

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutus

2021

Virpi Huuskonen

HALLINNON KEHITTÄMISOPAS  
CHEERLEADINGSEUROJEN  
HALLITUKSILLE  
TÄHTISEURAPOLUN TUEKSI

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutus

2021 | 26 sivua, 47 liitesivua

Virpi Huuskonen

## Hallinnon kehittämisopas cheerleadingseurojen hallituksille tähtiseurapolun tueksi

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia hallinnon kehittämisopas cheerleadingseurojen hallituksille tähtiseurapolun tueksi. Toimeksiantajana toimi Suomen Cheerleadingliitto ry. Tähtiseuraohjelma on Olympiakomitean ja lajiliittojen tekemä laatuohjelma, jolla kehitetään ja arvioidaan seuratoimintaa, josta saa tunnustuksena tähtimerkin. Tähtiseurapolku on matka kohti tähtimerkkiä, jonka saamiseksi tulee suorittaa tähtiseuraohjelma.

Seuratoiminta on viime vuosina ammattimaistunut, mikä vähentää hallituksen operatiivista toimintaa, mutta lisää vastuuta, esimerkiksi työantajuuteen liittyvissä asioissa. Tässä työssä ja oppaassa keskitytään hallituksen toimintaan, sillä toimeksiantajan tekemisissä arvioinneissa on huomattu, että nimenomaan hallituksen roolia tulee kehittää seuran johtamisen osalta. Oppaalla halutaan ratkaista tätä ongelmaa.

Oppaan sisältö muodostui vahvasti tähtiseuraohjelmasta tulevasta sisällöstä, joten tässä työssä keskityttiin erityisesti oppaan käytettävyyteen. Oppaan suunnittelu- ja toteutusvaiheessa toteutettiin toimeksiantajan kanssa viikoittaiset työpalaverit, mitkä mahdollistivat tarvittavien muutosten välittömän toteuttamisen. Opasta testattiin lajiseurojen edustajilla, jotta saatiin palautetta oppaan käytettävyydestä.

Testaajien palautteen perusteella oppaasta tuli selkeä, sieltä löysi helposti tietoa ja muiden seurojen vinkit olivat arvokas lisä oppaaseen. Opas otetaan käyttöön vuoden 2022 alussa. Opasta jaetaan seuravierailuilla sekä sen lisäksi se on sähköisesti saatavilla toimeksiantajan sivuilla. Tulevaisuudessa toimeksiantaja päivittää ja kehittää opasta saamansa palautteen perusteella.

Asiasanat:

opas, tähtiseuraohjelma, seuratoiminta, laatutekijät, arviointi

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2021 | number of pages 26, number of pages in appendices 47

Virpi Huuskonen

## Administrative Development Guide for Cheerleading Clubs' Boards in Support of Tähtiseura- Path

The aim of this functional thesis was to write the Administrative Development Guide for Cheerleading Clubs' Boards in Support of Tähtiseura- Path. The client was the Finnish Cheerleading Federation. The Tähtiseura- program is a quality program run by the Olympic Committee and sport federations to develop and evaluate club activities that receive a star award in recognition. The Tähtiseura-path is the journey to the star sign, which requires Tähtiseura- program.

Club activities has become more professional in recent years, which reduces the operational activities of the board but increases responsibility, for example in matters related to employability. This Thesis and its outcome, the guide, focus on the activities of the board, as the evaluations conducted by the Finnish Cheerleading Federation have shown that the role of the board should be developed in terms of the management of the club. The guide aims to solve this problem.

The content consists strongly of the input from the Tähtiseura- program, so this study focused especially on the usability of the guide. During the design and implementation phase of the guide, weekly workshops were held with the client, which enabled the necessary changes to be made immediately. The guide was tested by representatives of sports clubs in order to get feedback on the usability.

Based on the testers' feedback, the guide became clear, information was easy to find, and tips from other clubs were a valuable addition to the guide. The guide will be operational in early 2022. The guide will be distributed during follow-up visits and will also be available electronically on the client's website. In the future, the client will update and develop the guide based on the feedback received.

Keywords:

guide, tähtiseura- program, club activities, quality factors, evaluation

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2 Kehittämistyön taustat</b>	<b>7</b>
2.1 Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen arviointi Tähtiseuraohjelmasta	7
2.2 Tarve	8
2.3 Kehityskohteet	9
2.3.1 Johtaminen	10
2.3.2 Markkinointi ja viestintä	13
2.3.3 Voimavarat	14
2.3.4 Yhteisöllisyys	15
2.3.5 Talous	15
2.3.6 Olosuhteet	16
2.4 Tavoitteet	17
<b>3 Testaus ja käyttöönotto</b>	<b>19</b>
<b>4 Pohdinta</b>	<b>22</b>
<b>Lähteet</b>	<b>25</b>

## Liitteet

Liite 1. Hallinnon kehittämisopas cheerleadingseurojen hallituksille tähtiseurapolun tueksi.

## Kuvat

Kuva 1. Lasten ja nuorten tähtiseura-arvioinnit. (Suomen Cheerleadingliitto) 10



# 1 Johdanto

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on laatia hallinnon kehittämisopas cheerleadingseurojen hallituksille tähtiseurapolun tueksi. Toimeksiantajana työlle toimii Suomen Cheerleadingliitto. Suomen Cheerleadingliitto on valtakunnallinen lajiliitto, joka on perustettu 1995. Lajiliitto valvoo harrastajien ja lajin mukana olevien etuja. Cheerleadingtoiminnan edistäminen, kehittäminen ja valvominen, kilpailu-, nuoriso- ja kuntoliikuntatoiminnan harjoittaminen sekä toimiminen lajin harrastajien valtakunnallisena yhdyselimenä on yhdistyksen toiminnan tarkoitus. Suomen Cheerleadingliittoon kuuluu vuonna 2020 56 jäsenseuraa ja harrastajia on yli 15 000. (scl.fi.) Suomen cheerleadingliitto on European Cheer Unionin sekä International Cheer Unionin jäsen ja toimii aktiivisesti molemmissa kansainvälisissä lajiliitoissa.

Seuratoiminta on viime vuosina ammattimaistunut, mikä vähentää hallituksen operatiivista toimintaa, mutta lisää vastuuta, esimerkiksi työantajuuteen liittyvissä asioissa. Jo tehdyissä toimeksiantajan arvioinneissa on huomattu, että nimenomaan hallituksen roolia tulee kehittää seuran johtamisen osalta. Tällä oppaalla halutaan lähteä ratkaisemaan tätä ongelmaa ja antaa tukea hallitustyöhön.

Oppaalla halutaan lisätä cheerleadingseurojen hallitusten tietämystä ja osaamista siitä, mikä tähtiseuraohjelma on sekä miten sillä kehitetään ja arvioidaan seuratoiminnan laatua. Tähtiseurapolku on seuran matka kohti Olympiakomitean tähtiseuraohjelmaa sekä tähtimerkkiä. Jokaisella lajiliitolla voi olla erilaisia polkuja seurojen tukemiseksi kohti tähtiseuramerkkiä, tämä tähtiseurapolku on Suomen Cheerleadingliiton oma.

Tähtiseuraohjelma on Olympiakomitean yhdessä lajiliittojen kanssa tekemä seurojen laatuohjelma, jolla kehitetään ja arvioidaan seuratoimintaa, josta auditoinnin läpäisemisestä tunnustuksena saa tähtimerkin (Olympiakomitea.fi). Tässä kehittämissoppaassa käsitellään nimenomaan Olympiakomitean tähtiseuraohjelmaa ja avataan, miten ohjelman sisällä olevia laatutekijöitä arvioidaan, jotta mahdollistetaan seuran toiminnan kehittäminen korkeimpien

kansallisten standardien mukaisesti. Tämän lisäksi oppaaseen on tuotu tarkistuslista, johon lukija voi merkitä mitkä laatutekijät seuralla on kunnossa ja on helpompi seurata sitä, milloin seura on valmis halutessaan arviointiin. Oppaaseen on haluttu tuoda lisäarvoa lisäämällä oppaaseen mahdollisuus jäsenseuroilla tuoda oppaaseen omia kommentteja ja kokemuksia eri laatutekijöiden toteutuksesta.

Tähtiseuraohjelmassa on neljä eri osa-aluetta (johtaminen ja hallinto, seuran ihmiset, aineelliset resurssit ja urheilutoiminta). Tässä oppaassa käsitellään kuitenkin pelkästään lasten ja nuorten sekä aikuisten tähtimerkeille yhteisiä laatutekijöitä, koska oppaassa haluttiin keskittyä nimenomaan hallituksen toimialueeseen ja heidän tietonsa lisäämiseen. Nämä osa-alueet ovat johtaminen ja hallinto, seuran ihmiset ja aineelliset resurssit. Urheilutoimintaa tässä työssä ei käsitellä.

## 2 Kehittämistyön taustat

### 2.1 Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen arviointi Tähtiseuraohjelmasta

Tähtiseuraohjelma on Olympiakomitean ja lajiliittojen yhdessä tekemä laatuohjelma, jolla kehitetään seuratoimintaa. Seuran jäsenille tähtimerkki on lupaus laadusta ja seurassa toimitaan inhimillisesti, modernisti ja ketterästi. Seuran valitsemalla tähtimerkillä tulee täyttää erikseen määritellyt laatutekijät, jotta Olympiakomitea ja lajiliitto voi myöntää tähtimerkin. Tähtimerkin haluava seura auditoidaan ja heidän tulee saada jokaisesta laatutekijästä vähintään arvosana riittävä, jotta auditointi on hyväksytty. Muut arvosanat ovat hyvä ja erinomainen. Tähtimerkkejä on kolme: lapset ja nuoret (vihreä tähtimerkki), aikuiset (punainen tähtimerkki) sekä huippu-urheilijat (sininen tähtimerkki). Laatusuoraohjelman tavoitteena on yhdessä tekeminen, utelias ja kehittämishaluinen, inhimillinen ja jäsenlähtöinen, ketterä, inspiroiva edelläkävijä ja osaava. (Olympiakomitea.fi.)

Tähtiseuraohjelmaa on jo arvioitu Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen toimesta ja nimenomaan starttivaihetta. Tähtiseuraohjelma on otettu käyttöön vuonna 2018. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen arvioinnin pohjalta valinta opinnäytetyön aiheena olevan oppaan perusta vahvistui, koska arvioinnin tuloksien pohjalta tähtiseuraprosessia pidetään hyvänä välineenä seuratoiminnan kehittämiseen.

Arvioinnissa käsiteltiin ohjelman taustalla tehtyjä valintoja, ohjelman kehittämistä ja ohjelman vastaanottamista seuroissa ja aluejärjestöissä. 90 % arviointiin osallistuneista seuroista ja seurakehittäjistä piti tähtiseuraprosessia hyödyllisenä välineenä seurojen kehittämiseen. Seuroille asetetut laatukriteerit koettiin hyväksi ja seurojen laadun kehittämisen ja tunnistamisen kannalta ne koettiin myös merkitykselliseksi. Valinta ohjelman tietoperustaisesta kehittämisestä on vaikuttanut sisältöjen onnistumiseen: kehitystyössä on hyödynnetty sekä seurakehittäjien kokemustietoa, tutkimustietoa, että kokeilujen kautta saatua ymmärrystä. Pienten vapaaehtoisuohjelmasta toimivien seurojen toimijoilla oli huoli

siitä, että voivatko tällaiset seurat osallistua mukaan ohjelman vaativuuden takia. On huomattavissa, että edelleen laatuohjelmaa osa ajattelee auditoinnin ja/tai tähtimerkin kautta eikä niinkään kehityspolusta, jolla voi kehittää seuratoimintaa ilman osallistumista auditointiin. (Kihu.fi.)

## 2.2 Tarve

Tarve oppaalle on noussut toimeksiantajan tekemien tähtiseura arviointien yhteydessä tehdyistä huomioista. Toimeksiantajalla oli lähtötieto siitä, miten lajiseurat ovat pärjänneet auditoinneissa ja mitkä sieltä on noussut huomioina, joihin kehitystä toivotaan lisää. Näitä lähtötietoja on käytetty pohjana siihen, mitä asioita tässä työssä käsitellään.

Lajiliiton seurat ammattimaistuvat ja työntekijöiden määrä kasvaa. On tehty huomioita, että työntekijöiden määrän lisääntyessä hallituksen rooli pienenee. Hallituksen vastuu ei kuitenkaan pienene, vaikka työtehtävät siirtyisivätkin työntekijöille. Päinvastoin se jopa kasvaa, koska mukaan tulee myös työnantajuuuteen liittyviä vastuita.

Ensimmäisissä keskusteluissa toimeksiantajan kanssa puhuttiin vielä perinteisen perehdytysoppaan tekemisestä, mutta keskustelujen jatkuessa päädyttiin kuitenkin hallinnon kehittämisoppaaseen, joka haluttiin linkittää tähtiseuraohjelmaan. Seurat saisivat konkreettisemmän työkalun toiminnan kehittämiseksi ja se auttaisi myös lajiliittoa tavoitteessaan saada useampi tähtiseura.

Suomen Cheerleadingliitolla on 17 lasten ja nuorten ja 1 aikuisten tähtimerkin saanutta seuraa, joiden seuratoiminnan kehittymistä halutaan tukea ja heille mahdollistaa oppaan avulla saada parempia arvosanoja. Tämän lisäksi opas toimii hyvänä seuratoiminnan kehittämistyökaluna, vaikka seura ei arviointiin haluaisikaan lähteä.

Lasten ja nuorten sekä aikuisten tähtimerkissä on yhteisiä osa-alueita neljä: johtaminen ja hallinto, urheilutoiminta, seuran ihmiset ja aineelliset resurssit

(Olympiakomitea.fi). Näistä osa-alueista kolmea tarkastellaan tarkemmin myös opinnäytetyön tuotoksena olevassa hallinnon kehittämisoppaassa. Urheilutoimintaa ei tarkastella tarkemmin, koska sen ei katsottu koskevan hallitustoimintaa.

Tehtyjen arviointien pohjalta on nostettu muutama kehityskohde, joita tässä työssä käsitellään. Nämä kehityskohdeet ovat johtaminen, markkinointi ja viestintä, voimavarat, yhteisöllisyys, talous sekä olosuhteet. Kehityskohdeisiin panostamalla kasvatetaan hallituksen osaamista jo heti seuratoiminnan alkutaipaleella. Yhteensä tähtiseuraohjelmassa laatutekijöitä on 70, joiden perusteella seuran toimintaa arvioidaan.

### 2.3 Kehityskohdeet

Kehityskohdeet on valittu niiden perusteella, joissa seurat ovat pärjänneet heikoimmin sekä tämän lisäksi on haluttu valita mukaan myös talous, koska hyvin hoidettu talous on seuratoiminnan perusta. Talouden tietämystä halutaan lisätä myös aloittaville seuroille, vaikka he eivät vielä olisi tähtiseuraohjelman arviointiin hakeutumassakaan.

Johtamisen ja hallinnon osa-alueessa käsitellään johtamisen sekä markkinoinnin ja viestinnän laatutekijät. Hallinnon teemassa seurat ovat pärjänneet parhaiten. Hallinnon alla olevissa laatutekijöissä käsitellään paljon yhdistyslain mukaisia asioita, joten on hyvä huomata, että lakisäätöiset asiat ovat seuroilla hoidossa.

Seuran ihmiset -osa-alueen kohdalla käsitellään teemoja voimavarat ja yhteisöllisyys. Tässä osa-alueessa seurat ovat saaneet vähiten erinomaisia arvosanoja, mutta myös vähiten vain riittäviä arvosanoja.

Aineellisten resurssien osa-alueessa käydään läpi talouteen ja olosuhteisiin liittyvät laatutekijät. Olosuhteissa on myös vähän erinomaisia arvosanoja, joten tätä asiaa on haluttu myös korostaa. Lajin luonteeseen liittyy vahvasti turvallisuus ja yksi turvallisuuden osa-alue on olosuhteet. Talouteen liittyvät asiat ovat seuroilla erinomaisesti hallussa, mutta myös talouden osalta löytyy riittäviä ja

hyviä arvosanoja. Kuvassa 1 on nähtävissä Suomen Cheerleadingliiton tähtiseura-arvioinnit lasten ja nuorten tähtimerkin osalta.

### Lasten ja nuorten seuratoiminta



Kuva 1. Lasten ja nuorten tähtiseura-arvioinnit. (Suomen Cheerleadingliitto)

#### 2.3.1 Johtaminen

Johtamisen alla olevissa laatutekijöissä arvioidaan sitä, että seura on määritellyt arvot, seuralla on visio ja toimintasuunnitelma, seura tunnistaa paikallisen toimintaympäristön, seura noudattaa Reilun pelin periaatteita, seura on avoin ja edistää yhdenvertaisia mahdollisuuksia osallistua, seuraa kehitetään keräämällä säännöllistä palautetta, seuran johto arvioi omaa toimintaansa säännöllisesti, seura tekee yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa ja seura tunnistaa toimintaympäristön muutoksia sekä tekee mahdolliset muutokset (Olympiakomitea.fi).

Seuran arvoja miettiessä on hyvä miettiä, millainen kokonaisuus arvoista tulee. Arvoja voidaan ajatella arvokorin kautta. Seuran arvoissa olisi hyvä olla elementtejä useammalta kentältä. Kenttiä on periaatekenttä, idealismin kenttä, yksilökenttä sekä tehokkuuskenttä. Ainoastaan yhteen kenttään mahtuva

arvokori voi aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa. Periaatekenttä on järki ja eettiset arvot, idealismin kenttä on eettiset arvot ja tunteet, yksilökenttä on tunteet ja arkiarvot sekä tehokkuuskenttä järki ja arkiarvot. (Loimu, 2005, 183.)

Arkiarvot sisältävät toiminnallisia arvoja, käytännön arvoja sekä primitiivisiä arvoja. Esteettisiä arvot, sivistysarvot sekä huippuarvot nähdään eettisinä arvoina. Tunteiden maailmaa, moraalialia ja kasvatusta kuvastaa tunnearvot. Sääntöjä, lakeja sekä järjen ja järjestelmien maailmaa kuvaa järkiarvot. (Loimu, 2005, 182.) Seuran on hyvä miettiä mitä arvokorilla halutaan painottaa ja varmistaa se, että arvot toimivat yhteen yhdistyksen toimintaperiaatteiden mukaisesti.

Seuran visio kertoo pitkän tähtäimen tavoitteesta. Se tulee olla kirjattuna auki sekä näkyvillä seuran nettisivuilla. Vision tulee kestää aikaa ja sitä onkin hyvä ajatella n. 10 vuoden aikajänteellä (Loimu, 2005, 174). Visiota suunnitellessa on hyvä kuulla jäseniä ja sen on tarkoitus antaa kuvaus saavutetusta tuloksesta tulevaisuudessa.

Yhdistyksen tulee tunnistaa oma toimintaympäristö. Seuran tulee pohtia mikä on seuran rooli kunnassa ja mille kohderyhmille se voi tarjota toimintaa.

Seuran tulee tuntea Olympiakomitean Reilun pelin periaatteet. Seurat voivat suunnitella oman suunnitelman siitä miten Reilun pelin periaatteet toteutuvat. Lähtökohtana Reilun pelin periaatteissa on, että ne ovat liikunnan ja urheilun toimijoiden oikeus ja velvollisuus (Olympiakomitea.fi).

1. Jokaisen tasavertainen mahdollisuus liikuntaan ja urheiluun on yksi periaatteista. Lähtöajatus tässä on se, että kaikkia toimijoita arvostetaan, toiminnan pohjana on oikeudenmukaisuus, tasavertaisuus ja moninaisuus.
2. Seuraavana periaatteena on vastuu kasvatuksesta. Seuran tulee ymmärtää, että roolinsa kasvattajana. Kaikkiin tapahtumiin ja tilanteisiin seuratoiminnassa liittyy kasvatuksellisuus.
3. Yhtenä periaatteena on terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen. Tulee muistaa, että yksilön terveys on kaiken lähtökohta.

Ainoastaan silloin voidaan menestyä, jos yksilö pysyy terveenä. Luodaan turvalliset puitteet ja fyysisiin ja psyykkisiin ongelmiin puututaan ja niitä pyritään myös ennaltaehkäisemään.

4. Rehellisyys ja oikeudenmukaisuus on neljäs periaate. Päätökset on mietitty, niihin on otettu toimijoiden ajatukset huomioon sekä ne perustellaan. Epäurheilijamaiseen käytökseen ja rikkomuksiin puututaan. Tulevaisuus suunnitellaan kestäväksi ja realistiseksi.
5. Viimeisenä periaatteena tulee sitoutua luonnon kunnioittamiseen ja pyrkiä kestäväan kehitykseen. Seuran tulee toimia vastuullisesti ja tavoitella toimenpiteitä kohti vähäpäästöisempää yhteiskuntaa. Oma toimintaa kehitetään siihen suuntaa, että löydetään tasapainoa kestäväan kehityksen ja oman toiminnan välille. (Olympiakomitea.fi.)

Seuran tulee kerätä palautetta omasta toiminnasta. Yhdistyksen tärkein tehtävä on palvella omia jäseniään. Mikäli palautetta ei kerätä on vaikea arvioida oman toiminnan laatua ja kuunnella aidosti jäsenten toiveita. Saatu palaute on myös käsiteltävä erikseen hallituksen kokouksessa, jotta tarvittaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä. Seuran johdon tulee myös arvioida omaa tekemistään. Sitä voidaan arvioida tekemällä palautekyselyjä ja sen lisäksi on myös hyvä tehdä itsearviointeja. Hallituksen puheenjohtaja on vastuussa aloitteesta arvioinnille. Tavoitteena on arvioida päämäärät ja periaatteet, jotka on hyvä olla auki kirjattuna hallituksen dokumentteihin. Vuoden lopussa tulee muistaa arvioida suunnitelmien toteutuminen. (Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen, Steiner, 2008, 185.)

Hallituksen vastuulla on myös sidosryhmädialogi. Dialogin käyminen sidosryhmien kanssa antaa vaikutelman, että seura on kiinnostunut ottamaan huomioon myös ne tahot, joihin toiminta vaikuttaa. Dialogin yksi tärkeimmistä tehtävistä on saada selville molempien osapuolien odotukset. Mikäli dialogia ei sidosryhmien kanssa käydä voi se näyttäytyä seuran piittaamattomuutena ja voi vaikuttaa siltä, että sidosryhmän odotuksia väheksytään, koska niitä ei kuunnella. Seuran on mahdollista arvioida dialogeja käytäessä, että tuleeko seuran



toimintaa mahdollisesti muuttaa tai kehittää. (Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen, Steiner, 2008, 41–42.)

### 2.3.2 Markkinointi ja viestintä

Markkinoinnin ja viestinnän alla olevissa laatutekijöistä arvioidaan viestinnän kohderyhmälle sopivia viestintäkanavia, viestinnän läpinäkyvyyttä, ajantasaisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta, viestinnän rooleja, nettisivujen toimivuutta sekä seuran markkinoinnin aktiivisuutta toiminnastaan (Olympiakomitea.fi).

Seuran on hyvä suunnitella tiedotustoimintaansa ja päättää sen tavoitteet. Viestinnän suunnittelussa on hyvä huomioida ketkä kaikki ovat kohderyhmiä sekä sisäisessä että ulkoisessa tiedottamisessa ja luoda niillä tavoitteet. Näiden jälkeen on syytä tarkastella resursseja, joita viestintään on käytettävissä ja mitä viestintäkanavia käytetään. Viestinnän roolit on hyvä päättää selkeästi, jotta tiedetään ketä vastaa mistäkin viestintäkanavasta. Viestinnän tavoitteille on hyvä asettaa mittarit, jotta voidaan tarkastella sitä mitkä toiminnot ja kanavat toimivat ja onko jotain mitä tulee kehittää. (Loimu, 2005, 62–64.)

Nettisivut on hyvä suunnitella huolella. On hyvä rakentaa selkeä suunnitelma nettisivustosta, joka helpottaa jatkossa sivujen päivittäjiä. Hyvät nettisivut voidaan määritellä silmäiltävyyden ja käytettävyyden perusteella (Luukkonen, 2004, 103). Tärkeitä asioita huomioida on, että vierailija tietää heti kenen sivuista on kyse, valikossa tulee olla sopiva määrä vaihtoehtoja ja kokonaisuus on jäsentynyt, huomioi myös sijoittelussa, että luumme vasemmalta oikealle sekä sivuille ei tule laittaa liikaa tekstiä (Luukkonen, 2004, 105). Nettisivuille kirjoitettavat tekstit tulisi laittaa loogisesti ja suunnitella hyvin, jotta sivujen vierailijoiden olisi helppo löytää tarvitsemansa tieto (Luukkonen, 2004, 110). Sivuille on hyvä tuoda myös PDF dokumentteja aineiston jakelun helpottamiseksi. Tämä antaa lukijalle mahdollisuuden lukea esite, milloin vain, koska se on sähköisesti saatavilla. PDF tiedostot tulee muistaa päivittää ja niissä

on hyvä mainita päivämäärä, milloin se on kirjoitettu tai päivitetty. (Luukkonen, 2004, 140–141.)

### 2.3.3 Voimavarat

Voimavarojen alla olevissa laatutekijässä arvioidaan tunnistaako seura toimijoiden tarpeen nyt ja tulevaisuudessa, seurassa on toimintatapa, jolla löydetään uusia toimijoita mukaan sekä miten heidät perehdytetään, seurassa kiitetään ja palkitaan toimijoita sekä heitä on koulutettu ja heidän osaamistaan kehitetään (Olympiakomitea.fi).

Yritystoiminnassa käytetään henkilöstöstrategiaa apuna tunnistamaan henkilöstön tarvetta suhteessa toiminnan kehittämiseen. Seuran on hyvä kirjata myös ylös henkilöstön tehtävät ja tavoitteet suhteessa omaan strategiaan sekä toimintasuunnitelmaan. Näin on mahdollista nähdä mihin nykyhetkessä resurssit riittävät ja mitä mahdollisia muutoksia tulevaisuuteen täytyy tehdä, jotta tavoitteet saavutetaan.

Seuran on hyvä suunnitella toimijoilleen perehdytysopas seuran toimintaan. Vapaaehtoiset voi perehdyttää yleisellä perehdytysoppaalla seuran toiminnasta sekä sen lisäksi myös roolin mukaiset tehtävät. Seuran perehdytysuunnitelmasta tulisi löytyä kuka perehdyttää kenetkin ja milloin. Palkatuilla työntekijöillä on työturvallisuuslain mukaan oikeus saada perehdytys, jonka aikana he tutustuvat työpaikan toimintaan, omiin työtehtäviinsä, työturvallisuuteen sekä työvälineisiin (tyoelamaan.fi).

Toimijoiden palkitseminen ja kiittäminen on tärkeää. Oli kyse yrityksestä tai yhdistyksestä niin julkinen huomiointi hyvästä tehdystä työstä on vähintään yhtä tehokasta kuin rahalla palkitseminen. Ihminen sitoutuu toimintaan paremmin kiitosta kuullessaan, kuin vain rahallisen palkkion saadessaan. (Hiltunen, 2015, 149.) Seuratoiminnassa on mukana paljon vapaaehtoisia, joiden motivaatio ei synny rahasta vaan enemmän yhteisöllisyydestä ja halusta auttaa. Seuran on hyvä tunnistaa näiden toimijoiden motivaatiolähteitä, jotta niitä pystytään tukemaan mahdollisimman hyvin.

### 2.3.4 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden alla olevissa laatutekijöissä arvioidaan seuran panostamista yhteisöllisyyteen, tarjoaa harrastajille mahdollisuutta osallistua toimintaan, ennalta ehkäisee epäasiallista käytöstä ja seuralla on tunnistettava identiteetti (Olympiakomitea.fi).

Yhteisöllisyydessä pyritään saamaan monesti mahdollisimman yhteen hiileen puhaltavaa porukkaa. Keskeistä on tunnistaa työtehtävä yhteiseksi, kyse on kokonaisuudesta, jossa kaikkia tarvitaan. (Haltia, Jalonen, Ryömä & Tuominen, 2017, 59). Lähtökohtaisesti yhteisöllisyys on ihmisen tarvetta olla osa jotain sekä kohdata muita ihmisiä. Jos ilmapiiri on kannustava se lisää innostusta, kun taas ilmapiirissä olevien haasteiden perusteella innostus häviää. (Hiltunen, 2015, 145.)

On tärkeää tietää miksi ihmiset ovat mukana ja luoda ilmapiiri, jossa kaikki innostuvat yhdessä tekemisestä, silloin ihmiset sitoutuvat paremmin. Vapaaehtoistyötä tehdään erilaisista syistä, kuten halusta auttaa, merkityksellisyyden kokemisesta, uusien kokemusten saamisesta sekä mahdollisuudesta antaa omaa aikaa (Haltia, Jalonen, Ryömä & Tuominen, 2017, 72).

Seuralla tulee olla toimintamalli, jolla ennaltaehkäistään epäasiallista käytöstä sekä toimintamalli siihen, jos sitä esiintyy. Liikuntakulttuurin heteronormatiivista ja maskuliinista arvomaailmaa tulee purkaa, jotta kiusaamista ja epäasiallista käytöstä voidaan torjua. Tämän lisäksi harrastuksen alkaessa eettisesti kestävät arvot on hyvä ottaa vahvasti mukaan toimintaan, pidetään keskustelu avoimena, koulutetaan sekä lisätään tietämystä kiusaamisen ennaltaehkäisemisestä. (suek.fi.)

### 2.3.5 Talous

Talouden alla olevissa laatutekijöissä arvioidaan seuran talousohjesääntöä, taloudenhoitoa, talouden tasapaino tavoitteisiin nähden, seura on määritellyt

varainhankinnan muodot, seura noudattaa maltillisia kustannuksia sekä seuran toiminta talouden ja ympäristön näkökulmasta. (Olympiakomitea.fi.)

Hallitus vastaa siitä, että yhdistyksen taloudenhoito on lain mukainen ja se on luotettavasti järjestetty. Käytännön tekemisestä voi vastata erikseen määritellyt työntekijät tai kirjanpitäjä, mutta viime kädessä vastuu on aina hallituksella. (Loimu, 2013,167.) Seuran talouden suunnittelussa tulee huomioida, että tulot ja menot ovat tasapainossa.

Monesti yhdistyksissä tavoitellaan nollatulosta, mutta se tekee yhdistykset haavoittuvaksi, koska heillä ei ole varallisuutta, jota käyttää mahdollisten tappioiden kattamiseen. Tulot on hyvä arvioida varovaisesti ja menot aina hieman yli niin riskit ovat pienemmät. Talousarvio tulee laatia aina toimintasuunnitelmaan peilaten, jotta voidaan pyrkiä toteuttamaan yhdistyksen kokouksessa tehtyjä päätöksiä. (Loimu, 2013, 104.)

Seuran on tärkeää määritellä omat varainhankinnan muodot. Päätettäväksi tulee se, että halutaanko kaikki varainhankinta tehdä verovapaana vai halutaanko osasta varainhankinnasta tehdä elinkeinotoimintaan. Yleishyödyllinen varainhankinta ei tuloverolain 23§ mukaisesti ole elinkeinotoimintaa eikä siitä tarvitse maksaa tuloveroa. Tällaisia varainhankintamuotoja on yleisesti perinteiset varainhankintamuodot. Seuran tulee kuitenkin itse varmistua vielä, että varainhankinta kuuluu yleishyödylliseen varainhankintaan, koska vastuu on aina hallituksella. Seura voi halutessaan tehdä elinkeinotoimintaa ja maksaa siitä tuloveroa.

### 2.3.6 Olosuhteet

Hallin ja salin riittävä vapaa korkeus sekä huonetila on vaatimuksena turvalliseen harjoitteluun. Vapaata korkeutta tulee olla 4–7 metriä riippuen millä tasolla joukkue on. Kilpailutasolla on hyvä huomioida, että harjoittelualue on 14mx16m + 2 metriä turva-alue alueen ulkopuolella. Harjoittelualustana käytetään cheermattoa (3 cm paksuinen turvamatto) tai tanssimattoa, joka on ohut muovinen matto. On hyvä huomioida, että mattojen säilytykseen tarvitaan myös

pieni alue, mikäli matot pitää rullata pois harjoitustilasta. Harjoittelu tehdään yleensä musiikin tahdista, joka aiheuttaa räsäystä tilassa oleville, joten tämä on myös hyvä huomioida. (Hagel & Rikström 2019.)

Näihin yllä mainittuihin kehityskohteisiin panostaminen parantaa seurojen menestymistä arvioinneissa sekä kehittää seuratoiminnan laatua. Toimintaan saadaan esimerkiksi lisää turvallisuutta, kun olosuhteita kehitetään. Tämän lisäksi, kun johtamista ja taloutta kehitetään, niin seura saa selkeät suuntaviivat mihin tähdätä ja taloudellista vakautta toimintansa jatkuvuuden takaamiseksi. Yhteisöllisyyteen panostaminen tarkoittaa sitä, että ollaan seuratoiminnan ytimessä – seura olemme me.

## 2.4 Tavoitteet

Oppaan tavoitteena on lisätä cheerleadingseurojen hallitusten tietämystä ja osaamista siitä, mikä tähtiseuraohjelma on sekä miten sillä kehitetään ja arvioidaan seuratoiminnan laatua. Tarkoitus on esittää tiivistettynä Suomen Cheerleadingliiton laatukriteerit jokaiselle laatutekijälle. Olympiakomitean sivuilta löytyy tähtiseuraohjelma, mutta sieltä ei löydy juuri oman lajiliiton arviointikriteeristöä. Lajiseuroille halutaan antaa myös mahdollisuus osallistua oppaan sisällön tuottamiseen tuomalla lajiseurojen vinkkejä eri laatutekijöiden toteutumisesta heidän seurassaan.

Oppaasta on tarkoitus tehdä visuaalisesti ja sisällöllisesti niin helposti luettava, että opas jää seurojen arkikäyttöön. Sieltä voi etsiä nopeasti eri osa-alueiden laatutekijöitä ja arviointikriteerejä sekä myös pitää kirjaa niistä asioista, joita seura on jo käsitellyt tai saanut valmiiksi. Oppaan tuotoksena tehdään sähköisessä muodossa sekä paperiversiona oleva opas.

Käytettävyyteen vaikuttaa useampi osatekijä: lukemisen ohjaus, sisältö rakenne, lukijan motivointi, juonellisuus, silmäiltävyys ja luettavuus (Alasilta, 1999, 82). Lukijaa voi ohjata siitä, miten tekstiä luetaan. On hyvä selkeyttää tekstiä esimerkiksi otsikoilla. (Alasilta, 1999, 84.) Oppaassa on tarkoitus kertoa miten

opasta kannattaa lukea, jotta lukija saisi oppaan käytöstä mahdollisimman paljon irti.

Oppaassa pyritään motivoimaan lukijaa muiden seurojen kokemusten kautta. Ilman koko tekstin lukemista on mahdollista silmäillä pelkästään näitä seurojen kommentteja. Hyvä ensivaikutelma tekstiä silmäiltäessä saa lukijan kiinnostumaan (Alasilta, 1999, 85).

Käytettävyyteen liittyy vahvasti lukijan tunne siitä, että löytääkö hän tietoa helposti. Tekstiä kirjoittaessa on hyvä miettiä kirjoittaako lukijalähtöisesti, joka helpottaa tekstin käytettävyyttä. Käytettävyyden osatekijöiden tasapaino vaikuttaa myös siihen, että löytääkö lukija helposti tietoa. (Alasilta, 1999, 81–82.)

Toimeksiantajalla on tavoitteena kasvattaa tähtiseurojen määrää, mutta vieläkin tärkeämpi tavoite on se, että seurat lähtevät tähtiseurapolulle oppaan avulla ja kehittävät seuratoimintansa laatua, vaikka eivät tähtimerkkiä tavoittelisikaan. Tähtiseurapolulle lähtemiseen pyritään vaikuttamaan sillä, että opas olisi mahdollisimman motivoiva mukaan lähtemiseksi, vaikka seura ei olisi aluksi ajatellutkaan lähteä.

### 3 Testaus ja käyttöönotto

Menetelmänä käytettiin Agile- mallia, joka on ketterä projektityön malli. Tässä projektityön mallissa tiivis ja jatkuva yhteistyö on avainasemassa. Tämä varmistaa sen, että tehdään oikeita päätöksiä oikea-aikaisesti lopputuloksen kannalta. (agendum.com.) Toimeksiantajan toiminta-arvoihin kuuluu ketteruus ja he ovat mielellään mukana tässä projektissa. Tiiviillä yhteistyöllä ideoiden ja osallistavalla keskustelulla on paras tapa saada oikeanlainen hallinnon kehittämissopas. Ideointi- ja ohjauspalavereita pidettiin viikoittain sähköisesti Microsoft Teamsin avulla, jotta pystyttiin nopeasti reagoimaan mahdollisiin muutos- ja korjaustarpeisiin.

Viikoittaiset palaverit toimivat myös testaustilaisuuksina. Oppaan kirjoittamisen etenemisen mukaan kirjoittaja sai viikoittain palautetta, jos jotain haluttiin muuttaa. Kirjoittaja ja toimeksiantaja olivat samalla linjalla oppaan sisällöstä ja visuaalisesta ilmeestä, joka helpotti oppaan kirjoittamisen etenemisessä.

Oppaan testaukseen oli kutsuttu erikseen kolme seuraedustajaa eri seuroista, jotka ovat saaneet tähtimerkin erinomaisin arvosanoin. Testaustilaisuus pidettiin sähköisesti Teamsin välityksellä. Testaajille esiteltiin mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat oppaan tavoitteet. Testaajat olivat yhtä mieltä siitä, että opas on tarpeellinen. Yksi testaajista jopa sanoi, että olisi kaivannut juuri tällaista opasta, jonka olisi voinut antaa seuralla, joka tarvitsi tietoa hallintoon liittyvissä asioissa.

Tässä ensimmäisessä testaustilaisuudessa keskityttiin sisällysluetteloon sekä laatutekijöiden ja arviointikriteeristön esittämistapaan. Positiivista palautetta opas sai siitä, että sisällysluettelon perusteella opas olisi tiivis paketti ja sisällysluettelo oli informatiivinen. Sen perusteella löytäisi helposti eri osa-alueet ilman, että pitäisi selata koko opasta. Sen lisäksi muiden seurojen vinkeistä pidettiin ja se tekisi oppaasta helpommin lähestyttävän.

Testaajat antoivat myös muutamia kehitettäviä kohteita. He ehdottivat, että laatutekijä tuotaisiin selkeästi esille joko isommalla fontilla tai jollain väritunnisteella. Olisi tärkeää, että katse kiinnittyy heti siihen kohtaan tekstiä,

koska sitä kohtaa arvioidaan. Testaajille asia oli tuttu, mutta he ehdottivat esittelemään johdannossa, miten opasta luetaan. Henkilölle kenelle opas ei ole tuttu, ei välttämättä tiedä mikä on laatutekijä. Tämän lisäksi keskustelussa nousi esiin tarve esitellä lajiliiton tähtiseuraprosessia ja miten tähtiseurapolkuun pääsisi mukaan sekä mistä saisi apua.

Ensimmäisen testitilaisuuden pohjalta laatutekijä tuotiin esille sinisellä värillä, joka muutti visuaalista ilmettä heti ja auttoi parantamaan luettavuutta. Oppaaseen lisättiin luku lajiliiton tähtiseuraprosessi, jossa avattiin miten seura voi lähteä mukaan ja mistä saisi apua. Johdanto vaihtui luvuksi lukijalle, koska siitä haluttiin helpommin lähestyttävä ja käyttää puhekieltä. Tässä luvussa avattiin mitä opas sisältäisi ja miten sitä käytetään.

Toinen testaus järjestettiin siinä vaiheessa, kun opas oli kirjoitettu. Tässä vaiheessa keskityttiin nimenomaan, miten luvut lukijalle ja lajiliiton tähtiseuraprosessi toimisivat. Testaajien lisäksi myös toimeksiantaja antoi palautetta tässä vaiheessa.

Nämä luvut saivat hyvää palautetta selkeydestä. Luvuista selvisi, miten opasta käytetään ja miten seurat saavat apua tähtiseuraprosessissa. Oppaassa on lisätty myös tarkistuslista, johon voi merkitä rastittamalla, mitkä laatutekijät seuralla on kunnossa. Tästä tarkistuslista pidettiin erittäin paljon.

Tästä testauksesta saatiin vaan yksi kehitettävä kohta vielä ennen oppaan viimeistelyä. Tämä kehityskohta koski yleisseura vs. lajiseura. Yksi testaaja nosti huomion siitä, että yleisseurasta yksi lajijaosto voi lähteä mukaan tähtiseurapolulle, vaikka muu seura ei lähdekään. Tästä syystä oppaaseen tehtiin maininta cheerleadingseuroja ajatellen, että hallitus-sanalla viitataan ylintä päätöselintä lajijaostossa, joka voi olla esimerkiksi johtokunta. Näin ollen lukija ymmärtää, että mihin hallitus- sanalla viitataan ja jos on yleisseura niin koko seuran ei tarvitse olla mukana vaan riittää, että yksi lajijaosto haluaa lähteä mukaan.



Opas valmistuu samaan aikaan opinnäytetyön kanssa eli sitä ei olla päästy testaamaan laajemmin. Opas on tarkoitus ottaa käyttöön alkuvuodesta 2022. Käyttöönnotosta ja sen levityksestä vastaa liiton seurakehittäjä sekä aluevastaavat. Konkreettinen opas on tarkoitus viedä seuravierailuilla mukaan seuroihin sekä jakaa tähtiseurakoulutuksessa oleville. Sähköistä opasta voidaan jakaa kaikille liiton jäsenseuroille.

Oppaan kehittämisestä jatkossa vastaa liiton seurakehittäjä yhdessä aluevastaavien kanssa. Opasta kehitetään palautteen perusteella ja mikäli asiamuutoksia on tarve tehdä. Opinnäytetyön kirjoittaja on luvannut perehdyttää seurakehittäjän ja aluevastaavat oppaan käyttöön sen valmistumisen jälkeen.

## 4 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä hallinnon kehittämisopas cheerleadingseurojen hallituksille tähtiseurapolun tueksi. Oppaalla haluttiin lisätä cheerleadingseurojen hallitusten tietämystä ja osaamista siitä, mikä tähtiseuraohjelma on sekä miten sillä kehitetään ja arvioidaan seuratoiminnan laatua. Opas valmistui samaan aikaan opinnäytetyön kanssa, joten tietoa siitä onko opas lisännyt cheerleadingseurojen hallitusten tietämystä ja osaamista tähtiseuraohjelmasta tai siitä, miten seuratoiminnan laatu on parantunut arviointien valossa jää vielä selvittämättä. Suomen Cheerleadingliiton seurakehittäjän arvion mukaan opas tulee madaltamaan kynnystä lähteä tähtiseurapolulle sekä auttamaan seuroja saavuttamaan auditoinnissa vähintään vaadittavan riittävän tason.

Oppaan käytettävyys toteutui tavoitteiden mukaisesti testaajien ja itse tehtyjen arviointien perusteella. Oppaasta tuli selkeää ja helposti luettavaa, josta on helppo hakea tietoa ilman koko oppaan lukemista. Tähän onnistumiseen vaikutti paljolti se, että oppaan käytettyyttä testattiin säännöllisesti. Tekstiä kyseenalaistettiin rohkeasti, jotta löydettiin paras tapa toteuttaa opas. Alusta lähtien yritettiin ottaa lukijalähtöinen asenne eikä kirjoittajalähtöinen. Oli hyvä ymmärtää se, että opasta lukee henkilöt, joille asia ei ole tuttu. Oppaan alkuun oli tärkeää saada tieto siitä, miten opas on rakennettu ja miten sitä käytetään.

Oppaan ulkoasu auttoi myös luettavuudessa, koska väreillä saimme korostettua laatutekijää eli mitä arvioidaan sekä myös seurojen vinkkejä. Näitä kahden kohdan korostamista mietittiin aika pitkään ja testattiin eri vaihtoehtoja.

Toimeksiantajan kanssa käydyt keskustelut yhteistyöstä olivat positiivisia. Oppaan lopputulokseen vaikutti jo lähtötilanteessa oleva yhteisymmärrys siitä, millainen oppaasta haluttaisiin. Toimeksiantajalle oli myös tärkeää, että lajiseuroille annettiin mahdollisuus osallistua testaamalla sekä antamalla vinkkejä oppaaseen.

Tästä projektityön mallista voi oppia sen, että yhteistyössä on voimaa ja on hyvä käydä avointa keskustelua sekä pyytää kommentteja omiin ideoihin. Suunnitelmat voivat muuttua ja se on välillä hyväkin, että ensimmäinen suunnitelma ei ole se millä lopputulokseen päästään. Tässäkin projektissa olisi voinut olla se vaara, koska projektin ydintiimillä oli ennakkoon vahva visio siitä, miltä opas tulee näyttämään ja mitä se sisältää. Eri vaiheiden testaamisella saatiin paras mahdollinen lopputulos ja pystyttiin ottamaan huomioon sellaisia asioita, mitä ei välttämättä olisi ilman testaamista huomattu.

Projektin toteutussuunnitelmasta pidettiin kiinni. Viikoittaiset palaverit pidettiin siten, kun ne oli sovittu ja työvaiheet valmistuivat siinä aikataulussa, kun oli tarkoituskin. Tällainen projektityömalli vaatii sen, että toimeksiantaja on aktiivisesti mukana ja haluaa osallistua projektiin. Toimeksiantajalta tulee löytyä viikoittain aikaa istua alas tai käydä keskustelua sähköpostin välityksellä, jotta asiat etenevät.

Yhteistyö jatkuu vielä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen oppaan perehdyttämisen muodossa. Opinnäytetyön kirjoittaja on luvannut perehdyttää Suomen Cheerleadingliiton seurakehittäjän sekä aluevastaavat oppaan käyttöön. Opas pääsee alkuvuodesta 2022 käyttöön, kun seurakehittäjä ja aluevastaavat vievät opasta seuravierailujen yhteydessä seurojen käyttöön. Seurat saavat myös sähköisen oppaan käyttöönsä sekä opas ladataan Suomen Cheerleadingliiton nettisivuille.

Oppaan valmistumisaikataulusta johtuen, laajempaa testausta ei ole voitu tehdä. Tämä olisi tuonut ehkä laajemman käsityksen siitä, miten suurempi lukijakunta tämän oppaan olisi kokenut. Suomen Cheerleadingliiton strategian mukaan lajiliitto tavoittelee uusien tähtiseurojen määrän lisäämistä vuosina 2022–2023. Suomen Cheerleadingliiton seurakehittäjän arvion mukaan opasta hyödyntäen voidaan vuoden 2023 loppuun mennessä saada jopa 10 uutta tähtiseuraa. Lisäksi opas auttaa jo olemassa olevia tähtiseuroja kehittämään toimintaansa. Näitä tuloksia tullaan näkemään seurojen kolmen vuoden välein toteutuissa uudelleen auditoinneissa.

Oppaan käytön aloittamisen jälkeen on hyvä kerätä palautetta oppaan käytettävyydestä myös laajemmalta määrältä henkilöitä. Vastausten perusteella voidaan tehdä mahdollisia päivityksiä oppaaseen. Sähköistä opasta on huomattavasti helpompi pitää päivitettyinä kuin paperista opasta. Oppaan tieto ei ole jatkuvasti päivitettävää tietoa vaan on oletettavaa, että tieto ei vanhene nopeasti. Tulevaisuudessa on tärkeää seurata tähtiseurojen määrän kehittymistä ja arvioida sitä, että kuinka moni tähtiseura on käyttänyt opasta sekä onko arvioinnit parantuneet. Pystytäänkö toteamaan vuoden 2023 lopussa, että juuri tämä opas on auttanut seuroja tähtiseurapolulla sekä saamaan parempia arvosanoja auditoinneissa?

## Lähteet

- Alasilta, A. 1999. Näin kirjoitat tehokkaasti – viestintäopas työelämän kirjoittajille. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Haltia, J., Jalonen, H., Ryömä, A. & Tuominen, S. 2017. Arvoluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Tallinna: AS Spin Press.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Liettua: BALTO Print.
- Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Viitattu 10.10.2021.  
[https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020\\_pus\\_thtiseurao\\_sel30\\_49609.pdf](https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_pus_thtiseurao_sel30_49609.pdf).
- Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen – Puheenjohtajan käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Loimu, K. 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Luukkonen, M. 2004. Tekstiä tekemään! - Kirjoittajan opas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M & Steiner, M. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pulkkanen, A. 2021. Agendum. Viitattu 8.12.2021.  
<https://www.agendum.com/projektinhallinta/metodit-projektityohon>.
- SUEK. 2021. Viitattu 20.11.2021. <https://suek.fi/urheilun-eettisyys/epaasiallinen-kayttaytyminen-ja-kiusaaminen-urheilussa/>.
- Suomen Cheerleadingliitto ry. Hagel, N & Rikström, N. 2019. Olosuhdevaatimukset cheerleadingin harjoitustilaan. Viitattu 20.9.2021.  
<https://scl.fi/wp-content/uploads/2020/03/Cheerleading-olosuhteet.pdf>.
- Suomen Olympiakomitea. 2021. Viitattu 18.10.2021.  
<https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseura-ohjelma>.
- Suomen Olympiakomitea. 2021. Viitattu 5.11.2021.  
<https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/vastuullisuus/>.

Työelämään.fi. 2021. Viitattu 25.11.2021.  
<https://tyoelamaan.fi/tyosuhde/perehdytys/>.

## Hallinnon kehittämisopas cheerleadingseurojen hallituksille tähtiseurapolun tueksi



# HALLINNON KEHITTÄMISOPAS

Cheerleadingseurojen hallituksille  
tähtiseurapolun tueksi



Opinnäytetyö:  
Virpi Huuskonen  
Tradenomi (AMK) / Liiketalous  
Turun ammattikorkeakoulu

© 2021  
Suomen Cheerleadingliitto



## SISÄLLYS

1. LUKIJALLE .....	3
2. CHEERLEADINGLIITON TÄHTISEURAPROSESSI .....	4
3. TSEKKILISTA.....	6
4. JOHTAMINEN JA HALLINTO.....	8
4.1. Johtaminen .....	8
4.1.1. Arvot .....	8
4.1.2. Visio ja toimintasuunnitelma .....	9
4.1.3. Paikallinen toimintaympäristö, rooli kunnassa ja mahdollisuudet toiminnan tarjoajana eri kohderyhmille.....	10
4.1.4. Reilun pelin periaatteet .....	11
4.1.5. Avoimuus ja yhdenvertaisten osallistumismahdollisuuksien edistäminen .....	12
4.1.6. Palaute .....	13
4.1.7. Oman toiminnan arviointi .....	14
4.1.8. Yhteistyö sidosryhmien kanssa.....	15
4.1.9. Toimintaympäristön muutokset ja uudistuminen.....	16
4.2. Hallinto .....	17
4.2.1. Säännöt .....	17
4.2.2. Toimintakäsikirja.....	18
4.2.3. Vuosikello.....	19
4.2.4. Vastuuhenkilöiden toimenkuvat ja vastuut .....	20
4.2.5. Työnantajuus .....	21
4.2.6. Toimintakertomus ja tilinpäätös .....	22
4.2.7. Rikostaustaote.....	23
4.3. Viestintä ja markkinointi .....	24
4.3.1. Viestintäkanavat .....	24
4.3.2. Viestinnän läpinäkyvyys.....	24
4.3.3. Viestinnän roolit .....	25
4.3.4. Nettisivut .....	25
4.3.5. Markkinointi .....	26

5. SEURAN IHMISET .....	26
5.1. Voimavarat .....	26
5.1.1. Toimijoiden tarve, roolit ja vastuut .....	26
5.1.2. Uudet toimijat eri rooleihin .....	27
5.1.3. Toimijoiden perehdytys .....	28
5.1.4. Kiittäminen ja palkitseminen .....	29
5.1.5. Koulutukset ja osaamisen kehittäminen .....	30
5.2. Yhteisöllisyys .....	31
5.2.1. Yhteisöllisyys .....	31
5.2.2. Harrastajien osallistaminen .....	32
5.2.3. Epäasiallinen käytös .....	33
5.2.4. Nuorien vaikutusmahdollisuudet .....	34
5.2.5. Seuran identiteetti .....	35
6. AINEELLISET RESURSSIT .....	36
6.1. Talous .....	36
6.1.1. Talousohjesääntö .....	36
6.1.2. Taloudenhoito .....	36
6.1.3. Talouden tasapaino .....	37
6.1.4. Varainhankinta .....	38
6.1.5. Kustannukset .....	39
6.1.6. Talous ja ympäristö .....	39
6.2. Olosuhteet .....	40
6.2.1. Olosuhteet .....	40
6.2.2. Välineet .....	41
6.2.3. Tilojen ja välineiden käyttö .....	42
6.2.4. Olosuhteiden kehittäminen .....	42
6.2.5. Tilojen ja välineiden turvallisuus .....	44

## 1. LUKIJALLE

Olet tutustumassa hallinnon kehittämisoppaaseen, joka on suunniteltu cheerleadingseurojen hallituksille tähtiseurapolun tueksi. Kehittämisopasta voivat hyödyntää ne seurat, jotka ovat lähdössä tähtiseurapolulle ja myös ne seurat, jotka haluavat vain kehittää omaa seuratoimintaansa ilman tähtiseurapolkua. Kehittämisoppaasta löytyy toivottavasti vinkkejä myös seuroille, jotka ovat jo tähtiseuroja ja haluavat mahdollisesti kehittää omaa seuratoimintaansa vieläkin paremmaksi.

Tässä kehittämisoppaassa hallitus-sanalla viitataan lajiseuran hallitukseen sekä yleisseuran johtavaan elimeen, kuten esim. lajijaoston johtokuntaan. Lajijaoston auditoinnissa ei arvioida koko seuran toimintaa, vaan ainoastaan lajijaoston toiminnan laatua.

Tähtiseuraohjelma on Olympiakomitean ja lajiliittojen yhdessä suunnittelema laatuohjelma urheiluseuroille, ja sen tarkoituksena on kehittää seuratoimintaa. Tähtiseuraohjelmassa on mukana kolme eri tähteä, lapset ja nuoret, aikuiset sekä huippu-urheilu. Näissä kaikissa on urheilutoiminnan osalta omia laatutekijöitä, mutta lasten ja nuorten sekä aikuisten tähtimerkeissä on yhteisiä laatutekijöitä johtamiseen ja hallintoon, seuran ihmisiin ja aineellisiin resursseihin liittyen ja ne on valittu tähän kehittämisoppaaseen käsiteltäväksi nimenomaan hallituksen roolin näkökulmasta. Urheilutoiminta on haluttu jättää pois nimenomaan hallituksen roolin painottamisen vuoksi ja on katsottu, että urheilutoimintaan liittyvissä asioissa useasti operatiivinen taso tekee linjauksia näihin asioihin liittyen. Urheilutoiminta arvioidaan kuitenkin normaalisti auditointia tehdessä, se on jätetty pois vain tästä kehittämisoppaasta.

SCL:n tekemissä tähtiseura-auditoinneissa on huomattu arviointien perusteella, että nimenomaan hallituksen roolia halutaan kehittää seuran johtamisessa. Hallituksen rooli ja toiminta on isossa osassa seuran laadukkaan toiminnan takaamisessa ja tällä kehittämisoppaalla toivotaan hallitusten saavan tukea toimintaansa.

Kehittämisoppaasta löydät jokaisen edellä mainitun osa-alueen laatutekijät sekä niihin liittyvät arviointikriteerit, jotka pohjautuvat SCL:n arviointikriteeristöön. Jokainen lajiliitto saa luoda omia arviointikriteere-

jä, koska arvioinnissa on tärkeää huomioida lajityksilölliset asiat. Tämän lisäksi löydät myös Suomen Cheerleadingliiton olemassa olevien tähtiseurojen vinkkejä laatutekijöiden toteutumiseen heidän seuroissaan. Oppaan alussa kuvataan lyhyesti, millainen on Suomen Cheerleadingliiton tähtiseuraprosessi ja miten siihen voi lähteä mukaan. Oppaasta löytyy myös tsekkilistä, johon voi halutessaan merkitä ne osa-alueet, jotka seuralla on jo kunnossa.

Itse laatutekijät käsitellään osa-alueittain. Otsikon alta löydät aina laatutekijän, jonka toteutumista auditoinnissa arvioidaan. Arviointiasteikko on riittävä, hyvä ja erinomainen. Auditoinnin läpäisemiseksi vaaditaan riittävä taso. Puhekuplissa tähtiseururatsat antavat omia vinkkejä, miten heillä kyseinen laatutekijä huomioidaan toiminnassa.

Iloista kehittämismatkaa seuratoiminnan parissa!

## 2. CHEERLEADINGLIITON TÄHTISEURAPROSESSI

Suomen Cheerleadingliitossa (SCL) on yhteensä 17 tähtiseuraa lasten ja nuorten tähtimerkin osalta ja 1 aikuisten tähtiseura. SCL:n tavoitteena on, että mahdollisimman moni jäsenseura lähtisi tähtiseurapolulle, vaikka vielä ei olisi oikea aika hakea tähtimerkkiä. Tähtiseurapolulla on mahdollista kehittää oman seuran toimintaa laadukkaammaksi ja kohti yhteisiä tavoitteita siitä, millaista hyvä seuratoiminta on.

Suomen Cheerleadingliitolla on tarjota jäsenseuroilleen tukea tähtiseuraksi pääsemiseksi. Seuroilla on mahdollista saada tukea seurakehittäjältä ja/tai osallistua tähtiseurakoulutukseen, joka on yksi reitti kohti tähtiseuraksi pääsemistä. Tähtiseurapolun aloittamista suunnitellessa kannattaa ottaa yhteyttä liiton seurakehittäjään.

Tähtiseuraohjelma on koko seuran toiminnan kehittämisohjelma, joten on hyvä jo alkuvaiheessa osallistaa useampi henkilö eri toimenkuvasta mukaan. Mahdollisimman sujuvan etenemisen vuoksi kannattaa sopia kuka seurassa vastaa tähtiseuraohjelmasta. Hänelle kannattaa valita ydintiimi, jossa on mukana hallituksen jäsen, mahdollinen työntekijä, valmentaja, vapaaehtoinen sekä vanhempi ja urheilija. Näistä rooleista

koostuu myös auditointiin osallistuvat, joten heidän kannattaa olla heti alusta lähtien prosessissa mukana.

Seuralla on mahdollisuus lähteä mukaan tähtiseurakoulutukseen. Koulutuksessa saat apua ja vertaistukea oman seuran toiminnan kehittämiseen kouluttajilta sekä muilta lajiseuroilta. Tällä hetkellä suurin osa liiton tähtiseuroista on aloittanut tähtimerkin hakemisen nimenomaan tämän koulutuksen kautta. Koulutus ei ole pakollinen ja ilman sitäkin voi lähteä tähtiseuramerkkiä hakemaan. Tähtiseuraprosessiin on hyvä varata vähintään vuosi aikaa. Itse koulutus kestää n. vuoden sisältäen 3 lähijaksoa, jonka aikana/jälkeen valitaan auditointipäivä.

Auditointiin lähtemisen varmistumisen jälkeen tulee seuran täyttää tähtiseuraohjelman sähköiseen järjestelmään kaikki vaadittavat dokumentit. Näiden kirjoitustyöhön on hyvä varata aikaa reilusti ja jakaa kirjoitustyö useammalle henkilölle. Seura antaa itselleen arvosanat arviointikriteerien mukaan. Kriteerit löytyvät myös tästä oppaasta.

Auditointitilaisuuteen osallistuu seurasta henkilöitä useammasta roolista sekä sen lisäksi liiton ja aluejärjestön auditoijat. Tilaisuudessa keskustellaan seuran toiminnasta eri roolien näkökulmista ja auditoijat antavat oman näkemyksensä seuran toiminnasta. Seura saa tietää tilaisuuden lopuksi tai viimeistään 2 viikon sisällä läpäiseekö auditoinnin vai tuleeko mahdollisesti jotain täydennystarpeita. Tähtimerkki toimitetaan seuralle tilaisuuden jälkeen ja seura saa oikeuden käyttää tähtiseuralogoa.

Tähtiseuraohjelma on laatuohjelma ja siksi seuratoiminnan laatua seurataan säännöllisesti. Seura auditoidaan uudelleen kolmen vuoden välein, jolloin seuratoiminnan laatu tulee olla edelleen vähintään riittävällä tasolla tähtimerkin pitämiseksi. Tähtiseuraohjelma ohjaa seuraa siihen, että laadukasta seuratoimintaa tehdään jäsenille jatkuvasti arjessa eikä ainoastaan tähtimerkin saavuttamiseksi. Seuran on hyvä muistaa, että tähtimerkin saa jo riittävällä tasolla, joka on osoitus laadukkaasta seuratoiminnasta. Oma toimintaa voi ja kannattaa kehittää seuraavien vuosien aikana ja mahdollisesti seuraavalla kerralla tavoitella parempia arvosanoja. Seura voi tehdä myös valintoja eli joidenkin laatutekijöiden kohdalla riittävä taso on se mihin pyritään ja käytetään resurssit johonkin muuhun.

### 3. TSEKKILISTA

#### JOHTAMINEN JA HALLINTO

##### Johtaminen

- Arvot
- Visio ja toimintasuunnitelma
- Paikallinen toimintaympäristö, rooli kunnassa ja mahdollisuudet toiminnan tarjoajana eri kohderyhmille
- Reilun pelin periaatteet
- Avoimuus ja yhdenvertaisten osallistumismahdollisuuksien edistäminen
- Palaute
- Oman toiminnan arviointi
- Yhteistyö sidosryhmien kanssa
- Toimintaympäristön muutokset ja uudistuminen

##### Hallinto

- Säännöt
- Toimintakäsikirja
- Vuosikello
- Vastuuhenkilöiden toimenkuvat ja vastuut
- Työnantajuus
- Toimintakertomus ja tilinpäätös
- Rikostaustaote

##### Viestintä ja markkinointi

- Viestintäkanavat
- Viestinnän läpinäkyvyys
- Viestinnän roolit
- Nettisivut
- Markkinointi

**SEURAN IHMISET** **Voimavarat**

- Toimijoiden tarve, roolit ja vastuut
- Uudet toimijat eri rooleihin
- Toimijoiden perehdytys
- Kiittäminen ja palkitseminen
- Koulutukset ja osaamisen kehittäminen

 **Yhteisöllisyys**

- Yhteisöllisyys
- Harrastajien osallistaminen
- Epäasiallinen käytös
- Nuorien vaikutusmahdollisuudet
- Seuran identiteetti

 **AINEELLISET RESURSSIT** **Talous**

- Talousohjesääntö
- Taloudenhoito
- Talouden tasapaino
- Varainhankinta
- Kustannukset
- Talous ja ympäristö

 **Olosuhteet**

- Olosuhteet
- Välineet
- Tilojen ja välineiden käyttö
- Olosuhteiden kehittäminen
- Tilojen ja välineiden turvallisuus



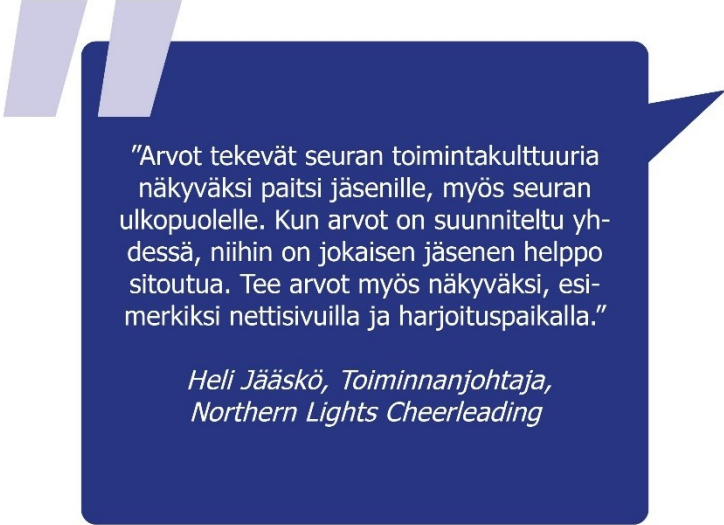
## 4. JOHTAMINEN JA HALLINTO

### 4.1. Johtaminen

#### 4.1.1. Arvot

*Seuran toiminnan arvot on määritelty.*

- **Riittävä:** Seuran toiminnan arvot on määritelty ja ne löytyvät nettisivuilta. Seura osaa kertoa arvoistaan.
- **Hyvä:** Seuran luottamustoimiset sekä työntekijät tuntevat arvot ja toimivat niiden mukaan. Seura osaa kertoa miten arvot näkyvät seuran toiminnassa ja miten ne ovat syntyneet.
- **Erinomainen:** Seuran jäsenistö ja sidosryhmät tuntevat arvot. Arvot ohjaavat vahvasti seuran toimintaa ja päätöksentekoa.



”Arvot tekevät seuran toimintakulttuuria näkyväksi paitsi jäsenille, myös seuran ulkopuolelle. Kun arvot on suunniteltu yhdessä, niihin on jokaisen jäsenen helppo sitoutua. Tee arvot myös näkyväksi, esimerkiksi nettisivuilla ja harjoituspaikalla.”

*Heli Jääskö, Toiminnanjohtaja,  
Northern Lights Cheerleading*



#### 4.1.2. Visio ja toimintasuunnitelma

##### *Seuralla on toiminnan visio ja toimintasuunnitelma.*

- **Riittävä:** Seuralla on kirjallinen toimintasuunnitelma ja visio.
- **Hyvä:** Toimintasuunnitelmaan on määritelty selkeät mittarit tavoitteiden toteutumiselle. Toimintasuunnitelma ja visio löytyvät seuran nettisivuilta.
- **Erinomainen:** Toimintasuunnitelmaan on kirjattu toimenpiteiden aikataulut ja vastuuhenkilöt. Seuralla on toimintamalli vuosittaisen toimintasuunnitelman tekemiseksi.

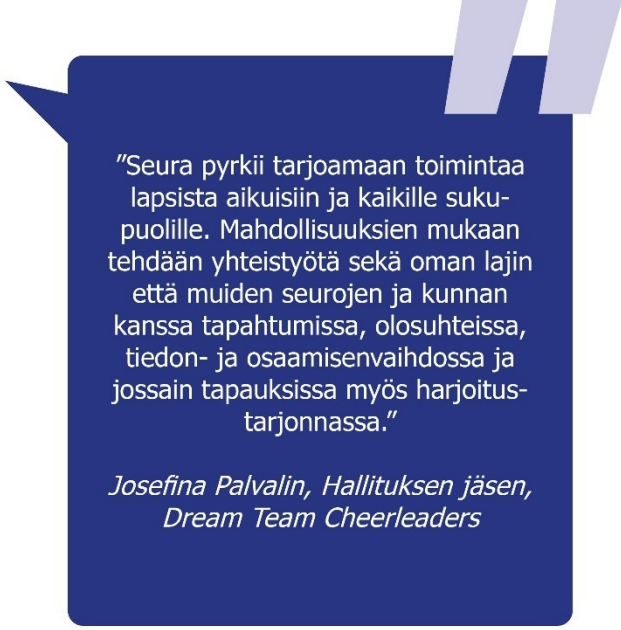
”Hyvän ja aukikirjoitetun toimintasuunnitelman avulla seuran jokainen toimija tietää mitä seurassa tulee tapahtumaan. Tämä antaa seuran työntekijöille ja vapaaehtoisille mahdollisuuden ennakoida ja tehdä esimerkiksi markkinointi ajoissa ja laadukkaasti. Jokainen omalla aikataulullaan. Tämä nostattaa myös toimijoiden jaksamiseen ja tuo hallittavuuden tunnetta muutoin hektiseenkin seuratoimintaan. Seuran visio puolestaan tuo meidän kaikkien eteen yhteisen kuvan minkälainen seuramme tulee olemaan vuosien päästä. Yhteinen tavoite auttaa meitä rakentamaan toimenpiteitä kohti unelmaamme ja tekemään töitä unelmaa kohti.”

*Tarja Ikonen, Toiminnanjohtaja,  
Mikkelin Voimistelijat*

#### 4.1.3. Paikallinen toimintaympäristö, rooli kunnassa ja mahdollisuudet toiminnan tarjoajana eri kohderyhmille

*Seura tunnistaa paikallisen toimintaympäristön, oman roolinsa kunnassa ja mahdollisuudet toiminnan tarjoajana eri kohderyhmille.*

- **Riittävä:** Seura osaa kuvailla oman roolinsa alueella, toimintaympäristönsä ja omaan kohderyhmänsä.
- **Hyvä:** Seura on kirjannut ylös oman roolinsa, toimintaympäristönsä ja kohderyhmänsä. Seura vaikuttaa aktiivisesti omassa toimintaympäristössään.
- **Erinomainen:** Seura tekee tavoitteellista vaikuttamistyötä omalla alueellaan. Seura pystyy perustelemaan valitsemansa kohderyhmän.



”Seura pyrkii tarjoamaan toimintaa lapsista aikuisiin ja kaikille sukupuolille. Mahdollisuuksien mukaan tehdään yhteistyötä sekä oman lajin että muiden seurojen ja kunnan kanssa tapahtumissa, olosuhteissa, tiedon- ja osaamisenvaihdossa ja jossain tapauksissa myös harjoitus- tarjonnassa.”

*Josefina Palvalin, Hallituksen jäsen,  
Dream Team Cheerleaders*

#### 4.1.4. Reilun pelin periaatteet

##### *Seura noudattaa reilun pelin periaatteita.*

- **Riittävä:** Seura noudattaa Reilun pelin periaatteita ja ne on myös kirjattu ylös esimerkiksi seuran nettisivuille tai toimintaa ohjaaviin dokumentteihin.
- **Hyvä:** Seuralla on konkreettisia toimenpiteitä Reilun pelin periaatteiden toteutumiseksi. Luottamustoimiset ja työntekijät tuntevat Reilun pelin periaatteet.
- **Erinomainen:** Seuralla on konkreettisia toimenpiteitä jokaisen Reilun pelin periaatteen toteutumiseksi ja niiden toteutumista seurataan suunnitelmallisesti esimerkiksi palautekyselyssä tai muilla mittareilla. Seuran jäsenistö ja sidosryhmät tuntevat reilun pelin periaatteet.



##### **Reilun pelin periaatteet:**

1. Jokaisen tasavertainen mahdollisuus liikuntaan ja urheiluun.
2. Vastuu kasvatuksesta.
3. Terveiden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen.
4. Rehellisyys ja oikeudenmukaisuus.
5. Luonnon kunnioittaminen ja kestävään kehitykseen pyrkiminen.

#### 4.1.5. Avoimuus ja yhdenvertaisten osallistumismahdollisuuksien edistäminen

*Seura edistää yhdenvertaista mahdollisuutta osallistua toimintaan varallisuudesta, etnisestä alkuperästä, sukupuolesta, vammasta tai muusta yksilöön liittyvästä syystä riippumatta ja toimii syrjinnän ehkäisemiseksi.*

- **Riittävä:** Seura on sitoutunut, että ketään ei syrjitä edellä mainittujen kriteerien perusteella.
- **Hyvä:** Seuralla on konkreettisia toimenpiteitä yhdenvertaisuuden edistämiseksi.
- **Erinomainen:** Seuralla on konkreettisia toimenpiteitä yhdenvertaisuuden edistämiseksi, joille on asetettu selkeät mittarit, joiden toteutumista seurataan.

”Yhdenvertaisuutta tai tasa-arvoa ei pidä ajatella liian musta-valkoisena. Seuraan ei tarvitse perustaa sekajoukkuetta, että pojat voi tulla mukaan. Monesti perustoimintaan voidaan integroida erilaisia toimintoja vain pienillä muokkauksilla. Esim. hyödynnä tukiurheilijaa erityistarveurheilijan avuksi ja tueksi joukkueeseen, muokkaa joukkueiden ikärajoja ja mahdollista osallistuminen joukkueen toimintaa, vaikka se ei sopisi kilpailusääntöihin. Hae tietoa kaupungilta eri tukimuodoista ja jaa tietoa seuran jäsenistölle. Liikunta kuuluu kaikille ja hyvä urheiluseura mahdollistaa sen.”

*Tiina-Mari Asikainen, Valmennuspäällikkö,  
Cheer Stars*

#### 4.1.6. Palaute

***Seuran toimintaa kehitetään kokoamalla säännöllistä palautetta toimintaan osallistuvilta.***

- **Riittävä:** Seura on tehnyt palautekyselyn eri seuratoimintaan osallistuville sidosryhmille kuluneen vuoden sisällä. Palautekyselyjen tuloksia on käsitelty.
- **Hyvä:** Seuralla on vakiintunut tapa tehdä palautekysely eri seuratoimintaan osallistuville sidosryhmille vuosittain. Palautekyselyjen tuloksia on käsitelty laajasti ja niiden tulosten perusteella on tehty toimenpiteitä seuran kehittämiseksi.
- **Erinomainen:** Palautekyselyjen tuloksia ja niiden perusteella tehdyistä tai suunnitelluista toimenpiteistä on viestitty seuran jäsenistöä ja tarvittavia sidosryhmiä. Seura on asettanut valituille toimenpiteille konkreettiset mittarit ja niiden toteutumista seurataan.

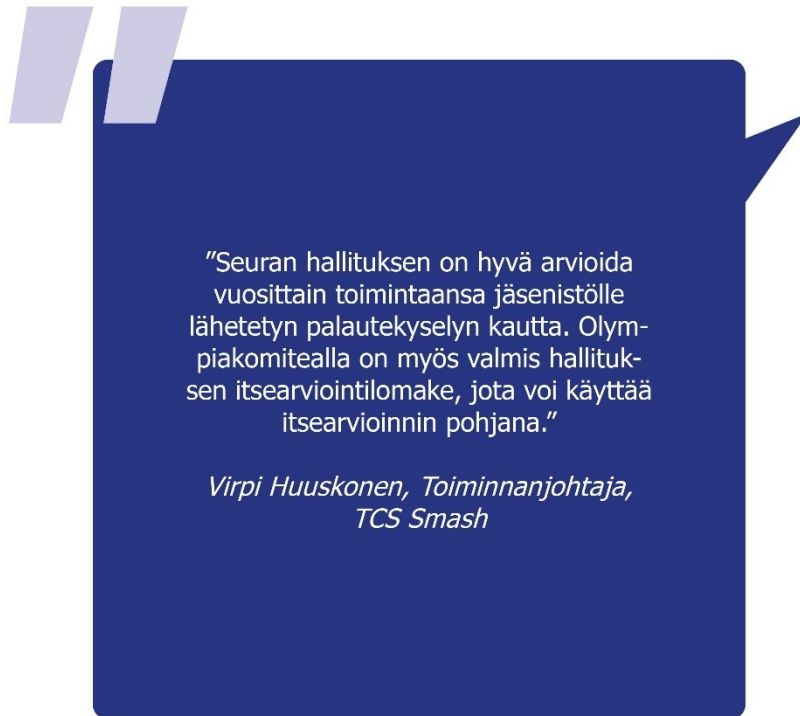
”Keräämme vuosittain palautetta koko seuralta Tähtiseura-palautteen kautta. Käymme palautteen läpi seuran johdon kanssa, mutta myös jalostettuna seuran valmentajien kanssa. Keräämme myös palautetta valmentajien koulutuksista ja jäsenistön erilaisista tapahtumista (esimerkiksi leiritoiminta), jonka avulla viemme toimintatapoja eteenpäin.”

*Tiia Parviainen, Valmennuspäällikkö,  
Jaguars Spirit Athletes*

#### 4.1.7. Oman toiminnan arviointi

##### *Seuran johto (hallitus) arvioi omaa toimintaansa säännöllisesti.*

- **Riittävä:** Seuran johto arvioi omaa toimintaansa säännöllisesti.
- **Hyvä:** Seuran johdolla on vakiintunut tapa arvioida omaa toimintaansa. Kehityskohteet ja muut tavoitteet on kirjattu ylös.
- **Erinomainen:** Kehityskohteille on asetettu konkreettiset mittarit ja niiden toteutumista seurataan.





#### 4.1.8. Yhteistyö sidosryhmien kanssa

##### *Seura tekee yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa.*

- **Riittävä:** Seura osaa nimetä sidosryhmänsä ja kuvailla tekemäänsä yhteistyötä.
- **Hyvä:** Seuran sidosryhmät on kirjoitettu ylös ja yhteistyölle on asetettu tavoitteet.
- **Erinomainen:** Seura vaikuttaa sidosryhmissä aktiivisesti ja tavoitteellisesti.

”Toimintaamme liittyy oleellisesti värikäs kirjo eri sidosryhmiä, kuten mm. Tampereen kaupunki, yksityisen hallimme vuokranantaja, muut cheerleading- ja urheiluseurat, SCL, sponsorit sekä yhteistyökumppanimme. Toimivaan ja joustavaan yhteistyöhön kannattaa panostaa, koska sujuva kumppanuus nopeuttaa molemmin puolista tiedonkulkua ja asioiden eteenpäin viemistä. Hyvin hoidetut verkostot luovat lisäksi tietynlaista turvaa ja muiden auttaminen tekee toiminnasta entistä merkityksellisempää.”

*Annica Sällylä, Lajipäällikkö,  
Tampereen Pyrintö*

#### 4.1.9. Toimintaympäristön muutokset ja uudistuminen

**Seura tunnistaa toimintaympäristön muutoksia ja mahdollisuuksia sekä uudistaa toimintaansa vastaamaan niihin.**

- **Riittävä:** Seura tunnistaa toimintaympäristön muutoksia ja mahdollisuuksia ja on valmis uudistamaan toimintaansa ja vastaamaan niihin.
- **Hyvä:** Toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen näkyy seuran toiminnan suunnittelussa.
- **Erinomainen:** Seuralla on ajatus toiminnastaan ja sen tarvittavista muutoksista pitkällä aikavälillä.

”Tämä on varmasti saanut uuden merkityksen koronapandemian myötä. Seuran tulisi tunnistamisen lisäksi mahdollisuuksien mukaan ennakoida toimintaympäristön muutoksia. Tämä on erityisesti seurajohdon tehtävä, ja on tärkeää, että siellä toimivat tiedostavat sen. Seura-arjessa se ei aina ole kovin helppoa, koska monesti ollaan ratkaisemassa jotakin meneillään olevaa kriisiä. Ennakointiin ja varautumiseen auttaa aktiivinen osallistuminen mm. laji- ja urheiluyhteisön koulutuksiin ja seminaareihin. Niistä on yleensä helppo tuoda syötteitä seuran arkeen. Lisäksi näissä tilaisuuksissa on varattu aikaa juuri tulevaisuuskeskustelulle, joka seura-arjessa monesti jää liian vähälle. Lisäksi kannattaa panostaa dynaamisen kulttuurin luomiseen, eli siihen, että pyritään välttämään ”aina ennekin mantraa” perusteluna. Tervehenkinen kilpailu esim. naapuriseuran kanssa on myös hyvä tapa pitää huolta siitä, että seura pysyy toimintaympäristön muutoksissa mukana. Parhaimmillaan pieni kilpailu ja hyvät yhteistyösuhteet naapuriseuraan voivat tuottaa myös win-win tuloksen molemmille osapuolille.”

*Josefina Palvalin, Hallituksen jäsen,  
Dream Team Cheerleaders*



## 4.2. Hallinto

### 4.2.1. Säännöt

*Seuralla on ajantasaiset ja tarkoituksen mukaiset säännöt.*

- **Riittävä:** Säännöt ja nimenkirjoitusoikeudet ovat PRH:ssa ajantasaiset. Seuran säännöt ovat esillä seuran nettisivuilla. Seuran johto tietää sääntöjen merkityksen yhdistystoiminnassa.
- **Hyvä:** Säännöt ovat sisällöltään seuran nykyistä toimintaa tukevat ja ajantasaiset. Seuran johto tuntee säännöt.
- **Erinomainen:** Seuralla on toimintatapa sääntöjen säännölliseen päivittämiseen.



#### **Yhdistyslaissa on määritelty pakollisia asioita, joita säännöissä täytyy mainita:**


1. Yhdistyksen nimi
2. Kotipaikka
3. Tarkoitus ja toimintamuodot
4. Jäsenten maksuvelvollisuus
5. Hallitus
6. Toiminnantarkastajat tai tilintarkastajat
7. Tilikausi
8. Varsinaisen kokouksen pitoaika
9. Kokouskutsutapa ja -aika
10. Varojen käyttö yhdistyksen purkautuessa tai tullessa lakkautetuksi

Nimenkirjoittajista täytyy kirjoittaa määräys sääntöihin silloin, kun halutaan, että joku muukin kuin hallituksen puheenjohtaja voi toimia yhdistyksen puolesta.

#### 4.2.2. Toimintakäsikirja

##### *Seuralla on toimintakäsikirja.*

- **Riittävä:** Seuralla on dokumentoitu "toimintakäsikirja", jonne on kirjattu seuratoimintaa ohjaavat keskeiset periaatteet, toimintatavat ja ohjeet sekä eri toimijoiden roolit.
- **Hyvä:** Toimintaperiaatteet, -tavat ja ohjeet perehdytetään suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisesti seurassa toimiville (urheilijat, valmentajat, hallitus, seuratoimijat).
- **Erinomainen:** Seurassa on tapa, jolla toimintaperiaatteita systemaattisesti arvioidaan ja kehitetään. Toimintaperiaatteet ovat laajasti tunnetut koko seuran vuosikellon kanssa.



"Meillä on käytössä seuran sisäinen extranet-alusta, josta löytyy valmentajien käsikirja sekä hallituspuolelta hallitusroolien tehtävät. Jojoille löytyy myös oma infokansio. Helpottaa toimintaa, kun kaikki ohjeet löytyvät kootusti. Tavoitteena on vielä selkeyttää entisestään hallituksen ja työntekijöiden roolia ja heidän ohjekirjaa."

*Inka Innanen, Hallituksen puheenjohtaja,  
Golden Spirit*

### 4.2.3. Vuosikello

#### *Seuran toiminnasta on olemassa vuosikello.*

- **Riittävä:** Seuran vuosikello on kirjattu.
- **Hyvä:** Seuran vuosikello on kirjattu ylös ja sitä hyödynnetään aktiivisesti eri toimintojen suunnittelussa.
- **Erinomainen:** Seuran eri toimielimillä ja toimihenkilöillä on omat vuosikellonsa, jotka ovat linjassa koko seuran vuosikellon kanssa.



Vuosikello on työkalu, jonka avulla mikä tahansa organisaatio voi jäsentää ja visualisoida vuoden tehtävät ja tapahtumat ja näin helpottaa vuoden kokonaissuunnittelua. Vuosikellosta näkee koko organisaation keskeisimmät aktiviteetit ja saa visuaalisesti konkreettisen yleiskuvan organisaation vuodesta. Vuosikellon avulla organisaation eri toimijat pystyvät näkemään, milloin ja miten organisaation eri aktiviteetit osuvat päällekkäin.

#### 4.2.4. Vastuuhenkilöiden toimenkuvat ja vastuut

*Seurassa on kirjallisesti määritelty eri vastuuhenkilöiden ja toimielinten toimenkuvat ja vastuut.*

- **Riittävä:** Seurassa on kirjallisesti määritelty vastuuhenkilöiden sekä toimielinten tehtävät ja vastuut, jotka on kirjattu ylös nettisivuille.
- **Hyvä:** Seura on huolehtinut, että vastuu ja tehtävät jakautuvat tasaisesti eri toimijoille. Seura huomioi myös avoimen ja läpinäkyvän hallinnon toteutumisen vastuiden määrittelyssä.
- **Erinomainen:** Seuran työntekijöille ja luottamustoimisille on erilliset "toimenkuvakortit". Seuralla on kirjattu organisaatiokaavio.

"Aloittaisin listaamalla millaisia eri rooleja seurassa on. Sen jälkeen voi käydä yksitellen roolit läpi mitä kenenkin tehtäviin ja vastuisiin kuuluu tällä hetkellä ja mitä siihen haluttaisiin mahdollisesti kuuluvan tai myös ei kuuluvan. Tämän jälkeen voi vielä pohdita onko joitakin tehtäviä tai vastuita, jotka ovat toiminnan kannalta tärkeitä, mutta eivät osuneet kenenkään toimenkuvaan ja suunnitella kenen vastuualueelle ne sopisivat. Post It -laput toimivat hahmotteluvaiheessa tai toimenkuvien muutosvaiheessa hyvin. Kirjoittakaa tehtävät lapuille ja lisäilkää niitä sopivien roolien alle."

*Anna Sällylä, Asiantuntija,  
Tampereen Pyrintö*

#### 4.2.5. Työnantajuus

##### *Seura on hyvä työnantaja.*

- **Riittävä:** Seurassa tunnetaan ja toimitaan minimissään työsopimuslain ja työaikalain mukaisesti. Jokaisella työntekijällä on työsopimus ja nimetty esihenkilö. Työterveyshuolto ja vakuutukset on hoidettu lain edellyttämällä tasolla.
- **Hyvä:** Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa seuran toimintaan. Päätoimisille työntekijöille on säännölliset kehityskeskustelut. Pää- ja sivutoimisille työntekijöille on kirjalliset "toimenkuvakortit". Työhyvinvointia ja työntekijöiden osaamisen kehittämistä tuetaan.
- **Erinomainen:** Sivutoimisille työntekijöille on säännölliset kehityskeskustelut erikseen määritetyllä ja soveltuvalla tavalla. Seura panostaa vahvasti työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämiseen.

"Seura on hyvä työnantajana: Huomioi, että seuroja sitoo samat säännökset ja lait kuin yrityksiäkin.

Hoida kuntoon:

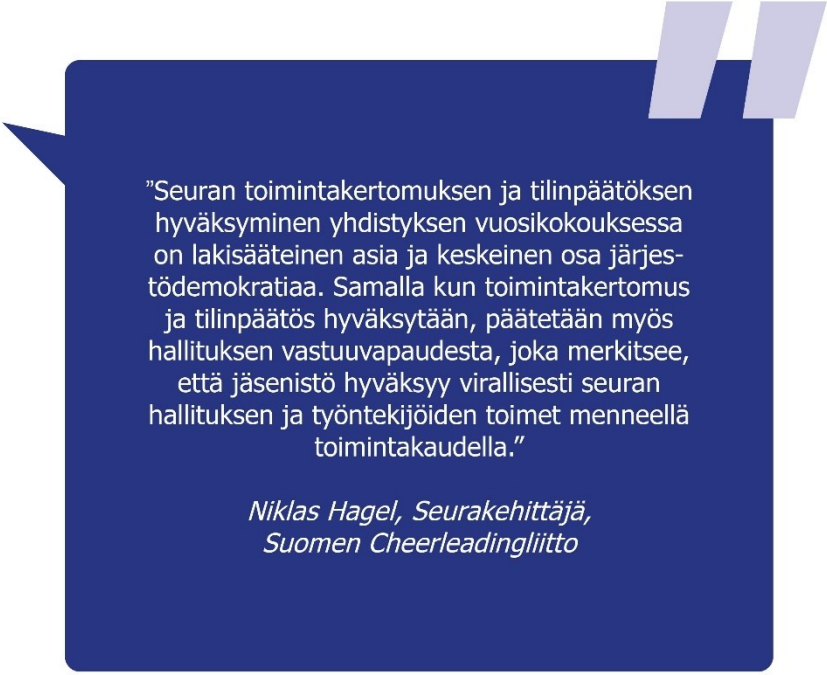
- tapaturmavakuutukset (lakisääteinen)
- työterveys tulee olla kaikilla jotka saavat palkkaa
  - työsopimukset aina kirjallisena
- \* kirjaa työnkuvat selkeästi sekä työntekopaikka
  - kerää rikosrekisteriotteet
  - nimeä työntekijöille lähiesihenkilö
- selvitä myös muut lakisääteiset velvoitteet ja huolehdi, että ne ovat kunnossa."

*Katja Rosenqvist, Taloudenhoitaja,  
Funky Team -seurayhteisö*

#### 4.2.6. Toimintakertomus ja tilinpäätös

*Seuran viimeisin toimintakertomus ja tilinpäätös on hyväksytty yhdistyksen kokouksessa.*

- **Riittävä:** Seuran viimeisin toimintakertomus ja tilinpäätös on hyväksytty yhdistyksen kokouksessa.
- **Hyvä:** Seuran johto on tutustunut toimintakertomukseen sekä tilinpäätökseen ja on huomionnut niistä esiin nousevat asiat seuran johtamisessa.
- **Erinomainen:** Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen perusteella on arvioitu edellisen vuoden onnistumista. Mahdolliset poikkeamat on huomioitu.



”Seuran toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen hyväksyminen yhdistyksen vuosikokouksessa on lakisääteinen asia ja keskeinen osa järjestödemokratiaa. Samalla kun toimintakertomus ja tilinpäätös hyväksytään, päätetään myös hallituksen vastuuvapaudesta, joka merkitsee, että jäsenistö hyväksyy virallisesti seuran hallituksen ja työntekijöiden toimet menneellä toimintakaudella.”

*Niklas Hagel, Seurakehittäjä,  
Suomen Cheerleadingliitto*



#### 4.2.7. Rikostaustaote

***Seura noudattaa rikosrekisteritaustan tarkistamisen vaativaa lakia lasten kanssa työskentelevien työsuhteisten ja vapaaehtoisten (ei pakollinen) osalta.***

- **Riittävä:** Seura noudattaa rikosrekisteritaustan tarkistamisen vaativaa lakia lasten kanssa työskentelevien työsuhteiden osalta.
- **Hyvä:** Rikosrekisterin tarkistamiseen on kehitetty toimintamalli, jonka avulla varmistetaan, että tarkistaminen tehdään asianmukaisesti. Toimintatavasta kerrotaan rekrytointitilanteessa.
- **Erinomainen:** Rikosrekisteriote pyydetään myös vapaaehtoisilta. Toimintatavasta viestitään jäsenistölle esim. toimintakäsikirjassa.

”Suomen Cheerleadingliitto suosittelee vahvasti ottamaan käyttöön lakisääteisen työntekijöiden rikosrekisteritaustaocteen selvityksen lisäksi myös vapaaehtoistoimijoiden taustan selvityksen. Selvityksistä on hyvä tehdä toimintamalli, johon ei tehdä poikkeuksia edes tuttujen toimijoiden kanssa.”

*Niklas Hagel, seurakehittäjä,  
Suomen Cheerleadingliitto*

## 4.3. Viestintä ja markkinointi

### 4.3.1. Viestintäkanavat

*Seuran viestinnässä käytetään kohderyhmille sopivia viestintäkanavia.*

- **Riittävä:** Seuran viestinnässä käytetään kohderyhmille sopivia viestintäkanavia.
- **Hyvä:** Seurassa on sovittu selkeät pelisäännöt ja ohjeet viestimiseen. Kaikelle viestinnälle on määritelty viestintäkanavat ja niistä pidetään sovittu kiinni.
- **Erinomainen:** Seurassa on laadittu kirjallinen viestintäsuunnitelma. Viestintäkanavien käyttö on suunnitelmallista ja tavoitteellista.

### 4.3.2. Viestinnän läpinäkyvyys

*Viestintä on läpinäkyvää, ajantasaista, innostavaa ja vuorovaikutteista.*

- **Riittävä:** Viestintä on läpinäkyvää ja ajantasaista.
- **Hyvä:** Viestintä osallistaa seuran jäseniä ja sidosryhmiä.
- **Erinomainen:** Viestintä on innokasta ja laadukasta. Seuran arvot ja identiteetti heijastuvat viestinnästä.

”Käytä oman seuras jäseniä viestisi lähettiläinä. Kerro urheilija- ja toimitsijatarinoiden kautta seuran toiminnasta. Esimerkiksi hallituksen toiminnasta ja päätöksistä voi kertoa henkilökohtaisemmin jonkun hallituksen toimijan äänellä. Älä pelkää nostaa yksittäisiä henkilöitä esille toiminnasta ja joukkueista, heidän kauttaan tarinat tulevat kerrotuksi tehokkaammin ja viesti jää vastaanottajan mieleen.”

*Riikka Taivassalo, Hallituksen puheenjohtaja,  
Suomen Cheerleadingliitto*



### 4.3.3. Viestinnän roolit

#### *Viestinnän roolit ovat selvät.*

- **Riittävä:** Viestinnän roolit ovat selvät ja määritelty kirjallisesti esimerkiksi toimintakäsikirjaan tai toimenkuvakortteihin.
- **Hyvä:** Jokainen viestijä tietää oman roolinsa. Seuran jäsenet ja sidosryhmät tietävät kehen olla yhteydessä mistäkin asiasta.
- **Erinomainen:** Seuran kaikki toimijat osaavat toimia kriisitilanteen viestinnässä sovitusti.

### 4.3.4. Nettisivut

#### *Seuralla on toimivat nettisivut.*

- **Riittävä:** Seuralla on toimivat nettisivut. Nettisivuilta löytyy tieto Suomen Cheerleadingliiton jäsenyydestä (esim. logo tai muu maininta) sekä mahdollisesta tähtiseuramerkistä.
- **Hyvä:** Nettisivut on loogisesti organisoitu, niillä on helppoa navigoida ja käytettävyyteen on panostettu. Sisältö on mielekästä ja tarkoituksenmukaista. Nettisivut löytyvät helposti hakukoneista.
- **Erinomainen:** Nettisivujen toimivuutta arvioidaan säännöllisesti. Nettisivut tukevat seuran arvojen, vision ja toiminnan tavoitteiden toteutumista. Nettisivut erottuvat edukseen muista vastaavista nettisivuista.

"Hyvät nettisivut herättävät heti ensisilmäyksellä vierailijan mielenkiinnon seuraan kohtaan. Lisäksi sivusto on selkeästi otsikoitu ja informatiivinen, vierailija löytää helposti etsimänsä tiedon. Raikas ja nykyaikainen ilme on mielestäni myös plussaa."

*Johanna Simon-Bellamy, Hallituksen puheenjohtaja,  
Porin Cheerleading Akatemia*

### 4.3.5. Markkinointi

#### *Seura markkinoi aktiivisesti toimintaansa haluamilleen kohderyhmille.*

- **Riittävä:** Seura markkinoi aktiivisesti toimintaansa tai seuraansa. Markkinoinnin tavoite on määritelty (esim. uudet harrastajat tai seuran/lajin tunnettuuden lisääminen).
- **Hyvä:** Seuralla on käytössä markkinointikanavia, joista kohderyhmä tavoittaa seuran. Seura osaa määritellä eri kohderyhmille soveltuvat markkinointikanavat.
- **Erinomainen:** Markkinointi on kohderyhmille suunnitelmallista, tavoitteellista ja innovatiivista.

## 5. SEURAN IHMISET

### 5.1. Voimavarat

#### 5.1.1. Toimijoiden tarve, roolit ja vastuut

##### *Seurassa tunnustetaan erilaisten toimijoiden tarve, roolit ja vastuunjako.*

- **Riittävä:** Seuralla on kirjattuna ne tehtävät, joihin tarvitaan vastuuhenkilö.
- **Hyvä:** Seura tunnistaa eri tehtävien kuormittavuuden ja osaa tukea tai tehdä muutoksia roolijakoon sen pohjalta.
- **Erinomainen:** Seura tunnistaa millaista osaamista eri roolit vaativat ja hyödyntää sitä rekrytoinnissa ja vastuiden jakamisessa.

”Tulevaa toimintaa suunnitellessa, on hyvä pysähtyä säännöllisesti miettimään millaisia toimijoita seura tarvitsee ja millaisia vastualueita seuran sisältä löytyy. Selkeästi avattu toimijoiden rooli ja vastuunjako helpottaa toimijoiden rekrytointia, kun näkevät heti mihin ovat ryhtymässä ja mistä ovat vastuussa, kun lähtevät mukaan. On helpompaa saada ihmiset innostumaan sellaisesta tehtävästä mikä on jo valmiiksi lähellä heidän osaamistaan työn tai oman harrastustaustan kautta.”

*Marika Aalto,  
Hallituksen puheenjohtaja,  
Seinäjoki Silver Sharks*

### 5.1.2. Uudet toimijat eri rooleihin

**Seuralla on toimintatapa, miten uusia toimijoita löydetään riittävästi eri rooleihin.**

- **Riittävä:** Seuralla on toimintamalleja, miten uusia toimijoita löydetään riittävästi eri rooleihin.
- **Hyvä:** Seura rekrytoi aktiivisesti uusia henkilöitä mukaan tarvittaviin rooleihin.
- **Erinomainen:** Seurassa on selkeä käytäntö, jonka mukaan toimitaan uusien ihmisten mukaan saamiseksi. Toiminta on avointa ja siihen on helppoa liittyä mukaan.

”Valmentajia rekrytoidaan nykyisin haastattelujen kautta sekä kartoittamalla entisiä toimijoita ja uransa lopettaneita urheilijoita. Pyrimme kuitenkin ensisijaisesti tarjoamaan uusia valmennuspaikkoja jo olemassa oleville valmentajille. Joukkueenjohtajia ja muita seuratoimijoita rekrytoimme vanhempainilloissa ja kokouksissa kysymällä suoraan ja kertomalla mitä kukin tehtävä pitää sisällään. Kerromme myös minkälaista apua ja tukea on saatavilla, mikäli hommaan ryhtyy, kukaan ei tee mitään yksin!”

*Heidi Telkamo, Valmennuspäällikkö,  
Spirit Shakin' Cheerleaders*

### 5.1.3. Toimijoiden perehdytys

*Seurassa on toimintatapa, miten uudet toimijat perehdytetään toimintaan.*

- **Riittävä:** Seurassa tulee olla suunnitelma, jolla uudet ihmiset perehdytetään seuran toimintaan.
- **Hyvä:** Roolit ja niihin liittyvät vastuut on kirjattu selkeästi niin, että seuraavan vastuuhenkilön on helppo tarkistaa, mitä konkreettista pitää saada milloinkin tehtyä (esim. toimenkuva + vuosikello).
- **Erinomainen:** Edellisten lisäksi tärkeimmillä vastuuhenkilöillä on tukihenkilöt, jotka auttavat toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämä voidaan toteuttaa esim. niin, että uudet henkilöt otetaan mukaan toimintaan, kun edellinen vastuuhenkilö on vielä toiminnassa mukana, mikäli vain mahdollista.

”Perehdytysuunnitelma kannattaa suunnitella huolellisesti jokaiselle toimijaryhmälle erikseen. Päätoimisille työntekijöille suunnitelman on hyvä olla yksilöllinen, jotta se on ajankohtainen ja sisältää seuran toiminnasta ajantasaisen kokonaiskuvan, tiedot oman työtehtävän hoitamisesta sekä vuosikellon omasta työtehtävästä. Perehdytyskäytännöissä kannattaa avata selkeät roolijaot perehdytyksen vastuista: kuka, mitä ja milloin.”

*Virpi Huuskonen, Toiminnanjohtaja,  
TCS Smash*

#### 5.1.4. Kiittäminen ja palkitseminen

##### *Seurassa kiitetään ja palkitaan toimijoita.*

- **Riittävä:** Seurassa kiitetään ja palkitaan toimijoita säännöllisesti seuran omin toimintamallein.
- **Hyvä:** Seuralla on auki kirjoitettu palkitsemisjärjestelmä ja palkitsemistapoja ja -perusteita on useita.
- **Erinomainen:** Seura hyödyntää aktiivisesti lajiliiton palkitsemiskeinoja tehden esimerkiksi vuosipalkitsemisehdotuksia sekä anoo ansiomerkkejä.


”Muista kiittää arjessa! Tee nostoja hienoista seura-arjen teoista someen, jäsentiedotteeseen tai nettisivuille. Luo kiittämisen kulttuuri, jossa jokainen toimija osallistuu toisten huomioimiseen pienin teoin ja kiitoksin. Pitkäaikaisesta sitoutumisesta voi palkita esimerkiksi seuran omalla tai lajiliiton ansiomerkillä.”

*Heli Jääskö, Toiminnanjohtaja,  
Northern Lights Cheerleading*

### 5.1.5. Koulutukset ja osaamisen kehittäminen

*Seuran ohjaajat ja valmentajat sekä muut seuratoimijat ovat koulutettuja ja heidän osaamisensa kehittäminen on suunnitelmallista ja sitä tuetaan.*

- **Riittävä:** Seura on varannut riittäviä resursseja koulutukseen. Seuralla on koulutusrekisteri valmentajista ja seura pyrkii mukailemaan lajin yhteisen valmennuslinjan mukaista koulutustasoa.
- **Hyvä:** Seuralla on toimintamalleja, jolla eri toimijoita ohjataan ja motivoidaan oikeisiin koulutuksiin.
- **Erinomainen:** Seura noudattaa lajin yhteisen valmennuslinjan mukaista koulutusvaatimustasoa.



”Suomen Cheerleadingliiton koulutussuositus edistää henkisesti ja fyysisesti turvallista ja progressiivisesti etenevää valmennusta. Seurojen on tärkeää varata riittävät resurssit valmentajien osaamisen kehittämiseen sekä tukea ja kannustaa valmentajia koulutuspolulla.”

*Nita Rikström, Valmennusosaamisen kehittäjä,  
Suomen Cheerleadingliitto*



## 5.2. Yhteisöllisyys

### 5.2.1. Yhteisöllisyys

*Seura panostaa yhteisöllisyyteen ja tekee seuraa tutuksi jäsenilleen.*

- **Riittävä:** Seura on omaksunut yhteisöllisyyden lisäämisen tavoitteen ja pyrkii tuomaan seuraa tutuksi jäsenilleen.
- **Hyvä:** Seuralla on toimintamalleja yhteisöllisyyden edistämiseksi ja seuran tutuksi tuomiseksi jäsenistölle.
- **Erinomainen:** Seura selvittää säännöllisesti yhteisöllisyyden kokemusta ja tekee mitattavia toimenpiteitä haluttujen muutosten tekemiseksi.

”Seuralle on tärkeää, että jokainen tuntee kuuluvansa seuraperheeseen. Yhteisöllisyys on yksi seuran arvoista, ja sitä edistetään mm. yhteisten tapahtumien kuten näytösten, leirien, valmentajavaihtojen, yhteistreenien ja talkoiden kautta. Joukkueiden ja ryhmien nimet ovat osa yhtenäistä kokonaisuutta. Tärkeä osa yhteisöllisyyttä on myös seuran erilaiset tunnukset, värit ja seuravarusteet. Yhteisöllisyyttä edistää myös koko seuran yhteinen harjoitusolosuhde. Hierarkiaa pyritään madaltamaan, ja hallitus ja hallinto pyrkii olemaan helposti lähestyttävissä ja tarjota väyliä aitoon vuoropuheluun. Tärkeä osa yhteisöllisyyttä on moikkaus- ja kiitoskulttuurin ylläpito.”

*Josefina Palvalin, Hallituksen jäsen,  
Dream Team*

### 5.2.2. Harrastajien osallistaminen

#### *Seura tarjoaa harrastajille mahdollisuutta osallistua monipuolisesti seuran toimintaan.*

- **Riittävä:** Seura viestii aktiivisesti harrastajien erilaisista mahdollisuuksista osallistua seuran toimintaan.
- **Hyvä:** Seuralla on toimintamalleja, joilla pyritään lisäämään harrastajien osallistumista seuran eri toimintoihin. Seura kannustaa harrastajia vaikuttamaan.
- **Erinomainen:** Seuralla on innovatiivisia tapoja, joilla seuran harrastajia osallistetaan osaksi päätöksen tekoa ja muita toimintoja.

"Meillä on eri-ikäisille suunnattuja tapahtumia myös treenien ulkopuolella. Vakiintunut tapahtuma on Minidisko, joka järjestetään noin 5 kertaa vuoden aikana, disko on ollut tykätty! Olemme myös kokeilleet mm. aikuisliikuntapäiviä ja jojopäiviä, jotka ovat suuntautuneet enemmän aikuisharrastajiin ja vapaaehtoistoimijoihin.

Yhteisöllisyyttä, osallisuutta ja vaikuttamista tukee myös mm. nuorisotoimikunta, joka tuo esille nuorten ääntä, joka otetaan mukaan seuran päätöksenteossa. Nuorisotoimikuntaan voi hakea kuka vain seuran harrastaja tai valmentaja, joka vain täyttää ikäriteerit."

*Tiia Parviainen, Valmennuspäällikkö,  
Jaguars Spirit Athletes*



### 5.2.3. Epäasiallinen käytös

**Seurassa on toimintamalli, joka ennaltaehkäisee epäasiallista käytöstä.**

- **Riittävä:** Seuralla on kirjallinen toimintamalli epäasiallisen käytöksen ehkäisyyn ja siihen puuttumiseen. Toimintamalli on koko jäsenistön ja seuratoimijoiden saatavilla.
- **Hyvä:** Seura jalkauttaa aktiivisesti epäasiallisen käytöksen puuttumisen toimintamallia esimerkiksi vanhempainilloissa tai valmentajapalaverissa.
- **Erinomainen:** Jäsenistö tietää ja tuntee seuran epäasiallisen käytöksen ennaltaehkäisemisen sekä puuttumisen toimintamallit.

“Väestöliiton Et ole yksin -hankkeen internetsivuilla on saatavilla valmis epäasiallisen käyttäytymisen puuttumisen malli, jota seurat voivat soveltaa omassa toiminnassaan.”

*Nita Rikström,  
Valmennusosaamisen kehittäjä,  
Suomen Cheerleadingliitto*

#### 5.2.4. Nuorien vaikutusmahdollisuudet

*Nuorilla on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan yhdenvertaisesti aikuisten kanssa.*

- **Riittävä:** Seura osallistaa aktiivisesti nuoria mukaan vaikuttamiseen.
- **Hyvä:** Seuralla on toimintamalleja, jolla pyritään aktiivisesti lisäämään nuorten osallistumista päätöksentekoon ja vaikuttamiseen.
- **Erinomainen:** Seura seuraa aktiivisesti nuorten vaikuttamista erilaisin mittarein esimerkiksi seuraamalla nuorten määrää eri toimielimissä.

”Seurassamme toimii nuorista innokkaista ideanaattoreista muodostuva nuorisotoimikunta. Nuorisotoimikuntaideoi, suunnittelee ja toteuttaa seuran tapahtumia ja tempauksia yhdessä johtokunnan kanssa. Toimikunnan jäsen voi olla joko vasta-aloittanut tai jo pidempään lajia harrastanut harrastaja.”

*Arja Uusi-Illikainen,  
Hallituksen puheenjohtaja,  
Northern Lights Cheerleading*

### 5.2.5. Seuran identiteetti

*Seuralla on tunnistettava seuraidenteetti, josta seura on ylpeä.*

- **Riittävä:** Seura osaa kuvailla omaa seuraidenteettiään.
- **Hyvä:** Seuraidenteettiä vahvistetaan suunnitelluin toimintamallein.
- **Erinomainen:** Seura muokkaa tai vahvistaa omaa seuraidenteettiään tavoitteellisesti esimerkiksi päätöksenteolla ja viestinnällä. Myös seuran ulkopuoliset osaavat kuvata seuran identiteettiä.

"Seuraidenteetti rakentuu hiljalleen pienistä osista, jotka yhdessä muodostavat toimivan ja näkyvän kokonaisuuden. Identiteetin rakentumiselle on tärkeää antaa aikaa. Tämän lisäksi en voi liikaa korostaa jäsenistön kuulemista ja toimijoiden osallistamista prosessissa. Seuran identiteetin tulee kuvastaa mitä ja ketä me olemme yhdessä. Meidän seurassamme seuraidenteetti rakentuu esimerkiksi yhteisistä väreistä, varusteista, hashtagista, asenteesta ja arvoista."

*Viivi Ylönen, Toiminnanjohtaja,  
Helsinki Athletics Cheerleaders*

## 6. AINEELLISET RESURSSIT

### 6.1. Talous

#### 6.1.1. Talousohjesääntö

##### *Seuralla on talousohjesääntö.*

- **Riittävä:** Seuralla on dokumentoitu taloussääntö, jossa määritellään seuran hallintoelinten ja toimielinten tehtävät ja vastuut seuran talouden hoidosta.
- **Hyvä:** Talousohjesäännöstö kattaa ryhmien ja joukkueiden ohjeet, käytänteet ovat yhtenäiset ja niiden mukaan toimitaan.
- **Erinomainen:** Seuralla on menettely, jolla varmistetaan, että seurassa toimitaan talousohjesäännön mukaisesti. Talousohjesääntöä arvioidaan ja sitä kehitetään säännöllisesti.

#### 6.1.2. Taloudenhoito

##### *Seuran talous on hyvin hoidettu.*

- **Riittävä:** Seuran hallitus seuraa säännöllisesti seuran taloutta. Seuran talous on pääsääntöisesti tasapainossa ja seuran maksuvalmius on hyvä. Seura osaa selittää mahdolliset poikkeumat taloudessa.
- **Hyvä:** Seuralla on menettelyt saatavien hallintaan. Seurassa varmistetaan laskutuksen oikeellisuus ja ajantasaisuus. Kaikki päättävässä asemassa olevat seuratoimijat esimerkiksi työntekijät ja valiokuntalaiset ymmärtävät omien päätöstensä vaikutukset talouteen. Taloudellisiin riskeihin on varauduttu.
- **Erinomainen:** Talouden suunnittelussa ja/tai hoitamisessa käytetään ammattilaisen apua. Talous on johtamisen väline ja sitä suunnitellaan pitkällä aikavälillä.

### 6.1.3. Talouden tasapaino

#### *Seuran talous on tasapainossa suhteessa toiminnan tavoitteisiin.*

- **Riittävä:** Talous on tasapainossa ja taloudenhoitoon liittyvät velvoitteet hoidetaan (esim. tilinpäätös).
- **Hyvä:** Seuralla on perusteet talouden avainluvulle esimerkiksi budjetoidulle yli- tai alijäämälle.
- **Erinomainen:** Seura on ennakoanut tulevia investointeja taloudenhoitossaan.

”Seuran talous on hyvin hoidettu:

- Hallitus laatii vuosittain taloussuunnitelman, jonka puitteissa se toimii.
- Seuraa toteutuneita kuluja ja tuloja verraten budjettiin jokaisessa hallituksen kokouksessa.
  - Reagoi nopeasti, jos taloudessa tapahtuu suuria muutoksia.
  - Leikkaa menoista ja mieti miten saatte tuloja lisää, jotta budjetti pysyy tasapainossa.
  - Huolehdi että kirjanpito on ajantasalla.
- Kirjanpitäjän tulee raportoida kuukausittain seuran taloustilanteesta. Tämä käydään läpi aina hallituksen kokouksessa.
- Miettikää, miten saatte kerättyä seuralle 3–6 kk toimintavaran, jonka turvin voitte varautua yllättäviin muutoksiin.
- Tee talousohje, johon olet avannut mitä saa tehdä ja mitä ei, miten taloutta hoidetaan, kenelle ohjataan laskut jne.”

*Katja Rosenqvist, Taloudenhoitaja,  
Funky Team -seurayhteisö*

#### 6.1.4. Varainhankinta

##### *Seura on määrittänyt toimintaansa sopivat varainhankinnan muodot.*

- **Riittävä:** Varainhankinnan muodot on määritelty ja tunnistettu. Varainhankinnan roolit on määritelty. Seura noudattaa verottajan ohjeistusta varainhankinnassa.
- **Hyvä:** Seuralla on selkeät käytännön ohjeet, miten seurassa hankitaan varoja. Joukkueiden kesken on sovittu yhteiset pelisäännöt, mikäli joukkueet tekevät omaa varainhankintaa.
- **Erinomainen:** Seuralla on monipuoliset tulonlähteet ja seura tekee varainhankintaa usealla eri tasolla (esimerkiksi joukkueet ja koko seura).

”Varainhankinnassa kaikkia munia ei tule laittaa samaan koriin, vaan seuran tulojen on koostuttava monista eri osa-alueista. Meidän seurassa varainhankintaa tehdään usealla eri tavalla sekä laajuudella: niin koko seuran tasolla kuin myös joukkuekohtaisesti. Seuramme tulopuoli muodostuu monesta eri osasta: jäsen- ja harrastemaksuista, sponsorituotoista, avustuksista ja tapahtumista sekä erilaisen talkootyön tuotoista. Seurassamme on selkeät ohjeet varainhankinnalle ja kaikkea varainhankintaa hallinnoidaan seuran työntekijöiden toimesta. Näin varmistamme, että kaikki seuran varainhankinta noudattaa niin seuran omia kuin yleishyödyllisiä yhdistyksiä koskevia sääntöjä!”

*Anna Tuomola, Huippu-urheilupäällikkö,  
TCS Smash*



### 6.1.5. Kustannukset

#### *Seura noudattaa maltillisuutta osallistujien kustannuksissa.*

- **Riittävä:** Seuran maksut ovat perusteltuja ja niistä kerrotaan avoimesti jäsenistölle.
- **Hyvä:** Seura pyrkii välttämään kesken kauden tulevia kustannusmuutoksia ja, mikäli kustannuksiin tulee muutoksia kesken kauden, seuralla on selkeä toimintamalli tilanteeseen.
- **Erinomainen:** Seuralla on olemassa tukimalli seuran sisällä tai seura tiedottaa aktiivisesti mahdollisuuksista hakea apurahoja harrastusmaksuihin muilta tahoilta.

### 6.1.6. Talous ja ympäristö

#### *Seura toimii resurssien kannalta järkevästi talouden ja ympäristön näkökulmasta.*

- **Riittävä:** Seuralla on toimintamalleja resurssien järkevään käyttöön ympäristön näkökulmasta. Talous on hyvin hoidettu.
- **Hyvä:** Seuran hankinnat kilpailutetaan, tarjouksia pyydetään aina useammalta toimittajalta. Seurassa on toimintatavat urheiluvarusteiden ja -välineiden kierrätykseen.
- **Erinomainen:** Seura edistää aktiivisesti ympäristöteemaa ja myös viestii siitä.

”Seuramme näytöksissä järjestetään jo perinteeksi muodostunut seurakirppistä, johon jokainen voi tuoda omia liikuntavaatteita ja -tarvikkeitaan myytäväksi edulliseen hintaan. Tuotot menevät seuran toiminnan hyväksi ja niillä tuetaan mm. seuran väline- ja mattohankintoja ja pukujen uusimista!”

*Saara Pettersson, Toiminnanjohtaja,  
Golden Spirit*

## 6.2. Olosuhteet

### 6.2.1. Olosuhteet

*Seuralla on tarkoituksenmukaiset olosuhteet omiin mahdollisuuksiin ja tavoitteisiin nähden.*

- **Riittävä:** Seuralla on käytössään riittävä määrä harjoitusvuoroja suhteessa seuran toimintaan. Jokaisella harjoitusryhmällä on ryhmän taitotason ja tavoitteisiin nähden riittävä harjoitusala.
- **Hyvä:** Seuran olosuhteet mahdollistavat eri tasoille tarvittavan oheis- ja vapaaharjoittelun.
- **Erinomainen:** Seuran kaikki ryhmät voivat harjoitella lajeille tarkoitetuilla harjoitusalustoilla.

”Meidän seurassa tiloja etsittäessä mietittiin toimintaa myös vuosiksi eteenpäin, millaisissa tiloissa koko seura mahtuu treenaamaan kun toiminta kasvaa. Ehkä tärkein mitä haluaisin muille tuoda esiin on, että etsikää rohkeasti yksityisiä toimijoita kumppaniksi seuran tilahankkeisiin. Ei sieltä mitään hyväntekeväisyystoimijaa luultavasti löydy, mutta hyvin hoidettu ja kehittyvä seura on kyllä varmasti monelle tervetullut vuokralainen.”

*Marika Aalto, Hallituksen puheenjohtaja,  
Seinäjoki Silver Sharks*



### 6.2.2. Välineet

#### *Seuralla on tarkoituksen mukaiset välineet tavoitteisiin nähden.*

- **Riittävä:** Seuralla on käytössään valmennusta ja harjoittelua tukevia välineitä harjoitusryhmien tarpeiden mukaan.
- **Hyvä:** Seuralla on käytössä monipuolista välineistöä ja se kannustaa niin valmentajia kuin harrastajia hyödyntämään sitä.
- **Erinomainen:** Seuralla on laadukas oheisharjoitteluvälineistö, jota on mahdollista hyödyntää myös itsenäisessä harjoittelussa. Seura tekee tarvittaessa yhteistyötä välineistön kanssa muiden toimijoiden kanssa.

"Meidän seuralla on käytössä turvamatot, tanssimatto sekä erilaisia oheisvälineitä, joiden tarkoitus on taata laadukas sekä turvallinen harjoitusympäristö jokaisen ikä- ja taitotason joukkueille. Oheisvälineitä, kuten kahvakuu-  
lia, vastuskuminauhoja ja keppejä voidaan hyödyntää monipuolisen alku- ja loppuverkan toteuttamisessa. Erilaiset akrobatiavälineet soveltuvat niin akrobatian harjoitteluun kuin tempuradan luomiseen."

*Jenni Virta, Valmennuskoordinaattori,  
Dream Team Cheerleaders*

### 6.2.3. Tilojen ja välineiden käyttö

*Seura varmistaa omalta osaltaan sekä yhteistyössä toimintaympäristön kanssa, että olemassa olevia tiloja ja välineitä käytetään parhaalla mahdollisella tavalla.*

- **Riittävä:** Seura on tarvittaessa luonut tarvittavat toimintasäännöt harjoitustiloihin tai tutustunut muun tahon tekemiin sääntöihin. Seura seuraa omalta osaltaan tilojen käyttöastetta.
- **Hyvä:** Seuralla on kirjalliset toimintasäännöt tai -ohjeet tilojen ja välineiden käytöstä. Seuralla on mietittynä konkreettisia toimia hyödyntää käytettävissä olevia olosuhteita parhaalla mahdollisella tavalla.
- **Erinomainen:** Seura päivittää vuosittain tilojen toimintasäännöt ja -ohjeet sekä perehdyttää niitä vuosittain tarvittaville toimijoille.

### 6.2.4. Olosuhteiden kehittäminen

*Seura on aloitteellinen olosuhteiden kehittämistyössä ja toimii tarvittaessa yhteistyössä muiden olosuhteista vastaavien tahojen kanssa.*

- **Riittävä:** Seuralla on olosuhteasioista vastaava.
- **Hyvä:** Seura tekee yhteistyötä olosuhteiden kehittämisessä tarvittavien sidosryhmien kuten kunnan, muiden seurojen ja lajiliiton kanssa.
- **Erinomainen:** Seuralla on määritellyt olosuhdetarpeet pitkällä aikavälillä ja luonut olosuhteiden kehittämissuunnitelman.

”Kartoittaisin minkä tyyppinen olosuhdetarve seurassa on (esim. treenitila, kilpailuhalli), miksi tämä tarve on ja mitä olosuhteen saavuttamisesta hyödytään (esim. pysytään liikuttamaan enemmän lapsia ja nuoria). Tämän jälkeen on helpompi lähteä etsimään, lähestymään ja tapaamaankin niitä henkilöitä esimerkiksi kaupungin virastosta, jotka vastaavat juuri siitä olosuhteesta. Heidän on myös helpompi toimia tilanteessa, jossa on selkeää mitä ja miksi tarvitaan ja mitä hyötyä siitä on seuralle ja itse kaupungillekin.”

*Anna Sällylä, Asiantuntija,  
Tampereen Pyrintö*

### 6.2.5. Tilojen ja välineiden turvallisuus

#### *Seuran tilat ja välineet ovat turvalliset.*

- **Riittävä:** Seuralla on tiedossa tilojen turvallisuussuunnitelmat ja tarvittavat henkilöt ovat perehdytetty turvallisuuteen.
- **Hyvä:** Seuralla on toimintatapa, jolla kaikki olosuhteita käyttävät perehdytetään sopivalla tasolla tilojen turvallisuusohjeisiin.
- **Erinomainen:** Turvallisuusasioita on harjoiteltu seurassa. Seura on itse aktiivinen turvallisuuden kehittämisessä.

”Meidän seurassamme on huolehdittu, että jokainen valmentaja on perehdytetty harjoitushallin turvallisuussuunnitelmaan ja siihen, miten toimia hätätilanteessa. Olemme itse myös lisänneet hallin turvallisuutta palovaroittimilla, jotka toimivat lisäturvallisuutena kiinteistön oman sammutusjärjestelmän lisäksi. Huollamme aktiivisesti hallilla olevia välineitä sekä rakenteita esim. volttimonttua ja ilmavolttirataa, jotta urheilijoilla on mahdollisimman turvallinen ympäristö harjoitella.”

*Christa Kankaanpää,  
Harrasteliikuntapäällikkö,  
TCS Smash*





Suomen Cheerleadingliitto  
**scl.fi**