



Yleisurheiluseura Helsingin Kisa-Veikot ry:n Tähtiseura-ohjelman kehittämävaiheet

Annika Luukkainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaajan tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Annika Luukkainen
Tutkinto Liikunnanohjaaja
Raportin/Opinnäytetyön nimi Yleisurheiluseura Helsingin Kisa-Veikot ry:n Tähtiseura-ohjelman kehittämisvaiheet
Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 43
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Helsingin Kisa-Veikot kohti Tähtiseura-ohjelman lasten ja nuorten osa-alueen auditointia alkukartoituksen, alkuvaiheiden kuvauksen ja loppuvaiheen kehityssuunnitelman kautta. Tähtiseura-ohjelma on Olympiakomitean, aluejärjestöjen ja lajiliittojen yhteinen liikunnan ja urheilun laatuohjelma, jonka tavoitteena on tukea suomalaisten urheiluseurojen kehittämistyötä. Tähtiseura-ohjelman laatutekijät kattava seura saa tunnustukseksi Tähtimerkin.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kehittämistyönä, joka alkoi seuran kehityskohtien ja vahvuuksien arvioinnilla laatutekijöiden kautta. Laatutekijöiden kartoituksen pohjalta kehitystyö lähti käyntiin. Kehitystyössä osallistettiin seuratoiminnassa toimivia vapaaehtoisia ja eri toimijoita, jotta saatiin kehittämiseen monipuolisia näkökulmia ja osaamista sekä resursseja hyödynnettyä. Hyvin alkaneen kehittämisen jatkoksi laadittiin loppusuunnitelma seuran etenemisestä kohti auditointia.</p> <p>Kehittämissuunnitelmassa on luotu aikataulu ja vastuuhenkilöt eri laatutekijöiden ja toimintakäsikirjan osa-alueiden toteuttamiseksi. Kehittämissuunnitelmassa syntyi suunnitelman lisäksi toimintakäsikirjan runko. Toimintakäsikirjaan liittyviä materiaaleja ja kehittämistyöhön liittyviä toimenpiteitä saatiin hyvin etenemään ja tavoitteena on, että HKV on valmis auditointiin tammikuun 2023 loppuun mennessä. Tämän jälkeen seuraava kehittämisaskel on hakea lajiliiton huippu-urheilun auditointiprosessiin vuodelle 2024.</p>
Asiasanat Tähtiseura, seuratoiminta, laatu, toimintaympäristö, kehitystyö, Helsingin Kisa-Veikot

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Laatu	3
2.1	Laadun kehittäminen	3
2.2	Ihmiset laadun tekijöinä	4
2.3	Auditoinnilla laatusertifikaattiin	4
3	Laatu urheiluseuratoiminnassa	5
3.1	Reilun pelin periaatteet ja vastuullisuusohjelma	5
3.2	Seuratoiminnan malli	6
3.3	Lasten ja nuorten urheilun 10 laatulupausta	8
4	Tähtiseura-ohjelma	11
4.1	Laatutekijät	12
4.1.1	Yhteiset laatutekijät	12
4.1.2	Laatutekijät lasten ja nuorten osa-alueella	14
5	Toimintaympäristö	15
5.1	Ekosysteemijattelu	15
5.2	Toimintaympäristön tarkastelu	16
5.2.1	Väestö	16
5.2.2	Tulotaso ja talous	16
5.2.3	Koulutustaso	17
5.2.4	Liikunta-alan koulutus Suomessa	18
5.2.5	Urheiluseurat pääkaupunkiseudulla	19
5.2.6	Yleisurheiluseurat	20
6	Helsingin Kisa-Veikot	23
7	Työn tavoite	24
8	Työn vaiheet	25
8.1	Huippuseuraprosessista vauhtia Tähtiseura-ohjelmaan	25
8.2	Tähtiseura -kehitystyön vaiheet	26
9	Työn tuotos	28
9.1	Kehittämiskohteet	29
9.2	Vahvuudet ja valmiit materiaalit	29
10	Pohdinta	31
	Lähteet	37
	Liitteet	41
	Liite 1. HKV:n strategia	41
	Liite 2 Vanhempainiltojen materiaali	42

Liite 3 Laatutekijät alkukartoitus.....	43
Liite 4 Toiminatakäsikirjan runko	72
Liite 5 Kehittämispäivän materiaali	74
Liite 6 Kehittämispäivän ideat viestintä ja yhteisöllisyys.....	83

1 Johdanto

Liikunta- ja urheiluseurat ovat keskeinen osa suomalaista liikuntakulttuuria ja erityisesti organisoitua liikuntaa. Seurat edistävät merkittävästi sekä harrasteliikuntaa että kilpa- ja huippu-urheilua. Seurat liikuttavat suurinta osaa lapsia ja nuoria, ja niillä onkin valtava merkitys kasvatuksessa ja liikuntaan sosiaalistajina. Seuroissa tapahtuva yhteisöllisyys ja kansalaistoiminta ovat myös yhteiskunnallisesti merkittäviä tekijöitä. (Koski & Mäenpää 2018, 11)

Viimeisten vuosien ja vuosikymmenten aikana on tapahtunut monenlaisia muutoksia liikunta- ja urheilumaailman sisällä sekä sen ulkopuolella. Globalisaatio on vaikuttanut ympäri maailmaa ja tekniikan kehittyessä vuorovaikutus on moninaistunut verkostoissa. Urheilukentän ulkopuolella ympäröivässä maailmassa eletään aikakautta, johon kuuluu yhteisöllisyyden muutos ja yksilöllistyminen, medioiden merkityksen sekä digitalisaation kasvu ja markkinoiden merkityksen sekä kaupallistumisen lisääntyminen. Lähitulevaisuuden muutoksena tapahtuu jo nyt väestörakenteen ikääntymistä ja kunnallisen palvelurakenteen muutoksia. (Koski & Mäenpää 2018, 19–22.)

Liikunta- ja urheilukentän sisäisinä muutoksina voidaan todeta ammattimaistuminen, eriytyminen ja järjestörakenteiden muutokset. Nämä tekijät vaikuttavat urheiluseuroihin, sillä niissä vapaaehtois- ja kansalaistoiminta on suuressa roolissa. Seuratoimintaan ja liikuntakulttuuriin vaikuttavat ihmisten passivoituminen ja istumisen lisääntyminen, joka merkitsee mm. huonompaa liikkujien lähtötasoa ja toisaalta kasvavaa tarvetta liikuntapalveluille. Liikunnan kenttä on moninaistunut sekä eriytynyt. Uusia lajeja ja liikkumismuotoja tulee vuosittain. Näiden taustalla vaikuttavat kaupallistuminen ja vaihtuvat trendit. Kaupungistumisen ohessa liikuntapaikkarakentamisen tarve kasvaa. Urheiluseuran harrastuskustannukset ovat nousseet viime vuosina ja vuosikymmeninä esimerkiksi kasvavien liikuntapaikkatarpeiden ja ammattimaistumisen vuoksi. Ammattimaistumista lisäävät toimintaan kohdistuvat laatuodotukset sekä paine harrastuksen palvelullistumisesta kulutuskeskeisyyden vauhdittamana. Samaan aikaan ihmisten käytettävissä oleva aika vapaaehtoistyöhön on vähentynyt monista syistä johtuen, kuten työelämän vaativuuden kasvusta, työn ja vapaa-ajan erottamisen hankaloitumisesta ja yksilökeskeisyyden lisääntymisestä. (Koski & Mäenpää 2018, 23–25.)

Tähtiseura-ohjelma vastaa laadukkaan ja vastuullisen seuratoiminnan vaatimukseen. Tähtiseura-ohjelma on Olympiakomitean, aluejärjestöjen ja lajiliittojen yhteinen laatuohjelma seurojen jatkuvaan kehittämiseen kohti parempaa toimintaa. Tähtiseura-ohjelman laatutekijät täyttävä seura saa Tähtimerkin, joka kertoo seuran toiminnan laadusta. Tähtimerkkejä eli ohjelman osa-alueita

ovat lapset ja nuoret, aikuiset ja huippu-urheilu. Tähtiseurassa toiminta on vastuullista, osallistavaa, muutoksiin reagoivaa ja toimintaympäristöön vaikuttavaa. (Olympiakomitea s.a. a)

Helsingin Kisa-Veikot (HKV) on vuonna 1909 perustettu perinteikäs helsinkiläinen yleisurheiluseura. HKV on kilpaurheiluseura, jonka tehtävänä on mahdollistaa jokaisen yksilön kehittyminen omaan parhaaseen yksilönä ja osana kisaveikkoyhteisöä. (Helsingin Kisa-Veikot s.a. a; Helsingin Kisa-Veikot s.a. b; Helsingin Kisa-Veikot s.a c)

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Tähtiseura-laatuohjelman vaiheet yleisurheiluseura Helsingin Kisa-Veikot ry:lle. Kehittämisen vaiheisiin kuuluu alkukartoitus, alkuvaiheen kuvaus ja suunnitelma kehittämisen loppuun viemiseksi. Tähtiseuraprosessin tavoitteena on saada seuralle lasten ja nuorten Tähtimerkki.

2 Laatu

The American Society for Quality määrittelee laadun subjektiiviseksi näkemykseksi, johon jokaisella on oma määrittely. Teknisestä näkökulmasta laadulla voi olla kaksi merkitystä: yhtäältä tuotteen tai palvelun kyky tyydyttää suorat ja epäsuorat tarpeet ja toisaalta tuote tai palvelu, jossa ei ole puutteita. Deming määrittelee laadun virheettömiksi järjestelmiksi, jotka pystyvät tarjoamaan palvelun tai tuotteen ennalta määritellysti kuluttajalle. Laadulla on monia muotoja. Suunnittelun laatu toteutuu, kun tuote tai palvelu on onnistuneesti suunniteltu täyttämään asiakkaan tarpeet. Vaatimusten mukainen laatu tarkoittaa, että tuote tai palvelun tarjonta vastaa asiakkaan erityisvaatimuksiin, jotka kuluttaja on asettanut. Suorituskyvyn laatu tarkoittaa, että tuote tai palvelu toimii tarkoituksenmukaisesti, miten kuluttaja on sen ajatellut. Laadun määrittely on vaikeaa, sillä se riippuu aina asiakkaan kokemuksesta, johon vaikuttavat mm. odotukset, tarpeet ja vaatimukset. Nämä asiakkaan ennakkokäsitykset ovat muuttuvia. (Summers 2018, 4.)

Laadun käsitteellä on useampia erilaisia tulkintoja riippuen siitä, millaisesta näkökulmasta laatua tarkastellaan, esimerkiksi ympäristön tai talouden perspektiivistä. Laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täytyminen yritykselle kannattavalla tavalla. Laatu luo tyytyväisyyttä ja tuo tulosta. Laatuun liittyy jatkuva kehittämisen tarve, sillä ympäristö ja sen myötä vaatimukset muuttuvat. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 378; Lecklin 2006, 18.) Paul Lillrank on eritellyt erilaisia näkökulmia laadulle ja hän mainitsee mm. ympäristölaadun ja asiakaslaadun. Ympäristölaadulla mitataan tuotteen tai palvelun vaikutuksista ympäristöön ja yhteiskuntaan. Asiakaslaatu täyttää asiakkaan tarpeet ja hänen asettamat odotukset. (Lecklin 2006, 20.)

Asiakkaan kokemus palvelun laadusta muodostuu hänen kokemastaan palveluprosessista, ympäristöstä, jossa palvelu tapahtuu (palvelumaisema) sekä siitä, mitä hän kokee saavansa palvelusta. Asiakkaan omat ennakkokäsitykset yrityksestä vaikuttavat myös koettuun laatuun. Lisäksi subjektiivista odotusarvoa määrittää yrityksen arvolupaus, joka kertoo asiakkaille, mitä yrityksen palveluilta odottaa. Koettu kokonaislaatu muodostuu odotetun, eli tunneperäisen, ja varsinaisen palvelukokemuksen välisestä erosta. Asiakkaan odotuksilla onkin ratkaiseva vaikutus laatukokemuksiin ja siksi yrityksen on parempi luvata liian vähän kuin liikaa. Näin yritys pystyy täyttämään antamansa lupaukset ja mieluummin yllättämään asiakkaansa positiivisesti. (Grönroos 2009, 100–106.)

2.1 Laadun kehittäminen

Laadun kehittämistyö alkaa työn ja vastuun jaolla. Laatu kiinnittyy useasti osaksi johtamisjärjestelmää, jolloin irrallista ja erillistä laadusta vastaavaa työryhmää ei välttämättä tarvita. Laadunkehittämisestä vastuullisina voivat toimia hallitus tai johtokunta. Laadun kehittäminen on

projektiluonteinen muutosprosessi, jossa ulkopuolinen konsultti tai asiantuntija voi toimia parhaimmillaan työryhmän ja vastuuhenkilöiden tukena, sparraajana. Hänen roolinsa voi olla koulutuksellinen, ohjaava ja neuvoa antava. (Lecklin 2006, 52–54.) Uudelleen asennoituminen sekä vanhasta toimintatavasta luopuminen voi lisätä laatutietoista ajattelua (Lecklin 2006, 245).

2.2 Ihmiset laadun tekijöinä

Hyvä laadukas toiminta ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta, hienoista tekniikoista tai toimivista prosesseista. Laadukkaalle toiminnalle edellytykset luovat motivoitunut, koulutettu ja osaava henkilökunta. Toiminnassa mukana olevat tulee nähdä toiminnan edellytyksenä ja voimavarana. Kehittämistä ja muutoksia on hyvä suunnitella yhdessä, jolloin niiden käytäntöön saattaminen helpottuu. Toiminnassa mukana olevien on hyvä tiedostaa ja ymmärtää laatutyön merkitys sekä mieltää oman toiminnan vaikutus kokonaisuuteen laadun parantajina. (Lecklin 2006, 213.)

Oppimishalukkuus, innovatiivisuus ja kyky tehdä yhteistyötä sekä oma-aloitteisuus ovat tärkeitä ominaisuuksia toiminnassa mukana olevilla. Ennakoivalla toimintatavalla voidaan pyrkiä hallitsemaan muutoksia ja lisätä suunnitelmallisuutta. Muutostilanteessa tavoitteet sekä arvot ja visio ovat kehitystyön pohjana, jotka muutosprosessissa sanotetaan muutoksen tueksi. Näin voidaan saada parempaa sitoutumista, motivoitumista sekä positiivista energiaa prosessiin. (Lecklin 2006, 218.)

2.3 Auditoinnilla laatusertifikaattiin

Auditointia käytetään laadun kehittämistyössä apuvälineenä. Auditointeihin osallistuminen antaa tietoa laadun toteutumisesta organisaatiossa. Tätä tietoa voivat hyödyntää sekä kehitystyön vastuulliset että toiminnassa mukana olevat. Auditointeja voidaan toteuttaa itsearviointina tai ulkopuolisen toteuttajan suorittamana. Ulkopuolinen auditointi on virallisempaa ja palvelee varsinkin silloin, kun ollaan hankkimassa laatusertifikaattia. Ulkopuolisen auditoinnin eduksi katsotaan myös toiminnan ulkopuolelta tulevan näkemyksen saaminen kehittämistyön tueksi. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 173; Lecklin 2006, 72–73.)

3 Laatu urheiluseuratoiminnassa

3.1 Reilun pelin periaatteet ja vastuullisuusohjelma

Olympiakomitea on laatinut yhdessä lajiliittojen kanssa urheiluyhteisöä koskevan vastuullisuusohjelman. Vastuullisuusohjelmaa ohjaa Reilun pelin periaatteet, jotka sisältävät eettisiä toiminnan ohjeistuksia myös vastuullisuustyöhön. Reilun pelin periaatteiden taustalla vaikuttavat kansainvälinen lainsäädäntö, säädökset sekä erilaiset sopimukset. Vastuullisuusohjelmassa näkyvät mm. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet vuoteen 2030 sekä Olympismin arvot. (Olympiakomitea s.a. b.)

Reilun pelin periaatteet on linjannut hyvän hallinnon, turvallisen toimintaympäristön, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon, ympäristön ja ilmaston sekä antidopingin osa-alueilla toiminnan ohjeistukset (kuva 1). Reilun pelin periaatteissa hyvä hallinto tarkoittaa yhdenvertaista ja tasa-arvoista kohtelua. Päätökset ovat valmisteltuja, perusteltuja ja yhteisten pelisääntöjen mukaisia. Rikkeisiin ja rikkomuksiin, kuten kilpailumanipulaatioon suhtaudutaan vakavasti, ennakoiden ja torjuen. Taloudenpito on avointa ja realistista. (Olympiakomitea 20.11.2021.)

Turvallisessa toimintaympäristössä ymmärretään urheilun ja liikunnan järjestäjän kasvatuksellinen vastuu ja edistetään terveyttä, hyvinvointia ja turvallisuutta. Kiusaaminen, häirintä ja epäasiallinen käytös eivät kuulu liikuntaan ja urheiluun ja näihin sekä muihin turvallisuutta heikentäviin tapoihin tai toimintaan puututaan ja niitä ennaltaehkäistään. Päihteiden käyttöä ei tule liittää liikuntaan ja urheiluun, ja lasten tapahtumissa nämä ovat kiellettyjä. (Olympiakomitea 20.11.2021.)

Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo tarkoittaa kaikille avointa liikuntaa ja urheilua, jossa kaikkia toimijoita arvostetaan edistäen liikuntakulttuurin moninaisuutta. Liikuntaan ja urheiluun käytettävät resurssit jakautuvat tasaisesti. Yksilön oikeuksia kunnioitetaan, keskustelukulttuuri on avointa ja urheilijat ja sen parissa toimivat käyttäytyvät esimerkillisesti sekä urheilun parissa että vapaa-ajalla. (Olympiakomitea 20.11.2021.)

Ympäristön ja ilmaston osalta liikunta ja urheilu kantaa vastuun ympäristön suojelusta. Liikunnan olosuhteita rakennetaan ja kunnostetaan kestävän kehityksen ja vähähiilisen yhteiskunnan mukaan. Urheilun ja liikunnan arjessa suositaan mm. kierrätystä, kimpakyytejä sekä julkista liikennettä ja tapahtumissa huomioidaan ympäristövastuullisuus. (Olympiakomitea 20.11.2021.)

Antidopingiin ja reilun pelin sääntöjä rikkovaan toimintaan suhtaudutaan kielteisesti. Urheilujärjestöissä on voimassa olevien säännösten mukainen antidopingohjelma, jonka mukaan menetellään. Jokainen urheilun parissa toimiva tietää vastuunsa ja saa koulutusta antidopingasioihin liittyen. (Olympiakomitea 20.11.2021.)



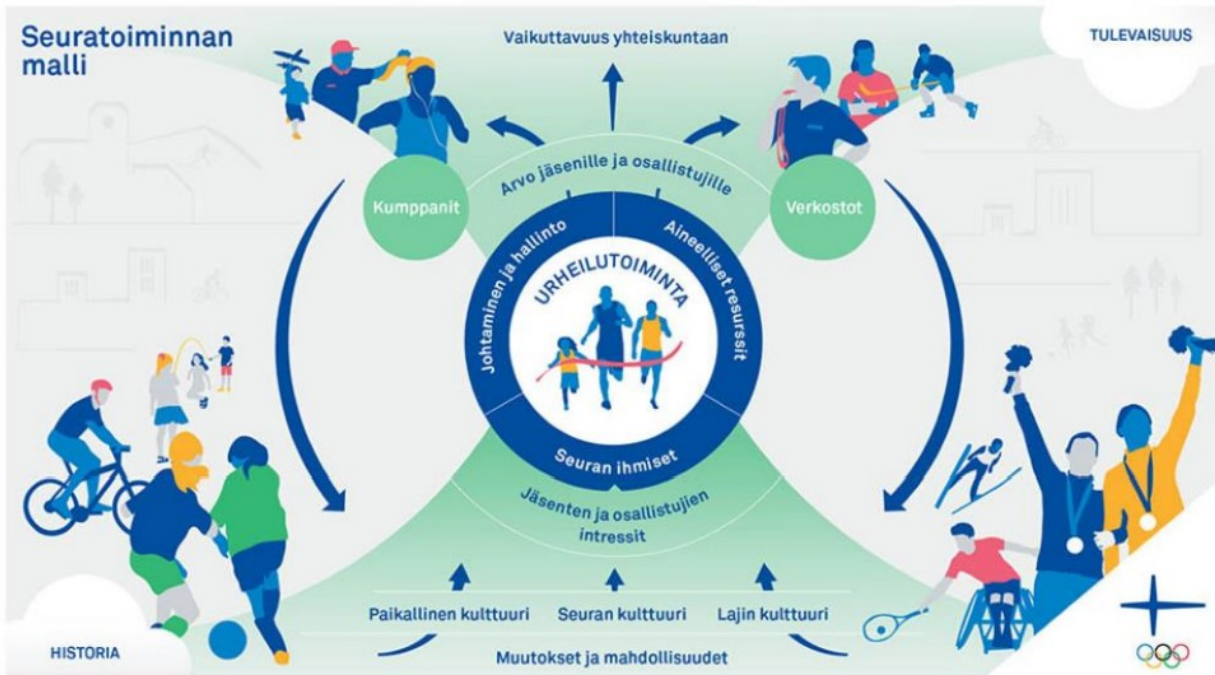
Kuva 1. Olympiakomitean vastuullisuusohjelma (Olympiakomitea 2020)

Vastuullisuusohjelmassa hyvä hallinto on määritelty läpinäkyväksi, avoimeksi ja osallistavaksi. Hyvä hallinto herättää tyytyväisyyttä ja luottamusta eri toimijoissa. Epäasiallista käytöstä ennaltaehkäistään. Turvallisessa toimintaympäristössä urheilu tuottaa iloa ja on vapaa kiusaamiselta, häirinnältä ja muulta epäasialliselta käytökseltä. Urheilun ympäristö on fyysisesti ja psyykkisesti turvallinen ja edistää yksilön terveyttä. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon vastuullisuusohjelmassa mahdollistetaan jokaiselle liikunta ja urheiluharrastus avoimesti taustasta riippumatta. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmat ovat aktiivisen työn alla ja edistävät tasavertaisia mahdollisuuksia harrastukseen sekä päätöksentekoon. Ympäristön ja ilmaston vastuullisuus huomioi ympäristön ehkäisten ilmastonmuutosta ja tunnistaen sekä vähentäen urheilun ja liikunnan ympäristövaikutuksia. Vastuullisuusohjelman viimeinen kohta antidoping ohjaa seuratoimijoita huolehtimaan siitä, että urheilu on puhdasta kielletyistä aineista ja menetelmistä. Tärkeää antidopingtyötä on kouluttautuminen ja antidopingohjelman mukainen aktiivinen työ. (Olympiakomitea 2020.)

3.2 Seuratoiminnan malli

Seuratoiminnan malli on luotu avuksi seurojen kehittämistyöhön ja toiminnan organisointiin tuoden esille seuratoiminnan arvon toimintaan osallistuville sekä vaikuttavuuden laajemmin. Malli ja kuvan

2 seuratoiminnan mallin nuolet kertovat seuratoiminnan jatkuvasta kehityksestä. Tähän pitkän tähtäimen kehitysprosessiin vaikuttavat erilaiset asiat ja toimijatahot. (Olympiakomitea 2019.)



Kuva 2. Seuratoiminnan malli (Olympiakomitea 2019)

Seuran toimintaympäristön muutokset ja mahdollisuudet suuntaavat toiminnan kehittämistä. Toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi liikuntapoliittiset linjaukset, väestörakenteen muutos tai muutokset liikuntapalvelujen tuottajien määrässä. Seuran toiminnassa tulee huomioida oma, paikallinen ja lajin kulttuuri, jotka sisältävät mm. erilaisia arvoja, uskomuksia ja toimintatapoja. Kulttuuriset tekijät voivat tulla esille yhteisistä keskusteluista ja pohdinnoista toimintaympäristön kartoittamiseksi. Seuratoimintaa tulisi linjata hallituksen ja eri toimijoiden toimesta jäsenten ja toimintaan osallistujien toiveiden ja tarpeiden mukaan. Näitä voidaan selvittää esimerkiksi jäsenkyselyn avulla ja osallistamalla jäsenistöä toimintaan ja päätöksentekoon. Mikäli toimintaa ja palveluja tuotetaan myös jäsenistön ulkopuolelle, tulee tarpeita ja intressejä selvittää jäsenkyselyn lisäksi muilla keinoilla. (Olympiakomitea 2019.)

Kuvion keskellä on seuratoiminnan keskeiset osa-alueet, jotka ovat myös tähtiseura-ohjelman laatutekijöitä. Tärkein ydintoiminta seurassa on liikunta- ja urheilutoiminta. Urheilutoimintaa tukee seuran kuvatut urheilijan ja liikkujan polut, joista liikkuja tai urheilija voi nähdä harrastamisen mahdollisuudet. Seuran valmennuksen ja ohjauksen linjauksesta käy ilmi seuran toimintatavat ja tuki harrastamisen polulla. Urheilutoiminnan suurin mahdollistaja on seuran ihmiset. Seuratoiminnassa pitää mukanaan yhteisöllisyys ja yhteishenki sekä se, että tehtäviä hoitaa riittävän laaja ja osaava joukko ihmisiä. Ihmisten lisäksi urheilutoiminnan mahdollistaa seuran

toiminnan mukaiset aineelliset resurssit, jotka tarkoittavat seuran taloutta, tiloja ja välineitä. Merkittävänä urheilutoiminnan mahdollistajana ovat seuran johtaminen ja hallinto, jotka ovat ensisijaisen tärkeitä laittaa kuntoon myös Tähtiseura-ohjelmassa. Johtaminen ja hallinto urheiluseuraorganisaatiossa kiteytyy yhdistystoiminnan perusasioiden hoitamiseen, viestintään ja suunnitelmallisuuteen toimintaympäristö huomioiden. (Olympiakomitea 2019.)

Seuratoiminnan tavoitteena on tuottaa arvoa jäsenille ja toimintaan osallistuville. Arvoa voi mitata eri tavoin, kuten toimintaan osallistumisen määränä sekä toimintaan osallistuvien tyytyväisyytenä. Mikä toiminnassa on osallistujille tärkeää? Osallistujien ja jäsenien kokemaa arvoa synnyttää myös toiminnan vaikuttavuutta yhteiskuntaan. Vaikuttavuutta on hyvä pohtia ja viestiä myös ulospäin, mihin erilaisiin yhteiskunnan haasteisiin ja ilmiöihin toiminnalla pyritään vaikuttamaan. Toimintaympäristössään aktiivisesti toimiva seura tekee yhteistyötä kumppaneiden ja verkostojen kanssa. Nämä muodostavat myös ympäröivää kulttuuria ja luovat yhdessä seuran kanssa lisäarvoa toiminnalle. Kumppaneita ja verkoston jäseniä voivat olla mm. julkinen sektori ja yksityiset toimijat, lajiliitto, urheiluakatemia ja muut seurat. (Olympiakomitea 2019.)

Mallissa jatkuvassa kehittämisessä apuna ovat laajempi ymmärrys seuran ja sen ympäröivän toimintaympäristön historiasta ja tulevaisuuden näkymistä. Historian ymmärrys auttaa selittämään, miksi asiat ovat niin kuin ovat ja tulevaisuuden ymmärrys auttaa reagoimaan ja kehittämään toimintaa muutosten virrassa ennakkoiden. Seuratoiminnan malli kokonaisuudessaan auttaa hahmottamaan laajassa kuvassa seuran kehittämiseen vaikuttavat tekijät. (Olympiakomitea 2019.)

3.3 Lasten ja nuorten urheilun 10 laatulupausta

Lasten ja nuorten urheilun laatulupausten tarkoituksena on edistää positiivisten liikunta- ja urheilukokemusten syntyä huomioiden lasten ja nuorten tarpeet. Laatulupaukset perustuvat kansainväliseen iCoachKids -laatuohjelmaan ja ohjaavat fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten taitojen huomioimiseen. (Olympiakomitea 17.12.2021.)

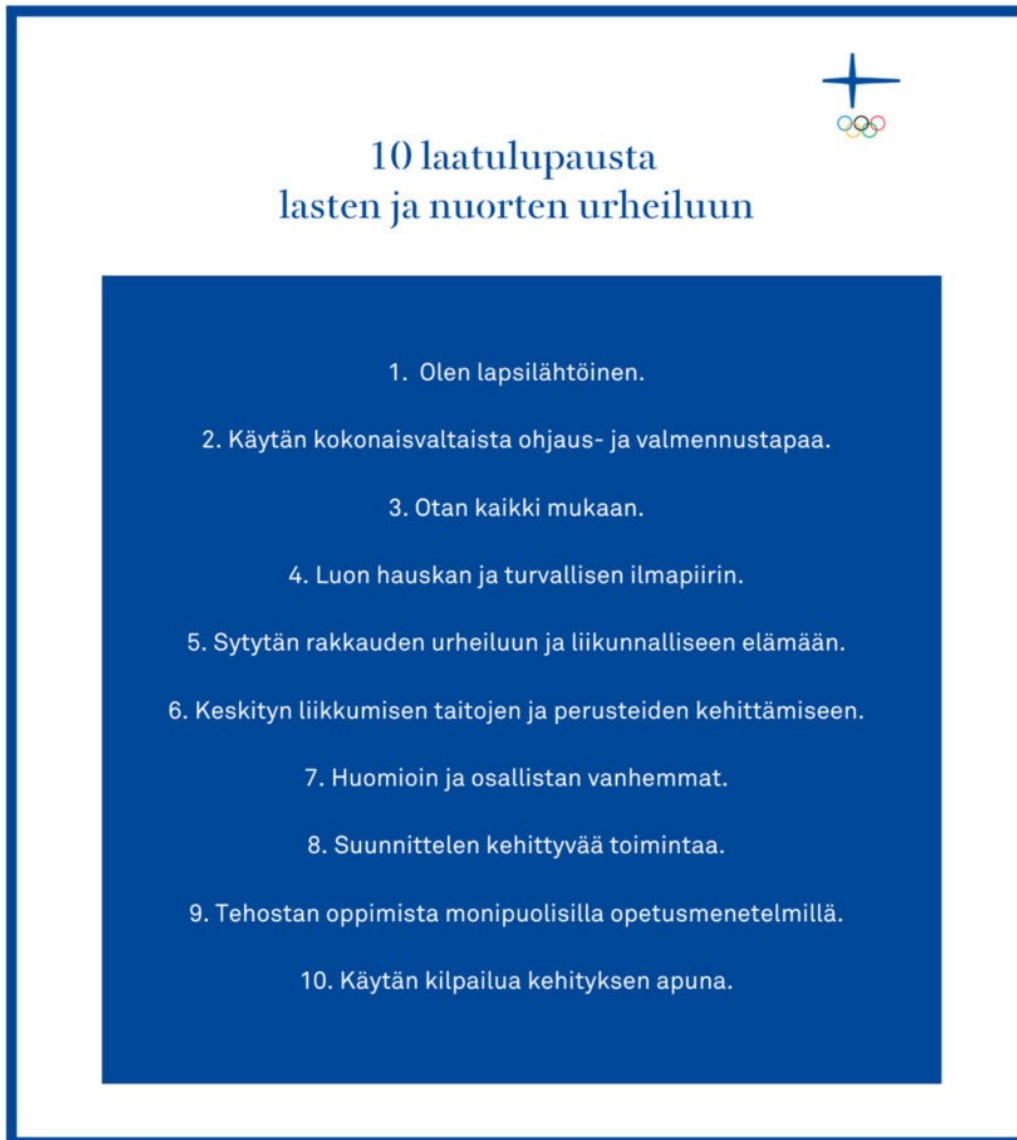
Ensimmäinen lupaus ”Olen lapsilähtöinen” tarkoittaa sitä, että toiminta lähtee lasten ja nuorten tarpeista sekä toiveista ja tavoitteena on kaikessa heidän paras. Toiminnassa huomioidaan lasten kehitystaso, jotta voidaan tukea motivaatiota ja tarjota mielekkäitä harjoitteita. Lapsilähtöistä valmennustapaa tuodaan tietoisesti myös vanhemmille. Toinen laatulupaus ”Käytän kokonaisvaltaista ohjaus- ja valmennustapaa” perustaa harjoittelun ihmisenä kasvamiseen, jonka ohessa liikuntataidot kehittyvät. Harjoitusympäristön tulee tukea fyysisen kehittymisen lisäksi kognitiivisten ja tunnetaitojen kehittymistä. Ryhmäytyminen ja ryhmässä toimiminen vahvistavat kahta viimeksi mainittua sekä lisäksi moraalista kehitystä. Harjoittelun tulee lisätä pystyvyyden

tunnetta ja positiivisen itsetunnon kehitystä sopivan haastavilla tehtävillä omassa aikataulussa kehittyen. (Olympiakomitea 2021.)

”Otan kaikki mukaan” tarkoittaa kaikille avointa ja tasavertaista harrastusmahdollisuutta. Jokaisen lapsen kohtaaminen ja kuunteleminen tasa-arvoisesti taustasta riippumatta on tärkeää. Yksilöllinen ja eriytyvä valmennus pystyy ottamaan huomioon yksilöiden taitotasot mahdollistaen jokaisen kehittymisen omalla tasollaan. ”Luon hauskan ja turvallisen ilmapiirin” edistää uuden oppimista ja harrastuksesta nauttimista. Fyysinen turvallisuus toteutuu välineiden sekä tilojen osalta ja henkinen turvallisuus hyvän ilmapiirin sekä sosiaalisten kanssakäymisten kautta. Kiusaamiselle on nollatoleranssi. Viides kohta ”Sytytän rakkauden urheiluun ja aktiiviseen elämäntapaan” luo pohjan myöhemmälle huippu-urheilulle sekä läpi elinkaaren jatkuvalla liikunnallisella elämäntavalle. Monipuolisten ja innostavien harjoitusten lisäksi valmentaja tukee vapaa-ajan liikkumista ja harjoittelua sekä terveellisten elämäntapojen opettelua erilaisin keinoin. (Olympiakomitea 2021.)

Kuudes lupaus ”Keskityn liikkumisen taitojen ja perusteiden kehittämiseen” luo pohjan lapsuus- ja nuoruusvaiheen harjoittelulle. Liikunnallisuuden pohja rakentuu riittävän hyvälle fyysisille ominaisuuksille ja motorisille sekä pelaamisen perustaidoille, jotka kehittyvät toistojen kautta. Taito liikkua turvallisesti ja ketterästi erilaisissa ympäristöissä auttaa arjessa läpi elämän. Perusteet tukevat lajitaidon ja taktiikoiden oppimista. ”Huomioin ja osallistan vanhemmat” luoden hyvän vuorovaikutussuhteen ja kumppanuuden yhteiseen lapsen liikuntaharrastuksen edistämiseen. Vanhemmat ovat tärkeä tuki lapsen harrastuksessa sekä suuri voimavara seuratoiminnassa. (Olympiakomitea 2021.)

”Suunnittelen kehittyvää toimintaa” tarkoittaa toiminnan suunnittelua pitkäjänteisesti asettaen sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteita. Välitavoitteet mahdollistavat enemmän onnistumisen kokemuksia ja tekevät oppimisesta vaiheittaista. Hyvä suunnittelu osallistaa toimintaan osallistuvia ja muodostaa kokonaisuuden huomioiden osatavoitteet. Suunnitelmat luodaan eri aikaväleille esimerkiksi yhteen treeniin, viikoksi, kaudeksi ja vuodeksi. Yhdeksäs kohta ”Tehostan oppimista monipuolisilla opetusmenetelmillä” auttaa huomioimaan erilaiset tavoitteet, kehitysvaiheet ja oppimistyylit. Valintaan vaikuttaa halutaanko harjoitella yleisellä tasolla vai yksityiskohtaisesti ja valmentajajohtoisesti vai urheilijajohtoisesti. Menetelmä kannattaa valita urheilijan autonomian kokemisen ja ongelmanratkaisun tukemiseksi. Kymmenes lupaus ”Käytän kilpailua kehityksen apuna” tarkoittaa mm. lapsille ja nuorille sopivalla tavalla suunniteltuja kilpailuja. Kilpailamisen kautta opitaan monia tärkeitä elämäntaitoja, kuten toisten kunnioittamista, oikeudenmukaisuutta, reilua peliä, sinnikkyyttä ja ryhmässä toimimisen taitoja. (Olympiakomitea 2021.)



Kuva 3. Lasten ja nuorten urheilun 10 laatulupausta (Olympiakomitea 17.12.2021)

Nämä kymmenen laatulupausta (kuva 3) pitäisi ohjata lasten ja nuorten liikunta- ja urheiluharrastuksessa syntyviä kokemuksia positiiviseen suuntaan.

4 Tähtiseura-ohjelma

Tähtiseura-ohjelma on Olympiakomitean, aluejärjestöjen ja lajiliittojen yhteistyöohjelma seuratoiminnan laadun kehittämiseksi. Ohjelman tarkoituksena on jatkuva päivittäinen kehittäminen seuroissa. Ohjelma tarjoaa erilaisia asiantuntijapalveluita ja apua seuran itsearviointiin, auditointiprosessiin sekä kehityksen kirjaamiseen verkkopalveluun. Kehittämistyön sparraus ja auditoitujen seurojen verkosto tukee urheilun eri toimijoiden verkostoitumista ja yhteistyötä. Tähtiseuramerkki on urheiluyhteisön yhteinen laadusta kertova merkki, jota seurat voivat käyttää omassa markkinoinnissaan. Tähtiseura on vahva brändi. (Olympiakomitea s.a. a.)

Tähtiseura-ohjelmassa auditoituja tähtiseuroja on Suomessa yli 600, joista selvästi eniten lasten ja nuorten osa-alueella (Olympiakomitea s.a. a). Etelä-Suomen alueella Tähtiseuroja oli 1.10.2022 mennessä 171 eri seuraa. (Olympiakomitea s.a. b). Kaikista Tähtiseuroista yleisurheiluseuroja on auditoitu samaan ajankohtaan mennessä 49 seuraa (Olympiakomitea s.a. c).

Tähtiseura-ohjelmaan voivat lähteä kaikki seurat tai seurojen jaostot, joiden lajiliitto on Olympiakomitean jäsen. Kehittämistyö tehdään lajeittain eli yleisseuroissa jaostot voivat hakea Tähtimerkkiä kukin omalta osaltaan. Prosessin ensiaskeleena tulee valita, mitä osa-aluetta lähdetään kehittämään kohti auditointia. Osa-alue tulee olla lajiliiton auditoitavissa. Osa-alueita ovat lapset ja nuoret, aikuiset ja huippu-urheilu. Huippu-urheilun osalta seura valitaan lajiliiton kehittämisprosessiin erillisten kriteerien mukaan. (Olympiakomitea s.a. d.)



Kuva 4. Tähtiseura-ohjelman prosessi (Olympiakomitea 14.9.2021)

Kehittämistyön vaiheita on kuvattu kuvassa 4. Tähtiseura-ohjelma suosittelee, että seura perustaa vähintään 3–5 hengen kehittämisryhmän seuran eri toimintojen osa-alueiden henkilöistä, kuten seuran johdosta ja valmennustoiminnasta. Työryhmä tutustuu valitsemansa osa-alueen laatutekijöihin ja lähtee tekemään itsearviointia toiminnan eri osa-alueista verkkopalveluun. Itsearviointiin ja kehittämistyöhön ohjeistetaan varaamaan 3–9 kuukautta uusille auditoitaville seuroille ja 2–4 kuukautta uudelleen auditoitaville seuroille. Auditoinnin toteuttaa aluejärjestöt ja lajiliitot. (Olympiakomitea s.a. d.)

4.1 Laatutekijät

Tähtiseura laatuohjelmassa on määritelty laatutekijät, jotka seuran tulee täyttää auditoinnin saamiseksi. Laatutekijöitä on kaikille osa-alueille sekä yhteisiä että omia. Laatutekijät jaetaan neljään osaan johtaminen ja hallinto, urheilutoiminta, seuran ihmiset ja aineelliset resurssit. (Olympiakomitea s.a. e.)

4.1.1 Yhteiset laatutekijät

Johtamisen laatutekijöiden täyttymiseksi seuralla tulee olla määritellyt arvot, visio ja toimintasuunnitelma, jotka ohjaavat toimintaa. Seurassa tunnetaan toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset, että toimintaa pystytään tarjoamaan oikealle kohderyhmälle ja kehittämään

ennakoivasti muutosten edessä. Seura toimii yhteistyössä toimintaympäristön eri sidosryhmien kanssa. Toimintaa kehitetään säännöllisten palautekyselyiden perusteella ja samalla seuran johto arvioi omaa toimintaa esimerkiksi itsearvioinnin kautta. Seura noudattaa toiminnassaan Reilun pelin periaatteita. Seura edistää avointa ja yhdenvertaista toimintaa ja harrastusmahdollisuuksia taustasta riippumatta. (Olympiakomitea 5.1.2021.)

Hallinnon laatutekijät alkavat siitä, että seuralla on ajantasaiset ja yhdistyslain mukaiset säännöt. Seuralla tulee olla toimintakäsikirja, vuosikello ja kirjallisesti määritellyt vastualueet sekä toimenkuvat eri henkilöille ja toimielimille, jotka löytyvät myös seuran nettisivuilta. Hallinnon osa-alueeseen kuuluu myös se, että seura on hyvä työnantaja täyttäen työnantajan velvoitteet, kuten kirjalliset työ sopimukset, työajan seuranta ja työterveyshuolto. Toimintakertomus ja tilinpäätös tulee olla hyväksyttyinä vuosikokouksessa. Johtamisen ja hallinnon osuudessa määritellään laatutekijät erikseen myös *viestinnälle ja markkinoinnille*. Ajantasainen ja läpinäkyvä viestintä innostaa vuorovaikutteisuuteen ja voi edistää vuorovaikutuksen kahdensuuntaisuutta. Viestintä tapahtuu kohderyhmien mukaan oikeilla kanavilla ja nettisivuilta löytyy kaikki tarvittava tieto harrastuksen aloittamiseen ja toimintaperiaatteisiin liittyen. Sisäisen sekä ulkoisen viestinnän vastuunjako on seurassa selvillä ja markkinointi on aktiivista haluttujen kohderyhmien suuntaan. (Olympiakomitea 5.1.2021.)

Urheilutoiminnan osalta kaikkia osa-alueita yhdistää seuran kuvatut liikkujan ja urheilijan polut, joista selviää harrastusmahdollisuudet ja siirtymisen mahdollisuudet ryhmien välillä. Urheilijan polkujen kuvaksen tueksi on tuotettu kirjallinen ohjauksen ja valmennuksen linjaus. Teema *seuran ihmiset* jakautuu voimavaroihin ja yhteisöllisyyteen. Voimavarojen osalta on tärkeää tunnistaa roolit ja vastuut, joihin toimijoita seurassa tarvitaan ja näihin rekrytoimiseen on olemassa toimintatapa. Uusien toimijoiden perehdytykseen on selkeä toimintatapa ja valmentajien sekä vapaaehtoisten kouluttautumiseen kannustetaan ja osaamista kehitetään suunnitelmallisesti. Eri toimijoita kiitetään ja palkitaan. Yhteisöllisyyttä edistetään positiivisen ilmapiirin ja yhteisten kohtaamisten keinoin, jotta jokainen voi kokea kuuluvansa joukkoon. Seurassa tuetaan osallistumista eri rooleihin ja kaikilla harrastajilla on vaikuttamisen mahdollisuus iästä riippumatta. Seurassa on toimintamalli epäasialliseen käyttäytymisen ennaltaehkäisemiseksi ja siihen puuttumiseksi, mikäli sellaista ilmenee. (Olympiakomitea 5.1.2021.)

Aineelliset resurssit koostuvat taloudesta ja olosuhteista. Talouden laatutekijät käsittävät talouden tasapainon ja ajantasaisuuden eri osa-alueilla ja suhteessa tavoitteisiin. Varainhankinnan muodot on määritelty ja toimintaan osallistuvien kustannukset pyritään pitämään maltillisina. Hyvin hoidettu talous tarkoittaa myös talousohjesäännössä määriteltyjä vastuuta ja hallintoelinten sekä toimihenkilöiden tehtäviä seuran taloudenpidossa. Seura huomioi lisäksi ympäristönäkökulmat

talouden hallinnoinnissa. Seuran olosuhteet ja välineet ovat turvalliset ja tarkoituksenmukaiset mahdollisuuksiin ja tavoitteisiin nähden. Seura on aloitteellinen ja tekee yhteistyötä mm. kaupungin ja muiden tilojen käyttäjien kanssa alueen olosuhteiden kehittämiseksi ja joustavan käytön edistämiseksi. (Olympiakomitea 5.1.2021.)

4.1.2 Laatutekijät lasten ja nuorten osa-alueella

Lasten ja nuorten urheilutoiminnan laatutekijät vastaavat myös eurooppalaisen Sports Club for Health -ohjelman periaatteisiin (Olympiakomitea s.a. e). Sports Club for Health -ohjelma on tutkittuun tietoon pohjautuva ohjelma terveyden edistämiseen. Sen tehtävänä on lisätä urheiluseurojen tietoutta liikunnan lajien terveyshyödyistä sekä kehittää terveyden edistämistä liikunnan avulla urheiluseuroissa. (Sports Club for Health s.a.)

Lasten ja nuorten urheilutoiminnan laatutekijät on jaettu neljään teemaan seuraavasti: innostuksesta intohimoon, monipuolisista liikuntataidoista systemaattiseen harjoitteluun, urheilulliset elämäntavat ja harrastaminen ja kilpailu. *Innostuksesta intohimoon* tarkoittaa lasten ja perheiden osallistamista harjoittelun suunnitteluun ja autonomian lisäämistä omaan harrastukseen liittyvissä päätöksissä. Osallistujilta kerätään palautetta toiminnan kehittämiseksi ja pelisääntökeskustelut käydään säännöllisesti. *Monipuolisista liikuntataidoista systemaattiseen harjoitteluun* toteutuu, kun lasten ja nuorten harjoittelun on monipuolista ja siihen kannustetaan myös vapaa-ajalla. Lisäksi kokonaisliikuntamäärää ja harjoittelussa kehittymistä seurataan. (Olympiakomitea 5.1.2021.)

Laadukkaaseen urheilutoimintaan kuuluu *urheilullisten elämäntapojen edistäminen* ja toteutumisen tarkkailu. Aikuisten esimerkillisyys ja valmentajien ja vanhempien yhteistyö urheilullisten elämäntapojen opettamisessa on tärkeää. Antidopingasioihin perehtyminen on osa urheilullista elämäntapaa. Kilpaileminen ja harrastaminen tulee olla mukaansatempaavaa. Kilpailuihin osallistuminen tulee olla kaikille mahdollista ja yhteisten sopimusten tai toimintatapojen mukaista. Seura tarjoaa mahdollisuuden kilpaurheiluun ja harrastajanpolkuun tai viestii, kumpaan polkuun seura on suuntautunut. Mikäli tasoryhmiä tarvitaan, viestitään niihin jakamisen periaatteet ennakoivasti. (Olympiakomitea 5.1.2021.)

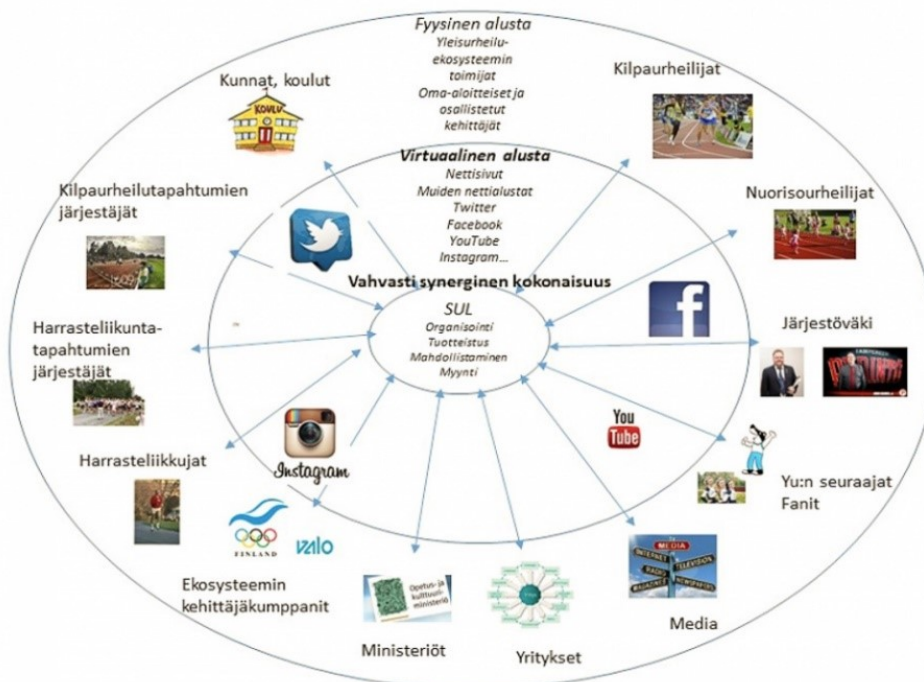
Lasten ja nuorten osa-aluekohtaisiin laatutekijöihin urheilutoiminnan lisäksi on yksi *hallinnon* teeman kirjaus. Seuran tulee noudattaa lakia lasten ja nuorten kanssa työskentelevien rikostaustatöiden tarkistamisesta työsuhteessa olevilta. Uusilta vapaaehtoistoimijoilta suositellaan tarkastamaan myös rikosrekisteritausta. (Olympiakomitea 5.1.2021.)

5 Toimintaympäristö

5.1 Ekosysteemiajattelu

Toimintaympäristöä, jossa yritykset tai toimijat ovat verkottuneita toisten kanssa, kutsutaan ekosysteemiksi. Toimintaympäristö muuttuu tällöin mm. toisten yritysten menestyksestä eli koko ekosysteemin menestyksestä ja yritysten väliset suhteet ovat kumppanuuksia. Ekosysteemissä myös kuluttaja voi vaikuttaa sisältöihin ja tuotteisiin sekä tuotekehitykseen. Liikuntatoiminnan ekosysteemiä tarkasteltaessa voidaan todeta, että siinä risteytyvät vahvasti kolmen eri sektorin toiminta ja intressit; yksityinen, julkinen ja kolmas sektori. Julkinen sektori eli kunnat, kaupungit ja valtio rahoittavat ja tuottavat merkittävästi resursseja eli liikuntapaikkoja sekä -palveluita. Kolmas sektori eli liikunta- ja urheiluseurat toimivat perinteisemmin liikuntapalvelujen tuottajina. (TEM 3.7.2014, 8–9.)

Yleisurheilun ekosysteemi



Kuva 5. Yleisurheilun ekosysteemi (Harmaakorpi 2015)

Digitaalinen toimintaympäristö on laajentanut toimijoiden joukkoa. Kehittämisessä kyseeseen tulee ympäristön oikeanlainen tunteminen ja sen hyödyntäminen. Toiminta tapahtuu itseohjautuvissa ekosysteemeissä kokeilevien prosessien parissa yhteistyön voimin. Kuvan 5 mukaisesti yleisurheilun ekosysteemi koostuu kolmesta osiosta. Uloimmalla tasolla on fyysinen alusta, jolla

vaikuttaa yleisurheilun toimijat yhdessä toimintaympäristön yhteistyötahojen ja kumppanien kanssa. Tällä tasolla tärkeä toimija on seurat ja heidän urheilijansa yhdessä julkisen sektorin ja yksityissektorin yritysten kanssa. Toisena osana on virtuaalinen alusta, jossa tuotetaan erilaista sisältöä eri kanavilla. Sisimpänä osana on lajiliitto SUL, joka toimii koko ekosysteemin toiminnan mahdollistajana. Ekosysteemiajattelu sivuuttaa toiminnan hierarkkisen kuvaamisen. (Harmaakorpi 12.5.2015.)

5.2 Toimintaympäristön tarkastelu

5.2.1 Väestö

Helsingissä asui vuoden 2021 lopussa 656 920 asukasta. Helsingin väkiluku on ollut noususuhtainen vuodesta 2005 lähtien vaikkakin vuoden 2020 kasvu oli edellisvuosia niukempaa. Vuonna 2020 alkanut koronapandemia ja sen mukana tulleet rajoitukset ja muutokset vaikuttivat yhteiskuntaan, niin myös Helsingin alueella väestön rakenteeseen ja väestökehitykseen. Voidaan todeta, että vuonna 2020 väestön kasvu edellisten vuosien tapaan painottui Helsingin seudulle. (Sinkko & Mäki 2021, 6–7.) Helsingissä eri alueet kehittyivät varsin eri tavoin. Kasvua on havaittavissa enemmässä määrin uusilla asuinalueilla kuten Jätkäsaarella ja Kalasatamassa, jossa uusia asuntoja rakennetaan nopeimmalla vauhdilla. (Sinkko & Mäki 2021, 56.)

Helsingissä muuttovoiton ohella väestönkasvun taustalla on melko nuori ikärakenne. Helsingin erityispiirteenä näkyy, että 15–44-vuotiaita on enemmän koko väestöstä muuhun maahan verrattuna. Vuoden vaihteessa 2020/2021 Helsingin väestöstä lähes 70 prosenttia oli työikäisiä. Suomen tasolla tarkasteltuna Helsingin väestön ikärakenne on nuorta, mutta ikääntyminen on havaittavissa valtakunnallisen suunnan mukaisesti. (Sinkko & Mäki 2021, 10–15.) Samana ajankohtana Helsingissä oli 161 282 perhettä, joka on 65,3 prosenttia kaupungin väestöstä. Viime vuosina perheiden lukumäärä on kasvanut väestön kasvun myötä. (Sinkko & Mäki 2021, 30.)

Väestökehitykseen voidaan todeta vaikuttavan myös ulkomailla syntyneiden maahanmuutto, jota tapahtui merkittävästi varsinkin 25–44-vuotiaiden ikäluokassa. Vuodenvaihteessa 2020/2021 Helsingin väestöstä 9,9 prosenttia oli ulkomaan kansalaisia. (Sinkko & Mäki 2021, 18–20.)

5.2.2 Tulotaso ja talous

Helsingiläisten asuntokuntien käytettävissä olevien tulojen eli nettotulojen mediaani vuonna 2018 oli 34 145 euroa ja keskiarvo 46 837 euroa. Tulot ovat asuntokunnittain kasvaneet viimeisen vuosikymmenen aikana. Tulotasoon vaikuttaa perheen rakenne. Kulutusyksikkökohtainen käytettävissä oleva mediaanitulo vuonna 2018 oli Helsingissä 26 500. Vantaalla mediaanitulo oli

korkeampi, 29200, kun muualla Suomessa vastaava tulo oli matalampi, vajaa 24 000 euroa. (Helsingin kaupunki 14.9.2022.)

Helsingin alueelliset edellytykset elinkeinoelämälle ovat olleet hyvät. Alueen muuttovoitto, ihmisten korkea koulutustaso sekä työkäisten suhteessa suurempi väestön osuus työelämän ulkopuolella oleviin nähden luovat edellytyksiä talouden kasvulle. Kouluttautuneet työelämän osaajat mahdollistavat Helsingin hyvän kehittämisen ilmapiirin sekä uudistuvan elinkeinoelämän. (Mikkola, Vainio, Aalto, Salorinne & Mustonen 2022, 12.)

Helsinki on merkittävin työpaikkojen keskittymä, sillä Tilastokeskuksen tutkimusten mukaan vajaa viidennes Suomen työpaikoista on Helsingissä. Vuonna 2021 Helsingissä oli yli 450 000 työpaikkaa. Työpaikkojen määrä on kasvanut vuodesta 2015 kovinta vauhtia nimenomaan Helsingissä. Helsinki ja Helsingin seudun työpaikat muodostavat kolmasosan koko Suomen työpaikoista. Elinkeinorakenne eroaa muusta maasta Helsingin markkinapalveluiden selkeästi suuremmalla osuudella ja jalostuksen pienemmällä osuudella. (Mikkola ym. 2022, 23–24.)

Työpaikkojen keskittymän lisäksi Helsinki on myös Suomen suurin yritystoiminnan keskus. Yritysten lukumäärä, liikevaihto ja henkilöstömäärä ovat olleet pitkään kasvussa. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2020 lähes 280 000 työntekijää työskenteli Helsingin yrityksissä. Yritysten määrä oli 14 prosenttia koko maan yrityksistä ja niiden liikevaihto yli 20 prosenttia koko maan liikevaihdosta. (Mikkola ym. 2022, 35.)

5.2.3 Koulutustaso

Suomen ja Euroopan mittakaavassa Helsingin alueen väestö on korkeasti kouluttautunutta. Raportin mukaan Helsingissä asui vuonna 2019 Suomen koulutetuin väestö. 25–64 vuotiaista helsinkiläisistä korkea-asteen tutkinnon on suorittanut 52 prosenttia, kun muualla Suomessa korkea-asteen tutkinto oli suoritettuna reilulla kolmanneksella koko väestöstä. Helsingin yleisimmät koulutusalat ovat oikeus-, hallinto- ja kauppatieteet. Taiteen ja humanististen alojen valmistuneet ovat keskittyneet Helsinkiin selkeästi muuta Suomea enemmän. (Erjansola 2021, 4–9.)

Korkean koulutustason lisäksi koulutustason polarisoituminen näkyy Helsingin alueen perustason koulutuksen varassa olevien muuta Suomea suurempana määränä (Erjansola 2021, 4). Koulutustason erot ovat paikallisia. Korkeasti koulutettuja on eniten Länsi-Pakilan ja Lauttasaaren alueilla ja eniten pelkän perusasteen käyneitä itä- ja koillis-Helsingissä. (Erjansola 2021, 16.)

5.2.4 Liikunta-alan koulutus Suomessa

Liikunta-alan yliopistokoulutuksen on mahdollista opiskella vain Jyväskylässä. Liikuntatieteiden opiskelualat on jaettu liikunnan yhteiskuntatieteisiin, liikuntapedagogiikkaan ja liikuntabiologiaan (Jyväskylän yliopisto 25.8.2022).

Liikunnanohjaajaksi voi opiskella ammattikorkeakouluissa eri puolilla Suomessa (taulukko 1). Suomenkielisissä koulutusohjelmissä lähin opiskelumahdollisuus Helsingistä tutkinto-opiskelijana on Vierumäellä, mutta opinnot on nykyisin mahdollista aloittaa avoimen väylän opintoina myös Helsingissä. Ruotsinkielinen koulutusohjelma löytyy Arcadasta Helsingistä. (Studentum.fi s.a.)

Taulukko 1. Liikunnanohjaajan AMK-opintomahdollisuudet (Studentum.fi s.a.)

Koulutuksen järjestäjä	AMK-opintojen paikkakunta	Avoimen AMK:n paikkakunta	YAMK:n paikkakunta
Lapin amk	Rovaniemi		Rovaniemi
Haaga-Helia amk	Vierumäki, Tampere	Helsinki, Tampere	Vierumäki
Kajaanin amk	Kajaani		Kajaani
Xamk	Savonlinna	Savonlinna	
Arcada (ruotsinkielinen)	Helsinki		

Ammatillisten opintojen liikunnanohjauksen perustutkinnon opiskelumahdollisuuksia on melko laajasti Suomessa (taulukko 2). Helsingistä käsin lähin opiskelupaikka on aiemmin ollut Lohjalla Kisakallion Urheiluopistolla. Syksyllä 2022 aloitti uusi koulutusmahdollisuus Urheiluopistojen yhteistyönä Urhea-kampuksella Helsingissä (Urhea 1.2.2021).

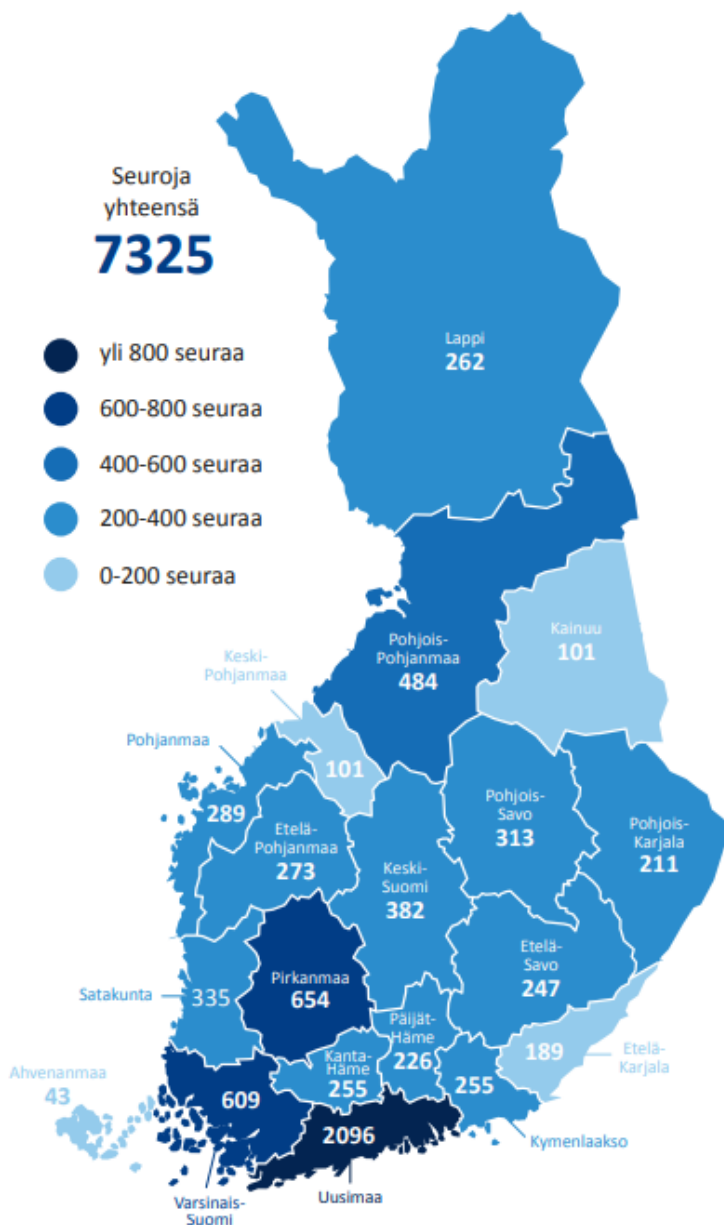
Taulukko 2. Liikunnanohjauksen perustutkinnon koulutusmahdollisuudet (Urheiluopistot s.a.)

Koulutuksen järjestäjä	Paikkakunta	Paikkakunta
Kisakallion Urheiluopisto	Lohja	Urhea-kampus, Helsinki
Kuortaneen Urheiluopisto	Kuortane	Jyväskylä
Liikuntakeskus Pajulahti	Nastola	Urhea-kampus, Helsinki
Santasport – Lapin Urheiluopisto	Rovaniemi	
Solvallan Urheiluopisto	Espoo (ruotsinkielinen)	

Koulutuksen järjestäjä	Paikkakunta	Paikkakunta
Suomen Urheiluopisto	Heinola	Turku
Tanhuvaaran Urheiluopisto	Savonlinna	
Varalan Urheiluopisto	Tampere	Pori/Rauma
Vuokatin Urheiluopisto	Kajaani	

5.2.5 Urheiluseurat pääkaupunkiseudulla

Helsingin kaupungin (18.2.2022) Helsinkiläisten liikuntaseurojen listauksessa on 315 seuraa. Pusan, Aarresolan ja Vihisen (2020, 23–27) kokoamassa seuratietokannassa saatiin Tähtiseura-ohjelmassa mukanaolevien liittojen alaiseksi seuramääräksi 7325. Seuramäärä seulottiin lajiliittojen listoista Patentti- ja rekisterihallituksen ja Verohallinnon Yritys- ja yhteisötietojärjestelmien kautta. Näistä seuroista Uudenmaan maakunnassa on 2096 seuraa, mikä on mittavasti enemmän kuin muissa maakunnissa (kuva 6). Seuraavaksi suurimmissa maakunnissa Pirkanmaalla on 654 ja Varsinais-Suomessa 609 seuraa.



Kuva 6. Tähtiseura-ohjelman lajiliittojen alaisten seurojen määrä maakunnittain (Pusa, Aarresola & Vihinen 2020)

5.2.6 Yleisurheiluseurat

Raportin mukaan Suomen Urheiluliiton alaisia yleisurheilun jäsenseuroja on 553 seuraa. Näistä arviolta 450 seurassa on yli 100 jäsentä ja 390 seurassa junioritoimintaa. 81 prosenttia seuroista on monilajiseuroja, joissa on enemmän kuin kaksi lajia. (Pusa ym. 2020, 26.)

Helsyyn eli Helsingin Seudun yleisurheilun piiriyhdistykseen kuuluu 24 suomenkielistä yleisurheiluseuraa pääkaupunkiseudulta (Helsy s.a. a). Helsy kuuluu SUL:n eteläiseen alueeseen yhdessä UudY:n ja NÄID:n kanssa (Helsy s.a. b). UudY:n eli Uudenmaan Yleisurheilun piiriin kuuluu 27 seuraa (UudY s.a.). NÄID eli Nyland-Åbolands Idrottsdisrikt r.f. on Uudenmaan ja Varsinais-Suomen ruotsinkielisten seurojen piirijärjestö, johon kuuluu 22 seuraa (NÄID friidrott s.a.).

Suomen Urheiluliiton seurojen pistekilpailuissa HKV sijoittui vuonna 2022 kaikissa kolmessa kilpailuissa Kalevan maljassa, Seuraliigassa sekä nuorisotoimintakilpailuissa neljänneksi. Kalevan malja jaetaan vuosittain eniten ulkoratojen SM-kisoissa 16-vuotiaiden ja vanhempien sarjoissa pisteitä keränneelle seuralle. Seuraliigassa Suomen Urheiluliiton jäsenseurat luokitellaan pisteiden mukaan eri kategorioihin. Pisteiden mukaan 20 parasta seuraa kuuluu superliigaan, 50 seuraavaa ykkösliigaan, 100 seuraavaa kakkosliigaan ja loput kolmosliigan. Seuraliigan pisteisiin lasketaan SM-kisapisteet Kalevan Maljan tapaan, lisäksi nuorten 14–15-vuotiaiden SM-kisapisteet puolitettuna ja yli 14-vuotiaiden urheilijoiden tulosten perusteella jaettavat luokkapisteet sekä lisenssimäärä. Alle 14-vuotiaiden toimintaa mittaa seurojen nuorisotoimintakilpailu, johon lasketaan alle 14-vuotiaiden lisenssit sekä osallistumispisteet eri piirinmestaruuskilpailuissa. (Suomen Urheiluliitto s.a.)

Taulukkoon 3 on koottu näiden kolmen seurakilpailun eteläisen alueen seurojen menestys huomioiden 40 parhaiten sijoittunutta, johon joukkoon mahtuu 13 seuraa. (Tilastopaja s.a. a; Tilastopaja s.a. b; Tilastopaja s.a. c)

Taulukko 3. Seurojen pistekilpailut vuonna 2022 (Tilastopaja s.a. a; Tilastopaja s.a. b; Tilastopaja s.a. c)

Seura	Piiri	Seuraliiga	Kalevan malja	Nuorisotoimintakilpailu
HKV	Helsy	4.	4.	4.
Espoon Tapiot	Helsy	7.	7.	5.
HIFK	NÄID	8.	10.	
Esbo IF	NÄID	11.	12.	27.
KU-58	Helsy	14.	14.	21.
Borgå Akilles	NÄID	15.	16.	
VU	Helsy	18.	18.	22.
IF Sibbo Vargarna	NÄID	20.	24.	

Seura	Piiri	Seuraliiga	Kalevan malja	Nuorisotoimintakilpailu
IF Raseborg	NÄID	24.	34.	34.
Nurmijärven Yleisurheilu	UudY	25.	20.	11.
Janakkalan Jana	UudY	30.		
KUY	UudY	34.		
Vantaan Salamat	Helsy	38.	28.	

6 Helsingin Kisa-Veikot

Helsingiläinen perinteikäs yleisurheiluseura Helsingin Kisa-Veikot on perustettu vuonna 1909. HKV on suomen menestynein yleisurheiluseura 56 Kalevan maljan voitollaan. Viimeisin voitto on vuodelta 2012. Seuran tavoitteena on menestyä vuosittain seurojen välisissä kilpailuissa. Seuraa on edustanut vuosien varrella lukuisia huippu-urheilijoita ja olympiavoittajia. Menestyksen perustana on laadukas nuorisourheilu. (Helsingin Kisa-Veikot s.a. a; Helsingin Kisa-Veikot s.a. b.)

Liitteenä 1 olevan HKV:n uuden strategian visiona on kilpaurheilullisesti menestyvä turvallinen yhteisö pääkaupungin ytimessä. Missiona on mahdollistaa jokaisen urheilijan oman parhaan tason saavuttaminen yksilönä ja osana kisaveikkoyhteisöä. Tavoitteena on olla Suomen paras yleisurheiluseura. Tavoitteen tueksi on nostettu 5 strategista valintaa: laaja harrastajakunta ja osaavat valmentajat jokaisessa ikäluokassa, vahva talous ja tehokas johtamisjärjestelmä, osaava kisa- ja tapahtumajärjestäjäorganisaatio, vaikuttava ulkoinen sekä sisäinen viestintä ja urheilijapolut harrastajista huippu-urheilijoihin. Toimintaa ohjaa HKV:n välittämisen etiikka. (Helsingin Kisa-Veikot s.a. c)

7 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä yleisurheiluseura Helsingin Kisa-Veikot ry:lle alkukartoitus Tähtiseura-ohjelman laatutekijöistä. Tämän lisäksi työn tavoitteena on kuvata alkukartoituksen pohjalta aloitettu kehittämistyö ja sen vaiheet sekä laatia loppukehittämissuunnitelma kohti Tähtiseura-ohjelman auditointia. Auditoinnin tavoitteena on saada seuralle Olympiakomitean, aluejärjestöjen ja lajiliittojen yhteisesti myöntämä lasten ja nuorten Tähtimerkki. Lasten ja nuorten Tähtimerkin jälkeen HKV voi hakea huippu-urheilun auditointiprosessiin vuodelle 2024, kun muut hakukriteerit myös toteutuvat. Lasten ja nuorten sekä huippu-urheilun lisäksi Tähtimerkkiä voi tavoitella aikuisten osa-alueella.

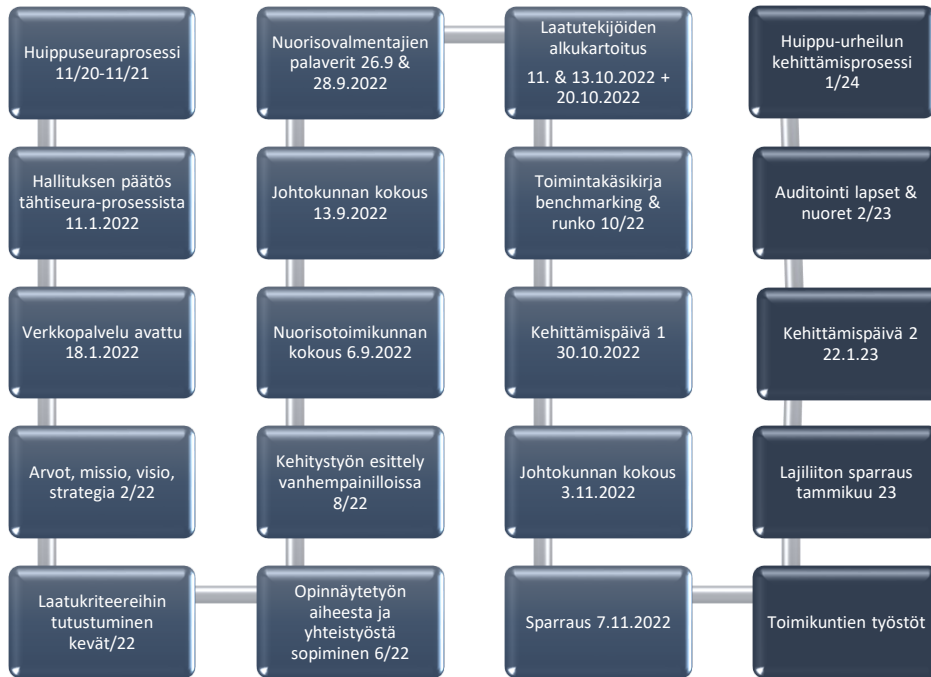
8 Työn vaiheet

8.1 Huippuseuraprosessista vauhtia Tähtiseura-ohjelmaan

HKV on ollut mukana Suomen Urheiluliiton (SUL) koordinoimassa huippuseuraprosessissa. Lajiliiton strategiana on ollut kutsua mukaan Suomen kärkeuroja ja rakentaa yhdessä seurojen kanssa valmennusjärjestelmää huippu-urheilun osalta. Prosessi alkoi vuoden 2020 marraskuussa ja päättyi loppuvuodesta 2021. Tämän vuoden mittaisen prosessin aikana seurat jakoivat osaamistaan keskenään ja oppivat muilta lajeilta. Hyväksi havaittujen toimintatapojen ja uusien ideoiden perusteella seurat päivittävät urheilijapolkua ja kehittivät strategioitaan. (Suomen Urheiluliitto 30.11.2021.)

Huippuseuraprosessin aikana myös HKV rakensi kehityslupauksiensa mukaisesti uuden vuoteen 2025 ulottuvan strategian. Kehityslupausten, joiden pohjalta strategia työstettiin, sisällöt liittyivät johtamisjärjestelmän uudistamiseen, taloudellisten resurssien parantamiseen ja viestinnän tehostamiseen. Liitteen 1 mukaiset visio, missio ja strategia hyväksyttiin johtokunnassa helmikuussa 2022. Tässä yhteydessä päivitettiin myös seuran arvoja ja etiikkaa koskevia dokumentteja. Huippuseuraprosessi jatkuu SUL:n koordinoimana seurojen yhteistyöverkostona. Huippuseuraprosessi tarjoaa seuroille tilaisuuden hakea valmennusprosessiin, jossa yleiset ja yhdessä laaditut lajin huippu-seurakriteerit täyttämällä on mahdollisuus seuran auditointiin Tähtiseura-ohjelmassa huippu-urheilun osalta. HKV teki päätöksen hakea myös huippu-urheilun Tähtiseura-ohjelmaan. Sitä ennen lasten ja nuorten tähtimerkki tulee olla suoritettuna, joten johtokunta päätti Tähtiseura-ohjelmaan lähtemisestä 11.1.2022. Samalla Tähtiseura-ohjelman verkkopalvelu avattiin käyttöön tammikuussa 2022. Seuran päätoimiset työntekijät tutustuivat laatutekijöihin kevään 2022 aikana ja pohjustivat prosessia.

8.2 Tähtiseura -kehitystyön vaiheet



Kuva 7. Kehittämistyön vaiheet

Kuvassa 7 on kuvattuna kehittämistyön vaiheet lähtötilanteesta aina suunnitelmaan auditoimiseen saakka. Kesäkuussa 2022 opinnäytetyön aiheesta ja toteutuksesta keskusteltiin johtokunnan avainhenkilöiden kanssa, jonka jälkeen aihetta tarkennettiin ja sovittiin toimeksiantoyhteistyöstä johtokunnan kokouksessa. Nuorisopäällikkönä järjestin elokuun aikana nuorisovalmennusryhmien vanhempainillat, joiden yhteydessä kerroin opinnoistani työn ohessa, Tähtiseura-ohjelmasta ja jäsenten mahdollisuudestaan tulla työryhmän osaksi kehittämään seuratoimintaa. Ote vanhempainillan diasarjasta on liitteenä 2. Osallistaminen innosti muutamia vanhempia mukaan seuran kehitystyöhön. 6.9.2022 pidetyssä nuorisotoimikunnan kokouksessa tutustuttiin ja käytiin läpi Tähtiseura-ohjelman laatukriteereitä lasten ja nuorten osa-alueelta ja hahmoteltiin, mitä kehitystyö vaatii. Johtokunnan kokous pidettiin 13.9.2022, jossa esittelin työn tavoitteen ja oman aikatauluni. Sovimme työjärjestelyistä niin, että käytän työaikaa prosessin edistämiseen ja opinnäytetyön kirjoittamiseen aamupäivisin. Yhteiseksi kehittämispäiväksi sovimme 30.10.2022, jossa voitaisiin yhdessä johtokunnan ja muun seuraväen kanssa työstää kehittämiskohteita. Syksyn 2021 strategiaseminaari oli koettu hyödylliseksi ja vastaavaa toimintatapaa haluttiin jatkaa.

Nuorisovalmentajien suunnittelupalavereissa 26. ja 28.9.2022 kerroin valmentajille Tähtiseura-ohjelmasta ja sen mukanaan tuomista kehityskohteista. Keskustelimme valmentajien kanssa urheilutoiminnan kehittämisen teemoista, kokonaisliikuntamäärän seuraamisesta, omaehtoiseen liikuntaan kannustamisesta sekä urheilijan polun päivittämisestä lajiliiton kuvauksen mukaiseksi.

Kehittämistyö pääsi kunnolla vauhtiin, kun 11. ja 13.10.2022 kokoonnuimme päätoimisten työntekijöiden eli toiminnanjohtajan ja valmennuspäällikön kanssa kahteen palaveriin, joissa kävimme eri osa-alueiden laatutekijät läpi keskustellen seuran vahvuuksista, kehitystarpeista ja yleisistä huomioista seuran kehittämiseen liittyen. Suunnittelimme tässä vaiheessa jo joillekin kehittämiskohteille luontevia vastuuhenkilöitä ja jaoimme tehtäviä keskenämme. Näiden keskustelujen pohjalta kokosin alkukartoituksen (liite 3), jossa on arvioitu laatutekijän toteutuminen ”liikennevaloilla”, kehitettävän osa-alueen vastuuhenkilö ja aikataulut. Laatutekijän toteutumista kuvaamaan valitsin viisi väriä Tähtiseura-ohjelman neljän arviointikohdan sijaan, että priorisointi olisi helpompaa. Alkukartoitus on toiminut muokattavana työkaluna kehittämistyön eri osa-alueiden priorisoinnissa, aikataulutuksessa ja työnjaossa. Seuran puheenjohtaja tutustui alkukartoitukseen, jonka jälkeen pidimme puhelinpalaverin. Keskustelumme perusteella täydensin ja muokkasinkin taulukkoa. Lokakuun aikana tutustuin muiden seurojen toimintakäsikirjoihin sekä Olympiakomitean oppaaseen toimintakäsikirjan tekemisestä. Tämän benchmarkingin kautta kokosin ehdotelman toimintakäsikirjan rungoksi (liite 4).

Alkukartoituslomake jaettiin myös kehittämispäivään osallistuville ennakkomateriaalina. Kehittämispäivään osallistui seuran päätoimiset työntekijät, johtokunnan jäseniä sekä seuran jäseniä yhteensä 12 henkilöä. Kerroin päivän agendan, jonka jälkeen jakauduimme kolmeen ryhmään työstämään kehitystarpeiden mukaisia materiaaleja ja kehitysideoita. Kehittämispäivän materiaali päivän alustuksesta ja ryhmiin jakautumisesta on liitteenä 5. Yhdessä työryhmässä paneuduttiin vapaaehtoisten rekrytointiin ja viestintään, toisessa hallinnon tehtäväkuvien kirjaamiseen, kolmannessa valmennuksen ja urheilijanpolun linjaamiseen ja neljännessä eettisiin linjauksiin sekä palkitsemisen käytänteisiin. Kehittämispäivä oli onnistunut, sillä päivän aikana saatiin monta kehittämistehtävää vauhtiin ja osa eteni jo hyvin pitkälle. Kehittämistyön päätteeksi jokainen työryhmä toi omat ideansa ja kehittämistyönsä vaiheen yhteiseen keskusteluun, jolloin kaikki osallistujat saivat kokonaiskuvan kehittämistyön tilanteesta. Viestinnän ja yhteisöllisyyden ryhmän ideat ovat liitteenä 6. Kehittämispäivän jälkeen täydensin vielä alkukartoituslomaketta aikataulutuksen ja vastuiden osalta.

Johtokunnan kokouksessa 3.11. asetettiin yhteisen sitoumuksen mukaiseksi tavoitteeksi, että olemme seurana valmiita auditointiin tammikuun 2023 loppuun mennessä. Tämän jälkeen laadin aikataulun ja suunnitelman kehittämistyön vaiheista ennen auditointia. 7.11 minulle järjestyi sparrausmahdollisuus vastuuvanhemman kanssa, joka on aiemmin työskennellyt lajiliitossa opinnäyte- ja kehittämistyön aiheen parissa. Keskustelimme Tähtiseura-ohjelman lisäksi kehittämistyön laajemmasta merkityksestä ja tavoitteista ja mietimme yhdessä viestinnän sekä markkinoinnin kehittämistyön seuraavia askelia.

9 Työn tuotos

Taulukko 4. Loppusuunnitelma seuran kehittämisestä Tähtiseura-ohjelman auditointiin

Aihe/osa-alue	Vastuhenkilö	Aikataulu
Toimintakäsikirja	Nuorisopäällikkö	1/23
- Koulutustoiminta	Nuorisopäällikkö	1/23
- Toiminnan arviointi	Puheenjohtaja	1/23
Talous (toimintakäsikirjaan)	Taloustoimikunta	1/23
- tulot ja menot		
- toiminnan hinnoittelu		
- talousohjesääntö		
- palkkaus/korvausjärjestelmä		
- varainhankinta		
Viestintä (toimintakäsikirjaan)	Viestintä ja markkinointitoimikunta	1/23
- sisäinen viestintä		
- ulkoinen viestintä		
- kriisiviestintä		
Palautteiden kerääminen	Valmennuspäällikkö	11/22
Johtokunnan itsearviointi	Puheenjohtaja	1/23
Vuosikellot	Nuorisopäällikkö	1/23
Työterveys + työajanseuranta	Toiminnanjohtaja	1/23
Yhdenvertaisuussuunnitelma	Varapuheenjohtaja	1/23

Työn tuotoksena laadittiin loppusuunnitelma kehittämistyön valmiiksi saattamisesta auditointivaiheeseen (taulukko 4). Taulukossa on kuvattu ne osa-alueet, joiden osalta asioiden tulee olla kunnossa lasten ja nuorten tähtimerkin saamiseksi, ja jotka vaativat seuralta vielä kehittämistoimia. Taulukossa on kirjattuna eri osa-alueiden vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat työryhmän työskentelystä. Aikatavoite auditoinnin toteuttamiselle on asetettu helmikuulle 2023. Aikataulu on melko tiukka ja vaatii aktiivista ja säännöllistä työskentelyä. Työryhmässä oli kuitenkin valmius sitoutua tiukkaan aikatauluun, koska jäsenet olivat tietoisia siitä, että pitkälle tulevaisuuteen sijoittuva deadline tapaa vain siirtää työstämisen aloittamista myöhäisemmäksi,

mikä ei tue aktiivista ja säännöllistä työskentelyä tavoitteen saavuttamiseksi. Yleisurheilun kilpailujen osalta aktiivinen hallikausi alkaa tammikuun loppupuolella ja vie paljon aikaa helmikuussa. Suurin osa kehitystyössä mukana olevista toimijoista ja vapaaehtoisista on mukana valmennuksessa ja myös vastuussa kilpailutoiminnan organisoimisesta. Täten prosessin pitkittymisen välttämiseksi kehitystyölle oli löydettävä ajankohta mieluummin harjoituskaudella ennen kilpailukautta. Työryhmässä pohdimme myös tarvetta vielä kahden lisäkehittämispäivän järjestämiseen. Marraskuussa seuratoiminnassa on kuitenkin runsaasti työtä vuosikokoukseen liittyen, mm. budjetoinnin ja strategian mukaisen toimintasuunnitelman työstön parissa. Joulukuussa monien seuratoimijoiden kalenteri on jo melko täysi, joten päädyimme yhteen kehittämispäivään 22.1.2023. Lajiliiton kanssa on sovittu kehittämistyön sparrauksesta tammikuun aikana. Toimikunnat työstävät aiheitaan omien kokoustensa yhteydessä ja kokousten välissä omalla ajallaan. Laatutekijöiden toteutuminen kirjataan ja liitteet lisätään verkkopalveluun lähempänä auditointia.

9.1 Kehittämiskohteet

Tähtiseura laatutekijöiden teemoista HKV:n kannalta keskeinen kehittämisen kohde on ollut hallinto. Toimintaperiaatteiden ja hiljaisen tiedon dokumentointi on tärkeää tulevaisuutta ajatellen. Toimintakäsikirjaan kootaan mm. vastuuhenkilöiden ja toimielinten työnkuvia ja vastuunjakoa, mikä jatkossa edesauttaa seuran johdon toiminnan selkeyttämistä ja helpottaa toiminnan arvioimista. Toimintakäsikirjan kokoaminen yhdeksi dokumentiksi on eniten aikaa ja kurinalaista työtä vaativa yksittäinen osa Tähtiseura-ohjelman auditointiin tähtäävää loppusuunnitelmaa. Laadittavia dokumentteja ovat mm. talousohjesääntö ja visuaaliset vuosikellot.

9.2 Vahvuudet ja valmiit materiaalit

HKV:n lähtökohtana Tähtiseura-ohjelman kehittämistyölle on ollut pitkäjänteinen ja laaja-alainen seuran kehittäminen. Tavoitteena ei ole fetisistisesti vain auditoinnin myötä tuleva sertifikaatti. HKV:n visio on olla Suomen paras seura monipuolisen kriteeristön, ei pelkän urheilumenestyksen, perusteella arvioiden. Kehittämistyössä emme lähteneet hakemaan pikaisia ratkaisuja ja emmekä niin sanotusti poimimaan ”matalalla roikkuvia hedelmiä”. Lähdimme liikkeelle seuran keskeisistä pitkän aikavälin tarpeista ja tekijöistä, joiden uskomme aidosti hyödyttävän seuran toimintaa tulevaisuudessa. Kehitystyöllä pyrimme myös luomaan pitkäjänteistä kehittämiskulttuuria seuran toimintaan.

Laatutekijöiden alkukartoituksessa on listattuna asioita, jotka seuran toiminnassa jo toteutuvat hyvällä tai erinomaisella tasolla. Kehittämisen polku alkoi strategiatyöstä, jossa tarkastelimme toimintaympäristöä ja sen muutokseen vaikuttavia trendejä sekä määrittelimme toiminnan

tarkoituksen, vision ja strategian. Päivitimme myös kuvauksen HKV:n arvoista ja toimintaa ohjaavasta etiikasta. Yhteisöllisyys on vahva teema seuran arjessa ja HKV:läisyys koetaan kunniasiana. Urheilutoiminta on hyvällä tasolla. Vahvasta ja perinteikkäästä kasvatustyön merkitystä vaalivasta nuorisourheilutoiminnasta kasvaa urheilijoita, joilla on mahdollisuus edetä myös huipulle. Urheiluseuran perustehtävät ja arki pyörivät hyvin. Haluamme kehittää urheilutoimintaa ja kehittyä seurana yhdessä huippuseurojen verkoston kanssa. HKV:n toimintaolosuhteet, erityisesti talvikaudella, ovat parantuneet viime vuosina eivätkä rajoita toimintaa. Haluamme olla edelläkävijä ja sen mukaisesti jatkaa aktiivista yhteistyötä Helsingin kaupungin kanssa yleisurheilun olosuhteiden kehittämiseksi.

Kehittämistyön aikana olemme saaneet aikaiseksi toimintakäsikirjalle rungon (liite 4) ja onnistuneet työstämään toimintakäsikirjaa jo melko pitkällekin. Jo hyvässä kunnossa olevia osa-alueita, ovat mm. tehtäväkuvien määrittely, eettiset linjaukset, valmennuksen linjaus ja urheilijan sekä valmentajan polku. Kehittämispäivässä syntyi hyviä konkreettisia ideoita viestintään ja yhteisöllisyyteen liittyen (liite 6) ja niiden pohjalta asioita on jo viety käytäntöön.

10 Pohdinta

Opinnäytteen aikana syntyi kehittämissuunnitelma siitä, miten HKV etenee Tähtiseuraksi. Minimitavoitteeksi työlle asetimme alkukartoituksen työstämisen ja koko kehittämisprosessin suunnitelman laatimisen. Alkukartoituksen avulla hahmotimme seuran vahvuudet ja kehittämiskohteet. Saimme käsityksen kehittämistehtävistä, joiden suorittamista auditointiin pääseminen edellyttää. Kehitystyö lähti erittäin hyvin vauhtiin ja saimme monia kehittämisosioita työstettyä eteenpäin, joten opinnäytetyön tavoitetta muokattiin. Alkukartoituksen lisäksi oli mielekästä kuvata jo työstämämme kehitystyön alkuvaiheet. Lisäksi kehittämissuunnitelma täsmentyi koskemaan sitä, miten jo aloitettu kehitystyö saadaan lopulta valmiiksi auditointiin.

Kehittämistyön alku onnistui hyvin sujuneen sitoutumisen ja osallistamisen ansiosta. Kehittämistyössä on ollut mukana melko laaja tiimi seuran eri toimijoita. Tähtiseura-ohjelmaan suositellaan valittavan 3–5 hengen kehittämistiimi (Olympiakomitea s.a. d). Suosituksesta poiketen päädyimme rakentamaan kehittämistiimin siten, että seuran päätoimiset työntekijät ovat muodostaneet kolmen hengen ydintiimin ja johtokunta toisen. HKV:ssä johtokunnan työskentelyyn kuuluu toimikuntatyöskentely, joka on ollut luonteva osa myös tätä kehittämistyötä. Kunkin toimikunnan jäsenet ovat asiantuntijoita kehittämistyön osa-alueilla, joiden kehittämiseen osallistuvat seurassa muutenkin. Halusin avoimesti osallistaa seuran jäseniä kehittämistyöhön ja kehittämispäivään. Avoimen kutsun myötä kehittämistyöhön onkin tullut mukaan uusia ihmisiä sekä osaamista johtokuntatyön ulkopuolelta. Nämä rekrytoinnit tuovat seuratyöhön osaamista jatkossakin. Seuran jäsenistöstä löytyi yhteyksiä Olympiakomiteaan ja Tähtiseura-ohjelman kehittäjiin. Kehittämistyön myötä Olympiakomitean seurakehittäjä jalkautui vapaaehtoisena antamaan oman osaamisensa HKV:n tueksi ja vastavuoroisesti hän on linkki seuratoiminnan arjesta ja seurojen tarpeista myös Tähtiseura-ohjelman jatkokehittämiseen Olympiakomiteassa.

Laajan tiimin, joka on koostunut erillisistä asiantuntijatiimeistä, yksi vahvuus on se, ettei työ ole liian kuormittavaa yksittäiselle osallistujalle. Ihmiset, jotka ovat seuratoiminnassa mukana oman työn ohessa, pystyvät sitoutumaan vaihtelevasti omien henkilökohtaisten elämäntilanteidensa mukaan. Tiihosen ja Keskisen (2016, 22) seuratuokimuksen mukaan suurin este seuratoiminnalle oli ajanpuute ja resurssien riittämättömyys. Riittävän laajalla kehittämistiimillä turvataan työn valmistuminen, vaikka yksittäisten ihmisten sitoutuminen vaihtelisi. Tiimissä työskentely luo myös yhteisöllisyyttä. Seuran arjessa kohtaamiset harjoitustilanteiden tai muun seura-arjen yhteydessä ovat usein kiireisiä. Yhteenkokoontuminen on luonut mahdollisuuden kuulumisten vaihdolle, ideoiden ja osaamisen jakamiselle sekä sparraukselle. Kehittämispäivään haluttiin varata riittävästi aikaa tehokkaalle työskentelylle sekä vapaalle keskustelulle.

Seuratoimintaan osallistumisessa itse osallistuminen ja yhteisöllisyys koetaan mielekkäinä (Tiihonen & Keskinen 2016, 18). Seurakyselyn perusteella voitiin todeta, että seuratoiminta mielletään erilaisia elämyksiä tarjoavaksi, hyväksi ajankäytön muodoksi. Seuratoiminnan tarjoamat elämykset vahvistavat osallistujan identiteettiä, toimijuutta ja osallisuuden kokemuksia. (Tiihonen & Keskinen 2016, 92.) Seuratoiminnan kehittämisessä ja organisoinnissa olisi syytä kiinnittää vakavaa huomiota vapaaehtoistoimijoiden kokemusten merkityksiin. Usein palaute jää keräämättä vapaaehtoisilta. Seuratoimintaan osallistutaan usein sen perusteella, millaisia tehtäviä sieltä löytyy ja kuinka paljon sen tekeminen vaatii aikaa. (Tiihonen & Keskinen 2016, 12–14.)

Olen kokenut tärkeäksi roolini kehittämistyössä vastuuhenkilönä, jolla on kokonaiskuva prosessin etenemisestä. Vastuuhenkilönä olen mm. rekrytoinut ja osallistanut tiimin, ehdottanut osallistujien vastuualueita, suunnitellut ja valmistellut työpajoja ja huolehtinut siitä, että kehitys etenee sovittujen aikataulujen mukaisesti.

Vapaaehtoistoiminnan johtaminen tarkoittaa mahdollisuuksien rakentamista vapaaehtoisille toimia kohti yhdistyksen päämääriä. Yhdistyksen toiminnan ja sen tavoitteiden suunnittelemisen ohessa vapaaehtoisia johtavan keskeinen tehtävä on innostaa ja motivoida vapaaehtoisia toimijoita. Työ on ihmisten johtamista, jossa tärkeintä on yhteishengen luominen. Jokaisen on voitava kokea tekevänsä merkityksellistä työtä yhteisten tavoitteiden ja visioiden toteuttamiseksi. (Kuuluvainen 2015, 9.) Vapaaehtoisten rekrytoinnissa tärkeää on mukaansatempaava ja selkeä viestintä, jossa vapaaehtoistyön luonne ymmärretään ja tuodaan esille. Parasta rekrytointia on mukana olevien ihmisten yhteenkuuluvuuden tunteesta syntyvät kertomukset ”meidän seurasta”. (Kuuluvainen 2015, 97.)

Vapaaehtoistoiminta on tärkeä osa seuratoimintaa, jolla luonnollisesti on omat haasteensa. Aarresola, Lämsä ja Itkonen (2022, 4) totesivat urheiluseurojen ammattimaistumisen tutkimuksessa, että varsinkin vanhemmat seuratoimijat kaipaavat aiemmin pääsääntöisesti vapaaehtoistoimintaan perustunutta urheilutoimintaa. Tutkimuksen mukaan paluuta vanhaan ei näytä olevan, mutta vapaaehtoisilla on oman osaamisensa ansiosta edelleen paikkansa palkattujen toimijoiden rinnalla.

HKV:ssä on vahva vapaaehtoisuuden kulttuuri myös valmennuksessa. Seurassa on kolme päätoimista työntekijää ja muut seuratoimijat tekevät seuratyötä oman työn ohessa saaden pientä korvausta seuran hyväksi käyttämästään ajasta tai puhtaasti vapaaehtoisuudesta. Pidemmällä aikavälillä on tavoiteltavaa, että päätoimisten joukkoa pystytään kasvattamaan toiminnan laajentuessa. Aarresola ym. (2016, 65) toteavat, että seurojen ammattimaisuuteen tähtäävät tavoitteet ja pyrkimykset jatkuvat ja siten mietittäväksi tulee seuratoiminnan tulevaisuus ylipäätään Mihin ammattimaistuminen kohdistuu ja millä se rahoitetaan? (Aarresola ym. 2016, 65.)

Urheiluseuratoimintaan kohdistuu merkittäviä ja moninaisia odotuksia niin toiminnan määrän kuin sen laadunkin suhteen. Monien asioiden tulisi olla kunnossa korkealaatuisen valmennus- ja harrastetoiminnan lisäksi. Odotuksia kohdistuu myös mm. toiminnan organisoimiseen, kilpailujen ja tapahtumien järjestämiseen, taloudellisuuteen ja yhdenvertaisuuden edistämiseen. Yhteiskunnan kasvaneet odotukset seuratoimintaa kohtaan ilmenevät muiden muassa liikuntalaissa alati laajempina seuratoimijoiden vastuuna kansalaisten liikuttamisessa. (Tiihonen & Keskinen 2016, 28–31.)

Urheiluseuratoiminnan laatuodotuksia nostaa myös urheilun ammattimaistuminen. Aarresola ym. (2022, 63–65) nostavat työntekijöiden osaamisen keskeiseksi elementiksi ammattimaistumisessa. Urheiluseurojen tutkimuksessa haastateltavat kokivat haasteena osaavan henkilökunnan rekrytoinnin. Seuratoiminnassa työskentelee hyvin vaihtelevan koulutuksen omaavia henkilöitä, joilla on usein vahva valmennusosaaminen. Urheiluseuran organisaatiotyö vaatii kuitenkin paljon enemmän kuin vain valmennusosaamista. Kehittämisessä on tärkeää huolehtia työntekijöiden osaamisesta esimerkiksi lisäkouluttautumisen ja seurakehitysprosessien avulla. Ammattimaistumista tapahtuu seuran eri sektoreilla. Olennaista on tunnistaa ympäristö, jossa seura toimii ja ymmärtää toimintojen muutostarve.

HKV:ssä on todettu toimintaympäristön tarkastelun olevan tärkeää. Helsinki ja pääkaupunkiseutu poikkeavat monella tavalla urheiluseuratoiminnan toimintaympäristönä muusta Suomesta. Pääkaupunkiseudulla mahdollisia toimijoita ja harrastajia on paljon. Harrastusmahdollisuudet alueella ovat kattavat ja lajien välinen kilpailu kovaa. Pääkaupunkiseudulla ja pelkästään Helsingin alueella yleisurheiluharrastusta tarjoavia seuroja on useita. Harrastajalla on mahdollisuus valita, mihin seuraan hän liittyy jäseneksi. Pienemmillä paikkakunnilla tilanne on hyvin toisenlainen, kun kunnasta tai kaupungista tyypillisesti löytyy vain yksi yleisurheiluseura.

HKV on monella mittarilla mitattuna pääkaupunkiseudun yleisurheiluseurojen kärjessä ja kuulumme valtakunnallisesti yleisurheilun kärkiseurojen neljän parhaan joukkoon. HKV on yleisurheilun historiassa kirkkaasti menestyksekkäin seura ja sen brändin sanotaan olevan tunnetuin yleisurheilussa. Tämä on seuralle ehdoton vahvuus ja sitä kannattaa hyödyntää entistä tehokkaammin. Menestyksen historiaan ei kuitenkaan ole syytä liiaksi tyytyä, vaan seuraa tulee kehittää ketterästi toimintaympäristön muutoksiin reagoiden ja tulevaisuuden näkymiä ennakoiden. Isossa kuvassa pääkaupunkiseudun eri lajien seurojen kirjossa HKV on seura muiden joukossa. Edes HKV:lle erottuminen ja pärjääminen lajien ja seurojen välisessä kilpailussa ei ole itsestänselvyyttä.

Helsinki on väestön keskittymisen tapaan yritysten ja työpaikkojen keskus. Se ei kuitenkaan takaa sitä, että yhteistyökumppaneiden saaminen ja varainhankinta olisi helppoa, sillä kilpailu on kovaa

ja isojen yritysten tavoitettavuus oma haasteensa. Seuran aineellisten resurssien ja varainhankinnan kehittämisessä vaaditaan syvällistä talouden ja markkinoinnin osaamista.

Helsingin alueen työikäisten muuta maata suurempi määrä ja korkea koulutustaso luovat mahdollisuuden seuratoimijoiden monialaisen osaamisen hyödyntämiseen. Tämä vaatii kuitenkin johtamisosaamista sekä kykyä rekrytoida ja innostaa oikeat ihmiset oikeanlaisiin tehtäviin. Pelkästään liikkumiseen paikasta toiseen menee Helsingissä paljon aikaa, mikä on pois omasta vapaa-ajasta. Seuratoimijat kilpailevat ihmisten vapaa-ajasta. Työelämän vaativuus vaikuttaa ihmisten halukkuuteen hakeutua ja sitoutua vapaaehtoistoimintaan. Seuratoiminnan ydin on urheilutoiminta ja sen keskeinen tekijä ovat osaavat ohjaajat ja sitoutuneet valmentajat. HKV:ssä niin kuin muissakin pääkaupunkiseudun seuroissa toiminnan ja sen kehittämisen kannalta haastavaa on valmentajaresurssin vähyys. Liikunta-alan koulutus on painottunut muualle Suomeen, vaikka väestö ja urheiluseuratoiminta painottuu Etelä-Suomen alueelle. Viime vuosina liikunta-alan koulutusta on onneksi sijoittunut myös Helsingin alueelle, mikä osaltaan voi tuoda helpotusta osaamis- ja resurssipulaan. HKV on osaltaan aloittanut työelämäyhteistyön liikunta-alan koulutuksen instituutioiden kanssa ja vastaavaa yhteistyötä on tärkeä edistää erilaisten koulutuksen järjestäjien suuntaan. Valmentajatilanteen vuoksi myös viestinnässä ja markkinoinnissa on olennaista kertoa valmentamisen mahdollisuuksista ja keskittyä HKV:n tunnettuuden ja brändin vahvistamiseen. Osallistujamarkkinoinnille ei ole ollut tarvetta, sillä HKV:ssä tarjonta on ajoittain ollut kysyntää pienempää ja kaikki harrastajat eivät ole päässeet seuratoimintaan jonottamatta mukaan.

Seuratoiminnan suunnittelussa on hyvä huomioida myös harrastamiseen ja matkoihin kuluva aika. Harrastusmahdollisuuksia halutaan tarjota alueellisella toiminnalla siten, että lapsi voisi harrastaa mahdollisimman lähelle kotia. Alueellisessa harrastamisen suunnittelussa huomioidaan myös se, että mm. koulutustasossa ja sosioekonomisessa asemassa on alueellista vaihtelua. Korkean koulutus- ja tulotason lisäksi Helsingissä on myös erityisen matalan sosioekonomisen aseman alueita. Tämä tosiasia on hyvä ottaa huomioon yhdenvertaisuuteen ja saavutettavuuteen tähtäävässä urheiluseuratoiminnassa.

Yläkouluikäisten liikunta-aktiivisuuden ja urheiluharrastamisen tutkimuksessa huomattiin merkittävä yhteys perheen tulotasolla urheilun harrastamiseen seuroissa. Suurituloisissa perheissä lähes 80 prosenttia yläkouluikäisistä osallistui urheiluseuratoimintaan, kun matalimman tulotason perheissä osallistumisprosentti oli alle 50. Sosioekonomisella asemalla ei ole kuitenkaan aina suoraa yhteyttä fyysiseen aktiivisuuteen ja harrastamiseen, vaan joukossa on poikkeuksia. Vanhempien korkeakoulutuksella näytti olevan myös lisäävä vaikutus nuorten urheiluharrastamiseen seuroissa. Vanhempien liikunta-aktiivisuudella oli positiivinen vaikutus nuorten liikunta-aktiivisuuteen, joskin

yhteys oli melko heikko. Lasten ja nuorten liikuntaan sosiaalistuminen tapahtuukin hyvin pitkälti vanhempien ja perheen vaikutuksesta. Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat lasten ja nuorten liikkumiseen, harrastamiseen ja hyvinvointiin, joten on tärkeää edistää ja etsiä keinoja liikuntaharrastamisen tukemiseen yhdenvertaisesti. Harrastamiseen vaikuttavia muutostekijöitä ovat mm. sosiaalipolitiikan, työmarkkinoiden ja perherakenteiden muutokset. (Palomäki, Laherto, Kukkonen, Hakonen & Tammelin 2016, 92–93, 97.)

Toimintaympäristön vaikutuksen tiedostaminen ja tunteminen on ollut tärkeää kehittämistyössä, että eri osa-alueiden laatutekijöitä on pystytty soveltamaan seuran toimintaan. Laatutekijät ovat kaikille lajeille ja seuroille yhteiset eivätkä siksi aina sovellu suoraan seuran arkeen. Pienten ja suurten seurojen sekä eri lajien ja toimintaympäristöjen parissa toimivien seurojen toiminta voi olla hyvin erilaista ja eri mittakaavassa tapahtuvaa, mutta silti yhtä lailla laadukasta. Laatu syntyy eri osa-alueista, kuten johtamisen ja palvelukokemuksen laadusta ja hyvän laadun kokemus voi vaihdella eri yksilöiden välillä. Seuratoiminnan laadukkuus kiteytyy Martelan ja Jarenkon (2016, 46) kuvaukseen palvelukokemuksesta. Hyvä palvelukokemus syntyy positiivisesta ihmisten välisestä kommunikoinnista, joka on riippuvainen työntekijöiden tai vapaaehtoisten innostuksesta ja sisäisestä palosta työtä kohtaan.

Seuratoiminnassa merkityksellistä on työntekijöiden ja toimijoiden hyvinvointi, joka mahdollistuu hyvästä johtamisesta. Innostava johtaminen ruokkii sisäistä motivaatioita tarjoamalla sopivassa suhteessa apua ja tukea sekä vastavuoroisesti vapautta toteuttaa omalla tavalla työtä. Ihmisten kohtaaminen ja hyvä seurahenki välittyy harrastajille sekä toiminnassa mukana oleville laadun ja yhteisöllisyyden kokemuksena.

Toimintaympäristön tunteminen on ollut tärkeää kehittämistyössä myös siitä näkökulmasta, että työn suunnitelmassa on tullut huomioitua tekijöitä, joista kehittämistyön etenemiseen voisi tulla haasteita. HKV:n kehittämistyö jatkuu suunnitelman mukaisesti kohti auditointia. Samanaikaisesti huippuseurojen verkostossa kehitetään toisaalta Kisa-Veikkoja seurana ja toisaalta osaltamme koko suomalaista yleisurheilua ja sen mahdollistavia tekijöitä yhdessä muiden seurojen kanssa. HKV:llä on ollut jo lasten ja nuorten kehittämispolulle lähdeittäessä suunnitelma huippu-urheilun kehittämisohjelmaan lähtemisestä, ja kehitystyö sitä kohti jatkuu. Seuran strategia ulottuu vuoteen 2025 saakka ja sen jalkautumista arvioidaan ja sparrataan opinnäytetyöni valmistumisen aikaan Huippuseuraverkoston seurajohdon päivillä yhdessä kärkeurojen kanssa. On tärkeää, että strategia ja arvot ”eletään todeksi” seura-arjessa ja niitä voidaan muokata jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa maailmassa vastaamaan ajan kuvaa. Tällä hetkellä Tähtiseura-ohjelman kunnossa olevia ja hyvällä tasolla toteutuvia laatutekijöitä on syytä tarkastella ja kehittää jatkossa uudelleen

auditointien kautta. Kehittämistyössä onnistunut osallistaminen kannattaa tuoda toimintamalliksi seuran arkeen. Toimintaa kehitetään HKV-henkeä vaalien säilyttäen seuran jäsentensä näköisenä.

Lähteet

Aarresola, O., Lämsä, J. & Itkonen, H. 2022. Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa. Liikuntatieteellisen seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 22. Hansaprint. Helsinki.

Erjansola, J. 2021. Väestön koulutusrakenne Helsingissä vuonna 2019. Tilastoja 2021:10, s. 4–16. Luettavissa: https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/21_09_13_Tilastoja_10_Erjansola.pdf Luettu 9.10.2022.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro. Helsinki.

Harmaakorpi, V. 12.5.2015 Harmaakorpi: Kuinka toimii yleisurheilun ekosysteemi? SUL. Luettavissa: <https://www.yleisurheilu.fi/uutinen/harmaakorpi-kuinka-toimii-yleisurheilun-ekosysteemi/> Luettu 11.10.2022.

Helsingin kaupunki. 18.2.2022. Liikuntaseurat. Luettavissa: <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/liikunta/liikuntaseurat/> Luettu 15.10.2022.

Helsingin kaupunki. 14.9.2022. Asuntokuntien tulot. Luettavissa: <https://asuminenhelsingissa.fi/fi/content/asuntokuntien-tulot> Luettu 11.10.2022.

Helsingin Kisa-Veikot s.a. a. Etusivu. Luettavissa: <https://www.hkv.fi/> Luettu 16.10.2022.

Helsingin Kisa-Veikot s.a. b. Huippu-urheilu. Luettavissa: <https://www.hkv.fi/urheilijat> Luettu 16.10.2022.

Helsingin Kisa-Veikot s.a. c. HKV:n strategia ja arvot. Luettavissa: <https://www.hkv.fi/hkv-n-arvot> Luettu 16.10.2022.

Helsy s.a. a. Helsy ry. Luettavissa: <http://www.helsy.info/yhteystiedot/seurat/> Luettu 13.10.2022.

Helsy s.a. b. Seurat. Luettavissa: <http://www.helsy.info/about/> Luettu 13.10.2022.

Jyväskylän yliopisto. 25.8.2022. Liikunta- ja terveystieteiden kandidaatti- ja maisteriohjelmien hakukohteet 2022. Luettavissa: <https://www.jyu.fi/sport/fi/hae-opiskelemaan/hakukohteet> Luettu 12.10.2022.

Karjalainen, E. & Karjalainen, T. 2020. Lean six sigma 2.0 ja laatuteknologia. Painotalo Plus Digital Oy. Lahti.

Koski, P. & Mäenpää P. 2018. Suomalaiset urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus ja kulttuuriministeriön julkaisuja. Opetus ja kulttuuriministeriö. Helsinki. Luettavissa:

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160926> Luettu 3.10.2022.

Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Helsinki.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2016. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki.

Mikkola, H., Vainio, A., Aalto, E., Salorinne, M. & Mustonen, P. 2022. Kriisejä ja kohoavien kustannusten aikaa. Talouden kehitys ja näkymät Helsingissä 2021–2022. Tutkimuskatsauksia 2022:4, s. 23–40. Luettavissa:

https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/22_06_08_Tutkimuskatsauksia_4_Mikkola_Vainio_Aalto_Salorinne_Mustonen.pdf Luettu 11.10.2022.

Olympiakomitea s.a. a. Tähtiseurajat. Luettavissa:

<https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseurajat/> Luettu 11.10.2022.

Olympiakomitea s.a. b. Tähtiseurajat alueittain. Luettavissa:

https://www.olympiakomitea.fi/uploads/sites/1/2022/10/608b69e8-tahtiseurajat_alueittain_tilanne_1.10.2022.pdf Luettu 11.10.2022.

Olympiakomitea s.a. c. Tähtiseurajat lajeittain.

Luettavissa: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/sites/1/2022/10/d7c85c52-tahtiseurajat_lajeittain_tilanne_1.10.2022_.pdf Luettu 20.10.2022.

Olympiakomitea s.a. d. Miten mukaan Tähtiseura-ohjelmaan. Luettavissa:

<https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseurajat/miten-mukaan-laatusuoraohjelmaan/> Luettu 9.10.2022.

Olympiakomitea s.a. e. Tähtiseuran laatutekijät. Luettavissa:

<https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseurajat/tahtiseuran-laatutekijat/> Luettu 10.10.2022.

Olympiakomitea. 2019. Seuratoiminnan malli. Luettavissa:

https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/03/eca40189-seuratoiminnan-mallin_esittely_pitka-versio.pdf Luettu 8.10.2022.

Olympiakomitea. 2020. Urheillaan ihmisiksi. Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma 2020–2024.

Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/02/ee3bcc3b-urheiluyhteison-vastuullisuusohjelma-2020-2024.pdf> Luettu 1.10.2022.

Olympiakomitea. 2021. 10 laatulupausta lasten ja nuorten urheiluun. Luettavissa: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/12/c4315cff-10_laatulupausta.pdf Luettu 9.10.2022.

Olympiakomitea. 5.1.2021. Tähtiseura-ohjelman laatutekijät. Luettavissa: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/01/55191a6c-tahtiseura-ohjelman-laatutekijat_5.1.2021-alkaen_laaja-esitys.pdf Luettu 10.10.2022.

Olympiakomitea. 14.9.2021. Tähtiseura -ohjelma tarjoaa seuroille erilaisia mahdollisuuksia seuran kehittämiseen. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/2021/09/14/tahtiseura-ohjelma-tarjoaa-seuroille-erilaisia-mahdollisuuksia-seuran-kehittamiseen/> Luettu 9.10.2022.

Olympiakomitea. 20.11.2021. Reilu-peli – urheiluyhteisön eettiset periaatteet. Olympiakomitean syyskokous 20.11.2021. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/11/a49b971c-reilu-peli-2021.pdf> Luettu 1.10.2022.

Olympiakomitea. 17.12.2021. Lasten ja nuorten urheilun 10 laatulupausta ovat valmistuneet – laatulupaukset edistävät positiivisen liikunta- ja urheilukokemusten syntyä. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/2021/12/17/lasten-ja-nuorten-urheilun-10-laatulupausta-ovat-valmistuneet-laatulupaukset-edistavat-positiivisten-liikunta-ja-urheilukokemusten-syntyä/> Luettu 9.10.2022.

Palomäki, S., Laherto, L., Kukkonen, T., Hakonen H. & Tammelin, T. 2016. Vanhempien hyvä koulutus- ja tulotaso on yhteydessä nuorten liikkumiseen etenkin urheiluseuroissa. Liikunta & Tiede 53. 4. s. 92–98.

NÄID friidrott s.a. Föreningarna. Luettavissa: <https://naid.idrott.fi/kontakt/foreningarna/> Luettu 13.10.2022.

Pusa, S., Aarresola, O. & Vihinen, T. 2020. Tähtiseura-ohjelman arviointi: starttivaihe 2017–2019. KIHUn julkaisusarja, nro 73: s. 23–27. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Jyväskylä. Luettavissa: https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_pus_thtiseurao_sel30_49609.pdf Luettu 15.10.2022.

Sinkko, H. & Mäki, N. 2021. Helsingin väestö vuodenvaihteessa 2020/2021 ja väestönmuutokset vuonna 2020. Tilastoja 2021:13, s. 6–56. Luettavissa: https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/21_10_21_Tilastoja_13_Sinkko_Maki.pdf Luettu 8.10.2022.

Sports Club for Health s.a. Key info. Luettavissa: <https://www.scforh.info/about/key-info/> Luettu 11.10.2022.

Studentum.fi s.a. Liikunnanohjaajakoulutus. Luettavissa:

<https://www.studentum.fi/koulutushaku/liikunnanohjaaja> Luettu 12.10.2022

Summers, D. 2018. Quality. Pearson Education. New York.

Suomen Urheiluliitto. 30.11.2021. Huippuseurat rakensivat koulutuksessa strategioitaan.

Luettavissa: <https://www.yleisurheilu.fi/uutinen/huippuseurat-rakensivat-koulutuksessa-strategioitaan/> Luettu 14.9.2022.

Suomen Urheiluliitto s.a. Seurojen pistekilpailut. Luettavissa:

<https://www.yleisurheilu.fi/seurat/seurojen-pistekilpailut/> Luettu 12.10.2022.

TEM 3.7.2014. TEM raportteja 20/2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset.

Luettavissa:

<https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Liikuntaliiketoiminnan+ekosysteemin+muutokset+03072014.pdf> Luettu 11.10.2022.

Tiihonen, A. & Keskinen, L. 2016. Piireistä verkkoihin – urheilun tekijät äänessä.

Urheilujärjestötoiminnan muutosprosessin vaikutukset käytäntöihin. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:31, s. 12–92. Luettavissa:

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75550/OKM31.pdf?sequence=3&isAllowed=y> Luettu 9.11.2022.

Tilastopaja s.a. a. Seuraliiga 2022. Luettavissa:

<https://www.tilastopaja.eu/fi/db/seuraliiga.php?kausi=2022> Luettu 14.10.2022.

Tilastopaja s.a b. Kalevan malja 2022. Luettavissa:

<https://www.tilastopaja.eu/fi/db/seuraluokittelu.php?ID=2> Luettu 14.10.2022.

Tilastopaja s.a. c. Nuorisotoimintakilpailu 2022. Luettavissa:

<https://www.tilastopaja.eu/fi/db/nuorisotoimintakilpailu.php> Luettu 14.10.2022.

Urhea. 1.2.2021. Liikunnanohjauksen perustutkinnon koulutus pilottina kolmella kampuksella.

Luettavissa: <https://urhea.fi/artikkelit/toinen-aste/liikunnanohjauksen-perustutkinnon-koulutus-pilottina-kolmella-kampuksella/> Luettu 12.10.2022.

Urheiluopistot s.a. Liikunnanohjauksen peruskurssi. Luettavissa:

<https://www.urheiluopistot.fi/koulutus/ammattillinen-peruskoulutus> Luettu 13.10.2022.

UudY s.a. Uudenmaan Yleisurheilun jäsenseurat. Luettavissa: https://uudy.fi/?page_id=78 Luettu 13.10.2022.

Liitteet

Liite 1. HKV:n strategia



Helsingin Kisa-Veikot

Missio:

Mahdollistaa jokaisen urheilijan oman parhaan tason saavuttaminen yksilönä ja osana kisaveikkoyhteisöä

Visio:


Kilpaurheilullisesti menestyvä turvallinen yhteisö pääkaupungin ytimessä

Arvot ja arvostukset

HKV:n välittämisen etiikka tarjoaa toiminnan ja sen organisoimisen ohjaavat perusteet. HKV:n välittämisen sisältöjä ovat:

- Ihmisten yhdenvertaisuus: ihmisen arvo ja urheilumenestys toisistaan riippumattomia
- Reiluus ja oikeudenmukaisuus
- Lapsen ja nuoren minäkuvan tasapainoinen ja myönteinen kehittyminen
- Ahkeruus ja yrittäminen
- Ihmisen arvon tunnustaminen ja sen ilmaiseminen
- Urheilullisen uteliaisuuden ja elämänsukalluksen tukeminen
- Päihteettömyys
- Toiminnan ekologinen kestävyys

HKV:n päämäärä ja strategiset valinnat: 2021-2025



```

graph TD
    A[Laaja harrastajakunta ja osaavat valmentajat jokaisessa ikäluokassa] --> C((Suomen paras yleisurheiluseura))
    B[Vahva talous ja tehokas johtamisjärjestelmä] --> C
    D[Urheilijapolkuja harrastajista huippu-urheilijoihin] --> C
    E[Osaava kisa- ja tapahtumajärjestäjä] --> C
    F[Vaikuttava ulkoinen ja sisäinen viestintä] --> C
  
```

Liite 2 Vanhempainiltojen materiaali

Tähtiseuraohjelma



Tähtiseura-ohjelma on Olympiakomitean, aluejärjestöjen ja seurojen yhteinen seuratoiminnan laatuohjelma, jonka tavoitteena on kehittää suomalaista seuratoimintaa. Sen osa-alueet ovat:

1. Johtaminen ja hallinto (johtaminen, hallinto, viestintä ja markkinointi)
2. Urheilutoiminta (urheilijan ja liikkujan polku, valmennuksen linjaus)
3. Seuran ihmiset (voimavarat ja yhteisöllisyys)
4. Aineelliset resurssit (talous ja olosuhteet)




Nuorisopäällikkö Annika viimeistelee syksyn ajan opintoja ja tekee aiheesta opinnäytetyön.




Mikäli sinulla on halua ja osaamista kehitystyöhön, olet tervetullut tiimiin☺


Olethan yhteydessä nuoriso@hkv.fi / 044 2360 759 tai nykäise hihasta kentän laidalla



Opintojen vuoksi Annikan työtunnit seurassa on pienemmät syksyn ajan Olettehan kärsivällisiä jos esim. viestien vastaamisessa on viivettä. Tavoitat puhelimesta parhaiten klo. 13 jälkeen.

Liite 3 Laatutekijät alkukartoitus

 Erinomainen – Hyvä – Hieman kehitettävä – osittain puutteellinen – puutteellinen						
Osa- alue ja teema	Laatutekijä	Lisätiedot laatutekijäs tä	Toteutuvat osat	Kehitettävät osat	Kehitystyö n vastuuhen kilö	Aikat aulu
Johtam inen						
	1. Seuran arvot on määritelty	Arvot on määritelty > ohjaavat toimintaa > ovat kaikkien luettavissa seuran nettisivuilta.	Arvot päivitetty keväällä 2022 strategiaprosessi n yhteydessä ja ne löytyvät nettisivuilta. Arvojen eläminen todeksi tärkeää seura-arjessa	Kun arvojen päivittäminen tulee ajankohtaiseksi, jäsenistön osallistaminen?		
	2. Seuralla on visio ja toimintasuunni telma	Seuralla voimassa oleva visio > ohjaa seuran toimintaa > luettavissa seuran nettisivuilta. Vision toteutumiselle voi määrittää myös tavoiteajan. Seuran perustehtävä s elkeä. Seuralla kirjallinen toimintasuunnit elma.	HKV on työstänyt uuden strategian vuoteen 2025 ja seuran visiona on kilpaurheilullisesti menestyvä turvallinen yhteisö pääkaupungin ytimessä. Toimintasuunnitel ma tehdään vuosittain ja hyväksytään syyskokouksessa			

	3. Seura tunnistaa paikallisen toimintaympäristön, oman roolinsa kunnassa ja mahdollisuudet toiminnan tarjoajana eri kohderyhmille	Seura on tarkastellut mahdollisuuksiaan alueensa liikuttajana sekä toimijana ja tehnyt päätöksen, mille kohderyhmille seura haluaa tarjota toimintaa.	Seura on pohtinut toimintaympäristöään strategiaproessin aikana ja tehnyt tämän pohjalta profiloitumisen. Opinnäytetyössä (Annika) toimintaympäristö on nostettu merkittäväksi näkökulmaksi kehittämistyön taustalla			
	4. Seura noudattaa urheilun Reilun pelin periaatteita	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jokaisen tasavertainen mahdollisuus liikuntaan ja urheiluun 2. Vastuu kasvatuksesta 3. Terveysturvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen 4. Rehellisyys ja oikeudenmukaisuus 5. Luonnon kunnioittaminen ja kestävä kehitys 	Reilun pelin periaatteista erityisesti kasvatuksellinen vastuu on tunnistettu ja nostettu isoon rooliin HKV:ssä.			
	5. Seura on avoin ja	Miten seura toimii uusien harrastajien	Vähävaraisten tukimahdollisuuksia on huomioitu mm. Lions			

	<p>edistää yhdenvertaisia mahdollisuuksia osallistua varallisuudesta, etnisestä alkuperästä, sukupuolesta, vammasta tai muusta yksilöön liittyvästä syystä riippumatta ja toimii syrjinnän ehkäisemiseksi</p>	<p>suhteen? Esim. vammainen harrastaja/ maahanmuuttaja/ vähävarainen harrastaja. Miten varmistetaan, että seurassa ei ketään syrjitä ja kaikkia kohdellaan tasavertaisesti?</p>	<p>Clubien tuen kautta. Harjoitusryhmissä harjoittelee inklusiona paraurheilijoita Seuran harrastajat tulevat erilaisista taustoista. Seura on toimeksiantajana opinnäytetyössä (Viivi & Maritta), jossa tarkoitus tukea erityistä tukea tarvitsevien lasten harrastusmahdollisuuksia ohjaajien kouluttamisen kautta</p>			
	<p>6. Seuraa kehitetään keräämällä säännöllistä palautetta toimintaan osallistuvilta</p>	<p>Voidaan hyödyntää mm. oman seuran analyysi/seurassa toimijoiden kyselyä sekä tutustua muiden palautekyselyn tuloksiin. (esim. vanhemmat, aikuiset harrastajat, lapset, nuoret...) Seuran hallitus käsittelee palautekyselyjen tulokset ja hyödyntää niitä</p>	<p>Olympiakomitean seuratoiminnan palautekysely on otettu käyttöön syksystä 2021 alkaen lasten alle 13-vuotiaiden ryhmissä. Kyselyt on teetetty vanhemmille ja nuorille ja ne on käyty läpi nuorisotoimikunnassa.</p>	<p>Lasten omien kyselyjen käyttöönotto? Seuratoiminnan palautekyselyjä tulee laajentaa yli 13- vuotiaiden urheiluun ja aikuisurheilijoihin sekä muihin seuratoimijoihin</p>	<p>Annika Olli Mika Janne vastaa palautekyselyjen läpikäynnistä johtokunnassa</p>	<p>Palautekyselyt heti syksyllä kuluneesta kaudesta</p>


		toiminnan kehittämisessä				
	7. Seuran johto arvioi omaa toimintaansa säännöllisesti	Hallitus arvioi omaa toimintaa säännöllisesti ja asioiden käsittelyyn on nimetty yhdyshenkilö. Voidaan hyödyntää esim. Seuran hallituksen itsearviointilomaketta.		Ensimmäisenä toimintaperiaatteet ja vastualueet tulee kirjata ylös. Tämän jälkeen seuran hallituksen toiminnan arviointiin voidaan rakentaa arviointimalli ja vastuuhenkilö huolehtimaan arvioinnin säännöllisyydestä.	Janne vastaa arvioinnin käyttöönotosta ja yhdyshenkilön nimeämisestä	1/23
	8. Seura tekee yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa	Seura on pohtinut oman verkostonsa laajuutta, laatua ja omaa aktiivisuutta eri tahojen kanssa esim. koulut, urheiluakatemia, kunta, yritykset, muut seurat ja järjestöt.	Sidosryhmäyhteistyö: alakoulu: iltapäiväkerho (Nestle), Elovena voimapäivä, Hese-kisa URHEA: yläkoulu lajivalmennus yleisvalmennus, lukio: lajivalmennus Kaupunki: liikuntapaikat, varusmahdollisuudet helsinkiläisten yleisurheiluseurat : kisat, tapahtumat Huippuseuraverkosto Seuraottelut SUL	Kehittämiskohteena on yritys yhteistyö Kouluvierailut Lajien välinen yhteistyö	Janne, Rekku ja erillinen vastuuhenkilö? Annika + nuorisotoimikunta	



●	9. Seura tunnistaa toimintaympäristön muutoksia sekä uudistaa toimintaansa vastaamaan niihin nyt ja tulevaisuudessa	<p>Seura tunnistaa esim. hallinnon ja seura-arjen digitaaliset mahdollisuudet</p> <p>Seura voi hyödyntää Seuratoiminnan tulevaisuus - videon ja siihen liittyvää työkirjaa.</p>	<p>HKV on tarkastellut toimintaympäristöä ja sen muutoksia strategiatyön taustatyönä ja arjen kehittämisessä. Digitaalisuudessa edistystä uuden toiminnanohjauksen ja taloushallinnon järjestelmien kautta</p>	<p>Toimintaympäristön muutoksiin tulee reagoida ketterästi kehittäen. Seuran historiasta saa ja tulee olla ylpeä, mutta sen ei tule antaa olla kehittämisen este.</p>		
Hallinto						
●	1. Seuralla on ajantasaiset ja tarkoituksen mukaiset säännöt	<p>Seuran säännöt tarkistettu säännöllisin väliajoin ja nimenkirjoittajien tiedot päivitetty PRH:n rekisteriin. Seuran säännöt vastuullisuus- ja kurinpitonäkökulmasta ajan tasalla. Seuran jäsenluokat kirjattu yhdistyslain mukaan.</p>	<p>Yhdistyslain mukaiset seuran säännöt ovat ajan tasalla.</p> <p>Jäsenluokkien kirjaus?</p>	<p>Seuran sääntöjen päivitys vastuullisuus ja kurinpitonäkökulmasta?</p>	Johtokunta	



●	2. Seuralla on toimintakäsikirja ja	Toimintakäsikirjaan on kirjattu seuran toimintaperiaatteet, toimintatavat ja tarvittavat ohjeet sekä vastuuhenkilöiden roolit. Toimintakäsikirja löytyy seuran nettisivuilta.		Seuran kootut dokumentit ja lisämateriaalit yksiin kansiin	Johtokunta ja päätömiset + kehittämisspäivän väki	1/23
●	3. Seuran toiminnasta on vuosikello	Seuran toiminnan aikatauluista kerrotaan vuosikellossa, joka löytyy nettisivuilta.		Vuosikellot kootaan erikseen jäsenistölle sekä toimiston väelle + viestintään.	Annika: nuoriso Olli: > 13 v Rekku: toiminta ja hakemukset	11/22
●	4. Seurassa on kirjallisesti määritelty eri vastuuhenkilöiden ja toimielinten toimenkuvat ja vastuut	Eri henkilöiden vastuut olisi päivitettävä seuran nettisivuille.		Vastuuhenkilöiden ja toimikuntien toimenkuvat ja vastualueet tulee määritellä kirjallisesti	Johtokunta	1/23
●	5. Seura on hyvä työnantaja	Työsopimus on allekirjoitettu, työntekijälle on määritelty työnkuva, työajanseuranta on kunnossa, palkanmaksu toimii ajallaan	Seura työnantajana on tehnyt työsopimukset päätömisille henkilöille ja kesätyöntekijöille. Palkanmaksu hoituu pääsääntöisesti ajallaan.	Ympärivuotisen valmennuksen valmentajille sopimukset ensimmäistä kertaa kaudelle 2022–2023. Työnantajan velvoitteista työajanseuranta	Rekku	1/23

		ja työterveydenhoito on järjestetty.		a tulee mahdollisesti tarkentaa ja työterveyshoito järjestää työntekijöille.		
	6. Seuran viimeisin toimintakertomus ja tilinpäätös on hyväksytty yhdistyksen kokouksessa	Voidaan todeta viimeisin yhdistyksen kokouksen päivämäärä, jossa nämä on hyväksytty.	Toimintakertomus ja tilinpäätös hyväksytään vuosittain kevätkokouksessa.			
	7. Seura noudattaa rikosrekisteriastian tarkistamisen vaativaa lakia lasten kanssa työskentelevien työsuhteisten ja vapaaehtoisten (ei pakollinen) osalta	Laki velvoittaa rikosrekisteriastian tarkistamisen lasten kanssa työskenteleviltä, jos heille maksetaan työstä palkkaa ja työsuhde kestää yli kolme kuukautta. Suositus rikosrekisteriastian tarkistuksesta kaikilta uusilta toimijoilta, jotka työskentelevät lasten ja nuorten kanssa.	Rikostaustatöiden tarkistus on aloitettu kaudelle 22–23	Rikostaustatöiden tarkistuksen käytännöt tulee kirjata toimintakäsikirjaan	Janne ja Rekku (+Olli ja Annika)	
Viestintä						



●	1. Seuran viestinnässä käytetään kohderyhmälle sopivia viestintäkanavia	Viestinnässä käytettävät kanavat on valittu kohderyhmittäin ja ne voivat vaihdella esim. ikäryhmittäin ja harrasteryhmittäin.	Seuran viestinnän kanavia ovat nettisivut, Suomisport, WhatsApp, Facebook ja Instagram. Lisäksi käytössä on tiedotus ja jäsenjulkaisu Vaahtera-lehti	Strategian toimissa mainittu kuukausikirje käyttöön?	Ismo, Viestintä / markkinointitiimi sekä päätoimiset Voidaanko some viestintään aktivoita esim. seuran nuoria?	1/23
●	2. Viestintä on läpinäkyvää, ajantasaista, innostavaa ja vuorovaikutteista	Viestintä kannustaa kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen, tieto on avointa ja se on päivitetty.	Pääsääntöisesti toteutuu	Vielä aktiivisempi, avoimempi ja monipuolisempi viestintä voisivat edistää vuorovaikutteisuutta paremmin		
●	3. Viestinnän roolit ovat selvät	Seurassa on selvät vastuuroolit ulkoiseen ja sisäiseen viestintään sekä nettisivujen päivitykseen. Joukkueiden ja ryhmien viestinnän vastuut? Kriisiviestinnän vastuullinen?		Viestinnän vastuita tulee vielä selventää ja viestintää helpottaisi viestinnän vuosikello/viestintäsuunnitelma (ml. kriisiviestintä) Viestintä ja markkinointitiimi kaipaa vahvistusta	Viestintätmk	1/23
●	4. Seuralla on toimivat nettisivut	Löytyykö nettisivuilta seuran yhteystiedot,	Nettisivujen uusi runko ja ilme on hyvä	Sisältö kaipaa jatkuvaa ja aktiivista päivittämistä.		



		miten toimintaan pääsee mukaan, toimintaperiaatteet, maksut yms.? Onko nettisivujen toimivuutta arvioitu, ollaanko niihin tyytyväisiä? Nettisivuilta löytyy Tähtiseuratus ja kuvaus Tähtiseurasta.		Mobiilikäytön optimointia tulee parantaa Tähtiseuratunnus lisätään sivuille, kun auditointi on valmis		
	5. Seura markkinoi aktiivisesti toimintaansa haluamilleen kohderyhmille	Millaisia markkinointikeinoja seura käyttää tavoittaakseen kohderyhmät? Kenelle, mitä, miten? Miten viestitään uusille ja jo mukana oleville?	Markkinointia on tehty, mutta se ei ole ollut suunnitelmallista	Harjoitusryhmien osallistujamarkkinoinnille ei ole koettu valtavaa tarvetta vaan enemmän markkinointi kohdistuu valmentajarekryyn ja seuran tunnetuksi tekemiseen (muille kuin yu-ihmisille) Markkinoinnissa tarve jatkossa tehdä suunnitelmallisemmin ja järjestelmällisemmin somea hyödyntäen	Viestintä/markkinointitiimi ja Olli & Annika	
Urheilu toiminta						




Urheilutoiminnan yhteiset linjaukset						
	1. Urheilijan/harrastajan polku on kuvattu seurassa	<p>Kirjatussa dokumentissa näkyy mm. seuran tarjonta eri ikäisille ja siirtyminen ryhmästä toiseen tavoitteen ja iän mukaan. Seuralla on ymmärrystä, harrastajat/urheilijat seuraan tuleminen, miten saadaan pysyvyyttä ja mihin liikkujia voi ohjata, jos omassa seurassa ei ole sopivaa tarjontaa.</p>	<p>Urheilijan/harrastajan polku on kuvattu aiemmin, mutta se ei ole enää ajan tasalla.</p>	<p>Urheilijan polun kuvaus vaatii päivitystä, seurassa on aloittanut uusia ryhmiä ja lasten ja nuorten urheilua on jaettu syksystä alkaen enemmän harjoittelevien ryhmiin ja matalamman kynnyksen ryhmiin. Valmentajan polku uudistuu lajiliiton koulutusten osalta.</p>	<p>Pekka, Olli, Moona + valmennustoit mikunta</p>	<p>1/23</p>
	2. Valmennus-/ohjauslinjaus on kuvattu	<p>Valmennus-/ohjauslinjaus on kuvattu kirjallisessa dokumentissa. Tutustukaa valmennuksen ja ohjauksen linjauksesta tehtyyn ohjeistukseen.</p>	<p>Valmennus/ohjauslinjaukseen on tehty karkea ohjeistus lapsuuden eri vaiheiden harjoittelun painopisteistä. Henkisen ja kasvun tukemisen materiaali on olemassa.</p>	<p>Seuran valmennuslinja tulee koota jo olemassa olevaa materiaalia hyödyntäen yksiin kansiin. Kasvatuksellisen urheilijan polun julkaisu ja jalkauttaminen</p>	<p>Pekka, Olli, Moona + valmennustmk</p>	<p>1/23</p>


Innostuksesta intohimoinen						
	1. Seura on tehnyt palautekyselyt ja käsitellyt niiden tulokset	Kyselyihin vastanneet lapset, nuoret, valmentajat /seuratoimijat, vanhemmat/huoltajat. Olympiakomitean Seuratoiminnan palautekysely tai muita vastaavia työkaluja. Ryhmän/joukkueen vastuuhenkilöt, seuran valmennuspäällikkö ja hallitus on käsitellyt tulokset ja hyödyntää niitä toiminnan kehittämisessä	Seurassa on otettu käyttöön viime syksynä nuorisoryhmien palautekyselyt, ja kyselyihin vastasivat nuoret ja vanhemmat, ja toimintaa on sen jälkeen kehitetty kyselyjen pohjalta	Valmentajien ja seuratoimijoiden kyselyt aiempien kyselyjen rinnalle	Olli	12/22
	2. Lapset ja nuoret pääsevät osallistumaan omaan harjoitteluun, valmennukseen ja	Keskustellaan auditointiin osallistuvien kanssa siitä, miten lapset voivat vaikuttaa harjoittelun	Lapset pääsevät vaikuttamaan harjoitteluunsa vaihtelevasti eri ryhmissä, käytäntönä on kauden alussa kerättävät laji	Lasten vaikuttamismahdollisuuksia omaan harjoitteluun pyritään edistämään kaikissa		


	kilpailuihin vaikuttaviin päätöksiin	sisältöihin ja mihin kilpailuihin osallistuvat.	sekä leikki- ja pelitoiveet Lapset saavat päättää itse, mihin kilpailuun osallistuvat.	ryhmissä vielä systemaattisemmin.		
	3. Urheilun Pelisääntökeskustelut on käyty lasten ja nuorten sekä heidän vanhempiensa kanssa	Pelisääntökeskustelut tulee käydä ennen kauden alkua sekä lasten/nuorten että heidän vanhempiensa /huoltajiensa kanssa.	Pelisääntökeskustelut ovat olleet aiemmin enemmän ryhmästä kiinni. Sääntökeskusteluihin on kehoitettu, mutta kaikissa ryhmissä ei vielä toteudu.	Pelisääntökeskustelut ovat lähteneet käyntiin, aikataulutetaan vuosikelloon, jolloin kaikki ryhmät käyvät keskustelut ja sääntöjen päivityksen varmasti	Annika ja valmentajat	12/22
Monipuolisista liikuntatavoista systemaattiseen harjoitteluun						
	1. Lasten ja nuorten kokonaisliikuntamäärää seurataan	Miten kokonaisliikuntamäärää seurataan?	Palautekyselyssä on kysytty. Harjoituspäiväkirjojen avulla vähän isompien ryhmissä	Kokonaisliikuntamäärän seuranta isommilla harjoituspäiväkirjojen kautta. Nuorisovalmennusryhmissä teemaviikot seurataan. Vanhempien aktivointi tärkeää	Annika ja Olli +valmennusm k/ nuorisotmk	



	2. Omaehtoiseen liikkumiseen kannustetaan	Miten lapsia kannustetaan omaehtoiseen liikkumiseen?	Lapsia kannustetaan omaehtoiseen liikkumiseen keskusteluilla liikuntamääristä ja sen merkityksestä, erilaisilla kotitehtävillä ja vanhempien opastuksella vanhempainiloissa.	Teemoitetut kotitehtävät käyttöön Suunnittelu- ja toteutusvastuu eri ryhmille vuoroittain Vanhempainillat aiheesta	Annika ja Olli + nuorisovalmennusmk	
	3. Lasten ja nuorten urheilu on monipuolista	Lapsilla on ohjelmassa muiden lajien harjoittelua, varsinkin sellaisilla lapsilla, jotka harjoittelevat seurassa useita kertoja viikossa. Miten monipuolisuus näkyy harjoituskerran sisällä? Mahdollistaako seura muiden lajien harrastamisen?	Harjoittelun sisällöt ovat monipuolisia ja ryhmät treenaavat yhdessä ottelupohjaisesti SM-ikäiseksi saakka. Seurassa kannustetaan lapsia kilpailemaan monipuolisesti ja tätä varten kilpailtavien lajien monipuolisuutta seurataan lajeista kerättävillä tarroilla. Tarjotaan voimistelun oheisharjoittelua Mahdollistetaan muiden lajien harrastamisen myönteisellä suhtautumisella			



			ja huomioimalla ne maksuissa			
	4. Lapsella ja nuorella on mahdollisuus seurata omaa kehittymistään	Lapsen fyysisten ominaisuuksien ja taitojen kehittymistä voi seurata joko lajin omia testejä tai Kasva urheilijaksi-palvelua hyödyntäen.	Lajissa kehitystä on helppo seurata. Urheilijoita ohjataan seuraamaan omaa kehitystä ja vertaamaan tuloksia omaan aiempiin tuloksiin. Omaan kehityksen seurantaan on käytössä fyysisiä testejä osalla ryhmistä. Nuoremmilla urheilijoilla on kisakortit käytössä, jolla voi seurata omien lajitulosten kehittymistä	Aiempien testipäivien palauttaminen kalenteriin ja testipatteriston päivitys. SUL minimiit?	Nuorisotoimikunta + Annika	
Urheilulliset elämäntavat						
	1. Urheilullisten elämäntapojen edistäminen	Miten edistetään urheilullisia elämäntapoja (lepo, ravinto, päihteettömyys, henkinen hyvinvointi, riittävä	Urheilullisia elämäntapoja edistetään lasten ohjauksella ja havainnoidaan niiden toteutumista. Vanhempien ja valmentajien	Tietoiskun kaltaiset luennot säännölliseksi vuosikelloon. Seuran verkostossa on jo itsessään osajia ja ammattilaisia	Annika ja Olli + Nuoriso/valmennusmk	

		liikunta) ja miten niiden toteutumista seurataan?	yhteistyö on tärkeää. Vanhemmille on järjestetty luentoja mm. ravintoon liittyen.	urheilijan terveyteen ja kehittymiseen liittyen.		
	2. Monipuolisen harjoittelun merkityksestä sekä lasten kehityseroista viestiminen vanhemmille	Miten vanhemmille on viestitty näistä asioista?	Vanhempainiltoissa kerrotaan harjoitusryhmien valmennuslinjasta ja harjoittelun painopisteistä unohtamatta harjoittelun monipuolisuutta. Kehityseroista on keskusteltu vanhempainiltoissa	Myös tämän osa-alueen luentojen järjestäminen säännölliseksi. Kehityseroista kertominen korostuneesti esim. 11–12-vuotiaiden vanhempainiltojen murrosiän kynnyksellä	Annika ja Olli	
	3. Toiminnassa mukana olevien aikuisten esimerkillisyys	Käyttäytyvätkö toiminnassa mukana olevat aikuiset esimerkillisesti seuran tilaisuuksissa ja kilpailumatkoilla? Hyödyntäkää Urheilun Pelisääntö-materiaaleja.	Toiminnassa mukana olevat vanhemmat käyttäytyvät esimerkillisesti ja seura puuttuu havaitsemiinsa epäkohtiin.			
	4. Antidopingasiat tutuiksi	Onko nuorten kilpaurheilijoiden kanssa keskusteltu	Antidoping asiat ovat esillä leirityksissä ja kouluissa	Antidoping luennot tulee ottaa osaksi	Olli ja valmennusmk	1/23



		antidopingasioista?	urheiluluokilla/lukiossa	myös seuran arkea		
Harrastaminen ja kilpaileminen						
	1. Seura tarjoaa eri tavalla kehittyneille/motivoituneille tai erityistarpeita omaaville lapsille ja nuorille vaihtoehtoja harrastamiselle	Seura voi olla profiloitunut pelkästään kilpa- tai harrasturheiluseuraksi ja on viestinyt siitä selvästi.	HKV on kilpaurheiluseura, mutta tarjoaa myös harrastusmahdollisuuden kaikille kilpailijoille. Missiona on mahdollistaa jokaisen urheilijan oman parhaan tason saavuttaminen yksilönä ja osana kisaveikkoyhteisöä. Seurassa harjoittelee pääosin kaksi ikäluokkaa samassa ryhmässä. Ryhmissä ei voi siirtyä vanhempiin tai nuorempiin tason mukaan. Viikkoharjoitukset voi räätälöidä oman innostuksen mukaan.	Lajipajoja tai klinikoita on suunnitteilla järjestää innostuneille oman osaamisen kehittämiseksi ryhmän viikkoharjoitusten lisäksi. Lajeista motivoituneille kerrotaan mahdollisuuksista muiden tahojen lajitreeneihin ja leirityksiin. Erityistä tukea tarvitseville on harkinnassa oman ryhmän perustaminen	Annika, Olli + valmentajat	
	2. Kilpaileminen	Miten kilpaileminen	Harrastaminen on innostavaa,			



	ja harrastaminen on innostavaa	ja harrastaminen pidetään lapsille innostavana?	kun siinä kokee pätevyyttä, harjoittelu on omalle tasolle sopivan haastavaa ja siinä kokee onnistumisia. Harrastuksesta tulee oma juttu, kun harjoittelussa toteutuu autonomia ja omaan harrastamiseen pääse vaikuttamaan. Harrastuksessa pitää kiinni hyvä ryhmä, jossa kokee yhteenkuuluvuutta.			
	3. Kilpailuihin osallistuminen	Onko seurassa toimintatapa, miten päätetään mihin kisoihin ja turnauksiin osallistutaan? Kuunnellaanko näissä asioissa vanhempia ja lapsia?	Jokainen harrastaja saa itse päättää, mihin kilpailuihin osallistuu. Joukkuekilpailuisa ja viesteissä seuralla on toimintatapa joukkueen nimeämiseen. Seura osallistuu ja kannustaa lähtemään kilpailutapahtumiin, kuten Tampere Junior Indoor Games (TJIG) ja Youth Athletics	Palkitsemiskäytäntöjen muuttaminen	Annika ja Ulla	12/22


			Games (YAG) ja kokoaa joukkueita eri tasoihin viesteihin ja seuraotteluihin			
	4. Kaikilla halukkailla on mahdollisuus osallistua kilpailuihin	Onko kaikilla halukkailla mahdollisuus osallistua kilpailuihin?	<p>Kaikki halukkaat voivat kilpailla. Seura järjestää eri tason kilpailuja matalan kynnyksen epävirallisista Seurakisoista SM-kilpailuihin saakka sekä hallissa että ulkoradoilla.</p> <p>Joukkueet muodostetaan eri kriteerein eri tapahtumissa niin, että mahdollisimman moni pääsee joukkueeseen mukaan.</p>			
	5. Tasojoukkueiden/-ryhmien muodostaminen	<p>Onko tasojoukkueita /-ryhmiä, miten ne muodostetaan, onko käytännöistä sovittu etukäteen?</p> <p>Onko tasoryhmien muodostamisesta tiedotettu avoimesti?</p> <p>Onko kerrottu,</p>	<p>Seurassa ei ole varsinaisia tasoryhmiä, mutta harjoitusten sisällä ryhmää voidaan välillä jakaa tason mukaan tai eriyttää</p>			



		miten ryhmistä toiseen siirtyminen on mahdollista?				
	6. Kilpailufiilikset ja palautteet kilpailusta	Kuullaanko seurassa lasten palautteita kilpailuihin osallistumisesta? Miltä kilpaileminen lapsista tuntui ja miten tyytyväinen lapsi on omaan suoritukseen? Kilpailujen onnistumisen arvioinnissa huomio tulisi olla suorituksen arvioinnissa ei tuloluettelossa.	Valmentajat käyvät kisojen jälkeen keskusteluja urheilijoiden fiiliksistä ja onnistumisesta, mutta ei ole tiettyä mallia. Yleisurheilu on melko raakaakin tulosurheilua ja HKV:ssä tärkeimpinä arvoina on se, että ihmisen arvo ja urheilumenestys ovat toisistaan riippumattomia asioita.			
	7. Harrastaminen on arvokasta	Miten osoitetaan, että on myös arvokasta harrastaa ilman kilpailemista?	HKV:ssä arvostetaan myös niitä, jotka eivät kilpaile. Nuorisovalmennusryhmissä voi harrastaa myös, vaikka ei kilpailisi. Varsinaisia jakoja kilpa ja harrasteryhmiin ei nuorissa ei ole, mutta osa ryhmistä on			




			matalamman kynnyksen ryhmiä, jotka harjoittelevat vähemmän ja suurin osa näiden ryhmien harrastajista eivät kilpaile.			
Ihmiset						
Voimavarat						
	1. Seurassa tunnistetaan erilaisten toimijoiden tarve, roolit ja vastuunjako	Seurassa on arvioitu, millaisiin tehtäviin tarvitaan henkilöitä nyt ja lähitulevaisuudessa. Miten tehtävien jakaminen heidän kesken toimii ja onko tehtävien kuormittavuus sopiva?	Seurassa tunnistetaan erilaisten toimijoiden tarve ja roolit pääsääntöisesti hyvin.	Seuran erilaisten toimijoiden rooleissa ja vastuunjaossa voisi olla vielä tarkennettavaa. Tehtävät ja kuormittaminen jakautuu osittain epätasaisesti. Palkallisten keskinäistä tehtävänjakoa ja tehtävänkuvia on hyvä vielä tarkentaa. Palkallisten ja oman työn ohessa osallistuvien sekä vapaaehtoisten yhteistyötä voi haastaa erilaiset ajankäyttöresurssit		

	<p>2. Seurassa on toimintatapa, miten uusia toimijoita löydetään riittävästi eri rooleihin</p>	<p>Seurassa kysytään jäsenistön kiinnostusta toimia eri tehtävissä sekä halukkuutta antaa omaa osaamistaan seuran käyttöön. Seura pyrkii rekrytoimaan uusia toimijoita myös seuran ulkopuolelta.</p>	<p>Seuran rekrytointi toimii melko hyvin</p>	<p>Seuran uusien toimijoiden rekrytoinnissa tulee käyttää monipuolisia kanavia, että seuraan voisi tulla ulkopuolelta ja rekrytoinnissa tullaan hyödyntämään jatkossa yhteistyötä eri toimijoihin ja tahoihin mm. oppilaitosyhteist yöt. Seuran vastuutehtävien rekry tulee olla avointa.</p>	<p>Päätoimiset + vapaaehtoiskoordinaattori?</p>	
	<p>3. Seurassa on toimintatapa, miten uudet toimijat perehdytetään toimintaan</p>	<p>Miten seurassa perehdytetään toimijat uuteen tehtävään ja kenen vastuulla perehdytys on? Seura varmistaa vastuuhenkilöiden tietämyksen seuran toiminnasta.</p>	<p>Uusien toimitsijoiden perehdytykseen on matalan kynnyksen koulutuksia, kokeneet tuutoroivat lajipaikoilla/ryhmissä ja seura kannustaa koulutuspolulle</p> <p>Uudet valmentajat perehdytetään ryhmän toimintaan valmentajien ja nuorisopäällikön toimesta</p>	<p>Uusien valmentajien perehdytyksessä auttaa jatkossa valmennuksen linjan ja urheilijan polun kuvaus yhdessä dokumentissa. Uuden ohjaajan tai valmentajan erillinen perehdytysopas voisi olla tarpeen tulevaisuudessa</p> <p>? Uusien seuratoimijoiden perehdytyksessä auttaa jatkossa uutena laadittava toimintakäsikirja.</p>		

	<p>4. Seurassa kiitetään ja palkitaan toimijoita</p>	<p>Millainen kiittämiskulttuuri seurassa on ja miten toimijoita palkitaan?</p>	<p>Seurassa on kiinnitetty huomioita toimijoiden kiittämiseen ja uutena perinteenä aloitettiin viime vuonna valmentajien pikkujoulut. Koko seura viettää perinteisesti joulujuhlaa, jossa kokoonnutaan seuraväellä yhteen ja palkitaan menestyneitä urheilijoita.</p>	<p>Vapaaehtoisten palkitseminen on jäänyt kaikista vähimmälle huomioille ja siksi johtokunnassa on päätetty pitää erillinen toimitsijoiden kiitostapahtuma esim. lounaan parissa.</p>	<p>Johtokunta</p>	
	<p>5. Seuran ohjaajat ja valmentajat sekä muut seuratoimijat ovat koulutettuja ja heidän osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja sitä tuetaan</p>	<p>Onko seuralla olemassa rekisteri seuran ohjaajista ja valmentajista ja heidän koulutustasostaan? Miten seurassa varmistetaan ohjaajien, valmentajien ja muiden toimijoiden osaamisen kehittyminen? Suosituksena, että ryhmissä on vähintään yksi ensiaputaitoin</p>	<p>Valmentajien osaaminen strategiassa nostettu yhdeksi tärkeimmistä painopisteistä.</p> <p>Valmentajien koulutustasosta ei ole rekisteriä, mutta lasten ja nuorten ohjaajien ja valmentajien palkkioissa otetaan huomioon koulutustaso, joten tieto on olemassa</p> <p>Seurassa on kouluttajia ykköstason</p>	<p>Valmentajien osaamisessa ja koulutuksessa voidaan hyödyntää vieläkin aktiivisemmin seuran sisäistä osaamista erilaisin valmentajatapaa misen, työpajojen ja ”koutsit kiertoon” päivien kautta.</p> <p>Ensiapukoulutus tulee ottaa yhdeksi kehityskohteeksi valmentajien</p>	<p>Valmennustoi mikunta & päätoimiset</p>	

		en. Suosituksena lasten ryhmissä paikalla yksi täysi-ikäinen ohjaaja /10 lasta tai muu täysi-ikäinen henkilö.	valmentajakoulutukseen ja seuran sisäistä osaamista hyödynnetään valmennustoimikunnan tapaamisissa osaamisen jakamisena Valmentajapolku Toimitsijapolku	osaamisen kehittämisessä.		
Yhteisöllisyys						
	1. Seura panostaa yhteisöllisyyteen ja tekee seuraa tutuksi jäsenilleen	Miten seurassa mahdollistetaan yhteisöön kuulumisen kokemus jokaiselle mukana olevalle esim. kohtaamisten ja tapahtumien kautta? Millainen ilmapiiri seurassa on osallistujien mielestä? Mitä positiivisen ilmapiirin kehittämiseksi tehdään seurassa?	HKV:ssä toiminnan ja identiteetin ytimessä on HKV-henki, joka tarkoittaa yhdessä tekemistä, toista auttaen ja tukien kohti yhteisten tavoitteiden tavoittelemista. HKV:läisyys on kunnia-asia. Yhteiset tapahtumat luovat yhteishenkeä ja kummiurheilijatoiminta tuo eri ikäisiä urheilijoita yhteen ja lisää myös fanikulttuuria	Seura voisi olla vielä avoimempi kertomaan esim. johtokunnan työskentelystä. Yhteisöllisyyttä voisi edistää vielä enemmän myös harjoittelussa ryhmiä yhdistäen		

	<p>2. Seura tarjoaa harrastajille mahdollisuutta osallistua monipuolisesti seuran toimintaan</p>	<p>Miten seura mahdollistaa osallistumisen seuran toimintaan toimijana, kannustajana, vaikuttajana sekä antaa mahdollisuuden jakaa ja kehittää osaamistaan?</p>	<p>Seurassa on monenlaisia tehtäviä vapaaehtoisena ja vapaaehtoisuuden polulla on mahdollisuus edetä erilaisiin tehtäviin.</p>	<p>Ihmisiä voisi rekrytoida vielä avoimemmin vaikuttamaan asioihin ja kehittämään seuraa.</p>		
	<p>3. Seuralla on toimintamalli, joka ennaltaehkäisee epäasiallista käytöstä</p>	<p>Pidämme lapset, nuoret ja aikuiset turvassa kiusaamiselta, häirinnältä ja muulta epäasialliselta käytökseltä. Seuran toimintamalli epäasialliseen käyttäytymiseen on selkeä ja asioiden käsittelyyn on nimetty yhdyshenkilö. Seuralla on/voi olla käytössä puolueeton sopimusmenetelmä ja seura osallistuu</p>	<p>Seurassa toimitaan ehkäisten epäasiallista käytöstä</p>	<p>Toimintamalli epäasialliseen käytökseen ehkäisemiseksi tulee kirjata toimintakäsikirjaan. Ennaltaehkäisyn ja puuttumisen tueksi aiemmin suosittelut Väestöliiton ”Et ole yksin” ja Olympiakomitean Vastuullinen valmentaja koulutukset on hyvä tulla pakollisiksi jokaisella ohjaajalle ja valmentajalle.</p>	<p>Jyri</p>	<p>1/23</p>

		pyydettyä sovittelukeskusteluun.				
	4. Nuorilla on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan yhdenvertaisesti aikuisten kanssa	Miten nuorten ajatuksia otetaan huomioon seuran toiminnassa ja millaisia mahdollisuuksia nuorilla on vaikuttaa seuran toimintaan?	Nuoret voivat vaikuttaa harrastustaan koskeviin asioihin ja nuoria toimii myös valmentajina, missä he pääsevät vaikuttamaan Johtokunnan urheilijaedustaja tuo urheilijoiden ääntä kuuluviin	Nuorten äänen ja mielipiteet voisi saada vielä paremmin esille, jos seurassa toimisi nuorten "toimikunta" tai "parlamentti"	Annika ja nuorisotmk? Moona?	
	5. Seuralla on tunnistettava identiteetti, josta seura on ylpeä	Miten seura on rakentanut omaa identiteettiään ja seurakulttuurian?	HKV:llä on vahva identiteetti, joka pohjaa menestyksekkäseen historiaan ja vahvaan HKV-henkeen.			
Talous						
	1. Seuralla on talousohjesääntö	Talousohjesäännössä määritellään eri hallintoelinten ja toimihenkilöiden tehtävät, vastuut yhdistyksen taloudenhoidossa.		Talousohjesääntö laaditaan osana toimintakäsikirjana	Olli + taloustmk	1/23

●	2. Seuran talous on hyvin hoidettu	Seuralla on käytössä nykyaikaiset taloushallinnon välineet, seuran rahaliikenne on ajan tasalla (laskut, verot, budjetointi, tilinpäätös...) ja seuran tulot ja menot ovat tasapainossa. Seuran varallisuus, velat ovat tasapainossa ja seura on varautunut riskeihin.	Taloushallinnon välineet ovat nykyaikaistuneet uuden taloushallinnon ohjelman ja suomisportin käyttöönoton jälkeen. Rahaliikenne on ajan tasalla ja tulot ja menot tasapainossa Esim. palkkaukset onnistumisia	Palkanmaksun digitalisointi? Varat ja velat epätasapainoa menneiltä vuosilta		
●	3. Seuran talous on tasapainossa suhteessa toiminnan tavoitteisiin	Mistä kuluja syntyy? Mistä tuotot tulevat? Ja miten näitä tulee muuttaa tavoitteiden suunnassa? Talous on ennustettavaa	Seuran talous on pääsääntöisesti tasapainossa suhteessa toiminnan tavoitteisiin Taloudessa on onnistuttu seurannassa ja tulot/menot ennustettavampia			
●	4. Seura on määrittänyt toimintaansa sopivat varainhankinnan muodot	Esim. jäsenmaksut, sponsorointituet, rahankeräys, kaupallinen toiminta, julkinen/kunnall	Varainhankinnan muodot on määritetty Julkisen/kunnallisen rahoituksen haussa on onnistuttu hyvin	Sponsorointiyhteistöiden edistäminen suurin kehityskohde. Varainhankinnan roolit tulee		

		inen rahoitus. Varainhankinnan vastuut ja roolit sovittu		selkeyttää, uusi vastuuhenkilö?		
	5. Seura noudattaa maltillisuutta osallistujien kustannuksissa	Seura pyrkii hillitsemään kustannuksia. Seuralla on toimintatapa vähävaraisten tukemiseen.	Seura on noudattanut maltillisuutta harrastuskustannuksissa ja toimii vähävaraisten tukemiseksi			
	6. Seura toimii järkevästi talouden ja ympäristön näkökulmasta	Seura järjestää kimppekyytejä, välineiden kierrätystä ja muita toimia resurssien fiksiun hyödyntämiseen. Seura ottaa hankinnoissa ja tapahtumien järjestämisessä huomioon ympäristönäkökulmat.	Kimppakyytejä ja julkista liikennettä käytetään seurassa mahdollisimman paljon Tapahtumien järjestämisessä esim. HCRD:ssä on ekokompassi.	Tapahtumissa ja hankinnoissa voi varmasti aina ottaa vielä paremmin ympäristönäkökulmat huomioon		
Olosuhteet						
	1. Seuralla on tarkoituksenmukaiset olosuhteet omiin mahdollisuuksiin ja tavoitteisiin nähden		Olosuhteet ovat riittävät ja toimintaan tarkoituksenmukaiset			

●	2. Seuralla on tarkoituksenmukaiset välineet tavoitteisiin nähden		Välineet ovat tarkoituksenmukaiset	Välineitä tarvitaan lisää toiminnan kasvaessa		
●	3. Seura varmistaa omalta osaltaan, että olemassa olevia tiloja ja välineitä käytetään parhaalla mahdollisella tavalla	Mm tilojen ja välineiden käytön optimointi ja joustavuus niiden käytössä. Proaktiivisuus esim. kuntaan tilojen hankkimiseen ja käyttöön liittyen.	Tilojen käyttöastetta ja ryhmien sijoittelua on tehty mahdollisimman toimivaksi			
●	4. Seura on aloitteellinen olosuhteiden kehittämistyössä ja toimii tarvittaessa yhteistyössä muiden olosuhteista vastaavien tahojen kanssa	Seura tuntee kunnan liikuntapaikkasuunnitelman ja on tarvittaessa mukana suunnittelussa ja pyrkii vaikuttamaan päätöksentekoon.	Seura on ollut aktiivinen kaupungin suuntaan.	Liikuntapaikkasuunnitelma?		
●	5. Seuran tilat ja välineet ovat turvalliset	Seurassa on käyty läpi tiloihin ja välineisiin liittyvät turvallisuusasiat ja	Välineet ovat turvalliset ja erityistä turvallisuutta noudatetaan heittolajeissa	Tiloihin liittyvä turvallisuus, onko jotakin erityistä?		

		turvallisuusohje et.				
--	--	-------------------------	--	--	--	--

Liite 4 Toiminatakäsikirjan runko

Yleistä HKV:stä

- Perustiedot
- Y-tunnus
- Yhteystiedot
- Laskutusosoite

Seuratoiminnan periaatteet

- Toiminta-ajatus
- Seuran arvot
- Visio
- Seuran strategia
- Seuran eettiset linjaukset
- Seuran ydintoiminta

Seuran säännöt

Seuran organisaatio

- Seuran hallitus ja kokoukset
- Seuran toimihenkilöt
- Rekrytointi

Organisaation toiminta

- Vuosikello
- Sääntömääräiset kokoukset
- Jäsenistön oikeudet ja velvoitteet
- Kiitoskulttuuri ja yhteisöllisyys
- Sidosryhmät

Seuran talous

- tulojen ja menojen muodostuminen
- toiminnan hinnoittelu
- talousohjesääntö
- palkkaus/korvausjärjestelmä
- varainhankinta

Viestintä

- Viestinnän tavoitteet
- Sisäinen viestintä
- Ulkoinen viestintä
- Kriisiviestintäohjeet

Koulutustoiminta

Seuran urheilutoiminta

- Valmennuksen periaatteet
- Urheilijan polku

- Valmentajan polku
- Valmennuksen ja ohjauksen linjaus
- Kilpaileminen
- Kilpailujen järjestäminen

Turvallisuus

- Turvallisuusohjeistus
- Ongelmanratkaisu

Toiminnan arviointi

- Tähtiseura

Liite 5 Kehittämispäivän materiaali

Päivän aikataulu ja agenda



- 10.45 Päivän avaus
 - 11.00 Tiimeihin jakautuminen ja työstön aloittaminen
 - 12.30 Pizzaa
 - 13-14 Tiimityöt jatkuu
 - 14-14.30 Päivän koontia ja tapahtumien ideointi
-
- Tavoitteena saada kehitystyö ja toimintakäsikirjan työstäminen alkuun, pienempiä steppejä jo valmiiksi ja tämän päivän jälkeenjatkosuunnitelma kehitystyölle

Tiimeihin jakautuminen



- Taloustiimi
- Hallintotiimi
- Valmennustiimi
- Yhteisöllisyys/vapaaehtoistiimi
- Viestintätiimi

➔ hallinto/talous, valmennus, viestintä/yhteisöllisyys, nuorisotmk

Hallinto/johtaminen

Janne, Rekku



- Toimenkuvat ja vastuut- määrittely
- Hallituksen itsearviointi
- Epäasiallisen käytöksen ennaltaehkäisy ja puuttumisemalli -> Jyri
- (Vuosikello)

Talous



- Talousohjesääntö
 - Tarkoitus, päivitysvastuu
 - Toiminta & jäsenmaksut
 - Kulukorvaukset, palkat, palkkiot
 - Kustannuspaikat, tilikartta
 - Yhteistyösopimukset
 - Lisenssit, vakuutukset
 - Talous: kysymykset, ratkaisuvälit, aikataulu
 - Ryhmien talous?

Valmennus

Pekka, Olli, Moona



- Urheilijan polku
- Valmennuksen/ohjauksen linjaus
- Palkitseminen: uudistus
- Urheilulliset elämäntavat: kontaktien kartoitus/listaus, suunnitelma mahdollisista luennoista
- Lajipajat ideointi?

Ihmiset ja yhteisöllisyys

Carita, Maarit, Lea, Miia, Petri



- Vapaaehtoisten rekrytointi ja koordinointi
- Tapahtumia lähitulevaisuudessa:
 - Joulujuhla
 - Valkkujen pikkujoulut
 - Vapaaehtoisten ruokailu

Viestintä

Carita, Maarit, Lea, Miia, Petri



- Viestintäkanavat
- Ideat
- Uudet toteuttajat?

Toimintakäsikirja



- Yleistä HKV:stä
- Seuratoiminnan periaatteet
- Seuran organisaatio
- Organisaation toiminta
- Seuran säännöt
- Seuran talous
- Viestintä
- Urheilutoiminta
- Turvallisuus
- Toiminnan arviointi

Yleistä HKV:stä



- Perustiedot
- Y-tunnus
- Yhteystiedot
- Laskutusosoite jne.

Seuratoiminnan periaatteet



- toiminta -ajatus
 - seuran arvot
 - visio
 - strategia
 - seuran eettiset linjaukset
 - seuran ydintoiminta
-

Seuran organisaatio



- seuran hallitus ja kokoukset
- seuran toimihenkilöt
- rekrytointi

Seuran organisaation toiminta



- vuosikello
 - sääntömääräiset kokoukset
 - jäsenistön oikeudet ja velvoitteet
 - kiitoskulttuuri ja yhteisöllisyys
 - Palkitseminen Ulla, Annika
 - sidosryhmät
-

Seuran talous



- tulojen ja menojen muodostuminen
- toiminnan hinnoittelu
- talousohjesääntö
- palkkaus/korvausjärjestelmä
- varainhankinta

Viestintä



- Viestinnän tavoitteet
 - Sisäinen viestintä
 - Ulkoinen viestintä
 - Kriisiviestintäohjeet
-

Urheilutoiminta



- Valmennuksen periaatteet
- Urheilijan polku
- Valmentajan polku?
 - Koulutustoiminta?
- Valmennuksen ja ohjauksen linjaus
- Kilpaileminen
- Kilpailujen järjestäminen

Turvallisuus



- Turvallisuusohjeistus
 - Ongelmanratkaisu
-

Toiminnan arviointi



- Miten seuran toimintaa arvioidaan?
- Tähtiseura -ohjelma



Liite 6 Kehittämispäivän ideat viestintä ja yhteisöllisyys

Ihmiset ja yhteisöllisyys TAVOITTEET ja TOIMENPITEET



Tavoitteet:

- Tavoite 1: tehdään toimitsija- ja vapaaehtoistyöstä houkuttelevaa ja kasvatetaan vapaaehtoisten määrää
- Tavoite 2: kasvatetaan yhteisöllisyyttä, huiput, vapaaehtoiset ja harrastajat paremmin esille
- Tavoite 3: parannetaan vuosikellomaista toimintaa - ennakointia, pois adhoc-toimitsijarekrystä (nyt jo selvillä HCRD/SM-maastot/muut tapahtumat)

Toimenpiteet:

- palkitaan vapaaehtoistoimijoita esim. Joulujuhlissa: Vuoden toimitsija, Vuoden vapaaehtoinen
- vapaaehtoistiimi/koordinointi vastuu on oltava jollakin
- vanhempainillassa/aamussa kauden alussa kerrotaan mitä tehtävät yleisurheilussa ovat, miten vanhempien osallistumista tuetaan esim. koulutustarjoama/tilaisuudet
- huippu-urheilijat mukaan toimintaan esimerkiksi jakamaan palkintoja
- huppari/t-paita kaikille vapaaehtoisille, jotka toimivat esimerkiksi toimitsijatehtävissä
- laitetaan treenikalenteriin Suomisporttiin myös vapaaehtoishommat per ryhmä

Viestintä EHDOTUKSIA KANAVISTA ja KEINOISTA



- Viestintäkanavat / ULKOINEN
"POTENTIAALISET UUDET VEIKOT"
- Facebook-sivu
- Nettisivut
- Uutiskirje 1krt / kk
- Kaupunginosa Facebook-ryhmät
(liikkareiden mainostus, leirien mainostus)

- Uudet toteuttajat?
- Kanavavastaavat

• Viestintäkanavat / SISÄINEN "OLEMASSA OLEVAT VEIKOT"

- Facebook-ryhmät
 - yleinen
 - aikuisliikkujat
 - kirppis
- Suomisport
 - arjen jutut
 - seuran tapahtumat
- Whatssupp
 - "autokyydit ja akuutit"
- Vaahtera-lehti

• Ideat

- Eri Facebook-ryhmät eri kohdeyleisöille
- Klinikoita HKV-huippujen vetäminä, vanhojen starojen vetäminä tai uusi nousevia tähtiä
- Kysely vanhemmille vuosittain seuran toiminnasta - avoin palaute

• Uudet toteuttajat

- kanavavastaavat
- viestintä/markkinointi vastaava