



## **LeKi-futis ry:n strategian jalkauttaminen kolmivuotisen toimintasuunnitelman kautta**

Jussi Tuominen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma

## Tiivistelmä

**Tekijä(t)**

Jussi Tuominen

**Tutkinto**

Liikunnanohjaaja

**Raportin/Opinnäytetyön nimi**

LeKi-futis ry:n strategian jalkauttaminen kolmivuotisen toimintasuunnitelman kautta

**Sivu- ja liitesivumäärä**

32 + 5

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa LeKi-futis ry:lle toimintasuunnitelma vuosille 2022-2024 aiemmin keväällä tehdyn strategian pohjalta. Seuran työntekijöiden kanssa, pääasiassa junioripäällikkö Matti Tuomisen, pohdittiin suurimpia tulevaisuuden haasteita ja jopa mahdollisia ongelmakohtia sekä kuinka ne ratkaistaisiin konkreettisilla toimenpiteillä seuran hallituksen hyväksymään strategiaan nojaten.

Ensin käsiteltiin strategiaa teoriasolla, jotta voidaan ymmärtää sen sisältö. Samalla päästiin käsiksi myös käytännön näkökulmasta, että mihin kysymyksiin tehty strategia yrittää vastata.

Sitten selvitettiin tämän opinnäytetyön toimeksiantajan taustat ja avataan sen nykyistä tilannetta. Näin strategialle ja toimintasuunnitelmalle saatiin luotua konteksti ja pystyttiin ymmärtämään miksi mitään tehdään.

Tämän jälkeen käytiin läpi aiemmin tehtyä strategiaa ja tutkaillaan sen pääpointteja. Pureuduttiin tutkimaan strategiaa jo hieman syvemmin ja etsittiin sen konkreettisia ilmentymiä seuraympäristössä.

Seuraavaksi selitettiin toimintasuunnitelman valmiit palaset ja avattiin vielä työn alla olevia projekteja, jotka vaativat vielä pidempää työstöä ja mahdollisesti hallitukselta myönnytyksiä budjetin suhteen.

Lopuksi tutkailtiin projektia itseään, lopputuotosta ja opinnäytetyön tekijän toimintaa matkan varrella.

**Asiasanat**

Strategia, toimintasuunnitelma, seuratyö, jalkapallo

## Sisällys

1	Johdanto ja tavoite .....	1
2	Strategia yhdistyksen tai yrityksen toiminnassa.....	3
2.1	Strategia kolmannella sektorilla.....	3
2.2	Arvot .....	4
2.3	Missio .....	5
2.4	Visio.....	5
3	LeKi-futis ry:n esittely .....	7
3.1	Aika ennen LeKi-futis ry:tä .....	7
3.2	”LeKi-futis ry:n synty ja kasvu.....	7
3.3	Yhteistyöseurat .....	8
3.4	LeKi-futis ry:n nykyinen tilanne.....	9
4	LeKi-futis ry:n strategia 2021-2024.....	11
4.1	Seuran arvot .....	12
4.1.1	Kasvatuksellisuus.....	12
4.1.2	Määrätietoisuus.....	13
4.1.3	Välittäminen .....	13
4.1.4	Yritteliäisyys .....	13
4.2	LeKi-futiksen missiot ja toiminta-ajatukset.....	14
4.2.1	Parhaat puitteet kehittymiselle ja harrastamiselle kaikilla tasoilla .....	14
4.2.2	Kohtuulliset harrastamisen kustannukset .....	15
4.2.3	Tärkeä osa ihmisten elämää .....	16
4.3	Seuran visio .....	17
5	Toimintasuunnitelma vuosille 2022-2024.....	19
5.1	Laadullisten tutkimusmenetelmien hyödyntäminen .....	20
5.2	Vuosikello .....	21
5.3	Työnjako seuran työntekijöiden ja hallituksen kesken .....	22
5.4	Dokumentointisäännöt .....	24
5.5	Varainhankintamenetelmät.....	24
5.6	Harjoitepankki vuosisuunnitelmiseen .....	25
5.7	Pelaajapolku .....	26
5.7.1	Yhteistyöseurojen kanssa aktiivinen kommunikointi .....	26
5.7.2	Ikäluokkayhteistyö.....	27
5.7.3	Lisäharjoittelumahdollisuuksien kehittäminen.....	27
6	Pohdinta.....	30
	Lähteet .....	33
	Liitteet.....	34
	Liite 1. LeKi-futis ry:n strategia 2021-2024 .....	34

Liite 2. Taulukko 1, Työnjako (Tuominen 2021) .....	37
Liite 3. Taulukko 2, Toimintasuunnitelman aikataulu (Tuominen 2021).....	37

## 1 Johdanto ja tavoite

Nyky-yhteiskunta vaatii yhä enemmän laatua ja palvelua urheiluseuroilta ja ne monesti rinnastetaan jopa yrityksiin, olivat seurat ne sitten ry- tai oy-muotoisia. Jotta tähän huutoon pystytään, ja on pystytty vastaamaan, ovat seurat ottaneet mallia yritysmaailmasta kukin parhaaksi näkemällään tavalla. Tästä yleisimpiä konkreettisia esimerkkejä ovat palkatut työntekijät ja taustalle vaikuttamaan tulleet strategiat.

Kehitys kehitty ja maailma on hektisempi kuin koskaan. Pärjätäkseen tässä myllerryksessä ja pysyäkseen aallonharjalla tarvitsee urheiluseurojenkin olla muuntautumiskykyisiä ja suunnitelmallisesti mennä kohti tavoitettaan. Osa on onnistunut ratkaisemaan ongelman erikoistumalla ja keskittämällä resursseja tietynlaiseen toimintaan, esimerkiksi kilpailulliseen puoleen tai pelkästään tyttöihin. Maantieteellisistä ja väestöpoliittisista syistä tämä ei kuitenkaan ole ollut mahdollista kaikille, ainakaan täysin unohtamatta kaikkien kohderyhmän ulkopuolisten ihmisten liikuttamista.

Seuralle johdonmukaisen strategian luominen on yksi vaihtoehdoista selviytyä jatkuvan muutoksen keskellä, varsinkin kuin perinteisten seurajärjestelmien olemassaolo vaikuttaa lähestyvän jo sukupuuttoa. Isona haasteena on kaikkien toimintatapojen ja ideologioiden dokumentointi, ”aina ennenkin on tehty näin” ja ”Jarmo on aina hoitanut sen”, tällaisten lausahdusten kuuleminen ei seuraan palkattua uutta työntekijää paljoakaan auta.

LeKi-futis ry on Lempäälässä toimiva jalkapallon erikoisseura ja seuran nimen lyhenne tulee sanoista Lempäälän Kisa. LeKi-futis keskikokoisena keskikokoisen kunnan seurana on päässyt painimaan myös kyseisten ongelmien kanssa. Seurassa on alusta asti ollut palkattua väkeä, mutta henkilöt ovat pysyneet samoina ja kirjoittamattomia sääntöjä ja tapoja on pakostikin syntynyt. Hallitus on herännyt tähän tulevaisuudessa ongelmaksi muodostuvaan ilmiöön, mutta erinäisistä syistä johtuen ilmiötä ei ole täysin saatu kuriin aiempina vuosina, hidasteiksi muodostuneita viivästymisiä on tullut niin hyvin kuin vähän vähemmän hyvin perusteluin.

Opinnäytetyöprosessin tavoitteena oli tuottaa seuran uuden strategian mukainen toimintasuunnitelma vuosille 2022-2024, joka vastaa yllä kuvattuihin ongelmiin ja auttaa seuraa rakentamaan vankemmalle pohjalle. Kyseinen strategia on ollut seuran hallituksen työpöydällä jo useita kertoja, mutta viimeisimpänä kapuloita rattaisiin laittoi keväällä 2020 alkanut pandemia. Useat toimintasuunnitelman toimenpiteetkin ovat riippuvaisia vallitsevasta tilanteesta niin maanlaajuisesti kuin paikallisella tasolla, mutta kaikki kirjatu toimenpiteet on mahdollista saattaa aluilleen vuoden 2024 loppuun mennessä. Optimistisempien

tulevaisuuskuvien varalle on laadittu hieman vielä tavoitteellisempia toimia, joita ryhdytään ajamaan sisään tilanteen siltä näyttäessä. Opinnäytetyössä itsessään tutkaillaan strategiaa teoriatasolla ja mietitään sen eri osa-alueiden tarkoitusta ja merkitystä seuralle itselleen, sen sidosryhmille, ympäröivälle yhteisölle ja jäsenistölle tottakai. Sen lisäksi käsitellään tarkemmin LeKi-futiksen historiaa ja sitä kautta löydetään syitä, miksi mitäkin strategian osa-aluetta halutaan työstää.

Aiemmin luodun strategian ollessa enemmän teoriapainotteinen, on tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyvä toimintasuunnitelma erittäin käytännönläheinen. Se ei liiemmin sisällä tutkailua tai analysointia, vaan puhtaita toimenpiteitä, jotka pohjautuvat strategiasa mainittuihin tavoitteisiin. Tavoitteena on vuoden 2024 loppuun mennessä puheiden muuttaminen teoiksi eikä enää jahkailla mitä pitäisi tehdä ja kenen. Sen takia jokaisella toimenpiteellä on selvä aikataulu, vaikei nyt ihan päivän päälle, ja selvä työnjako kuka hoitaa minkäkin osuuden siitä.

## 2 Strategia yhdistyksen tai yrityksen toiminnassa

Strategia käsitteenä ei ole kovinkaan yksiselitteinen ja sitä käytetään useissa eri konteksteissa niin oikein kuin väärin. Jotta tällaista hieman epämääräistä käsitettä pystyy konkretisoimaan yhdistyksen tai yrityksen toimintaan, tulee sen luojan ymmärtää ja omaksua strategia omaan ajatusmalliinsa. Muuten kyseinen termi voi jäädä vain sananhelinäksi ja itse luojakin voi kokea sen liian vaikeaksi, saati sitten sen toteuttajat kyseisessä organisaatiossa. (Kamensky, M. 2020)

Strategian tulisi määrittää suunta ja perusta sen toteuttajan toiminnalle huomioiden muutuvat tekijät niin ulko- kuin sisäpuolella organisaatiota. Sen tarkoituksena on yhdistää eri kilpailuedun lähteet pelisuunnitelmaksi, jonka avulla pyritään kohti visiota. (Hesso, J. 2015, 78.)

Meillä jokaisella voi olla oma strategiamme, koskien esimerkiksi haaveammattia tai omassa yhden henkilön yrityksessä, ja silloin riittää, että se on kristallin kirkkaana omassa mielessämme. Mutta strategian koskiessa useampaa, on se syytä saada kirjalliseen muotoon ja kaikkien nähtäville. Vasta strategian luettuaan ja sisäistettyään, voi henkilö täysin toimia sen mukaisesti ja sitä edistäen, pelkkä ohjeiden jakeleminen ilman syytä tai perustelua ei ohjaa pitkäjänteiseen ja tuottoisaan toimintaan. Hyvässä strategiassa osataan yhdistää ja hyödyntää kaikkia olemassa olevia resursseja, mukaan lukien toimijoiden innovaatiot eikä vain oleteta heidän robottimaisesti toteuttavan yksinkertaista tehtävänsä. (Hesso, J. 2015, 85.)

Strategioita voi olla monenlaisia, erilaiselle aikavälille tai erilaiselle yhteisölle tai erilaiselle yleisölle. Osa strategioista on syvällisemmin pohdittuja ja vallitsevien olosuhteiden analysointiin pohjautuvia, osa taas enemmänkin yksittäisistä hyvistä ideoista koottuja kirjallisia dokumentteja. Koska strategiaa ei ole vielä tutkittu erityisesti peilaten liikunta-alaan tai yhdistystoimintaan, pohjautuu suurin osa teoriataustoituksesta yritystoimintaan suunnatuista strategiaa käsittelevistä materiaaleista, joita on yritetty tutkailla hieman erilaisesta näkökulmasta.

### 2.1 Strategia kolmannella sektorilla

Yhdistyksen toiminnassa strategian luominen on tärkeää, jotta suunta on selvä. Suunnitelmallisesti kirjattuna kaikki yhdistyksen tavoitteet voivat nojata heidän arvoihinsa, missioonsa ja visioonsa. Yrityksen strategiasta poiketen yhdistyksen toiminnan ei ole tarkoitus kasvattaa arvoaan rahallisesti, vaan tuottaa enemmän arvoa ja hyötyä sen jäsenistölle. Tällöin esimerkiksi hinta-laatusuhdevertailussa vaakakuppi kääntyy laadun suuntaan, toki vahvasti huomioiden taloudelliset rajoitteet yhdistysten pyöriessä pitkälti pienillä budjeteil-

la. 1990-luvulta lähtien jatkunut vahva kasvu kotitalouksien varallisuudessa on mahdollistanut laadun tarpeeseen vastaamisen suuremmilla harrastuskustannuksilla. (Koski, Mäenpää. 2018, 24-25.)

Paine ammattimaistua, syystä tai toisesta, on johtanut monella saralla yhdistysten lähentymisen yritysmaailmaan. Seurat palkkaavat entistä enemmän työntekijöitä ja ostavat liikuntaan liittyviä palveluita muilta tahoilta. Yksi syy on kilpaurheilu ja halu tarjota erityisesti junioreille entistä parempi polku lapsesta huippu-urheilijaksi, toinen iso syy on yksinkertaisesti vapaaehtoisten puute. Tämä on ollut kasvava trendi koko 2000-luvun eikä sille vielä loppua näy, toki rajallisten resurssien takia tietyissä ympäristöissä tämä muutos on jo hieman hidastunut. (Koski, Mäenpää 2018, 23-25)

## 2.2 Arvot

Kaiken toiminnan taustalla ja strategian pohjana tulisi toimia yhdistyksen arvot, jotka toimivat punaisena lankana jokaisessa päätöksessä. Niiden tarkoitus ei ole olla vain hienoja sanoja seinällä tai sanoja, joita haluttaisiin yhdistyksestä tai yrityksestä uskottavan. Niiden tulisi olla toimintaa kuvaavia sanoja, jotka pitäisi jäsenille että ulkopuolisille välittyä kaikesta toiminnasta. Arvot ovat ohjenuora, josta pidetään kiinni visiota kohti pyrittäessä. (Hesso, J. 2015, 28-29.)

Arvot voivat olla niin yhdellä sanalla määriteltäviä adjektiiveja, kuin myös hieman kuvaavampia ja täsmentävämpiä parin sanan lauseita. Ytimekkyys on myyvä, mutta tärkeintä on arvojen aitous ja niiden heijastuminen toiminnassa. Esimerkiksi Markkinointi-instituutti täsmentää pelkkää sanaa ”asiantuntijuus” ilmoittamalla arvokseen ”Asiantuntijuus, josta asiakas haluaa maksaa”. Tällä halutaan täsmentää ja ehkäpä juuri korostaa oman asiantuntijuuden laatua, joka varmasti kelpaa asiakkaalle ja on hintansa arvoista. (Hesso, J. 2015, 28-30.)

Hyvää arvoa ei tarvitse aina edes mainita, vaan jokainen toiminnan jäsen ja hieman enemmän ulkopuolelta asiaa katsellut voi sen nimetä. Kaikkien nimettyjen arvojen tulisi olla tällaisia, tai ainakin lähes, jotta toiminta on uskottavaa ja antaa aidon kuvan yhdistyksestä. Esimerkiksi kestävän kehityksen arvona omaavat toimijat voivat toimitiloissaan pitää esillä riittävän määrän erilaisia lajitteluastioita ja kieltää ravintolassaan pahviset kertakäyttöiset kahvikupit.

Arvojen noudattaminen on erittäin tärkeää hyvän imagon ja houkuttelevuuden ylläpitämiseksi. Organisaation arvojen laiminlyönti kostautuu lopulta eikä nykyajan interaktiivisessa maailmassa ja sosiaalisen median keskellä asiat pysy pitkään salassa. Aiemmin ehkä



toiminut suora propaganda ulospäin ja omien arvojen turhamainen esilletuonti ei olekaan enää niin kannattavaa. Kun omat jäsenet uskovat toimintaan ja sen arvoihin, se näkyy niin työnlaadussa kuin myös ulkopuolisen silmissä. He puhuvat ulkopuolisille asiasta positii-vissävytteisesti ja hyviä ystäviä uskotaan ennemmin kuin mainosta tai lentolehtistä. (Hesso, J. 2015, 28-29.)

### **2.3 Missio**

Strategian sisältöön vahvasti vaikuttaa myös missio. Missiolla tarkoitetaan yhdistyksen tehtävää eli sen syytä olemassaololle. Esimerkiksi jalkapalloseura on olemassa, jotta se voi tuottaa jalkapalloon liittyviä palveluita ja tapahtumia jäsenilleen. Vaikka arvot ohjailevat missiota, visiota ja strategisia valintoja, on missio ehkäpä tärkein palanen tässä pyramidissa. Jokaisella yhdistyksellä ja yrityksellä on syy, miksi se on ikinä perustettu. (Järvilehto, L. 2018, 127-129.)

Mission määrittäminen on tärkeää, jottei yhdistys unohda oikeaa tarkoituseräänsä. Yhdistys voi tuottaa muitakin palveluita ja osallistua muunkinlaiseen toimintaan, mutta kaiken tulisi lopulta hyödyttää yhdistyksen perimmäistä tarkoitusta. Kenenkään ulkopuolisen tai yhdistyksen sisällä olevan on vaikea uskoa toimintaan, jos ei tiedä miksi yhdistys haluaa niin tehdä.

### **2.4 Visio**

Visio on strategian kolmas pääpalanen, johon kaikki päätökset ja strategiset suuntaviivat pohjataan. Vision on tarkoitus kuvailla yhdistyksen tulevaisuuden näköalaa, yhdistyksen jäsenten haaveiden toteutumista. Sen tulee olla optimistinen ja jopa hieman utopistinen, sen täydellinen saavuttaminen ei tarvitse olla kovin realistista. Kuten strategiaan aseteltavien tavoitteiden, niin vision ei tarvitse olla kovinkaan helposti mitattava tai määriteltävä. Visio on ihannekuva siitä, miltä maailma näyttää, jos asiat menevät loistavasti (Järvilehto, L. 2018, 128). Applen ihannekuvana on tuottaa ”älyvapaan upeita tuotteita”, jollaisen määrittäminen on täysin katsojan silmissä eikä täysin objektiivisesti mitattavissa.

Visio ei ole suoraan sama asia kuin tavoite, enemmänkin kokonaisvaltainen päämäärä jossain tulevaisuudessa. Sen tavoittelemisen voi jatkua yrityksen tai yhdistyksen elinkaarren loppuun. Se voi tuoda tukea ja turvaa heikoilla hetkillä, kun jäsenet ja toimihenkilöt tietävät miksi tekevät työtään. Innostava ja mahtipontinen visio voi tuntua kaikkien ulkopuolisten mielestä täysin mahdottomalta, mutta silti olla relevantti juuri teille mission toteuttamisessa. (Järvilehto, L. 2018, 130-131.)

Esimerkiksi seuran visiona voi olla alueensa merkittävin liikuttaja, mikä on erittäin laaja kokonaisuus. Se ei määritä liikkumisen tasoa eikä laatua, se voi olla niin kilpa- kuin harrastetoimintaa. Se ei sisällä mitään lukuja, joten sen voi ymmärtää niin määrällisenä kuin laadullisena. Se ei myöskään määrittele liikuttajaa, joten se ei vertaile itseään vain oman lajin sisällä tai edes yhdistysten kesken.

### **3 LeKi-futis ry:n esittely**

LeKi-futis ry on Lempäälässä toimiva jalkapalloseura, jolla on sekä junioreita että aikuistoimintaa, niin miehissä kuin naisissa. Se on irtaantunut emoseura Lempäälän Kisasta joulukuussa 2009 ja vuoden 2010 alusta asti se on toiminut täysin omana seuranaan, eikä enää vain LeKi:n jaostona.

#### **3.1 Aika ennen LeKi-futis ry:tä**

LeKi:n nimen alla jalkapalloa pelattiin ensimmäisen kerran 1960-luvun lopulla, kun Martti Patojoki otti homman haltuun miesten osalta. Jalkapalloilu ei heti ottanut tuulta alleen ja se olikin pääasiallisesti jääkiekon kesälaji 1970-luvun ajan. 1980-luvulla Pertti Iivonen aloitti työnsä juniorijalkapalloilun hyväksi ja vuosikymmenen loppuun mennessä toimintaan oli saatu mukaan myös tyttöjä ja naisia. 1990-luvulla kuvioihin astui Jouni Virtanen, joka jatkoi Iivosen hyvää työtä ja ennen vuosituhannen vaihdetta LeKi:n nimen alla piirinsarjoihin osallistui myös tyttöjoukkueita, joka tuolloin ei ollut itsestään selvyyttä pienessä kunnassa. (Bergström, H & Mäkinen, P. 2019, 8-9.)

2000-luku oli suuren kasvun aikaa ja seuran toimintaan tuli kasapäin lisää junioreita. Ympärivuotisuutta toi futsalin mukaantulo, joka mahdollisti pallon potkimisen talvisin koulun saleissa. Iso kunnia tästä työstä kuuluu tuolloiselle jalkapallojaoston puheenjohtajalle Ilkka Koskiselle, jonka valtakaudella hätyyteltiin jo 400 lisenssipelaajan määrää. (Bergström, H & Mäkinen, P. 2019, 8-9.)

#### **3.2 ”LeKi-futis ry:n synty ja kasvu**

11.11.2009 LeKi ry:n jalkapallojaoston joukkueenjohtajakokouksessa esiteltiin idea LeKi-futis ry:n perustamisesta ja vuoden loppuun mennessä esitys vietiin Lempäälän Kisa ry:n johtokunnalle. Pienten vastustelujen jälkeen johtokunta hyväksyi Juha Raunion pöydälle tuoman esityksen ja neuvottelut saatiin päätökseen vuoden 2009 viimeisenä päivänä. (Bergström, H & Mäkinen, P. 2019, 8-9.)

Uusi seura LeKi-futis ry sai oikeuden käyttää LeKi-nimeä ja LeKi:n jalkapallotoiminta lakkautettiin. Uuden seuran haltuun siirrettiin kaikki jalkapallojaoston omaisuus, pelaajien pelioikeudet ja Tampereen piirin miesten Nelosen sarjapaikka. (Bergström, H & Mäkinen, P. 2019, 8-9.)

Tammikuussa 2010 uudelle seuralle nimitettiin hallitus, joka koostui puheenjohtaja Petri Mäkisestä, sihteerinä Harri Bergströmistä ja jäseninä Juha Ruuhonen, Ari Jokinen ja Leena

Gröndahl. Ensimmäisenä vuonna toiminnassa oli noin 200 lisenssipelaajaa, jotka pelasivat piirinsarjoja niin jalkapallon kuin futsalin puolella. Vuoden loppuun mennessä seuralle palkattiin edelleenkin virassaan oleva osapäiväinen toimistosihteeri Leena Gröndahl. (Bergström, H & Mäkinen, P. 2019, 8-9.)

Seuraavasta palkatusta henkilöstä tehtiin päätös vuonna 2011 ja vuoden 2012 alussa osapäiväisen junioripäällikön virassa aloitti Matti Tuominen, jonka virka kokoaikaisena vakinaistettiin vuoden 2017 alussa. Matin aloittaessa oli ylitetty jo 250 pelaajan raja ja seura on hänen työnsä ansiosta edelleen jatkanut kasvuaan, vuoden 2019 loppuun mennessä seurassa oli jo noin 100 toimihenkilöä ja 450 pelaajaa. (Bergström, H & Mäkinen, P. 2019, 8-9.)

Kasvun ansiosta ja sen kontrolloinnin vaatiessa tyttöjalkapallon kehittämiseksi palkattiin osa-aikaisena pelkästään tyttöpuolelle jalkapallokoordinaattoriksi Sami Nyysönen. Hänen loistava ja ahkera työnsä on johtanut tyttöjen määrän suureen kasvuun seurassa ja laadullisesta toiminnasta todisteena on T18-ikäluokassa Suomen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla pelaaminen jo toisena vuonna peräkkäin näin 2021 sekä seuran juniorimyllyn läpikäyneistä pelaajista rakentuvan naisten joukkueen olemassaolo.

Nuorimmissa ikäluokissa toiminnasta on vastannut vuoden 2019 alusta lähtien Toni Ryyppö, joka on luonut standardit aloittaville ikäluokille ja auttaa Tutorina lasten siirtyessä seuraaviin ikävaiheisiin. Hän vastaa myös vahvasti seuran sometuotannosta ja hänen olisi tarkoitus aloittaa kokopäiväisenä vuoden 2022 alusta edellä mainituissa rooleissa.

### **3.3 Yhteistyöseurat**

Ensimmäinen yhteistyösopimus allekirjoitettiin Tampereen Ilveksen kanssa vuoden 2010 lopussa ja LeKi-futis ry toimii edelleen tamperelaisten kasvattajaseurana. Tiiviistä yhteistyöstä kertoo myös Ilveksen organisaation tuki kasvattajaseuralleen valmennusosaamisen kehittämisen apuna sekä kaikenlaisten muiden ammattilaisten lainaaminen, kuten psykisen ja fyysisen puolen osaajien antamat luennot. (Bergström, H & Mäkinen, P. 2019, 8-9.)

Muita hieman pienempään rooliin nyttemmin jääneitä yhteistyösopimuksia on solmittu myös Valkeakosken Haka Jr:n ja toisen lempääläisseura Loiskeen kanssa vuosina 2012 ja 2013. Konkreettisin tuotos edellä mainituista oli vuonna 2013 Etelä-Länsi Liigassa pelannut FC Lempäälän nimeä kantanut C14-junioreiden joukkue, joka koostettiin Loiskeen ja LeKi-futis ry:n parhaista pelaajista, mutta pelillinen haaste oli liian kova ja huono kilpai-

lullinen menestys ei ole sittemmin johtanut kovinkaan moneen yhteisjoukkueeseen.

(Bergström, H & Mäkinen, P. 2019, 8-9.)

### **3.4 LeKi-futis ry:n nykyinen tilanne**

Koronan sekoittamassa maailmassa myös LeKi-futis ry on saanut kärsiä, selvitä täysin uudenlaisista haasteista ja keksiä erilaisia kompromisseja. Seuran johtokunta puheenjohtaja Petri Mäkisen johdolla on joutunut keskittymään kasvamisen ja kehittymisen sijasta olosuhteiden ylläpitämiseen ja seuran jatkuvuuden turvaamiseen.

Seuran osittain omistama Pikku-Vaparihalli on pienissä taloudellisissa vaikeuksissa koronan kanssa ja osakeyhtiömuotoisena toimivana se ei ole hyvä asia. Mutta yhtä lailla kuin halli tarvitsee LeKi-futista, niin LeKi-futis tarvitsee rajoittuneiden talviharjoittelumahdollisuuksien takia hallia. Näin ollen seuran tarvitsee olla hallin tekohengitystalkoissa mukana, jotta tulevaisuus on turvattu junioreiden osalta. Kustannusten nousu tuottaa päänvaivaa seuran hallitukselle, mutta toivottavasti laantuva koronatilanne mahdollistaa hallin maksimaalisen käytön talvikaudella 2021-22, ettei tarvitse tehdä oikeasti kipeitä päätöksiä.

Hyvä työ nuorimpien ikäluokkien parissa on alkanut kantaa hedelmää ja kesän 2021 harrastajamäärät antavat lupauksia täydellisen pelaajapolun kehittymisestä Palloleikkikoulusta aina niin naisten kuin miestenkin edustusjoukkueisiin. Vanhemmissakaan ikäluokissa ei ole joukkue toimintaa loppumassa, joten kasvua on vahvasti luvassa. Tätä suuntausta ei varmasti tule hidastamaan Toni Ryyppön täysipäiväinen palkkaaminen, joten seuran koko on varmasti kasvussa lähivuosina.

Pieniä ja vähän isompiakin haasteita tälle kasvulle on taustalla eikä niitä voi unohtaa, jos toimintaa halutaan kehittää pitkällä aikavälillä. Rajoittuneet talviharjoitteluolosuhteet alkaivat olla limiiteillä oman kunnan alueella ja tavoitteellisesti treenaavat joukkueet ovat joutuneet muutaman vuoden käymään lähikuntien tarjoamissa jalkapallohalleissa. Toinen suureen kysyntään vastaamisen ongelma tulee taustatoimijoiden suunnasta. Laadukkaiden valmentajien rekryäminen tuottaa ongelmia ja seuran vapaaehtoisten rinki on kapea, ihan hallitusta myöden osaavien ja innokkaiden tekijöiden saaminen mukaan toimintaan on haastavaa. Kasvava seura tarvitsisi pätevän hallituksen, jottei jossain kohtaa kasvukupla puhkeaisi ja seuran hyvin organisoitu toiminta hajoaisi.

Yllämainitut kasvunäkymät ovat jollain tasolla saaneet jo pessimistisyyden liikkeelle ja uudet haasteet nähdään ylitsepääsemättöminä. Osalle identiteettikriisi on kynnykskysymys, LeKi-futis on kasvamassa pienestä kyläseurasta varteenotettavaksi Ilveksen kasvattajaseuraksi eikä sitä pystytä sisäistämään. Strategian ja toimintasuunnitelman tarkoituksena

onkin näyttää epäilevämmälle seuran jäsenistölle, että seura on valmis voittamaan nämä haasteet eikä kasvua pidetä pelottavana vaan positiivisena asiana koko seurayhteisön kannalta. Vahvan somekuvan olisi tarkoitus auttaa tämän ilmapiirin luomisessa ja hartia-voimin paiskitaan taustalla töitä seuran eteen.

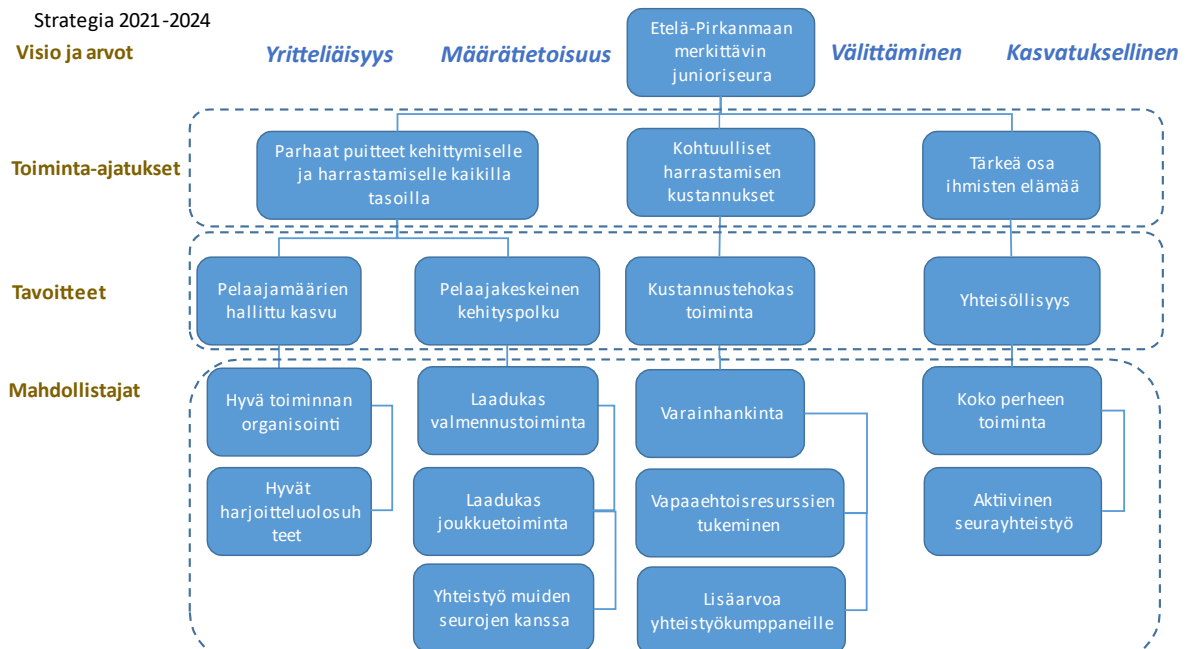
Yllä mainitut kuvaukset seuran nykytilanteesta eri sektoreilla ovat haastattelujen pohjalta koottuja niin objektiivisia kuin myös hieman subjektiivisia kokemuksia. Haastateltavana ovat olleet puheenjohtaja Petri Mäkinen, junioripäällikkö Matti Tuominen, tyttöfutiskoordinaattori Sami Nyysönen ja toimistos sihteeri Leena Gröndahl.

## 4 LeKi-futis ry:n strategia 2021-2024

LeKi-futis ry:n johtokunta ja muu strategiatyöryhmä, mukaan lukien tämän opinnäytetyön tekijä, loi seuralle strategian vuosille 2021-2024. Kyseistä strategiaa on aloitettu jo valmistelemaan vuoden 2017 lopulla seuran johtokunnan kokouksissa, mutta muiden kiireiden takia sitä ei ole pystytty viemään kokonaisuuna maaliin asti ennen kevättä 2021. Monet siihen sisältyvät toimet on aloitettu jo vuoden 2018 aikana, mutta kokonaisuuden ja dokumentoinnin puute ovat hieman hidastaneet niiden toimeenpanoa ja tulosten mittaamista.

Strategiaa luodessa tärkeimmiksi seikoiksi nousivat ”lekimäisten” asioiden ja toimintatapojen kirjaaminen että standardisointi, visuaalisen ja kirjallisen tuotoksen aikaansaaminen junioripäällikön sekä seuran puheenjohtajan tueksi ulkopuolisille seuran toimintaa esitellessä ja erityisesti junioripäällikölle avuksi omien päätöstensä perustaksi ja oikeuttamiseen.

Kyseisen strategian isot otsikot ovat koottuna alla näkyvälle strategian ensimmäiselle sivulle.



Kuva 1. LeKi-futis ry:n strategia 2021-2024 (Tuominen 2021)

## 4.1 Seuran arvot

Strategiassa päädyttiin tiivistämään aiemmin käytössä olleet, suhteellisen samankaltaiset, arvot neljään. Kyseiset neljä arvoa kuvastavat hyvin seuran toimintaa ja jokaisen sen joukkueen mentaliteettia. Kyseiset sanavalinnat varmaankin pääsevät tarkastelun alle seuraavaa strategiaa luodessa ja tavoitteena olisi osallistaa seuran jäseniä hieman enemmän. Parin tulevan vuoden aikana jokainen pääsee niitä makustelemaan ja johtokunta pääsee pohtimaan muutosten tarvetta.

### ARVOT

#### • Yritteliäisyys

- Tehdään töitä koko porukan voimin seuran ja pelaajien kehittämiseksi

#### • Määrätietoisuus

- Toimintamme on organisoitua ja strategian suuntaviivojen mukaista

#### • Välittäminen

- Jokainen seuran jäsen kuuluu LeKi-futis-perheeseen ja jokainen nähdään yksilönä niin peleissä, harjoituksissa ja kentän ulkopuolella

#### • Kasvatuksellisuus

- Seura kasvattaa junioreistaan hyvien jalkapalloilijoiden lisäksi hyviä urheilijoita ja tukee heidän kasvamistaan aina lapsista nuoriksi aikuisiksi asti

Kuva 2. LeKi-futis ry:n strategia 2021-2024 (Tuominen 2021)

### 4.1.1 Kasvatuksellisuus

”Seura kasvattaa junioreistaan hyvien jalkapalloilijoiden lisäksi hyviä urheilijoita ja tukee heidän kasvamistaan aina lapsista nuoriksi aikuisiksi asti.”

LeKi-futis on kasvattajaseura ja sen tärkein funktio on auttaa lapsia ja nuoria alkuun urallaan ja mahdollistaa heille huippu-urheilupolku Ilvekseen. Tämän lisäksi tärkeää on olla tukena nuoren elämässä ja antaa mahdollisuus kulkea omaa polkuaan. Tämän arvon toteutumiseksi kaksisuuntaista pelaajaliikennettä Ilveksen kanssa vaalitaan ja paikalliset nuoret voivat palata kasvattiseuraansa, jos mielenkiinto huipulle tähtäämiseen jossain kohtaa lopahtaa.

Valmentajien kouluttamisessa painotetaan jalkapallo-osaamisen lisäksi pedagogisia taitoja, jotta he pystyvät huomioimaan jokaisen juniorin ja auttamaan heitä kehittymään omalla



tavallaan. Myöskin läheinen ja avoin yhteys kotijoukkoihin on tärkeä osa toimintaa, valmentajien ja vanhempien vahva dialogi mahdollistaa entistä tasapainoisemman ja kattavamman kasvatuksen.

#### **4.1.2 Määrätietoisuus**

”Toimintamme on organisoitua ja strategian suuntaviivojen mukaista.”

Jokainen pienikin päätös voidaan nojata strategiaan ja jokainen toimenpide on linjassa edeltävän päätöksen kanssa. Päätöksiä tehdään pitkällä tähtäimellä eikä havitella turhia pikavoittoja kentällä eikä toimistollakaan.

Esimerkiksi tästä todisteena on panostus ihan nuorimpiin ja aloittaviin ikäluokkiin Toni Ryyppön palkkaamisen muodossa. Keskittyneellä ja standardisoiduilla toimenpiteillä saadaan varmistettua toiminnan jatkuvuus ja Tonin tutoroinnilla annetaan hyvät eväät jokaiselle ikäluokkavalmentajalle kehittää joukkuettaan eteenpäin.

Junioripolun varrella viime vuosina tehty määrätietoinen toiminta todentuu ylemmillä tasoilla usean kauden poissaolon jälkeen B-junioreiden joukkueen uudelleen luomisena, miesten edustusjoukkueen nousuna Neloseen ja naisten joukkueen perustamisena ja vieläpä sen nousuna Kolmoseen.

#### **4.1.3 Välittäminen**

”Jokainen seuran jäsen kuuluu LeKi-futis -perheeseen ja jokainen nähdään yksilönä niin peleissä, harjoituksissa ja kentän ulkopuolella.”

Kuten kasvatuksellisuudenkin toteutumisessa, niin myös välittämisessä on tärkeää valmentajien kouluttaminen. Pedagogisella osaamisella varmistetaan valmentajan riittävä pätevyys jokaisen pelaajan huomioimiseen myös yksilönä eikä vain osana joukkuetta.

Treeneihin tullessa taustatiimin jäsenet käyvät myös tervehtimässä jokaista peluria ja kyselemässä kuulumisia. Myöskin treenivuoron vaihtuessa tervehditään ja hymyillään joukkueesta, tasosta ja sukupuolesta riippumatta.

#### **4.1.4 Yritteliäisyys**

”Tehdään töitä koko porukan voimin seuran ja pelaajien kehittämiseksi.”

Pienehkön paikkakunnan seurana resurssit ja henkilöstö on kapeaa, joten tiivis yhteistyö ja muiden auttaminen on toiminnan jatkuvuuden elinehto. Yhteisten tavoitteiden eteen tehdään töitä ja tuetaan muita niiden saavuttamisessa, tärkeää on myös uskallus pyytää apua sitä tarvittaessa.

Kasvattajaseurana on tärkeää mahdollistaa jokaiselle lapselle ja nuorelle ura huipulle asti, eritasoisissa ikäluokkajoukkueissa se vaatii valmentajilta ja muilta taustahenkilöiltä paljon työtä. Se ei saa poissulkea eri tasoisten ja eri tavoitteet omaavien pelaajien harrastamista ja kehittymistä, joten esimerkiksi treenien suunnittelussa on nähtävä vaivaa.

## 4.2 LeKi-futiksen missiot ja toiminta-ajatukset

Kasvattajaseurana, joka toimii kuitenkin kunnan ainoana kattavana jalkapalloseurana, on LeKi-futiksen hankala määrittää yhtä missiota tai toiminta-ajatusta, joten johtokunta päätti sisällyttää strategiaan kolme erilaista missiota. Nämä kolme yhdistettynä mahdollistavat seuran kehittymisen kaikilla sektoreilla ja tukevat toimintaa sen eri tasoilla.

### 4.2.1 Parhaat puitteet kehittymiselle ja harrastamiselle kaikilla tasoilla

#### TOIMINTA-AJATUS

## Parhaat puitteet kehittymiselle ja harrastamiselle kaikilla tasoilla

### **Pelaajamäärien hallittu kasvu**

- Hyvä toiminnan organisointi
- Hyvät harjoitteluolosuhteet

### **Pelaajakeskeinen kehityspolku**

- Yksilöä kehittävää toimintaa
- Laadukas valmennus ja joukkue toiminta
- Yhteistyö muiden seurojen kanssa

Kuva 3. LeKi-futis ry:n strategia 2021-2024 (Tuominen 2021)

LeKi-futis ry tavoittelee hallittua pelaajamäärän kasvua, jotta jokaiselle mahdollistetaan harrastaminen ja kehittyminen ikäluokasta, sukupuolesta ja tasosta riippumatta. Tämä vaatii hyvin organisoitua toimintaa seuralta, jottei kukaan tai mikään joukkue joudu kärsimään kasvukipujen keskellä. Se vaatii myös hyviä harjoitteluolosuhteita, johon seura tar-

vitsee myös kunnan apuja. Seuran tulee koittaa vaikuttaa kunnanpäättäjiin asian tiimoilta lähivuosina, jotta seuralla on mahdollisuus kasvaa.

Toinen tärkeä asia tämän toiminta-ajatuksen turvaamiseksi on pelaajakeskeinen kehityspolku. Toiminta pyritään pitämään yksilöä kehittävänä eikä joukkuetta käsitellä aina vain yhtenä kokonaisuutena, vaan sen osina. Näin turvataan mahdollisuus kehittyä niin harrastelijalle kuin huipullekin pyrkivälle eikä kuljeta vain kultaista keskitietä. Tällaisen toiminnan toteuttaminen vaatii laadukasta valmennusta ja yhteistyötä koko taustatiimiltä, ettei kukaan jää tai koe jäävänsä paitsioon ja kehittävän toiminnan ulkopuolelle. Iän karttuessa tätä ei aina pystytä toteuttamaan omassa seuraympäristössä ja omassa joukkueharjoituksissa, joten yhteistyöseurojen kanssa toimiminen on ensiarvoisen tärkeää. Ilveksen kasvattajaseurana tavoitteellisimmat juniorit ohjataan Tampereelle, kun omassa joukkueessa ei pystytä enää tarjoamaan tarpeeksi haasteellisia tehtäviä. Pelaajavirta toimii myös toisinpäin ja hieman kevyempää toimintaa kaipaavat Lempäälän läheisyydessä asuvat juniorit voivat tulla nauttimaan jalkapallosta LeKi-futiksen toimintaan.

#### 4.2.2 Kohtuulliset harrastamisen kustannukset

### TOIMINTA-AJATUS

## Kohtuulliset harrastamisen kustannukset

### Kustannustehokas toiminta

*-Varainhankinta*

*-Vapaaehtoisresurssien tukeminen*

*-Lisäarvoa yhteistyökumppaneille*

Kuva 4. LeKi-futis ry:n strategia 2021-2024 (Tuominen 2021)

LeKi-futis ry ei halua kenenkään harrastamisen olevan kiinni rahasta, joten strategiassa esiin nostettiin kohtuullisten harrastuskustannusten turvaaminen myös jatkossa. Aiempien kyselyiden ja naapuriseuroihin vertailun perusteella harrastamisen kustannukset ovat tällä hetkellä erittäin hyvin uomissaan ja tällä tiellä seura haluaa myös jatkaa.

Kustannusten alhaalla pitämiseen on korona tuonut omat haasteensa, mutta se ei voi olla tekosyynä tulevaisuuden suunnittelemisen pitkittämisenä. LeKi-futis seurana hakee aktiivisemmin sponsoreita uuden johtokunnan luoman työryhmän johdolla ja joukkueita ohjeistetaan samaan, myös perinteiseen varainhankintaan kannustetaan ja annetaan apua seuran toimesta. Uusien sponsoreiden hankkimisessa ja vanhojen mukana pitämisessä tärkeänä pointtina on tuottaa heille enemmän lisäarvoa, parempana mainostilana tai heidän hyödykkeidensä kuluttajana esimerkiksi.

Sisään tulevan rahan lisäksi tärkeänä kustannusten alhaalla pitämisessä on vapaaehtoisten työpanos seuralle ja erityisesti joukkueille. Seura haluaa tukea heidän toimintaansa niin kouluttamalla kuin auttamalla tarvittaessa, ettei kukaan vapaaehtoinen koe turhautumista toimintaan tai rasitu liikaa ja siksi putoaisi toiminnasta pois. Ry-toiminta on muuttunut radikaalisti 2000-luvulle tultaessa ja palkattujen ihmisten muuttaessa seurakenttää, mutta se ei poissulje vapaaehtoisten tärkeyttä eikä sitä ole unohdettu LeKi-futis ry:n toiminnassa.

#### 4.2.3 Tärkeä osa ihmisten elämää

### TOIMINTA-AJATUS

## Tärkeä osa ihmisten elämää

### Yhteisöllisyys

- Koko perheen toiminta
- Aktiivinen seurayhteisö

*Me ollaan LeKi-futis ja ylpeästi!*

**#lekisydän**

Kuva 5. LeKi-futis ry:n strategia 2021-2024 (Tuominen 2021)

Vaikka arvoissa ei ollutkaan sanaa ”yhteisöllisyys”, on se istutettuna syvälle strategiaan ja on perustana yllä olevalle väittämälle. Seuran tavoitteena on olla osa jäsentensä jokapäiväistä elämää ja jopa pieni pala heidän identiteettiään. Heidän halutaan olevan ylpeitä #lekiläisyydestään” ja heidän toivotaan tuovan sitä rohkeasti esiin arjessaan, esimerkiksi

kulkemalla kylällä seuran logolla varustetuissa vaatteissa tai keskusteluissa mainitsemalla aina menevänsä illalla juuri LeKi-futiksen harjoituksiin eikä vain johonkin treeneihin.

Tähän päästäkseen seura tekee työtä ollakseen koko perheen seura ja näin ollen luomalla LeKi-henkeä koko kotitalouteen, tavoitteena olisi tarjota mahdollisuus jokaiselle lapselle ja nuorelle harrastaa tasosta riippumatta, niin ei tarvitsisi perheen sisällä jakautua eri seuroihin sukupuolen tai kilpailullisuuden takia. Tätä päämäärää tavoittelee myös aktiivinen seurayhteisö, joka pitää huolen jokaisesta ja arvostaa jokaista, jotta paikalle on mukava tulla eikä pieni vesisade haittaa menoä syksyn pimetessä.

Nykyaikaisimpana keinona LeKi-futis raivaa tietään jokaisen jäsenensä arkeen laadukkaalla ja aktiivisella somellaan, erityisesti #lekisydän näkyy järjestelmällisesti monessa paikassa luoden me-henkeä kaikkien seuran jäsenien välille. Suurimmalla osista seuran alla pyörivistä joukkueistakin on oma somekanavansa, jotka toimivatkin hyvin aktiivisesti ja näkyvästi omassa kontekstissaan. Seura haluaa näin pysyä aallon harjalla eikä jämähätä niihin vanhoihin hyviin tapoihin, jotka joskus toimivat.

#### 4.3 Seuran visio

### *VISIO*

## Etelä-Pirkanmaan merkittävin junioriseura

Seuran tavoitteena on taata sekä poikaettä tyttöjunioreille hauska ja hyvä harrastus sekä kilpa että harrastejalkapalloilun parissa sekä toiminnallinen jatkuvuus aina nuoremmista junioreista edustusjoukkueeseen saakka. Tavoitteena on myös kehittää pelaajia yksilötasolla yhteistyössä yhteistyöseurojen kanssa.

Kuva 6. LeKi-futis ry:n strategia 2021-2024 (Tuominen 2021)

Seuran visiona on olla Etelä-Pirkanmaan merkittävin junioriseura. Tätä kunnianhimoista tavoitetta on hankala mitata objektiivisesti, mutta sen tarkoituksena onkin tunneperäisenä väitteenä olla subjektiivisesti mitattavissa. Kyseiselle visiolla ei ole toistaiseksi asetettu mittaria tai mittausajankohtaa, mutta tulevaisuudessa näin olisi tarkoitus tehdä.

Vaikka LeKi-futis ry:n visio onkin optimistinen, kuten kuuluukin, tuo siihen realistisuutta ja maanläheisyyttä alueellinen rajoittaminen. Visiolla halutaan kilpailla lähialueiden muiden junioriseurojen kanssa, jotka ovat kutakuinkin samankokoisista kunnista ja kaupungeista, joten vertailu heihin on hyvinkin relevanttia. Samalla pystytään haastamaan näitä seuroja luomalla niin houkutteleva ja merkityksellinen joukkueympäristö, että jotkut juniorit ovat valmiita kulkemaan hieman kauempaakin Lempäälään. Näin on jo erityisesti tyttöpuolella käynyt, B-tyttöjen joukkueesta löytyy useita pelureita esimerkiksi Kangasalta, Akaasta ja Hämeenlinnasta.

Sana ”merkittävin” on tulkittavissa usealla tavalla, mutta kaksi seuraavaa lähestymistapaa ovat olleet seuran hallituksen mielessä kyseistä sanaa valittaessa. Seura haluaa olla merkittävä junioriseura alueella ja pystyä vaikuttamaan niin muiden seurojen kuin myös erinäisten päättäjien mielipiteisiin ja linjauksiin. Siinä seuralla on tekemistä ja haasteita, mutta kehittyäkseen ja kasvaakseen on seuran selvittävä niistä. Toinen tarkoitusperä on olla merkittävä jokaiselle jäsenelleen yksilötasolla. Jokaisen juniorin ja taustatoimijan halutaan kokevan LeKi-futis ry:n olevan merkittävä osa heidän elämänsä, esimerkiksi tämä voi ilmetä seuravaatteiden ylpeänä kantamisena kylällä ja joukkueen tapahtumien laittaminen lomareissujen ja muiden vapaa-ajan aktiviteettien edelle.

Kyseinen strategiakokonaisuus löytyy liitteenä tämän opinnäytetyön lopusta.

## 5 Toimintasuunnitelma vuosille 2022-2024

Strategian pohjalta toimintasuunnitelmaan kirjattiin useampi tehtävä, jotka johtokunta ja seuran työntekijät kokivat tärkeiksi saada tehtyä tai pantua aluilleen tulevan strategiakauden aikana. Erityisen tärkeäksi koettiin jatkuvuuden turvaaminen mahdollisten henkilövaihdosten jälkeenkin, joten monet toimenpiteet sisältävät tuotteistamista ja standardisointia.

Toimintasuunnitelmaa rakennettiin aktiivisimpien seuratoimijoiden kanssa videopuheluiden ja sähköpostittelun välillä sekä opinnäytetyön tekijän keräämänä muista irrallisista viesteistä ja keskusteluista. Kaiken tämän materiaalin pohjalta opinnäytetyön tekijä kokosi yhteen alta luettavan toimintasuunnitelman. Menetelmät olivat siis laadullisia tämän toimenpiteen osalta.

Myös kaiken kentän ulkopuolisen toiminnan järjestyttäminen on ison osana toimintasuunnitelmaa. Korona-aika on pakottanut tehokkuuteen ja toiminnassa on huomattu, kuinka moni asia olisi voitu tehdä jo aikaisemminkin hieman helpommin tai nopeammin. Useita päätöksiä on vain turhaan pyöritelty kokouksissa ja kahvipöydässä ja lopulta yksi henkilö tekee päätöksen ja laittaa homman eteenpäin.

Kaikki toimintasuunnitelman osaset pohjaavat itsensä strategiassa mainittuun kustannustehokkuuteen ja parhaiden puitteiden mahdollistamiseen, kukin omalla tavallaan. Näiden strategisten linjauksien vaaliminen nähtiin tärkeimmäksi näin epämääräisenä aikana, jotta vahva tulevaisuus voidaan turvata ja jatkaa jo nykyisellään laadukasta työtä paremmissa tai vähintäänkin samantasoissa olosuhteissa.

Jotta toimintasuunnitelman toimivuutta voidaan mitata ja arvioida, tulee sille asettaa erinäköisiä mittareita, riippuen erilaisten toimenpiteiden tulosten mitattavuudesta. Ensimmäisinä toimintasuunnitelman osioina tässä kappaleessa tullaan käsittelemään vuosikelloa, työnjakoa ja dokumentointisääntöjä, joista saatavia konkreettisia tuotoksia voidaan arvioida subjektiivisesti hallituksen toimesta niiden valmistuttua. Niistä saatavien hyötyjen arvoa voidaan myös arvioida subjektiivisesti niiden henkilöiden toimesta, jotka niitä hyödyntävät työssään ja arkisessa toiminnassaan seuran eri tasoilla.

Seuraavaksi kappaleessa kuvaillaan varainhankintamenetelmiä, joiden toteutumista voidaan mitata puhtaasti euroissa toimintasuunnitelman aikana ja sen jälkeen. Tärkeää on kasvu, joka on jatkuvaa eikä vain yksittäisiä onnistumisia eri sektoreilla. Tätä kasvua voidaan arvioida myös hieman subjektiivisesti pohtimalla kunkin varainhankintamenetelmän tuomaa muuta lisäarvoa, kuten näkyvyyttä tai työllistymistä.

Tämän jälkeen kappaleessa käsitellään seuran nettisivuille luotavaa harjoitepankkia, jonka suoraa vaikutusta on vaikea mitata objektiivisesti tai tuloksellisesti, koska sen on tarkoitus olla aputyökalu seuran valmentajille. Ensimmäisen kauden jälkeen, kun harjoitepankki on ollut käytössä, kysellään valmentajilta mielipiteitä sen avusta heidän työssään. Koska se ei varmastikaan ole vielä täydellinen tuolloin, on kyselyn tärkein funktio saada kenttäta-solta informaatiota harjoitepankin kehittämiseksi. Ensimmäisen kauden jälkeen vasta tois-sijaisena tarkoituksena kyselyllä on harjoitepankin vaikuttavuuden mittaaminen. Vasta vuoden 2024 lopuksi tällä kyselyllä halutaan kartoittaa valmentajien kokemaa subjektiivis-ta hyötyä ja peilata hieman harjoitepankkia aktiivisesti käyttäneiden valmentajien joukku-eiden menestystä heidän omaan aiempaan suorittamiseensa ja muihin seuran joukkuei-siin.

Viimeisenä toimintasuunnitelman palasena läpikäydään pelaajapolkua ja sen kehittämistä, johon mittareita on useampia, mutta jokaisella mittarilla olisi tarkoitus saada kehitystä. Paremman pelaajapolun saavuttamista pystytään objektiivisesti mittaamaan lisääntyneillä juniorijoukkueilla ja kasvaneella pelaajamäärällä, erityisesti vanhemmissa ikäluokissa. Hieman subjektiivisemmin tutkailtava segmentti ovat Ilvekseen lähteneiden huippua tavoit-televien pelaajien määrän kasvu ja laadun kehittyminen. Tätä pystytään paremmin tutkai-lemmaan useamman vuoden päästä, kun nähdään, kuinka moni on jatkanut junioripolun kansallisella tasolla vanhimpiin ikäluokkiin asti. Toki suuntaa antavaa arviota saadaan vuosittain, mutta tutkailtavan kohderyhmän ollessa kohtalaisen pieni, on sen otannan pe-rusteella tehtävät arviot kohtalaisen epämääräisiä.

## **5.1 Laadullisten tutkimusmenetelmien hyödyntäminen**

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä lopputulokseen pääse-miseksi. Laadullisilla tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan esimerkiksi näkökulmiin, subjektiiv-isiin kokemuksiin ja henkilökohtaisiin arviointeihin perustuvia väittämiä. Se on toinen ää-ripää kvantitaavisiin tutkimusmenetelmiin nähden, joissa keskitytään vertailemaan ja tut-kimaan asioita mitattavien suureiden, esimerkiksi numeroiden avulla. (Tuomivaara, T. 2005. 1-2)

Tämän opinnäytetyön taustatutkimuksessa laadullisista tutkimusmenetelmistä keskityttiin sähköpostiketjujen, videopalavereiden ja kasvokkain tapahtuneiden tapaamisten avulla koottaviin näkemyksiin seuran nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Niistä saatua informaatiota hyödynnettiin relevanteimpien toimintasuunnitelmaan kirjattavien toimenpiteiden va-litsemisessa ja muokkaamisessa optimaaliseksi.



Seuran hallituksen ja opinnäytetyön tekijän kesken pidettiin useampi videopalaveri Teamsin välityksellä tammi-maaliskuussa 2021, joidenka päätarkoituksena oli tätä kyseistä projektia edeltäneen strategian luominen LeKi-futis ry:lle. Näissä palavereissa nousi esiin useimmat myöhemmin toimintasuunnitelmaan päätyneet toimenpiteet tai ainakin niihin viittaavia asioita. Toukokuussa 2021 opinnäytetyöprojektin alettua opinnäytetyön tekijä keräsi näitä esiin nousseita asioita ja kyseli sähköpostin välityksellä mielipidettä seuran hallitukselta ja työntekijöiltä niihin liittyen, mitkä tuntuivat tärkeimmiltä ja mitkä hieman kaukaisemmilta.

Opinnäytetyön tekijä ja seuran junioripäällikkö kävivät kahden kesken läpi näitä asioita useaan otteeseen kesä-elokuussa 2021, niin virallisemmissakin tapaamisissa seuran toimistolla kuin myös hieman epävirallisemmissa merkeissä jalkapallokentän laidalla ja busimatkoilla. Kaksi erilaisesta näkökulmasta jalkapalloa ja seuratoimintaa viime vuodet katsontaa toimijaa pystyivät hyvin haastamaan toisiaan varsin erilaisilla subjektiivisilla näkemyksillä ja kokemuksilla. Näiden keskustelujen pohjalta opinnäytetyön tekijä valitsi aiheet, joita tulisi jalostaa ja lähetti ne sähköpostilla seuran hallituksen jäsenille.

Elokuussa 2021 viimeisessä yhteisessä kokoontumisessa seuran toimistolla käsiteltiin aiemmin sähköpostitse lähetettyjä aiheita ja pohdittiin niiden mahdollisia haasteita. Koska subjektiivisissa kokemuksissa ja näkemyksissä oli hajontaa, ei täydelliseen yhteisymmärrykseen päästy. Mutta opinnäytetyön tekijä arvioi jokaisen näkemyksen painoarvoa ja vertasi sitä strategian painopisteisiin, jonka pohjalta valitsi lopulliset toimintasuunnitelman palaset itselleen työstettäväksi.

## 5.2 Vuosikello

Helpottaakseen seuran työntekijöitä ja heidän toimintansa aikatauluttamista vuodeksi 2022 tehdään vuosikello, josta kaikki merkittävimmät ajankohdat tulee ilmi. Vuoden 2022 vuosikello on pilotti, jonka pohjalta vuodeksi 2023 olisi tarkoitus luoda jo tarkempi ja laadukkaampi versio ihan kaikkien seuran jäsenten nähtäväksi seuran nettisivuille.

Pilottivaiheen vuosikello tehdään ihan vain yksinkertaisena graafisena toteutuksena seuran toimiston seinälle, että Driveen nähtäväksi. Paperisen version tarkoituksena on helpottaa nopeiden lisäysten kirjaamista, että madaltaa kynnystä tehdä merkintä, kun ei tarvitse alkaa leikkiä tietoteknisten laitteiden kanssa ja miettiä oikeaa ilmaisumuotoa. Tämä pilotti-vuosikello sitten nostetaan pöydälle syyskauden aikana ja viimeistellään seuraavaa vuotta varten.

Tavoitteena olisi hankkia seuran nettisivuille interaktiivinen vuosikello kaikkien nähtävillä marraskuusta 2022 eteenpäin, jolloin Palloliiton toiminnassa vaihdetaan seuraavalle kau-

delle. Tähän tarvitaan vielä seuran hallitukselta hyväksyntä, koska kyseinen systeemi ei ole ilmainen vaan kustantaa joitakin satoja euroja vuodessa. Kyseiseen vuosikelloon merkittäisiin jokaiselle, erityisesti taustahenkilöille, tärkeitä päivämääriä, kuten sarjaan ilmoittautumiset, seuran järjestämät turnaukset ja sieltä pystyisi näkemään joka viikko joukkueiden kotipelit.

### 5.3 Työnjako seuran työntekijöiden ja hallituksen kesken

Suurin osa seuran työntekijöiden ja hallituksen rooleista on ollut jo pitkään selvillä, mutta niitä ei ole aiemmin virallisesti dokumentoitu mihinkään. Tämän toimintasuunnitelman osuuden tulisi selventää kaikille nämä kirjoittamattomat säännöt ja rajata selkeästi jokaisen oma tehtävä, kuten myöhemmin esitettävästä taulukosta käy ilmi.

Hallituksen tehtäviin kuuluu päätökset isoista linjauksista, budjetoituvastuu ja sekä seuran yhteistyökumppaneista vastaaminen. Näin vähennetään hallituksen vastuuta ja erityisesti työmäärää, mikä toivottavasti mahdollistaa tehokkaamman toiminnan kokouksissa ja lisää intoa osallistua kokouksiin, kun niitä on mahdollista järjestää harvemmin.

Kun koronan tuomasta jokapäiväisestä työtaakasta päästään eroon, jää junioripäällikölle enemmän aikaa kehittää toimintaa pelkän ylläpitämisen sijasta. Hänelle suodaan vastuu tehdä päätöksiä hallituksen luomien strategioiden, toimintasuunnitelmien, budjetoitien ja päätösten antamisissa raameissa ilman velvoitteita kysellä mielipiteitä hallitukselta tai puheenjohtajalta. Tällä pyritään tehostamaan hänen ajankäyttöään ja päätösten läpiviemistä nopeammin. Käytännön asioista keskustelua yritetään tuoda ylätasolta seuran työntekijöiden ja OTO-valmentajien väliseksi ja hallituksen mielipide on luettavissa seuran strategiasta ja muista linjauksista. Esimerkiksi ikäluokkajoukkueiden yhdistäminen pelaajamäärän turvaamiseksi on täysin junioripäällikön päätettävissä, jos hän näkee tämän tarpeelliseksi käytännön tilanteen näkökulmasta ja pystyy perustelemaan sen strategiassa määritellyn pelaajakeskeisen kehityspolun turvin.

Toimistos sihteeri Leena Gröndahlin työnkuva on ainoa, joka on ollut selvä jo pidemmän tovin eikä siihen ole syytä puuttua nytkään. Hänen kokemustaan ja näkemystään hyödynnetään aina tarvittaessa, mutta edelleen vastuu on yleisessä organisoinnissa. Tyttöpuolella toimivan Sami Nyyssösen roolia yritetään nostaa enemmän koordinoivalle tasolle, jotta kokonaiskuva pystytään kehittämään ja suunta pidetään oikeana. Tätä tulee edesauttamaan koronan rasitteiden poistuminen ja jo tulleiden uusien valmentajien tuoma apu, suunnitelmissa vielä vähentää Nyyssösen valmennustaakkaa yhdellä valmentajalla. Toni Ryyppön palkkaaminen auttaa nuorimpien ikäluokkien organisoinnissa ja tämä vastuu siirtyy pois Tuomiselta, joten jokainen pystyy hoitamaan omaa ruutuaan tehokkaammin.

Tuomisen vastuulle jää kuitenkin useita muita eri asioita, kuten alla olevasta taulukosta 1 näkee.

Tehtävä	Tekijä(t)	Vastuu
Budjetti	Toimistosihteeri, hallitus	Hallitus
Linjaukset	Hallitus	Hallitus
Yhteistyökumppanit	Hallitus	Hallitus
Joukkue toiminta	Junioripäällikkö	Junioripäällikkö
Taloudenhoito	Toimistosihteeri	Toimistosihteeri
Tyttö- ja naisjoukkueet	Tyttöfutiskoordinaattori	Junioripäällikkö
Alle 9-vuotiaat	Valmennuskoordinaattori	Junioripäällikkö
Poika- ja miesjoukkueet	Junioripäällikkö	Junioripäällikkö
Toimintasuunnitelman toteuttaminen	Junioripäällikkö (delegointi)	Hallitus

Taulukko 1. Työnjako (Tuominen 2021)

Näin ollen Nyysösellä on vastuullaan koko tyttöpuoli, Ryypöllä 5vs5 pelit ja sitä nuoremmat ja Tuomiselle jää 8vs8 ylöspäin olevat pojat sekä yleinen koordinointi esimerkiksi treenivuorojen jakamisen osalta. Näiden linjausten olisi tarkoitus vähentää päällekkäisyyksiä ja antaa päätösvaltaa asiasta parhaiten perillä oleville.

Tämän jaon tulisi auttaa myös OTO-valmentajien työskentelyä, kun he tietävät selvemmin kenelle soittaa mistäkin asiasta. Näin vähennetään turhaa spekulointia ja saadaan vastauksia juuri oikeilta henkilöiltä eikä sähköpostit kierrä usean henkilön kautta. Samoin lähes kaikki kirjalliset dokumentit, kuten sähköpostit päätyvät yhteen postilaatikkoon.

Strategian ja toimintasuunnitelman toteutumista valvoo hallitus ja siitä raportoi junioripäällikkö Tuominen. Tuomisen vastuulla on myös varmistaa toimintasuunnitelman täytännönpano niin omalta kuin muidenkin henkilöiden paitsi hallituksen osalta. Hän tekee ajantaisat kartoitukset toimintasuunnitelman toimivuudesta ja vastaa hallitukselle mahdollisista muutoksista sen osalta.

## 5.4 Dokumentointisäännöt

Seuran toiminnan jatkuvuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää luoda toimivampi dokumentointimenetelmä niin ajan säästämiseksi kuin myös toiminnan kehittämiseksi, kun asioita ei tarvitse tehdä kahteen kertaan ja voidaan peilata edellisiin vastaaviin toimenpiteisiin. Tämä tulee erityisesti helpottamaan joskus seuraan saapuvan uuden junioripäällikön perehdyttämistä työnkuvaansa, kun kaikki rutiinit ja traditiot eivät olekaan enää vain työntekijöidensä itsensä korvien välissä.

Tämän strategian aikana ei vielä pohdita tarkemmin parasta ja kustannustehokkainta toiminta-alustaa juuri LeKi-futikselle, vaan tehdään homma yksinkertaisesti Google Drivessa. Seuran toimiston Gmail-tilillä luodaan Drive-kansiot ja niihin annetaan muokkausoikeudet kaikille seuran työntekijöille ja hallituksen jäsenille, tulevaisuudessa mahdollisesti myös joukkueenjohtajille ja valmentajillekin. Kansioihin siirretään kaikki yleisesti käytettävät kuvat, logot ja fontit, jotta ulkoasu pysyy yhtenäisenä kaikissa mediakanavissa. Toinen tärkeä informaatio kansioihin on hallituksen kokouspöytäkirjat ja kaikki niihin liittyvät tiedostot, valmistellut esitykset tai mahdolliset lopputuotokset.

Mahdollisuuksien mukaan myös harjoitusvuorot, joukkueiden pelaajalistat ja muut yleisesti seuran työntekijöiden ja joukkueiden välillä pyörivät Excelit ja Wordit olisi tarkoitus siirtää samalle alustalle. Tulevaisuudessa ehkä yleisemmätkin infot voitaisiin jakaa tai ainakin tallettaa kyseiselle alustalle useampien katseluoikeuksien kera, jotteivat ne katoaisi roskapostien sekaan, esimerkiksi Palloliiton vuosittain antamat ohjeistukset highlightien kera ja käytännön yhteystietolista kenttäestareiden ja paikallisen erotuomarikerhon puhelinnumerolla varustettuna.

## 5.5 Varainhankintamenetelmät

Uusien dokumentointimenetelmien käyttöönoton jälkeen seuran on helpompaa ja tehokkaampaa keskittyä varainhankintaan jo olemassa olevien hakemus- ja sähköpostipohjien avulla. Faktat pohjiin käydään läpi ensin seuran työntekijöiden kesken ja sitten hyväksytään seuran hallituksella.

Useampana kesänä on pidetty Futisviikko, jonka aikana tarjotaan kahdet harjoitukset päivässä lapsille ja perjantaina viikon päätteeksi lopputurnaus. Tämä konsepti olisi tarkoitus tuotteellistaa ja monistaa kahdesti järjestettävästi kesän aikana, noin kesäloman alussa ja lopussa. Futisviikon tarkoituksena on kerätä seuralle hieman rahaa, sitouttaa pelureita LeKi-futiksen toimintaan ja tarjota korvauksellista aktiviteettia seuran vanhimille junioreille ohjaajina, valmentajina ja tuomareina.

Jos koronarajoitukset eivät ole esteenä, olisi tarkoitus järjestää samanlainen konsepti Pikku-Vaparihallissa joululomalla. Kokonaista viikkoa ei ole järkevää tarjota, koska joulun ja vuodenvaihden syövätkin osallistumisprosenttia, mutta kolmipäiväinen setti välipäivinä. Vuonna 2021 tämä voi olla liian aikaista järjestää eikä ole resursseja suunnitella asioita, joita ei pysty toteuttamaan koronan takia mahdollisesti.

Isompi seuraleiri olisi tarkoitus järjestää Eerikkilän urheiluopistolla helmikuussa 2022, jolla olisi tarkoitus tarjota aktiivisille pelureille mahdollisuus viettää hiihtolomaa jalkapallon parissa. Seura hoitaisi bussikuljetuksen, valmennuksen ja sopisi asiat Eerikkilän kanssa, pelurit maksaisivat yhden kättäsumman seuran tilille ja seura saisi pientä profiittia. Eerikkilältä on saatu tarjous ja seuran toimistolla on laskettu hinnat bussikuljetusten kanssa. Junioripäällikkö on lähettänyt suunnitelmasta infon kaikille 9-13-vuotiaita valmentaville ja lokakuun lopussa tehdään alustava kysely kiinnostuneista, jotta nähdään onko mahdollista toteuttaa ja kuinka suurelle valmennustiimille on tarvetta.

Lukuvuodeksi 2021-2022 on tehty sopimus Lempäälän kunnan kanssa iltapäiväkerhotoiminnasta kahden suurimman ala-asteen osalta, molempiin kouluihin kahtena iltapäivänä kahden tunnin ajan. Tällä saadaan rahoitettua ohjaukset tekevän Toni Ryypön palkkaamista ja saadaan näkyvyyttä kunnan sisällä. Tulevaisuudessa toimintaa olisi tarkoitus laajentaa, erityisesti keväällä kauden alla markkinointimielessä LeKi-futiksen verkkareita olisi tarkoitus saada näkyvämmäksi myös muiden koulujen pihalla koulukiertueen merkeissä.

## 5.6 Harjoitepankki vuosisuunnitelmineen

[LeKi-futis Harjoitepankki • 5v5 Kuljettaminen \(lekifutis.fi\)](https://www.lekifutis.fi/)

Seuran nettisivuilta löytyy jo piilotettuna valmentajien avuksi tarkoitetut harjoitepankit niin isompia kuin pienempiäkin junioreita valmentaville. Toistaiseksi ne ovat kuitenkin piilotettuina, koska ovat erittäin vähäli täytettyjä.

Toimintasuunnitelman yhtenä osana seuran työntekijöiden tulisi saada nuorimpia valmentavien käyttöön jo talvikaudeksi 2021-2022, viimeistään tammikuuksi 2022, jolloin talven hallivuorot alkavat kunnolla pyöriä. Tämä onkin seuran uuden työntekijän Toni Ryypön päätehtävistä seuran kehittämiseksi omien ohjausten ja valmennusten lisäksi. Hän vastaa muutenkin 5vs5-pelaajien toiminnasta ja yhteistyössä junioripäällikön kanssa suunnittelevat linjassa olevia harjoitteita myös 8vs8-pelaajille.

Koska seuran pääpaino on toimia kasvattajaseurana Ilvekselle, on harjoitepankin tekeminen 11vs11-pelaajille prioriteettilistalla alempana ja toteutusvuorossa seuraavana. Tämä

harjoitepankki on tarkoitus saada esityskelpoiseksi viimeistään talvikaudeksi 2022-2023. Siinä osallistetaan junioripäällikön lisäksi vanhimmista ikäluokista vastaavia valmentajia ja linjataan ne johdonmukaisesti aiempien harjoitepankkien mukaisiksi.

Talvikaudeksi 2023-2024 olisi tarkoitus saada vielä harjoitepankkien tueksi valmentajille apuja vuosisuunnitelman kokoamiseen, esimerkiksi mitkä harjoitejaksot olisi hyvä tehdä ennen pelikautta ja mitkä pelikauden aikana. Myöskin siellä käsitellään jaksottamista, kevennettyjen viikkojen merkitystä ja viikkorasituksen määrää kussakin ikävaiheessa. Tällä strategiakaudella ei ole vielä tarkoitus saada kovinkaan valmista pakettia valmentajille käyttöön tämän osalta ja seuran valmentajien kouluttautumistaso huomioiden on useita asioita, jotka pitää käsitellä ennen huolellisempaan kausisuunnitelmaan paneutumista.

## **5.7 Pelaajapolku**

Seura haluaa tarjota ehjän pelaajapolun jokaiselle urheilijalle pienimpien Palloleikkikoulusta aina aikuisten edustusjoukkueeseen asti. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi toimintasuunnitelmaan kirjataan asioita, joihin junioripäällikön tulee keskittyä strategiakauden aikana ja toimenpiteitä, joita hänen tulee tehdä helpottaakseen täydellisen pelaajapolun muodostumista.

### **5.7.1 Yhteistyöseurojen kanssa aktiivinen kommunikointi**

Jotta huipulle tähtääville tarjotaan mahdollisuus laadukkaaseen toimintaan iästä riippumatta, on yhteistyön Ilvekseen oltava sujuvaa. Pelaajan tulee päästä testaamaan kovempiä harjoituksia ja päästävä helposti siirtymään seurojen välillä, jos LeKi-futiksen ympäristössä ei voida tarjota tarpeeksi tasokasta toimintaa tarpeeksi korkealla tasolla. Tämän toiminnan laadukkuuden ja sujuvuuden varmistamiseksi junioripäällikön tulee olla yhteyksissä aktiivisesti Ilvekseen, niin kuin tälläkin hetkellä. Lisää kommunikointia pitää saada kriittisten D-ikäluokan joukkueiden suuntaan, jotta kaikki ovat varmasti samalla sivulla vallitsevasta tilanteesta.

Jottei Ilvekseen liikkuvan pelaajamassan takia ikäluokkajoukkueita tarvitse lopettaa, tarvitsee saada pelaajavirtaa sisään vielä LeKi-futista pienemmistä lähialueiden seuroista. Kyseisiä seuroja, kuten VesVi ja ViiPV, aktiivisesti kontaktoidaankin ja heidän valmentajilleen tarjotaan mahdollisuutta osallistua LeKi-futiksen järjestämiin valmentajakoulutuksiin. Näin kynnys pelaajilla että taustahenkilöillä on pienempi siirtyä LeKi-futiksen toiminnan alaisuuteen ja mahdollistetaan pelaajapolun toteutuminen jokaiselle seuran jäsenelle että pienemmistä seuroista sisään tuleville.

Jos edellä mainitulla toiminnalla saadaan pidettyä pelaajapolku ehjänä siirryttäessä 8vs8-pelimuotoon, 11vs11-pelimuodon toiminnan onnistumiseksi tarvitaan pelaajavirtaa Ilveksestä takaisin päin. Pelaajat voivat olla paluumuuttajia tai ihan uusia tuttavuuksia, jotka kokevat maisemanvaihdon olevan heille oikea ratkaisu, syynä voi olla motivaation puute erittäin kilpailulliseen toimintaan tai taloudelliset haasteet Ilveksen kohtalaisen isojen kulu- jen kanssa. Jotta tähänkin suuntaan tapahtuva pelaajien liikkuminen olisi sujuvaa, on junioripäällikön pidettävä tiivis kontakti C- ja B-ikäluokkien valmennusten kanssa.

### **5.7.2 Ikäluokkayhteistyö**

Kaikissa tapauksissa ehjän pelaajapolun tuottamiseen fiksuin ratkaisu ei ole hakea apua ulkopuolelta, vaan liikuttaa pelaajia seuran sisällä eri ikäluokkien kesken. Tässäkin junioripäälliköllä on iso rooli, että toiminta on sujuvaa ja kaikkia hyödyttävää. Esimerkiksi talvi- harjoittelussa voidaan kulujen kurissa pitämiseksi pitää yhteisiä harjoituksia kahden perät- täisen ikäluokan kesken. Pelaajia voidaan sekoittaa ryhmissä, jotta kaikille tulee muka- vaa vaihtelua ja jokainen saa itselle sopivan ympäristön. Myös pelaajien määrän kannalta se voi olla useissa tapauksissa fiksu, kun mahdollisesti muiden lajien harrastaminen syö harjoitusaktiivisuutta.

Tämä edesauttaa myös ikäluokkien pakollista yhdistymistä B-junioreissa, kun pelurit suu- rimmilta osin tuntevat toisensa, mikä madaltaa kynnystä jatkaa eikä johda niin suureen drop out-ilmiöön jo valmiiksi haavoittuvassa ikäluokkasiirtymässä. Tällainen toiminta voi olla tarpeellista, vaikkei kylläkään otollista, jo myös aiemmissa ikävaiheissa. Drop out - ilmiön välttäminen jokaisessa ikäluokassa on erittäin tärkeä osa LeKi-futiksen parempaa tulevaisuutta.

### **5.7.3 Lisäharjoittelumahdollisuuksien kehittäminen**

Jotta jokaiselle voidaan taata haluamansa määrä harjoituskertoja, seuran on tarkoitus tarjota yleisiä treenivuoroja vapaaseen käyttöön, kun koronarajoitukset eivät tuota enää minkäänlaisia haasteita. Samoin ohjattuja harjoituksia aletaan toteuttaa aiempaa säännöl- lisemmin ja suunnitelmallisemmin junioripäällikön toimesta, kunhan hänen viikkotunneis- taan ei enää pala turhan isoa osuutta vallitsevan tilanteen tuomien ongelmien ratkaisemi- seen.

Näissä harjoituksissa tavoitteena on antaa motivoituneimmille pelaajille apua ja vinkkejä itsensä kehittämiseen, joita ikäluokkavalmentajilla ei aina ole mahdollisuutta antaa ryhmän hallitsemiseen kuluvan ajan takia. Myöskin näin saadaan heille erilaisia näkökulmia toi- mintaan, kun eri henkilö katsoo heidän toimintaansa. Näillä extraharjoituskerroilla ei kui-

tenkaan päästä vielä tarvittavaan viikoittaiseen treenitavoitteeseen, joten pääpaino harjoituksissa on vinkkien antaminen oman ajan harjoitteluun ja siihen motivoiminen.

Alla olevassa taulukossa 2 on koottuna toimintasuunnitelmien erinäisten konkreettisempien osasten toteutusaikataulu.

Toimintasuunnitelman osuus	2021	2022	2023	2024
5.1 Vuosikello	-Demo toimistoon	-Demon täyttö ja korjaaminen -Interaktiivisen vuosikellon luominen vuodelle 2023	-Interaktiivisen version pilotointi - Muokkausehdotusten kerääminen	-Paranneltu interaktiivinen vuosikello käytössä
5.2 Työnjako	-Työnjaon selvittäminen asian osaisille	-Kirjatun työnjaon toteuttaminen - Muutosehdotusten käsittely ennen vuotta 2023		
5.3 Dokumentointisäännöt	-Google Driven käytön aloittaminen	- Toimistosihteerin ja junioripäällikön toimesta pilvipalvelun täytäminen	-Paremmän pilvipalvelun hankkimisen harkitseminen hallituksen toimesta	
5.4 Varainhankinta	-Asiaa koskevien dokumenttien kerääminen edellisessä kappaleessa käsiteltyjen sääntöjen mukaan Google Driveen	-Kunnan kanssa tehtävän yhteistyön syventäminen -Futisviikon toteutus, ehkä jopa kahdesti -Seuraleirin	-Edellä mainittujen toimenpiteiden toistaminen ja seuraleirin toteutus, jos ei aiemmin ollut mahdollista	-Edellä mainittujen toimintojen toteuttaminen ja kehittäminen



		suunnittelu ja mahdollinen toteutus		
5.5 Harjoitepankki	-Harjoitepankki valmiiksi 5vs5 ja 8vs8 ikäluokille	-Harjoitepankki valmiiksi 11vs11 ikäluokille -5vs5 ja 8vs8 harjoitepankkien täydentäminen	- Vuosisuunnitelmien tueksi materiaalia ja pohjia harjoitepankkiin -Aiempien harjoitepankkien täydentäminen	- Valmentajilta isommin koottava palaute hyödyllisyydestä ja kehityskohteista
5.6 Pelaajapolku	- Lisäharjoitusvuorojen varaaminen ja markkinointi			

Taulukko 2. Toimintasuunnitelman aikataulu (Tuominen 2021)

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi eteni aaltomaisesti toukokuusta 2021 lokakuuhun 2021. Suuri osa itse toimintasuunnitelmasta oli hahmoteltuna jo ennen opinnäytetyön aloittamista, niitäkin osia tottakai hiottiin pitkin prosessia entistä paremmiksi ja paremmin strategiaan pohjautuviksi. Työstöstä suurin osa toteutettiin opiskelijan ja seuran junioripäällikön toimesta, niin etäpalavereiden kuin seuran toimistolla tapahtuneiden projektipäivien avulla.

Prosessin aikana aikaisemmin kehiteltyjen ideoiden joukosta valittiin valideimmat, sopivimmat ja tärkeimmät seuran kehittämiseksi strategiakauden 2021-2024 ajalle. Ulkopuolelle jäi useita kehityskelpoisia ehdotuksia, joita ei erinäisistä syistä, kuten taloudellisista tai muihin resursseihin pohjaavista, otettu mukaan tähän toimintasuunnitelmaan. Useat ideat jäivät ajatuksen tasolle myös ristiriitaisuuden takia uuden strategian kanssa, kaikkea ei voi tehdä kerralla, joten toimintasuunnitelman palaset yritettiin keskittää strategisten valintojen antamiin painopisteisiin.

Koska kehityskohteita oli paljon, oli haastavaa myös valita sopivimmat toiminnot juuri tähän hetkeen maksimaalisen hyödyn saamiseksi. Oman mausteensa soppaan toi vallitseva maailmantilanne, joka rajoitti lähiaikoihin suuntautuvien toimintojen suunnittelua ja toi epävarmuutta niiden toteutukseen. Asioita tarvitsi priorisoida, mutta toimintaa ei voinut tehdä liian likinäköisesti ja piiloutua pandemian tuoman tekosyyntä taakse kaikessa.

Opinnäytetyön valmistuttua junioripäällikkö Matti Tuominen saa lopullisen tuotoksen pöydälleen ja alkaa toteuttaa siinä hänelle itselleen määriteltyjä toimenpiteitä. Samainen tuotos esitellään opinnäytetyön tekijän ja prosessia ohjanneen junioripäällikön toimesta seuran hallitukselle ja erityisesti budjettia koskevat toimenpiteet käsitellään tuolloin, esimerkiksi maksullisen vuosikellon hankkiminen tulevaisuudessa ja Googlen palveluihin lisätalennustilan ostaminen.

Kaikki toimintasuunnitelmaan kirjatut toimenpiteet ovat suhteellisen selviä ja yksiselitteisiä, joten niiden prosessointiin ei tarvita aikaa. Jokaiselle toimenpiteelle on kirjattu aikataulu täytäntöönpanavan toimintasuunnitelman ajaksi, selvät suuntaviivat niiden saavuttamiseksi ja mittarit, joilla niiden onnistumista mitataan tämän strategiakauden päättyessä. Ne eivät myöskään tarvitse kovinkaan suuria ponnisteluja yksittäiseltä henkilöltä tai ryhmältä, vaan sisältyvät pitkälti tiettyjen ihmisten työpäiviin, jolloin heiltä voi vaatia panostusta saamaansa ansiotuloa vastaan. Toimintasuunnitelmaan kirjatut tehtävät eivät vaadi liiemmästi muunlaisia resursseja kuin tiettyjen henkilöiden työtunteja ja ammattitaitoa, jo-

ten seuralta ei vaadita kovinkaan suurta rahallista panostusta tai yhteistyökumppaneilta saatavia hyödykkeitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Mahdollisia, mahdottomia ja tiedostettuja ongelmia toimintasuunnitelman läpiviemiseksi löytyy kuitenkin useita, vaikka perinteisesti kynnyskysymykseksi nousevan taloudellisen puolen merkitys onkin minimoitu. Näistä isoimpana esiin nousee itse suunnitelman takana seisominen ja tätä kautta sen uskottavuus kaikkien muiden silmissä. Kuten aikaisemmin opinnäytetyössä jo mainittiin, on arvojen esille tuonnin kannalta tärkeintä saada niitä kantavat henkilöt todella uskomaan niihin eikä vain tehdä hienoja somepostauksia asiasta. Vaikka opinnäytetyö on tehty vahvassa yhteistyössä seuran kanssa, on se silti jonkun muun tekemä, mikä voi tuottaa joillekin ongelmia toimintasuunnitelman omana kokemisessa. Tämän haasteen ratkaisemisessa ja ennaltaehkäisemisessä tärkeään rooliin tulee nousemaan valmiin toimintasuunnitelman ensiesittely seuran hallitukselle ja seuran työntekijöille, jotta he ovat varmasti mukana uuden toimintasuunnitelman täytäntöönpanon ensimmäisestä hetkestä lähtien.

Jo useaan kertaan mainittu vallitseva maailmantilanne ja koronapandemia voi myöskin haitata toimintasuunnitelman toteutumista ja hidastaa sen täytäntöönpanoa, muttei kuitenkaan täysin estää sitä. Kaikissa toimenpiteissä on tavalla tai toisella, esimerkiksi väljätköllä aikataululla, varauduttu rajoitusten palaamiseen tai täysin uudenlaisiin ohjeistuksiin. Kukaan ei voi ennustaa tulevaa, joten on täysin mahdoton sanoa mitä tämän asian tiimoilta tulee tapahtumaan, mutta kaikkea voi kuitenkin ennakoida ja tässä opinnäytetyössä on näin yritetty tehdä järkevän ja realistisen lopputuloksen saamiseksi.

Osittain edellä mainittuihin mahdollisiin ongelmiin liittyen on vielä kolmas kaikkia toimintasuunnitelman palasia koskeva haaste, joka voi ilmaantua niin positiivisten kuin negatiivisten muutosten myötä. Seuran työntekijöiden aika on ehkäpä urheiluseuran tai minkä vain yhdistyksen tärkein resurssi ja sitä on erittäin hankala hankkia lisää. Joten jos korona pakottaa junioripäällikön keskittymään kenttävurojen jakamiseen kuukausittain vaihtuvien kokoontumisrajoitteiden mukaisesti tai paikallisesti leviävä epidemia osuu useampaan OTO-valmentajaan ja pakottaa seuran työntekijät käyttämään arvokkaita tuntejaan kentällä valmentamiseen, voi uusi ja tulevaisuutta koskeva toiminta jäädä toissijaiseksi, kun keskittyminen menee hengissä selviämiseen ja pakollisten toimintojen tuottamiseen.

Positiivisemmalta kantilta aikaa voi syödä toiminnan laajeneminen, odottamaton pelaajamäärän kasvu ja lisääntyvät joukkueet seuran toiminnassa. Tällöin tarkkaan lasketuista tunteista pitäisi riittää siivu useammalle toimijalle eikä sisään tuleva raha ratkaise ongelmaa juuri siinä hetkessä, kun laadukkaan työntekijän tai laadukkaiden työntekijöiden hankkiminen ei onnistu käden käänteessä. Seuraan juuri palkattiin uusi työntekijä Toni

Ryypö, mutta hänenkin tuntinsa ovat jo valmiiksi mitoitettu muualle eikä ole vielä valmistauttu palkkaamaan seuraavaa, koska tulevaisuuden näkökulmat ovat erittäin epäselvät. Joten toimintasuunnitelman toiminnan kannalta parasta olisi välttyä ääri-ilmiöiltä seuraavan kolmen vuoden ajan ja valmistautua mahdolliseen selkeämmin luettavaan kasvuun seuraavalla strategiakaudella.

Seuran toiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen kannalta tärkeää olisi panna nykyinen strategia ja toimintasuunnitelma täytäntöön mahdollisimman hyvin, jotta vuoden 2024 lopulla olisi helpompaa jatkaa eteenpäin ja turvata jo tehtyihin toimiin. Dokumentointi ja toiminnan selkeys voisi houkutella lisää seuratoimijoita eikä tulevaisuus olisi yksittäisten ihmisten varassa, vaan enemmänkin yksittäisten roolien varassa. Näin saataisiin karsittua yksi riskitekijä enemmän pois ja kasvulle olisi vakaampi alusta.

## Lähteet

Olympiakomitea 2018a. Seuratoiminnan malli. Luettavissa: [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/03/eca40189-seuratoiminnan-mallin\\_esittely\\_pitka-versio.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/03/eca40189-seuratoiminnan-mallin_esittely_pitka-versio.pdf) Luettu: 13.5.2021

Olympiakomitea 2018b. Urheiluseuran toimintakäsikirja/-linja. Luettavissa: [https://storage.googleapis.com/valo-production/2018/01/urheiluseuran-toimintakasikirja\\_paivitetty12.1.2018.pdf](https://storage.googleapis.com/valo-production/2018/01/urheiluseuran-toimintakasikirja_paivitetty12.1.2018.pdf) Luettu 13.5.2021

Haaga-Helia. Ketterä oppiminen ja ketterä organisaatio. Luettavissa: [https://hnmoodle.haaga-helia.fi/pluginfile.php/1995917/mod\\_resource/content/1/Ketter%C3%A4%20oppiminen%2015.10.2020.pdf](https://hnmoodle.haaga-helia.fi/pluginfile.php/1995917/mod_resource/content/1/Ketter%C3%A4%20oppiminen%2015.10.2020.pdf) Luettu 25.5.2021

Kamensky M. Strategia pähkinänkuoressa. Luettavissa: <http://kamensky.fi/strategia-pahkinankuoressa/> Luettu 4.6.2021

Koski P, Mäenpää P. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986-2016. Luettavissa: [Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016 \(valtioneuvosto.fi\)](#) Luettu 22.8.2021

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Hansaprint oy. Vantaa

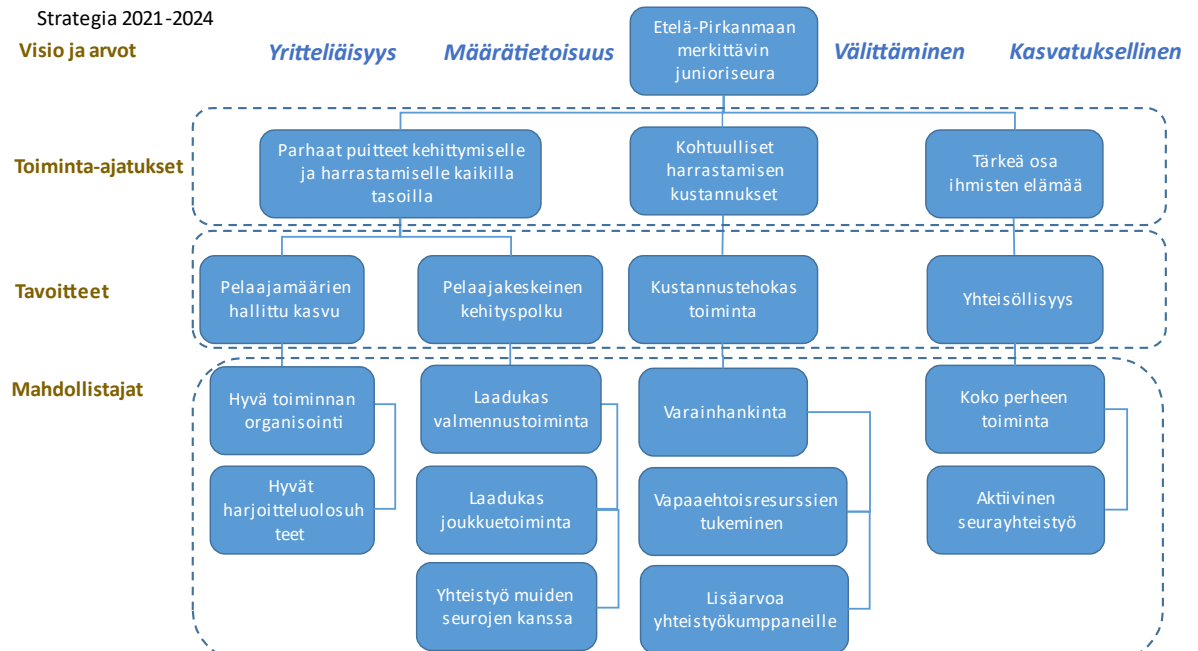
Järvilehto, L. 2018. Kiitorata: Startup-maailman molemmat puolet. Tammi. EU

Bergström, H & Mäkinen, P. 2019. LeKi-futis kausijulkaisu 2019. Eura Print Oy. Eura

Tuomivaara, T. 2005. Y125 Tieteellisen tutkimuksen perusteet/kevät. Jyväskylä

## Liitteet

### Liite 1. LeKi-futis ry:n strategia 2021-2024



## VISIO

# Etelä-Pirkanmaan merkittävin junioriseura

Seuran tavoitteena on taata sekä poika- että tyttöjunioreille hauska ja hyvä harrastus sekä kilpa- että harrastejalkapalloilun parissa sekä toiminnallinen jatkuvuus aina nuoremmista junioreista edustusjoukkueeseen saakka. Tavoitteena on myös kehittää pelaajia yksilötasolla yhteistyössä yhteistyöseurojen kanssa.

## ARVOT

### • Yritteliäisyys

- Tehdään töitä koko porukan voimin seuran ja pelaajien kehittämiseksi

### • Määrätietoisuus

- Toimintamme on organisoitua ja strategian suuntaviivojen mukaista

### • Välittäminen

- Jokainen seuran jäsen kuuluu LeKi-futis-perheeseen ja jokainen nähdään yksilönä niin peleissä, harjoituksissa ja kentän ulkopuolella

### • Kasvatuksellisuus

- Seura kasvattaa junioreistaan hyvien jalkapalloilijoiden lisäksi hyviä urheilijoita ja tukee heidän kasvamistaan aina lapsista nuoriksi aikuisiksi asti

## TOIMINTA-AJATUS

Parhaat puitteet kehittymiselle  
ja harrastamiselle kaikilla tasoilla

### **Pelaajamäärien hallittu kasvu**

- Hyvä toiminnan organisointi
- Hyvät harjoitteluolosuhteet

### **Pelaajakeskeinen kehityspolku**

- Yksilöä kehittävää toimintaa
- Laadukas valmennus ja joukkue toiminta
- Yhteistyö muiden seurojen kanssa

*TOIMINTA-AJATUS*

# Kohtuulliset harrastamisen kustannukset

**Kustannustehokas toiminta**

- Varainhankinta
- Vapaaehtoisresurssien tukeminen
- Lisäarvoa yhteistyökumppaneille

*TOIMINTA-AJATUS*

# Tärkeä osa ihmisten elämää

**Yhteisöllisyys**

- Koko perheen toiminta
- Aktiivinen seurayhteisö

*Me ollaan LeKi-futis ja ylpeästi!*

**#lekisydän**



**Liite 2. Taulukko 1, Työnjako (Tuominen 2021)**

Tehtävä	Tekijä(t)	Vastuu
Budjetti	Toimistosih-teeri, hallitus	Hallitus
Linjaukset	Hallitus	Hallitus
Yhteistyökumppanit	Hallitus	Hallitus
Joukkue-toiminta	Junioripäällikkö	Junioripäällikkö
Taloudenhoito	Toimistosih-teeri	Toimistosih-teeri
Tyttö- ja naisjoukkueet	Tyttöfutiskoordinaattori	Junioripäällikkö
Alle 9-vuotiaat	Valmennuskoordinaattori	Junioripäällikkö
Poika- ja miesjoukkueet	Junioripäällikkö	Junioripäällikkö
Toimintasuunnitelman to-teuttaminen	Junioripäällikkö (delegointi)	Hallitus

**Liite 3. Taulukko 2, Toimintasuunnitelman aikataulu (Tuominen 2021)**

Toimintasuunni-telman osuus	2021	2022	2023	2024
5.1 Vuosikello	-Demo toimis-toon	-Demon täyttö ja korjaaminen -Interaktiivisen vuosikellon luominen vuo-delle 2023	-Interaktiivisen version pilotointi - Muokkausehdo-tusten keräämi-nen	-Paranneltu interaktiivi-nen vuosikel-lo käytössä
5.2 Työnjako	-Työnjaon sel-ventäminen asi-an osaisille	-Kirjatun työn-jaon toteutta-minen - Muutosehdo-tusten käsittely ennen vuotta 2023		
5.3 Dokumentoin-tisäännöt	-Google Driven käytön aloittami-nen	- Toimistosih-teerin ja junio-ripäällikön toimesta pilvi-	-Paremmen pil-vipalvelun hank-kimisen harkit-seminen hallituk-sen toimesta	

		palvelun täy- täminen		
5.4 Varainhankin- ta	-Asiaa koskevien dokumenttien kerääminen edellisessä kap- paleessa käsitel- tyjen sääntöjen mukaan Google Driveen	-Kunnan kans- sa tehtävän yhteistyön syventäminen -Futisviikon toteutus, ehkä jopa kahdesti -Seuraleirin suunnittelu ja mahdollinen toteutus	-Edellä mainittu- jen toimenpitei- den toistaminen ja seuraleirin toteutus, jos ei aiemmin ollut mahdollista	-Edellä mai- nittujen toi- mintojen toteuttami- nen ja kehiti- täminen
5.5 Harjoitepankki	-Harjoitepankki valmiiksi 5vs5 ja 8vs8 ikäluokille	-Harjoitepankki valmiiksi 11vs11 ikä- luokille -5vs5 ja 8vs8 harjoitepank- kien täyden- täminen	- Vuosisuunnitel- mien tueksi ma- teriaalia ja pohjia harjoitepankkiin -Aiempien harjoi- tepankkien täy- dentäminen	- Valmentajilta isommin koottava palaute hyö- dyllisyydestä ja kehitys- kohteista
5.6 Pelaajapolku	- Lisäharjoitusvuo- rojen varaami- nen ja markki- nointi			