

Pajamäen Pallo-Veikot ry – seurakehitysprojektin toteuttaminen

Juuso Kokkonen



Tekijä Juuso Kokkonen	
Koulutusohjelma Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Pajamäen Pallo-Veikot ry – seurakehitysprojektin toteuttaminen	Sivu- ja liitesivumäärä 65 + 52
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa jalkapalloseura Pajamäen Pallo-Veikoissa seurakehitysprojekti, joka sisälsi seuran strategian luomisen sekä seuran toimintamallien selkeyttämisen ja kirjaamisen toimintakäsikirjaksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin käytännön projektina, jossa oli mukana seuran kahdeksanjäseninen hallitus. Projektin aikana toteutettiin kaksi kyselytutkimusta sekä kaksi työpajaa, jossa oli läsnä koko hallitus. Kehitysprojekti aloitettiin kyselytutkimuksen toteuttamisella. Niiden tavoitteena oli selvittää jäsenistön näkemyksiä, arvioita, motiiveja ja toiveita seuran toiminnasta. Tutkimusten tuloksia hyödynnettiin seuran strategiatyössä. Strategiatyö piti sisällään arvojen, vision, mission ja strategisten tavoitteiden määrittämisen.</p> <p>Strategiatyön myötä seuran tavoitteet, profiili ja toiminnan tarkoitus kirkastuivat. Seura päätti taloshallinnon uudistamisesta ja palkatun junioripäällikön rekrytoimisesta. Näin seuran toimintamalleja ei pelkästään kirjattu, vaan ne luotiin ja niitä uudistettiin projektin aikana monella eri osa-alueella, erityisesti hallinnon osalta. Seuran sisäiset päätösvaltasuhteet sekä toimihenkilöiden eri roolit ja vastuut selkeytyivät. Seuralle luotiin vuosikello ja jäsenehdot. Talousohjesääntö tehtiin vastaamaan uutta taloudenhallinnon mallia. Lisäksi palkatun junioripäällikön tehtäväkuva pelaajapolun eri vaiheissa kirjattiin yksityiskohtaisesti. Työn lopputulos koottiin seuran toimintakäsikirjaksi, jossa on kokonaisvaltaisesti kuvattu seuran toimintamallit ja -periaatteet. Toimintakäsikirja luovutettiin elokuussa 2020 seuran hallitukselle.</p> <p>Seurakehitysprojektin myötä Pajamäen Pallo-Veikkosen suunta selkeytyi ja seuralle määriteltiin konkreettisia toimia ja tavoitteita, joilla seura voi jatkaa alkanutta kehitystään. Työ rakentaa seuran toiminnalle pohjaa sekä tukee seuran toiminnan jatkuvuutta.</p>	
Asiasanat urheilu- ja liikuntaseurat, strategiatyö, kehittäminen, jalkapallo, liikunta, urheilu, toimintamalli	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Liikuntaseurat Suomessa	3
2.1 Liikunnan kansalaistoiminnan historia.....	3
2.3 Seuratoiminnan nykytila	4
2.3.1 Eriytyminen ja monimuotoistuminen	6
2.3.2 Ammattimaistuminen ja asiantuntemus	8
2.3 Kansalaistoiminta seuroissa.....	10
2.4 Seuratoiminnan tulevaisuus	12
2.5 Jalkapallon asema suomalaisessa liikuntakulttuurissa	13
3 Seura on yhdistys	15
3.1 Yhdistyksen toimintaa määräävät normit	15
3.2 Yhdistyksen päätöksenteko ja hallinto	16
3.3 Yhdistyksen hallitus.....	16
3.4 Hallituksen puheenjohtaja ja jäsenet.....	17
3.5 Yhdistyksen operatiivinen johto.....	18
3.6 Yhdistyksen taloudelliset vastuut	18
4 Liikuntaseuran toimintaan liittyvät erityispiirteet.....	20
4.1 Seuran sisäiset päätösvaltasuhteet	20
4.2 Seuran taloudenhoito	22
4.3 Jäsenyys- ja sopimussuhde jäsenen ja seuran välillä.....	24
4.4 Tietosuoja seuratoiminnassa.....	25
5 Seuran kehittäminen.....	26
5.1 Seuran toimivuus	27
5.2 Seuran kapasiteetin elementit.....	28
5.3 Seuran strategia.....	30
5.4 Suunnitelmallinen seurajohtaminen	32
5.3 Seuran profiloituminen	33
5.4 Suomen Palloliiton laatujärjestelmä	34
5.5 Seuran toimintakäsikirja	34
6 Pajamäen Pallo-Veikot.....	36
6.1 Pajamäen Pallo-Veikkojen historia	37
6.2 Pajamäen Pallo-Veikkojen nykytila	37
6.3 Pajamäen Pallo-Veikkojen toimintaympäristö ja sen muutokset.....	38
7 Työn tavoitteet	41
8 Työn vaiheet	42
8.1 PPV:n kehitystyön taustaa	42
8.2 Työn tarpeen toteaminen	43
8.3 Työn tavoitteiden ja vaiheiden selkeyttäminen.....	44
8.4 Strategiatyön käynnistäminen	45
8.5 Ensimmäisen työpaja	47

8.6 Toimintakäsikirjan työstäminen	48
8.7 Toinen työpaja ja työn viimeistely	50
9 Työn tulokset.....	53
10 Pohdinta.....	54
Lähteet.....	62
Liitteet	67
Liite 1. Pajamäen Pallo-Veikkojen toimintakäsikirja	67
Liite 2. Seurakyselyn lomake	86
Liite 3. Toimihenkilökyselyn lomake	89
Liite 4. Seurakyselyn tulokset.....	96
Liite 5. Toimihenkilökyselyn tulokset	103
Liite 6. Projektiryhmän ennakkotehtävän vastaukset	115
Liite 7. Työpajan muistio ja diaesitys	117

1 Johdanto

Viime vuosikymmeninä ihmisten omaehtoinen liikkuminen arkielämässä on vähentynyt, mutta samalla organisoidun seuraharrastamisen suosio on ollut kasvussa. Suomalainen liikuntaseuratoiminta onkin muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävästi. 2000-luvulla seuroissa tehtävän palkkatyön ja päätoimisten työntekijöiden osuuden kasvu on kiihtynyt. Polarisaatio on vahvistunut: suuret seurat suurenevat, mutta kentällä on paljon myös pieniä seuroja. Seurojen toiminta on monimuotoista ja laajaa kilpaurheilusta harrasteliikuntaan. Seuroilla on esimerkiksi myös yhä enemmän omia olosuhteita, kuten kenttiä ja halleja. (Mäenpää 2016, 30–33.) Seurat ovat myös aiempaa suurempia taloudellisia toimijoita (Koski & Mäenpää 2018, 86).

Seuroihin kohdistuu siis yhä enemmän paineita ja odotuksia monesta eri suunnasta. Odotukset ja vaatimukset seurojen toiminnoille ovat kasvaneet esimerkiksi asiakkuuteen oppineiden kansalaisten suunnasta. Lisäksi lainopilliset, teknologiset ja taloudelliset vaatimukset seuroja kohtaan aiheuttavat painetta. Moni seura on vastannut näihin paineisiin esimerkiksi palkkaamalla työntekijöitä. (Koski & Mäenpää 2018, 24.)

Seuratoiminnassa kuluttajamainen suhtautuminen liikuntaan on lisääntynyt pitkäaikaisen sitoutumisen vähetessä. Seuratoimintaa saatetaan arvioida kuluttajälähtöisesti suhteessa omaan taloudelliselle panokselle saatuun vastineeseen. (Kokkonen 2015, 285–290.)

Itkonen, Aarresola ja Huhtanen (2020, 12–13) kuvaavat artikkelissaan seuratoiminnan muutosta David Billisin (2010) hybridisaation käsitteen kautta. Hybridisoitunut organisaation on omaksunut eri yhteiskunnan sektoreilta toimintaperiaatteita, vaikka organisaation juuret ovat yhdellä sektorilla, seurojen tapauksessa kolmannella sektorilla. Seuroissa hybridisaatio on näkynyt esimerkiksi palkkatyöläisten lisääntymisenä, tulo-rahoituksen monimuotoistamisena julkisilla palvelutehtävillä ja sellaisten harrastajien lisääntymisenä, jotka eivät ole seuran jäseniä. (Itkonen ym. 2020, 12–13.)

Pajamäen Pallo-Veikot on helsinkiläinen, vuonna 1969 perustettu jalkapalloseura, jossa harrastaa jalkapalloa yli 300 pelaajaa. Seurassa on joukkueita niin lapsille kuin aikuisille. (PPV 2020a.) Seura toimii usean suuren jalkapalloseuran kanssa samalla toiminta-alueella, eikä seurassa ole yhtäkään palkattua työntekijää.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa seurekehitysprojekti jalkapalloseura Pajamäen Pallo-Veikoissa ja kehittää seuraa sekä strategisella että operatiivisella tasolla, jotta seura kykenee tulevaisuudessa paremmin vastaamaan toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin.

Projektin aikana seurassa toteutetaan strategiaprosessi ja selkeytetään seuran profiilia ja tavoitteita. Seuran sisäisiä toimintamalleja päivitetään ja selkeytetään sekä kirjataan ja kuvataan seuran operatiivinen toiminta laaja-alaisesti toimintakäsikirjaan. Opinnäytetyössä paneudutaan liikunnan kansalaistoiminnan kehitykseen, yhdistystoiminnan juridisiin perusteisiin, seuratoiminnan erikoispiirteisiin sekä seuran kehittämiseen.

2 Liikuntaseurat Suomessa

1980-luvulla lanseerattu liikuntaseura-termi viittaa kaikkiin liikunnan alalla toimiviin paikallisyhdistyksiin. Liikunta ymmärretään yläkäsitteeksi, joka kattaa myös urheilun ja kilpaurientoituneet seurat. Arkiseen kielenkäyttöön on kuitenkin vakiintunut urheiluseura-termi, vaikka se ei kuvaakaan kaikkia liikunta-alalla toimivien yhdistysten kirjoa. (Koski 2009, 5; Koski & Mäenpää 2018, 11.)

Koski ja Mäenpää (2018, 15) määrittelevät liikuntaseuran hyödyntäen Heinilän (1986) määritelmää: ”Liikuntaseura on toimintayksikkö, jonka toimintaan osallistuvat toteuttavat intressejään liikuntaosallistumisessa ja yhdessä toimien kartuttavat ja ohjaavat voimavaroja seuran tai sen siipien suojassa toimivan ryhmän toimivuuden ja toimintatarkoituksen hyväksi.”

Seurojen asema suomalaisessa liikuntakulttuurissa on keskeinen. Seurat ovat organisoitua liikunta- ja urheilutoiminnan ydinyksiköitä, ja niiden rooli etenkin lasten ja nuorten liikuttajina on merkittävä. (Koski & Mäenpää 2018, 11.) Suomalaisista 3–18-vuotiaista noin 40–45 prosenttia on vuosittain mukana seuratoiminnassa. Koko väestöstä seuratoiminnan jäsenenä on noin 22 prosenttia. (Mäenpää 2016, 31.)

2.1 Liikunnan kansalaistoiminnan historia

Ensimmäinen suomalainen urheiluseura perustettiin vuonna 1865 (Koski & Mäenpää 2018, 11). Vielä 1800-luvulla seuroja perustettiin harvakseltaan, mutta tahti kiihtyi maan itsenäistymisprosessin myötä. Tänä päivänä arvioidaan, että Suomessa on yli 10 000 seuraa. (Koski & Mäenpää 2018, 31.)

Itkonen (2000, 18–24) jaottelee liikunnan järjestäytyneen kansalaistoiminnan neljään kauden:

- järjestökulttuurin kausi 1900–1930
- harrastus-kilpailullinen kausi 1930–1960
- kilpailullis-valmennuksellinen kausi 1960–1980
- eriytyneen toiminnan kausi 1980-luvulta tähän päivään

Järjestökulttuurin kautta 1900–1930 leimaa se, että liikunta oli väline erilaisten aatteiden levittämisessä. Kansalaissodan seurauksena urheiluliike jakautui porvarilliseen ja sosialistiseen keskusjärjestöön. (Itkonen 2000, 18–19.)

Järjestökentän kahtiajaon tausta oli Suomen sisällissodan asetelmissa. Suomen voimistelu- ja urheiluliitto SVUL erotti sisällissodan jälkeen seurat, jotka olivat osallistuneet vuoden 1918 sisällissotaan punakaartin osastoina. Ratkaisu vaikutti olennaisesti Työväen Urheiluliiton TUL:n perustamiseen vuonna 1919. (Kokkonen 2015, 64–68.)

Harrastus-kilpailullisella kaudella 1930–1960 alkoi lajinomaisempi urheilu, jossa oli kilpailullisia tavoitteita ja harjoittelu oli systemaattisempaa. Hallitsevassa asemassa olivat perinteiset lajit, mutta lajikirjo kasvoi jatkuvasti. Liikuntapaikkojen määrä kasvoi. (Itkonen 2000, 20–21.)

Kilpailullis-valmennuksellisella kaudella 1960–1980 tiedon merkitys kasvoi ja valmennuksesta tuli entistä tieteellisempää ja ammattimaisempaa. Samalla kuntoliikunta nosti suosiotaan yhteiskunnallisten muutosten seurauksena, kun esimerkiksi työn fyysinen kuormittavuus väheni ja kaupungistuminen oli voimakasta. Kuntoliikunta ei kuitenkaan seuroihin kovin hyvin rantautunut, vaan seurat keskittyivät kilpaurheiluun. (Itkonen 2000, 21–23.)

Seurojen perustamistahti kiihtyi 1950-, 60- ja 70-luvuilla (Koski & Mäenpää 2018, 31). Voimakas kaupungistumiskehitys ja muuttoliike 1960- ja 1970-luvuilla vaikuttivat olennaisesti liikunnan kansalaistoiminnan kehitykseen. Kehitys kulki yleisseuroista kohti yhden tai kahden lajin erikoisseuroja, ja niiden perustamista vauhditti erityisesti joukkuelajien kilpailutoiminnan laajeneminen. (Kokkonen 2013, 48; Kokkonen 2015, 206–207.)

1960-luvun lopulta lähtien entistä useampi lapsi ja nuori päätyi organisoidun liikuntakulttuurin piiriin. Kilpailutoiminta laajeni, kun muuttoliike maalta kaupunkeihin mahdollisti keskitetymmän lapsi- ja nuorisourheilun. (Kokkonen 2015, 209.)

Eriytyneen toiminnan kaudella 1980-luvulta lähtien liikuntakenttä on eriytynyt niin organisatorisella kuin sisällöllisellä tasolla. Esimerkiksi lajikirjo on kasvanut, samoin seurojen määrä. Seurojen tavoitteet ja toimintamuodot ovat lisääntyneet ja monimuotoistuneet. On syntynyt esimerkiksi jako yritysmäisesti toimivien huippu-urheiluseurojen ja vapaaehtoiseen kansalaistoimintaan perustuvien seurojen välillä. (Itkonen 2000, 23–24.)

Myös järjestötasolla on tapahtunut muutoksia. Organisatorinen kahtiajako ja kahden suuren keskusjärjestön toiminta päättyivät vuonna 1993, kun Suomen Liikunta ja Urheilu perustettiin (Kokkonen 2015, 268–271).

2.3 Seuratoiminnan nykytila

Seuratoiminnan asema suomalaisessa liikuntakulttuurissa on vahva ja yhä vahvistunut. Seuroilla menee pääosin hyvin, ja niiden rooli liikuntakulttuurin dynamona on vahva. Samalla seuratoiminnan yhteiskunnallinen tehtäväkenttä on myös kasvanut talouden ja työllisyyden edistämiseen. Seurat ovat aiempaa monipuolisempia ja vaikuttavampia kumpanuuteita valtion, kuntien ja yritysten kanssa. (Koski & Mäenpää 2018, 102.)

Vuonna 2019 julkaistun Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa -tutkimuksen mukaan urheiluseuratoimintaan osallistuu 62 prosenttia 9–15-vuotiaista lapsista ja nuoris-

ta. Urheiluseuraharrastamisen suosio on viime vuosina lisääntynyt. (Blomqvist, Mononen, Koski & Kokko 2019, 54–55.) Seuraharrastamisen suosioon vaikuttaa osaltaan se, että tämän päivän vanhemmat ovat tottuneet omassa lapsuudessaan ohjattuun liikuntaharrastamiseen, joten tällöin he ohjaavat myös lapsensa seuratoiminnan pariin (Kokkonen 2013, 246).

Liikuntaseurat eivät ole muusta yhteiskunnasta erillisiä saarekkeita, vaan mikäli yhteiskunnassa tai liikuntakulttuurissa tapahtuu muutoksia, ne yleensä heijastuvat jollain aikavälillä myös seurojen toimintaan (Koski 1.2.2019). Keskeisiä yhteiskunnallisia muutoksia viimeisen 30 vuoden aikana ovat muun muassa teknologinen kehitys, väestörakenteen muutos, koulutustason nousu sekä kaupungistumisen ja globalisaation vahvistuminen. (Koski & Mäenpää 2018, 20–22)

Liikunnan näkökulmasta yhteiskunnan muutokset tuovat haasteita, sillä ne ovat muuttaneet ihmisten toimintaan passivoivalla tavalla. Vaikka seuraharrastaminen on suosiossa, lasten ja nuorten kokonaisaktiivisuus on yhä vähentynyt. Seuratoimintaan tulevilla on yhä monimuotoisempi liikuntatausta, ja mukana saattaa olla sellaisia, joilla esimerkiksi on puutteita motorisissa taidoissa. (Kokko 2017, 115–117.)

Urheilun ja liikunnan järjestötasolla on tapahtunut niin ikään viime vuosina muutoksia. Koko liikunnan toimialojen kirjo siirtyi vuonna 2017 Olympiakomitean alaisuuteen, kun liikuntajärjestö Valo laukkaitettiin. Vaikka viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana järjestötasolla on tapahtunut paljon, muutoksilla on ollut suhteellisen vähän vaikutusta seurojen toimintaan. (Koski & Mäenpää 2018, 24–25.)

Liikuntakulttuurin keskeisiä muutoksia ovat muun muassa istuvan elämäntavan yleistyminen, liikuntakulttuurin eriytyminen, ammattimaistumispyrkimykset ja kustannustason nousu (Koski & Mäenpää 2018, 23).

Keskeisimpiä seuratoiminnan kehityssuuntia ovat eriytyminen, monimuotoistuminen, ammattimaistuminen ja kustannustason nousu. Kehityskuluille yhteistä on se, että ne peilaavat yhteiskunnassa ja liikuntakulttuurissa tapahtuneita muutoksia. (Koski & Mäenpää 2018, 102.)

2000-luvulla seurojen kehitystä leimaa ammattimaisten käytäntöjen yleistyminen. Vapaaehtoiset ovat osittain korvautuneet ammattilaisilla ja jäsenyydet asiakkuuksilla. Kilpailu harrastajista on ajanut seuratarjonnan laajentamiseen ja asiakaslähtöisempään palvelutuotantoon. (Itkonen ym. 2020, 12–13.)

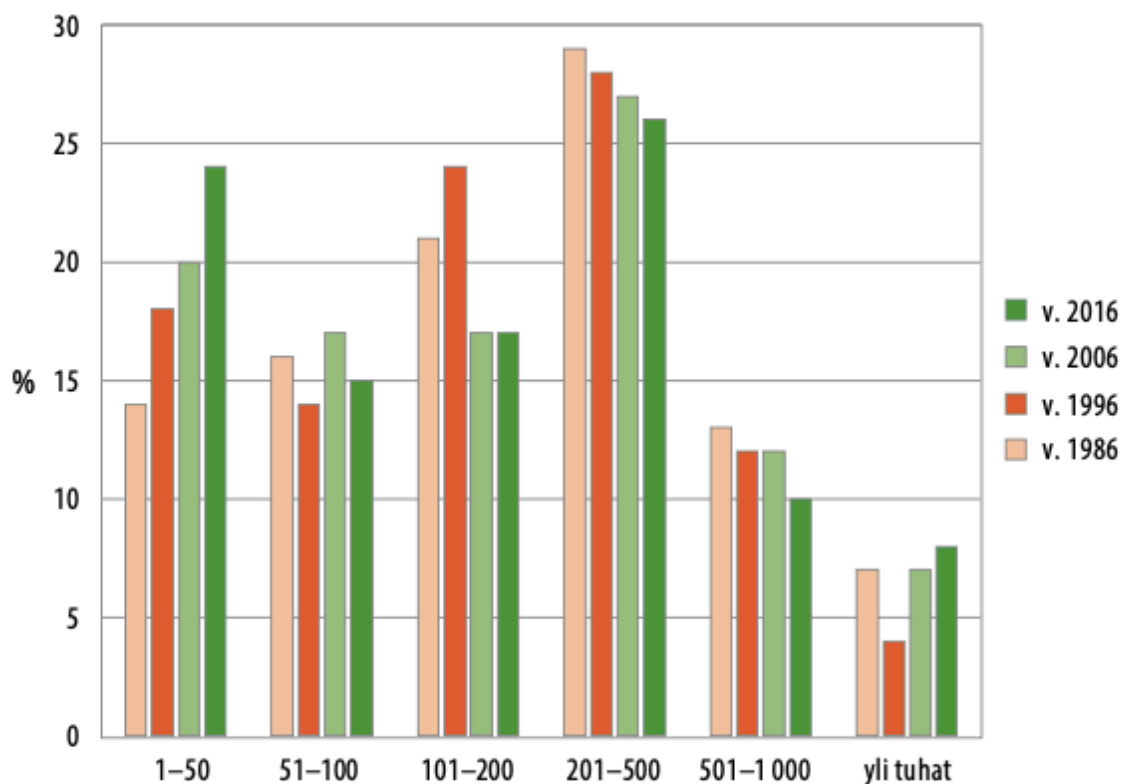
Seuratoiminta on omaksunut eri yhteiskunnan aloilta toimintatapoja, eikä seurojen toimintaa ohjaa enää pelkästään kolmannen sektorin toimintaperiaatteet. Hybridisaation käsite

sopii hyvin kuvaamaan seurojen muutosta. Hybridisoitunut organisaation on omaksunut eri yhteiskunnan sektoreilta toimintaperiaatteita, vaikka organisaation juuret ovat yhdellä sektorilla, seurojen kohdalla kolmannella sektorilla ja kansalaistoiminnassa. Seuroissa se on näkynyt esimerkiksi palkkatyöläisten lisääntymisenä, tulorahoituksen monimuotoistamisena ja sellaisten harrastajien lisääntymisenä, jotka eivät ole seuran jäseniä. (Itkonen ym. 2020, 12–13.)

2.3.1 Eriytyminen ja monimuotoistuminen

Polarisaatio seurakentällä on vahvistunut. Pienten, alle 50 jäsenen, ja toisaalta suurten, yli tuhannen jäsenen seurojen osuus on kasvanut. (Koski & Mäenpää 2018, 47–49.) Jäsenmäärältään suurin kymmenys seuroista liikuttaa peräti puolet kaikista seurajäsenistä (Mäenpää & Koski 2019, 9).

Se, mitä seura on, näyttäytyy monella eri tavalla, ja liikuntaseuran määrittely onkin aiempaa hankalampaa. Seuralla voidaan viitata niin pieneen järjestäytyneeseen kaveriporukkaan kuin suureen, konsernin kaltaiseen organisaatioon. (Mäenpää & Koski 2019, 9.)



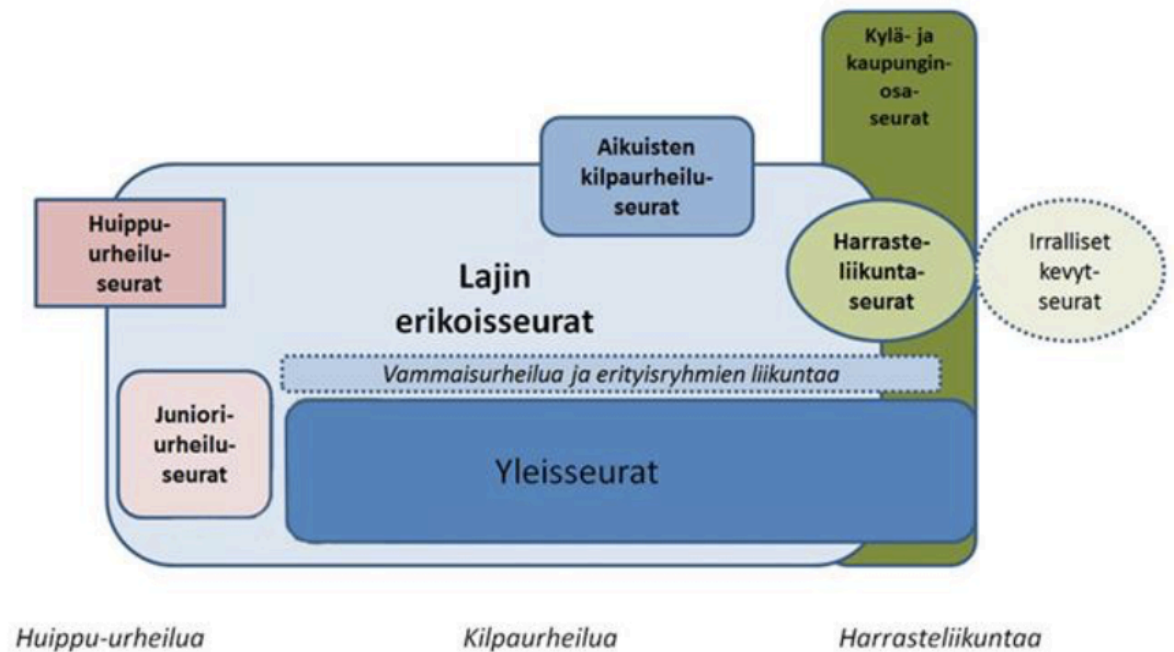
Kuvio 1. Seurojen jäsenmäärien jakaumat seuratutkimuksien aineistoissa vuosina 1986, 1996, 2006 ja 2016. (Koski & Mäenpää 2018, 49.)

Seurojen toimintaperiaatteet ovat kirjavoituneet. Eriytyneessä liikunnan ja urheilun kentässä on mukana toimijoita yhä erilaisemmilla orientaatioilla. On toisaalta urheilullis-suoriuksellisia, jotka ovat mukana kilpailujärjestelmissä, ja toisaalta sosiokulttuurisia seuroja,

joissa toimintaa ohjaa liikunnan harrastaminen sosiaalisessa ympäristössä. (Kokko 2017, 117.)

Mäenpää ja Korkatti (2012, 17–22) luokittelevat seurat yhdeksään perustyyppiin seuraavasti:

- lajin erikoisseura
- yleisseura
- huippu-urheiluseura
- junioriurheiluseura
- aikuisten kilpaurheiluseura
- harrasteliikuntaseura
- kylä- ja kaupunginosaseura
- irrallinen ”kevytseura”
- vammaisurheiluseura



Kuvio 2. Urheiluseurojen eri tyyppiä (Mäenpää & Korkatti 2012, 22)

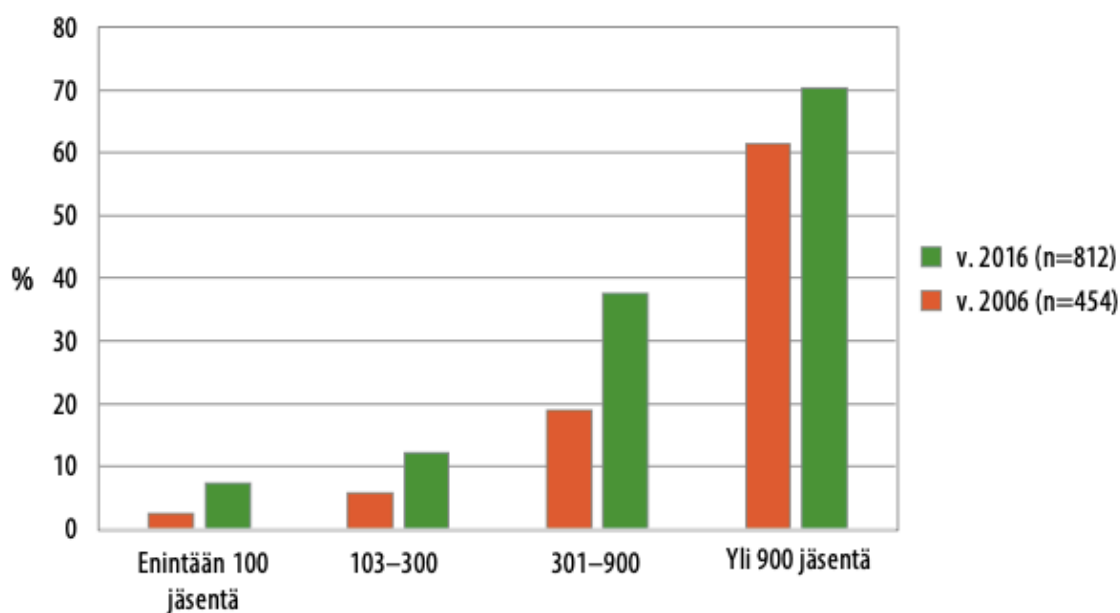
Monimuotoistumis- ja eriytymiskehitys osoittaa, että perinteinen kansallisromanttinen kuva paikallisesta 200–300 jäsenen, yhteisöllisesti kiinteästä pitkät perinteet omaavasta seurasta, eli seuratoiminnan malli 1.0, jää kapeaksi näkymäksi koko seurakentästä. Tällaisia-kin seurojen löytyy yhä, mutta etenkin kasvukeskuksissa isojen seurojen toimintaa tämä ei enää kuvaa. (Koski & Mäenpää 2018, 105–106.)

Sen sijaan etenkin suurten seurojen toimintaa kuvaa paremmin seuratoiminnan malli 2.0, jossa suunnittelu, asioiden organisointi ja johtaminen on tehostunut. Asiantuntemus seurassa eri osa-alueilla on korkeatasoista, ja suunnitelmat on linjattu pitkäjärteisesti. Näin toiminta on saatu vakaaksi, eikä se horjahtelee yksittäisten ihmisten lopettaessa seuran toiminnassa. (Koski & Mäenpää 2018, 106.)

Seurojen eriytyminen näkyy myös siinä, että valtaosa seuroista on keskittynyt yhteen tai kahteen lajiin, ja lajikirjo liikuntakulttuurissa on laajentunut (Kokkonen 2013, 246–247). Uudet seurat keskittyvät yleensä ainoastaan yhteen lajiin (Kokkonen 2015, 282). Yhden lajin seuroja on jo 70 prosenttia koko seurakentästä (Koski & Mäenpää 2018, 103).

2.3.2 Ammattimaistuminen ja asiantuntemus

Keskeinen suuntaus nykyisessä seuratoiminnassa on ammattimaistuminen ja asiantuntemuksen lisääntyminen seuratoiminnassa. Työntekijöiden palkkauskehitys on ollut voimakasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vuonna 2016 seuroissa työskenteli 5 000 päätoimista ja 28 000 osa-aikaista työntekijää. (Koski & Mäenpää 2018, 103.)



Kuvio 3. Päätoimisen työntekijän palkanneiden seurojen osuus seuroissa jäsenmäärien mukaan vuosina 2006 ja 2016. (Koski & Mäenpää 2018, 69.)

Samalla myös muut seuratoimijat tekevät seuratoimintaa yhä ammattimaisemmin. Asiantuntemus seuroissa on lisääntynyt koulutustason nousun myötä. Toimijat osaavat hyödyntää opiskelussa tai työssä saatua ammattiosaamista myös seuratoiminnassa. (Koski & Mäenpää 2018, 103.)

Ammattimaistumisesta mainitaan jo Kosken artikkelissa Liikunta kansalaisaktiivisuutena vuonna 2000. Siinä Koski toteaa, että yleislinjana seuroissa on pyrkimys kohti parempaa ja rationaalisempaa toimintaa, jossa asiat pyritään hoitamaan entistä ammattimaisemmin. (Koski 2000, 50.)

Ammattimaisuudella tarkoitetaan seurakontekstissa esimerkiksi erityisosaamista omaavien ammattilaisten käyttöä ja systemaattisten toimintatapojen ja -järjestelmien käyttämistä (Härkönen, Aarresola & Nieminen 2016, 4). Kosken mukaan (2000, 50) ammattimaisuudella tarkoitetaan seurakontekstissa käytännössä esimerkiksi suurempaa systemaattisuutta, pätevämpiä ohjaajia ja parempia olosuhteita.

Ammattimaistumiskehitys juontaa juurensa ympäröivän yhteiskunnan muutoksista. Paine ammattimaistumiselle seuratoiminnassa syntyy, kun vapaaehtoispotentialia ei pysty vastaamaan seuroille asetettuihin vaatimuksiin. Kasvaneen koulutustason, kulutuskeskeisyyden ja markkinalogiikan myötä yksittäisten kansalaisten asettamat vaatimukset seuran toimintaa kohtaan ovat kasvaneet. Kuluttajien elinpiirit ja sitä kautta vapaa-ajan mahdollisuuksien kirjo on kasvanut. Samalla myös lainopilliset, hallinnolliset, teknologiset ja taloudelliset vaatimukset seurojen toimintaa kohtaan ovat kasvaneet. (Koski & Mäenpää 2018, 24)

Seuratoiminnassa kuluttajamainen suhtautuminen liikuntaan on lisääntynyt pitkäaikaisen sitoutumisen vähetessä. Seuratoimintaa saatetaan arvioida kuluttajälähtöisesti suhteessa omaan taloudelliselle panokselle saatuun vastineeseen. (Kokkonen 2015, 285–290.) Yksittäinen kansalainen voikin siis nähdä seuratoiminnan yhä vahvemmin kulutustuotteena, ja jos esimerkiksi lähiseurain toiminta ei miellytä, siirrytäänkin johonkin toiseen seuraan, jossa toimintaa tehdään laadukkaammin ja ammattimaisemmin, tai kokonaan muuhun vapaa-ajan aktiviteettiin. Seurat kilpailevat ihmisten vapaa-ajasta kaiken muun vapaa-ajan tarjonnan kanssa. (Härkönen ym. 2016, 4.)

Kasvaneet vaatimukset seuratoiminnalle yhdistettynä vapaaehtoisten yhä hankalampaan löytämiseen ja toisaalta vapaaehtoisten lyhytaikaiseen sitoutumiseen toimintaan ovat johdaneet siihen, että paine työntekijöiden palkkaamiseen on kasvanut. Vuonna 2016 jo joka viidennessä seurassa oli palkattu päätoiminen työntekijä, kun vuonna 2006 päätoimisia oli 12 prosentissa seuroja. (Koski & Mäenpää 2018, 67.)

Työntekijöiden palkkaamista on myös vauhdittanut se, että valtio on myöntänyt seuroille vuodesta 2009 alkaen kehittämistukea, jonka myötä palkkaaminen on tullut monille seuroille mahdolliseksi (Mäenpää 2016, 31). Seuratoiminnan kehittämistuki eli seuratuki on urheiluseuroille jaettava valtionavustus, jonka tavoitteena on lisätä lasten ja nuorten liikuntaharrastusta ja kehittää urheiluseuratoimintaa. Seuratukea on jaettu seuroille yhteensä noin 4–5 miljoonaa euroa vuosittain. Seuroille myönnetyn tuen summasta noin kaksi kolmasosaa on kohdistunut seurojen palkkaushankkeisiin ja yksi kolmasosa toiminnallisiin hankkeisiin. (Turpeinen, Hakamäki, Hentunen, Laine & Lehtonen 2018, 4–11.)

Kosken ja Mäenpään seuratutkimuksessa (2018, 69) käy ilmi, että seuran koko ennustaa palkallisen todennäköisyyttä. Suurimmissa, yli 900 jäsenen seuroissa jo 70 prosentilla oli vähintään yksi kokopäiväinen palkallinen työntekijä vuonna 2016.

Päätoimisen työntekijän palkanneiden seurojen määrällinen kasvu on ollut suurta keskiarvoissa, 301–900 jäsenen seuroissa. Vuonna 2006 vajaalla 20 prosentilla näistä seuroista oli palkattu kokopäiväinen työntekijä, mutta vuonna 2016 luku oli jo lähes 40 prosenttia. Myös pienissä, alle 100 jäsenen seuroissa palkkauskehitys on ollut suhteellisen voimakasta. Ammattimaistumisessa ollaankin siirrytty vaiheeseen, jossa myös pienemmät seurat palkkaavat työntekijöitä. (Koski & Mäenpää 2018, 69.)

Ammattimaistuminen ja yhä kasvava työntekijöiden palkaaminen seuroihin tuo omat muutoksensa ja haasteensa seuratoimintaan. Urheiluseurojen luonne on Valtioneuvoston (2018, 4) liikuntapoliittisen selonteon mukaan jossain määrin muuttunut kansalaistoimintayhteisöistä palveluorganisaatioiden suuntaan. Huolta herättää harrastamisen hinnan nousu, sillä Liikuntapoliittisen selonteon (Valtioneuvosto 2018, 32) mukaan nyt jo moni lapsi joutuu jäämään seuratoiminnan ulkopuolelle perheen taloudellisen aseman vuoksi.

Seurojen taloudellinen volyyymi on kasvanut viime vuosina voimakkaasti. Seuratoimintaan osallistuminen maksetaan nykyään yleisemmin suoralla rahalla kuin aikaisempina vuosikymmeninä. Samalla seurojen varainhankinnan suhteellinen osuus tulonmuodostuksesta on vähentynyt merkittävästi. (Koski & Mäenpää 2018, 76–78.)

Koski (2009, 11) nostaakin esiin, että markkinalogiikan ylivalta alkaa olla uhka koko kansalaisyhteiskunnan idealle. Suomalainen yhteiskunta perustuu siihen, että julkisella, kaupallisella ja kolmannella sektorilla on omat roolinsa yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämässä. Koski huomauttaa, että huolestuttava piirre markkinalogiikan vahvistumisessa on se, että kuvitellaan yhden logiikan toimivan kaikissa tilanteissa ja ympäristöissä – niin julkisella, kaupallisella ja kolmannella sektorilla. (Koski 2009, 11–12.) Talkootyön ja vapaaehtoistoiminnan merkitys uhkaa hiipua, kun palveluista ja osallistumisesta halutaan maksaa suoralla maksulla. (Koski & Mäenpää 2018, 106.)

2.3 Kansalaistoiminta seuroissa

Seuratoiminnan perusta on kansalaistoiminnassa, jonka harteille on suomalaisessa liikuntajärjestelmässä säilyetty paljon (Koski 2009, 5).

Koski (2009, 23–24; 2000, 44) kuvaa seurassa toimivia ihmisiä teoreettisesta näkökulmasta jakamalla heidät neljään kategoriaan David Unruh'n (1979) ajatuksia soveltaen. Seuratoiminta tai jonkin yksittäisen seuran toiminta voidaan nähdä sosiaalisena maailmana. Ihmisten sitoutumisessa tähän sosiaaliseen maailmaan voidaan löytää erilaisia astei-

ta. Seuratoiminnassa on hyvä huomioida, että siihen osallistuvia ihmisiä ei kannata tarkastella yhtenä yhtenäisenä joukkona. (Koski 2009, 23–25.)

Unruh on kehittänyt luokituksen sosiaalisiin maailmoihin osallistujien tyypeistä. Unruh'n luokituksessa on neljä erilaista tyyppiä: muukalaiset, turistit, regulaarit ja sisäpiiriläiset. (Koski 2009, 23–24; Koski 2000, 44.)

Muukalaiset seuraavat toimintaa taustalla. He ovat esimerkiksi vanhempia, jotka jättävät lapsensa kentälle osallistumatta seuratyöhön tai edes uhraamatta ajatuksia sille. Turistit vierailevat aika ajoin hetken seuratoiminnan äärellä. Vierailu on kuitenkin usein lyhyt. Muukalaisille ja turisteille seuran toiminnan tai koko lajin merkitysmaailma jää vieraaksi. (Koski 2009, 23–24; Koski 2000, 44.)

Säännöllisesti toimintaan osallistuvat ja sitoutuvat regulaarit ovat alkaneet ymmärtää seuratyön ja lajin sisältöjä, ja he ovat jo jonkin verran sisällä kyseisessä sosiaalisessa maailmassa. Regulaarit ovat mukana säännöllisesti esimerkiksi varainhankinta- tai toimitsijatehtävissä. Sisäpiiriläiset ovat lähimpänä seuran ydintä. He luovat seuran toimintaa ja rekrytoivat uusia toimijoita. Seuratyöllä on merkittävä rooli sisäpiiriläisten elämässä. (Koski 2009, 23–24; Koski 2000, 44.)

Huoli vapaaehtoisuuskulttuurin säilymisestä seuratoiminnassa on ollut jo pitkään puheenaiheena yhteiskunnassa. Vapaaehtoistyötä tekevien määrä seuroissa ei ole kuitenkaan hiipunut vaan pikemminkin päinvastoin. (Kokkonen 2015, 285.)

Vaikka seurat toimivat yhä ammattimaisemmin, uusien vapaaehtoistoimijoiden löytämisessä koetaan haasteita ja vapaaehtoiset sitoutuvat toimintaan projektimaisemmin, seuratuhtimukset osoittavat, että niin sanottujen tosiaktiivien, eli sisäpiiriläisten, määrä on lisääntynyt seuroissa. Tosiaktiivisten toimijoiden määrä seuraa kohden on ollut tasaisessa kasvussa vuodesta 1986. (Koski 2009, 84–86; Koski & Mäenpää 2018, 64–66.)

Tosiaktiivisten toimijoiden määrän lisääntymisen taustalla on etenkin junioriurheilun vahvempi organisoituminen. Joukkueiden tai ryhmien, erityisesti tavoitteellisten, ympärille on muodostunut uusia tehtäviä, jotka vaativat lisää toimijoita. (Koski & Mäenpää 2018, 64–65.) Vapaaehtoisten määrän kasvua selittää myös liikuntamuotojen määrän lisääntyminen, väestönkasvu ja seuraharrastamisen suosion kasvu etenkin tyttöjen keskuudessa (Kokkonen 2015, 285).

Tosiaktiivisten määrän lisääntyminen on seurojen kannalta tietysti hyvä asia, mutta Koski kuitenkin arvelee, että kyseessä voi olla enemmänkin velvoitteellista "uhrautumista" kuin pyyteetöntä vapaaehtoistyötä (Koski 1.2.2019).

Seuroissa tapahtuvassa vapaaehtoistyössä voikin olla vapaaehtoisuuden sijaan kyse eräänlaisesta näennäisvapaaehtoisuudesta, velvollisuuden täyttämisestä. Monissa lajeissa sitoutuminen intensiiviseen toimintaan on ehtona, mikäli haluaa olla harrastuksessa mukana. (Koski 2000, 49–50.)

Vanhemmat näkevät seurajäsenyyden oman lapsen harrastusajan mittaiseksi projektiksi (Kokkonen 2015, 285). Individualisoituneet seuratoimijat kiinnittyvät seuraan oman tai perheen elämänvaiheeseen liittyen, ja siten seuratoiminnasta on siten projektiluontoista toimijoiden keskittyessä ryhmä- tai joukkueetasolle. Ryhmät saattavat olla hyvinkin itsenäisiä toimintayksiköitä. Seuran sijaan kiinnitytään ryhmään, ja koko seuran jatkuvuudesta kiinnostuneet ovat harvassa. (Koski 2000, 53; Koski 2009, 50; Koski & Mäenpää 2018, 46.) Projektiluontoinen sitoutuminen aiheuttaa seuroissa haasteita jatkuvuudelle. Seura-perinteet eivät välttämättä välity sukupolvelta toiselle, ja keskeisiksi viiteryhmiksi tulevat itse seuran sijaan ryhmät ja joukkueet. (Kokkonen 2015, 285.)

Jo pidempään valloilla ollut trendi, jossa niin sanotun emoseuran merkitys on heikkene-
mään päin, näyttää siis vahvistuneen entisestään (Koski & Mäenpää 2018, 46). Viitteitä tästä on jo Kosken (2000, 53) artikkelissa Liikunta kansalaisaktiivisuutena 20 vuoden ta-
kaa. Samalla yhä lisääntyneet palkatut ammattilaiset, kuten toiminnanjohtajat ja valmen-
nuspäälliköt, tukevat vapaaehtoisten toimintaa ja toiminnan organisointia (Koski & Mäen-
pää 2018, 65).

2.4 Seuratoiminnan tulevaisuus

Seuratoiminnan asema yhteiskunnassa on vahva, ja yhteiskunnan kannalta elinvoimainen ja kehittyvä kansalaisyhteiskunta on tavoiteltava tila myös tulevaisuudessa. Liikuntakulttuurissa tavoitteena on jatkossakin, että mahdollisimman suuri osa liikuntatoiminnasta or-
ganisoituu nimenomaan kansalaistoiminnan kautta. Seuratoiminnan halutaan säilyvän selkeästi omaleimaisena, ensisijaisesti vapaaehtoistyöhön perustuvana toimintamuotona, johon kansalaiset voivat osallistua ilman taloudellisia tai muita esteitä. (Valtioneuvosto 2018, 33.)

Liikuntapoliittisessa selonteossa nähdään tärkeänä kansalaistoiminnan esteiden purkaminen. Kansalaistoiminnan ylle on 2000-luvulla kasattu lisää byrokraattisia velvoitteita ja ra-
situksia, mikä on vaikeuttanut seuroja keskittymästä itse toimintaan. (Valtioneuvosto 2018, 37.)

Keskeinen tulevaisuuden kehityssuunta on suurten seurojen vahvistuva asema. Kahdeksan prosenttia seuroista jäsenmäärältään suurimmasta päästä pitää sisällään 45 prosenttia kaikista seurajäsenistä. Arvioidaan, että suurten seurojen toimintalogiikka ja käytännön toimintamallit valuvat vuosien saatossa myös muihin seuroihin, ja siten ne muovaavat

seurakenttää. On mahdollista, että suuret seurat valtaavat yhä enemmän tilaa pieniltä ja keskikokoisilta seuroilta. (Koski & Mäenpää 2018, 108.) Yksi mahdollinen tulevaisuuden kehityssuunta seuratoiminnassa on myös se, että kunnat ryhtyvät asettamaan seuroille entistä enemmän velvoitteita tai toiveita esimerkiksi ennaltaehkäisevän terveystyön suuntaan. (Koski & Mäenpää 2018, 104)

Mäenpään (2016 34–36) mukaan yksi seuratoiminnan tulevaisuuden visio vuonna 2050 on se, että suomalainen seuraverkosto jakautuu kolmeen tasoon: suurseuroihin, keskisuurin ja pieniin seuroihin. Kullakin tasolla on omat säädökset, verottajan ohjeistukset ja lait. Esimerkiksi yhdistylakiin on tehty muutoksia suurten seurojen laajan ja monimuotoisen toiminnan vuoksi (Mäenpää 2016, 35).

Toinen visio vuodelle 2050 on se, että kolmas sektori hiipuu, ja valtalajien suuret seurat jatkavat toimintaansa pääosin yrityksinä, ja koko liikunnan harrastuskenttä on kauttaaltaan kaupallistunut. Vapaaehtoisuuteen perustuvan seuratoiminnan brändi on leimaantunut heikoksi ”amatöörien puuhasteluksi”, ja ry-muotoisina toimii enää alle sadan jäsenen pienseuroja. (Mäenpää 2016, 35–36.)

2.5 Jalkapallon asema suomalaisessa liikuntakulttuurissa

Suomalaisessa liikuntakulttuurissa joukkuelajien suosio on viime vuosikymmeninä vahvistunut suhteessa yksilölajeihin (Kokkonen 2015, 362). Jalkapallo ei noussut maaseutuvoittoisessa Suomessa valtalajin asemaan 1900-luvun ensimmäisten vuosikymmenien aikana. Lajikulttuurin nousua hidasti myös porvarillisen ja työväen urheilun välinen kahtiajako, joka jakoi resurssit kahteen leiriin. (Lavikainen 2020, 54–55.)

Joukkuelajien suosion kasvu pohjaa 1960- ja 1970-lukujen kaupungistumiskehitykseen, joka takasi edellytykset joukkuelajien harrastajamäärien kasvuun kaupungeissa. Jalkapallo jäi kuitenkin alussa olosuhdekehityksessä etenkin jääkiekon jalkoihin, ja jalkapallon osalta olosuhdekehitys lähti kunnolla käyntiin vasta 2000-luvulla. (Lavikainen 2020, 54–56).

Suomalaisen jalkapallon ja jalkapalloseurojen kattojärjestönä toimii Suomen Palloliitto. Sillä on jäsenseuroja 878. Suomessa on rekisteröityjä jalkapallopelaajia 136 055 ja harrastajia, eli rekisteröimättömiä pelaajia noin 375 000. Jalkapallo on Suomen harrastetuin laji. Lajin parissa toimii arviolta 99 000 vapaaehtoista. (Palloliitto 2020a.)

Jalkapallon harrastajamäärät ovat kasvaneet 1990-luvulta lähtien voimakkaasti. Vuosina 1995–2017 rekisteröityjen pelaajien määrä Suomessa lähes kaksinkertaistui. Harrastajamäärien kasvu on luonut myös pohjaa valmennuksen ammattimaistumiselle. (Lavikainen 2020, 55.) Yhteensä jalkapalloseuroissa on vuonna 2020 661 päätoimista seuratyönteki-

jää, joista 411 toimii junioripäällikkönä, valmennuspäällikkönä tai valmentajana (Palloliitto 2020a). Palloliiton strategiassa 2016–2020 tähdätään pelaajien ja seuratoimijoiden, niin vapaaehtoisten kuin palkattujen, määrän kasvuun seuroissa (Palloliitto 2016, 27–29).

Jalkapallo on hyötynyt myös maahanmuuttajataustaisen väestön kasvusta, kun taas esimerkiksi jääkiekossa ja pesäpallossa kantasuomalaisten osuus harrastajista on suurempi (Kokkonen 2015, 362).

Vuonna 2019 julkaistun UEFA SROI -mallinnuksen mukaan jalkapallon yhteiskunnallinen vaikuttavuus on Suomessa 770 miljoonaa euroa vuodessa. Jalkapallolla on niin terveydelisiä, sosiaalisia kuin taloudellisia vaikutuksia ja hyötyjä yhteiskunnalle. (Palloliitto 2019a)

3 Seura on yhdistys

Liikuntaseurojen toimintamuoto Suomessa on yhdistys. Tosin seurakäsitteen määrittelyä on sekoittanut viime vuosina esimerkiksi osakeyhtiömuotoiset seurat, joiksi lukeutuvat joidenkin valtalajien pääsarjojen edustusjoukkueet. (Koski & Mäenpää 2018, 105.)

Seura on juridisesti aatteellinen yhdistys, joka toteuttaa yleishyödyllistä tarkoitusta ja sijoittuu yhteiskunnassa julkista ja kaupallista sektoria täydentävälle kolmannelle sektorille (Perälä ym. 2008, 13; Seuraohjelma 2020a). Aatteellisuus on esimerkiksi palveluiden tuottamista jäsenille tai muille kuin jäsenille, hyväntekeväisyyttä tai jonkin aatesuunnan edistäminen. Taloudellinen toiminta ei ole aatteellisuutta. (Loimu 2010, 23–24.)

Yhdistystoiminta eroaakin esimerkiksi liiketoiminnasta siten, että yhdistystoiminnalle on tyypillistä, ettei siinä tavoitella taloudellista tulosta. Yhdistyksellä ei ole omistajia. Yhdistys voi olla joko rekisteröity tai rekisteröimätön. Vain yhdistysrekisteriin rekisteröidyt yhdistykset ovat oikeuskelpoisia. (Perälä ym. 2008, 13–15.)

Yhdistykset voidaan jaotella eri asteille sen mukaan, millainen on yhdistyksen jäsenistö. Yhdistyksen jäsenenä voi olla luonnollisia henkilöitä, eli ihmisiä, tai oikeushenkilöitä, kuten yrityksiä tai muita yhdistyksiä. (Loimu 2010, 23–25.) Yhdistys, joka muodostuu luonnollisista henkilöistä eli ihmisistä, on ensimmäisen asteen yhdistys. Seurat ovat lähtökohtaisesti ensimmäisen asteen yhdistyksiä. Toisen asteen yhdistykset muodostuvat ensimmäisen asteen yhdistyksiä. Tällaisia ovat liikunnan saralla esimerkiksi lajiliitot. Kolmannen asteen yhdistykset muodostuvat toisen asteen yhdistyksistä ja niin edelleen. (Loimu 2010, 25.)

3.1 Yhdistyksen toimintaa määräävät normit

Yhdistystoiminnan perusta on Suomen perustuslaissa, jonka mukaan jokaisella on yhdistymisvapaus. Siihen sisältyy oikeus ilman lupaa perustaa yhdistys, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan. (Suomen perustuslaki 731/1999 13 §.)

Yhdistysten toimintaa määrää lainsäädännössä yhdistyslaki. Yhdistyslaki koskee niin rekisteröityjä kuin rekisteröimättömiä yhdistyksiä (Perälä ym. 2008, 57). Seurat törmäävät toiminnassaan paljon myös muuhun lainsäädäntöön, kuten tietosuojaa ja henkilötietoja sekä alaikäisten turvallisuutta koskevaan lainsäädäntöön.

Tarkemmin yhdistyksen toimintaa määrittelee yhdistyksen omat säännöt. Yhdistyslaki rajoittaa yhdistysten toimintaa melko maltillisesti, ja suurimmat rajoitukset tulevatkin yhdistyksen omista säännöistä. (Myllymäki & Hinkka 2016, 17.)

Kaikkia yhdistyksiä koskee kirjanpitovelvollisuus, ja ne ovat velvollisia laatimaan kirjanpitolain ja -asetuksen vaatimukset täyttävän tilinpäätöksen, joka sisältää tuloslaskelman, taseen ja liitetiedot. (Perälä ym. 2008, 95).

Yhdistyslaissa on säädetty yhdistysrekisteriin merkitsemisestä. Yhdistysrekisteriä pitää patentti- ja rekisterihallitus. (Yhdistyslaki 1989/503 47 §)

3.2 Yhdistyksen päätöksenteko ja hallinto

Yhdistyslain (1989/503 16 §) mukaan ylintä valtaa pitävät yhdistyksessä sen jäsenet. Yhdistyksen jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksessa (Yhdistyslaki 1989/503 17 §). Yhdistyslain velvoittama hallinnollinen toimielin yhdistyksissä on hallitus (Yhdistyslaki 1989/503 35 §). Yhdistyksen jäsenet valitsevat yhdistykselle hallituksen yhdistyksen kokouksessa (Yhdistyslaki 1989/503 23 §).

Yhdistyksen kokouksia kutsutaan esimerkiksi vuosi-, jäsen-, kevät- ja syyskokouksiksi. Jos yhdistyksellä on vuodessa yksi kokous, siitä käytetään yleensä nimeä vuosikokous. Kahden yhdistyksen kokouksen mallissa yleensä kevätkokouksessa käsitellään päättyneen vuoden asiat, kuten tilinpäätös ja toimintakertomus, ja syksyllä päätetään tulevan vuoden asioista, kuten hallituksen kokoonpanosta. (Paasolainen 2012, 9.)

Yhdistyksellä on jokin tarkoitus tai tehtävä, joka on määritelty yhdistyksen säännöissä. Sen toteuttaminen on yhdistyksen jäsenten vastuulla (Perälä ym. 2008, 25–27.) Liikunta-seuroilla toimintaa ohjaava aate voi olla esimerkiksi erilaisten liikuntapalvelujen tuottaminen tai liikuntakasvatuksen edistäminen.

Jäsenet valitsevat yhdistykselle hallituksen yhdistyksen kokouksessa, ja hallituksen tehtävä on huolehtia yhdistyksen tarkoituksen tai tehtävän toteutumisesta. Hallitus valvoo, johtaa ja ohjaa yhdistyksen toimintaa. (Perälä ym. 2008, 25–27.)

Hallintovaltaa käyttää yhdistyksen hallitus. Jako päätäntävällän ja hallintopäätävällän välillä on siis periaatteessa selkeä: jäsenet päättävät ja hallitus toteuttaa päätetyt asiat. Käytännössä ero niiden välillä on kuitenkin häilyvä. Yhdistyslaissa on lueteltu tärkeimmät asiat, jotka kuuluvat jäsenkokouksen päätettäväksi ja hallituksen hoidettavaksi, mutta päätäntävällän ja toimeenpanovallan väliin jää joukko asioita, jotka eivät varsinaisesti kuulu kumpaankaan ryhmään. (Loimu 2010, 67–71.)

3.3 Yhdistyksen hallitus

Hallitus on yhdistyksessä lakisääteinen hallintovaltaa käyttävä elin. Yhdistyslaki määrää, että yhdistyksellä on oltava hallitus, johon kuuluu puheenjohtaja ja vähintään kaksi jäsen-

tä. Hallitus hoitaa yhdistyksen asioita, edustaa yhdistystä sekä huolehtii, että yhdistyksen kirjanpito on laillinen ja varainhoito on järjestetty luotettavasti. Tarkemmin hallituksen lakisääteisistä velvoitteista on kirjattu yhdistyslaissa. (Yhdistyslaki 1989/503 35 §)

Hallituksen jäsenen ei tarvitse olla yhdistyksen jäsen, ellei säännöissä ole nimenomaan näin määrätty (Loimu 2010, 152). Hallitus tai joku sen jäsenistä voidaan erottaa milloin tahansa, jos valitsijoiden luottamus hallitusta tai jotakuta sen jäsentä kohtaan loppuu. Erottamispäätöksen tekee aina yhdistyksen kokous. (Loimu 2010, 162.)

Yhdistyslaki ei määrää hallituksen sisäisistä päätöksentekomuodoista. Hallitus tekee päätöksiä puheenjohtajan kutsumana hallituksen kokouksissa, ja päätöksenteko noudattelee yleisesti yhdistyksen kokousten tavoin enemmistöperiaatetta. Hallitus on päätösvaltainen, kun vähintään puolet hallituksen jäsenistä on kokouksessa läsnä. (Loimu 2010, 162–163.)

Hallituksen tehtävä on toimeenpanna yhdistyksen kokouksen tekemät päätökset (Paasolainen 2012, 11). Hallitus vastaa organisaatiosta ja henkilökunnasta ja siitä, että yhdistyksellä on toimiva johtamis- ja valvontajärjestelmä. Hallitus voi delegoida tehtäviään, mutta vastuu toiminnasta ja sen valvonnasta säilyy hallituksella. Hallitus voi päättää esimerkiksi työntekijän palkkaamisesta ja joku hallituksen jäsenistä toimii työntekijän esimiehenä. (Seuraohjelma 2020a.)

3.4 Hallituksen puheenjohtaja ja jäsenet

Yhdistyslain mukaan yhdistyksen hallituksella tulee olla puheenjohtaja, joka ei saa olla vajaavaltainen. Puheenjohtajalla on oikeus kirjoittaa yhdistyksen nimi. (Yhdistyslaki 1989/503 35–36 §.)

Puheenjohtajalla on keskeinen asema hallituksen toimivuuden kannalta. Hän valvoo, että yhdistys täyttää sille lain ja sääntöjen mukaan asetetut tehtävät. Puheenjohtajan on saatava hallitus työskentelemään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Perälä ym. 2008, 124–125.)

Yhdistyksen toimihenkilöille ja toimielinten, kuten hallituksen, jäsenille voidaan maksaa palkkioita, mutta yhdistyksen avoimuuden nimissä olisi hyvä julkistaa vuosikertomuksessa eri toimielinten jäsenten palkkioiden kokonaismäärät ja palkkioiden maksamisen periaatteet. Hallituksen jäsen ei osallistu sellaisen asian valmisteluun, käsittelyyn, päätöksentekoon ja toimeenpanoon, jossa hänen objektiivisesti arvioiden voidaan katsoa olevan esteellinen. (Seuraohjelma 2020a.)

3.5 Yhdistyksen operatiivinen johto

Suuremmissa yhdistyksissä on usein palkattuja työntekijöitä. Urheiluseuroilla saattaa olla palkattuna esimerkiksi toiminnanjohtaja tai valmennuspäällikkö. Hallitus voi delegoida omaa valtaansa palkatuille työntekijöille tai erilliselle johtoryhmälle, joiden tehtävä on panna täytäntöön hallituksen päätöksiä. Velvollisuus toiminnan valvomisesta säilyy kuitenkin aina hallituksella. (Rauste 2017, 111–113.)

Yhdistyslaissa on määritelty yhdistyksen puheenjohtajan ja hallituksen asema mutta ei operatiivisen johdon, kuten toiminnanjohtajan tai muiden palkallisten asemaa. Esimerkiksi osakeyhtiölaissa on tarkkaan määritelty hallituksen ja toimitusjohtajan asemat. Yhdistyslaissa ei kuitenkaan ole mainintaa toiminnanjohtajan asemasta. Kyseessä ei siis ole juridisesti toimielin, vaikka toiminnanjohtaja saattaa toimia yhdistyksessä vastaavalla tavalla kuin toimitusjohtaja osakeyhtiössä. Toiminnanjohtajan tai vastaavan palkallisen katsotaankin olevan yhdistyksessä ainoastaan työntekijän asemassa. (Perälä ym. 2008, 85–86.)

Pienissä yhdistyksissä ei ole välttämättä toiminnanjohtajaa tai erillistä johtoryhmää, joka toimeenpanisi hallituksen päätöksiä. Hallitus muodostaakin usein yhdistyksen aktiivisten toimijoiden ydinjoukon. Tällöin siis hallitus saattaa toimia myös operatiivisessa johdossa ja toimeenpanna omia päätöksiään hyvinkin konkreettisesti. (Myllymäki & Hinkka 2016, 31.)

3.6 Yhdistyksen taloudelliset vastuut

Vastuu yhdistyksen taloudenhoidon asianmukaisesta järjestämisestä on yhdistyksen hallituksella (Yhdistyslaki 1989/503 35 §).

Aatteelliset yhdistykset ovat velvollisia pitämään kirjaa tuloistaan ja menoistaan. Yhdistys laatii kultakin tilinpitovuodelta tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen, jotka vahvistetaan yhdistyksen kokouksessa. (Rauste 2017, 144.) Tilinpäätöksen laatimisperusteista ja sisältövaatimuksista on kirjanpitolaissa selkeät määräykset (Perälä ym. 2008, 95).

Yhdistyksellä tulee olla toiminnantarkastaja ellei sillä ole tilintarkastajaa (Yhdistyslaki 1989/503 38 §).

Tilintarkastuslain 2 luvun 2 §:n mukaan yhteisö tai säätiö on tilintarkastusvelvollinen, eli sillä tulee olla tilintarkastaja, kun päättyneellä ja sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella vähintään kaksi seuraavista kriteereistä on täyttynyt:

- taseen loppusumma on yli 100 000 euroa
- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto on yli 200 000 euroa
- palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä

Toiminnantarkastajan on tarkastettava yhdistyksen talous ja hallinto sekä annettava tarkastuksestaan kirjallinen toiminnantarkastuskertomus tilinpäätöksestä päättävälle yhdistyksen kokoukselle. Jos tarkastuksessa on ilmennyt, että yhdistykselle on aiheutunut vahinkoa tai tätä lakia tai sääntöjä on rikottu, siitä mainitaan toiminnantarkastuskertomuksessa. (Yhdistylaki 1989/503 38 §.)

Lähtökohtaisesti yhdistykset eivät ole tuloverovelvollisia, sillä ne ovat yleishyödyllisiä yhteisöjä (Loimu 2010, 209). Tuloverolain (22 §) mukaan yhteisö on yleishyödyllinen silloin kun se:

- se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siiveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä;
- sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin;
- se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä.

Kuitenkin yleishyödyllinen yhteisö on Tuloverolain 23 §:n mukaan verovelvollinen saamaansa elinkeinotulosta.

Lähtökohtaisesti sellainen toiminta, jossa varoja kerätään vain yhdistyksen jäseniltä, ei ole elinkeinotoimintaa. Myöskään esimerkiksi toiminnan rahoittamiseksi tarkoitetuista arpajaisista, kilpailuista tai vastaavista toiminnoista saatu tulo ei ole elinkeinotuloa. (Loimu 2010, 210.)

4 Liikuntaseuran toimintaan liittyvät erityispiirteet

Liikuntaseuran toiminnassa on paljon ulottuvuuksia ja kysymyksiä, joihin yhdistyslaki tai yhdistysrekisteriin kirjatut seuran säännöt ota välttämättä mitään kantaa. Seuran sisällä saattaa olla omia ryhmiä, jaostoja tai joukkueita, joiden oikeuksista, velvollisuuksista ja keskenäisistä suhteista ei ole määrätty yhdistyslaissa eikä yhdistyksen omistussäännöissä. (Rauste 2017, 97–98.) Myös esimerkiksi jäsenen ja seuran välisestä sopimussuhteesta ja sopimuksen ehdoista ei useinkaan ole riittävästi tietoa (Rauste 2017, 15).

Yhdistyslaki on laadittu kaikenlaisia aatteellisia yhdistyksiä varten, ja siksi se on varsin yleispiirteinen seuratoiminnan näkökulmasta. Yhdistyslakia laadittaessa ei ole voitu ottaa huomioon liikuntaseurojen erityistarpeita, joten yhdistyslaki ja käytännön liikuntaseuratyö ovat erkaantuneet kauas toisistaan. (Rauste 2017, 97–98.)

Seurojen toiminta on paljon monimuotoisempaa nyt kuin mikä on ollut yhdistyslain lähtökohta. Yhdistyslaki ei esimerkiksi mainitse mitään seuran hallituksen alapuolella olevien toimielimien ja yksiköiden asemasta. (Rauste 2017, 97–98.)

4.1 Seuran sisäiset päätösvaltasuhteet

Ylintä valtaa yhdistyksessä, kuten seurassa, käyttävät seuran jäsenet. Seuroissa pidetään jäsenkokouksia yleensä vain kerran tai kaksi vuodessa. Siitä johtuen jäsenkokouksissa päätetään yleensä vain tärkeimmistä seuran toimintaan liittyvistä asioista. Jäsenkokousten välissä toiminnan johtamisesta vastaa hallitus. (Rauste 2017, 99–100.)

Seuroilla saattaa olla hallituksen lisäksi erilaisia toimi- ja valiokuntia tai jaostoja organisaation sisällä. Tosin toimielinten määrä ainakin liikuntaseuroissa on vähenemään päin: toimielinten sijaan jollekin erityisosa-alueelle nimetäänkin yksittäinen johtokunnan jäsen tai palkattu työntekijä. Seurojen muodollinen organisoituminen onkin keventynyt, minkä syyinä ainakin osin on ihmisten vähentynyt kiinnostus toimikunta- ja kokoustyöskentelyyn. (Koski & Mäenpää 2018, 57–59.)

Vaikka yhdistyslaissa määrätään, että hallitus hoitaa yhdistyksen asioita ja edustaa yhdistystä, käytännössä seuran hallitus usein delegoi päätösvaltaansa eteenpäin jollekin toimielimelle tai toimihenkilölle, etenkin isoissa seuroissa. Yhdistyslain ja käytännön seuratoiminnan välinen erkaantuminen näkyykin siinä, että vähänkin laajemmin toimivissa seuroissa hallitus ei välttämättä tee kaikkia yhdistystä koskevia päätöksiä ja sitovia oikeustoimia. (Rauste 2017, 100–101.)

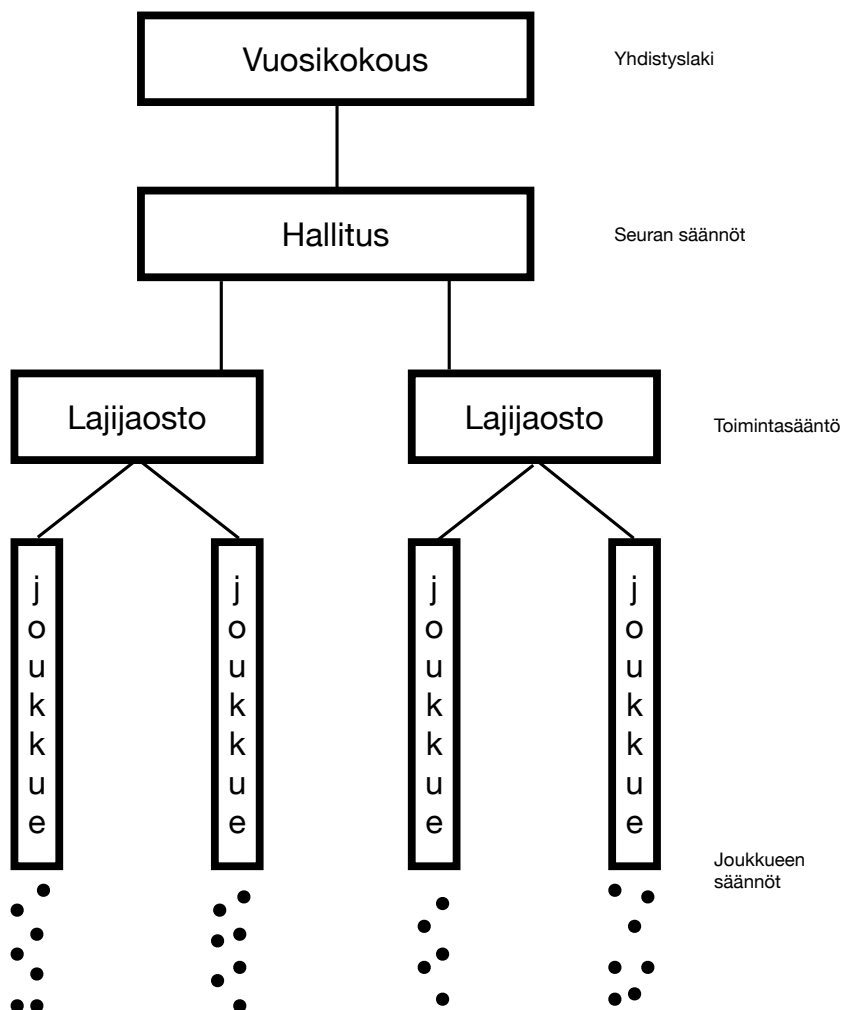
Mikäli hallitus delegoi tehtäviään, sen tulisi antaa selkeä toimeksianto toimielimelle tai toimihenkilölle, tarjota riittävät resurssit ja valvoa, että tehtävä hoidetaan asianmukaisesti (Loimu 2010, 172).

Yhdistyksen asioiden hoitaminen kuitenkin yhdistyslain mukaan hallitukselle myös seuran päivittäisessä toiminnassa. Pelkästään seuran hallituksen omaan päätöksentekoon nojautuva malli ei kuitenkaan käytännössä toimi vähänkään suuremmissa seurassa, sillä päätettäviä asioita saattaa olla paljon. (Rauste 2017, 134–136)

Merkittävä osa seuran toiminnassa tehtävistä päätöksistä ja oikeustoimista tapahtuu yksittäisten ryhmien ja joukkueiden tasoilla. Yksittäisellä joukkueella tai ryhmällä voi olla niin vakiintunut asema, että sillä on myös itsenäistä päätösvaltaa. Itsenäiset yksiköt, kuten joukkueet, on mahdollista nähdä olevan myös rekisteröitymättömiä yhdistyksiä yhdistyksen sisällä. (Rauste 2017, 115.)

Jotta seuran hallitus voi delegoida päätösvaltaansa mutta estää sen hallitsematon valuminen alemmille toimintayksiköille, hallitus hyväksyy seuralle toiminta- tai hallintosäännön. Siinä päätöksenteon pelisäännöt on selkeästi kirjattu. Tällöin hallituksen tehtäväksi jää koko seuran toiminnan johtaminen sekä valvominen, että toimintasäännöissä mainitut elimet käyttävät päätösvaltaansa ainoastaan heille määriteltyjen rajojen sisällä. (Rauste 2017, 134–136.)

Näin ollen hiemankin suuremmissa seuroissa käytännössä seuran hallitus päättää ennen kaikkea seuran keskushallinnosta, toimintasäännöstä, ja organisoii seuran taloushallinnon sekä päättää mahdollisten työntekijöiden palkkaamisesta, heidän työehdoistaan ja valvoo työntekijöiden toimintaa. Hallitus voi delegoida päätösvaltaansa alaspäin yhdistyksen sisällä asioissa, jotka eivät ole yhdistyslaissa tai kyseisen yhdistyksen säännöissä erikseen mainittu hallituksen päätettäväksi. Hallituksella on kuitenkin aina oikeus ottaa yksittäinen asia päätettäväkseen, vaikka se olisi aiemmin antanut päätösvallan esimerkiksi jaostolle tai ryhmälle. (Rauste 2017, 108–110.)



Kuvio 4. Seuran sisäiset säännöt tilanteessa, jossa seuralle on määritelty toimintasääntö. (Mukaiiltu: Rauste 2017, 136.)

4.2 Seuran taloudenhoito

Seura kerää varoja varsinaiseen toimintaansa. Seuran hallitus vastaa seuran taloudesta, ja määrittelee esimerkiksi varainhankinnan muodot ja periaatteet. Yhdistyksen taloushallinto tulee olla asianmukaista ja laadullisesti sekä määrällisesti riittävää. (Seuraohjelma 2020a.)

Yleensä seuran toiminnan suurimmat tuotot tulevat sen varsinaisesta ydintoiminnasta: jäsenmaksuista, valmennuksen ja liikuntapalveluiden tarjoamisesta sekä kilpailuiden ja tapahtumien järjestämisestä. Muita tuloja ovat esimerkiksi avustukset esimerkiksi kunnilta tai lajiliitoilta. Kiinteitä kuluja ovat esimerkiksi liikuntatilojen käyttömaksut ja valmentajien tai ohjaajien kulut. (Härkönen ym. 2016, 16.)

Seuran sisällä olevilla ryhmillä kuten jaostoilla tai joukkueilla voi olla kullakin oma tili. Niille yksiköt keräävät toimintaansa tarvittavia varoja. (Seuraohjelma 2020a.) Joukkueen toi-

minnasta aiheutuvat kulut jaetaan lähtökohtaisesti tasan joukkueen jäsenien kesken. Toimintamaksun suuruutta ei välttämättä pysty kauden alussa määrittelemään, sillä kaikki kulut tai jäsenien määrä eivät välttämättä ole tiedossa. Tällöin seuran tulee viestiä toimintamaksun määräytymisperusteet. (Rauste 2017 55–56.)

Seuran joukkueet tai ryhmät keräävät tileilleen toimintamaksuja, joilla katetaan toiminnan kulut. Lasten ja nuorten urheilussa seuran varat ovat yleensä peräisin vanhemmilta perityistä toimintamaksuista tai vanhempien tekemän talkootyön tuotoista. Joukkueen tai ryhmän tileillä olevat varat ovat niin sanottua tarkoituserävarallisuutta. Seuralla ei ole velvollisuutta palauttaa, muuta kuin poikkeustapauksissa, jäsenelle tai tämän vanhemmalle toimintamaksuja, mikäli jäsen päättää jäädä pois toiminnasta. (Rauste 2017, 142–143.)

Suomen Palloliitto suosittelee keskitettyä taloushallintoa, jossa seuran rahaliikenne kulkee ainoastaan seuran hallituksen päätöksillä avattujen tilien kautta. Seuran hallitus päättää rahojen käytöstä ja tilien käyttöoikeuksista. Keskitetty taloushallinto tuo muun muassa sen edun, että talous pysyy kontrollissa ja siitä vastaa se taho, eli hallitus, jolle yhdistyslain mukaan yhdistyksen taloudenhoito kuuluu. (Seuraohjelma 2020a.) Seuran sisällä olevien yksiköiden, kuten jaostojen tai joukkueiden pankkitilien kautta kulkenut rahaliikenne käsitellään osana koko yhdistyksen kirjanpitoa ja tilinpäätöstä. (Rauste 2017, 144–145.)

Seuran hallituksen tulisi määritellä myös jäsenmaksun ja toimintamaksun suuruuden tai toimintamaksun kohdalla ainakin sen suuruuden määräytymisen periaatteet seurassa (Seuraohjelma 2020a). Toiminnan hinnoittelussa seurajohdon tulisi määritellä yhtenäiset tavat toimia. Yksinkertaisin tapa on laatia seuralle talousohjesääntö, joka ohjeistaa vastuuhenkilöiden taloudellisia tehtäviä ja vastuita. Sen tulisi ottaa kantaa myös jaostojen ja joukkueiden talouden hoitoon. (Härkönen ym. 2016, 17.)

Yhdistys voi itse määritellä, miten varojen hallinta ja niitä koskeva määräämisvalta järjestetään. Seuran hallitus voi päättää seuran toiminnassa noudatettavasta taloussäännöstä, jossa on ohjeistettu esimerkiksi jaostojen ja joukkueiden toimintaa varten kerätyn varallisuuden käyttämisestä. Seurojen suositellaankin ohjeistavan jäseniään siitä, että jaostojen, ryhmien tai joukkueiden keräämät varat ovat seuran omaisuutta. (Rauste 2017, 140–141.)

Seurat saattavat yhä toimia nykyisiin taloushallintomalleihin verrattuna usein vanhanaikaisesti. Pankkitilejä on paljon, monesti kullakin joukkueilla oma, mikä mahdollistaa myös varojen väärinkäytöksiä. Urheiluseurojen toiminta on kuitenkin menossa yhä enemmän reaaliaikaisempaan suuntaan myös taloushallinnossa. Vaihtoehto joukkuekohtaisiin tileihin perustuvalla taloushallinnon mallille on yhden tilin malli, joka modernisoi seuran taloushallinnon ja helpottaa seuratoimijoiden arkea. (Rantalainen 2020, 23–24.)

Yhden tilin mallissa seura kaventaa pankkitiliensä määrän yhteen ja keskittää varansa. Seuran ja kaikkien joukkueiden tulot ja menot liikkuvat yhden pankkitilin kautta, ja pankkitilien sijaan joukkueiden rahoja seurataan taloushallinnossa kustannuspaikoilla. (Rantalainen 2020, 23.)

4.3 Jäsenyys- ja sopimussuhde jäsenen ja seuran välillä

Yhdistyksen jäseneksi voi liittyä luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Seuroissa jäsenet ovat tyypillisesti luonnollisia henkilöitä. Yhdistykseen liittyvän on ilmoitettava yhdistykselle halustaan liittyä yhdistykseen. Sen voi ilmaista esimerkiksi toimittamalla hakemuksen yhdistykselle tai maksamalla jäsenmaksun. (Loimu 2010, 45.)

Yhdistyksen hallitus päättää jäseneksi hyväksymisestä. Jäsen voi itse erota yhdistyksestä ilmoittamalla siitä hallitukselle tai puheenjohtajalle. Yhdistys voi erottaa jäsenen esimerkiksi siitä syystä, että hän on jättänyt täyttämättä jotain velvoitteita, joihin jäsen sitoutui liittyessään yhdistykseen. (Yhdistyslaki 1989/503.)

Suomen perustuslaissa (1999/731 13 §) turvataan yhdistymisvapaus, jonka yksi osatekijä on negatiivinen yhdistymisvapaus eli oikeus olla kuulumatta yhdistykseen. Ketään ei voida pakottaa liittymään yhdistyksen jäseneksi. Sen vuoksi jäseneksi liittyminen vaatii aina tietoista päätöstä, ja seuran jäseneksi haluavan on ilmaistava jollain aktiivisella toimenpiteellä tahtonsa liittyä seuran jäseneksi. (Rauste 2017, 69–72.)

Seuran tulisi viestiä selvästi sopimuksen velvoitteista, kun jäsen liittyy esimerkiksi johonkin seuran joukkueeseen. Seuran ja jäsenen välille muodostuu sopimussuhde, ja sen ehdot tulisi olla jäsenen tiedossa. Joukkueeseen tai ryhmään liittymisestä aiheutuu jäsenelle esimerkiksi maksuvelvollisuus. (Rauste 2017, 55.)

Seuratoiminnan monimuotoistuminen näkyy seuran jäsenyyksissä. Seuran jäseneksi kuuluminen ei nykyään enää välttämättä tarkoita, että osallistuisi toimintaan, eikä osallistuminen tarkoita, että kuuluisi seuran jäseneksi. On edelleen seuroja, joissa liikkuu vain seuran jäseniä, mutta on myös seuroja, joissa liikkuu lyhyt- tai pitkäaikaisestikin ihmisiä, jotka eivät ole seuran jäseniä. (Koski & Mäenpää 2018, 47–48.) Seuran on siis viestittävä liittymistilanteessa selvästi velvollisuudesta maksaa seuran jäsenmaksu, mikäli toimintaan osallistuminen vaatii seuran jäseneksi liittymistä. Urheiluseuralla on oikeus vaatia toimintaan osallistuvilta seuran jäseneksi liittymistä. (Rauste 2017, 69–73.)

Sopimus joukkueeseen tai ryhmään kuulumisesta on lasten ja nuorten urheilussa lähtökohtaisesti yleensä määräaikainen, peli- tai kilpailukausikohtainen, sillä ryhmät ja joukkueet suunnittelevat toimintaansa yleensä kausi kerrallaan. Seuralla on siten lähtökohtaisesti oikeus vaatia kesken kauden toiminnan lopettavalta kohtuullisena pidettävä osuus mak-

samatta jäävistä loppukauden maksuista, mikäli sopimussuhteen syntyessä jäsenellä on ollut tiedossa sopimuskauden pituus. Poikkeustapauksissa eli ennakoimattomissa ja merkittävässä elämäntilanteen muutoksissa, kuten paikkakunnalta muutto, pitkäaikainen loukkaantuminen tai sairastuminen, maksuvelvollisuutta ei ole. (Rauste 2017 55–61)

4.4 Tietosuoja seuratoiminnassa

Tietosuojan merkitys on kasvanut yhteiskunnan digitalisoitumisen myötä, ja seurat joutuvat väistämättä tekemisiin tietosuojalainsäädännön kanssa. Henkilötietolaki sallii seurojen kerätä toimintaan osallistuvista sellaisia tietoja, joiden kerääminen on toiminnan kannalta perusteltua. Tarpeettomia tietoja ei saa kerätä. Seura toimii rekisterinpitäjänä ja on vastuussa toiminnassa tapahtuvasta henkilötietojen käsittelystä. (Rauste 2017, 215–216; Tietosuoja 2019.)

Yhdistyslain (1989/503 11§) mukaan yhdistyksen on pidettävä jäsenistään luetteloa, johon on merkittävä jokaisen jäsenen täydellinen nimi ja kotipaikka.

Urheiluseuran kerätessä tietoa toimintaan osallistuvista muodostuu seuralle henkilörekisteri. Esimerkiksi pelaajaluettelo tai urheilukilpailun lähtölista on henkilörekisteri. Rekisterinpitäjällä eli seuralla on velvollisuus käsitellä tietoja huolellisesti. Seurassa henkilötietojen käsittelijöitä ovat esimerkiksi toimihenkilöitä, jotka hoitavat seuran hallinnointiin liittyviä tehtäviä. Henkilötietolaki edellyttää, että rekisterinpitäjä eli seura laatii ylläpitämäänsä rekisteriä koskevan rekisteriselosteen, jossa kerrotaan muun muassa, mitä tietoja rekisteri sisältää ja miksi tietoja kerätään. (Rauste 2017, 216–220.)

Seuran toimintaan osallistuvien henkilöiden nimien, kuvien, urheilutulosten tai muiden henkilötietojen julkaiseminen seuran avoimilla internet-sivuilla edellyttää aina henkilöiden suostumusta. Alaikäisten lasten ja nuorten kohdalla suostumus tarvitaan myös vanhemmalta. Esimerkiksi tieto jonkun henkilön kuulumisesta jonkin seuran tiettyyn ryhmään on henkilötietolain mukainen henkilötieto, jonka julkaisemiseen tarvitaan kyseisen henkilön lupa. (Rauste 2017, 231–233.)

Kaikkien nähtävillä olevilla seuran internet-sivuilla ei saa julkaista pelaajien nimiä, mikäli he eivät ole antaneet julkaisemiselle suostumusta. Kuvan käyttöä koskevat samat säännöt kuin nimen käyttöä. (Rauste 2017, 215–217.)

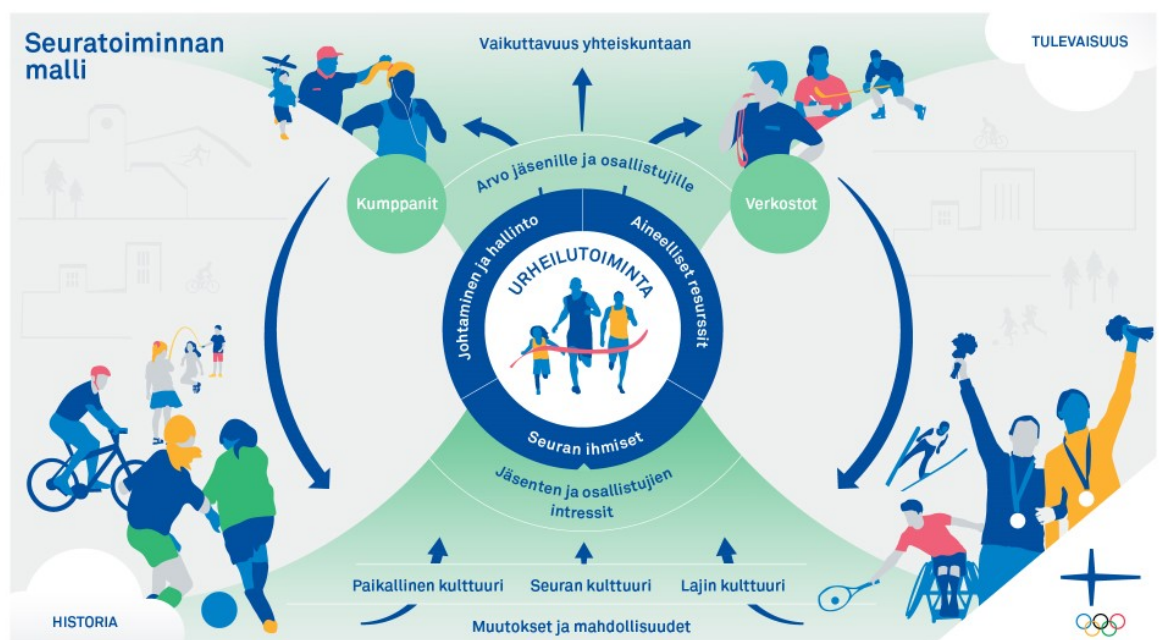
5 Seuran kehittäminen

Yhdistyksen kehittäminen on jatkuva prosessi, ja kehittämisen pohjana toimii strategia (Myllymäki & Hinkka 2016, 123).

Seuratoiminnassa on tyypillistä, että tekijöiden aika kuluu päivittäisten toimintojen ylläpitämiseen eikä seuran kehittämiseen jää välttämättä riittävästi aikaa. Strateginen ja suunnitelmallinen, pitkän tähtäimen toiminta on muutenkin vielä suhteellisen tuore ilmiö liikunnan kansalaistoiminnan kentällä. (Koski 2009, 20.)

Strateginen ajattelu rantautui liikuntajärjestöjen toimintaan vasta 1990-luvulla taloudellisen laman seurauksena (Koski 2009, 15). Taustalla oli se, että laman myötä julkishallinnossa suhtautuminen kansalaistoimintaan muuttui, ja uusien julkisjohtamisen oppien myötä alettiin soveltaa markkinatalouden toimintamalleja. Se on vaikuttanut julkishallinnon harjoittamaan liikuntajärjestöjen ohjaukseen, ja valtakunnallisten järjestöjen kautta mallit ovat valuneet myös seuroihin. (Itkonen ym. 2020, 12–13.)

Olympiakomitean tietoperusteisesti kehittämä seuratoiminnan malli auttaa seuroja hahmottamaan ja kehittämään toimintaansa. Malli pyrkii osoittamaan seuratoiminnan lisäarvon jäsenille ja toiminnan vaikuttavuuden laajemmin. (Olympiakomitea 2018a.)



Kuvio 5. Seuratoiminnan malli (Olympiakomitea 2018a).

Seuran kehittäminen alkaa historian ymmärryksellä, joka auttaa hahmottamaan, miksi asiat ovat juuri nyt siten kuin ne ovat. Seuran kehittämisessä on myös huomioitava tulevaisuuden kehityssuunnat: mihin seuratoimintaan liittyvät tekijät ovat yleisesti kehittymässä? (Olympiakomitea 2018a.)

Seuratoiminnan alalaidassa on kirjattu tekijöitä, jotka vaikuttavat seuran toiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi seuran yleisympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka voivat tuoda seuralle mahdollisuuksia ja jotka seuran tulisi huomioida. Niitä voivat olla esimerkiksi väestörakenteen muutos tai liikuntapolitiikka. (Olympiakomitea 2018a.)

Toisekseen merkittävä konteksti seuralle ja sen kehittämislle on paikallinen, seuran ja lajin kulttuuri. Nämä seuraa ympäröivät kolme kulttuurin kenttää kertovat niistä arvostuksista, asenteista ja toimintatavoista, jotka seuran on otettava toiminnassaan huomioon. (Olympiakomitea 2018a.)

Seuran kehittämiseen vaikuttavat jäsenten ja osallistujien toiveet ja intressit. Seuratoimintaa tehdään seuran jäseniä varten, joten seuran tulisi olla tietoinen toiminnassa olevien ihmisten ajatuksista. (Olympiakomitea 2018a.)

Seuran ydintoiminnan, urheilutoiminnan, ympärillä on kolme tekijää, jotka tukevat hyvin vahvasti ydintoimintaa. Seuran tärkein resurssi ovat ihmiset. Seurassa tulisi olla riittävästi ihmisiä, oikeissa tehtävissä ja riittävällä osaamisella. Seuran tulisi myös huolehtia yhteisöllisyydestä, jotta ihmiset pysyvät mukana toiminnassa. Seuran aineellisilla resursseilla tarkoitetaan taloutta, välineitä, tiloja ja olosuhteita. Seuraa pitää johtaa ja hallinnoida, jotta urheilutoimintaa voidaan toteuttaa, ihmiset toimivat ja aineelliset resurssit käytetään. Usein seuran kehittäminen kannattaakin aloittaa johtamisen ja hallinnon kehittämisellä. (Olympiakomitea 2018a.)

Seuratoiminnan tarkoituksena on tuottaa jäsenilleen arvoa, ja sitä kautta syntyy seuran vaikuttavuus yhteiskuntaan (Olympiakomitea 2018a).

5.1 Seuran toimivuus

Seuran kehittämisen näkökulmasta seuran toimivuus on avainkäsite (Koski 2009, 20). Mikäli seura haluaa kehittää toimintaansa laaja-alaisesti ja pitkäjänteisesti, sen kannattaa asettaa tavoitteekseen olla mahdollisimman hyvä seura. (Koski & Mäenpää 2018, 16–17.)

Kosken toimivuusmallissa on kuusi ulottuvuutta, jotka tekevät seurasta hyvän. Ulottuvuudet ovat resurssien hankintakyky, toimintajärjestelmän sujuvuus, sisäinen ilmapiiri, tavoitteiden toteutuminen, yleinen aktiivisuustaso ja jatkuvuus. (Koski 2009, 20–21; Koski & Mäenpää 2018, 16–17.)

Ensimmäinen ulottuvuus, resurssien hankintakyky, tarkoittaa sitä, että hyvä seura kykenee hankkimaan toimintaansa tarvitsemat resurssit, kuten jäsenet, tilat, varusteet ja rahan. Hyvää seuraa kuvastaa toimintajärjestelmän sujuvuus, eli seuran sisäinen työnjako

ja viestintä toimivat, jolloin ideoita syntyy ja ne voidaan myös toteuttaa. Kolmas ulottuvuus, sisäinen ilmapiiri, tarkoittaa sitä, että ihmisten viihtyvyys ja tyytyväisyys ovat keskeisiä toiminnan kriteerejä. (Koski 2009, 20–21; Koski & Mäenpää 2018, 16–18.)

Neljäs ulottuvuus on tavoitteiden toteutuminen. Hyvässä seurassa tavoitteet toteutuvat ja niiden toteutumista arvioidaan. Tuloksena on esimerkiksi laadukkaita liikuntapalveluja. Viides ulottuvuus, yleinen aktiivisuustaso, keskittyy piirteisiin, jotka luovat ulkopuolisille mielikuvia seurasta ja sen aktiivisuudesta. Hyvä seura tunnetaan, se on aktiivinen omassa toimintaympäristössään ja sillä on hyvä imago. Kuudes ulottuvuus, jatkuvuus, on yksilöiden lyhytaikaisen sitoutumisen myötä korostunut entisestään. Hyvä seura huolehtii, että tulevaisuus on turvattu, eikä seuran toiminta ole riippuvainen esimerkiksi yksittäisistä ihmisistä. (Koski 2009, 20–21; Koski & Mäenpää 2018, 16–18.)

Seuran toimivuus ei ole pysyvä olotila, vaan se muuttuu jatkuvasti. Koski (2009, 21) hyödyntää Quinnin ja Cameronin (1983) organisaation elinkaarimallia kuvaamaan seuraorganisaation muutoksia.

Nelivaiheisen mallin ensimmäinen vaihe on innostuksen vaihe, jolloin suunnittelua on vähän, mutta ideoita ja tekemisen halua runsaasti. Toinen vaihe on nimeltään kollektiivisuuden vaihe, jolloin toimija sitoutuvat voimakkaasti. Kolmas vaihe on muodollistumisen vaihe, jolloin vakaat rakenteet ja muodolliset säännöt saavat muotonsa. Neljäs vaihe on uusiutumisen tai kuihtumisen vaihe, jolloin organisaation rakenteet alkavat olla rasite, ja etenkin vapaaehtoisorganisaatioissa tämä näkyy leipääntymisenä. Jos seura ei silloin uusiudu, se alkaa vähitellen hiipumaan. (Koski 2009, 21.)

5.2 Seuran kapasiteetin elementit

Organisaation kapasiteetilla tarkoitetaan organisaation kykyä hyödyntää erilaisia resursseja tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Doherty, Misener & Cuskelly 2014, 125.)

Doherty ja kumppanit (2014, 130) jakavat urheiluseuran kapasiteetin viiteen tekijään. Kunkin tekijän alle on määritelty muutama osatekijä.

Henkilöresursseihin kuuluvat mm. (Doherty ym. 2014, 131–132):

- innostus: ihmisten intohimo, sitoutuminen ja energia
- inhimillinen pääoma: ihmisten osaaminen, tieto ja kokemus
- fokus: yksimielisyys toiminnan tarkoituksesta ja arvoista
- vapaaehtoisten määrä ja jatkuvuus
- vapaaehtoisten tukeminen ja kehittäminen

Talouteen kuuluvat seuraavat tekijät (Doherty ym. 2014, 134):

- vakaat tulot ja menot
- vaihtoehtoiset tulonlähteet
- vastuullinen talous

Infrastruktuuriin kuuluvat (Doherty ym. 2014, 135):

- muodollisuus: säännöt ja ohjeistukset
- viestintä
- harjoitteluolosuhteet

Suunnittelun ja kehittämisen alle kuuluvat (Doherty ym. 2014, 136):

- strateginen suunnittelu
- luovuus
- toteuttaminen

Ulkosuhteisiin kuuluvat (Doherty ym. 2014, 137):

- henkilökohtaiset suhteet
- yhteydenpito
- tasapainoiset suhteet
- luotettavuus
- viranomaissuhteet

Henkilöresursseissa korostettiin erityisesti vapaaehtoisten, ja etenkin valmentajien, tukemista ja osaamisen kehittämistä. Valmentajat nostettiin esiin sen vuoksi, että he ovat välittömässä yhteydessä seuran ydintoiminnan kanssa, ja siksi heidän osaamiseen tulee panostaa. (Doherty ym. 2014, 131–132.)

Taloudessa avainasioita ovat seuran tulojen ja menojen vakaus, vaihtoehtoisten tulonlähteiden hyödyntäminen ja talouden vastuullisuus. Seuran kapasiteetin näkökulmasta on tärkeää, että seuralla on ennustettavat tulot, ja ennustettavuus nostettiin jopa määrää tärkeämmäksi seikaksi. Lisäksi seuralla tulisi olla muitakin tulonlähteitä kuin jäsenistöltä perittävät maksut, kuten lahjoituksia ja varainkeruuta. Seuran tulisi huolehtia, että sen kassavirtaa valvotaan, kuluja kontrolloidaan ja taloudesta pidetään kirjaa. (Doherty ym. 2014, 134.)

Infrastruktuurilla tarkoitetaan seuran sisäisiä muodollisuuksia, kuten seuran sisäiset säännöt ja ohjeistukset hallituksen jäsenille, vapaaehtoisille ja pelaajille. Infrastruktuurin alle voidaan nähdä kuuluvan myös viestintä ja se, että seuran sisällä on selkeästi määritellyt roolit ja tehtävät kullekin toimijalle. Seuran harjoitteluolosuhteet – niiden laatu ja määrä – ovat myös tärkeä osa seuran kapasiteettia. (Doherty ym. 2014, 135.)

Suunnittelun ja kehittäminen koostuu strategisesta suunnittelusta, luovuudesta ja suunnitelmien toteuttamisesta. Seuralla on tärkeä olla visio ja suunta, joiden pohjalta toimintaa kehitetään ja tavoitteita saavutetaan. Seuran tulisi kyetä olemaan myös luova, ajattelemaan ”laatikon ulkopuolelta”. Yksi osa kapasiteettia on myös se, että seura pystyy toteuttamaan suunnitelmansa tehokkaasti. Seurat ovat vasta tunnistamassa suunnittelun ja kehittämisen tärkeänä ulottuvuutena seuran kapasiteetissa. (Doherty ym. 2014, 136–137.)

Ulkosuhteilla tarkoitetaan esimerkiksi seuran johdon henkilökohtaisia suhteita ja verkostoa, aktiivista yhteydenpitoa kumppaneiden suuntaan, yhteistyön tasapainoa, luottamusta ja viranomaissuhteita. Usein seurojen yhteistyösuhteet syntyvät seurassa toimivien ihmisten henkilökohtaisten kontaktien myötä. (Doherty ym. 2014, 138.)

5.3 Seuran strategia

Yhdistyksen strategian perustana on toimintaympäristön analyysi, sidosryhmien odotukset, toiminnan tarkoitus ja visio. Strategia ohjaa yhdistyksen päivittäistä tekemistä tavoitteellisesti ja sitouttaa yhdistyksessä toimivia ihmisiä. (Perälä ym. 2008, 136.)

Hyvä strategia on usein pelkistetyn yksinkertainen, eli siinä on kiteytetty muutama keskeinen kehittämiskohde (Lindroos & Lohivesi 2010, 42).

Strategisen suunnittelun ytimessä ovat visio ja missio. Visio on pitkän tähtäimen tavoitella, jossa organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Missio voidaan nähdä tiivistyksenä tavoista, joilla organisaatio etenee kohti visiotaan. (Chappelet, 2011, 54.)

Missio tiivistää, mitä varten organisaatio on perustettu ja olemassa, mitä palveluja se tuottaa ja kenelle (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart 2018, 99–100). Missio voidaan rinnastaa yhdistyksen toiminta-ajatuksen.

Arvot ovat organisaation sisäisiä, toimintaa ohjaavia periaatteita. Arvojen luominen ja pohdinta ovat olennaisesti läsnä strategiaprosessissa. Arvojen tulisi olla sellaisia asioita, jotka näkyvät tai joiden halutaan tulevaisuudessa näkyvän konkreettisesti organisaation toiminnassa, päätöksissä ja ratkaisuissa. (Tuomi & Sumkin 2010, 50–51.)

Strategiaprosessi koostuu viidestä vaiheesta (Lindroos & Lohivesi 2010, 29):

- strategisten tietojen keruu ja analysoinnin vaihe
- strategian määrittelyn vaihe
- strategisten projektien suunnitteluvaihe
- strategian toteutusvaihe
- strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa siis arvioidaan toimintaympäristön ja sisäisen toiminnan tilaa (Lindroos & Lohivesi 2010, 30). Lähtökohta-analyysin tavoitteena on selvittää yhdistyksen toiminnan nykytilanne (Loimu 2010, 218).

Yksi käytetty työkalu organisaation lähtökohtien arviointiin on SWOT-analyysi. SWOT-analyysillä voidaan tarkastella organisaatiota, toimintoa tai palvelua. SWOT on lyhenne sanoista vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Analyysissä tarkastellaan niin yhdistyksen sisäisiä kuin ulkoisia asioita.

Vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät sisäisiin sekä mahdollisuudet ja uhat ulkoisiin tekijöihin. (Loimu 2005, 170–171.)

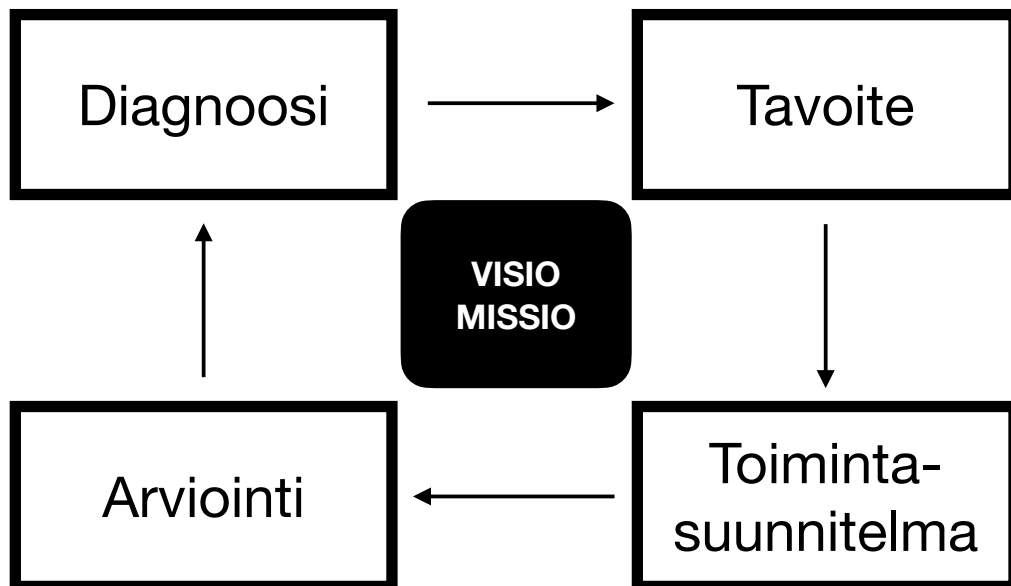
SWOT-analyysin voi toteuttaa joko yksilö- tai ryhmätyöskentelyn avulla. Analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä kuten, miten organisaation vahvuuksia hyödynnetään tai miten heikkoudet käännetään vahvuuksiksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.)

Strategiaprosessin toisessa vaiheessa organisaatiolle asetetaan päämääriä seuraavan strategijakson ajaksi tai pidemmällekin. Tässä vaiheessa selkeytetään organisaation perustetehtävä eli missio, jonka pohjalta luodaan visio ja sitä tukevat konkreettiset tavoitteet, usein 2–4 kappaletta. Tavoitteiden ja niiden osatavoitteiden tulisi olla sellaisia, että niiden toteutumista pystyy mitata ja seurata. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30–42.)

Ennen siirtymistä strategian toteutusvaiheeseen tulisi määrittää strategian toteuttamiseksi keskeiset kehitysprojektit. Strategia toteuttamisessa hyödynnetään vuosittaisia toimintasuunnitelmia, jotka sisältävät tarkat tavoitteet ja keinot kullekin vuodelle. Toteutusvaihe on jatkuva, strategijakson kestävä prosessi, joka vaatii enemmän työtä kuin suunnittelu ja analysointi. Strategia toteutuu jokapäiväisen arkitoiminnan kautta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44–45.)

Strategijakson aikana on syytä tasaisin väliajoin seurata, arvioida ja tarvittaessa päivittää strategian sisältöä ja tavoitteita. Seurantajärjestelmän avulla nähdään, miten strategian mukainen toiminta ja kehitysprojektit etenevät. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46.)

Chappelet kuvaa strategista prosessia nelivaiheisen kentän kautta kuvion 6 mukaisesti. Strateginen johtaminen ja suunnittelu seurassa koostuu nelikohtaisesta prosessista. Sen ensimmäinen vaihe on diagnoosi, toinen tavoite, kolmas toimintasuunnitelma ja viimeinen arviointi. Organisaation visio ja missio ovat läsnä jokaisessa vaiheessa. (Chappelet 2011, 53–69)



Kuvio 6. Strateginen johtaminen ja suunnittelu koostuvat nelivaiheisesta prosessista (Mukaiilu: Chappellet 2011, 53–69).

5.4 Suunnitelmallinen seurajohtaminen

Vapaaehtoisorganisaation hallituksen tehtävät voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: strategiaan toimii, toimenpiteisiin ja resurssien suunnitteluun. Hallitustyöskentelyn painopisteen nähdään usein olevan strategisissa toimissa, mutta sillä myös muita tehtäväalueita, joissa sen tulisi olla aktiivinen. Pienissä seuroissa hallitus voi olla ainoa toiminnan johtamiseen osoitettu elin, joten hallituksen rooli strategisessa johtamisessa on merkittävä. (Aarresola 2020, 22.)

Strateginen ajattelu organisaatiossa tarkoittaa sitä, että päätöksiä ja valintoja tehdään strategiaan pohjautuen. Ennen päätöksiä arvioidaan, miten tehtävä päätös tukee organisaation arvoja, toiminta-ajatusta ja tavoitteita. Siten strateginen ajattelu automatisoituu, ja arkityö ja päätökset ovat yhä systemaattisempia. (Tuomi & Sumkin 2010, 68–69.)

Haaste strategian toteuttamisessa on sen jalkauttaminen organisaation eri tasoille ja strategisten suunnitelmien muuttaminen arkikäytännöiksi. Periaatteessa strategian maastoutus alkaa, kun strategian suunnittelu alkaa, mutta yleensä vaativa vaihe koittaa, kun strategiadokumentit on saatu valmiiksi ja alkaa toiminnan kehittäminen eri osa-alueilla strategian mukaisesti. (Tuomi & Sumkin 2010, 67–68.)

Ferkinsin ja Shilburyn (2015, 493) strategisen tasapainon mallissa esitetään, millä ja miten eri tekijöillä on vaikutusta voittoja tuottamattoman urheiluorganisaation hallituksen strategiseen kyvykkyyteen.

Strategisella kyvykkyydellä tarkoitetaan hallituksen kykyä toimia strategisesti ja tunnistaa hallituksen potentiaali toimia suunnitelmallisesti (Ferkins & Shilbury 2015, 489).

Malliin on nostettu kuusi eri tekijää (Ferkins & Shilbury 2015, 495–497):

- hallituksen jäsenten panoksen kasvattaminen
- hallituksen tietämys operatiivisesta toiminnasta
- hallituksen kyky osallistaa toimijoita hallituksen ulkopuolelta
- strategian toteutumisen seuraaminen
- strategian luominen yhteisjohtamisella
- strategian jalkauttaminen yhteisjohtamisella

Strategisen johtamisen ohella liikuntaseuran, vapaaehtois pohjalta toimivan organisaation, johtamisessa on ymmärrettävä ja osattava huolehtia vapaaehtoistoiminnasta ja sen tekijöistä. Tarvitaan ennen kaikkea ihmissuhdetaitoja, sillä seuran vapaaehtois potentiaali rakentuu ihmisten sisäistämille merkityksille ja niistä muodostuneille rakenteille. Seuran johtamisessa tarvitaan erilaista otetta kuin julkishallinnossa tai liiketaloudessa. (Koski 2009, 22.)

Toisaalta seuran johtamisessa on myös hallittava ja ymmärrettävä julkishallinnon toimintaperiaatteet, sillä usein kunta on seuran näkökulmasta merkittävä yhteistyötaho. Johtamisessa on hallittava myös markkinaperusteinen ajattelu, sillä seurat toimivat myös markkinalogiikan periaattein. (Koski 2009, 22.)

5.3 Seuran profiloituminen

Seurojen profiloituminen on kantava teema Palloliiton strategiassa 2016–2020. Suomalaisen jalkapallon strategiana on tukea ja syventää seurojen profiloitumista ja roolia pelaajapolulla. Seuroja tuetaan omien tavoitteidensa kirkastamisessa, ja seurojen välisten suhteiden luomisessa ja vahvistamisessa. (Palloliitto 2016, 27.)

Profiloituminen yhdistys- ja seuratoiminnassa tarkoittaa ilmeen, imagon, markkina-alueen ja kohderyhmän määrittämistä. Profiloinnissa seuralle määritellään luonne tietynlaiseksi. Seurassa tulisi osata vastata sellaisiin kysymyksiin kuten, miksi seura on olemassa, mitä seura tavoittelee ja kenelle toimintaa tehdään. (Seuraohjelma 2020b.)

Tuoreessa Palloliiton strategiassa 2020–2024 on yhtenä strategisena valintana ”tavoitteellisesti johdetut verkottuneet seurat”. Jalkapallon menestys perustuu elinvoimaisiin seuroihin. Strategiassa määritellään seuran elinvoimaisuus siten, että seura on tavoitteellisesti johdettu. Seurajohdolla tulee olla selkeä näkemys, mitä seura on, mitä se ei ole ja mitä se tavoittelee. (Palloliitto 2020a.)

Kosken (1.2.2019) mukaan tärkeää nykyiset yhteiskunnalliset, liikuntakulttuuriset ja seurojen toimintaan liittyvät kehityssuunnat huomioiden on luoda omalle seuralle tunnistettava identiteetti ja pyrkiä pitämään ”emoseuran” rooli vahvana.

5.4 Suomen Palloliiton laatujärjestelmä

Suomalaisen jalkapallon kattojärjestön Palloliiton strategiassa on ollut keskeisenä teemanä seurakehitys. Strategiakaudellaan 2013–2016 Palloliitto käynnisti seuraohjelman ja laatujärjestelmän tukemaan seurojen kehitystä. Muun muassa näiden järjestelmien avulla Palloliitto tukee seurojen hallinnon, urheilutoiminnan sekä myynnin ja markkinointiviestinnän kehittämistä. (Palloliitto 2016, 27.)

Palloliiton laatujärjestelmän tavoitteena on kehittää seurojen toimintaa kokonaisvaltaisesti, mikä tarkoittaa sekä seuran urheilutoiminnan että sitä tukevan hallinnon ja muiden tukitoimintojen kehittämistä. Laatujärjestelmän kokonaisvaltaisen kehittämisen tavoitteena on tukea seuroja pitkäjänteiseen ja suunnitelmalliseen toimintaan, jonka pohjana ovat vahva seuraidentiteetti ja seuran jäsenistön hyväksymä toimintamalli. (Seuraohjelma 2020c.)

Laatujärjestelmässä on kolme eri osa-aluetta: urheilutoiminta, johtaminen sekä markkinointi ja viestintä. Laatujärjestelmässä olevien kriteerien avulla seura voi arvioida lyhyen ja pitkän aikavälin kehityskulkua, kehityskohteitaan sekä onnistumisia. Olympiakomitean Tähtiseura-ohjelma ja siihen liittyvät kriteerit ja arviointi on sisällytetty laatujärjestelmään ja sen kehitysprosesseihin. (Seuraohjelma 2020c.)

5.5 Seuran toimintakäsikirja

Toimintakäsikirja on seuran julkinen dokumentti siitä, miten seurassa toimitaan (Härkönen ym. 2016, 8). Se kertoo, miksi seura on olemassa ja miten seura toimii ja mitä periaatteita seura toiminnassaan noudattaa. Dokumentti selkeyttää seuran toimintaa. Seuran toimintakäsikirja ja -linjaukset myös osaltaan rakentavat seuran brändiä. (Olympiakomitea 2018b.)

Toimintakäsikirjan tehtävänä on muun muassa (Härkönen ym. 2016, 9):

- luoda yhteinen käsitys seuran toiminnasta
- toimia perehdytyksen apuvälineenä työntekijälle tai vapaaehtoiselle
- turvata seuran toiminnan jatkuvuus
- hahmottaa seuran prosessit ja kokonaisuudet

Toimintakäsikirjaa rakentaessa tulisi osallistaa seurassa eri tehtävissä olevia toimijoita sekä seuran jäseniä. Toimintakäsikirjaa tulee myös päivittää säännöllisesti. (Olympiakomitea 2018b.)

Toimintakäsikirjan olisi hyvä sisältää ainakin (Olympiakomitea 2018b; Härkönen ym. 2016, 9–10):

- seuran arvot, visio ja missio
- toiminnan tavoitteet
- seuraorganisaation toiminnan ja toimintaperiaatteiden kuvaus
- toimihenkilöiden roolien kuvaus
- seuran talousohjeet

6 Pajamäen Pallo-Veikot

Pajamäen Pallo-Veikot, myöhempanä myös PPV, on vuonna 1969 perustettu, Länsi-Helsingissä Pajamäen alueella toimiva jalkapalloseura. (PPV 2020a.)

Seuran sääntöjen mukaan sen ”tarkoituksena on edistää ja kehittää toimialueellaan liikuntakasvatusta tarjoamalla jäsenilleen mahdollisuuden harrastaa jalkapalloa sekä ylläpitää terveitä elämäntapoja ja pysyvää jalkapalloharrastusta” (PPV 2020b).

PPV:ssä on toimintaa on tällä hetkellä niin tytöille ja pojille kuin naisille ja miehille (PPV 2020a). Vuoden 2019 lopussa seurassa oli rekisteröityjä pelaajia, eli pelaajia, joilla oli pelipassi tai muu Palloliiton pelaajalisenssi, 354 kappaletta. Seuran pelaajamäärä on kasvanut tasaisesti vuodesta 2016 lähtien, jolloin seurassa oli 257 rekisteröityä pelaajaa. (Palloliitto 2020b.)

Kuten taulukosta 1 nähdään, PPV:ssä suurimmat pelaajamassat kohdistuvat alle 11-vuotiaiden poikien joukkueisiin. Vanhemmissa juniori-ikäluokissa pelaajien määrä vähenee merkittävästi. Aikuispelaajia on 118. (Palloliitto 2020b.)

Taulukko 1. PPV:n rekisteröityjen pelaajien ikäjakauma vuonna 2019 rekisteröidyistä pelaajista (Palloliitto 2020b).

	Mies	Nainen	Yhteensä
11-vuotta tai nuoremmat	107	46	153
12–15-vuotiaat	39	20	59
16–19-vuotiaat	24	-	24
20–34-vuotiaat	42	23	65
35-vuotiaat ja vanhemmat	48	5	53

Seurassa on toimihenkilöjäseniä kuten hallituksen jäseniä, valmentajia ja joukkueenjohtajia. Seurassa ei ole palkattuja työntekijöitä, joten toimihenkilöt toimivat vapaaehtois pohjalta. Joillekin valmentajille maksetaan korvauksia. Seuran hallituksessa on kahdeksan jäsentä, ja kullakin hallituksen jäsenellä on omat vastualueensa seuran operatiivisista toiminnoista, kuten valmennuksesta, taloudesta ja junioritoiminnasta. (Suokas 13.9.2020.)

Mäenpään ja Korkatin (2012, 17–21) yhdeksästä seurojen perustyyppistä PPV:n voi nähdä olevan vahvimmin lajin erikoisseura, harrasteseura ja kaupunginosaseura. PPV:ssä on ainoastaan jalkapallotoimintaa, tosin osa seuran joukkueista pelaa talvisin myös futsalia. Toiminta on harrastemuotoista, eikä samalla tavalla kilpailuorientoitunutta kuin monissa

muissa alueen seuroissa. PPV on melko perinteikäs kaupunginosaseura, jonka toiminta-alue rajoittuu Pajamäkeen ja sen lähialueisiin.

6.1 Pajamäen Pallo-Veikkojen historia

Pajamäen asuinalueen rakentaminen käynnistyi 1950-luvun loppupuolella, kun Strömbergin tehtaan henkilöstöpäällikön, kenraali Valveen aloitteesta pitäjänmäkeläiset teollisuuslaitokset alkoivat rakentaa henkilöstölleen asuntoja (Särkijärvi 2006).

PPV perustettiin 29. marraskuuta 1969 nuoren miesjoukon toimesta. Seuran perustajajäsenet olivat aloittaneet yhteisen jalkapallotaipaleen joitain vuosia aiemmin ensin Pitäjänmäen Tarmossa ja sitten Talin Urheilijoissa, mutta ”Pajamäen Pumpput” tunnetut nuoret Pajamäessä asuneet miehenalut halusivat perustaa oman seuran. Näin syntyi Pajamäen Pallo-Veikot. Jo seuran perustamisesta lähtien sen toimintaan on olennaisesti kuulunut juniorityö. (PPV-lehti 1973, 3–9.)

Heti seuran ensimmäisenä toimintavuonna 1970 perustettiin ensimmäiset juniorijoukkueet. Tuohon aikaan Pajamäessä asui paljon nuoria, joten toiminta laajeni alkuvuosina nopeasti seuran määrätietoisella työllä. (Kumpulainen 2009, 24–27.)

Kumpulainen (2012, 74) kuvailee PPV:tä tyypilliseksi lähiöseuraksi, joka on perustettu suuren rakennemuutoksen yhteydessä vastavalmistuneeseen lähiöön, on vahvasti sidoksissa paikallisuuteen ja jonka toiminta on suunnattu ennen kaikkea junioritasolle.

Seuran toiminnassa on ollut vuosien varrella aaltoilua. Hyvin alkanut juniorityö notkahti 1980-luvulla ja jopa loppui hetkeksi aikaa 1980-luvun lopulla. 1990-luvulla toimintaan saatiin kuitenkin uutta puhtia, mikä on kantanut pitkälle 2000-luvulle. Samalla seuran toiminta-alue on laajentunut Pajamäen ja Pitäjänmäen ulkopuolelle. (Kumpulainen 2009, 24–27.)

6.2 Pajamäen Pallo-Veikkojen nykytila

Seuran toiminnasta on viimeisen kymmenen vuoden melko vähän julkista kirjallista dokumentointia, sillä vuoden 2011 jälkeen seuran kausijulkaisua PPV-lehteä ei julkaistu kahdeksaan vuoteen.

Vuoden 2019 seuran kausijulkaisussa PPV-lehdessä arvioitiin seuran senhetkistä tilaa positiiviseen sävyyn. Seura on kyennyt käynnistämään uusia junioreikäluokkia futiskoulun myötä, ja junioripelaajien määrä kohosi vuonna 2018 pitkästä ajasta yli 200 pelaajan. (Kokkonen 2019a, 3.)

PPV-lehdessä 2019 tuotiin esiin myös haasteita, joita seuran toiminnassa on. 2011 ja 2012 syntyneiden pelaajien vähäinen määrä kertoo siitä, että kilpailutilanne seurojen välil-

lä on kova PPV:n toiminta-alueella. Jos seura ei kykene panostamaan uusien ikäluokkien käynnistämiseen riittävästi, pelaajia ei vain enää ilmaannu ”itsestään” seuraan. Toiminnasta on markkinoitava ja viestittävä aktiivisesti. (Kokkonen 2019b, 21–22.)

Seuran vuoden 2019 toimintakertomuksessa tuodaan esiin myös se haaste, että seurassa olevat juniorijoukkueet hajoavat yleensä siinä vaiheessa, kun pelaajat täyttävät kymmenen vuotta. Lisäresursseja seuran urheilupuolelle tarvittaisiin myös tähän kriittiseen vaiheeseen, jossa joukkueet hajoavat ja pelaajat lähtevät muualle. (PPV 2020c)

Organisaation elinkaarimalliin (Koski 2009, 21–22) peilaten voisi arvioida seuran olevan tällä hetkellä uusiutumisen vaiheessa. Se on ollut uusiutumisen ja kuihtumisen välimaastossa jo pidempään, mutta pysynyt kuitenkin pinnalla. Muutama vuosi sitten tilanne näytti jo siltä, että seura on kuihtumisen tiellä, kun aloittavien ikäluokkien koko pieneni alati.

Futiskoulun myötä seuraan on saatu uusia ikäluokkajoukkueita ja toimihenkilöitä. Tietynä kulminaatiopisteenä voi pitää syksyä 2018, kun 5–7-vuotiaille suunnattuun jalkapallokouluun osallistui lähes 40 lasta. Siitä käynnistyi uusia ikäluokkajoukkueita, ja seuraan on tulut uusia toimihenkilöitä niin joukkueisiin kuin hallitukseen.

PPV on ikään kuin ”pieni” seura suurten keskellä, vaikka todellisuudessa jäsenmäärältään PPV on pikemminkin keskikokoinen seura. Kuitenkin Helsingin jalkapalloseuroista, joissa on aktiivista junioritoimintaa, PPV on selvästi pienimmästä päästä (Palloliitto 2019b).

Kosken ja Mäenpään (2018, 105–106) seuratoiminnan mallissa PPV sijoittuisi lähemmäksi seuratoiminnan mallia 1.0. PPV:n voi nähdä vielä jossain määrin olevan kansallisromanttinen seuran prototyyppi: yhteisöllisesti kiinteä, paikallinen ja suhteellisen pitkät perinteet omaava, noin 300 jäsenen seura.

6.3 Pajamäen Pallo-Veikkojen toimintaympäristö ja sen muutokset

PPV on Helsingin 17. suurin jalkapalloseura, ja niistä seuroista, joissa on aktiivista junioritoimintaa, PPV on selvästi pienimmästä päästä (Palloliitto 2019b). Kilpailu seurojen välillä on pääkaupunkiseudulla tiivistä. Seurat ovat ammattimaistuneet ja kasvaneet. Esimerkiksi Helsingin suurimman jalkapalloseuran Helsingin Jalkapalloklubin rekisteröityjen pelaajien määrä on kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa, ja vuonna 2018 sillä oli rekisteröityjä pelaajia peräti 3426 (Palloliitto 2019b).

Taulukosta 2 käy ilmi Helsingin jalkapalloseurojen kasvu pelipassimäärissä mitattuna. Kun vuonna 2008 Helsingissä oli vain yksi yli 1000 rekisteröidyn pelaajan seura, vuonna 2018 niitä oli seitsemän. PPV ei vuoden 2018 listauksessa reilulla 300 rekisteröidyllä pelaajallaan mahtunut 15 suurimman helsinkiläisen seuran joukkoon. (90 min 2019, 30–31.)

Taulukko 2. Helsingin jalkapalloseurojen pelipassillisten, eli rekisteröityjen, pelaajien määrä vuonna 2008 ja 2018 (90 min 2019, 30–31).

	2008	2018
1.	HJK-j 1399	HJK 3426
2.	FC Kontu 721	PPJ 1632
3.	FC Viikingit 708	FC Kontu 1177
4.	HPS 674	Valtti 1141
5.	MPS 649	PK-35 1070
6.	PK-35 638	HPS 1025
7.	PuiU 597	KäPa 1001
8.	KäPa 596	MPS 989
9.	IF Gnistan 581	IF Gnistan 986
10.	Valtti 550	FC Viikingit 831
11.	PPJ 524	HIFK Soccer 767
12.	FC POHU 506	FC POHU 793
13.	HJK 329	LPS 738
14.	SAPA 326	PuiU 591
15.	HIFK Soccer 297	Ponnistus 469

Mäenpään ja Kosken (2019, 15) suurten seurojen tutkimuksessa yhtenä kriteerinä suuren seuran luokittelussa oli jäsenmäärä, jonka tuli olla yli 800. Tuon kriteerin perusteella Helsingissä toimi siis vuonna 2018 peräti kymmenen suurta jalkapalloseuraa.

Suurten seurojen määrän kasvaminen tuo PPV:llekin haasteita. Suurten seurojen rooli ja asema on vahvistunut etenkin 2000-luvulla kasvukeskuksissa, eikä kasvulle ole loppua näkyvissä. Niiden vahvistuva asema näyttää olevan uhka nimenomaan PPV:n kokoisille keskisuurille noin 100–800 jäsenen seuroille. Suuret seurat kykenevät vastaamaan perheiden ja harrastajien laatuvaatimuksiin, seurojen brändeillä on vetovoimaa ja ne ovat vaikaita toimijoita. (Mäenpää & Koski 2019, 63.)

PPV:n kotipaikka Helsinki on muuttovoittokunta ja kasvanut vuodesta 2005 lähtien. Vuodenvaihteessa 2018–2019 Helsingissä asui 648 042 asukasta, ja määrä kasvoi vuonna 2018 4770 asukkaalla. (Mäki & Vuori 2019, 5.)

Seuran toiminnan ydinalue, eli Pajamäki, tuo väestöpohjan osalta tiettyjä haasteita seuran jäsenmäärän kasvattamisen suhteen. Ensinnäkin Pajamäki on asukasluvultaan pieni alue,

joka on osa Pitäjänmäkeä. Pajamäessä asui vuodenvaihteessa 2018-2019 yhteensä reilut 1800 asukasta. Asukasmäärä on selvästi pienempi kuin seuran perustamisaikoihin, jolloin Pajamäessä asui jopa yli 3000 ihmistä. (Helsingin kaupunginkanslia 2020.)

Seuran toiminnan keskeistä kohderyhmää, 7–15-vuotiaita, asuu tällä hetkellä Pajamäessä vain 5,5 prosenttia alueen väestömäärästä, kun kyseisen ikäluokan osuus koko Helsingin väestöstä on 8,1. Seuran ydinalueella on siis verrattain vähän potentiaalia väestöllisesti junioritoiminnan kasvun näkökulmasta. Pajamäkeä ympäröivillä alueilla, kuten muualla Pitäjänmäessä sekä Munkkivuorella ja Talinrannassa, sen sijaan kyseisen ikäluokan väestöä on suhteessa jonkin verran enemmän kuin Pajamäessä. (Helsingin kaupunginkanslia 2020.)

Seuran toimintaympäristössä tapahtuu myös sellaisia muutoksia, jotka tuovat seuralle mahdollisuuksia. Pajamäen kentän läheisyyteen, tosin Espoon puolelle, Vermonniittyyn on rakenteilla uusi asuinalue, johon tulee noin 4000 uutta asuntoa (Vermonniitty 2020).

Toinen merkittävä rakennuskohde PPV:n toiminta-alueella on Raide-Jokeri. Se on Helsingin Itäkeskuksen ja Espoon Keilaniemen välille rakennettava pikaraitiolinja, joka kulkee Pajamäen läpi ja tulee parantamaan yhteyksiä myös Pajamäen jalkapallokentälle, sillä pikaraitiolinjan yksi pysäkki sijoittuu aivan kentän läheisyyteen. Liikennöinti linjalla alkaa kesäkuussa 2024. (Raide-Jokerit 2020.)

7 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa jalkapalloseura Pajamäen Pallo-Veikoille seurakehitysprojekti, joka sisältää seuran strategian luomisen sekä seuran toimintamallien selkeyttämisen ja kirjaamisen toimintakäsikirjaksi. Tavoitteena on kehittää seuraa sekä operatiivisella että strategisella tasolla.

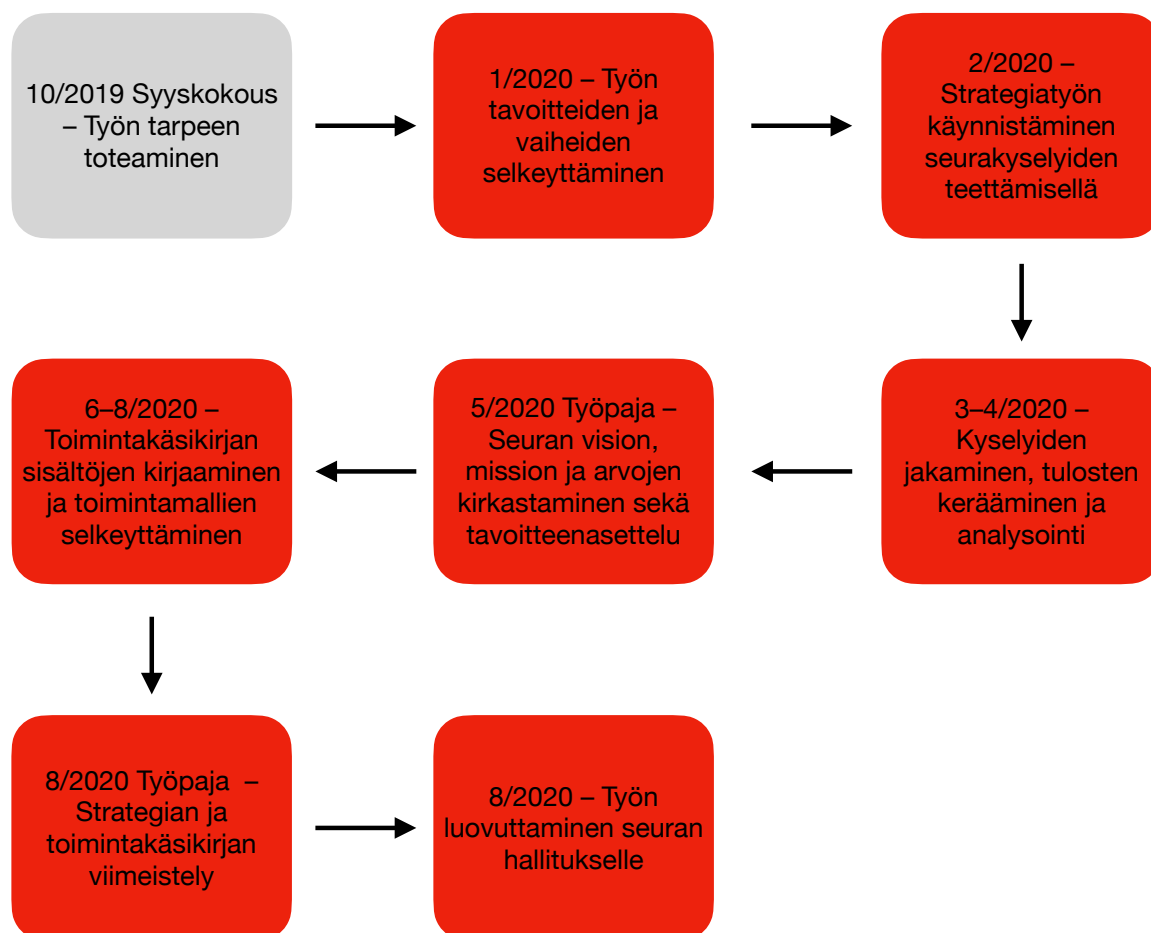
Strategiatyön tavoitteena on kirkastaa jalkapalloseura Pajamäen Pallo-Veikkojen seuran profiilia ja kehittää identiteettiä entistä tunnetummaksi Helsingin jalkapallokartalla. Tavoitteena on kirkastaa seuran arvoja, missiota ja visiota sekä laatia strategiset tavoitteet ja toimenpiteet. Seuran operatiivista puolta kehitetään projektin aikana uudistamalla ja selkeyttämällä seuran sisäisiä toimintamalleja hallinnossa, taloudessa ja joukkueiden toiminnassa. Lisäksi seuralle luodaan jäsen ehdot.

Projektin lopputuotos kirjataan seuran toimintakäsikirjaksi, joka sisältää seuran strategian sekä seuran toimintamallien kuvauksen.

8 Työn vaiheet

Pajamäen Pallo-Veikkojen kehitysprojekti toteutettiin tammikuun ja elokuun välisenä aikana vuonna 2020. Projektin tarve tunnistettiin seurun syyskokouksessa lokakuussa 2019, ja varsinainen projekti käynnistyi vuoden 2020 alussa.

Toimintakäsikirja, joka kokosi vuoden aikana tehdyn kehitystyön yksien kansien sisään, luovutettiin seurun hallitukselle elokuussa 2020.



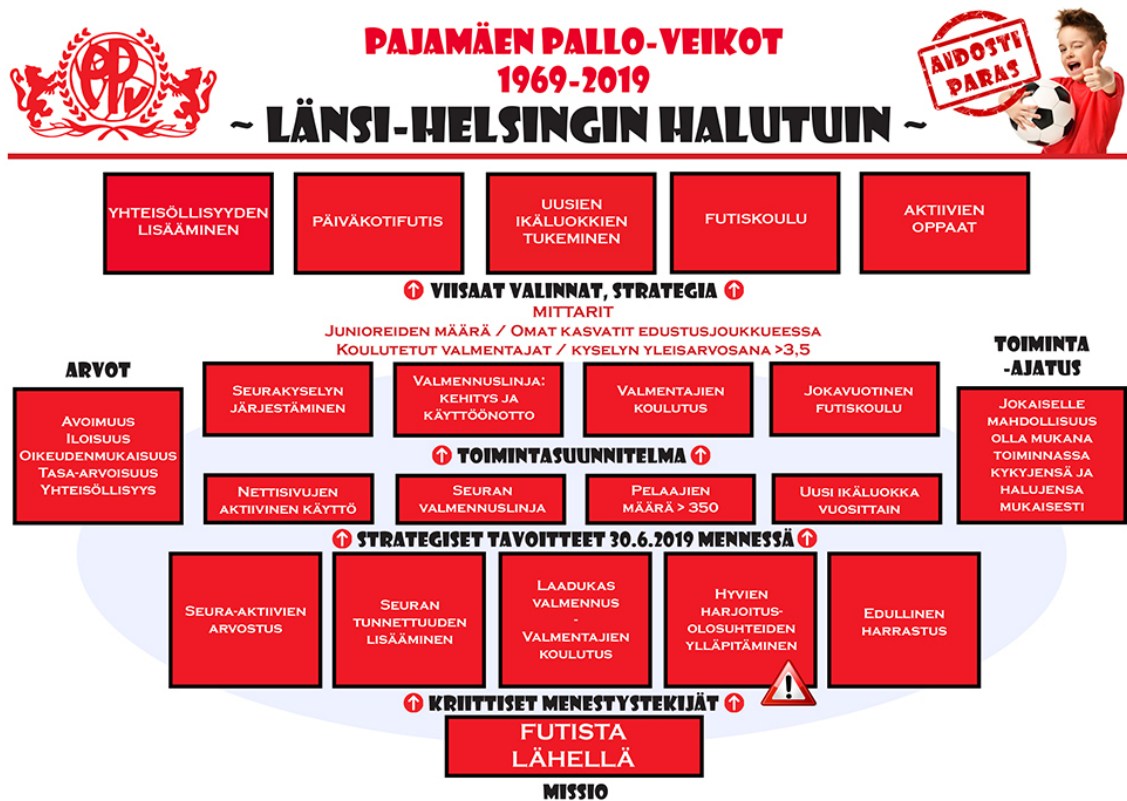
Kuvio 7. Seurakehitysprojektin vaiheet.

8.1 PPV:n kehitystyön taustaa

Opinnäytetyön toimeksiantaja Pajamäen Pallo-Veikot aloitti vuonna 2017 toimintansa systemaattisen kehittämisen. Tarve toiminnan kehittämiseksi oli ilmeinen, sillä seura oli monin paikoin jämähtänyt paikalleen. Kosken (2009, 21) kuvaamaan organisaatiomalliin peilaten seura oli ollut jo jonkun vuoden vähällä ajautua kuihtumisen tielle, sillä seurun nuorimmissa 2011 ja 2012 syntyneiden joukkueissa oli vähenemässä määrin uusia pelaajia.

Vuonna 2017 seura aloitti kehitystyön Palloliiton laatu järjestelmän kautta. Seura osallistui vuonna 2018 Palloliiton järjestämään Seuravalmennus-koulutuskokonaisuuteen, jossa kirjattiin strategiseen tuloskorttiin seuran silloisia toimintoja, tavoitteita, arvoja ja periaatteita.

Seuravalmennuksessa linjatut asiat ja tavoitteet jäivät käytännön tasolla vielä vaiheeseen, eikä hallituksella ollut resursseja ja mahdollisuuksia viedä toimintaa kokonasivaltaisemmin uudelle tasolle. Esimerkiksi resurssien puolesta moni strategiakortissa mainittu toiminto oli senhetkisessä tilanteessa melko hankala toteuttaa, ja ne olivat vapaaehtoisvoimin raskaita ylläpitää. Profiloitumisen kannalta vuoden 2018 strategiatyö jäi hieman ympäröyöreaksi. Oli selvää, että aloitettua seurakehitystyötä olisi syytä jatkaa ja syventää ottaen huomioon seuran vahvempi profiloituminen sekä resurssit.



Kuvio 8. PPV:n vuonna 2018 laadittu strateginen tuloskortti (PPV 2020a).

8.2 Työn tarpeen toteaminen

Toimintakäsikirjan tarve todettiin ensimmäisen kerran seuran hallituksen kokouksessa jo helmikuussa 2019 ja tarve vahvistettiin seuran syyskokouksessa lokakuussa 2019.

Seuralla ei ollut toimintakäsikirjaa tai muuta yhtenäistä ja ajantasaista dokumentointia seuran toiminnasta ja sen käytännöistä.

Seuran strategiatyön jatkamisen tarve todettiin syyskokouksessa lokakuussa 2019. Vaikka strategiatyötä oli tehty aiemmin, nähtiin tarpeelliseksi jatkaa työtä sitä kohti, että seura profiloituisi vahvemmin ja sillä olisi tunnistettavampi identiteetti. Myös strategiset tavoitteet ja toimenpiteet tulisi päivittää.

Seuran toimintasuunnitelmaan 2020 kirjattiin syyskokouksessa 2019 kaksi keskeistä painopistettä. Ensimmäinen oli seuran strategiatyön päivittäminen ja tunnistettavan seuraidentiteetin kehittäminen. Tavoitteena oli, että seuralla on tunnistettava identiteetti ja oma roolinsa ja asemansa vahvojen suurseurojen puristuksessa.

Toinen painopiste oli seuran toimintakäsikirjan laatiminen, jossa olisi kuvattu seuraorganisaation toiminta, talousohjeet, johtaminen ja käytännöt ylhäältä alaspäin. Tavoitteena oli, että vuoden 2020 loppuun mennessä seuralla on julkaistu toimintakäsikirja.

8.3 Työn tavoitteiden ja vaiheiden selkeyttäminen

Osaksi opinnäytetyöprojektia tuli molempien strategisessa toimintasuunnitelmassa kuvatujen painopisteiden kehittäminen yhdessä seuran hallituksen kanssa. Tästä sovittiin opiskelijan ja hallituksen kesken tammikuussa 2020 seuran hallituksen kokouksen yhteydessä.

Projektiryhmänä tulisi toimimaan seuran hallitus, josta nimettiin seuran talousvastaava toimeksiantajan vastuuhenkilöksi projektissa.

Opiskelijan rooli projektissa oli seuraava:

- strategiatyön ohjaaminen ja sisältöjen kirjaaminen
- työpajojen johtaminen ja sisältöjen suunnittelu
- seurakyselyiden tuottaminen
- toimintakäsikirjan sisältöjen suunnittelu ja kirjaaminen

Seuran talousvastaavan tehtävä oli huolehtia siitä, että projektin toteutus ja sisältö vastaavat työelämätahon tavoitteita ja toiveita. Hän koordinoi yhdessä opiskelijan kanssa projektin etenemistä, sisältöjen kirjaamista ja uusien toimintamallien suunnittelua.

Varsinaisen projektiryhmän tehtävänä oli linjata seuran toimintaa. Tämä tapahtui ennen muuta yhteisissä työpajoissa, mutta ajatustenvaihtoa käytiin projektin aikana aktiivisesti myös sähköpostilla ja puhelimitse.

Varsinaisia tapaamisia, joissa oli läsnä koko hallitus ja opiskelija, pidettiin projektin aikana kolme kappaletta. Ensimmäinen tapaaminen oli seuran hallituksen kokouksen yhteydessä tammikuussa 2020, jolloin sovittiin projektin etenemisestä ja vaiheista.

Alkuperäinen suunnitelma hieman muuttui koronaviruspandemian myötä, sillä ensimmäinen työpaja oli määrä pitää maaliskuun lopussa. Lopulta ensimmäinen työpaja pidettiin toukokuun lopussa etäyhteyksin. Toinen työpaja, jossa projektin sisällöt hiottiin, pidettiin elokuun alussa.

Lisäksi opiskelija ja seuran talousvastaava pitivät yhteisiä palavereja projektin aikana viisi kertaa.

8.4 Strategiatyön käynnistäminen

Strategiatyö käynnistettiin helmikuussa 2020 kahden kyselytutkimuksen teettämällä ja toteuttamisella seurassa.

Ensimmäinen niistä, seurakysely, suunnattiin seuran pelaajille. Juniorijäsenten kohdalla kyselyyn vastasi pelaajan vanhempi yhdessä pelaajan kanssa. Toinen kysely suunnattiin seuran toimihenkilöjäsenille, kuten joukkueenjohtajille, valmentajille ja taloudenhoitajille.

Kyselyiden tavoitteena oli kartoittaa jäsenistön tahtotilaa, näkemyksiä ja ajatuksia seuran nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Kyselyiden tulokset toimisivat tärkeänä työkaluna hallitukselle varsinaisessa strategiatyössä.

Seurakyselyn (liite 2) tavoitteina oli selvittää:

- jäsenien kiinnostusta seuratyötä ja seuran hallintoelimiä kohtaan
- miten jäsen on löytänyt tai päätenyt PPV:hen
- tärkeimpiä motiiveja osallistua seuran toimintaan

Toimihenkilökysely (liite 3) oli hieman laajempi kuin seurakysely. Siinä selvitettiin:

- toimihenkilöiden sitoutumista ja kiinnittymistä seuraan
- toimihenkilöiden motiiveja toimia tehtävässään
- toimihenkilöiden arvioita seuran toimivuudesta eri osa-alueilla
- toimihenkilöiden näkemyksiä seuran tulevaisuudesta

Seuran toimivuuteen liittyvissä kysymyksissä hyödynnettiin ja sovellettiin Kosken toimivuusmallin (Koski 2009, 20–21; Koski & Mäenpää 2018, 16–18) eri osa-alueita.

Kyselyiden tekeminen aloitettiin helmikuussa 2020. Kyselyt tehtiin Webropol-työkalulla.

Kyselyt lähetettiin hallituksen jäsenille tarkastettaviksi ennen niiden jakelua helmikuun lopussa. Hallituksen korjausehdotusten jälkeen kyselyt viimeisteltiin, ja lähetettiin jäsenistölle maaliskuussa.

Hallitus vastasi kyselyiden jakamisesta seuran jäsenille. Kyselyt lähetettiin seuran jäsenrekisterin kautta sähköpostitse.

Kyselyiden tulokset analysoitiin huhtikuussa, ja vastausten koonnit toimitettiin projektiryhmälle.

Kaikille seuran pelaajille suunnattuun seurakyselyyn vastasi kaikkiaan 52 seuran jäsentä. Kysely lähetettiin 337 seuran pelaajajäsenelle. Seurakysely lähetettiin koronaviruspandemian aiheuttaman tauon aikana, mikä on voinut vaikuttaa vastausprosenttiin alentavasti, kun jäsenien kosketus seuran arkitoimintaan oli hetkellisesti poissa.

Vastaajista 42 prosenttia oli pelaajia ja 58 prosenttia pelaajien vanhempia.

Seurakyselystä nousi esiin muutama keskeinen asia:

- Kiinnostus seuran päätöksentekoelementtejä tai toimihenkilönä toimimista kohtaan ei ollut kovin korkea.
- Suurin este toimihenkilönä toimimiselle oli ajan puute.
- Seuraan tullaan pääosin kaverin tai tutun kautta. Seuran mainoksien vaikuttavuus oli vähäistä vastaajien keskuudessa.
- Osallistumisen motiiveissa selkeimmin esiin nousivat liikunnallisen elämäntavan omaksuminen, kaverit ja tutut ihmiset sekä pitkäaikaisen harrastuksen säilyminen samassa seurassa.

Kyselyn tulokset on esitetty kokonaisuutena liitteessä 4.

Toimihenkilökysely lähetettiin 52 seuran toimihenkilöjäsenelle ja se keräsi 26 vastausta. Vastausprosentti oli siis 50. Kyselyn jakelusta vastasi seuran hallitus, joka lähetti sen sähköpostitse seuran jäsenrekisterin kautta.

Toimihenkilökyselystä erottui muutama selkeä yksittäinen asia tai laajempi trendi:

- 65 prosenttia toimihenkilöistä toiminut seurassa alle kolme vuotta ja 85 prosenttia toimihenkilöistä tullut toimintaan mukaan oman lapsensa kautta.
- Halu jatkaa toimihenkilönä, jos lapsi lopettaa harrastuksen, oli vähäinen.
- Motiiveissa nousi selvästi esiin halu tukea oman joukkueen toimintaa ja elinvoimaisuutta. Koko seuran tukeminen ei noussut yhtä tärkeäksi.
- Seuran toimivuudessa haasteita nähtiin esimerkiksi resurssien hankkimisessa ja vapaaehtoisten rekrytoinnissa. Sen sijaan toimihenkilöiden kokemus arvostus ja yhteisöllisyys olivat kelvollisella tasolla.
- Tulevaisuuteen liittyvissä asioissa erittäin tärkeänä nähtiin pelaajamäärän kasvattaminen ja tärkeänä esimerkiksi oman pelaajapolun kehittäminen sekä toiminnan kehittäminen niin tyttöjen, naisten, poikien kuin miesten tasolla.

Toimihenkilökyselyn tulokset on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 5.

Seuratoiminnan kehityssuunnat (Koski & Mäenpää 2018) heijastuvat jollain tasolla myös PPV:n seura- ja toimihenkilökyselyiden vastauksiin. Esimerkiksi kiinnostus niin sanotun emoseuran toimintaa kohtaan vaikuttaisi olevan vähäisempää kuin oma joukkueen toiminta ja elinvoimaisuus, mikä on havaittu myös seuratutkimuksissa (Koski & Mäenpää 2018, 46). Toimihenkilöiden sitoutuminen näyttäisi olevan projektimaista ja sidoksissa oman lap-

sen harrastamiseen. Pitkään toimihenkilöinä toimineita oli vähän, sen sijaan alle kolme vuotta toimineita valtaosa.

8.5 Ensimmäisen työpaja

Ensimmäinen strategiatyöpaja järjestettiin 19. toukokuuta 2020. Työpajan tavoitteena oli kartoittaa seuran nykytilanne ja kirkastaa seuran missiota, visiota ja arvoja. Läsnä oli yhtä jäsentä lukuunottamatta koko seuran hallitus eli projektiryhmä.

Kaikille hallituksen jäsenille annettiin kaksi viikkoa ennen työpajaa ennakkotehtäväksi tutustua kyselyiden tuloksiin sekä pohtia niiden avulla seuran arvoja, visiota ja missiota.

Ennakkotehtävänä oli:

1. Kirjaa yksi, omasta mielestäsi tärkein seuran toimintaa ohjaavan **arvo** sekä avaa se lauseella tai kahdella.
2. Kirjaa mielestäsi keskeisin toimintamme tarkoitus (**missio**).
3. Kirjaa seuran tulevaisuuden haavekuva esim 5 vuoden päässä (**visio**).

Kukin hallituksen jäsen lähetti vastauksensa ennen työpajaa opiskelijalle. Ennakkotehtävien vastaukset on koostettu liitteessä 6.

Toukokuun työpajan sisältö koostui seuran lähtötilanteen kartoittamisesta lähtötilanneanalyysin ja kyselyiden purkamisen kautta. Niiden jälkeen edettiin visio-, missio- ja arvokeskusteluun. Opiskelija johti työpajaa, ohjasi projektiryhmän keskustelua ja kirjasi sisältöjä.

Työpajan agenda:

1. Kyselyiden purku.
2. Lähtötilanneanalyysi (SWOT).
3. Seuran toiminta-ajatuksen kirkastaminen.
4. Seuran arvot.
5. Seuran visio.

Osaa aiheista työstettiin pienryhmäkeskusteluissa, osaa taas koko ryhmän kesken. Työpajasta ja keskusteluista laadittiin muistio (liite 7).

SWOT-analyysia tehdessä työpajaan osallistuneet jaettiin kahteen pienryhmään. Ensimmäinen ryhmistä keskittyi sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä toinen ryhmistä ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Ryhmien keskustelua ohjattiin muutamilla apukysymyksillä. Keskeisimmät ryhmien esiin nostamat seikat kirjattiin SWOT-analyysikarttaan molempien ryhmien ollessa läsnä.

Lähtötilanneanalyysi	
Sisäiset vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - valmentajat tuntevat pelaajansa hyvin - ikämiehet tuntevat toisensa keskenään hyvin - viestintä helppoa pienessä seurassa, viesti kulkee - vanhempien kannalta riskitön sijoitus - seuraa helppo lähestyä 	Sisäiset heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> - juniorit lähtevät isompiin seuroihin - pienet ryhmäkoot, pitää yhdistellä ikäluokkia - nettisivujen näkyvyys
Ulkoiset mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - alueen väkiluku kasvaa, lapsiperheet? - liikkuminen ulkoistettu seuroihin - Raide-Jokeri 	Ulkoiset uhat <ul style="list-style-type: none"> - HJK:n ja LePan välissä - liiallinen paikallisuus sulkee muita ulos - jos annetaan ymmärtää että vain "harrastetaan" - ollaan olosuhteissa vuokralaisena



Kuvio 9. SWOT-analyysi Pajamäen Pallo-Veikkojen sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä ulkoisista uhista ja mahdollisuuksista. Analyysi laadittiin ensimmäisessä työpajassa.

Vision, mission ja arvojen osalta käynnistettiin keskustelu, mutta itse työpajassa ei vielä näitä osa-alueita lyöty lukkoon. Suunta kuitenkin selkeytyi, ja selkeästi yhteisöllisyyteen liittyvät teemat nousivat esiin.

Strategiaa työstettiin kesäkuun alussa yhdessä seuran talousvastaavan kanssa palaverissa. Työpajassa keskusteltuja asioita ja sisältöjä pyrittiin saamaan selkeämpään kirjalliseen muotoon.

Palaverin jälkeen strategiakartan ensimmäinen versio, joka sisälsi seuran vision, mission ja arvot, lähetettiin kaikille hallituksen jäsenille kommentoitavaksi. Keskustelu aiheesta jatkui sähköpostin välityksellä kesä- ja heinäkuun aikana.

8.6 Toimintakäsikirjan työstäminen

Toimintakäsikirjan sisältöä ruvettiin suunnittelemaan keväällä 2020 strategiatyön ohessa. Yhdessä talousvastaavan kanssa toimintakäsikirjalle määriteltiin sisällöt, joihin oppaassa otettaisiin kantaa. Tavoitteena oli luoda selkeä ja ytimekäs opas seuran toiminnasta erityi-

sesti seuran toimihenkilöille. Näkökulma on hallinnollinen, eikä toimintakäsikirja ota merkittävästi kantaa valmennuksellisiin linjauksiin tai sisältöihin.

Toimintakäsikirja rakentui seuraavien ydinkohtien ympärille:

- seuran esittely
- visio, missio, arvot ja strategia
- seuran sisäiset päätösvaltasuhteet
- hallinto ja hallituksen toiminta
- joukkueiden toiminta ja junioritoiminnan organisointi
- vuosikello
- budjetointi ja talousohjesääntö
- jäsen ehdot

Heti suunnittelutyön alussa kävi selväksi, että seuralla ei ollut kovin vakiintuneita ja selkeitä käytäntöjä tai johtamisen malleja, joita lähteä kirjaamaan. Nousi esiin tarve ensin linjata ja luoda selkeät käytännöt eri osa-alueille ennen kuin niitä voisi kirjata. Opiskelijan tehtäväksi tuli siis myös uusien toimintamallien suunnittelu yhdessä projektiryhmän jäsenten kanssa.

Seuralla oli joitain vanhoja dokumentteja toimintalinjauksista ja -tavoista, mutta ne eivät olleet enää kovin ajankohtaisia, eikä toimintaa ollut enää tehty niiden mukaisesti. Toimintalinjauksia oli kirjattu myös seuran hallituksen kokouksien pöytäkirjoihin, joihin ne olivat myös ”unohtuneet”, eikä niitä ei ollut aiemmin nivottu yhteen. Osana toimintakäsikirjan laatimista tutustuin kokouspöytäkirjoihin viimeisen kolmen vuoden ajalta.

Keskeisin lähde toimintakäsikirjan työstämisessä olivat kuitenkin keskustelut ja viestienvaihdot seuran hallituksen jäsenten kanssa.

Selkeästi uudenlaista toimintamallia ja käytäntöjä lähdettiin luomaan kahdelle osa-alueelle. Seuran junioritoiminnan organisointi sekä taloushallinto kokonaisuudessaan vaativat ripeää uudelleenjärjestelyä, ja seura näki, että sopiva hetki uudistuksiin olisi toimintakäsikirjan laatimisen yhteydessä. Junioritoiminnan organisointiin liittyvät, etenkin resurssitekiäjät, olivat erityisen akuutteja siksi, että seurassa nähtiin, ettei uusia junioreita-ikäluokkia saada systemaattisesti ja laadukkaasti käyntiin ilman, että toimintaa koordinoidaan seuran tasolta. Tämä taas vaatisi enemmän henkilöresursseja kuin mitä hallituksella oli. Seura tekikin projektin aikana päätöksen siitä, että seuraan rekrytoidaan junioripäällikkö, joka olisi joko seuran työntekijä tai hänelle maksettaisiin vähintään palkkiota toimestaan.

Junioripäällikön tehtävänkuva suunniteltiin ja kirjattiin hyvin yksityiskohtaisesti toimintakäsikirjaan. Junioripäällikkö tulisi vastaamaan siihen haasteeseen, joka seurassa on syntynyt, kun seurajohdon vapaaehtoispotentiaali ei ole riittänyt tukemaan seurassa toimivia valmentajia ja muita joukkueiden toimihenkilöitä.

Projektin aikana päätettiin myös, että seurassa tehtäisiin iso taloushallinnon uudistus. Seurassa siirryttäisiin joukkuekohtaisista tileistä yhden tilin malliin ja automatisoituun kirjanpitoon. Joukkuekohtaisiin tileihin perustuva malli oli ensinnäkin todettu jo pitkään aiemmin tehottomaksi ja työlääksi. Pankkien kanssa toimiminen ja tilien käyttöoikeuksien muuttaminen sekä tilien avaaminen oli työlästä ja hidasta. Lisäksi hallituksella ei ollut pääsyä kaikkiin seuran nimissä avattuihin tileihin, ja siten sisäinen valvonta oli puutteellista. Tulevasta taloushallinnon mallista keskusteltiin ja linjattiin palaverissa yhdessä seuran talousvastaavan ja tulevan yhteistyökumppanin, tilitoimisto Rantalaisen edustajan kanssa kesäkuun lopussa. Rantalainen tarjosi seuralle pohjan talousohjesääntöä varten, mitä myös toimintakäsikirjassa hyödynnettiin.

Toimintakäsikirjan työstämisen aktiivisin vaihe oli kesä- ja heinäkuussa, jolloin kevään ja alkukesän aikana kertyneen pohjatiedon perusteella toimintakäsikirjaa rakennettiin. Toimintakäsikirjan ensimmäinen versio lähetettiin seuran talousvastaavalle heinäkuun alussa.

Toimintakäsikirjan sisältöä hiottiin heinäkuussa palaverissa yhdessä talousvastaavan kanssa. Toimintamallien kuvaaminen käytiin yksityiskohtaisesti läpi. Lisäksi toimintakäsikirjaan koottiin yhteen strategiatyön tulos kevään työpajan ja siitä käynnistyneen keskustelun pohjalta. Kyse oli tässä vaiheessa enää pitkälti koonnista ja sanamuotojen hiomisesta.

8.7 Toinen työpaja ja työn viimeistely

Toinen työpaja järjestettiin 11. elokuuta 2020. Läsnä oli koko projektiryhmä.

Työpajan tavoitteena oli viimeistellä toimintakäsikirja kokonaisuudessaan. Tämä sisälsi siis sekä strategian että toimintakäsikirjassa kuvattujen toimintamallien hiomisen.

Projektiryhmän jäsenille lähetettiin kaksi viikkoa ennen työpajalle ennakkotehtäväksi tutustua toimintakäsikirjan senhetkiseen versioon erityisesti oman vastuualueen näkökulmasta. Lisäksi tehtävänä oli kirjata kohtia ja sisältöjä, jotka vaatisivat vielä hiomista. Korjausehdotuksia oli mahdollista esittää sähköpostitse jo etukäteen sekä varsinaisessa työpajassa.

Työpaja rakentui kahden teeman ympärille:

- seuran strategian ja toiminnan tavoitteiden hiominen ryhmäkeskustelussa
- toimintakäsikirjassa kuvattujen toimintamallien hiominen pienryhmissä

Opiskelija johti työpajaa ja keskusteluja sekä kirjasi tärkeimpiä sisältöjä keskustelusta. Työpajaan oli kutsuttu Palloliiton eteläisen alueen seurakehittäjä Silja Ranta, jonka rooli työpajassa oli tuoda esiin Palloliiton ja seurakehittäjän näkemyksiä keskusteluun ja seurassa tehtyyn kehitystyöhön. Hän toi esiin toiveita erityisesti toimintakäsikirjan sisältöihin

ja joihin sanavalintoihin liittyen sekä taustoitti projektiryhmälle jalkapalloseuratoiminnan isompaa kuvaa.

Strategian osalta näkemysten vaihtoa käytiin yhä erityisesti siitä, mikä on seuran profiiliin ydin. Keskustelua aiheesta oli käyty jo aiemmin. Työpajassa päädyttiin siihen lopputulokseen, että seuran toiminnan ydintavoite olisi mahdollistaa jäsenilleen harrastuspolku jalkapallon parissa lapsesta aikuisuuteen. Antiteesinä tälle näkökulmalle oli ajatus seuran profiloimisesta kasvattajaseuraksi, jonka tavoite olisi kasvattaa pelaajia seurassa tiettyyn ikään saakka ja sen jälkeen ohjata pelaajapolun mukaisesti isompaan ja ammattimaisemmin toimivaan yhteistyöseuraan.

Ajatus kasvattajaseurasta kuitenkin pidettiin osana seuran profiilia, mutta se olisi toissijainen tavoite verrattuna siihen, että seura haluaa olla elinikäisen jalkapalloharrastuksen mahdollistava ”kilpailullinen harrasteseura”. Termi kilpailullinen viittaa siihen, että toimintaa tehdään jossain määrin kilpaurheilun lähtökohdista: pelaajia valmennetaan, heitä pyritään kehittämään ja joukkueet osallistuvat kilpailutoimintaan. Termi harrasteseura pyrkii kuitenkin tekemään eroa moneen muuhun seuraan alueella: seura tarjoaa toimintaa kaikille harrastajille ja toimintaan voi osallistua omista lähtökohdista, esimerkiksi kakkoslaajina. Seura ei jaottele pelaajia erityisiin kilpajoukkueisiin, vaan pyrkii pitämään ikäluokkajoukkueet mahdollisimman yhtenäisinä niin toiminnan sisällön kuin laadun osalta.

Seuran toimintaperiaatteiksi, jotka on rinnastettavissa arvoiksi, vahvistettiin ”polku, yhteisöllisyys ja tasa-arvo”. Arvot selkeytyivät jo kevään työpajassa sekä sen jälkeen keskusteluissa, joten viimeisessä työpajassa käytiin enää keskustelua joistain sanamuodoista. Toimintaperiaatteiden konkreettinen merkitys on avattu toimintakäsikirjassa, ja tavoitteena olikin se, että arvot eivät olisi pelkkiä sanoja toistensa perään, vaan niiden merkitys olisi kaikille selkeä.

Seuran missioksi muodostui lause ”olemme jalkapalloseura, johon ihmiset tuntevat kuuluvansa”. Visioksi määriteltiin se, että seurassa olisi lähitulevaisuudessa sitoutuneempi seura yhteisö. Myös missio ja visio olivat työpajaan tullessa melko selkeitä, eikä niiden parissa enää juuri oltu.

Näitä tavoitteita tukemaan asetettiin kolme strategista alatavoitetta sekä neljä strategista toimenpidettä, jotka tukevat tavoitteisiin yltämistä. Tavoitteista oli keskusteltu pitkien projektien, mutta viimeisen työpajan myötä ne viimeisteltiin ja selkeytettiin.

Strategisiksi tavoitteiksi määriteltiin:

- valmennuksen laadun nostaminen
- jouhevasti ja ammattimaisesti toimiva seura
- yksi yhteinen seura

Näitä tukeviksi toimenpiteiksi määriteltiin:

- junioripäällikön rekrytointi
- junioripäällikön tehtäväkuvan vakiinnuttaminen
- taloushallinnon uudistaminen
- toiminnan tukimateriaalien ja dokumentoinnin yhtenäistäminen (toimintasuunnitelma- ja budjettipohjat, jäsenien palautelomakkeet ym. joukkueiden tukimateriaalit)

Strategian viimeistelyn jälkeen projektiryhmä jakautui kahteen pienempään ryhmään vastualueidensa mukaisesti. Ne hallituksen jäsenet, joiden tehtäviin kuuluu enemmän seurata-son hallinnolliset asiat, muodostivat yhden ryhmän. Toisessa ryhmässä oli jäseniä, jotka koordinoivat enemmän joukkueiden ja kenttätason toimintaa.

Kullekin ryhmälle annettiin 30 minuuttia aikaa keskustella ja hioa toimintakäsikirjassa kuvattuja toimintamalleja, jotka koskevat erityisesti omaa vastuualuetta. Kukin ryhmä kirjasi yhdessä epäkohdat ja esitti ne loppukeskustelussa. Opiskelija kirjasi epäkohtia muistiin. Tässä vaiheessa nousi esiin toimintakäsikirjassa erityisesti osio, joka käsittelee jäseneto-ja. Niissä oli useampi epälooginen sanamuoto, joihin projektiryhmä tarttui. Myös yleisesti toimintakäsikirjan sanamuodoista ja sävystä tuli huomioita. Niitä pidettiin paikoin liian muodollisina ja jyrkinä, ja toiveena oli, että myös toimintakäsikirjasta välittyisi paremmin yhteisöllisyys ja seurahenki.

Työpajan jälkeen toimintakäsikirja viimeisteltiin käytyjen keskusteluiden, kehitysehdotus-ten ja nostojen pohjalta valmiiksi. Sekä strategian että seuran toimintamallien kuvauksen sisältävä Pajamäen Pallo-Veikkojen toimintakäsikirja luovutettiin seuran hallitukselle 18. elokuuta 2020.

9 Työn tulokset

Pajamäen Pallo-Veikkojen kehitysprojektissa seuralle luotiin missio, visio ja arvot sekä määriteltiin strategiset tavoitteet ja toimenpiteet. Nämä on kirjattu seuran toimintakäsikirjaan (liite 1). Seuran profiili ja identiteetti selkeytyivät, ja seuran ydintavoitteeksi muodostui elinikäisen jalkapalloharrastuksen mahdollistaminen samassa seurassa.

Seura päätti kehitysprojektin myötä toteuttaa kaksi isoa uudistusta. Seura tulisi rekrytoimaan junioripäällikön sekä uudistamaan taloushallintonsa nykypäivään.

Projektin yhtenä tavoitteena oli kirjata seuran olemassaolevia käytäntöjä toimintakäsikirjaksi. Kuitenkin pian projektin käynnistyttyä huomattiin, että seuran toiminta oli poukkoilevaa useilla eri osa-alueilla. Projektin sisältö laajeni, sillä ensin tuli siis luoda ja linjata käytännöt ennen kuin ne voitiin kirjata. Junioritoiminnan organisoitiin ja sekä taloushallintoon luotiin lisäksi lähes täysin uudenlaiset toimintamallit, jotka kirjattiin toimintakäsikirjaan.

Toimintakäsikirja (liite 1) koostui neljästä isommasta kokonaisuudesta. Ensimmäinen luku esitteli seuraa, sen strategiaa, toimintaperiaatteita ja visiota. Tämä osion työstäminen alkoi strategiatyöllä talvella, ja ajatus ja seuran tavoitteet kirkastuivat projektin aikana melko selkeäksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi.

Toisessa osiossa kuvaillaan seuraorganisaation toimintaa hallinnollisesta näkökulmasta. Se sisältää muun muassa kuvauksen seuran sisäisistä päätösvaltasuhteista, hallituksen ja joukkueiden toiminnasta sekä keskeisimmistä käytännöistä. Lisäksi tässä osiossa on avattu yksityiskohtaisesti junioripäällikön tehtäväkuva.

Kolmas osio käsittelee seuran taloutta niin emoseuran kuin joukkueiden tasolla. Osiossa on kuvattu seuran talouden ja budjetin muodostumisen periaatteet, keskeiset tulonlähteet ja kulut. Lisäksi se sisältää talousohjesäännön, jossa on avattu taloudenhoidon käytäntöjä ja joka vastaa sitä, mihin seura on siirtymässä.

Neljäs osa on suunnattu ennen kaikkea seuran pelaajajäsenille. Se avaa jäsenehtoja seuran ja pelaajajäsenen välillä: miten seuraan liitytään, miten jäsenyysuhde syntyy, mitä velvollisuuksia jäsenellä on ja miten sopimus puretaan.

Kehitysprojekti vahvisti seuraa niin strategisella kuin operatiivisella tasolla.

10 Pohdinta

Toimeksiantajan Pajamäen Pallo-Veikkojen kehitysprojektin seurauksena seuraan luotiin uusi strategia sekä seuran sisäiset toimintamallit selkeytettiin ja uudistettiin. Kehitystyön tulos kirjattiin seuran toimintakäsikirjaksi, jossa on avattu seuran strategia, missio, visio ja arvot sekä seuran toimintaperiaatteet ja -mallit. Toimintakäsikirja luovutettiin seuran hallitukselle elokuussa 2020.

Projektia johti opiskelija yhdessä seuran talousvastaavan kanssa. Projektiryhmänä toimi seuran hallitus. Opiskelija toimi työn tuottajana ja vastasi projektin sisältöjen kirjaamisesta ja dokumentoinnista projektiryhmän toiveiden mukaisesti.

Projektin aikana seuraa kehitettiin kokonaisvaltaisesti ja toimintaa linjattiin monella sektorilla, kuten strategisella, taloudellisella, toiminnallisella ja valmennuksellisella. Seuralle luotiin strategia sekä seuran toimintamalleja uudistettiin. Lopputuotoksena oli toimintakäsikirja, joka sisälsi:

- seuran strategia, visio, missio ja toimintaperiaatteet
- seuraorganisaation ja joukkueiden toiminta
- seuran talous
- jäsen ehdot

Työn laajuus oli suurempi kuin alkuun suunniteltiin, sillä projektin aikana päädyttiin uudistamaan seuran toimintamalleja, osaa jopa liki kokonaan. Lopulta tuloksena oli melko kokonaisvaltainen seurakehitysprojekti, joka vahvisti seuraa niin operatiivisella kuin strategisella tasolla.

Seuran linjasi projektin aikana tulevaisuuden suunnitelmiaan eli seuralle laadittiin strategia. Strategiatyö aloitettiin perusteista, eli ensin keskusteltiin seuran missiosta ja toimintaperiaatteista. Kehitystyön myötä seuran ydinajatus kirkastui. PPV on siinä mielessä perinteinen yhdistys, että siinä mukana olevat ihmiset kokevat kuuluvansa, olevansa osa seuraa – eikä vain asiakkaita. Tämä ydinajatus selkeytyi ensimmäisessä työpajassa, ja sen varaan seuran on hyvä lähteä vahvistamaan profiiliaan.

Toimintaperiaatteiksi seurassa määriteltiin kolme sanaa, ”polku, yhteisöllisyys, tasa-arvo”, joiden merkitys on myös avattu toimintakäsikirjassa. Polulla viitataan siihen, että seura pyrkii aktiivisesti tukemaan jokaisen pelaajansa polkua jalkapalloilijana. Tavoitteellisille pelaajille pyritään löytämään heille sopiva ympäristö, ja harrasteurheilua kaipaaville tarjoamaan PPV:ssä harrastuspolku.

Strateginen aikajänne asetettiin vuoteen 2023. Seuran visiona on, että seurayhteisö olisi aiempaa sitoutuneemmin mukana toiminnassa. Tavoitteiksi asetettiin ”valmennuksen laadun nostaminen”, ”jouhevasti ja ammattimaisesti toimiva seura” ja yksi ”yhteinen seura”.

Nämä tavoitteet heijastuvat seuran toimintaperiaatteista mutta myös siitä, että ammattimaistumisen paine on kasvanut seurakentällä (Koski & Mäenpää 2018). Seuran sisäisiä prosesseja on pakko selkeyttää ja ammattimaistaa ja erityisesti ydintoimintaan on saatava lisää resursseja, jotta valmennuksen taso nousisi ja seuran ydintoiminnan laatu pysyisi jossain määrin niissä laatuvaatimuksissa, joita toimintaympäristö tällä hetkellä luo.

Strategiset tavoitteet ovat hyviä ja seuran perusajatuksen mukaisia, mutta ne eivät ole kovin konkreettisia tai helposti mitattavia, mikä saattaa olla strategiaprosessin tulevien vaiheiden kannalta haaste. Tavoitteilla tulisi olla jotkin mittarit, joiden avulla niiden toteutumista pystytään seuraamaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 46.). PPV:n strategian laatimissa selkeä seurantajärjestelmä jäi uupumaan.

Toisaalta alusta asti strategiatyön tavoitteena oli se, että lopputuotos olisi mahdollisimman selkeä ja melko pelkistetty ja että se sisältäisi muutaman, keskeisen kehityskohteen, joihin seura paneutuisi tulevan parin vuoden ajan. Näihin tavoitteisiin nähden strategiatyön lopputulosta voi pitää kelvollisena.

Strategisia toimenpiteitä määriteltiin neljä. Ne ovat melko konkreettisia ja myös jokseenkin seurattavissa ja mitattavissa. Seuran tärkeimmät, akuuteimmat toimenpiteet, jotta se pääsee tavoitteisiinsa, ovat junioripäällikön rekrytointi ja tehtävänkuvan vakiinnuttaminen, taloushallinnon uudistaminen ja toiminnan tukimateriaalien yhtenäistäminen. Nämä toimenpiteet nivoutuivat myös vahvasti toimintakäsikirjan laatimisen kanssa.

Seuran kehitystyön aikana seura teki päätöksen siitä, että seuraan rekrytoidaan junioripäällikkö, joka on joko seuran työntekijä tai hänelle vähintään maksetaan tehtävästä palkkiota.

Päätöstä voi pitää odotettuna ja erittäin tarpeellisena, jotta seura yltyä tavoitteisiinsa. On käynyt jo pitkään ilmi se, että vapaaehtoisvoimin seuran ydintoimintaa, valmennusta, on vaikea saada vapaaehtoisvoimin kehitettyä riittävästi. Kyse on pitkälti henkilöresursseista: niiden riittävydestä ja ihmisten osaamisesta.

Palkattu junioripäällikkö tuo yhden henkilöresurssin lisää seuran toimintaan. Junioripäällikön tehtävät on avattu melko yksityiskohtaisesti toimintakäsikirjassa. Seura teki päätöksen, että junioripäällikön tehtävä kohdistuu seuran vapaaehtoisten valmentajien tukemiseen, sparraamiseen ja kouluttamiseen pelaajapolun eri vaiheissa. Lisäksi junioripäällikkö koordinoi seuran junioritoimintaa.

Junioripäällikön voi nähdä olevan tärkeä myös yhteisöllisyyden näkökulmasta. Seurassa on ollut se ongelma, että kun seuran johdossa ei ole ollut riittävästi resursseja koordinoida

joukkueiden toimintaa, kukin joukkue on toiminut yhä enemmän omana yksikkönään, irrallisena. Tällöin valmentajat ja muut toimihenkilöt ovat jääneet melko yksin. Junioripäällikön myötä seuraan saadaan vapaaehtoisille tukihenkilö, joka pitää vapaaehtoiset tiiviimmin kytköksissä koko seuraan.

Toinen merkittävä päätös seurakehitysprojektin aikana oli se, että seura aikoo päivittää taloushallinnon nykypäivään. Nykyinen malli, jossa kullakin joukkueella on oma tili, eikä seuran hallituksella ole pääsyä kaikkiin tileihin, on ensinnäkin toiminnan vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden kannalta heikko mutta on myös raskas ylläpitää. Pankkien kanssa toimiminen tilien avaamisissa, sulkemisissa ja käyttöoikeuksien muutoksissa koettiin hitaaksi ja hankalaksi.

Seuran tavoitteena on siirtyä yhden – tai korkeintaan muutaman – tilin malliin, jossa jokaisella joukkueella on oma kustannuspaikkansa. Näin talous saadaan selkeämmin hallituksen kontrolliin, mihin se myös juridisesti kuuluu (Yhdistyslaki 1989/503 35 §). Seura aloitti neuvottelut tilitoimisto Rantalaisen kanssa. Uusi taloushallinnon toimintamalli rakennettiin projektin aikana ja se on kuvattu toimintakäsikirjassa.

Jotta seuran toiminnan laatu nousisi ja toimintaa tehtäisi aiempaa suunnitelmallisemmin, yksi tärkeä toimenpide on laatia sekä seuran hallitukselle että joukkueille selkeät ja yhte-näiset tukimateriaalit. Tämä tarkoittaa esimerkiksi budjetti- ja toimintasuunnitelmapohjia, jotka täytetään vuosittain. Seuralla ei ole ollut vakiintuneita käytäntöjä siitä, miten ja milloin esimerkiksi joukkueet laativat budjettinsa ja toimintasuunnitelmansa. Myös hallituksen laatimissa toimintasuunnitelma- ja budjettidokumenteissa on ollut vaihtelua, ja usein ne ovat olleet sisällöltään puutteellisia.

Strategiatyön yhtenä vahvuutena voi pitää sitä, että sen aikana osallistettiin eri toimijoita kelpollisesti. Seurakehitystyö käynnistyi talvella 2020 kahden kyselytutkimuksen teettämisellä. Seuran pelaajille ja toimihenkilöille lähetettiin erilliset kyselylomakkeet, joilla tutkittiin jäsenistön motiiveja olla mukana toiminnassa, arvioita seuran toimivuudesta ja näkemyksiä seuran tulevaisuudesta. Jäsenistö pääsi kyselyiden myötä antamaan oman näkemyksensä seuran toiminnasta ja suunnasta.

Toisaalta jäsenistöä olisi voitu aktivoida ja osallistaa työpajan aikana vielä enemmänkin. Valmentajia, vanhempia, pelaajia tai muita seurassa olevia, hallituksen ulkopuolisia olisi voinut hyvin olla mukana järjestetyissä työpajoissa.

Kyselyiden tuloksissa ei ollut erityisen yllättäviä seikkoja. Seuran toimihenkilöt koostuvat pitkälti pelaajien vanhemmista, mikä on tehnyt seuratyöstä lyhytjänteistä ja projektimaista. Ilmiö on havaittu myös laajemmin seurakentällä (Koski & Mäenpää 2018). Myös siksi pal-

katun junioripäällikön pestaaminen on tärkeää, sillä pitkäjänteisesti ja pyyteettömästi seuran hyväksi vapaaehtoisvoimin töitä tekeviä ei jonoksi asti ole.

Toisaalta seuran on hyvä pitää mielessä se, että palkattu työntekijä ei voi olla yhtä kuin seura. Seura koostuu seuran jäsenistä, ja työntekijä on aina alisteinen suhteessa seuran jäsenistöön (Rauste 2017, 112). Siinä mielessä on tärkeää vaalia perinteisen yhdistystoiminnan perustaa: panostaa jäsenviestintään, aktivoida uusia ihmisiä ja tunnistaa seuran kokoukset ylimpänä päätöksentekokoelimenä. Vaikka toimihenkilöt toimisivatkin projektimaisesti ja vain muutaman vuoden, on tärkeää kyetä saamaan ihmiset sitoutumaan ja välittämään seurasta – eikä pelkästään omasta joukkueesta.

Seurakehitysprojekti koki keväällä 2020 pienen takaiskun, kun koronavirusepidemia lykännytti suunniteltuja työpajoja. Ensimmäinen työpaja oli määrä pitää jo maaliskuussa. Lopulta ensimmäinen työpaja pidettiin toukokuussa ja toinen elokuussa.

Kahden järjestetyn työpajan vahvuus projektin kokonaisuudessa oli se, että niiden kautta päästiin osallistamaan koko hallitusta. Näin koko kahdeksanjäseninen hallitus on ollut osaltaan jo linjaamassa seuran suuntaa ja tavoitteita, minkä pitäisi myös jouduttaa strategian jalkauttamista arkityöhön. Yhdessä luotu strategia on sitouttava. (Tuomi & Sumkin 2010, 68.)

Toimintakäsikirjan ja strategiatyön sisällöt kytkeytyivät monin paikoin tiiviisti yhteen projektin aikana. Toimintakäsikirja tuntui rakentuvan ikään kuin ison strategiakuvan ohessa. Oma aiempi taustani seuran hallitustyöstä myös helpotti toimintakäsikirjan työstämistä, sillä useat sisällöt ja sisäiset prosessit olivat ennestään tuttuja.

PPV:tä voi hyvin pitää hieman erikoisena seurana Helsingin jalkapalloseurakartalla. Ensimmäkin seura on profiloitunut yhä vahvemmin harrasteurheilua tekeväksi seuraksi, eikä seuralla ole ollut samanlaista kilpaorientoitumista rakenteellisella eikä käytännön tasolla kuin monella muulla seuralla.

PPV:n voi nähdä myös olevan monella tapaa tuulahdus 10–20 vuoden takaa: ei kovin muodollisesti toimiva, täysin vapaaehtoisuuteen perustuva, vahvasti pienen toiminta-alueen, melko perinteistä yhdistystoimintaa mukaileva seura. Samaan aikaan ympärillä toimii lukuisia suuria seuroja, joiden kasvu näyttäisi olevan uhka nimenomaan PPV:n kaltaisille seuroille. Suuret seurat kykenevät vastaamaan perheiden ja harrastajien laatuvaatimuksiin, seurojen brändeillä on vetovoimaa ja ne ovat vakaita toimijoita (Mäenpää & Koski 2019, 63.). PPV vapaaehtoisvoimineen sen sijaan ei kykene vastaavalla volyyymilla tuomaan brändiään esiin, markkinoimaan ja pitämään toiminnassaan vastaavaa vakautta. Toiminta saattaa olla hyvinkin paljon yksittäisten innokkaiden vapaaehtoistoimijoiden varassa, ja heidän poistuessaan seurasta, ilmenee jatkuvuusongelmia.

Seurakehitysprojektissa vahvistettiin useampaan seuran kapasiteetin tekijää. Doherty ja kumppanit (2014, 130) jakavat urheiluseuran kapasiteetin viiteen tekijään: henkilöresursit, talous, infrastruktuuri, suunnittelu ja kehittäminen sekä ulkosuhteet. Niihin peilaten projektissa vahvistettiin erityisesti henkilöresursseja, taloutta, infrastruktuuria sekä suunnittelua ja kehittämistä.

Henkilöresursseissa vaikutettiin moneen osatekijään. Toimintakäsikirja vahvistaa seurassa toimivien ihmisten tietoja ja taitoja seuran toiminnasta, minkä pitäisi vahvistaa seuran inhimillistä pääomaa. Toimintakäsikirja turvaa osaltaan toiminnan jatkuvuutta, sillä sen myötä tieto siirtyy seuraavilla vapaaehtoispolville. Myös seurassa toimivien ihmisten yhteinen näkemys seuran arvoista ja toiminnan tarkoituksesta vahvistui strategiatyön myötä. Strategiatyön aikana seura teki myös päätöksen vahvistaa valmentajien osaamista junioripäällikön palkkaamisen myötä. Valmentajien osaaminen on nähty olevan yksi tärkeimmistä kapasiteettiin vaikuttavista asioista, sillä valmentajat toteuttavat seuran ydintoimintaa (Doherty 2014, 131–132).

Talouden osalta seuraan luotiin uusi taloudenhallinnon toimintamalli, joka sisältää budjetoinnin periaatteet sekä talousohjesäännön. Toimintamalli on kuvattu toimintakäsikirjassa. Seura teki kehitystyön yhteydessä päätöksen siirtymisestä tilitoimiston palveluksiin ja yhden tilin malliin. Seuran kapasiteetin näkökulmasta vaikutusta syntyi muutamaan osatekijään. Budjetoinnin periaatteiden selkiytyttyä seuran hallituksella ja joukkueiden toimihenkilöillä on selkeämpi käsitys tulojen ja menojen muodostumisesta toiminnassa, ja siten niiden ennustettavuus on aiempaa parempi. Talouden vastuullisuuden voi nähdä myös kohentuneen, sillä kehitystyön myötä seura on siirtymässä nykyaikaisen taloudenhallinnon käytäntöihin. Talouden läpinäkyvyys paranee, kun seura keskittää rahaliikenteensä yhteen tai korkeintaan muutamaan tiliin. (Doherty ym. 2014, 134–135.)

Seuran infrastruktuurin voi nähdä vahvistuneen etenkin muodollisuuden kannalta. Toimintakäsikirja on selkeä kirjallinen ohjeistus seuran toimintaan. Siitä hyötyvät niin hallitus, toimihenkilöt kuin jäsenet. Se sisältää seuran periaatteet ja käytännöt sekä kuvaa eri toimijoiden roolit. (Doherty ym. 2014, 135)

Kehitysprojektissa seuralle luotiin visio, missio ja arvot sekä määriteltiin strategiset tavoitteet ja toimenpiteet. Seuralla on nyt visio ja suunta, johon toimintaa lähdetään viemään ja jotka määrittävät seuran tekemiä ratkaisuja. Strategisissa toimenpiteissä on määritelty muutama selkeä askel, joilla seura pääsee lähemmäs tavoitteitaan. Siltä osin kapasiteetin tekijöistä suunnitteluun ja kehittämiseen vaikutettiin projektin myötä. (Doherty ym. 2014, 136–137.)

Seuran kehitysprojektia vuoden 2020 aikana voi pitää melko onnistuneena kokonaisuutena. Seuran toiminnan pohjaa on vahvistettu, ja hallituksella on näkemys siitä, mihin suuntaan seuraa halutaan viedä. Pidän toimintakäsikirjaa, ja sen sisältöä, erittäin onnistuneena. Pelkästään juridisesta näkökulmasta toimintakäsikirja tuo tarvittavaa jämäkkyyttä ja ammattimaisuutta, sillä siinä on avattu seuran sisäiset päätösvaltasuhteet ja määritelty eri toimielinten ja -henkilöiden asema. Toinen merkittävä osio on jäsen ehdot, joita seuralla ei ollut kirjattuna aiemmin.

Seuraava, haastavampi askel on strategian ja uusien toimintamallien jalkauttaminen osaksi seuran arkityötä niin, että strategia ja toimintakäsikirja ohjaavat paitsi hallituksen mutta myös joukkueiden toimintaa.

Se, että strategia saadaan osaksi arkea vapaaehtoisvoimin toimivassa organisaatiossa ei ole helppoa, sillä ihmisillä kuluu se aika, joka heillä on toimintaan käyttäen, usein päivittäisten asioiden hoitamiseen. Miten esimerkiksi yksi seuran toimintaperiaatteista ”polku” saadaan toteutumaan joukkueetasolla? Uuden strategian myötä seura haluaa kannustaa tavoitteellisia pelaajia eteenpäin ja koordinoita pelaajien siirtymistä. Ajatuksena on, että seura tunnistaisi aiempaa paremmin ja rehellisemmin oman asemansa pelaajapolulla. Pienessä seurassa on kuitenkin ollut toisinaan valloillaan ajattelu siitä, että omista pelaajista ei haluttaisi millään luopua. Miten toimihenkilöt saadaan sitoutumaan siihen, että joidakin pelaajia ohjataankin aktiivisesti kilpailullisempiin ja suurempiin seuroihin?

Hallituksen rooli on seuraavassa vaiheessa valtavan iso. Strategiaa ja toimintamallia on kyettävä aktiivisesti viestimään seurassa. Toimintakäsikirjassa kuvattujen toimintamallien suhteen hallitukselta vaaditaan jämäkkyyttä ja selkeyttä. Mikäli hallitus haluaa, että toimintakäsikirjan mukaisesti joukkueiden tulee toimittaa uuden kauden budjetit ja toimintasuunnitelmat hallitukselle tiettyyn päivämäärään mennessä, hallituksen on pidettävä myös linjastaan tiukasti kiinni. Muuten toimintakäsikirja ei missään vaiheessa kunnolla jalkaudu osaksi seurassa toimivien ihmisten arkea. Siksi opuksen tulisikin olla mukana jokapäiväisessä työssä hallituksella ja seuran toimihenkilöillä.

Olen toiminut kuusi vuotta PPV:ssä toimihenkilönä erilaisissa rooleissa: valmentajana, hallituksen jäsenenä ja puheenjohtajana. Tuona aikana olen nähnyt seuran junioritoiminnan olleen jo hiipumassa, mutta kaksi vuotta sitten se heräsi uudestaan eloon, ja nyt nuorimmissa seuran ikäluokissa on jälleen kelvollisesti pelaajia.

PPV on seurana monella tapaa hyvin haastavassa asemassa. Seura syntyi 60-luvun lopussa yhteiskunnallisen rakennemuutoksen yhteydessä ikään kuin palvelemaan pienen kaupunginosan, Pajamäen, tarpeita. Seurassa oli vahva yhteishenki pelkästään jo sen takia, että Pajamäki asuinalueena yhdisti seurassa toimivia ihmisiä hyvin vahvasti.

Seuran tietynlaisen kriisin voi nähdä käynnistyneen osittain jo 90-luvulla, kun perustajajäsenet jäivät hiljalleen toiminnasta sivuun. Seuran toiminta-alue laajeni ja jäsenpohja kasvoi, mutta alkuaikojen Pajamäki-henki ei ollutkaan välttämättä enää läsnä. Pelaajat ja vanhemmat sitoutuivat yhä enemmän yksittäiseen joukkueeseen. Seurassa oltiin, mutta sieltä saatettiin poistua hyvinkin nopeasti, eikä seura jättänyt enää samanlaista jälkeä jäseniin kuin aiemmin. Yhtenä syynä on varmasti se, että Pajamäen ulkopuolelta tulevan voi olla vaikea kiinnittyä voimakkaasti seuraan, jossa yhteishenki on perustunut nimenomaan Pajamäkeen ja pajamäkeläisyyteen. Seura ei ole kyennyt sitten alkuaikojen oikeastaan määrittelemään sitä, miksi seura on olemassa. Seuran ensimmäisinä vuosikymmeninä tarkoitus oli selkeä, mutta kun silloinen aktiivien ryhmä jäi toiminnasta pois, seuran tarkoitusta ei olla määritelty kunnolla uudestaan.

Seuran uudistaminen ja toiminnan päivittäminen 2020-luvulle on vasta alussa, mutta näen toiminnassa positiivisia merkkejä. Seura lähti vuonna 2017 mukaan Palloliiton laatujärjestelmään, ja siitä on alkanut systemaattisempi seuran kehitystyö. Tämä projekti oli luonnollinen jatkumo.

Seuran hallitus, jossa oli 10–15 vuotta melko vähän vaihtuvuutta, vaihtui viime vuoden jälkeen lähes kokonaan uusiin toimijoihin, mitä voi pitää jokseenkin hyvänä asiana. Vapaaehtoisorganisaatiossa voi helposti tapahtua ”leipääntymistä”, ja jos muutoksia ei tapahdu, ajaututaan kuihtumisen tielle (Koski 2009, 22). PPV:ssä tilanne oli yhä pidemmälle 2010-luvulla se, mikä heijastui myös ydintoimintaan. Uusien hallituksen jäsenien ja muiden toimijoiden myötä toiminta on jossain määrin herännyt uudestaan eloon.

Työtä on kuitenkin valtavasti edessä, jotta toiminta vakiintuisi ja vakautuisi. Muut ympärillä olevat seurat ovat ammattimaistuneet kovalla vauhdilla. PPV:ssä ole yhtäkään työntekijää, vaan hallinnosta lähtien toimintaa tehdään vapaaehtoisvoimin. Seuraan tulevien ihmisten, etenkin vanhempien, laatuvaatimukset ovat yhä kasvaneet (Koski & Mäenpää 2018, 106). Niihin vastaaminen on merkittävä seuran tulevaisuutta määrittävä tekijä.

Toimijoiden projektimainen suhtautuminen seuratoimintaan näkyy myös PPV:ssä. Toimihenkilöt sitoutuvat joukkueeseen ja oman lapsen harrastamiseen, mutta vähän on heitä, joita kiinnostaisi koko seuran elinvoimaisuus niin paljon, että sen eteen oltaisi valmiita tekemään töitä myös oman joukkueen toiminnan ulkopuolella (Koski & Mäenpää 2018, 46). Vaikka PPV:ssä on tapahtunut positiivista kehitystä, en ole silti ihan varma siitä, että varsinaisesti PPV olisi niin merkittävä asia seurassa toimiville ihmisille, että sen eteen oltaisi valmiita tekemään paljon töitä. Tämä on toki seurausta pidemmältä ajalta, sillä seurassa ei olla kyetty luomaan toiminnalla ihmisille riittävästi merkitystä, joten toimihenkilöille ainoa kytkös seuraan on saattanut olla oma lapsi ja tämän joukkue.

Iso kysymys tulevaisuutta ajatellen seurassa onkin se, että miten toiminnalla luodaan ihmisille aiempaa syvempää merkitystä. Kun Pajamäki alueena ei ole enää jäsenpohjaa yhdistävä tekijä, kuten seuran alkuaikoina, seurassa olevien ihmisten tulee luoda jollain muulla tavoin merkitystä, yhteisöllisyyttä ja ihmisiä yhdistäviä tekijöitä toiminnassa. Mitä PPV:läisyys ihmisille merkitsee?

Tietyllä tapaa seurakehitysprojektissa pystyttiin näihin asioihin vastaamaan, mutta työ seurassa on vasta alkutekijöissään. Siksi seuran toiminnan ydinajatus tulisi pitää kirkkana mielessä ja siitä uskaltaa rohkeasti viestiä.

Seuran – ja myös tämän opinnäytetyön – narratiivi on pyörinyt paljon nimenomaan junioritoiminnan ja junioreiden vanhempien ympärillä. PPV:ssä on kuitenkin tällä hetkellä valtava, likimain käyttämätön potentiaali, sillä seurassa on yli 100 pelaajaa aikuisjoukkueissa. Aikuisjoukkueiden jäsenillä on myös konkreettisempi sidos seuraan kuin junioripelaajien vanhemmilla, sillä he pelaavat itse seuran väreissä. Heidän panostaan seuran hallituksessa ja johtamisessa ei olla kyetty hyödyntämään viime vuosina.

Seuran tavoitteet, toiminta-ajatus ja profiili ovat selkeytyneet, joten siltä osin pohjan pitäisi olla kunnossa. Toimintakäsikirja tukee vapaaehtoisia ja heidän rekrytointiaan sekä toimii junioripäällikön perehdytysoppaana. Seuraavaksi seuralta tarvitaan vahvaa panosta tavoitteiden jalkauttamiseen.

Seuraava luonnollinen askel aloitetulle kehitystyölle on junioripäällikön rekrytointi, johon seuran hallituksen kannattaa keskittää resursseja, jotta pestiin löytyisi oikeanlainen henkilö. Kyse ei ole varsinaisesti valmennustyöstä vaan enemmänkin vapaaehtoisten johtamiseen keskittyvästä työtehtävästä.

Seuran kannattaa myös vahvasti pohtia opetus- ja kulttuuriministeriön jakaman seuratuon hakemista. Pohjatyö on tehty huolellisesti, ja seuralla on selkeä hanke, tässä tapauksessa junioripäällikön pestäminen, johon tukea olisi mahdollista hakea.

Lähteet

- Aarresola, O. 2019. Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. KIHUn julkaisusarja nro 70. Jyväskylä.
- Blomqvist, M., Mononen, K., Koski, P. & Kokko, S. 2019. Urheilu ja seuraharrastaminen. Teoksessa Kokko, S. & Martin, L. 2019. Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa: LIITU-tutkimuksen tuloksia 2018, s. 47–56. Valtion liikuntaneuvosto. Helsinki.
- Chappelet, J. 2011. Strategic management and planning. Teoksessa Robinson, L., Palmer, D. & Palmer, R. 2011. Managing voluntary sport organisations, s. 51–69. Routledge. Abingdon.
- Doherty, A., Misener, K. & Cuskelly, G. 2014. Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43 (2), s. 124-142.
- Ferkins, L. & Shilbury, D. 2015. Board strategic balance: An emerging sport governance theory. *Sport Management Review*, 18(4), s. 489-500.
- Helsingin kaupunginkanslia 2020. Helsingin väestö piireittäin ja osa-alueittain iän mukaan 2004 alkaen. Luettavissa: <https://hri.fi/data/dataset/helsingin-vaesto-piireittain-ja-osa-alueittain-ian-mukaan-2004-alkaen> Luettu: 25.7.2020
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M. & Stewart, B. 2018. Sport management: Principles and applications. Fifth edition. Routledge. London.
- Härkönen, L., Aarresola, O., Nieminen, M., Hentunen, J., Koivuniemi, K., Pyykkönen, J., Kirjavainen, A., Alaja, E., Anttila, R. & Potinkara, P. 2016. Seura-ammattilaisen palkkaaminen. Askeleet onnistumiseen. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Jyväskylä.
- Itkonen, H., Aarresola, O. & Huhtanen K. 2020. Koronakriisi haastaa seuratoimijat. *Liikunta ja tiede -lehti* 57, 2, s. 12–13.
- Itkonen, H. 2000. Liikunnan kansalaistoiminta: muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellinen Seura. Helsinki.
- Kokko, S. 2017. Liikuntakasvatus organisoidussa urheilussa. Teoksessa Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Sääkslahti, A. 2017. Liikuntapedagogiikka. 2., uudistettu painos, s. 114–129. PS-kustannus. Jyväskylä.

- Kokkonen, J. 2013. Liikuntaa hyvinvointivaltiossa: Suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Helsinki. Suomen Urheilumuseo.
- Kokkonen, J. 2015. Suomalainen liikuntakulttuuri: Juuret, nykyisyys ja muutossuunnat. Suomen Urheilumuseo. Helsinki.
- Kokkonen, J. 2019a. Puheenjohtajan tervehdys. PPV-lehti 2019, s. 3. Luettavissa: <https://www.ppv.fi/materiaalipankki/?download=18225> Luettu 25.3.2020
- Kokkonen, J. 2019b. Seuratoimintamme mahdollisuudet ja haasteet. PPV-lehti 2019, s. 21–22. Luettavissa: <https://www.ppv.fi/materiaalipankki/?download=18225> Luettu 25.3.2020
- Koski, P. 2000. Liikunta kansalaisaktiivisuutena. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski (toim.) Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152, s. 40–55. Helsinki. Liikuntatieteellinen Seura.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Luettavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160926> Luettu 5.9.2020
- Koski, P. 1.2.2019. Seuratoiminnan muutokset ja tulevaisuus. Liikuntakasvatuksen professori. Turun yliopisto. Seminaariesitys. Helsinki.
- Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. Suomen Liikunta ja Urheilu.
- Kumpulainen, H. 2012. Keskeltä läpi vai laitojen kautta? Jalkapallon alueellisen leviämisen ja suosion kehitys Helsingissä 1800-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/38118/Keskelta_lapi_vai_laitojen_kautta.pdf?sequence=5&isAllowed=y Luettu 25.6.2020
- Kumpulainen, H. 2009. PPV 40v. PPV-lehti 2009, s. 24–27. Luettavissa: <https://www.ppv.fi/materiaalipankki/?download=10736> Luettu 10.3.2020
- Lavikainen, J. 2020. Huuhkajan lento – suomalaisen jalkapallounelman anatomia. Liikunta- ja tiedelehti, 57, 3, s. 54–56.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro. Helsinki.

Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen: Puheenjohtajan käsikirja. WSOYpro. Helsinki.

Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. WSOYpro. Helsinki.

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

Mäki, N. & Vuori, P. Helsingin väestö vuodenvaihteessa 2018/2019 ja väestönmuutokset vuonna 2018. Edita Prima Oy. Helsinki. Luettavissa: https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/19_09_23_Tilastoja_9_Maki_Vuori.pdf Luettu 25.7.2020

Mäenpää, P. & Koski, P. 2019. Suuret seurat suurennuslasin alla. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki.

Mäenpää, P. 2016. Urheiluseuratoiminta muuttuu – tietoa nykyisestä ja visioita vuoteen 2050. Liikunta- ja tiedelehti. 53, 4, s. 30–36.

Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. SLU-julkaisusarja. Sporttipaino oy.

Olympiakomitea 2018a. Seuratoiminnan malli. Luettavissa: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/03/eca40189-seuratoiminnan-mallin_esittely_pitka-versio.pdf Luettu: 4.9.2020

Olympiakomitea 2018b. Urheiluseuran toimintakäsikirja/-linja. Luettavissa: https://storage.googleapis.com/valo-production/2018/01/urheiluseuran-toimintakasikirja_paivitetty12.1.2018.pdf Luettu 4.9.2020

Paasolainen, S. 2012. Päätöksenteko yhdistyksessä. ProTaito. Kerava.

Palloliitto 2020a. Jalkapallon ja futsalin strategia 2020–2024. Luettavissa: https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/strategia_2020-24_2.pdf Luettu: 6.9.2020

Palloliitto 2020b. Pelipassidata. Tilastot luettavissa: <https://www.palloliitto.fi/palvelut/digitaaliset-jasenpalvelut/pelipassidata> Luettu 5.9.2020

Palloliitto 2019a. Jalkapalloon sijoitetun pääoman tuotto. UEFA SROI -mallilla laskettu jalkapallon yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Palloliitto. Luettavissa: https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/sroi_sivuille_28102019_pdf.pdf Luettu: 11.3.2020

Palloliitto 2019b. Eteläisen alueen pelaajamäärät seuroittain. <https://www.palloliitto.fi/jal-kapallouutiset/etelaisen-alueen-pelaajamaarat-seuroittain>

Palloliitto 2016. Suomalaisen jalkapallon ja futsalin strategia 2016–2020. Luettavissa: https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/spl_strategia_2016-2020_lowres.pdf

Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M. & Steiner, M. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. WSOYpro. Helsinki.

PPV 2020a. Seuran esittely. Luettavissa: <https://www.ppv.fi/seura/91173/esittely> Luettu: 5.6.2020

PPV 2020b. Pajamäen Pallo-Veikot ry. Säännöt. Luettavissa: <https://www.ppv.fi/seura/110430/yhdistyksen-saannot> Luettu 11.3.2020

PPV 2020c. Pajamäen Pallo-Veikot r.y. Toimintakertomus 2019.

PPV-lehti 1973. Pajamäen Pallo-Veikkojen kausijulkaisu. Luettavissa: <https://www.ppv.fi/materiaalipankki/?download=14060>

Raide-Jokeri 2020. Mikä on Raide-Jokeri? Luettavissa: <https://raidejokeri.info/mika-raide-jokeri/> Luettu 1.8.2020

Rantalainen 2020. Urheiluseurojen talousopas. Luettavissa: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/03/784fbbfc-urheiluseurojen-talousopas_2020.pdf Luettu 6.9.2020

Rauste, O. 2017. Lasten ja nuorten urheilun oikeussäännöt. Tietosanoma. Helsinki.

Seuraohjelma 2020a. Seuran hyvä hallinto. Palloliitto. Luettavissa: <https://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seurajohtaminen/hyvahallinto/seuranhyvahallinto-ohje> Luettu: 6.9.2020

Seuraohjelma 2020b. Seurojen profiloituminen. Palloliitto. Luettavissa: <https://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seurajohtaminen/hyvahallinto/getfile.php?file=361> Luettu 6.9.2020

Seuraohjelma 2020c. Laatujärjestelmä. Palloliitto. Luettavissa: <https://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seurajohtaminen/laatujaarjestelma> Luettu 6.9.2020

Suokas, H. 13.9.2020. Hallituksen puheenjohtaja. Pajamäen Pallo-Veikot ry. Henkilökohdallinen tiedonanto. Helsinki.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#a731-1999> Luettu 5.9.2020.

Särkijärvi, R. 2006. Pajamäen Pallo-Veikot 30 vuotta. Pitäjänmäki Seura ry. Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/kansalaismuisti/pitajanmaki/muut/ppv30vuotta.htm> Luettu: 5.6.2020

Tietosuoja 2019. Henkilötietojen käsittely yhdistystoiminnassa. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/documents/6927448/10594424/Henkilötietojen+käsittely+yhdistystoiminnassa/3f0e1e72-ec39-a103-4de9-df5a730ed226/Henkilötietojen+käsittely+yhdistystoiminnassa.pdf> Luettu 5.9.2020

Tilintarkastuslaki 18.9.2015/1141. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151141> Luettu 5.9.2020

Tuloverolaki 30.12.1992/1535. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535#O1> Luettu 5.9.2020

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro. Helsinki.

Turpeinen, S., Hakamäki, M., Hentunen, J., Laine, K. & Lehtonen, K. 2018. Seuratuki kansalaistoiminnan tukimuotona. Havainnot seuratuista seurannasta vuosilta 2013–2017. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Jyväskylä.

Valtioneuvosto 2018. Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/VNS_6+2018.pdf Luettu 5.9.2020

Vermonniitty 2020. Vermonniitty. Luettavissa: <http://vermonniitty.fi> Luettu 6.9.2020

Yhdistyslaki 26.5.1989/503. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#L6P38a> Luettu 5.9.2020

90 min 2019. Palloliiton Helsingin piirin lehti 1/2019. Keski-suomalainen Oyj. Helsinki. Luettavissa: <https://www.yumpu.com/fi/document/read/62568028/90min-1-2019> Luettu 12.9.2020

Liitteet

Liite 1. Pajamäen Pallo-Veikkojen toimintakäsikirja

Pajamäen Pallo-Veikot



Toimintakäsikirja

Tämä on jalkapalloseura Pajamäen Pallo-Veikkojen toimintakäsikirja, joka on hyväksytty seuran syyskokouksessa XX.XX.202X. Käsikirja kuvaa seuran toiminnan periaatteita ja käytäntöjä. Käsikirjan päivittämisestä vastaa seuran hallitus.

Sisältö

1 Pajamäen Pallo-Veikot	2
1.1 Missio	2
1.2 Toimintaperiaatteet	2
1.3 Strategia 2021–2023	3
2 Seuraorganisaation toiminta	4
2.1 Hallituksen toiminta	5
2.2 Joukkueiden toiminta	7
2.3 Hallinnollisia käytäntöjä	9
2.4 Junioripäällikön tehtäväkuva	12
3 Seuran talous	15
3.1 Budjetoinnin periaatteet	15
3.2 Talousohjesääntö	16
4 Jäsenehdot	19



1 Pajamäen Pallo-Veikot

Pajamäen Pallo-Veikot ry on 29.11.1969 perustettu, Länsi-Helsingissä toimiva jalkapalloseura.

Pajamäen Pallo-Veikot ry:n tarkoituksena on tukea Pajamäen ja sen lähialueiden asukkaiden liikuntaharrastamista tarjoamalla yhdistyksen jäsenille harrastustoimintaa jalkapallon parissa joko pelaajana, valmentajana tai muuna seuratoimijana.

PPV on kilpailullinen harrasteseura, jossa korostuu liikunnan ja pelaamisen ilo. PPV:n tavoitteena on taata pelaajille harrastuspolku jalkapallon parissa seuran sisällä lapsesta aikuisuuteen. Huipulle tähtääville pelaajille PPV on kasvattajaseura, jossa on innostava ottaa ensiaskeleet jalkapallouralla.

Aktiiviset vapaaehtoistoimijat ovat seuran toiminnan edellytys. Pidämme harrastamisen kustannukset kohtuullisina.

Rekisteröityjä pelaajia PPV:ssä on yli 300 – viisivuotiaista aina senioreihin. PPV mahdollistaa elinikäisen harrastuksen samassa seurassa!

1.1 Missio

Olemme jalkapalloseura, johon ihmiset tuntevat kuuluvansa.

1.2 Toimintaperiaatteet

POLKU – YHTEISÖLLISYYS – TASA-ARVO

Polku

PPV:ssä pelaaja ei ole olemassa seuraa varten vaan seura pelaajaa varten. Välitämme pelaajistamme, ja haluamme taata jokaiselle pelaajalle parhaan mahdollisen polun jalkapalloilijana.

Yhteisöllisyys

PPV on yhteisö, joka jättää jäljen jokaiseen seuran toiminnassa mukana olevaan – niin pelaajaan, vanhempaan kuin toimihenkilöön. Olemme ylpeä, avoin ja toisiamme kunnioittava yhteisö, jolle PPV ja jalkapallo merkitsevät paljon.

Tasa-arvo

PPV:ssä jokainen pelaaja on yhtä arvokas. Pelaajan arvo seuralle ei muodostu lahjakkuudesta, taidosta tai potentiaalista. Jäsen- ja toimintamaksut kohdistuvat nimenomaan kyseisen pelaajan ryhmän toimintaan. Ikäluokkien sisällä takaamme yhtä laadukkaan toiminnan kaikille joukkueen jäsenille – niin tytöille kuin pojille, aloittelijoille ja kokeneemmille pelaajille.

1.3 Strategia 2021–2023

VISIO: Seurayhteisö on entistä sitoutuneemmin mukana seuran toiminnassa.

STRATEGISET TAVOITTEET

Valmennuksen laadun nostaminen: Seura panostaa vahvasti alle 10-vuotiaiden ikäluokkien valmennukseen ja erityisesti aloittavan ikäluokan toiminnan laatuun. Seura tukee valmentajia heidän päivittäisessä työssään kentällä.

Jouhevasti ja ammattimaisesti toimiva seura: Toimintakäsikirjassa esitetty toimintamalli jalkautuu osaksi seuran arkea. Seura toimii yhä suunnitelmallisemmin, pitkäjänteisemmin ja vastuullisemmin. Seuran sisäiset prosessit ovat selkeitä ja jouhevia.

Yksi yhteinen seura: Aktiivisen viestinnän ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen myötä tiivistetään joukkueiden ja hallituksen välistä yhteistyötä.

STRATEGISET TOIMENPITEET

- Junioripäällikön rekrytointi
- Junioripäällikön tehtävänkuvan vakiinnuttaminen
- Taloushallinnon uudistaminen
- Toiminnan tukimateriaalien ja dokumentoinnin yhtenäistäminen (toimintasuunnitelma- ja budjettipohjat, jäsenien palautelomakkeet ym. joukkueiden tukimateriaalit)

2 Seuraorganisaation toiminta

Ylintä valtaa seurassa pitävät seuran jäsenet, jotka käyttävät valtaansa seuran kokouksissa.

Hallitus johtaa seuran päivittäistä toimintaa. Joukkueiden sisäisissä asioissa hallitus delegoi valtaansa joukkueille. Joukkueet ja niiden toimihenkilöt saavat toimia ainoastaan ohessa kirjatuin toimivaltuuksin. Hallituksella on aina oikeus ottaa jokin asia päätettäväkseen, vaikka se olisi aiemmin antanut siitä päätösvalan joukkueelle.

Joukkueen sisäisissä asioissa päätösvaltaa käyttävät aikuisjoukkueissa joukkueen pelaajat ja juniorijoukkueissa pelaajien vanhemmat. Yksittäistä joukkuetta koskevista asioista päätetään kyseisen joukkueen kokouksessa. Joukkueen toiminnan on aina oltava linjassa seuran päätösten kanssa.

Seuran kokoukset:

- päättää seuran toimintasuunnitelmasta ja budjetista
- valitsee seuran hallituksen puheenjohtajan ja jäsenet
- päättää seuran jäsenmaksun suuruudesta
- vahvistaa seuran tilinpäätöksen ja myöntää vastuuvapauden
- päättää hallituksen jäsenten palkkioista

Hallitus

- päättää seuran hallinnosta ja organisoii taloushallinnon
- edustaa ja johtaa seuraa
- vastaa seuran kokousten päätösten toimeenpanosta
- valvoo joukkueiden toimintaa
- rekrytoi junioripäällikön ja johtaa hänen toimintaansa
- päättää uusien pelaajien ja toimihenkilöiden hyväksymisestä seuraan
- päättää ja linjaa toimihenkilöiden, kuten valmentajien, palkkioista, palkoista ja korvauksista
- solmii valmentajasopimukset ja muut työsopimukset
- päättää seuran harjoitusvuorojen jaosta
- päättää toimintakäsikirjan sisällön muutoksista
- päättää joukkueiden perustamisesta ja lakkauttamisesta
- solmii seuraa sitovat sopimukset

Joukkueen kokous

- kokoontuu kerran vuodessa ennen kauden alkua, tarvittaessa myös kauden aikana
- päättää joukkueen sisäisistä asioista kuten joukkueen toimintasuunnitelmasta ja budjetista tulevalle kaudelle
- päättää joukkueen osallistumisesta sarja- ja pelitoimintaan
- päättää joukkueen viikkoharjoitusten määrän
- määrää joukkueen toimintamaksun suuruuden
- hyväksyy joukkueen säännöt ja muut periaatteet
- valitsee joukkueenjohtajan ja muut joukkueen toimihenkilöt, kuten valmentajat, huoltajan ja taloudenhoitajan

- yhteydenpito ja sopimusten hallinta varuste- ja seuravaatetoimittajien kanssa

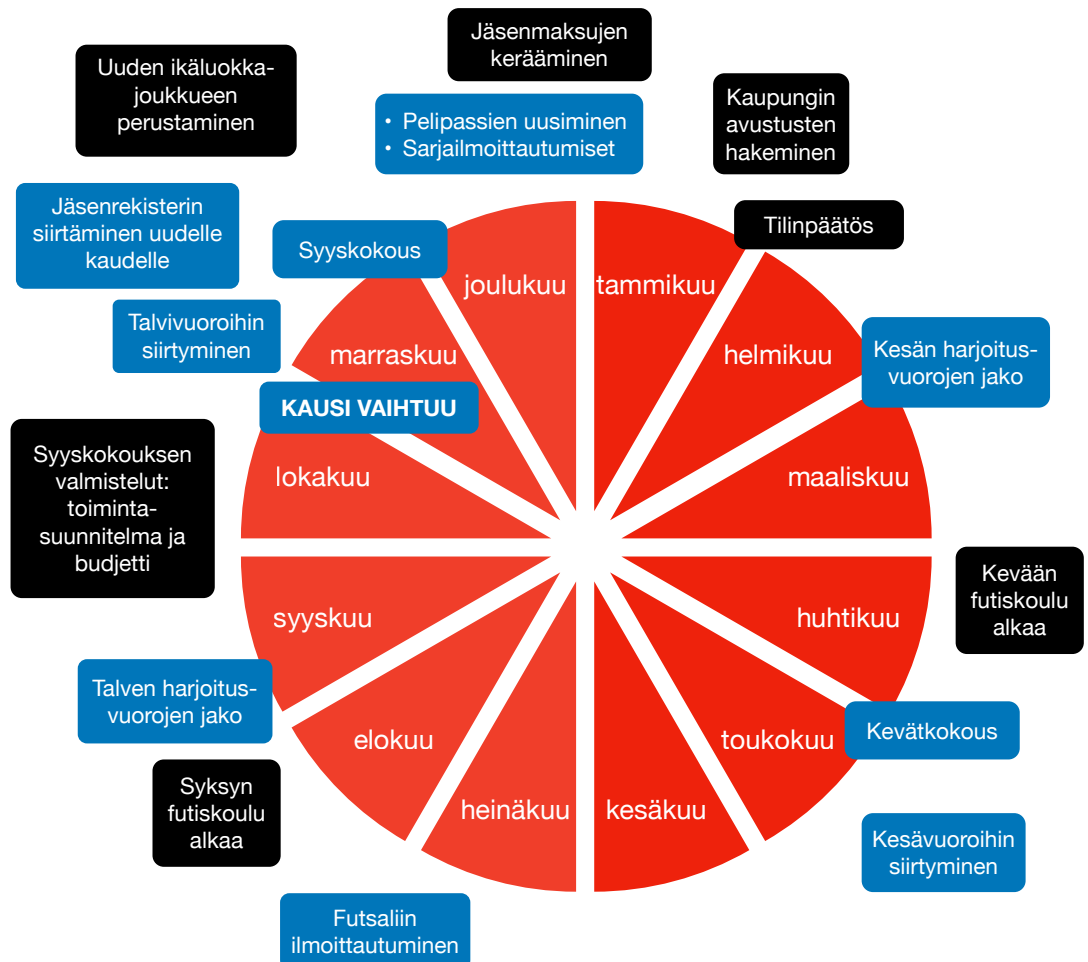
Muut

- aikuisjoukkueiden toiminnan koordinointi
- seuran markkinointi ja viestintä
- seuran sosiaalisen median kanavien ylläpito
- seuran graafisen ulkoasun ja logon käytön linjaaminen
- PPV-lehden julkaiseminen

Hallituksen tulee pitää riittävää dokumentointia päätöksistään ja seuran toiminnasta. Jokaisesta kokouksesta laaditaan pöytäkirja, jossa on esitelty selkeästi kokouksessa päätetyt asiat. Hallitus kirjaa toimintasuunnitelman, budjetin ja toimintakertomuksen, jotka hyväksytään seuran kokouksessa.

Hallituksen toimintakausi on kalenterivuosi. Hallituksen jäsenten vaihdoksissa poistuvat hallituksen jäsenet ovat velvollisia perehdyttämään uudet jäsenet.

Hallituksen vuosikello



2.1 Hallituksen toiminta

Seuran hallituksessa toimii puheenjohtaja ja korkeintaan kahdeksan jäsentä. Hallituksen toiminta rakentuu puheenjohtajan, sihteerin ja talousvastaavan ympärille.

Hallituksen jäsenen tulee olla lojaali seuraa kohtaan: hän sitoutuu yhdistykseen ja sen asioihin sekä sitoutuu käyttämään riittävän määrän aikaa yhdistyksen asioiden hoitamiseen. Hallituksen jäsen ajaa hallituksessa toimiessaan koko seuran etua eikä esimerkiksi vain yhden joukkueen tai sidosryhmän etua.

Puheenjohtaja

- johtaa ja valvoo hallituksen ja seuran toimintaa
- kutsuu koolle hallituksen kokoukset ja laatii asialistan
- vastaa seuran kehittämistyöstä ja strategiasta
- pitää yhteyttä sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin
- toimii Tason ja Pelipaikan pääkäyttäjänä
- toimii junioripäällikön esimiehenä ja yhteyshenkilönä
- rakentaa myönteistä ilmapiiriä
- viestii ja välittää seurakulttuuria jäsenistölle
- huomioi ja palkitsee jäsenistöä

Sihteeri (varapuheenjohtaja)

- hallinnoi seuran jäsenrekisteriä
- tukee puheenjohtajaa kokousten suunnittelussa
- päivittää nettisivuja ja tiedottaa jäsenistöä
- laatii kokouspöytäkirjat hallituksen kokouksista
- vastaa avustusten hakemisesta
- hoitaa puheenjohtajan tehtäviä tämän ollessa estynyt

Talousvastaava

- suunnittelee ja valvoo seuran taloutta
- hallinnoi seuran päätiliä
- maksaa seuran laskuja ja laskuttaa
- toimii joukkueiden taloudenhoitajien yhteyshenkilö
- huolehtii kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatimisesta

Hallituksen vastuulle kuuluvat lisäksi seuraavat osa-alueet:

Junioritoiminta ja valmennus (junioripäällikkö, kts. kohta 2.4)

- futiskoulun järjestäminen ja päiväkotiyhteistyö
- uuden ikäluokkajoukkueen käynnistäminen
- junioritoiminnan koordinointi pelaajapolun eri vaiheissa
- valmentajien ja muiden toimihenkilöiden osaamisen kehittäminen
- toimihenkilöiden rekrytointi

Olosuhteet ja varusteet

- vuorojen hankkiminen seuralle
- vuorojenjako seuran sisällä
- seuran varustemalliston päivittäminen
- seuraviirien tilaaminen

2.2 Joukkueiden toiminta

Seura järjestää harrastus- ja kilpailutoimintaa jalkapallon parissa niin aikuisille kuin lapsille. Toimintaa järjestetään pääasiassa joukkuemuotoisena. Joukkueilla on päätösvaltaa omaa toimintaa koskeissa asioissa (kts. kohta 2).

Päätösvalta joukkueen asioissa kuuluu joukkueen jäsenille tai juniorijoukkueissa jäsenten vanhemmille. Joukkueen ylin päättävä elin on joukkueen kokous, joka järjestetään ennen uuden kauden alkua syys-lokakuussa sekä lisäksi tarvittaessa.

Joukkueen päivittäistä toimintaa johtavat joukkueenjohtaja, valmentajat, huoltaja ja taloudenhoitaja. Joukkueen toimihenkilöt valitaan joukkueen kokouksessa.

Joukkueen kokous voi esittää seuran hallitukselle maksavansa palkkaa, palkkiota tai korvauksia joukkueen toimihenkilöille. Päätöksen palkan, palkkion tai korvausten maksamisesta tekee seuran hallitus.

Joukkueiden toimihenkilöiden roolit ja vastuut:

Joukkueenjohtaja

- johtaa joukkuetta ja hoitaa joukkueen juoksevia asioita
- ideoi ja kehittää joukkueen toimintaa
- hyväksyy joukkueen uudet ja lähtevät pelaajat
- varaa seuralta joukkueelle harjoitusvuorot
- ilmoittaa seuran puheenjohtajalle joukkueen osallistumisesta Palloliiton sarjatoimintaan
- ilmoittaa joukkueensa turnauksiin ja muuhun kilpailutoimintaan
- tarkastaa joukkueen osto- ja kululaskut
- hallinnoi joukkueen tietojen Pelipaikassa, Tasossa ja Jopoxissa
- vastaa joukkueen sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä
- laatii yhdessä muiden toimihenkilöiden kanssa joukkueen toimintasuunnitelman uudelle kaudelle
- välittää seurakulttuuria ja yhteisöllisyyttä

Valmentaja

- päättää joukkueen valmennukseen liittyvistä sisällöistä
- suunnittelee johtaa joukkueen harjoitukset
- suunnittelee joukkueen valmennustoiminnan ja pelaajakehityksen painopisteet
- auttaa pelaajia kehittymään kokonaisvaltaisesti (lajitaidot, fyysiset taidot, henkiset ja sosiaaliset taidot)
- kannustaa, vaatii, keskustelee ja kuuntelee
- tukee jokaisen pelaajan polkua jalkapalloilijana

Taloudenhoitaja

- tukee joukkueen toimintasuunnitelman laatimisessa
- laatii joukkueen budjetin uudelle kaudelle
- laskuttaa toimintamaksut
- seuraa joukkueensa taloudellista tilannetta
- raportoi joukkueen taloudesta seuran hallitukselle
- hyväksyy joukkueen osto- ja kululaskut

Huoltaja

- huolehtii joukkueen huolto- ja ensiapulaukun sisällön ajantasaisuudesta
- huolehtii joukkueen yhteisistä harjoitusvälineistä
- toimii pelaajien ja vanhempien tukena varustehankinnoissa
- toimii joukkueen yhteyshenkilönä varustetoimittajan suuntaan

Joukkueen tulevan kauden budjetti ja toimintasuunnitelma toimitetaan hallitukselle kaksi viikkoa ennen syyskokousta.

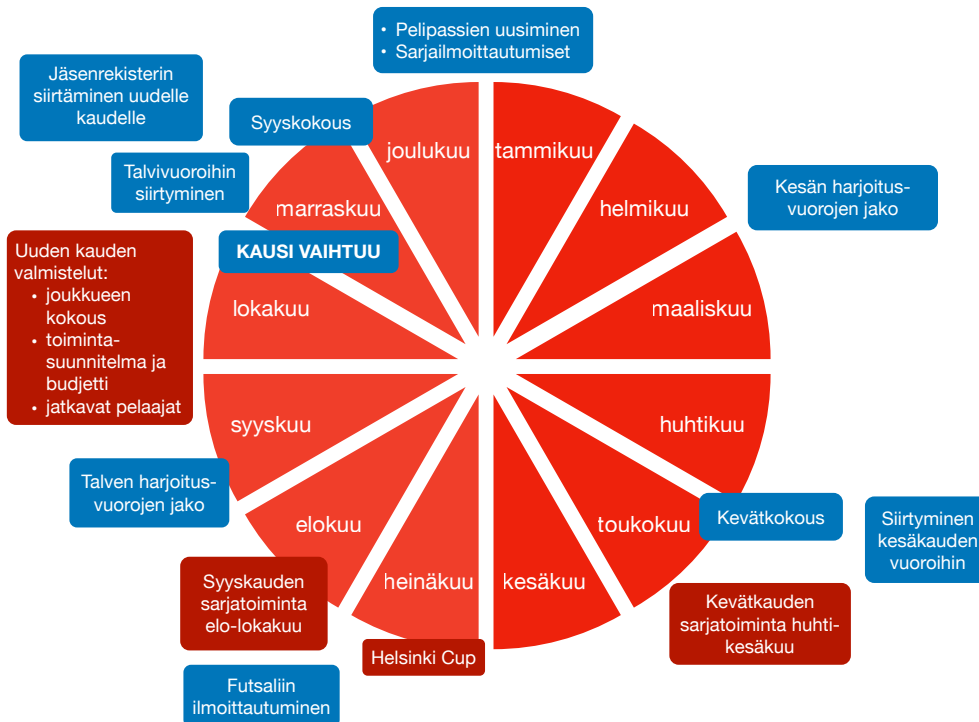
Joukkueen toimihenkilöt valitaan kaudeksi kerrallaan joukkueen kokouksessa. Lasten kanssa toimivilta toimihenkilöiltä tarkistetaan rikostaustaote. Liittyessään joukkueeseen toimihenkilö liittyy myös seuran toimihenkilöjäseneksi.

Lopullisen päätöksen toimihenkilön hyväksymisestä seuran tekee seuran hallitus.

Joukkue kustantaa kullekin toimihenkilölle seuran edustusasun (paita, takki ja treenicollari). Toimihenkilön tulee pukeutua seuran asuun joukkueen tapahtumissa.

Mahdollisissa joukkueen toimihenkilöiden vaihdoksissa poistuvat toimihenkilöt ovat velvollisia perehdyttämään uudet toimihenkilöt.

Joukkueen vuosikello



2.3 Hallinnollisia käytäntöjä

Palloliiton järjestelmät (Taso ja Pelipaikka)

Taso on Palloliiton tulospalvelujärjestelmä, jossa hoidetaan joukkueiden tietoja, kuten ottelupöytäkirjoja, Palloliiton kilpailutoiminnassa.

Seuran pääkäyttäjän oikeudet Tasossa myönnetään puheenjohtajalle. Seurakäyttäjän oikeudet myönnetään tarvittaessa myös sihteerille ja junioripäällikölle.

Jokaisella joukkueella on pääkäyttäjä (joukkueenjohtaja tai valmentaja), joka hallinnoi joukkueen tietoja ja vahvistaa joukkueen ottelupöytäkirjat.

Palloliiton jäsenrekisteriä Pelipaikkaa tarvitaan mm. pelipassien ja vakuutusten hankintaan. Pääkäyttäjän oikeudet myönnetään puheenjohtajalle ja sihteerille sekä seurakäyttäjän oikeudet tarvittaessa muille hallituksen jäsenille tai junioripäällikölle.

Kunkin joukkueen joukkueenjohtaja ja taloudenhoitaja saavat joukkueen toimihenkilön oikeudet, joilla he voivat hankkia pelaajille pelipassit.

Sarjailmoittautumiset

Seuran puheenjohtaja ilmoittaa Tasossa kootusti joukkueet Palloliiton etelän alueen kilpailutoimintaan. Kunkin joukkueen joukkueenjohtaja ilmoittaa puheenjohtajalle sarjan, johon joukkue osallistuu. Kesän sarjoihin ilmoitaudutaan tammikuussa, talven futsal-sarjoihin elokuussa.

Seura maksaa joukkueiden kesän jalkapallosarjojen osallistumismaksut Palloliiton Etelän alueen kilpailutoiminnassa. Joukkueet vastaavat itse futsal-sarjojen, turnausten sekä muun kilpailutoiminnan kustannuksista.

Pelipassi ja vakuutus

Kaikilla seuran toimintaan osallistuvilla pelaajilla tulee olla voimassaoleva pelipassi ja kilpailutoiminnan kattava vakuutus.

Pelaaja voi hankkia itse pelipassin ja vakuutuksen tai joukkueen toimihenkilö voi hankkia ne keskitetysti Pelipaikasta. Joukkueenjohtaja huolehtii, että oman joukkueen pelaajat ovat edustuskelpoisia ja vakuutettu.

Peli-illoissa (P7–P8- ja T7–T9-ikäluokat) ja muussa ei-sarjamuotoisessa kilpailutoiminnassa riittää korttelipassi. Korttelipassit hankkii aina joukkueen toimihenkilö Pelipaikasta.

Pelaajasiirrot

Mikäli johonkin seuran joukkueeseen liittyy pelaaja, jonka pelioikeus on toisessa seurassa, tulee käynnistää Pelipaikassa pelaajasiirto. **Seuran puheenjohtaja käynnistää ja hyväksyy pelaajasiirrot** oli kyseessä sitten seuraan tai seurasta pois siirtyvä pelaaja.

Joukkueenjohtaja tai kyseinen pelaaja ilmoittaa pelaajasiirron tarpeesta puheenjohtajalle (ilmoituksessa mainittava pelaajan nimi, PalloID ja pelaajan tarvitsema pelipassi ja vakuutus). Seura maksaa pelaajasiirtomaksut. Pelipassi- ja vakuutuslasku välitetään pelaajalle.

Seurasta pois siirtyvän pelaajan siirto hyväksytään vasta, kun pelaaja on suorittanut seuraan velvollisuutensa, kuten maksut.

Seurasta pois siirtyvien pelaajien ja heidän vanhempien kanssa käydään siirrosta avointa keskustelua hyvissä ajoin joukkueen toimihenkilöiden ja seuran junioripäällikön kanssa. Tavoitteena on kohdistaa siirrot kauden vaihtumisen yhteyteen ja tukea pelaajaa uuteen seuraan siirtymisessä.

Jopox – seuran jäsenrekisteri

Seura ylläpitää sähköistä jäsenrekisteriä henkilöistä, jotka osallistuvat seuran järjestämään toimintaan. Sähköisen jäsenrekisterin tarjoaa Jopox-työkalu, joka toimii myös seuran ja joukkueiden sisäisenä ja ulkoisena viestintäkanavana.

Jokaiselle jäsenelle luodaan Jopoxiin (ppv.fi) oma käyttäjä. Alaikäisen jäsenen tiliä ja tietoja hallinnoi vanhempi, jolle luodaan Jopoxiin oma käyttäjä.

Kaikki pelaajat ja toimihenkilöt tulee olla rekisteröity Jopoxiin, jotta esimerkiksi viestit ja laskut tavoittavat jäsenistön. Joukkueenjohtajat huolehtivat, että oman joukkueen pelaajien ja toimihenkilöiden tiedot ovat rekisterissä ajantasalla.

Seuran pääkäyttäjän oikeudet Jopoxissa myönnetään seuran puheenjohtalle, sihteerille ja talousvastaavalle. Pääkäyttäjät voivat hallinnoida koko seuran tietoja ja käsitellä kaikkien joukkueiden ja jäsenien tietoja.

Joukkueiden ylläpitäjän oikeudet myönnetään joukkueenjohtajalle, taludenhoitajalle ja valmentajaile. Joukkueiden ylläpitäjät voivat käsitellä oman joukkueensa tietoja.

Vain ne toimihenkilöt, joiden tehtävien toteuttamiseksi henkilötietojen käsittely on välttämätöntä, saavat jäsenrekisterissä oikeuden nähdä ja käsitellä henkilötietoja.

Toimihenkilöjäsenten rikostaustaotteen selvittäminen

PPV:ssä tarkistetaan rikostaustaote lasten kanssa läheisesti toimivilta toimihenkilöiltä (valmentaja, joukkueenjohtaja, huoltaja). Rikostaustaote tarkistetaan, kun uusi toimihenkilö on liittymässä seuraan.

Hallituksen puheenjohtaja vastaa prosessista:

- Puheenjohtaja pyytää vapaaehtoistoimijalta kirjallisen suostumuslomakkeen rikostaustan selvittämiseen.
- Puheenjohtaja täyttää hakemuksen sähköisessä asiointipalvelussa suomi.fi-sivustolla (Rikosrekisteriotihakemus: lasten kanssa toimiminen vapaaehtoisena).

- Rikosrekisteriote toimitetaan puheenjohtajalle. Vain hän saa avata kirjeen ja tarkistaa rikosrekisteriotteen. Tämän jälkeen puheenjohtaja luovuttaa otteen vapaaehtoiselle, jota ote koskee.
- Seuraavassa hallituksen kokouksessa pöytäkirjaan merkitään, että rikosrekisteriote on nähty ko. vapaaehtoiselta. Samalla hallitus päättää uuden toimihenkilön hyväksymisestä.

Hallitus tekee päätöksen vapaaehtoisesta hyväksymisestä toimihenkilöksi. Päätöstä tehtäessä on aina huomioitava lasten ja nuorten koskemattomuuden ja turvallisuuden varmistaminen seuran toiminnassa. Hallitusta ja vastuuhenkilöä koskee ehdoton vaitiolovelvollisuus rikostaustaotteiden sisältöihin ja henkilötietoihin liittyen. Hallituksen kokouspöytäkirjaan ei koskaan kirjata rikosrekisteriotteen sisältöä.

Vastuunjako

	Seura	Joukkue	Huom!
Hallinto			
Pelipassin hankkiminen		X	Joukkueenjohtajan ohjeiden mukaisesti
Pelaajasiirrot	X		
Harjoitusvuorot	X		Seura hallinnoi ja jakaa joukkueille
Jopox pääsivuston hallinta	X		
Jopox joukkueen tietojen ylläpito		X	
Toimihenkilöiden rikostaustaote	X		
Tulospalvelujärjestelmä Taso	X	X	Joukkueenjohtaja hallinnoi joukkueensa tietoja
Valmennustoiminta			
Harjoitusohjelman laatiminen		X	Seura tukee suunnittelussa
Harjoitusten suunnittelu		X	
Harjoitusten johtaminen		X	
Valmennuslinjan kehittäminen	X		
Koulutusten järjestäminen	X		
Kilpatoiminta			
Ilmoittautuminen Palloliiton sarjoihin	X		Puheenjohtaja kerää joukkueiden tiedot
Ilmoittautuminen turnauksiin		X	
Ottelupöytäkirjat		X	
Talous			
Joukkueen budjetti		X	Osa koko seuran budjettia
Toimintamaksujen laskutus		X	
Jäsenmaksujen laskutus	X		
Laskujen tarkistus	X	X	
Laskujen hyväksyntä	X	X	Riippuen, koskeeko lasku joukkuetta vai seuraa
Avustusten hakeminen	X		
Tilinpäätös	X		

2.4 Junioripäällikön tehtäväkuva

Juniorijoukkueiden ja toimihenkilöiden tukena toimii seuran junioripäällikkö, jonka seuran hallitus nimeää hallituksen sisältä tai rekrytoi ulkopuolelta. Junioripäällikön vastuut voivat olla myös jaettu kahden henkilön kesken.

Junioripäällikön tehtävänä on koordinoida seuran junioritoimintaa sekä tukea toimihenkilöiden toimintaa.

Seuran junioripäällikkö:

- keskeinen tehtävä on juniorijoukkueiden valmentajien johtaminen
- näkyy viikottain kentällä: keskustelee, tukee, ohjaa ja sparraa valmentajien toimintaa
- on osallisena joukkueiden sisäisissä viestintäkanavissa (Jopox & WhatsApp)
- on tärkeä yhteyshenkilö juniorijoukkueiden ja hallituksen välillä

Eri ikävaiheissa junioripäällikön tehtävät rakentuvat seuraavasti:

Futiskoulu U5

Pelaajapolku seurassa käynnistyy futiskoulusta U5-ikäluokassa. Futiskoulu on joukkue toiminnasta irrallinen, kertaluontoinen toimintamuoto. Sen tavoitteena on tutustuttaa lapset seuran toimintaan, rekrytoida pelaajia seuraan ja luoda pohja uuden ikäluokkajoukkueen käynnistämiseen.

Futiskoulun organisoinnista ja markkinoinnista vastaa seuran hallitus ja käytännön järjestelyistä junioripäällikkö.

Futiskoulu:

- järjestetään keväällä ja syksyllä Pajamäen kentällä
- harjoitukset kerran viikossa, yhteensä keväällä ja syksyllä harjoituskertoja 10–16 kpl
- keskeinen kohderyhmä viisi vuotta täyttävät (U5) tytöt ja pojat, mukana myös viereisiä ikäluokkia
- tavoitteena tarjota leikin- ja pelinomaista toimintaa matalalla kynnyksellä sekä innostaa lajiin ja seuraan
- ohjaajina seuran juniorivalmentajia, vanhempia junioripelaajia sekä aikuisjoukkueiden pelaajia

Ikäluokkatoiminnan käynnistäminen U5–U6

Uusi ikäluokkajoukkue käynnistetään uuden kauden käynnistyttyä marraskuussa, futiskoulun jälkeen. Toiminnan käynnistämisestä vastaa hallitus ja käytännön organisoinnista junioripäällikkö.

Mahdollisuuksien mukaan tytöille ja pojille perustetaan omat ryhmät.

Junioripäällikön tehtävät ikäluokkajoukkueen perustamisessa:

- toiminta käynnistetään futiskoulun luoman pohjan päälle
- joukkueen perustamiskokous pidetään lokakuussa

- toimihenkilöiden rekrytointi käynnistetään välittömästi perustamiskokouksessa
- joukkueella harjoitukset ensimmäisellä kaudella kerran viikossa, pelitoimintaa mahdollisuuksien mukaan 1–2 kertaa kuukaudessa
- junioripäällikkö johtaa ensimmäiset harjoitukset
- junioripäällikkö on ensimmäisen kauden mukana päivittäisessä toiminnassa ja samalla sparraa uusia valmentajia

Lapsuusvaihe U7–U9, 5v5-pelimuoto

Tässä vaiheessa junioripäällikön rooli valmentajien ja muiden toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä ja sitouttamisessa on tärkeä. Työ tapahtuu ensisijaisesti kentän laidalla keskustellen ja ohjaten.

U7–U9:

- kuukausittaiset palaverit joukkueen toimihenkilöiden kanssa
- valmennuksellisten painopisteiden ja suunnitelman laatiminen valmentajien kanssa
- harjoitusten seuraaminen ja sparraaminen 2–3 kertaa kuukaudessa

Lapsuusvaihe U10–U11, 8v8-pelimuotoon siirtyminen

U10 on kriittinen ikävaihe, sillä silloin joukkueet siirtyvät 5v5-pelimuodosta 8v8-pelimuotoon. Tämä on myös se vaihe, jossa seura tukee tavoitteelliseen ympäristöön haluavia pelaajia eteenpäin seurayhteistyön kautta.

Pohjatyö siirtymää varten aloitetaan jo edellisen kauden aikana. Seuraan jääville pelaajille taataan harrastuksen jatkuminen tutussa ympäristössä. Junioripäällikön rooli on keskeinen.

U10–U11:

- pelaajien tavoitteiden ja suunnitelmien kartoittaminen pelaajille ja heidän vanhemmilleen suunnatuilla taustakyselyillä
- huippua tavoittelevien pelaajien ohjaaminen heille sopivaan ympäristöön
- joukkueen toimintaedellytysten kartoittaminen
- uusien pelaajien rekrytointikampanja
- valmentajien osaamisen kehittäminen ja harjoittelun suunnittelun tukeminen 8v8-pelin lainalaisuudet huomioiden

Nuoruvaihe U12–U15, siirtyminen 11v11-peliin

Nuoruvaiheessa on tärkeää taata innostavan harrastuksen jatkuminen seurassa. Junioripäällikkö tukee seuraavien tavoit joukkueiden toimintaa:

- valmentajien osaamisen kehittäminen ja harjoittelun suunnittelun tukeminen, erityisesti U14-vaiheessa 11v11-peliin siirryttäessä
- pelaajien tavoitteiden ja suunnitelmien kartoittaminen pelaajille ja heidän vanhemmilleen suunnatuilla taustakyselyillä
- huipulle tähtäävien pelaajien ohjaaminen seurajohtoisesti tavoitteelliseen ympäristöön seurayhteistyön kautta

Siirtyminen aikuisjoukkueisiin

Junioripolun läpikäyneille pelaajille pyritään takaamaan joukkue toimintaa myös siirtyessä aikuisten maailmaan. Tämä korostuu B- ja A-juniori-ikäisenä.

Junioripäällikkö:

- koordinoi vanhimman juniiori-ikäluokan sekä aikuisjoukkueiden toimintaa ja ohjaa pelaajia eteenpäin aikuisjoukkueisiin
- tukee mahdollisen uuden aikuisjoukkueen toiminnan käynnistämistä

Toimintamaksun määräytyminen

Joukkueen toimintamaksun suuruus määrätään joukkueen kokouksessa ennen kautta sen mukaan, mitkä ovat joukkueen toiminnan kulut tulevalla kaudella ja kuinka monta pelaajaa kuluja on jakamassa.

Lähtökohtaisesti toimintamaksun tulee olla yhtä suuri kaikille joukkueen jäsenille. Poikkeustapauksissa, kuten silloin, jos pelaaja voisi esimerkiksi toisen harrastuksen vuoksi osallistua joukkueen toimintaan vain osittain, voidaan neuvotella alennuksesta.

Myös toimihenkilöille voidaan myöntää toimintamaksuun alennus korvauksena työpanoksesta. Asiasta päätetään joukkueen kokouksessa.

3.2 Talousohjesääntö

Seura noudattaa hallinnossaan, varojen hoidossaan, kirjanpidossaan ja tilinpäätöksessään kirjanpitolain ja -asetuksen, tilintarkastuslain, yhdistyslain sekä yhdistyksen omien sääntöjen lisäksi tämän talousohjeistuksen asettamia määräyksiä.

Tässä talousohjeesäännössä on hyödynnetty tilitoimisto Rantalaisen talousohjesääntömallia.

Rahaliikenne ja laskuttaminen

Seuralla on käytössään yksi pankkitili. Kaikki seuran tilillä olevat varat ovat seuran omaisuutta. Kaikki seuran rahaliikenne hoidetaan yhden tilin kautta.

Jokaisesta joukkueesta luodaan oma kustannuspaikka, johon joukkueen taloudenhoitajalla on näkyvyys. Joukkueen tuotot kohdistetaan joukkueen kustannuspaikalle ja seuran tuotot kohdistetaan seuran kustannuspaikalle.

Laskutukseen käytetään seuran jäsenrekisteriä Jopoxia ja sen laskutustyökalua.

Seuran talousvastaava laskuttaa kaikilta seuran jäseniltä vuosittain jäsenmaksun.

Joukkueen taloudenhoitaja laskuttaa joukkueensa jäseniltä toimintamaksut ja muut joukkueen toimintaan liittyvät maksut. Toimintamaksut laskutetaan kolmen kuukauden välein.

Osto- ja kululaskut sekä menojen hyväksyminen

Seuran menojen osalta noudatetaan asiatarkastusketjua, jolla yhdistys välttää vaaralliset työyhdistelmät. Tällöin menojen tarkastus ja hyväksyntä on eriytetty eri henkilöiden vastuulle.

Pääseuran menojen osalta puheenjohtaja tarkastaa ja talousvastaava hyväksyy laskut. Joukkueen menojen osalta joukkueenjohtaja tarkastaa ja taloudenhoitaja hyväksyy laskut.

Tarkastus- ja hyväksyntävaiheessa lasku käydään läpi ja sen oikeellisuus tarkistetaan. Sen jälkeen annetaan valtuutus laskun maksamiselle seuran tililtä. Samalla kun lasku on hyväksytty, kirjautuu se kuluksi joukkueen omalle kustannuspaikalle.

Kirjanpito ja tilinpäätös

Seuran kirjanpito on valtuutettu tilitoimiston hoidettavaksi. Tilitoimisto on vastaa kirjanpidon järjestämisestä kirjanpitolain- ja asetusten mukaisesti, yhdessä seuran kanssa. Kirjanpito hoidetaan sähköisessä järjestelmässä ja sen pohjana on laadittu luettelo käytetyistä tileistä ja kustannuspaikoista. Kirjanpitoon tehtävien kirjausten on perustuttava alkuperäisiin tositteisiin. Tililuettelo säilytetään tilinpäätösaineiston liitteenä. Kirjanpito tulee pitää ajan tasalla ja sitä on hoidettava huolellisesti.

Tilitoimisto laatii yhdessä seuran kanssa tilikaudelta tilinpäätöksen kirjanpitolain ja -asetusten edellyttämällä tavalla. Seuran laatima toimintakertomus liitetään tilinpäätökseen. Tilinpäätösateriaali käsittää tilikauden tuloslaskelman, taseen ja toimintakertomuksen liitetietoineen. Tilinpäätöksen tulee antaa oikean ja riittävän kuva seuran taloudellisesta asemasta ja tuloksesta.

Tilinpäätösateriaalia ja tositemaineistoa on säilytettävä kirjanpitolain määrittelemän ajan verran. Tilinpäätökset ja toimintakertomus on laadittava neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Tilinpäätös vahvistetaan seuran kevätkokouksessa, joka pidetään aikaisintaan huhtikuussa ja viimeistään kesäkuussa.

Tilinpäätös ja toimintakertomus tulee päivätä allekirjoituspäivänä, jolloin hallitus on tilinpäätöksen hyväksynyt. Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen allekirjoittaa päätösvaltainen hallitus. Tilinpäätös tulee viipymättä koota yhteen ja sitoa. Asiakirjoja on säilytettävä määräysten mukaisesti.

Raportointi

Toteutuneesta toiminnasta ja taloudesta on raportoitava säännöllisesti ja pyydettyäessä. Tilinpäätösateriaali tulee toimittaa hallitukselle seuran sääntöjen mukaisesti. Raportointi sisältää tuloslaskelman ja taseen, sekä kustannuspaikka-/joukkuekohtaisia tietoja. Muut olennaiset poikkeamat selvitetään tarvittaessa.

Seuran talousvastaava ja joukkueiden taloudenhoitajat tekevät yleistä talousseurantaa kuukausittain ja tarpeen vaatiessa useamminkin. Joukkueiden taloudenhoitajat vastaavat oman joukkueensa talouden seuraamisesta, talousvastaava seuran.

Raportointia varten seuran tulee seurata talousarviota ja toteutuneita lukuja säännöllisesti tarpeen vaatimalla tavalla ja tehdä talousarvioon muutoksia tarpeen vaatiessa.

Raportit ovat luettavissa taloushallinnon järjestelmässä. Joukkueet seuraavat omaa kumulatiivista tulostaan, joka vastaa käytettävissä olevia varoja.

Sisäinen valvonta ja toiminnantarkastus

Sisäinen valvonta on tärkeä osa seuran toimintaa ja se tulee järjestää toiminnan laadun ja laajuuden edellyttämällä tavalla. Kirjanpidon ja varainhoidon asianmukaisesta valvonnasta vastaa seuran hallitus.

Kulujen osalta asiatarkastusketjun tulee toteutua aina. Sähköiseen järjestelmään tulevien laskujen kohdalla asiatarkastusketjun tulee täytyä aina siten, että laskulla on vähintään yksi asiatarkastaja ennen laskun hyväksyntää ja maksua.

Sisäiseen valvontaan liittyy myös vuosittain suoritettava toiminnantarkastus, jonka seura teettää vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä. Toiminnantarkastajat valitaan seuran syyskokouksessa.

Seura on velvollinen yhdessä tilitoimiston kanssa toimittamaan toiminnantarkastajalle hänen vaatimansa asiakirjat, kirjanpitomateriaalin ja tilinpäätösmateriaalin ennen kokousta, jossa tilinpäätös vahvistetaan. Toiminnantarkastajille täytyy myös antaa mahdollisuus suorittaa tarkastus siinä laajuudessa kuin on tarpeellista.

Toiminnantarkastuksesta on saatava toiminnantarkastuskertomus ennen kuin tilinpäätös vahvistetaan. Mikäli toiminnantarkastuksessa ilmenee huomautuksia epäkohdista, on hallituksen käsiteltävä epäkohdat viipymättä. Toiminnantarkastuskertomus on myös säilytettävä luotettavalla tavalla.

4 Jäsenehdot

Pelaajan jäsenyys seurassa on lähtökohtaisesti määräaikainen. Jäsenyys on voimassa kausikohtaisesti vuoden kerrallaan alkaen marraskuusta ja päättyen seuraavan vuoden lokakuussa, jolloin jäsenyys uusitaan tai sitä ei enää jatketa.

Kaikki seuran joukkue toimintaan osallistuvat pelaajat ovat velvollisia liittymään seuran jäseniksi. Futiskouluun tai muuhun kertaluontoiseen toimintaan osallistuvilta ei välttämättä vaadita jäseneksi liittymistä.

Jäsenyyden syntyminen

Jäsenyyssuhde syntyy, kun jäsen ilmoittaa halustaan liittyä seuran toimintaan. Toimintaan voi liittyä myös kesken kauden. Jäsenen on ilmoitettava halustaan kyseisen joukkueen joukkueenjohtajalle ja täytettävä seuran nettisivuilla rekisteröitymislomake. Näin pelaaja rekisteröityy seuraan, ja hänelle hankitaan pelipassi ja vakuutus.

Seurassa noudatetaan käytäntöä, että uusilla pelaajilla on mahdollisuus kokeilu-aikaan ennen joukkueeseen liittymistä ja jäsenyyden syntymistä. Pelaajaa ei ole vakuutettu seuran toiminnassa kuitenkaan ennen pelipassin ja vakuutuksen hankkimista.

Jäsenyyden uusiminen

Jäsenyys uusitaan uuden kauden alkaessa marraskuussa. Tällöin toiminnassa jatkavat jäsenet ilmoittavat halustaan jatkaa joukkueenjohtajalle, joka siirtää heidät seuran jäsenrekisterissä uudelle kaudelle.

Jäsenyyden päättyminen

Jäsenyys päättyy, mikäli jäsen ei kauden vaihtuessa ilmoita halustaan jatkaa toiminnassa myös seuraavalla kaudella.

Jäsenyys voidaan purkaa jäsenen toimesta myös kesken pelikauden. Tällöin seuralla on oikeus vaatia kohtuullisena pidettävää osuutta kesken kauden sopimuksen päättävän jäsenen jäljellä olevista toimintamaksuista, mikäli joukkueen toiminnan pysyminen yllä sitä vaatii. Jo maksettuja toiminta- ja jäsenmaksuja ei lähtökohtaisesti palauteta.

Poikkeuksellisissa ja yllättävissä tilanteissa, kuten jäsenen paikkakunnalta muutto, pitkäaikainen sairastuminen tai loukkaantuminen, edetään tapauskohtaisesti.

Seurasiirrosta tai harrastuksen lopettamisesta kesken kauden ja myös kauden vaihtuessa tulee keskustella hyvissä ajoin avoimesti joukkueen ja seuran toimihenkilöiden kanssa. Seura tukee jokaista pelaajaa jalkapallopolullaan eteenpäin ja tukee uuteen ympäristöön siirtymisessä.

Seura voi purkaa pelaajan jäsenyyden, mikäli jäsen laiminlyö velvollisuuksiaan. Jäsenyys voi päättyä kesken sopimuskauden myös siksi, että seura ei yllättävästä syystä kykene tarjoamaan kyseisen pelaajan ikäluokalle toimintaa.

Jäsenen velvollisuudet ja oikeudet

Jäsenyyden syntymisen myötä jäsenelle muodostuu seuraavia velvollisuuksia:

- maksuvelvollisuus joukkueen toimintamaksun ja muiden toimintaan liittyvien välttämättömien maksujen osalta (mm. pelipassi ja vakuutus) kauden ajan (marraskuu–lokakuu)
- velvollisuus maksaa seuran jäsenmaksu
- velvollisuus hankkia seuran virallinen peliasu Intersportin seurakaupasta ja käyttää sitä otteluissa
- velvollisuus hankkia muut harrastuksessa tarvittavat henkilökohtaiset välineet ja asusteet
- velvollisuus käyttää seuran sisäistä viestintäkanavaa Jopoxia ja rekisteröidä sinne tiedot
- velvollisuus noudattaa Palloliiton, seuran ja joukkueen pelisääntöjä, hyviä käytöstapoja ja reilua urheiluhenkeä

Velvollisuutensa suorittavalla jäsenellä on oikeus osallistua oman joukkueensa harjoitus- ja pelitoimintaan.

Jäsenellä on oikeus osallistua niin omaa joukkuetta kuin koko seuraa koskevaan päätöksentekoon. Seuran keskeisin päätöksentekoelin on seuran vuosikokous. Joukkue päättää sisäisistä asioistaan joukkueen kokouksessa.



Liite 2. Seurakyselyn lomake



Pajamäen Pallo-Veikot, seurakysely 2020

Arvoisa PPV:läinen!

Pajamäen Pallo-Veikot rakentaa tulevaisuuttaan ja suuntaansa vuonna 2020. Tavoitteena on kirkastaa toimintamme visiota ja strategiaa sekä päivittää toimintatapojamme.

Tärkeä osa taustatyötä on tämä kysely, joka lähetetään kaikille seuran pelaajille ja/tai heidän huoltajilleen. Haluaisimmekin kuulla Sinulta näkemyksiä ja ajatuksia seuran toiminnasta ja tulevaisuudesta. Toivottavasti Sinulla on 5–10 minuuttia aikaa vastata, sillä vastaukset ovat erittäin arvokkaita seuran kehittämisen kannalta.

Yhdistyksessä toimintaa ohjaa jäsenien tahto, joten myös siksi kyselyyn vastaaminen on äärimmäisen tärkeää, jotta osaamme kehittää seuraa jäsenien haluamaan suuntaan.

Mikäli olet useamman seurassa toimivan pelaajan huoltaja tai toimit sekä pelaajana että pelaajan huoltajana, voit vastata useamman kerran. Kyselyn toiseen osioon toivomme vastattavan yhdessä lapsen kanssa.

Kiitos vastaamisesta!

Ystävällisin terveisin
Pajamäen Pallo-Veikot ry:n hallitus

1. Vastaajan rooli

- Pelaaja
- Pelaajan huoltaja

Jokaiseen kohtaan ei tarvitse vastata. Jos kysymys ei koske sinua, tai et halua siihen vastata, voit jättää sen tyhjäksi.

2. Seura ja hallinto.

Arvioi väittämiä asteikolla 1–4.

1 = täysin eri mieltä

4 = täysin samaa mieltä

Mikäli et halua vastata / et osaa sanoa, voit jättää kyseisen kohdan tyhjäksi.

	1	2	3	4
Tiedän, ketkä ovat seuran jäseniä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, miten seuran jäseneksi pääsee.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, miten jäsen pystyy vaikuttamaan seurassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä ovat seuran keskeiset päätöksenteko- ja toimielimet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut vaikuttamaan seuran toimintaan esimerkiksi osallistumalla vuosikokouksiin ja muihin seuran päätöksentekoelementteihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, keitä seuran hallituksessa toimii ja mitä heidän tehtäviinsä kuuluu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran toiminta on ammattimaisesti ja laadukkaasti johdettua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut toimimaan seurassa esim. valmennus-, joukkueenjohto- tai seurahallinnon tehtävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Mikäli et ole seurassa toimihenkilönä, miksi?

Voit valita yhden tai useamman.

- Seuratyö ei kiinnosta minua
- Kukaan ei ole kysynyt
- Minulla ei ole aikaa seuratyölle
- Ostan seuralta palvelun (=jalkapalloharrastuksen) enkä kaipaa muuta
- En tiedä, mitä tehtäviä seurassa on
- Pelkään, että työtaakka ja vastuu seuratyössä kasvaa liian isoksi
- Koen, etten osaa enkä tiedä, mistä löydän tietoa ja ohjeita
- En tiedä, miten toimihenkilöksi pääsee?
- En saa työlle vastinetta
- Muu, mikä?

Junioripelaajan huoltaja, vastaathan tähän osioon yhdessä lapsesi kanssa.

4. Miten päädyit aloittamaan jalkapalloharrastamisen nimenomaan PPV:ssä?

- Kuulin PPV:stä tuttavalta tai kaverilta
- Kaveri tai tuttava pelasi jo entuudestaan PPV:ssä
- Huomasin mainoksen PPV:n nettisivuilla
- Huomasin mainoksen PPV:n sosiaalisen median kanavissa, esim. Facebookissa
- Huomasin mainoksen printattuna esim. kaupan tai kirjaston ilmoitustaululla
- Muu, mikä?

5. Toiminta ja motiivit.

Arvioi Sinulle tärkeitä asioita PPV:ssä asteikolla 1–4.

1 = ei lainkaan tärkeää

4 = todella tärkeää

Mikäli et halua vastata / et osaa sanoa, voit jättää kohdan tyhjäksi.

Kuinka tärkeää Sinulle jalkapalloharrastuksessa PPV:ssä on...

	1	2	3	4
Harrastamisen kohtuullinen hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harrastus on lähellä kotia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harrastusolosuhteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaverit ja tutut ihmiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpaileminen ja voittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien taitojen oppiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysisen kunnon kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikunnallisen elämäntavan omaksuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadukas ja ammattitaitoinen valmennus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittyminen huipulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitkäaikaisen harrastuksen säilyminen tutussa ympäristössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seura mahdollistaa useamman lajin harrastamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vahva yhteisöllisyys ja seurahenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa seuran toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Avointa palautetta seuran hallitukselle:

Liite 3. Toimihenkilökyselyn lomake



Pajamäen Pallo-Veikot, toimihenkilökysely 2020

Arvoisa PPV:n toimihenkilö!

Pajamäen Pallo-Veikot rakentaa toimintasuunnitelmansa mukaisesti tulevaisuuttaan ja suuntaansa vuonna 2020. Tavoitteena on kirkastaa toimintamme visiota ja strategiaa sekä päivittää toimintatapojamme.

Tärkeä osa taustatyötä on tämä kysely, joka kaikille seuran joukkueiden toimihenkilöille. Haluaisimmekin kuulla Sinulta näkemyksiä ja ajatuksia seuran kehittämisestä. Toivottavasti Sinulla on 15 minuuttia aikaa vastata, sillä vastaukset ovat erittäin arvokkaita seuran kehittämisen kannalta.

Kyselyssä on kolme osaa. Ensimmäinen keskittyy Sinun toimintasi motiiveihin, toinen seuran hallintoon ja toimivuuteen sekä kolmas seuran tulevaisuuteen.

Seura järjestää kolme strategiatyöpajaa, joissa suunnitellaan ja linjataan seuran tulevaisuutta. Työpajojen ajankohdat ilmoitetaan myöhemmin. Olet lämpimästi tervetullut mukaan työpajoihin!

Ystävällisin terveisin
Pajamäen Pallo-Veikot ry:n hallitus

1. Vastaajan rooli

Mikäli toimit seurassa useammassa eri roolissa, valitse se, jossa toimit pääsääntöisesti

- Joukkueenjohtaja
- Valmentaja
- Huoltaja
- Rahastonhoitaja
- Muu toimihenkilö

Motiivit

2. Kuinka kauan olet ollut seurassa toimihenkilönä?

- Alle vuoden
- 1–3 vuotta
- 3–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Olen ryhtynyt toimihenkilöksi PPV:ssä lapseni harrastuksen kautta.

- Kyllä
- Ei

5. Motiivit.

Arvioi seuraavien asioiden tärkeyttä oman toimintasi motiiveina asteikolla 1–4.

1 = ei lainkaan tärkeää

4 = erittäin tärkeää

Mikäli et halua vastata / et osaa sanoa, voit jättää kyseisen kohdan tyhjäksi.

Tärkeää minulle PPV:n toimihenkilönä on...

	1	2	3	4
PPV:n ja sen aatteen tukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukea koko seuran elinvoimaisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikuttaa koko seuran toimintaan ja kehitykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman joukkueeni elinvoimaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukea joukkueeni toimintaa, jotta omalla lapsella säilyy harrastus seurassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikuttaa joukkueeni toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joukkueeni urheilullinen menestys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kasvatuksellisten arvojen vaaliminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielenkiintoinen tehtävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittyminen ja kouluttautuminen tehtävässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen ja toiminnan linjaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisen hyvän eteen työskenteleminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostus ja huomio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä toteuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideointi ja uuden luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyys ja ryhmään kuuluminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Seuran toimivuus.

Arvioi PPV:n toimintaa väittämien avulla asteikolla 1–4.

1 = täysin eri mieltä

4 = täysin samaa mieltä

Mikäli et halua vastata / et osaa sanoa, voit jättää kyseisen kohdan tyhjäksi.

	1	2	3	4
Seuran toimintajärjestelmä on sujuva: työnjako ja prosessit ovat selkeitä ja asiat edistyvät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi ohjeistusta ja tukea tehtävässäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraa johdetaan ammattimaisella otteella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä seurassa on toimivaa ja tehokasta, ja viestinnän kanavat ovat selkeitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seura kykenee hankkimaan tehokkaasti tarvitsemansa resurssit (esim. vapaaehtoiset, raha, tilat).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurassa rekrytoidaan aktiivisesti vapaaehtoisia ja eri tehtävistä on riittävästi tietoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran vapaaehtoisten työpanos riittää nykyisten toimintojen toteuttamiseen laadukkaasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran vapaaehtoisten työpanos riittää seuran kehittämiseen ja toiminnan laajentamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurassa vallitsee hyvä sisäinen ilmapiiri ja vahva me-henki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani arvostusta toimihenkilön asemassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen seuran toimihenkilöitä myös oman joukkueeni ulkopuolelta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnalla on selkeät tavoitteet ja päämäärät, ja niiden toteutumista seurataan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seura on tunnettu ja aktiivinen toimija omassa toimintaympäristössään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurassa huolehditaan tulevaisuudesta ja turvataan toiminnan jatkuvuus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen seuran tulevaisuuden ja jatkuvuuden turvattuna ja positiivisena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn omassa roolissani suunnittelemaan myös toiminnan tulevaisuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Avoin palaute: mitkä asiat mielestäsi seurassa toimii?

9. Tulevaisuus.

Arvioi, mitkä asiat ovat tärkeitä seuran tulevaisuuden kannalta asteikolla 1–4.

1 = ei lainkaan tärkeä

4 = todella tärkeä

Mikäli et halua vastata / et osaa sanoa, voit jättää kohdan tyhjäksi.

Tärkeää lähitulevaisuudessa PPV:n kannalta on...

	1	2	3	4
Selkeä ja erottuva profiloituminen jollekin tietylle osa-alueelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan ammattimaistuminen ja asiantuntemuksen lisääminen seuratyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran taloushallinnon kehittäminen ja automatisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri varainhankintakanavien hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän palkkaaminen seuran hallintoon (esim. toiminnanjohtaja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän palkkaaminen seuran urheilujohtamiseen (esim. valmennuspäällikkö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattivalmentajien palkkaaminen joukkueiden valmennukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoistyön kulttuurin vahvistaminen seurassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien vapaaehtoisten toimihenkilöiden rekrytointi ja vapaaehtoisten määrän kasvattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myös muiden kuin junioripelaajien vanhempien saaminen mukaan vapaaehtoisiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyyden ja me-hengen vahvistaminen seurassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seura- ja toimintakulttuurin vahvistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran pelaajamäärän kasvattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermonniityn asuinalueen ja kasvavan asukasmäärän hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointiin ja seuran tunnettuuteen panostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran sosiaalisen median kanavien tavoitavuuden ja näkyvyyden kasvattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristöasioiden huomioiminen ja luonnon kuormittamisen vähentäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pysyminen pelaajamäärältään pienenä, rajatun toiminta-alueen seurana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien toimintamuotojen luominen eri kohderyhmille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpatoimintaan ja kilpailullisuuteen panostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 4. Seurakyselyn tulokset

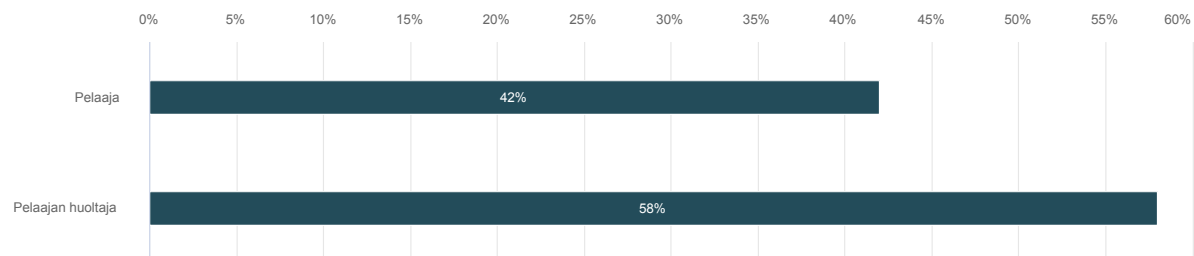
Perusraportti

Pajamäen Pallo-Veikot, seurakysely 2020

Vastaajien kokonaismäärä: 52

1. Vastaajan rooli

Vastaajien määrä: 52

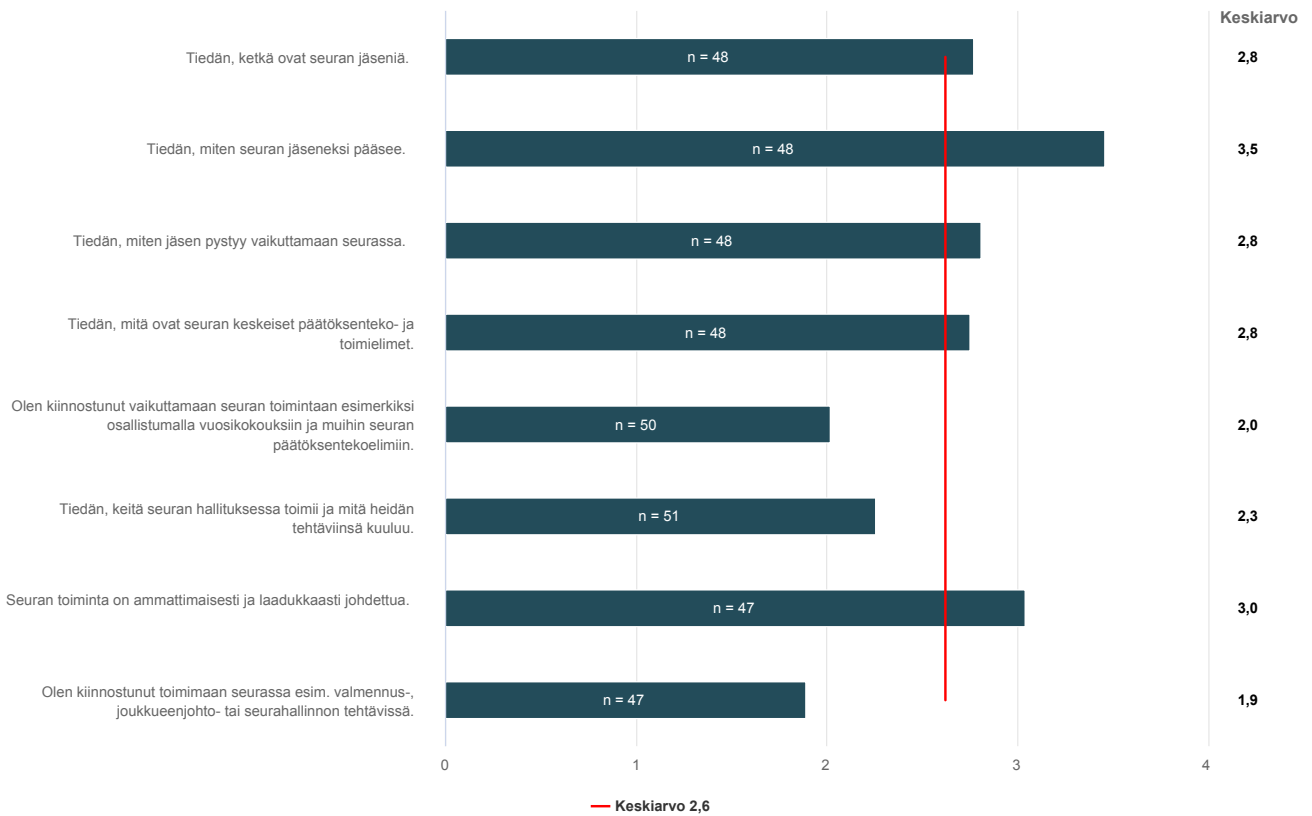


	n	Prosentti
Pelaaja	22	42,31%
Pelaajan huoltaja	30	57,69%

2. Seura ja hallinto.

Arvioi väittämiä asteikolla 1–4. 1 = täysin eri mieltä 4 = täysin samaa mieltä Mikäli et halua vastata / et osaa sanoa, voit jättää kyseisen kohdan tyhjäksi.

Vastaajien määrä: 51

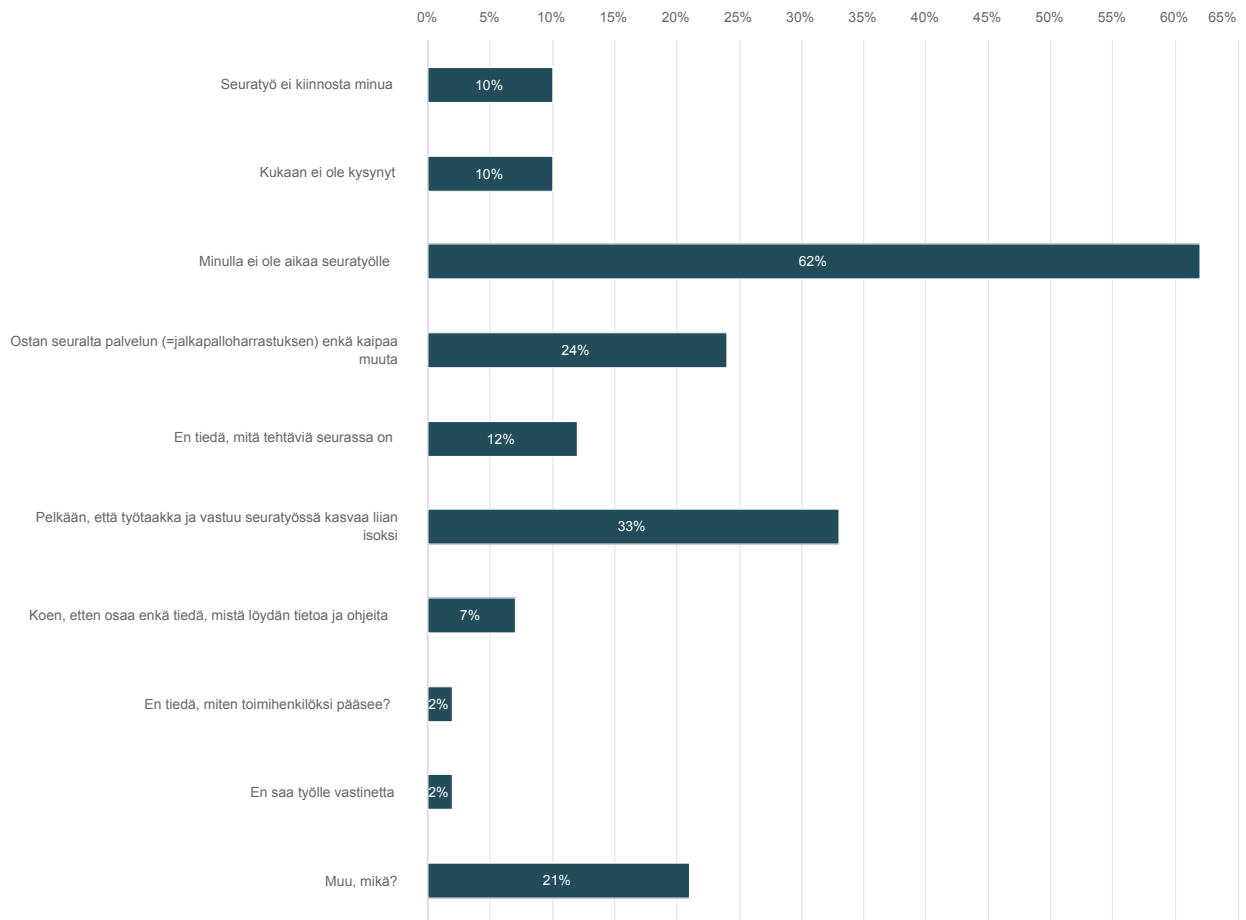


	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Tiedän, ketkä ovat seuran jäseniä.	2,08%	39,58%	37,5%	20,84%	2,77	3
Tiedän, miten seuran jäseneksi pääsee.	2,08%	6,25%	35,42%	56,25%	3,46	4
Tiedän, miten jäsen pystyy vaikuttamaan seurassa.	4,17%	33,33%	39,58%	22,92%	2,81	3
Tiedän, mitä ovat seuran keskeiset päätöksenteko- ja toimielimet.	14,58%	20,84%	39,58%	25%	2,75	3
Olen kiinnostunut vaikuttamaan seuran toimintaan esimerkiksi osallistumalla vuosikokouksiin ja muihin seuran päätöksentekoeilimiin.	32%	40%	22%	6%	2,02	2
Tiedän, keitä seuran hallituksessa toimii ja mitä heidän tehtäviinsä kuuluu.	27,45%	37,25%	17,65%	17,65%	2,25	2
Seuran toiminta on ammattimaisesti ja laadukkaasti johdettua.	0%	23,4%	48,94%	27,66%	3,04	3
Olen kiinnostunut toimimaan seurassa esim. valmennus-, joukkueenjohto- tai seurahallinnon tehtävissä.	42,55%	31,92%	19,15%	6,38%	1,89	2

3. Mikäli et ole seurassa toimihenkilönä, miksi?

Voit valita yhden tai useamman.

Vastaajien määrä: 42 , valittujen vastausten lukumäärä: 77



	n	Prosentti
Seuratyö ei kiinnosta minua	4	9,52%
Kukaan ei ole kysynyt	4	9,52%
Minulla ei ole aikaa seuratyölle	26	61,9%
Ostan seuralta palvelun (=jalkapalloharrastuksen) enkä kaipaa muuta	10	23,81%
En tiedä, mitä tehtäviä seurassa on	5	11,9%
Pelkään, että työtaakka ja vastuu seuratyössä kasvaa liian isoksi	14	33,33%
Koen, etten osaa enkä tiedä, mistä löydän tietoa ja ohjeita	3	7,14%
En tiedä, miten toimihenkilöksi pääsee?	1	2,38%
En saa työlle vastinetta	1	2,38%
Muu, mikä?	9	21,43%

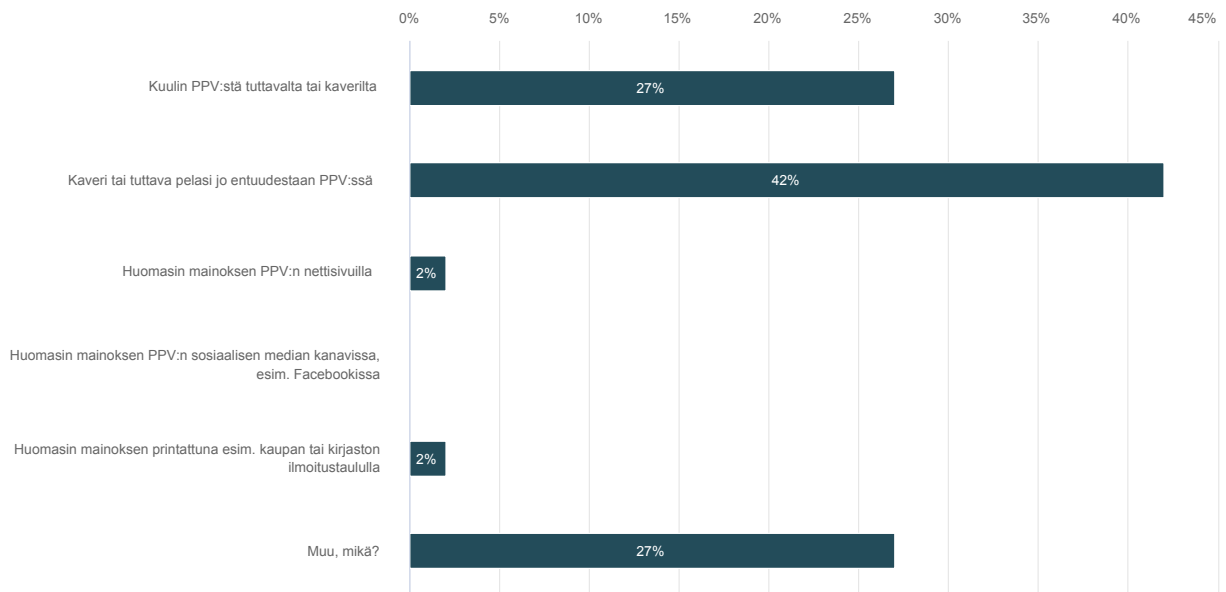
Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Vielä ei ole löytynyt aikaa sille, ehkä tulevaisuudessa.
Muu, mikä?	Olen pelaaja
Muu, mikä?	Olin jo, muiden vuoro välillä!
Muu, mikä?	Varmasti kiinnostaisi, jos jostain löytyisi aikaa
Muu, mikä?	Olin jo oman osani
Muu, mikä?	Toimin lapsen huoltajan edustajana työni puolesta

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	En ole vielä niin vanha että menisin töihin tai muuhun sellaiseen.
Muu, mikä?	olen osallistunut aikaisempina vuosina
Muu, mikä?	Olen joukkueenjohtajana toisen lapsen harrastuksessa.

4. Miten päädyit aloittamaan jalkapalloharrastamisen nimenomaan PPV:ssä?

Vastaajien määrä: 52



	n	Prosentti
Kuulin PPV:stä tuttavalta tai kaverilta	14	26,92%
Kaveri tai tuttava pelasi jo entuudestaan PPV:ssä	22	42,31%
Huomasin mainoksen PPV:n nettisivuilla	1	1,93%
Huomasin mainoksen PPV:n sosiaalisen median kanavissa, esim. Facebookissa	0	0%
Huomasin mainoksen printattuna esim. kaupan tai kirjaston ilmoitustaululla	1	1,92%
Muu, mikä?	14	26,92%

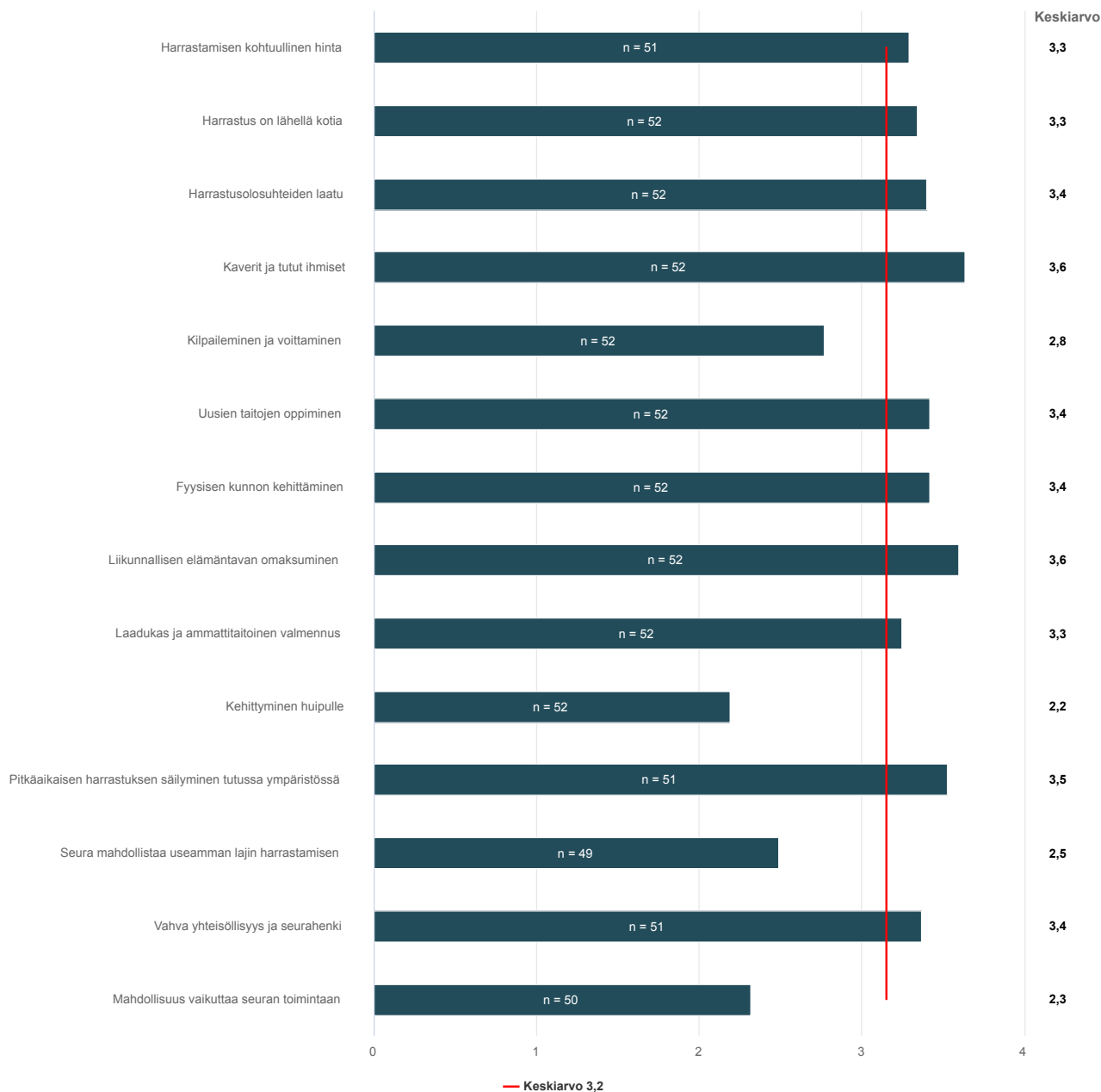
Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Lähdin eskarikavereiden kanssa mukaan perustettavaan uuteen joukkueeseen.
Muu, mikä?	Aloittaessani PPV:ssä isä etsi asuinalueen läheltä futisseuroja ja PPV oli yksi niistä. Joukkueessa pelasi jo entuudesta myös muutama tuttu.
Muu, mikä?	PPV oli lähin joukkue ja isovelinikin pelasi siellä
Muu, mikä?	nimenhuudossa ilmoitus
Muu, mikä?	Asun kentän vieressä
Muu, mikä?	Nimenhuuto-ilmoituksesta
Muu, mikä?	Sijainti
Muu, mikä?	Lapseni halusi liittyä joukkueeseen.
Muu, mikä?	Kenttä on kodin lähellä
Muu, mikä?	Huomasin treenit kentällä ja googlasin
Muu, mikä?	Naisten joukkue perustettiin
Muu, mikä?	Googlehaku
Muu, mikä?	muutoksen yhteydessä Pajämäkiin
Muu, mikä?	Etsin verkosta alueen seuroja. Hyvät fasiliteetit ja sopivan pieni seura miellyttivät.

5. Toiminta ja motiivit.

Arvioi Sinulle tärkeitä asioita PPV:ssä asteikolla 1–4. 1 = ei lainkaan tärkeää 4 = todella tärkeää Mikäli et halua vastata / et osaa sanoa, voit jättää kohdan tyhjäksi. Kuinka tärkeää Sinulle jalkapalloharrastuksessa PPV:ssä on...

Vastaajien määrä: 52



	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Harrastamisen kohtuullinen hinta	0%	9,8%	50,98%	39,22%	3,29	3
Harrastus on lähellä kotia	1,92%	13,46%	32,69%	51,93%	3,35	4
Harrastusolosuhteiden laatu	0%	9,62%	40,38%	50%	3,4	3,5
Kaverit ja tutut ihmiset	0%	3,85%	28,84%	67,31%	3,63	4
Kilpaileminen ja voittaminen	7,69%	26,92%	46,16%	19,23%	2,77	3
Uusien taitojen oppiminen	0%	19,23%	19,23%	61,54%	3,42	4
Fyysisen kunnon kehittäminen	0%	9,62%	38,46%	51,92%	3,42	4
Liikunnallisen elämäntavan omaksuminen	0%	1,92%	36,54%	61,54%	3,6	4
Laadukas ja ammatitaitoinen valmennus	0%	17,31%	40,38%	42,31%	3,25	3
Kehittyminen huipulle	28,85%	34,61%	25%	11,54%	2,19	2

	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Pitkäaikaisen harrastuksen säilyminen tutussa ympäristössä	0%	9,8%	27,45%	62,75%	3,53	4
Seura mahdollistaa useamman lajin harrastamisen	18,37%	32,65%	30,61%	18,37%	2,49	2
Vahva yhteisöllisyys ja seurahenki	0%	7,84%	47,06%	45,1%	3,37	3
Mahdollisuus vaikuttaa seuran toimintaan	10%	56%	26%	8%	2,32	2

Liite 5. Toimihenkilökyselyn tulokset

Perusraportti

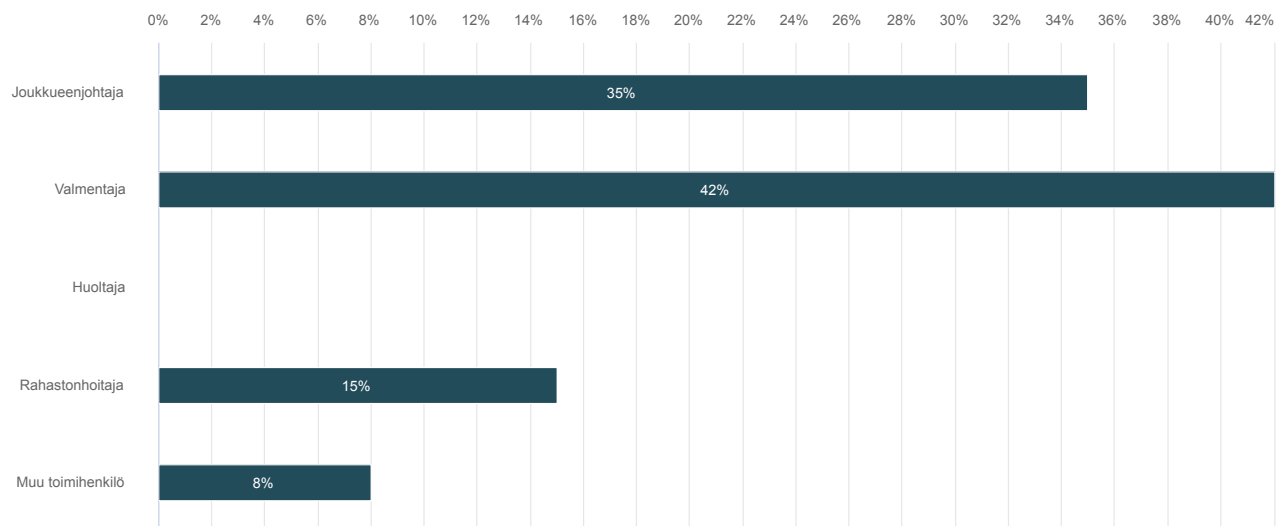
Pajamäen Pallo-Veikot, toimihenkilökysely 2020

Vastaajien kokonaismäärä: 26

1. Vastaajan rooli

Mikäli toimit seurassa useammassa eri roolissa, valitse se, jossa toimit pääsääntöisesti

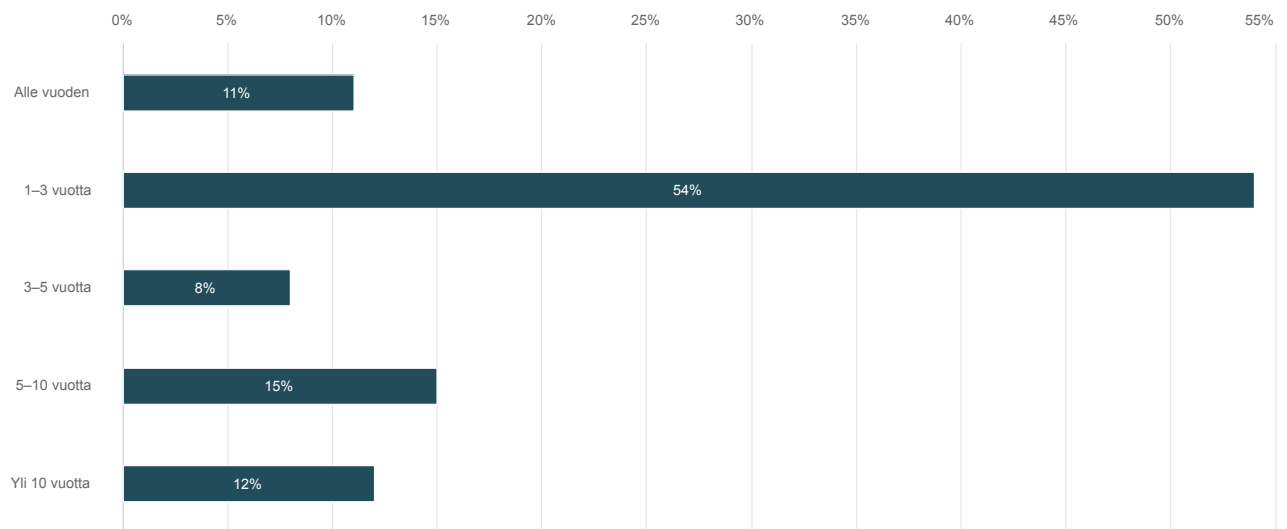
Vastaajien määrä: 26



	n	Prosentti
Joukkueenjohtaja	9	34,62%
Valmentaja	11	42,31%
Huoltaja	0	0%
Rahastonhoitaja	4	15,38%
Muu toimihenkilö	2	7,69%

2. Kuinka kauan olet ollut seurassa toimihenkilönä?

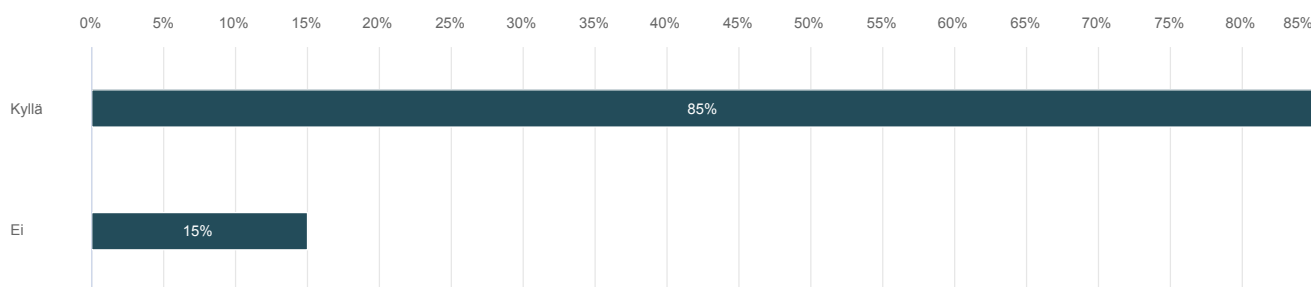
Vastaajien määrä: 26



	n	Prosentti
Alle vuoden	3	11,54%
1-3 vuotta	14	53,85%
3-5 vuotta	2	7,69%
5-10 vuotta	4	15,38%
Yli 10 vuotta	3	11,54%

3. Olen ryhtynyt toimihenkilöksi PPV:ssä lapseni harrastuksen kautta.

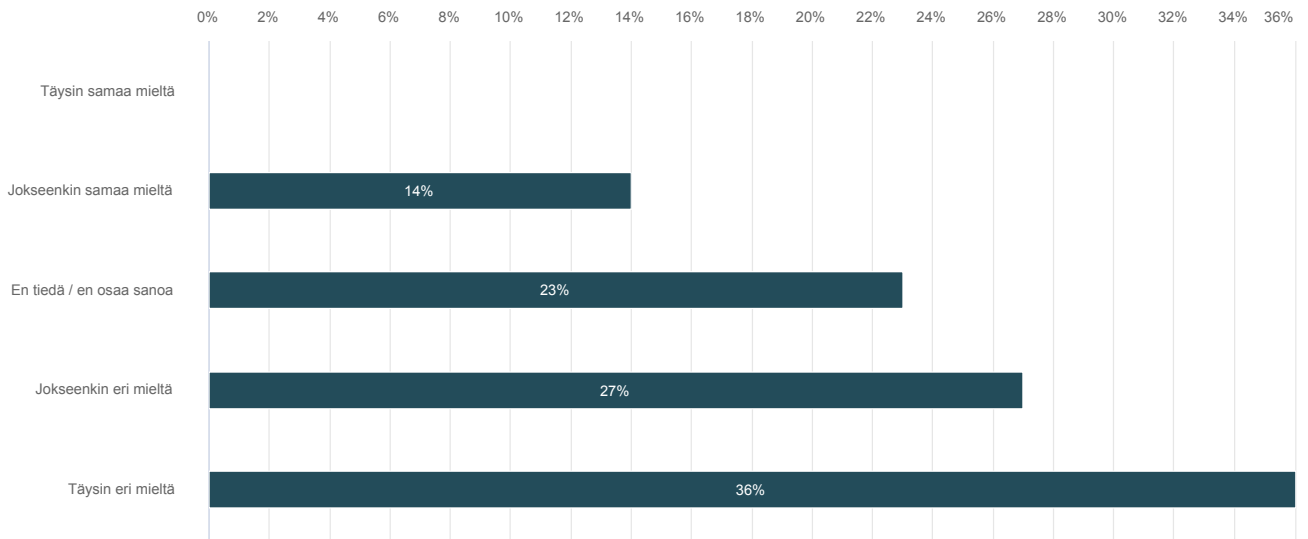
Vastaajien määrä: 26



	n	Prosentti
Kyllä	22	84,62%
Ei	4	15,38%

4. Vaikka lapseni lopettaisi harrastamisen PPV:ssä, jatkaisin yhä toimihenkilönä seurassa.

Vastaajien määrä: 22

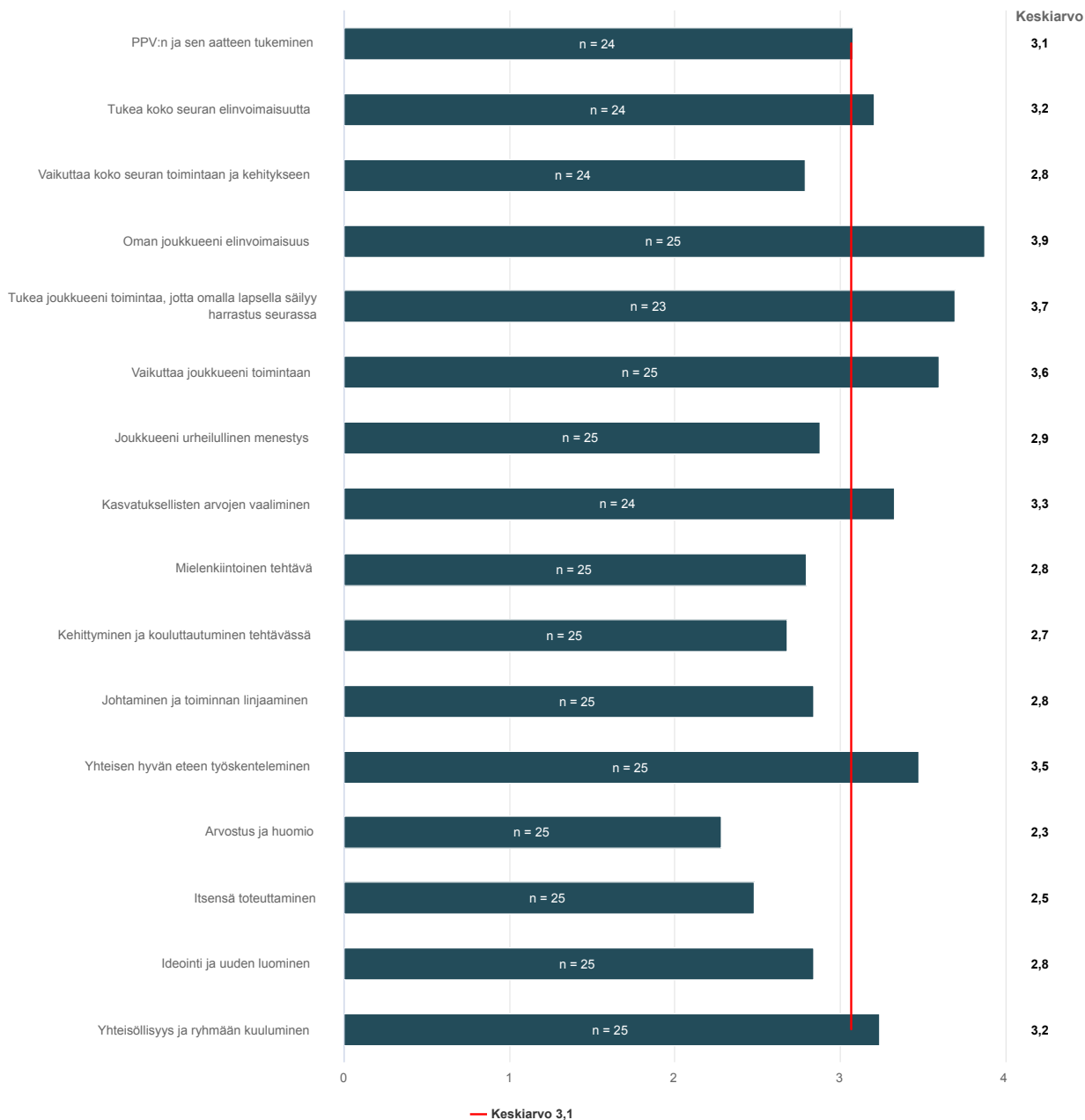


	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	0	0%
Jokseenkin samaa mieltä	3	13,64%
En tiedä / en osaa sanoa	5	22,73%
Jokseenkin eri mieltä	6	27,27%
Täysin eri mieltä	8	36,36%

5. Motiivit.

Arvioi seuraavien asioiden tärkeyttä oman toimintasi motiiveina asteikolla 1–4. 1 = ei lainkaan tärkeää 4 = erittäin tärkeää Mikäli et halua vastata / et osaa sanoa, voit jättää kyseisen kohdan tyhjäksi. Tärkeää minulle PPV:n toimihenkilönä on...

Vastaajien määrä: 25



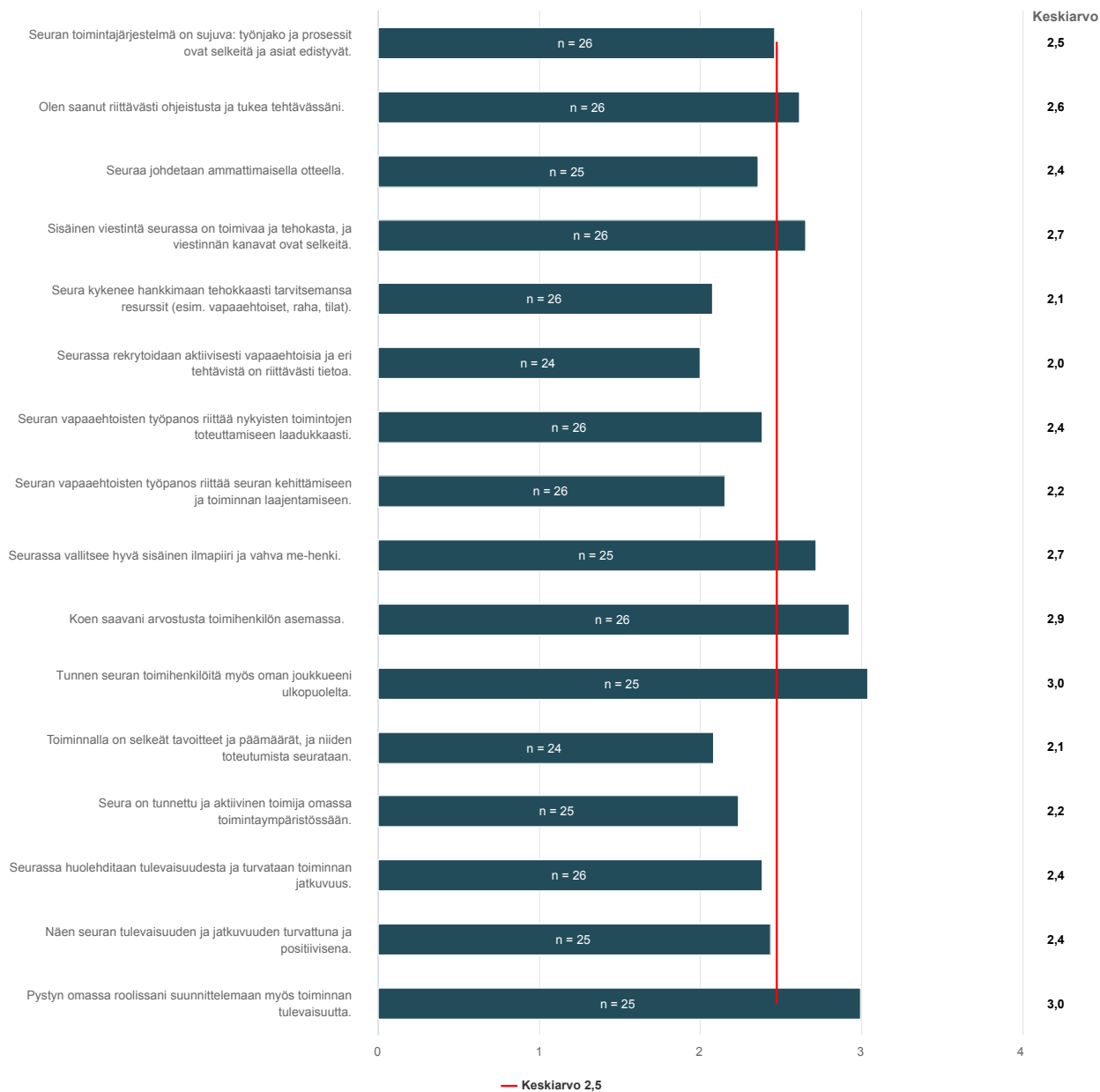
	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
PPV:n ja sen aatteen tukeminen	8,33%	16,67%	33,33%	41,67%	3,08	3
Tukea koko seuran elinvoimaisuutta	0%	16,67%	45,83%	37,5%	3,21	3
Vaikuttaa koko seuran toimintaan ja kehitykseen	4,17%	37,5%	33,33%	25%	2,79	3
Oman joukkueeni elinvoimaisuus	0%	0%	12%	88%	3,88	4
Tukea joukkueeni toimintaa, jotta omalla lapsella säilyy harrastus seurassa	4,35%	0%	17,39%	78,26%	3,7	4
Vaikuttaa joukkueeni toimintaan	0%	0%	40%	60%	3,6	4
Joukkueeni urheilullinen menestys	0%	28%	56%	16%	2,88	3
Kasvatuksellisten arvojen vaaliminen	4,17%	8,33%	37,5%	50%	3,33	3,5
Mielenkiintoinen tehtävä	8%	24%	48%	20%	2,8	3
Kehittyminen ja kouluttautuminen tehtävässä	12%	28%	40%	20%	2,68	3

	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Johtaminen ja toiminnan linjaaminen	8%	32%	28%	32%	2,84	3
Yhteisen hyvän eteen työskenteleminen	0%	8%	36%	56%	3,48	4
Arvostus ja huomio	24%	36%	28%	12%	2,28	2
Itsensä toteuttaminen	12%	36%	44%	8%	2,48	3
Ideointi ja uuden luominen	4%	24%	56%	16%	2,84	3
Yhteisöllisyys ja ryhmään kuuluminen	8%	12%	28%	52%	3,24	4

6. Seuran toimivuus.

Arvioi PPV:n toimintaa väittämien avulla asteikolla 1–4. 1 = täysin eri mieltä 4 = täysin samaa mieltä Mikäli et halua vastata / et osaa sanoa, voit jättää kyseisen kohdan tyhjäksi.

Vastaajien määrä: 26



	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Seuran toimintajärjestelmä on sujuva: työnjako ja prosessit ovat selkeitä ja asiat edistyvät.	7,69%	42,31%	46,15%	3,85%	2,46	2,5
Olen saanut riittävästi ohjeistusta ja tukea tehtävässäni.	7,69%	38,46%	38,46%	15,39%	2,62	3
Seuraa johdetaan ammattimaisella otteella.	8%	52%	36%	4%	2,36	2
Sisäinen viestintä seurassa on toimivaa ja tehokasta, ja viestinnän kanavat ovat selkeitä.	7,69%	23,08%	65,38%	3,85%	2,65	3
Seura kykenee hankkimaan tehokkaasti tarvitsemansa resurssit (esim. vapaaehtoiset, raha, tilat).	23,08%	50%	23,08%	3,84%	2,08	2
Seurassa rekrytoidaan aktiivisesti vapaaehtoisia ja eri tehtävistä on riittävästi tietoa.	16,67%	66,66%	16,67%	0%	2	2
Seuran vapaaehtoisten työpanos riittää nykyisten toimintojen toteuttamiseen laadukkaasti.	7,69%	50%	38,46%	3,85%	2,38	2
Seuran vapaaehtoisten työpanos riittää seurain kehittämiseen ja toiminnan laajentamiseen.	15,39%	61,54%	15,38%	7,69%	2,15	2
Seurassa vallitsee hyvä sisäinen ilmapiiri ja vahva me-henki.	8%	32%	40%	20%	2,72	3
Koen saavani arvostusta toimihenkilön asemassa.	3,84%	23,08%	50%	23,08%	2,92	3

	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Tunnen seuran toimihenkilöitä myös oman joukkueeni ulkopuolelta.	16%	4%	40%	40%	3,04	3
Toiminnalla on selkeät tavoitteet ja päämäärät, ja niiden toteutumista seurataan.	20,83%	50%	29,17%	0%	2,08	2
Seura on tunnettu ja aktiivinen toimija omassa toimintaympäristössään.	16%	52%	24%	8%	2,24	2
Seurassa huolehditaan tulevaisuudesta ja turvataan toiminnan jatkuvuus.	7,69%	46,16%	46,15%	0%	2,38	2
Näen seuran tulevaisuuden ja jatkuvuuden turvattuna ja positiivisena.	12%	44%	32%	12%	2,44	2
Pystyn omassa roolissani suunnittelemaan myös toiminnan tulevaisuutta.	0%	24%	52%	24%	3	3

7. Avoin palaute: mitkä asiat mielestäsi seurassa toimii?

Vastaaajien määrä: 12

Vastaukset
Tällä hetkellä Pajamäessä on hyvät harjoitusolosuhteet ja vuoroja on hyvin.
Joukkueet hyvinkin omatoimisia.
Pieni, joustava, yhteisöllinen, avoin, helposti lähestyttävä. Matala hierarkia, avoimuus. Ihmisillä hyvä tahto. Joukkueilla mahdollisuus itsenäisiin ratkaisuihin.
Joukkueilla on laaja autonomia, toimintaa voidaan järjestää hyvin pelaaja/joukkuelähtöisesti.
En tarkkaan eritele mikä toimii hyvin tai huonosti. Mutta mielestäni mikään ei ole ainakaan hyvin huonosti. Arvokas seura ja yli 25v seurassa on antanut niin paljon, etten osaa sanoa oikein kuvailla. Kiitos seurajohdolle arvokkaasta duunista ja nyt tuntuu, että siellä vedellään oikeista naruista nyt oikeaan suuntaan.
Seuran resurssit ovat melko rajalliset ja valmennuskäytännöt olleet kirjavia. Tämä on johtanut siihen, että pelaaja ja osin myös valmentaja vaihtuvuus on liian suurta. Tällöin joukkueet hajoavat jo varhain. Seuran pitäisi mielestäni pystyä tarjoamaan laadukasta harjoittelua sekä harraste- , että kilpapelajaajille. Jonkun tulee luoda raamit ja minimi vaatimukset valmennukselle. Hallituksen ja seuran avainvastuuhenkilöiden toiminta ollut melko näkymätöntä ja PPV:n visiota ei myöskään ole mietitty riittävän pitkälle. Minkälainen seura haluamme olla. Matalan kynnyksen lähilseura voi mielestäni tarjota laadukasta valmennusta kaikille pelaajatasoilla. Uudella hallituksella on hyvä ote toiminnasta ja tekemisen meininki. Uskon, että uusi hallitus saa suunnan käännettyä ja kehitymme seuravana uudelle tasolle.
PPV on mukava pieni seura, jolla on alueellisesti iso merkitys. Tärkeintä kuitenkin itselleni on se, että lapsella on kiva urheiluharrastus, joka antaa hänelle iloa ja luo hyvää liikunnallista pohjaa.
Olosuhteet
Muutama erittäin aktiivinen toimihenkilö, olosuhteet harjoitteluun hyvät, kaikki halukkaat pelaajat otetaan mukaan toimintaan.
Hyvä yhteishenki ja pienen seuran identiteetti.
Kommunikointi ja avun saaminen / pyytäminen. Joukkueiden välinen sopiminen, esim. kenttävuorot.
Seuran hierarkia tuntuu matalalta, mikä on vain hyvä asia. Seurassa on me-henkeä ja sitoutuneisuutta.

8. Avoin palaute: mitkä asiat mielestäsi seurassa ei toimi?

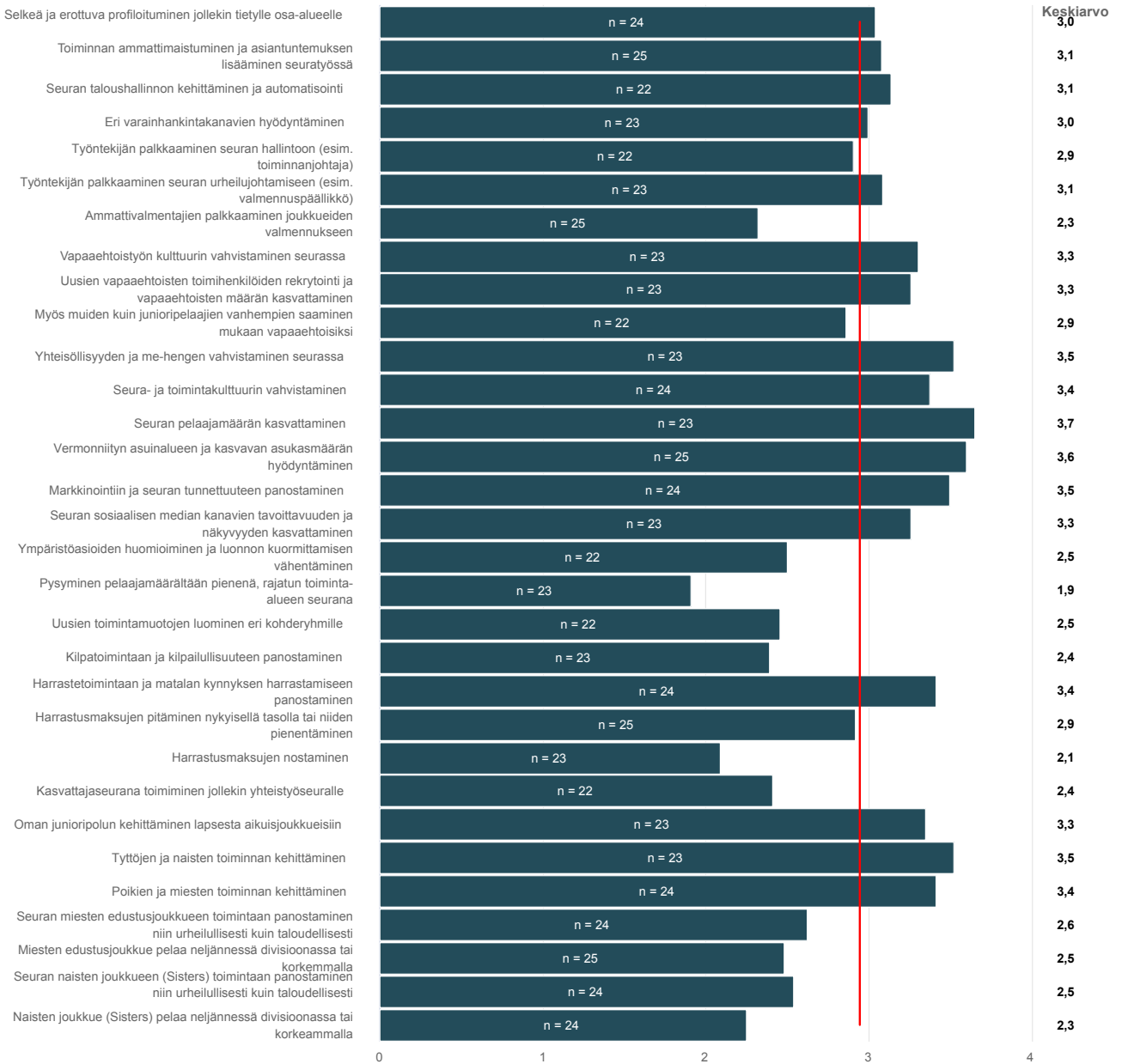
Vastaajien määrä: 10

Vastaukset
Yhteishenki, talousohje, selkeä strategia ja miksi seura on ylipäättään olemassa.
Joukkueiden itsenäisyyden kääntöpuoli on se, että seuran toiminta ei välttämättä näy joukkueissa, koska ne ovat itsenäisiä. Seuran pitäisi aktiivisesti kouluttaa uusia valmentajia, jojoja, huoltajia, rahiksia (ei mikään pitkä koulutuspäivä, vaan esim. 1,5 h tunnin setti); seuran arvot, toimintaperiaatteet, seuran yhteiset päätökset ja palvelut, mitkä asiat ovat joukkuiden päätettäviä ja hoidettavia, seura suhteessa muihin alueen ja pk.-seudun seuroihin jne. Pitäisi myös tukea joukkueita silloin, jos/kun pelaajia lähtee muihin seuroihin isommissa joukoissa (usein n. 10-vuotiaina): mitä joukkueet voivat tehdä ym.
Joukkueet tarvitsisivat enemmän tukea seuralta (esim. uusien toimihenkilöiden perehdytys).
Edustusjoukkue kuuluisi korkeammalle tasolle pelaamaan ja sitä kautta junnuille tavoitteellisuutta ja esikuvien ihailun kautta sinne päästä joskus itsekin.
Seuran tulee palkata työntekijä. Tämä mahdollistaisi seuran kehittämisen ja aktiivisen kommunikoinnin eri sidosryhmien kanssa.
Tämä ei ole vain PPV:n ongelma, vaan koskee laajempaa urheilukenttää. Ajat muuttuvat: samaan aikaan kun yhtenäiskulttuuri vaihtuu Suomessa yksilökulttuuriin, vähenee vapaaehtoistyöntekijöiden määrä. Tämä koskee myös PPV:tä - morkkalatalkoisiin on yhä vaikeampi saada ihmisiä. Kuten muidenkin ry-pohjaisten urheiluseurojen myös PPV:n on muutettava toimintaansa siihen suuntaan, että osa talkootyöstä korvataan (maksullisilla) palveluilla.
Eteenpäin katsominen, kehittyminen
Talous, me henki, selkeää päämäärää ei ole eikä puheenjohtaja johda seuraa, moni asia kaipaa selkeää ohjeistusta miten toimitaan ja miksi.
Vastuvalmentajien rekryointi. Olisi hyvä olla toimintamalli tilanteita varten, jossa joukkueen toiminta uhkaa päättyä valmentajan puuttuessa.
Aktiivien määrä pitäisi olla vähän suurempi, jolloin vastuuta voisi selkeästi jakaa. Ihmisten olisi ehkä hyvä tuntee toisensa vielä laajemmin joukkueiden välillä. Talousasioiden hoidosta olen huolissani.

9. Tulevaisuus.

Arvioi, mitkä asiat ovat tärkeitä seuran tulevaisuuden kannalta asteikolla 1–4. 1 = ei lainkaan tärkeää = todella tärkeää. Mitkä et halua vastata / et osaa sanoa, voit jättää kohdan tyhjäksi. Tärkeää lähitulevaisuudessa PPV:n kannalta on...

Vastaaajien määrä: 25



— Keskiarvo 2,9

	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Selkeä ja erottuva profiloituminen jollekin tietylle osa-alueelle	0%	25%	45,83%	29,17%	3,04	3
Toiminnan ammattimaistuminen ja asiantuntemuksen lisääminen seuratyössä	4%	12%	56%	28%	3,08	3
Seuran taloushallinnon kehittäminen ja automatisointi	4,55%	13,64%	45,45%	36,36%	3,14	3
Eri varainhankintakanavien hyödyntäminen	4,35%	17,39%	52,17%	26,09%	3	3
Työntekijän palkkaaminen seuran hallintoon (esim. toiminnanjohtaja)	4,54%	22,73%	50%	22,73%	2,91	3
Työntekijän palkkaaminen seuran urheilujohtamiseen (esim. valmennuspäällikkö)	0%	21,74%	47,83%	30,43%	3,09	3
Ammattivalmentajien palkkaaminen joukkueiden valmennukseen	20%	40%	28%	12%	2,32	2
Vapaaehtoistyön kulttuurin vahvistaminen seurassa	4,35%	8,69%	39,13%	47,83%	3,3	3
Uusien vapaaehtoisten toimihenkilöiden rekrytointi ja vapaaehtoisten määrän kasvattaminen	0%	21,74%	30,43%	47,83%	3,26	3
Myös muiden kuin junioripelaajien vanhempien saaminen mukaan vapaaehtoisiksi	9,09%	27,27%	31,82%	31,82%	2,86	3

	1	2	3	4	Keskiarvo	Mediaani
Yhteisöllisyyden ja me-hengen vahvistaminen seurassa	0%	4,35%	39,13%	56,52%	3,52	4
Seura- ja toimintakulttuurin vahvistaminen	0%	4,17%	54,16%	41,67%	3,38	3
Seuran pelaajamäärän kasvattaminen	0%	4,35%	26,09%	69,56%	3,65	4
Vermooniityn asuinalueen ja kasvavan asukasmäärän hyödyntäminen	0%	8%	24%	68%	3,6	4
Markkinoitiin ja seuran tunnettuuteen panostaminen	0%	8,33%	33,33%	58,34%	3,5	4
Seuran sosiaalisen median kanavien tavoitavuuden ja näkyvyyden kasvattaminen	0%	13,04%	47,83%	39,13%	3,26	3
Ympäristöasioiden huomioiminen ja luonnon kuormittamisen vähentäminen	18,18%	27,27%	40,91%	13,64%	2,5	3
Pysyminen pelaajamäärältään pienenä, rajatun toiminta-alueen seurana	30,44%	52,17%	13,04%	4,35%	1,91	2
Uusien toimintamuotojen luominen eri kohderyhmille	13,64%	36,36%	40,91%	9,09%	2,45	2,5
Kilpatoimintaan ja kilpailullisuuteen panostaminen	8,69%	47,83%	39,13%	4,35%	2,39	2
Harrastetoimintaan ja matalan kynnyksen harrastamiseen panostaminen	0%	12,5%	33,33%	54,17%	3,42	4
Harrastusmaksujen pitäminen nykyisellä tasolla tai niiden pienentäminen	0%	28%	52%	20%	2,92	3
Harrastusmaksujen nostaminen	21,74%	52,17%	21,74%	4,35%	2,09	2
Kasvattajaseurana toimiminen jollekin yhteistyöseuralle	13,64%	40,91%	36,36%	9,09%	2,41	2
Oman junioripolun kehittäminen lapsesta aikuisjoukkueisiin	4,35%	8,7%	34,78%	52,17%	3,35	4
Tyttöjen ja naisten toiminnan kehittäminen	0%	8,7%	30,43%	60,87%	3,52	4
Poikien ja miesten toiminnan kehittäminen	0%	4,17%	50%	45,83%	3,42	3
Seuran miesten edustusjoukkueen toimintaan panostaminen niin urheilullisesti kuin taloudellisesti	12,5%	41,67%	16,66%	29,17%	2,63	2
Miesten edustusjoukkue pelaa neljännessä divisioonassa tai korkeammalla	32%	16%	24%	28%	2,48	3
Seuran naisten joukkueen (Sisters) toimintaan panostaminen niin urheilullisesti kuin taloudellisesti	16,67%	37,5%	20,83%	25%	2,54	2
Naisten joukkue (Sisters) pelaa neljännessä divisioonassa tai korkeammalla	33,33%	20,84%	33,33%	12,5%	2,25	2

Liite 6. Projektiryhmän ennakkotehtävän vastaukset

KOTITEHTÄVÄ

MISSIO:

- Tämä toiminta-ajatus mielestäni tällä hetkellä hyvinkin hukassa.. liikuttaa lähialueiden lapsia ja aikuisia.
- PPV on Suomen paras jalkapallon harrasteseura joka tarjoaa jalkapalloa harrastaville lapsille ja aikuisille laadukkaasti ympäristön oppia ja pelata jalkapalloa.
- PPV tarjoaa mukavan ja sopivan haastavan jalkapalloharrastuksen.
- PPV tarjoaa laadukkaat puitteet lasten ja nuorten jalkapalloharrastukselle yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä korostaen.
- PPV tarjoaa jalkapalloa kaikille, lähellä, suurella sydämellä.
- Luoda yhteisö johon ihmiset, niin juniorit kuin aikuiset tuntevat kuuluvansa. Onnistuminen mitataan paluumuuttajien määrässä.
- Tarjota laadukasta jalkapalloa lähellä (koulutetut valmentajat ja ohjaajat)

ARVOT:

- Matalan kynnyksen harrasteseura lähialueen junioreille, toimihenkilöille ja seniori pelaajille. Alhainen hintataso, loistavat olosuhteet harrastaa lähellä kotia.
- Tärkein arvo: Yhteisöllisyys: PPV on yhteisö jonka jäseneksi on helppo tulla ja jonka jäsenet kokevat olevansa yhteisölle tärkeitä ja jossa he voivat käyttää taitojaan yhteiseksi hyväksi.
- Helppous. - Helposti lähestyttävä seura uusille ja kokeneemmille jalkapallosta kiinnostuneille
- Hyvä meininki: PPV, sen toimintakulttuuri ja jäsenet ovat rentoja, mutkattomia, asiallisia, aikaansaavia.
- Yhteisöllisyys – vapaaehtoistyön suuri osuus, pienen kaupunginosan oma seura, pieni seura, jossa mahdollista että ”kaikki tuntee kaikki”.
- Yksilöllisyys
- Tasa-arvoinen - Olemme avoin seura kaikille tytöille, pojille, naisille ja miehille.

VISIO:

- Visiona ”me henki” löydetty uudestaan. Pienuus käännetty vahvuudeksi ja Länsi-Helsingin tunnetuin kasvattajaseura. Vapaaehtoistyötä täydennetty palkatuilla työntekijöillä.
- PPV on maajoukkuepelaajien ensimmäinen ja harrastepelaajien ensimmäinen ja viimeinen seura. Seura tarjoaa laadukasta lapsuusvaiheen jalkapallotoimintaa joka valmistaa tavoitteellisimmat pelaajat taidollisesti kilpailuseurojen toimintaan. PPV on ympäristö ja yhteisö joka tarjoaa harrastepelaajille mieluisan paikan pelata jalkapalloa lapsesta eläkeikään asti.
- Jokaisessa junioreikäluokassa on oma joukkue.
- Lähialueiden ihmisten ja muiden seurojen silmissä olemme positiivisella tavalla näkyvä paikallinen toimija, joka tarjoaa tien jalkapalloharrastukseen. Teemme avointa yhteistyötä muiden seurojen kanssa, niin että hyödynnämme siitä kaikki.
- Olemme edelleen pieni seura, mutta jonka kaikki Pajamäessä ja lähialueilla tietävät ja haluavat olla mukana PPV:n toiminnassa, koska siellä on ”kaikki”, siellä on kivaa, siellä annetaan olla sellainen kuin on, pelata jalkapalloa niin kuin pelaa, kuka tavoitteellisesti (”niillä on se hyvä joukkue X”), kuka rennommin (”haluan kuulua siihen joukkueeseen Y, kun ne pelailee vähän rennommin, ja niillä on kaikkea kivaa oheistoimintaa”).
- Olemme tulevaisuudessa haluttu yhteistyöseura ja lähiympäristön muut, suuremmat seurat käyvät aktiivisesti kanssamme keskustelua vuosiluokan tilanteesta. Välitämme junioreistamme ja haluamme auttaa heitä löytämään yksilölle parhaan mahdollisen polun jalkapalloilijoina. Pienet ikäluokat ja ikäluokkien kanssa seuraavat valmentajat mahdollistavat, että pelaajat tunnetaan ja heille löydetään juuri sen pelaajan luonteelle ja elämäntilanteeseen sopiva kehitystapa. Lähtiessään seurasta pelaajiin jää selkeä ”ppv jälki” ja silloin kun pelaajalla ei ole seuraa hän kokee olevansa ”ppvlainen”
- PPV:n edustusjoukkue vähintään III divisioonassa (ehkä max taso) ja laadukas yhteistyöseura, josta molemmat seurukset hyötyvät



PAJAMÄEN PALLO-VEIKOT 19.5.2020

STRATEGIATYÖPAJA

19.5.2020 STRATEGIATYÖPAJA

AGENDA

- ▶ Kyselyiden purku
- ▶ Lähtötilanneanalyysi
- ▶ Yhdistyksen toiminta-ajatuksen kirkastaminen
- ▶ Arvot osana brändin rakentamista
- ▶ Visio: missä haluamme olla?



YLEISTÄ – YHDISTYKSEN STRATEGIA

- ▶ **Vaiheet:**
 - ▶ tunnetaan tilanne ja ympäristö
 - ▶ miksi olemme olemassa?
 - ▶ mihin tähtäämme?
 - ▶ miten pääsemme tavoitteisiimme?
- ▶ **Kirkas ja selkeä visio & toiminta-ajatus kaiken pohjana!**



(Heikkala ym. 2014)

SEURAKYSELY

- ▶ **Isot linjat:**
 - ▶ pelaajien / vanhempien kiinnostus vaikuttaa seuran toimintaan pienehkö, samoin halu toimia toimihenkilönä (ei ole aikaa)
 - ▶ seuraan tullaan tuttujen / kavereiden kautta
 - ▶ tärkeää: liikunnallinen elämäntapa, tutut ihmiset, pitkäaikainen harrastus
 - ▶ ei-niin-tärkeää: seuran toimintaan vaikuttaminen, huipulle kehittyminen



TOIMIHENKILÖKYSELY

- ▶ Isot linjat:
 - ▶ toimihenkilöt tulleet seuraan lasten harrastuksen kautta -> suurin osa tuskin jatkaisi lapsen lopetettua
 - ▶ tärkeää: oma joukkue ja lapsen harrastus, kasvatukselliset arvot, yhteinen hyvä
 - ▶ seuran toimivuuden keskiarvo "vain" 2,5: resurssien (vapaaehtoisten) hankinta, päämäärät, seuran kehitys, seuran tunnettuus huolettavat



TOIMIHENKILÖKYSELY

- ▶ Isot linjat:
 - ▶ tulevaisuudessa tärkeää: kasvu, Vermonniitty, markkinointi, harrastetoiminta
 - ▶ ei-niin-tärkeää: ammattivalmentajien palkkaaminen joukkueisiin, pysyminen pienenä, maksujen nostaminen,



Lähtötilanneanalyysi

Sisäiset vahvuudet

- valmentajat tuntevat pelaajansa hyvin
- ikämiehet tuntevat toisensa keskenään hyvin
- viestintä helppoa pienessä seurassa, viesti kulkee
- vanhempien kannalta riskitön sijoitus
- seuraa helppo lähestyä

Sisäiset heikkoudet

- juniorit lähtevät isompiin seuroihin
- pienet ryhmäkoot, pitää yhdistellä ikäluokkia
- nettisivujen näkyvyys

Ulkoiset mahdollisuudet

- alueen väkiluku kasvaa, lapsiperheet?
- liikkuminen ulkoistettu seuroihin
- Raide-Jokeri

Ulkoiset uhat

- HJK:n ja LePan välissä
- liiallinen paikallisuus sulkee muita ulos
- jos annetaan ymmärtää että vain "harrastetaan"
- ollaan olosuhteissa vuokralaisena



PIENRYHMÄTEHTÄVÄ – AIKAA 10 MIN

- ▶ Ryhmä 1: miettikää seuran sisäiset vahvuudet & heikkoudet
 - ▶ mitä teemme hyvin, mikä toimii? 3-5 asiaa
 - ▶ mitä voisimme tehdä paremmin / eri tavalla? 3-5 asiaa
- ▶ Ryhmä 2: miettikää ulkoiset uhat & mahdollisuudet
 - ▶ mitkä alueen, yleisympäristön tai liikuntakulttuurin muutokset tuovat toiminnallemme mahdollisuuksia?
 - ▶ entä uhkia?



Jalkapalloseura, johon ihmiset, niin lapset kuin aikuiset, tuntevat kuuluvansa.

Visio

Yhteisön kasvaminen. Tavoitteenamme on pitää seuran jäsenet entistä pidempään mukana toiminnassa.

Periaatteemme

Omalle huipulle. Mahdollistamme pelaajan kehittymisen jalkapalloilijana laadukkaalla valmennuksella.

Yhteisö. Joukkue- ja seurahenki ovat meille ensiarvoisen tärkeitä.

Avoimuus. Aktiivisella kommunikoinnilla turvaamme jokaisen pelaajan polun kohti omaa tavoitetasoa. Teemme avointa yhteistyötä myös muiden seurojen kanssa.

Yksilön kohtaaminen. Pidämme ryhmien koot pieninä, jolloin pystymme kohtaamaan jokaisen seuran jäsenemme. Välitämme junioreistamme ja haluamme auttaa heitä löytämään parhaan mahdollisen polun



MISSIO, TOIMINTA-AJATUS, PERUSTEHTÄVÄ

- ▶ Vastaa kysymykseen: Miksi olemme olemassa?
- ▶ Ilmaisee lauseella tai kahdella yhdistyksen ainutkertaisen tehtävän
- ▶ Yhdistys perustetaan tiettyä tehtävää tai tarkoitusta varten
 - ▶ välillä on syytä kirkastaa perustehtävää
- ▶ *Mitä tapahtuisi, jos PPV lakkautettaisi - mitä katoaisi, hoitaisiko joku muu organisaatio tehtävämme?*



(Loimu 2005; Perälä ym. 2008)

NYKYINEN?

- ▶ Yhdistyksen tarkoituksena on edistää ja kehittää toimialueellaan liikuntakasvatusta tarjoamalla jäsenilleen mahdollisuuden harrastaa jalkapalloa sekä ylläpitää terveitä elämäntapoja ja pysyvää jalkapalloharrastusta. (seuran säännöt)
- ▶ Futista lähellä (missio)
- ▶ Jokaiselle mahdollisuus olla mukana toiminnassa kykyjensä ja halujensa mukaisesti. (toiminta-ajatus)



HISTORIAN HAVINAA...



PPV:N TOIMINTA-AJATUS

- Tarjoamme toiminta-alueemme asukkaille mahdollisuuden joko pelata tai toimia muissa seuratehtävissä kykyjensä ja halujensa mukaan.
- Toiminnassamme pyrimme suunnitelmallisuuteen, laadukkuuteen ja jatkuvuuteen
- Aktiivisella yhteistyöllä ja osallistumisella varmistamme mahdollisemman monelle seuramme jäsenelle elinikäisen harrastuksen
- Toimintaan tarvittavat henkiset kuin aineelliset varat kootaan pääsääntöisesti vanhempien, pelaajien ja seuran välisellä yhteistoiminnalla, sovittujen sääntöjen mukaisesti

PPV 2000-luvulle seurakansio



ARVOT

- ▶ Arvot ohjaavat organisaation toimintaa. Ne ovat periaatteita, joilla on merkitystä organisaatiolle ja sen ihmisille
- ▶ Ei sanalistoja! Eli mietittävä niiden käytännön merkitys, ja mielellään myös kirjattava ja avattava se



(Tuomi & Sumkin 2010)

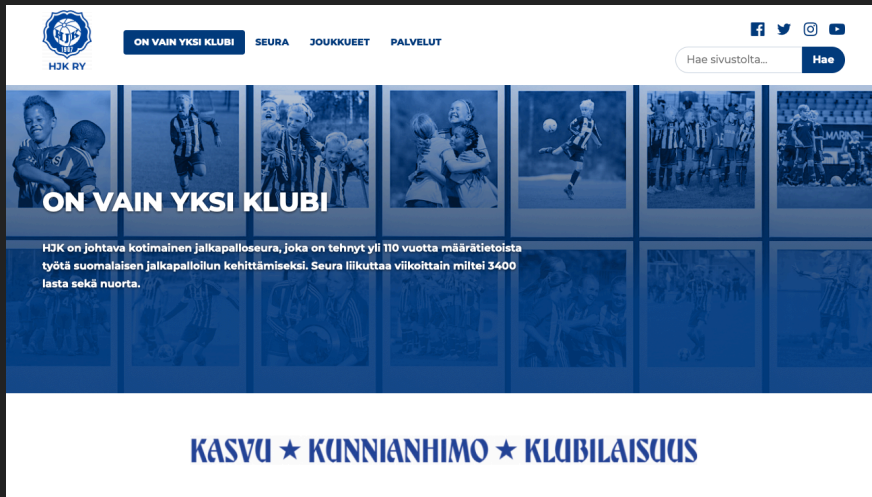
NYKYISET ARVOT?

- ▶ Avoimuus, iloisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, yhteisöllisyys (strateginen tulokortti 2018)
- ▶ Miten näkyy toiminnassa?
- ▶ Mitä nämä käytännössä tarkoittavat?
- ▶ Luovatko nämä seuralle tunnistettavaa identiteettiä?



ARVOT OSANA BRÄNDIÄ

- ▶ Ytimekkyys, selkeys, esilletuonti -> tehokas keino luoda seuralle tunnistettavaa identiteettiä
- ▶ Esimerkkinä HJK ry



ARVOT OSANA BRÄNDIÄ

- ▶ Brändi = jokin ominaisuus, josta kuluttaja tunnistaa tuotteen ja joka erottaa sen muista kilpailijoista
- ▶ Mitkä olisi PPV:n ytimekkäät, tunnistettavat arvot / periaatteet?
- ▶ Pienryhmätehtävä:
 - ▶ Mietikkää pienryhmässä seuralle kaksi (2) keskeistä arvoa / periaatetta
 - ▶ Aikaa 10 minuuttia

(Rindell 2008)



VISIO

- ▶ Näyttää asioiden toivotun tilan tulevaisuudessa, usein 3-5 vuoden päässä
- ▶ Minne suuntaamme?
- ▶ Mikä merkitys visiollamme on jäsenillemme tai potentiaalisille jäsenille?
 - ▶ visio rakentaa osaltaan tunnistettavaa seuraidentiteettiä



(Tuomi & Sumkin 2010)

VISIO OSANA BRÄNDIN RAKENTAMISTA

- ▶ Vision / tahtotilan terävä esilletuonti viestinnässä (tukee myös arvoja!)
- ▶ Esimerkkinä HJK ry

The screenshot shows a Facebook post from 'HJK - juniorit' (Urheilijoukkue). The post features a blue banner with the text: 'Tahdomme kehittyä Pohjoismaiden parhaaksi junioriseuraksi.' and the hashtag '#OnVainYksiKlubi'. Below the banner is the HJK logo and a 'Lähetä viesti' button. The post content includes a 'Tietoja' section with the text: 'HJK ry on klubiperheen ydin, joka perustettiin vuonna 1907. HJK:n Naisten Liigan joukkue, akatemia- ja harrastajajoukkueet, yhteensä n. 3000'. There is also a 'Luo julkaisu' section with options for 'Kuva tai video', 'Kerro sijaintisi', and 'Merkitse kavereita'.



NYKYINEN VISIO


- ▶ "Länsi-Helsingin halutuin"
 - ▶ mitä tarkoittaa?
 - ▶ miten ohjaa toimintaamme?
 - ▶ mitä mittareita meillä on / miten seuraamme vision toteutumista?



HISTORIAN HAVINAA...

PPV:N VISIO

- Olemme Helsingissä laadukasta ja arvostettua juniorityötä tekevä alueellinen jalkapalloseura.
- Kattava ikäkausitoimintamme tuottaa osaavia pelaajia seuran omiin seniorijoukkueisiin ja antaa hyvät lähtökohdat kehittyä ja edetä aina piirin ja jalkapalloliitonkin edustustehtäviin



PPV 2000-luvulle seurakansio



VISIO

- ▶ Miten täsmentäisimme tai selkeyttäisimme visiota?
 - ▶ aikajänne / strategiakausi?
- ▶ Miten seuraamme tavoitteen toteutumista?



PROJEKTIN JATKO?

- ▶ Keskustelkaa ja täsmentäkää tämän työpajan aiheita seuraavassa kokouksessanne
- ▶ Seuraava työpaja kesän jälkeen elokuussa (?):
 - ▶ strategiakartan viimeistely (keskeisten tavoitteiden kirjaaminen)
 - ▶ toimintakäsikirjan sisällön rakentaminen

