskuntia ja hankinta-osuuskuntia Suomesta löytyy useita.

Osuuskunnan voisivat perustaa myös ohjaajat itse. Pääomaa ei tarvita mahdotto- masti. Osuuskuntalaki ei määrittele minimipääoman suuruutta. Oikeus ansiosidonnaiseen työttömyyspäivärahaankin säilyy, jos omistajan osuus ei ylitä viittätoista prosenttia (Köppä, Laukkanen & Santala 2000, 110–111). Esimerkkinä voisi toimia Oululainen Osuuskunta Aura, missä arkeologit ja kulttuuriantropologit tarjoavat palvelujaan (Kulttuurintutkijain Osuuskunta Aura 2012, 1). Kuten sivustolta huo-

maa, osuuskunnan jäsenet koostuvat monen eri alojen tutkijoista. Samoin ohjaajapankkiin pitää saada mahdollisimman monen lajin sekä monen ikäisiä ohjaajia.

Valittiinpa minkälainen yritysmuoto tahansa, yksi iso asia tulee olemaan alkupääoman saanti ja varsinkin aloitusvaiheen rahoitus. Kaksi työntekijääkin vaatii jo kohtuullisen määrän alkupääomaa ja palkkatukea. Kunnolliseen HR-ohjelmistoon pitää satsata. Yhdistysten saamat tuet ovat valitettavan pienet määrällisesti. Toiminnan aloittamiseen tarvitaan mahdollisesti leveämpiä hartioita ja enemmän yhteistyökumppaneita. Tavoitteena toki on, että ohjaajapankki tulee toimeen omalla tulorahoituksella.

Yritystoiminnan osakkaiksi voisivat tulla myös kaupunki ja ne kaupalliset toimijat, joiden strategiaan yhteistyö yhdistysten ja oppilaitosten kanssa sopii. Kansainväliset ketjut kuten Sats ja CMS saattavat jäädä ulkopuolelle. Tutkija sai vinkin yhteistyön aloittamisesta Erotuomarikerhon malliin Pohjois-Pohjanmaan Liikunnasta eli Popli ry:stä. Siinä olisi yksi mahdollinen osakas ja yhteistyökumppani tällä alueella, jos sen säännöt sallivat osakkuuden yrityksissä. Samoin Suomen Voimisteluliiton sekä SLU:n kiinnostus toimintaan pitäisi selvittää, koska suuri osa pienistäkin liikuntaseuroista on kyseisten keskusliittojen jäseniä. Liitot yleensä haluavat olla mukana alan kehittämisessä.

Eräs yhteistyömuoto kaipaisi vielä selvittämistä, nimittäin yhteisten sijaisten palkkaaminen. Siihen ei tarvittaisi välttämättä yritystä, mutta sitäkin enemmän yhteistyötä ja ennakkoluulottomuutta. Käytännössähän samat ohjaajat toimivat jo nyt seuroissa, kaupallisilla saleilla, kansalaisopiston tunneilla ja Oulun kaupungin järjestämissä ryhmissä. Nähtäväksi jää, palveleeko Oulun kaupungin ohjaajapankkihanke tulevaisuudessa kaikkia toimijoita tasapuolisesti.

Kolmannen sektorin toimijoita, myös urheiluseuroja, tarvitaan varmasti tulevaisuudessa, kun kuntarakenne muuttuu. Kansalaisten mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon ja omaan hyvinvointiin voivat olla pian yhdistysten varassa. Yhdistykset lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja henkistä hyvinvointia, kunhan niiden toimintaedellytykset turvataan. Tässä yhteydessä tulisi selvittää kaikenlaiset mahdollisuudet helpottaa vapaaehtoisvoimin toimivien yhdistysten työtaakkaa. Rahoitus, lainopillinen apu työllistämässä, koulutusyhteistyö ja tiedonkulun parantaminen

kaipaavat kehittämistä. Samoin suomalainen lainsäädäntö pitäisi saattaa ajan tasalle siten, että helpotetaan työllistämistä ja työn vastaanottamista. Kilpailulainsäädäntö vaatii edelleen harmonisointia, esimerkiksi sosiaalisten yritysten perustamista Suomessa tulisi helpottaa. Nythän sellaista yritysmuotoa ei meillä tunneta, kuten yhdistysmuotoista toimintaa ei tunneta muualla kuin Suomessa (Pihlaja 2010, 101.)

## LÄHTEET

- Ahola, R. & Koskimäki, H. 2009. Mopohanke. [Internetsivusto]. Oulu: Oulun Dia-konissalaitos & Oulun Yliopisto. [viitattu 24.2.2012]. Saatavana: <http://www.tuunaamopo.fi/sivu/fi/yhteystiedot/>
- Angeria, M., Hirvasniemi, R., Rajala, A., Eriksen, L. & Kanto, V. 2009. Tero-terveempi Oulu hanke 1.3.2009–31.10.2011 Tarkennettu projektisuunnitelma 7.10.2009. [Verkkojulkaisu]. Oulu: Oulun Kaupunki. [viitattu 21.9.2011]. Saatavana: <http://sp.terps.foral.fi/Hankesuunnitelmat/TerPS%20TERO-Terveempi%20Oulu%20projektisuunnitelma.pdf>.
- Diges ry. 2008. Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys Loppuraportti. [Verkkojulkaisu]. Helsinki. [viitattu 15.11.2011] Saatavana: [http://www.diges.info/pdf/Liikunta-alan\\_yritys-ja\\_seuratoiminnan\\_selvitys.pdf](http://www.diges.info/pdf/Liikunta-alan_yritys-ja_seuratoiminnan_selvitys.pdf).
- Finnvera Oyj. 2001. Liiketoimintasuunnitelma (Perusrunko aloittavalle yritykselle). [Verkkojulkaisu]. [viitattu 26.2.2012]. Saatavana: [http://www.google.fi/#sclient=psy&hl=fi&source=hp&q=liiketoimintasuunnitelma+finnvera&pbx=1&oq=liiketoimintasuunnitelma&aq=3&aqi=g2gs1g2&aql=&gs\\_sm=1&gs\\_upl=0l0l1l3260l0l0l0l0l0l0l0l0l0l0&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.,cf.osb&fp=48f7d4a8988903bd&biw=1280&bih=610](http://www.google.fi/#sclient=psy&hl=fi&source=hp&q=liiketoimintasuunnitelma+finnvera&pbx=1&oq=liiketoimintasuunnitelma&aq=3&aqi=g2gs1g2&aql=&gs_sm=1&gs_upl=0l0l1l3260l0l0l0l0l0l0l0l0l0l0&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=48f7d4a8988903bd&biw=1280&bih=610)
- Harju, A. 2004. Aktiivisten kansalaisten Suomi. Keskustelunavaus järjestöllisen koulutuksen tehostamisesta. Helsinki. Edita Prima Oy. Oikeusministeriön julkaisuja 2004 11.
- Heikkala, J. & Koivisto, N. 2010. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, Diges r.y., Suomen liikunta ja Urheilu r.y. [Verkkojulkaisu]. [viitattu 6.8.2011]. Saatavana: [www.diges.info/pdf/Liikunta-alan\\_yrittajyyden\\_kehittamisstrategia\\_2020.pdf](http://www.diges.info/pdf/Liikunta-alan_yrittajyyden_kehittamisstrategia_2020.pdf)
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2009. Henkilöstöpalvelualan rekrytointia koskevat yleiset sopimusehdot. [Verkkojulkaisu]. [viitattu 22.9.2011] Saatavana: [http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/liitetiedostot/HPL\\_REKRY-YSE\\_2009\\_140109.pdf](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/HPL_REKRY-YSE_2009_140109.pdf)
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2006. Henkilöstöpalvelualan työvoimanvuokrausta koskevat yleiset sopimusehdot. [Verkkojulkaisu]. [viitattu 21.9.2011]. Saatavana: [http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/liitetiedostot/HPL\\_YSE\\_2006.pdf](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/HPL_YSE_2006.pdf)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Holopainen, T. 2010. Yrityksen perustamisopas käytännön perustamistoimet. Helsinki: Edita Publishing.

- Hovi, M. 2011. Aikuisten terveystieteiden edistäminen liikuntaseuroissa. Kunnossa kaiken ikää (KKI)-ohjelman seuratoiminnan kehittämishanke (2008–2010). Jyväskylän yliopisto. Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Pro gradu -työ. Julkaisematon
- Järvinen, H. 1999. Liikunta- ja urheiluseurat kovin erilaisia. Liikunnan ja urheilun maailma 11/99. Helsinki. Suomen Liikunta ja Urheilu. [Verkkajulkaisu]. [viitattu 21.9.2011]. Saatavana: [www.slu.fi/lum/11\\_99/slu-yhteiso/liikunta-ja\\_urheiluseurat\\_kovin/](http://www.slu.fi/lum/11_99/slu-yhteiso/liikunta-ja_urheiluseurat_kovin/).
- Karhatsu, H. 2003. Suomalaisen joukkueurheiluyritysten menestystekijät. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin laitos. Yrittäjyys ja pk-yrittäjyyden johtaminen. Pro gradu -työ. Julkaisematon.
- Kautto, J. 2004. Opteam Lappi Henkilöstöpalveluyrityksen laajentuminen Lappiin. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Talouden ja hallinnon yksikkö. Opinnäyte-työ. Julkaisematon.
- Keinänen, A. & Ilvonen, E. 2008. Vuokratyövoiman käytön edut ja haitat käyttäjäyritysten näkökulmasta. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Edilex Edita Publishing. [viitattu 22.9.2011]. Saatavana: <http://cc.joensuu.fi/~akeinane/vuokratyo.pdf>
- Koski, P. 2010. Ammatillaisen alkutaival -liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen (2008–2011) väliraportti. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu, Kuntoliikuntaliitto, Nuori Suomi ry, Opetus ja kulttuuriministeriö, Veikkaus. [Verkkajulkaisu]. [viitattu 22.9.2011]. Saatavana: <http://www.seuratuki.fi/@Bin/142158/Väliraportti+SEURATUKIHANKKEsta+2010+%282%29.pdf>
- Kosonen, H. & Tiikkaja, A. 2008. Liikunta-alan yritys ja seuratoiminnan selvitys - loppuraportti. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriön SILE-hanke, Opetusministeriö, Suomen Urheiluopisto, Jykes Oy, SLU ry. [Verkkajulkaisu]. [viitattu 22.9.2011]. Saatavana: [http://www.diges.info/pdf/Liikunta-alan\\_yritys-ja\\_seuratoiminnan\\_selvitys.pdf](http://www.diges.info/pdf/Liikunta-alan_yritys-ja_seuratoiminnan_selvitys.pdf)
- Kulttuurintutkijain Osuuskunta Aura. [internetsivut]. [viitattu 8.2.2012]. Saatavana: <http://www.auraok.fi/index.htm>
- Kuoppa, L. 2010. Yrityksen perustajan opas. Keskuskauppakamari. Helsinki. Edita Prima.
- Kärkkäinen, A. 2010. Urheiluseurat seudullisessa liikuntasuunnittelussa: Tutkimus liikunta- ja urheiluseurojen toiveista ja tarpeista Jyväskylän seudulla. Jyväskylän Yliopisto. Liikunnan yhteiskuntantieteet. Pro gradu -tutkielma. Julkaisematon.
- Köppä, T., Laukkanen, J. & Santala, J. 2000. Enemmän kuin yritys – Yhteisöllisen yrittämisen menestystekijät. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lahti, R.J. 1997. Missä olet hallintolainen? Tutkimus liikuntasosiologia tai liikuntasuunnittelu- ja hallinto pääaineinaaan valmistuneiden liikuntatieteilijöiden sijoittumisesta työmarkkinoille. Jyväskylän Yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu-työ. Julkaisematon.

Lappalainen, S. 2008. Ammatillinen identiteetti ja oppiminen vuokratyössä. Jyväskylän Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu-työ. Julkaisematon.

L 16.7.2010/678. Yhdistyslaki

L 18.12.1998/1054. Liikuntalaki.

Majasaari, J. & Grönqvist, H. 2007. Järjestökentän kuvaa etsimässä. Selvitys keski-suomalaisista kolmannen sektorin yhteisöistä ja niiden tarpeista. [Verkkójulkaisu]. Jyväskylä: Keski-Suomen yhteisöjen tuki ry. ESR.[viitattu 22.9.2011]. Saatavana: [www.kyt.fi/PDF\\_julkaisut/jarjestoselvitys.pdf](http://www.kyt.fi/PDF_julkaisut/jarjestoselvitys.pdf)

Mäkinen, S. 2012. Puheenjohtaja. Patelan Voimistelijat ry. Haastattelu 2.2.2012.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2008. Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Suomen Valtio. [viitattu 22.9.2011]. Saatavana: [http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/linjaukset\\_ohjelmat\\_ ja\\_hankeet/liitteet/VN\\_periaatepaatos\\_111208.pdf](http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ ja_hankeet/liitteet/VN_periaatepaatos_111208.pdf)

Opetusministeriö. 2008. Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla. Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:14. [viitattu 22.9.2011]. Saatavana: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/tr14.pdf?lang=fi>

Oulun kaupungin liikuntavirasto työryhmät. 2008. Oulun kaupungin Terveysliikuntaohjelma. [Verkkójulkaisu]. [viitattu 22.9.2011]. Saatavana: <http://www.ouka.fi/liikunta/pdf/Terveysliikuntaohjelma.pdf>

Oulun kaupunki. 2011. Urheiluseurojen toiminta-avustukset. Hakemuslomake. [viitattu 9.11.2011]. Saatavana: <http://www.ouka.fi/liikunta/avustus/avustus.html#urhseurat>

Pakaste, M. & Laukkanen, H. 2006. Hakeva löytää: hakevan toiminnan hyviä käytäntöjä kouluttajille ja koulutusyhdyshenkilöille oppilaitoksissa ja työpaikoilla. Helsinki: Opetusministeriö. Noste.

Pihlaja, R. Kolmas sektori ja julkinen valta. 2010. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu 61.



- Pitkänen, S., Luoma, L., Järvensivu, A. & Arnkil, R. 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmien syyt työnantajan, työnhakijan ja työvoimatoimiston näkökulmasta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 15.
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rajala, V. 2010. Seudullinen liikuntaverkkopalvelu suunnitelma loppuraportti. [Verkkojulkaisu]. [viitattu 28.7.2011]. Saatavana: [www.ouka.fi/liikunta/hankkeet/vireilla.html](http://www.ouka.fi/liikunta/hankkeet/vireilla.html).
- Stenholm, P. 2006. Starttirahalla yrittäjyyteen. Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus.
- Suomen Voimisteluliitto ry. [Internetsivusto]. [viitattu 15.2.2012]. Saatavana: <http://www.voimistelu.fi/koulutus/>
- Suomen Liikunnan Ammattilaiset ry. [Internetsivusto]. [viitattu 15.2.2012]. Saatavana: <http://www.sla-ry.fi/>
- Tanskanen, A. 2008. Modernia orjatyötä? Analyysi vuokratyön oikeudenmukaisuusongelmista. [Verkkojulkaisu]. Westermarckseuran julkaisu Sosiologia 45. [viitattu 16.9.2011]. Saatavana: [http://www.valt.helsinki.fi/blogs/aotanska/modernia\\_orjatyota.pdf](http://www.valt.helsinki.fi/blogs/aotanska/modernia_orjatyota.pdf).
- Teiska, M. 2008. Aikuisten terveyslääkinnän asema ja tulevaisuus Keski-Suomen liikuntaseuroissa. Jyväskylän Yliopisto, Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Pro Gradu-tutkielma. Julkaisematon
- Ukkola, S., Huotari, T. & Männistö, J. 2011. Kolmannen sektorin osaamis- ja kehittämistarpeet sekä sosiaalisen ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden tunnettuus. Lycky-hankkeen kyselytutkimuksen raportti. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 6/2011. [Verkkojulkaisu]. [viitattu 22.9.2011]. Saatavana: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33309/oamk\\_tkjulkaisu\\_38.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33309/oamk_tkjulkaisu_38.pdf?sequence=1)
- Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Verohallinto. [Internetsivusto]. [viitattu 30.1.2012]. Saatavana: [http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ ja\\_yhteisoasiakkaat/Yhdistys\\_ ja\\_ saatio/Tuloverotus/Milloin\\_yhdistys\\_ tai\\_ saatio\\_ on\\_ yleishyod\(11733\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ ja_ saatio/Tuloverotus/Milloin_yhdistys_ tai_ saatio_ on_ yleishyod(11733)).
- Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. Näkökulmia vuokratyöhön. 2006. Työministeriö. Helsinki. Hakapaino Oy. Työpoliittinen tutkimus.

Vilkkä, H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen Opinnäytetyö. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yle Oulu. 23.11. 2010. Oulussa maan kovin nuorisotyöttömyys. [Verkojulkaisu]. Oulu. [Viitattu 27.2.2012]. Saatavana: [http://yle.fi/alueet/oulu/2010/11/oulussa\\_maan\\_kovin\\_nuorisotyottomuus\\_2161992.html](http://yle.fi/alueet/oulu/2010/11/oulussa_maan_kovin_nuorisotyottomuus_2161992.html)

## LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

Seuran nimi: \_\_\_\_\_

Jäsenmäärä: \_\_\_\_\_

**Valitkaa sopivimmat vastausvaihtoehdot, voi myös olla useita**

**1. Seuramme/jaostomme toiminta on luonteeltaan**

- Kilpaurheiluseura  
 Harrastajaseura  
 Molempia

**2. Seuramme ryhmät ovat:**

- avoimia kaikille  
 kilparyhmiä, joihin pääsee valinnan perusteella  
 jotain tuolta väliltä millaisia?
- 

**3. Seurallamme on ryhmiä**

- Alle kouluikäisille lapsille tytöille ja pojille  
 Ala-asteikäisille tytöille  
 Ala-asteikäisille pojille  
 Nuorille naisille  
 Nuorille miehille  
 Naisille  
 Miehille  
 Ikääntyville

**4. Kuka vastaa seurassanne ohjaajahankinnasta?**

- Hallitus  
 Meillä on palkaton vastuhenkilö/henkilöt  
 Meillä on tehtävään palkattu työntekijä  
 joku muu järjestely mikä:
- 
- 

**5. Mistä löydätte/haette ohjaajia?**

- Lehti-ilmoituksella  
 Koulutatte itse  
 Ohjaajaksi haluavat tarjoutuvat itse  
 Työvoimatoimistosta  
 Käytätte työvoiman vuokrausta  
 Käytätte lajiliiton palvelua  
 Alan kouluista  
 Puskaradio  
 Muualta mistä:
- 
- 

**6. Jos koulutatte itse ohjaajia, kenen järjestämää koulutusta käytätte?**

- Lajiliiton koulutusta (svoli)  
 Maakunnan palvelujärjestön koulutusta (popli ry)  
 Jotain muuta mitä:
-

## 7. Tarvitsetteko lisää koulutusta ja millaista koulutusta?

---



---



---

## 8. Minkälaisia ohjaajia tarvitsette?

<input type="checkbox"/>	Aerobic/kuntojumppa ohjaajia aikuisille	
<input type="checkbox"/>	Lasten liikunnan ohjaajia	
<input type="checkbox"/>	Nuoriso-ohjaajia	
<input type="checkbox"/>	Tanssi-ohjaajia	
<input type="checkbox"/>	Ohjaajia poikien liikuntaryhmiin	
<input type="checkbox"/>	Miesten liikuntaryhmien ohjaajia	
<input type="checkbox"/>	Erytisryhmien ohjaajia	
<input type="checkbox"/>	Ohjaajia ikääntyvien liikuttamiseen	
<input type="checkbox"/>	Kilparyhmien valmentajia	laji/t: _____
<input type="checkbox"/>	muita millaisia:	_____

---

## 9. Löytyvätkö ohjaajat helposti?

<input type="checkbox"/>	aina löytyy sopiva ohjaaja
<input type="checkbox"/>	sopiva ohjaaja löytyy pienen hakuajan puitteissa
<input type="checkbox"/>	sopivan ohjaajan löytyminen on haastavaa
<input type="checkbox"/>	sopivan ohjaajan löytyminen on erittäin haastavaa
<input type="checkbox"/>	Joudumme muokkaamaan tuntien sisältöä ohjaajien osaamisen mukaan

## 10. Mitkä ovat mielestänne suurimmat syyt siihen etteivät ohjaajat sitoudu?

<input type="checkbox"/>	Palkkaus
<input type="checkbox"/>	Työajat
<input type="checkbox"/>	Työn sijainti
<input type="checkbox"/>	Puutteet ohjaajan ammattitaidossa
<input type="checkbox"/>	Ohjaajan elämäntilanne
<input type="checkbox"/>	Ohjaaja ei jaa seuranne arvoja
<input type="checkbox"/>	Muu mikä?

---

## 11. Kun tulee äkillinen sairaustapaus, miten seurassanne toimitaan?

<input type="checkbox"/>	Ohjaaja hoitaa sijaisen hankinnan itse
<input type="checkbox"/>	Joku muu hoitaa sijaisen hankkimisen kuka: _____
<input type="checkbox"/>	Meillä on vakituinen sijainen joka hoitaa tunnin
<input type="checkbox"/>	Tunti perutaan, koska: _____

---



---

## 12. Kuinka paljon Teillä on resursseja käytettävissä ohjaajahankintaan?

(Henkilöstöä, aikaa, taloudellisia resursseja)

<input type="checkbox"/>	resurssit ovat täysin riittävät
<input type="checkbox"/>	resursseja pitäisi saada lisää
<input type="checkbox"/>	resurssit ovat täysin riittämättömät

jos vastasitte: "resursseja pitäisi saada lisää" tai "resurssit ovat täysin riittämättömät" minkälaista apua kaipaisitte?

---



---



---

**13. Mitkä ovat suurimmat tulevaisuuden haasteet seurassanne?**

- Pula vapaaehtoisista seuratoimitsijoista
- Puutteet vapaaehtoisten toimitsijoiden osaamisessa
- Ohjaajapula
- Ohjaajien osaaminen
- Ohjaajien koulutus
- Ohjaajat eivät ole kiinnostuneet koulutuksista
- Talous
- Kirjanpito tai/ja muu byrokratia
- Pula liikuntavälineistä
- Pula liikuntatiloista
- muuta mitä?

---



---

**14. Oletteko kiinnostuneet seurojen yhteisestä ohjaajahankinnasta ja mikä olisi mielestänne paras toimintamalli?**

- Seurojen yhteisesti omistama **yritys**, jolta rekryointipalveluja ostetaan
- Seurat yhdessä perustama **yhdistys**, joka hankkii ohjaajat huolehtii palkanmaksusta ja työnantajavelvoitteista
- Seurojen yhteisesti hallinnoima rekisteri, josta voimme itse hakea tietoja ja työnantajavelvoitteista huolehdimme itse
- Joku muu yhteistoimintamuoto, mikä?

---



---



---

Muita ajatuksia sana on vapaa: