



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MARI TIMGREN

Seuratoiminnan kehittäminen Ulvilan Pesä-Veikot ry:ssä

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
KOULUTUSOHJELMA
YAMK
2020

Tekijä(t) Timgren, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2020
	Sivumäärä 97+6	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Seuratoiminnan kehittäminen Ulvilan Pesä-Veikot ry:ssä		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Ulvilan Pesä-Veikot ry, joka on ulvilalainen pesäpalloseura. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda seuralle uusi strategia, visio, missio, arvot, vuosikellot ja johtokunnan jäsenille toimenkuvat. Työ toteutettiin tammi-lokakuun aikana 2020.</p> <p>Kehittämistyön teoreettinen viitekehys koostuu neljästä eri kokonaisuudesta: seuratoiminnan kehittämisestä ja arvioinnista, seuratoiminnan erityispiirteistä, hallitustyöskentelystä ja laadukkaan seuran kriteereistä hallinnon ja johtamisen näkökulmasta. Edellä mainitut laadukkaan seuran kriteerit pohjautuvat Olympiakomitean Tähtiseura-ohjelmaan, joka on laatuohjelma ja jonka avulla kehitetään seurojen toimintaa. Olympiakomitean myöntämä tähtimerkki on lupaus laadusta nykyisille ja uusille jäsenille sekä heidän lähipiireilleen ja tukijoille.</p> <p>Kehittämistyön tutkimusosuus toteutettiin laadullisilla tiedonkeruumenetelmillä, joita olivat aivoriihi, teemahaastattelu ja havainnointi. Tiedonkeruun jälkeen aineistot analysoitiin, jotta niiden ja teorian avulla pystyttiin luomaan tavoitteen mukaiset tuotokset. Kehittämistyön tuotoksena seuralle laadittiin uusi strategia, visio, missio ja arvot. Lisäksi johtokunnalle ja jaostoille laadittiin vuosikellot sekä johtokunnan jäsenille vielä toimenkuvat. Työn aikana nousi esille muutama kehitysehdotus, jotka liittyivät vapaaehtoisten rekrytoimiseen ja nuorisoparlamentin perustamiseen.</p>		
Asiasanat Yhdistystoiminta, urheiluseura, strategia, kehittäminen, pesäpallo		

Author(s) Timgren, Mari	Type of Publication Master's thesis	Date December 2020
	Number of pages 97+6	Language of publication: Finnish
Title of publication Developing the activity of Ulvilan Pesä-Veikot registered association		
Degree program Degree program in Management and Service Business, Master's Program		
Abstract This thesis was commissioned by Ulvilan Pesä-Veikot registered association, which is a Finnish baseball club from Ulvila. The aim of this thesis was to create a new strategy, vision, mission, values, annual calendars and job descriptions for the members of the board. The work was carried out during January-October 2020. The theoretical framework of this thesis consists of four different subject area: the development and evaluation of associations, the special features of associations, board work and the criteria for a high-quality association from the point of view of administration and management. The quality association criteria mentioned above are based on the Olympic Committee's Star Association (Tähtiseura) program, which is a quality program that helps to develop the associations' activities. The Star Label (Tähtiseuramerkki), awarded by the Olympic Committee, is a promise of quality for current and new members as well as their close associates and supporters. The research part of this thesis was carried out using qualitative data collection methods, which were brainstorming, thematic interviews and observation. After data collection, the data were analyzed so that the data and the theory could be used to create outputs in accordance with the goal. Because of this thesis, a new strategy, vision, mission and values were drawn up for the club. In addition, annual calendars were prepared for the board and the divisions, as well as job descriptions for the members of the board. During the work, a few development proposals emerged related to the recruitment of volunteers and the establishment of a youth parliament.		
<u>Key words</u> Association, sports club, strategy, developing, Finnish baseball		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA	7
2.1 Ulvilan Pesä-Veikot ry.....	7
2.2 Seuran nykytila.....	7
2.3 Olympiakomitean Tähtiseuraohjelma	9
3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE, MENETELMÄT JA VIITEKEHYS	12
3.1 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset	12
3.2 Lähestymistapa.....	13
3.3 Tutkimusmenetelmä.....	14
3.4 Tiedonkeruumenetelmät.....	14
3.5 Teoreettinen viitekehys	18
4 SEURATOIMINNAN ERITYISPIIRTEET	20
4.1 Yhdistyksen määritelmä.....	20
4.2 Lainalaisuudet	20
4.3 Varainhankinta	21
4.4 Vapaaehtoistoiminta.....	25
4.5 Vapaaehtoisten ja yhdistyksen johtaminen	28
5 SEURATOIMINNAN KEHITTÄMINEN	29
5.1 Strateginen suunnittelu.....	29
5.2 Toiminta-ajatus	31
5.3 Arvot	32
5.4 Visio	34
5.5 Tavoitteet.....	34
5.6 Toimintaympäristöanalyysit.....	35
5.7 Seuratoiminnan arviointi	39
6 HALLITUKSEN TYÖSKENTELEY	40
6.1 Hallituksen tehtävät.....	40
6.2 Hallituksen rakenne.....	43
6.3 Hallituksen kokoukset.....	45
6.4 Hallituksen päätöksenteko	46
6.5 Hallituksen jäsenet ja heidän toimenkuvansa.....	48
6.6 Hallituksen toiminnan arviointi ja kehittäminen.....	51
6.7 UPV:n johtokunta.....	53
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	55
7.1 Tutkimuksen toteutus.....	55

7.2 Aineiston analyysi.....	57
7.3 Aivoriihien tulokset.....	58
7.3.1 Strategiapäivä 25.1.2020.....	58
7.3.2 Strategiapäivä 7.3.2020.....	64
7.3.3 Johtokunnan kehittämispäivä 28.3.2020.....	69
7.4 Teemahaastattelun tulokset	73
7.5 Havainnoinnin tulokset	78
8 KEHITTÄMISTYÖN TUOTOKSET	81
8.1 Toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia.....	81
8.2 Hallitustyöskentelyn kehittäminen.....	85
8.3 Vuosikellot	89
9 POHDINTA	90
LÄHTEET	94
LIITTEET	

1 JOHDANTO

”Muutoksesta ja sen johtamisesta on tullut yksi järjestöjen keskeinen menestystekijä. Järjestöjen kehittäminen ei ole helppoa, koska tulevaisuuteen on vaikea nähdä ja muutoksen suuntia on vaikea ennakoida. Järjestöissä tarvitaan siksi muutosjohtamisen osaamista” (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 7). Järjestöjen eli yhdistysten on kehitettävä toimintaansa, jotta pysyvät mukana alati muuttuvassa toimintaympäristössään. Yhdistystoiminnan kehittäminen vaatii aikaa ja resursseja, joita kaikilla yhdistyksillä ei ole. Vielä vähemmän yhdistyksillä on osaamista muutosjohtamisesta, jota tarvitaan kehittämistyön jalkauttamisessa.

Tämän kehittämistyön toimeksiantajana toimii Ulvilan Pesä-Veikot ry (myöhemmin UPV), joka on vuonna 1957 perustettu ulvilalainen pesäpalloseura. Työn tavoitteena on päivittää UPV:n strategia sekä laatia vuosikellot ja johtokunnan jäsenille toimenkuvat. Tavoitteet pohjautuvat Olympiakomitean Tähtiseuraohjelman hallinnon ja johtamisen laatutekijöihin, joita tämän työn avulla kehitetään pois lukien viestinnän ja markkinoinnin laatutekijät. Tähtiseuraohjelma on seurojen laatuohjelma, jonka avulla seuratoimintaa voidaan kehittää (Olympiakomitean www-sivut 2020).

Aluksi kerrotaan kehittämistyön taustoista, tavoitteista, tutkimusmenetelmistä ja viitekehystä. Tämän jälkeen käsitellään seuratoiminnan erityispiirteitä ja kehittämistä sekä pohditaan hallituksen työskentelyä. Luvussa seitsemän kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja tuloksesta, ja kahdeksannessa luvussa esitellään kehittämistyön tuotokset. Viimeisenä ennen lähteitä ja liitteitä on omaa pohdintaani kehittämistyöstä kokonaisuudessaan.

Oma taustani seurassa edesauttaa kehittämistyön tekemisessä. Olen seuran puheenjohtajan roolia lukuun ottamatta toiminut jokaisessa mahdollisessa roolissa pelaajasta talokoolaiseen ja tuomarista valmentajaan. Pesäpallo on minulle lajina tuttu, koska olen ollut lajin parissa liki kaksikymmentä vuotta, joista viimeiset kahdeksan vuotta UPV:ssä. Muutoksen tuulet puhaltavat Ulvilan Pesä-Veikoissa tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, ja vain aika näyttää, mihin suuntaan toiminta on menossa.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA

2.1 Ulvilan Pesä-Veikot ry

Ulvilan Pesä-Veikot ry (myöhemmin UPV) on vuonna 1957 perustettu pesäpallon erikoisseura, jonka edustusjoukkue pelaa Ykköspesistasolla. Kaksi ulvilalaista pesäpallojaostoa, Ulvilan Ura ja Työväen Urheiluliiton Friitalan Yritys, yhdistyivät 9.4.1957, sillä yhdistyminen toi mukanaan monia etuja, toisella oli pelaajia ja toisella kanavia. Ulvilalaisella pesäpallolla on kuitenkin vankemmat juuret, jotka juontavat viime vuosisadan alun kyläpeleihin ja kuningaspalloon. Friitalan pesäpallostadionkin on sijainnut samalla paikalla jo vuodesta 1932 lähtien. (Mäkivalli 2007, 7.)

”UPV on pesäpalloseura, joka keskittyy Suomen kansallispelin harrastamiseen eri muodoissa. Seuran tarkoituksena on tarjota monipuolinen harrastus niin lapsille kuin aikuisillekin, mahdollistaa lasten ja nuorten kilpailutoiminta sekä aikuisten kilpailutoiminta huipulla unohtamatta kuntopesistä ja penkkiurheilua. Lisäksi seura haluaa tarjota moninaiset osallistumismahdollisuudet seuratoimintaan toimitsijana, aktiivina seuran taustaryhmissä ja talkoolaisena.” (UPV:n toimintakäsikirja 2018.)

Seuran päävärit ovat punainen ja keltainen, jotka näkyvät myös seuran logossa ja muissa markkinointimateriaaleissa. Seuran toimisto sijaitsee osoitteessa Lauttaranta 3, 28400 Ulvila ja kotisivujen osoite on www.ulvilanpesa-veikot.fi. UPV:llä on kaudella 2019–2020 kolme aikuisten joukkuetta, kahdeksan juniorijoukkuetta, aikuisten harrasteryhmä sekä seuran nuorimmat pesis- ja perheliikkarilaiset, jotka eivät vielä pelaa virallisessa sarjassa. (UPV:n www-sivut 2020.)

2.2 Seuran nykytila

UPV osallistui Pesäpalloliiton Kärkietenijät-hankkeeseen vuonna 2009, jolloin seuralle luotiin toiminta-ajatus, visio, arvot ja päätehtävät, joita ei ole kymmenen vuoden aikana päivitetty. Pesäpalloliikkeessä on kuitenkin tapahtunut isojakin muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana eikä hankkeen aikana luotu strategia enää sovellu nykypesäpalloon. Lajin toimintaympäristö on muuttunut vuosien aikana paljon ja

muutosta on luvassa myös tulevien vuosien aikana. Oman mausteensa on tuonut myös koronapandemia, jonka vuoksi urheiluseurojen toiminta on ollut pysähdyksissä kevään aikana.

Pesäpalloliitto aloitti pesäpallon strategiatyön keväällä 2015 ja asetti tavoitteita 100-vuotisjuhlavuodelle, jota vietetään vuonna 2022. Yksi suurimmista seuroille näkyvistä muutoksista on ollut kymmenen itsenäisen maakunnan yhdistäminen viideksi toimivaksi alueeksi. Satakunnan Pesis ry ei enää hallinnoinut Satakunnan aluetta vaan tilalle tuli Pesäpalloliiton läntinen alue, johon kuuluu sekä Satakunta että Pohjanmaa. Muita alueita ovat eteläinen, keskimaan, pohjoinen ja Savo-Karjalan alue. (Pesäpalloliiton www-sivut 2020.)

Seuran strategia, missio ja arvot ovat vanhentuneet, joten ne on päivitettävä. Lisäksi seuran johtokunnan jäsenten tehtäväkuvia ei ole kuvattu, eikä jaostoilla (juniori- ja miesjaosto) tai johtokunnalla ole kunnollisia vuosikelloja. Johtokunnan toimintaa ei myöskään arvioida johtokunnan jäsenten toimesta. Seuralla on aina tulevalle kaudelle toimintasuunnitelma, joka käydään läpi ennen uuden kauden alkamista ja hyväksytään seuran vuosikokouksessa, mutta käytännön suunnitelmia ei ole kirjattu mihinkään eikä niiden toteutumista seurata. Seura on kehittynyt paljon viimeisen kahdeksan vuoden aikana ja eteenpäin on menty monessa asiassa. Tarkoitus on tämän työn avulla kuvata seuratoiminnan tärkeimmän organisaation, johtokunnan, tehtävät ja vastuualueet, jotta ylätaso näyttäisi hyvin johdetulta, mikä tuo myös seuran brändiin uskottavuutta. Seuran toiminnassa on pieniä osa-alueita saatu kehitettyä, mutta vielä olisi tarkoitus saada loputkin paremmaksi.

Toiminnan kehittämiseen tarvitaan niin taloudellisia kuin henkilöresursseja, joita ei kaikilla yhdistyksillä välttämättä ole tarpeeksi tai ollenkaan. Kuitenkin toimijat ja jäsenet haluavat saada vastinetta jäsenmaksulleen tai vapaaehtoistyölleen. Yhdistystoiminnan kehittäminen ei ole helpoimmasta päästä eikä varmaan koskaan tule olemaan, sillä yhdistyskenttä on laaja eikä kaikille sovi samat kehittämistavat kuin yrityksissä tai ylipäättänsäkään toisessa yhdistyksessä. Seuratoiminnan kehittämistä koskevan opinnäytetyön tekeminen ei ole helppoa. Kirjoittaminen ja ideoiden miettiminen ovat, mutta uuden strategian ja toimintatapojen jalkauttaminen ei ole. Muutosta ei saada toteutettua heti, mutta suunnan on muututtava ja kaikkien lähdettävä kulkemaan

kohti yhteistä päämäärää. Haasteita tulee olemaan ja paljon. Seuratoiminnassa mukana oleminen ja johtokunnan tuki auttavat opinnäytetyön tekemisessä. Tällaiselle kehittämistyölle tarvitaan usein yhdistyksissä henkilö, joka lähtee sitä tekemään. Harvoin kuitenkaan on mahdollista sellaista saada, jos resurssit ovat muutenkin niukat.

2.3 Olympiakomitean Tähtiseuraohjelma

”Tähtiseuraohjelma on Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen laatuohjelma, joka kehittää ja tukee suomalaisen urheilun keskeistä vahvuutta: seuratoimintaa. Seuran saama tähtimerkki on lupaus laadusta nykyisille ja uusille jäsenille sekä heidän lähipiireilleen ja tukijoille.” (Olympiakomitean www-sivut 2020.) Seurat hyötyvät laatuohjelmasta monella eri tavalla, koska ohjelmalla on yhteinen laadusta kertova brändi, seurat saavat käyttöönsä hyviä ja maksuttomia työkaluja sekä ohjelma helpottaa toiminnan kehittämistä. Tähtiseurana tulee täyttää määritetyt laatutekijät, joista neljä on kaikille yhteisiä ja loput osa-aluekohtaisia. Yhteisiä laatutekijöitä ovat johtaminen ja hallinto, urheilutoiminta, seuran ihmiset ja aineelliset resurssit. Osa-alueita on kolme: lapset ja nuoret, aikuiset sekä huippu-urheilijat, ja näille on vielä omat erilliset laatutekijänsä. (Olympiakomitean www-sivut 2020.)

UPV sai Tähtiseuramerkin lasten ja nuorten osa-alueesta tammikuussa 2020, joten seuratoiminta täyttää Olympiakomitean määrittelemät laatutekijät, joita arvioidaan asteikoilla ei täyty, riittävä, hyvä ja erinomainen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kehittämään yhteisistä laatutekijöistä johtamista ja hallintoa, johon kuuluu johtaminen, hallinto sekä viestintä ja markkinointi. Tästä on rajattu pois vielä viestintä ja markkinointi, koska seuralle on tehty vuonna 2015 opinnäytetyö markkinointiviestintäsuunnitelman teosta ja toteutuksesta, ja siinä on käsitelty näitä tekijöitä. Kehittämistä viestinnän ja markkinoinnin osalta jatketaan edelleen.

Laadukas seura johtamisen ja hallinnon näkökulmasta

Olympiakomitean (2020) määrittelemät laatutekijät johtamisen ja hallinnon osalta löytyvät taulukoista 1 ja 2. Lisäksi taulukkoon on merkitty auditoijan arvio kyseisestä laatutekijästä UPV:n osalta. Auditointitilaisuus pidettiin 13.11.2019 UPV:n toimis-

tolla, ja tilaisuuteen osallistui kaksi Pesäpalloliiton ja yksi Lounais-Suomen Liikunta ry:n edustajaa sekä seuran puolelta yhteensä kymmenen edustajaa johtokunnasta, toimijoista, pelaajista ja vanhemmista.

Taulukko 1. Johtamisen laatutekijät (Olympiakomitean www-sivut 2020)

Johtamisen laatutekijät	Erinomainen	Hyvä	Riittävä	Ei täyty
Seuran toiminnan arvot on määritelty.	x			
Seuralla on toiminnan visio ja toimintasuunnitelma.		x		
Seura edistää yhdenvertaisia mahdollisuuksia osallistua varallisuudesta, etnisestä alkuperästä, sukupuolesta, vammasta tai muusta yksilöön liittyvästä syystä riippumatta ja toimii syrjinnän ehkäisemiseksi			x	
Nuorilla on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan yhdenvertaisesti aikuisten kanssa.			x	
Seuran toimintaa kehitetään kokoamalla säännöllistä palautetta seuran toiminnasta toimintaa osallistuvilta.		x		
Seuran johto (hallitus) arvioi omaa toimintaansa säännöllisesti.		x		
Seura tunnistaa paikallisen toimintaympäristön, oman roolinsa kunnassa ja mahdollisuudet toiminnan tarjoajana eri kohderyhmille.	x			
Seura tekee yhteistyötä muiden toimintaympäristössä olevien tahojen kanssa.		x		
Seura tunnistaa toimintaympäristön muutoksia ja mahdollisuuksia sekä uudistaa toimintaansa vastaamaan niihin.		x		

Olympiakomitean laatutekijöiden lista on pitkä, mutta osaa asioista on jo ehditty miettimään ja toteuttamaan johtamisen näkökulmasta. Seuralla on jo olemassa toimintasuunnitelma ja toimintakäsikirja, jotka päivitetään opinnäytetyön ohessa, koska ne sisältävät osia esimerkiksi strategiasta ja arvoista. Seura on käyttänyt Olympiakomitean tarjoamia palautekyselyitä, mutta tarkoitus olisi tehdä kyselyistä sellaiset, jotka palve-

levat enemmän seuraa. Kysymykset ovat yleisiä eikä vastauksia pystytä hyödyntämään seuran haluamalla tavalla. Vaikka auditointitilaisuudessa annettiin hyvät arvosanat esimerkiksi seuran arvoille ja visiolle, eivät ne kerro sitä, ovatko nämä ajan tasalla tai jalkautettu seuran päivittäiseen toimintaan. Usein seurat tekevät paljon työtä sen eteen, että arvot ja visio on kirjattu paperille ja kotisivuille, mutta siihen se melko usein jää. Vision toteuttaminen ontuu ja arvoja ei muista kukaan. Hallinnon ja johtamisen laatutekijöissä kaksi kohtaa on riittävällä tasolla (taulukko 1 ja 2). Tavoitteena on kehittää toimintaa niin, että nämä ovat vähintään tasolla hyvä.

Taulukko 2. Hallinnon laatutekijät (Olympiakomitean www-sivut 2020)

Hallinnon laatutekijät	Erinomainen	Hyvä	Riittävä	Ei täyty
Seuralla on ajantasaiset ja tarkoituksen mukaiset säännöt.	x			
Seura noudattaa urheilun Reilun pelin periaatteita.		x		
Seuralla on toimintakäsikirja.		x		
Seuran toiminnasta on olemassa vuosikello.			x	
Seuralla on talousohjesääntö.	x			
Seuralla on talous hyvin hoidettu.	x			
Seurassa on kirjallisesti määritelty eri vastuhenkilöiden ja toimielinten toimenkuvat ja vastuut.			x	
Seura on hyvä työnantaja.		x		
Seuran viimeisin toimintakertomus ja tilinpäätös on hyväksytty yhdistyksen kokouksessa.	x			

Seuran säännöt on uudistettu vuonna 2018, koska alkuperäiset olivat vuodelta 1957. Seuralla on myös talousohjesääntö, joka päivitettiin alkuvuodesta 2020. Seuran toimintakertomus ja tilinpäätös hyväksytetään yhdistyksen vuosikokouksessa joka joulukuun. Seurassa laaditaan kolme eri budjettia elo-syyskuun aikana. Budjetit tehdään juniorijaostolle, miesjaostolle ja seuralle. Seuran budjetista ja taloudesta vastaa seuran puheenjohtaja, miesjaoston budjetista ja taloudesta vastaa miesjaosto ja juniorijaoston budjetista ja taloudesta vastaa juniorijaoston puheenjohtaja. Seurassa on taloudenhoitaja, jolla on oikeudet kaikkiin seuran tileihin joukkueiden rahastonhoitajien lisäksi. Näin ennaltaehkäistään mahdollisia väärinkäytöksiä, kun oikeudet eivät ole ainoastaan

joukkueilla. Taloudenhoitaja seuraa rahaliikennettä ja raportoi mahdollisista väärinkäytöksistä seuran johtokunnalle.

3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE, MENETELMÄT JA VIITEKEHYS

3.1 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on päivittää UPV:n strategia sekä laatia vuosikellot ja johtokunnan jäsenille toimenkuvat. Nämä tekemällä saavutetaan vähintään hyvä taso Olympiakomitean Tähtiseuraohjelman johtamisen ja hallinnon laatutekijöiden osalta. Tarkoituksena on määritellä johtokunnan ja johtokunnan jäsenille roolit sekä jaostoille ja johtokunnalle omat vuosikellonsa. Seuran visio, missio, strategia ja arvot on pohdittu uudelleen peilaten niitä muuttuneeseen toimintaympäristöön, ja strategia on laadittu seuraavaksi viideksi vuodeksi. UPV sai Olympiakomitean Tähtiseuramerkin tammikuussa 2020. Tavoitteena on kehittää toimintaa niin, että vielä kolmen vuoden päästä seuralla on tämä merkki edelleen ja toiminta on mennyt eteenpäin.

Kehittämistyöllä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen strategia UPV:llä pitäisi olla?
- Mitkä ovat UPV:n strategia, visio, missio, arvot ja päätehtävät?
- Millainen on toimiva johtokunta ja miten johtokunnan työskentelyä pitäisi kehittää?

Olympiakomitean Tähtiseuraohjelma on seurojen laatuohjelma, jonka avulla seuratoimintaa voidaan kehittää (Olympiakomitean www-sivut 2020). Laatuohjelmassa on neljä yhteistä laatutekijää, ja tässä työssä keskitytään kehittämään johtamisen ja hallinnon laatutekijöitä. Tässä työssä ei käsitellä viestinnän ja markkinoinnin laatutekijöitä, jotka kuuluvat johtamisen ja hallinnon alle, koska seuralle on aiemmin tehty opinnäytetyö aiheeseen liittyen. Työstä on rajattu pois myös juniorei- tai edustusjoukkueiden toiminnan kehittämiseen liittyvät asiat.

3.2 Lähestymistapa

Kehittämistyölle voidaan valita erilaisten lähestymistapojen joukosta se, joka työhön parhaiten sopii. Lähestymistapoja voi kuitenkin yhdistellä ja valita jokaisesta omalle työlleen parhaimmat piirteet. Lähestymistavan valinta ohjaa myös menetelmien valintaa, vaikka useampi menetelmä sopii oikeastaan monelle eri lähestymistavalle. Tapaustudkimus sopii lähestymistavaksi silloin, kun halutaan tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita esimerkiksi yritykselle. Tutkimuksen kohteita on yleensä vähän, joko yksi organisaatio tai henkilö, ja menetelminä käytetään tyypillisesti haastatteluja, havainnointia, aivoriihiä ja/tai benchmarkingia. Toimintatutkimus on taas osallistavaa tutkimusta, jonka tavoitteena on yhdessä ratkoa ongelmia ja saada aikaan muutosta. Tätä lähestymistapaa leimaa se, että halutaan selvittää, miten asioiden pitäisi olla, ja pyritään saavutetun tiedon avulla muuttamaan nykytilaa haluttuun suuntaan. Toimintatutkimuksessa käytettäviä tyypillisiä menetelmiä ovat kyselyt, ryhmäkeskustelut, aivoriihiä ja/tai benchmarkingia. Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, jos tarkoituksena on luoda jotain konkreettista, esimerkiksi strategia, ohjeistus tai perehdytys suunnitelma. Tutkimuksessa pyritään saamaan aikaan käytännölläisiä ratkaisuja teoreettisen ja tutkimustiedon avulla. Konstruktiivinen tutkimus muistuttaa lähestymistapana innovaatioiden tuottamista ja toisaalta myös palvelumuotoilua. Lähestymistavan avulla käytännön ongelmiin mietitään uusi ja perusteltu ratkaisu, joka tuo uutta tietoa. Muita mahdollisia lähestymistapoja ovat palvelumuotoilu, innovaatioiden tuottaminen, ennakointi ja verkostotutkimus, mutta näitä ei tarkemmin käydä tässä kohtaa läpi. (Ojasalo ym. 2018, 51–66.)

Opinnäytetyön lähestymistapaa pohdittiin pitkään, ja vaihtoehtoina olivat joko toiminta- tai konstruktiivinen tutkimus. Koska toimintatutkimus on ajallisesti pidempi ja vaatisi suunnitelman muokkaamista ja arviointia syklimäisesti, päädyttiin lopulta konstruktiiviseen tutkimukseen. Valinta pohjautui myös siihen, että kehittämistehtävän aikana luodaan konkreettisia tuotoksia: strategia, vuosikellot ja johtokunnan jäsenten toimenkuvat. Nykyinen strategia on vuodelta 2009, vuosikellot ovat päivittämättä eikä tehtävänkuvia ole kuvattuna.

3.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään: laadullisiin ja määrällisiin. Määrällisissä tutkimusmenetelmissä kerätään tietoa, joka voidaan saattaa numeraaliseen muotoon, ja kerättävä aineisto voi olla laaja. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselylomakkeiden tai tilastojen avulla. Laadullisissa tutkimusmenetelmissä halutaan ymmärtää kohdetta ja tarkastella asioita kokonaisuutena. Tavoitteena ei ole löytää totuutta vaan luoda johtolankoja ja vihjeitä, joiden avulla voidaan ratkaista arvoituksia. Laadullisissa tutkimuksissa aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi haastattelujen ja havainnoinnin avulla. (Alasuutari 2011, 31–34; Trochim 2020; Vilka 2005; 73–74; 97–100.) Tämä työ täyttää parhaiten laadullisen tutkimuksen piirteet, koska halutaan tarkastella asioita kokonaisuutena ja ratkaista ongelmia, joita seurannan toiminnassa on havaittu ja nostettu esiin useammassa asiayhteydessä.

3.4 Tiedonkeruumenetelmät

Lähestymistavan valinta ohjaa tutkimusmenetelmien valintaa, vaikka niitä ei kuitenkaan voi lyödä täysin lukkoon, ja lähes kaikki menetelmät soveltuvat mihin tahansa lähestymistapaan. Konstruktiivisessa tutkimuksessa menetelmät voivat olla lähes mitä tahansa. Tutkimusaineistoa voi kerätä esimerkiksi haastatteluilla, kyselyillä ja havainnoimalla, ja näitä käydään tarkemmin läpi seuraavaksi. (Ojasalo ym. 2018, 67–68.)

Teemahaastattelu

Yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu, jonka avulla voidaan selvittää asioita niin yksilöiltä kuin ryhmältä. Erilaisia haastattelumenetelmiä on monia, joten oikean menetelmän valinta vaatii paljon miettimistä sen suhteen, mikä toimii parhaiten oman työn tavoitteiden kanssa. Haastattelut voivat olla nopeita kymmenen minuutin sessioita, tai ne voivat kestää useita tunteja. Haastattelut on hyvä äänittää, jotta haastattelijat voi keskittyä haastateltavaan, ja jotta niitä on helpompi litteroida jälkikäteen. (Ojasalo ym. 2018, 106–113.)

Vilkan (2005, 100–104) mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimushaastattelumuotoja on kolme: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelua käytetään silloin, kun tutkimusongelma ei ole laaja ja tavoitteena on kerätä tietoa rajatusta aiheesta. Teemahaastattelun avulla selvitetään tutkimusongelmaan pohjautuen keskeiset aiheet tai teemat, jotka käydään läpi haastattelun aikana. Avoimessa haastattelussa haastateltava voi puhua aiheesta vapaasti valitsemallaan näkökulmalla useamman kerran. Pääpaino on vuorovaikutuksen luomisessa haastattelijan ja haastateltavan välillä.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa, joka on käytetyin tutkimushaastattelun muoto, teemat on mietitty huolellisesti ja tarkkaan. Haastattelu rakennetaan tutkimusongelman keskeisten aiheiden, teemojen, ympärille, jotta ongelman ratkaiseminen olisi mahdollista. Kysymysten järjestyksellä, painotuksella tai sanamuodoilla ei ole merkitystä, koska niitä voidaan vaihtaa haastattelusta toiseen ja tulevia haastatteluja voidaan muokata edellisten perusteella, jos nousee esiin jotain sellaista, jota haastattelijalla ei ole osannut ottaa huomioon. Teemahaastattelussa haastattelijalla on suuri rooli. Hänen pitää huolehtia, että haastateltava pitäytyy asetetuissa teemoissa. Teemahaastatteluja voidaan pitää myös täsmäryhmähaastatteluina, joita kutsutaan lisäksi nimillä asiantuntijahaastattelu tai ryhmähaastattelu. Haastatteluun kutsutaan henkilöt, joilla on vaikutusta tarkasteltavaan asiaan ja halu saada muutoksia aikaan. Ryhmille asetetaan aina tavoite, joka kerrotaan kaikille. Haastattelijan pitää silloin huolehtia, että kaikki osallistuvat keskusteluun, jotta jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Ryhmähaastattelun etuna on se, että sillä saadaan usein nopeammin uutta syvällisempää tietoa kuin yksilöhaastatteluissa, koska ryhmässä on vuorovaikutusta, ja keskustelua viedään eteenpäin enemmän ryhmän ohjauksella kuin haastattelijan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47; Kananen 2017, 95; Ojasalo ym. 2018, 41–42; Vilka 2005, 101–104.)

Aivoriihi

”Aivoriihi eli brainstorming on yksi niin sanotun luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Joskus menetelmää kutsutaan myös ideointityöpajaksi.” (Ojasalo ym. 2018, 160.) Aivoriiehen osallistuu yleensä noin 6-12 henkilöä, jotka vetäjän johdolla yrittävät etsiä ratkaisua ongelmaan tai keksiä uusia lähestymistapoja. Aivoriihi koostuu neljästä eri vaiheesta: esi-, lämmittely-, ideointi-

ja valintavaihe. Esivaiheessa kerrotaan ja rajataan tavoitteet, ja lämmittelyvaiheessa esitellään toimintaperiaatteet ja yritetään vapautua ennakkoluuloista. Ideointivaiheessa ideoidaan vapaasti, eikä ideoita tarvitse tässä vaiheessa vielä perustella. Ideat kirjataan ylös ja niitä työstetään. Valintavaiheessa ideoita tarkastellaan kriittisemmin ja valitaan parhaimmat. Aivoriihestä on olemassa myös muunneltuja versioita, kuten ideakävelymenetelmä ja brainwriting. Ideakävelymenetelmässä ryhmän henkilöt kirjoittavat lapuille ideoita, jotka ripustetaan seinälle. Kun ideat loppuvat kesken, ryhmäläiset kiertelevät lukemassa muiden ideoita ja jalostavat niitä edelleen. Brainwritingissä ideoidaan ryhmässä ilman keskustelua. Jokainen kirjoittaa paperille tietyn määrän ideoita ja antaa paperinsa eteenpäin, kunnes paperi on kiertänyt jokaisella. Tämän jälkeen keskustellaan yhteisesti ideoista. (Ojasalo ym. 2018, 160–161.)

Aivoriihen perussäännöt:

1. Älä arvioi tai tuomitse ideoita.
2. Kannusta villien ja liioiteltujen ideoiden keksimistä.
3. Määrä on tärkeämpää kuin laatu.
4. Kehitä muiden ideoita.
5. Jokainen osallistuja ja jokainen idea ovat yhtä arvokkaita.

(Ojasalo ym. 2018, 163.)

Havainnointi

Kolmantena tutkimusmenetelmänä käytetään havainnointia, joka on tiedonkeruuta aistien avulla. Havainnointi on yksi laadullisista tutkimusmenetelmistä, jota voidaan tehdä monella eri tavalla, esimerkiksi havainnoimalla ihmisten toimintaa tai ihmisen tuottamia kulttuurituotteita, kuten kuva- tai tekstimateriaalia. Havainnointia voidaan käyttää muiden tutkimusmenetelmien tukena, koska yksinään se on työläs menetelmä. Havainnoinnin etuja ovat muun muassa se, että sillä saadaan tietoa organisaatioiden ja ryhmien toiminnasta ja on soveltuva ihmisten vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen. Havainnoijan on kuitenkin hyvä muistaa, ettei hän saa häiritä tilannetta tai sitoutua emotionaalisesti tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen. (Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut 2020; Vilka 2005, 119–120.)

Havainnointi voi olla jäseneltyä tai vapaamuotoista. Jäseneltyssä havainnoinnissa on mietitty etukäteen, mitä havainnoidaan ja millaiset luokittelut ja mitta-asteikot ovat

käytössä. Ominaista tälle havainnointitavalle on se, että tutkittavasta kohteesta on olemassa paljon tietoa. Vapaa havainnointi on haastavampaa kuin jäsenneily havainnointi. Havainnointitilanteessa tietoa tulee paljon ja muistiinpanojen tekeminen saattaa olla hankala. (Vilka 2006, 37–41.)

Havainnointitavat jaetaan sen mukaan, miten havainnoija toimii suhteessa tutkimuskohteeseensa. Tarkkailevassa havainnoinnissa tutkija ei osallistu tutkimuskohteen toimintaan, vaan havainnoi asioita ulkopuolisen näkökulmasta. Tarkkailevan havainnoinnin avulla voidaan tuottaa tietoa määrällistä tutkimusaineistoa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimintaan ja pääsee sisälle tutkittavaan yhteisöön. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa pyritään ymmärtämisen lisäksi muuttamaan tutkimuskohdetta. Myös kokemalla oppiminen on yksi havainnointitavoista. Silloin tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön arkipäiväiseen toimintaan, jotta voisi oppia enemmän yhteisön kulttuurista sekä sen ajattelu- ja toimintavoista. Viides havainnointitapa on piilohavainnointi, jossa tutkittavat eivät tiedä, että heitä tutkitaan. Tutkija on näissä tapauksissa ulkopuolinen. Piilohavainnointia voi tehdä myös niin, että tutkimussyt ovat toissijaisia ja muut syyt ensisijaisia. Tällaisissa tapauksissa tutkija kuuluu ryhmään eikä hänen tarvitse soluttautua siihen. (Kananen 2017, 84; Vilka 2006, 45–55.)

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää seuratoimintaa luomalla erilaisia konkreettisia tuotoksia, joten aineistoa pitäisi kerätä monella eri tavalla. Tiedonkeruumenetelminä käytetään teemahaastattelua, havainnointia ja aivoriittä, koska kehittämistyötä ei voida seurassa tehdä yksin, vaan on yhdessä pohdittava ja tehtävä seurasta sellainen, kuin halutaan (taulukko 3). Osallistavilla tiedonkeruumenetelmillä halutaan saada seurassa henkilöt mukaan strategiatyöhön ja muutokseen.

Teemahaastattelujen avulla selvitetään, millainen on toimiva johtokunta ja millainen strategia UPV:llä pitäisi olla. Aivoriitissä pohditaan yhdessä UPV:n strategiaa, analysoidaan seuraa eri analyysien avulla ja selvitetään, miten johtokunnan työskentelyä voidaan kehittää, jotta siitä saadaan toimivampi. Havainnointia tehdään johtokunnan kokouksissa ja kokouspöytäkirjoja tutkiessa, jotta saadaan selvillä vuorovaikutussuhteet ja tärkeät asiat vuosikellojen rakentamista varten. Oma roolini seurassa mahdol-

listaa monipuolisen havainnoinnin, koska olen toiminut monessa eri roolissa, esimerkiksi seuran varapuheenjohtajana, juniorijaoston puheenjohtajana, viestintävastavana, johtokunnan jäsenenä ja joukkue toiminnassa eri rooleissa. Toisaalta olen kuitenkin liian lähellä seuran toimintaa, joten se voi olla haitaksi kehittämistyötä tehdessä. Siksi olen päättänyt toimia sekä haastatteluissa että aivoriihissä vetäjän roolissa. Haastatteluiden teemat perustuvat tutkimusongelmaan, ja niitä taustoitetaan teoriolla eikä omilla mielipiteilläni.

Taulukko 3. Tiedonkeruumenetelmät

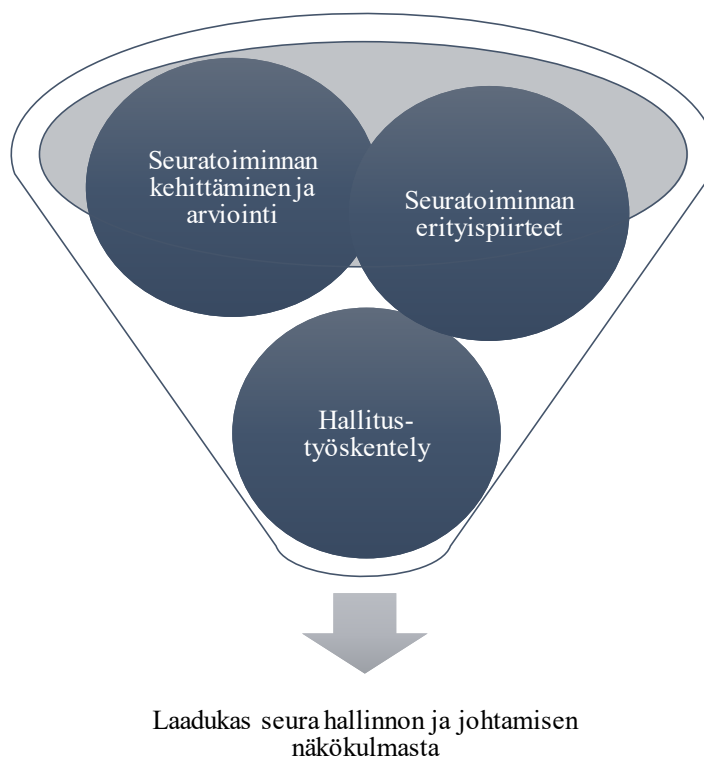
Tiedonkeruumenetelmä	Mihin haetaan vastauksia?	Milloin toteutetaan?	Kuinka monta kertaa?
Teemahaastattelu	Millainen on toimiva johtokunta ja millainen strategia UPV:llä pitäisi olla?	03-04/2020	3
Aivoriihi	Mikä on UPV:n strategia, millainen seura nyt on (analyysit) ja miten johtokunnan toimintaa kehitetään?	01-03/2020	3
Havainnointi	Missä asioissa johtokunnan työskentelyä pitäisi kehittää?	01-06/2020	Johtokunnan kokousten aikana

Haastattelut ja aivoriihet nauhoitetaan, jotta aineistoa olisi helpompi litteroida ja siihen voi palata myöhemmin. Haastattelujen ja aivoriihien aikana kirjataan myös ylös omia muistiinpanoja omista havainnoista ja tärkeistä asioista, jotka nousevat esille. Johtokunnan kokousten aikana havainnoidaan esimerkiksi istumajärjestystä, puheenvuorojen määrää ja keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Johtokunnan kokousten esityslistoja ja pöytäkirjoja tarkastellaan, jotta saadaan selville kokousten keskimääräinen kesto, asioiden toistuvuus ja vuosikellojen rakentamiseen liittyvät olennaiset asiat.

3.5 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys kertoo sen, mistä näkökulmasta aihetta tarkastellaan. Viitekehys ohjaa tutkimusta, eikä se saa olla irrallaan empiirisestä osasta. Teoriassa käsitellään niitä asioita, joita tarvitaan tutkimuskysymysten vastausten selvittämiseksi. Viitekehys selostetaan ja käsitteet määritellään, jotta lukija ymmärtää, mistä työssä on

kyse. (Vilkkä 2005, 24–26.) Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu neljästä eri kokonaisuudesta: seuratoiminnan kehittämistä ja arvioinnista, seuratoiminnan erityispiirteistä, hallitustyöskentelystä ja laadukkaan seuran kriteereistä hallinnon ja johtamisen näkökulmasta (kuvio 1). Suppilon sisällä olevat kokonaisuudet puristuvat yhdessä ulos muodostaen laadukkaan seuran Olympiakomitean kriteerien mukaisesti. Jotta seura olisi laadukas, pitää sillä olla toimiva hallitus, jonka jäsenten tehtäväkuvat on kuvattu ja toimintaa arvioitu niin hallituksen jäsenten osalta kuin ulkopuolisten. Laadukas seura kehittää ja arvioi toimintaansa, sekä antaa myös nuorille mahdollisuuden vaikuttaa toimintaan. Laadukas seura tietää toimintansa erityispiirteet ja kehittää niitä erityispiirteet huomioon ottaen.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Seuratoiminta on yhdistyslakiin perustuvaa toimintaa, ja tässä työssä keskitytään nimenomaan urheiluseuran toimintaan ja sen erityispiirteisiin. Seuratoiminta kattaa niin kilpailu- kuin harrastetoiminnan. Hallitus on yhdistyksen toimeenpaneva elin, joka valitaan yhdistyksen kokouksessa. Hallitusta voidaan kutsua myös nimellä johtokunta, liitto-, osasto- tai piiritoimikunta. (Loimu 2005, 32.) Tässä työssä hallitussanan synonyminä käytetään sanaa johtokunta.

4 SEURATOIMINNAN ERITYISPIIRTEET

4.1 Yhdistyksen määritelmä

Loimun (2012, 23–24) mukaan yhteenliittymää, jolla on vähintään kolme jäsentä, aatteellinen tarkoitus ja pysyvää toimintaa, kutsutaan yhdistykseksi, joka voi myös olla nimeltään osasto, kerho, seura tai klubi. Yhdistykset voivat olla joko rekisteröimättömiä tai rekisteröityjä. Rekisteröidyt yhdistykset saavat nimensä perään ry-lyhenteen (rekisteröity yhdistys, ruotsiksi rf, registrerad förening). Yhdistys, jolla on aatteellinen tarkoitus, tarjoaa jäsenilleen esimerkiksi erilaisia palveluja, tekee hyväntekeväisyyttä tai toimii urheiluseurana. Yhdistykset ovat perinteisesti pitkäikäisiä eikä niiden toiminta lopu heti. Tätä haetaan pysyvyydellä, joka on yksi yhdistyksen tunnusmerkeistä. Välke & Miettinen (2013, 7) toteavat, että yhdistys perustetaan, koska yhdessä on helpompaa edistää itselleen tärkeää asiaa kuin yksin.

4.2 Lainalaisuudet

Yhdistystoimintaa määrittelevät eri lait ja säännöt: yhdistyslaki ja muu lainsäädäntö, yhdistyksen säännöt sekä yhdistyksen omat päätökset (Välke & Miettinen 2013, 9). ”Yhdistyslaki ei kuitenkaan koske yhteisöä, jonka tarkoituksena on voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankkiminen siihen osalliselle taikka jonka tarkoitus tai toiminnan laatu muuten on pääasiassa taloudellinen” (Yhdistyslaki 503/1989, 2§). Yhdistyslaissa säädellään muun muassa yhdistysten perustamisesta, jäsenistä, päätösvallasta, hallinnosta, purkautumisesta ja lakkauttamisesta. Yhdistyksellä pitää olla myös säännöt, jos se halutaan rekisteröidä Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin.

Yhdistyslain kahdeksannen pykälän (503/1989) mukaan yhdistyksen säännöissä pitää mainita ainakin alla olevat kohdat. Yhdistys voi kuitenkin määritellä sääntöihinsä enemmän asioita kuin, mitä yhdistyslaki velvoittaa.

1. Yhdistyksen nimi
2. Kotipaikka, joka pitää olla Suomessa
3. Yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot

4. Jäsenen velvollisuudesta suorittaa yhdistykselle jäsenmaksuja ja muita maksuja
5. Yhdistyksen hallituksen jäsenten ja yhdistyksen tilintarkastajien sekä toiminnantarkastajien lukumäärä tai vähimmäis- ja enimmäismäärä sekä toimikausi
6. Yhdistyksen tilikausi
7. Milloin yhdistyksen hallitus ja tilintarkastajat sekä toiminnantarkastajat valitaan, tilinpäätös vahvistetaan ja vastuuvapaudesta päätetään.
8. Miten ja missä ajassa yhdistyksen kokous on kutsuttava koolle
9. Miten yhdistyksen varat on käytettävä, jos yhdistys purkautuu tai lakkautetaan.

4.3 Varainhankinta

Yhdistysten varainhankintaa säätelevät tuloverolain eri pykälät. Verohallinto arvioi yhdistyksen yleishyödyllisyyttä tarkastelemalla sen tosiasiallista toimintaa eikä sääntöjä, koska yhdistys voi toisinaan toimia sääntöjensä vastaisesti. Yleishyödyllisen yhdistyksen pitää olla rekisteröitynyt yhdistys, muuten sitä pidetään yhtymänä, jonka tulot verotetaan jäsenten tulona. (Verohallinnon www-sivut 2020.) Yhdistyksen yleishyödyllisyyttä säädellään tuloverolaissa, ja yhdistyksen pitää täyttää kaikki kolme kriteeriä ollakseen yleishyödyllinen:

1. ”Yhdistys toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi, joka voi olla aineellista, henkistä, eettistä tai yhteiskunnallista.
2. Yhdistyksen toiminta ei kohdistu vaan rajattuun henkilöpiiriin.
3. Yhdistys ei tuota toimintaan osallistuville taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena eikä kohtuullista suurempaa palkkana tai muuna hyvityksenä”.

(Tuloverolaki 1535/1992, 22 §.)

Tuloverolain 23 §:n (1535/1992) mukaan yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotuloina ei pidetä:

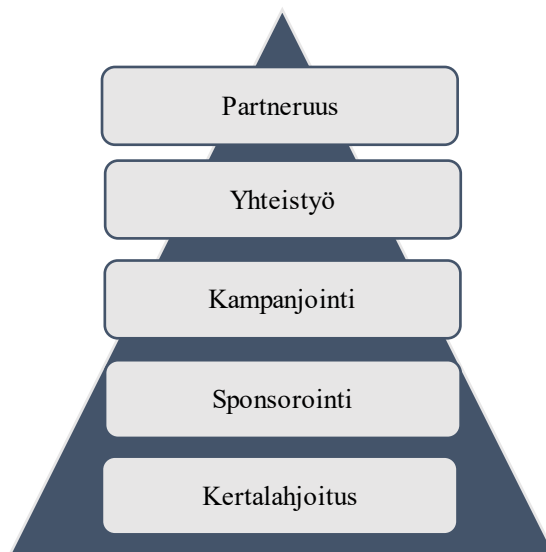
1. Tuloa, jota saadaan yhteisön toiminnan rahoittamiseksi arpajaisten, myyjäisten, urheilukilpailuiden, tanssi- ja muiden huvitilaisuuksien, tavarankeräysten ja muusta niihin verrattavista toiminnasta eikä edellä mainittujen tilaisuuksien yhteydessä harjoitetusta tarjoilu-, myynti- ja muusta sellaisesta toiminnasta

2. Jäsenlehdistä ja muista yhteisön toimintaa välittömästi palvelevista julkaisuista saatua tuloa
3. Adressien, merkkien, korttien, viirien tai muiden sellaisten hyödykkeiden myynnin muodossa suoritetusta varojenkeräyksestä saatua tuloa
4. Sairaaloissa, vajaamielislaitoksissa, rangaistus- tai työlaitoksissa, vanhainkohteissa, invalidihuoltolaitoksissa tai muissa sellaisissa huoltolaitoksissa ja huoltoloissa hoito-, askartelu- tai opetustarkoituksessa valmistettujen tuotteiden myynnistä tai tällaisessa tarkoituksessa suoritetuista palveluksista saatua tuloa;
5. Bingopelin pitämisestä saatua tuloa.

Yleishyödylliset yhdistykset, tässä asiayhteydessä urheiluseurat, voivat kerätä varoja monella eri tavalla, kunhan noudattavat tuloverolain pykälää. Seura voi kerätä varoja myymällä lippuja otteluihin, mainoksia käsiohjelmiin sekä ääni- ja laitamainoksia. Seura voi kerätä osanottomaksuja järjestämästään toiminnasta, esimerkiksi leireistä ja urheilukouluista. Myös kioskitoiminnan järjestäminen omissa otteluissa tuo seuralle myyntituloja. Seurojen pitää huomioida myös se, että esimerkiksi fanituotteiden myynti ei ole elinkeinotoimintaa, kun niitä myydään ottelutapahtumissa tai leirien aikana. Jos niitä myydään muualla, lasketaan se elinkeinotoiminnaksi. Verotonta toimintaa on myös avustuksien ja lahjoitusten vastaanottaminen sekä jäsen- ja kannatusmaksujen kerääminen. Talkootyö on yksi urheiluseuran merkittävimmistä tulonlähteistä. Urheiluseurat voivat esimerkiksi hoitaa taloyhtiön pihan haravoinnin, yritysten järjestämien tilaisuuksien kahvituksen tai kauppojen inventaarioita. Talkoista saatavan korvauksen pitää kuitenkin mennä seuralle tai joukkueelle, muttei yksittäiselle henkilölle joukkueessa tai seurassa. (Rantalainen 2020; Verohallitus 2007.)

Yhdistysten ja yritysten välillä voi olla erilaisia yhteistyömuotoja, kuten sponsorointia, kertalahjoituksia tai kampanjoita. Tornikoski (2020, 50–59) esittelee järjestö-yritysyhteistyön pyramidin (kuvio 2), jossa kuvataan matkaa kertalahjoituksista syvempään yhteistyöhön. Kertalahjoituksia antavat yritykset voivat myös tulevaisuudessa tukea järjestöjä, jos heille on tarjottu erilaisia vaihtoehtoja. Mitä korkeammalle pyramidissa mennään, sitä syvempää ja sitoutuneempaa yhteistyö on. Yhteistyökumppaneita on huipulla vähemmän, mutta heidän arvonsa on suuri. Sponsoroinnissa yhteistyö on vastikkeellista. Yhteistyökumppani tukee järjestöä sovitulla rahasummalla, tuotteilla tai palveluilla ja saa vastineeksi esimerkiksi näkyvyyttä peliasussa tai ottelutapahtumassa.

Yritykset voivat myös tarjota etuja yhdistysten jäsenille erillistä jäsenkorttia näyttämällä.



Kuvio 2. Järjestö-yritysyhteistyön pyramidi (Tornikoski 2020, 50)

Tornikoski (2020, 12–20) toteaa, että yleishyödylliset yhdistykset ovat laajentaneet varainhankinnan muotojaan, koska julkisen rahoituksen saaminen on tiukentunut ja yleinen taloudellinen tilanne on pakottanut miettimään erilaisia vaihtoehtoja varainkeruulle. Yhdistyksen arvot määrittelevät myös varainhankintaa, koska arvot ohjaavat toimintaa. Yhdistysten kannattaa siis miettiä tarkkaan, miten varojaan hankkivat, ettei toiminta olisi arvojen vastaista. Tornikoski esittelee varainhankinnan toimintasuunnitelmamallia (kuvio 3), jossa ensiksi mietitään, mitä arvoa yhdistys luo tukijoille ja lahjoittajille sekä mitä tukijoille ja lahjoittajille tarjotaan. Sen jälkeen pohditaan kahdeksan eri pääteeman osalta vastauksia erilaisiin kysymyksiin, esimerkiksi millaisia resursseja yhdistyksellä on varainhankinnan osalta, mitä kohderyhmiä yhdistyksillä on varainhankinnan näkökulmasta ja mitä kanavia voidaan hyödyntää varainhankinnassa.



Kuvio 3. Varainhankinnan toimintasuunnitelmamalli (Tornikoski 2020, 20)

Tornikosken (2020, 23) mukaan ”ilman rahaa ei ole hyvää toimintaa ja ilman hyvää toimintaa ei ole rahaa”. Yhdistykset tarvitsevat toimintansa pyörittämiseksi varoja, ja mitä suurempi yhdistys on, sitä enemmän rahalle on tarvetta. Varainhankinnan toimintasuunnitelmamallin avulla yhdistykset pääsevät asiassa askeleen eteenpäin jo senkin takia, koska miettivät kuvion 3 kohtia. Tämän jälkeen voidaan ruveta miettimään tarkemmin suunnitelman toteuttamista ja varainhankinnan strategiaa: mitkä ovat lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteet, miten suunnitelman toteutumista seurataan, miten varainhankinnan kannattavuutta mitataan ja mitä resursseja tarvitaan, jotta suunnitelma saadaan toteutettua. (Tornikoski 2020, 21–22.)

Seurat voivat kokea varainhankinnassaan erilaisia haasteita. Monet seurat taistelevat samoista yhteistyökumppaneista, jotka haluavat vastinetta rahoilleen, esimerkiksi laita-, ääni- tai peliasumainoksen muodossa. Toisaalta on myös olemassa yhteistyökumppaneita, jotka eivät halua näkyvyyttä, mutta haluavat olla tukemassa seuran tai yksittäisen joukkueen toimintaa. Talkoot ovat yksi varainhankinnan keinoista, jolla voidaan hyvinkin saada kerättyä koko kauden tulot. Isoihin talkoisiin tarvitaan paljon tekijöitä, joita ei ole välttämättä helppo saada. Useimmiten talkoita tekevätkin samat

henkilöt vuodesta toiseen. Tämä saattaa aiheuttaa erimielisyyksiä, jos esimerkiksi joukkueessa muutamat vanhemmat tekevät talkoita ja loput eivät. Talkoista saatavia korvauksia ei voida korvamerkitä vain tietyille jäsenille, vaan hyöty on jaettava laajemmalle joukkolle. Siksi on hyvä sopia pelisäännöistä heti kauden alussa, jotta kaikilla olisi selvät sävelet asian suhteen. Kunnat voivat tukea yhdistyksiä yleisavustuksilla, jotka perustuvat yhdistyksen toiminnan laajuuteen. Pienille yhdistyksille tulee siis vähemmän avustusta kuin isoille. Varainhankintaan on panostettava niin seura- kuin joukkueetasolla, jos halutaan pitää harrastaminen mahdollisimman edullisena. (Tornikoski 2020, 104; Verohallinnon www-sivut 2020.)

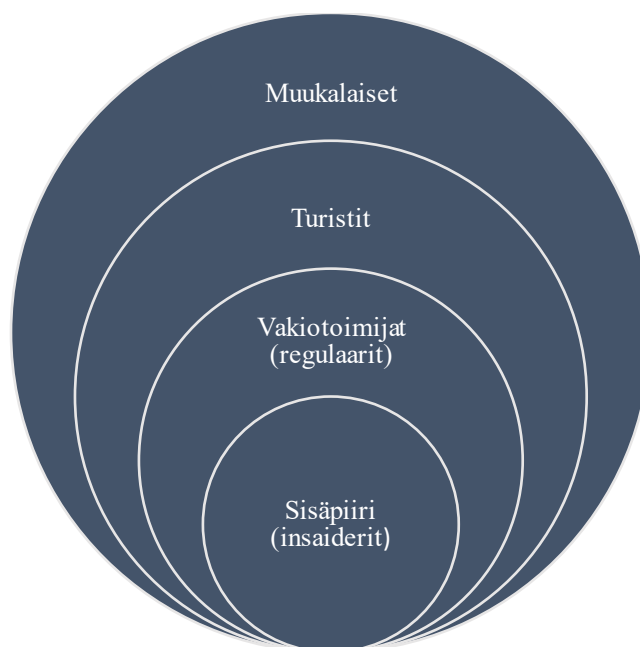
Seuroissa ja myös yksittäisissä joukkueissa on tehtävä selkeä linjaus siitä, miten toimintaa rahoitetaan. Myös seuratoiminnan laajuudella on vaikutusta rahoitukseen, sillä pienillä seuroilla kuluja on vähemmän, joten varoja tarvitaan vähemmän toiminnan pyörittämiseen. Pienillä seuroilla ei myöskään ole palkattuja työntekijöitä, vaan työt tehdään vapaaehtoisten voimin. Vallitseva koronapandemia on hankaloittanut seurojen varainkeruuta ja samalla aiheuttanut toiminnan rahoittamisessa ongelmia. Koronapandemian vaikutuksia ei välttämättä ole huomattavissa tällä kaudella, vaan vaikutukset voivat näkyä vasta tulevina kausina. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.)

4.4 Vapaaehtoistoiminta

Suomessa on paljon vapaaehtoisia, ja noin joka kolmas suomalainen on joskus toiminnut vapaaehtoisena järjestössä, liikkeessä tai puolueessa. Vapaaehtoistyötä tehdään, koska halutaan auttaa, nauttia yhdessäolosta, tavata toisia ja muodostaa ystävyssuhteita, kehittää itseään ja oppia uutta sekä halutaan mahdollistaa omille lapsille hyvä harrastus. Suurin osa suomalaisista ei kuitenkaan ole mukana vapaaehtoistyössä. Tämä voi johtua ajanpuutteesta, huonosta terveydestä tai yksinkertaisesti siitä, että kukaan ei ole kysynyt mukaan. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 53–54.)

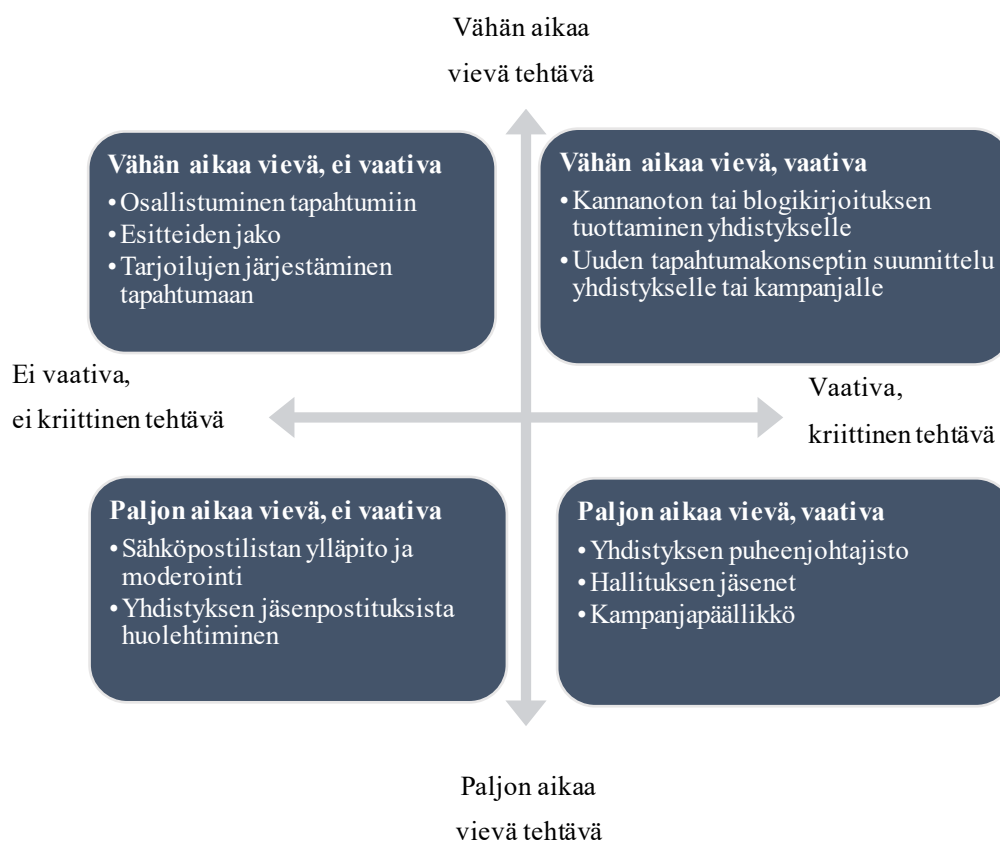
Itkosen, Heikkalan, Ilmasen & Kosken (2000, 44) mukaan David Unruhin aikanaan kehittämää luokitusta osallistujien tyypeistä sosiaalisissa maailmoissa voidaan soveltaa myös yhdistystoiminnassa (kuviokuva 4). Yhdistystoiminnassa uloimmalla kehällä ovat muukalaiset, jotka seuraavat toimintaa salien seinustoilta tai kenttien laidoilta käsin.

Seuraavalla kehällä ovat turistit, jotka voivat joskus olla toimitsijan roolissa, mutta eivät ole siinä roolissa pitkään. Yhdistystoiminnassa ovat mukana vakiotoimijat, regulaarit, jotka sitoutuvat säännölliseen toimintaan, esimerkiksi keräävät yhdistykselle varoja tai toimivat vuodesta toiseen talkoolaisena eri tapahtumissa. Sisimpänä ovat toimintaa pyörittävät sisäpiiriläiset, insaiderit, joiden varassa yhdistys usein toimii. Näitä insaidereita ei ole ikinä liikaa, ja monessa yhdistyksessä heitä on liian vähän. Siksi on tärkeää saada muukalaiset ja turistit vähitellen vakiotoimijoiksi, jotta insaidereiden määrä kasvaa jossain vaiheessa ja toiminnalla on jatkumo.



Kuvio 4. Vapaaehtoisen rooli yhdistyksen toiminnassa sosiaalisesta näkökulmasta katsottuna (Itkonen ym. 2000, 44)

Karreinen, Halonen & Tennilä (2017) esittelevät teoksessaan ”10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan” ajatuksia vapaaehtoistoiminnan parantamiseen. Ensimmäinen ja tärkein askel on vapaaehtoistehtävien paketointi, jolloin tehtävät ovat selkeästi suunniteltuja, ohjeistettuja, aikataulutettuja ja ohjattuja. He toteavat, että yhdistyksen hallituksen jäsenten vastualueiden ja toimenkuvien määrittely on hyvä alku. Kuviossa 5 on esitetty, miten tehtäviä ja vaativuutta voidaan hahmotella.



Kuvio 5. Vapaaehtoistarjottimen malli (Karreinen ym. 2017, 12)

Kaikki lähtee siitä, että yhdistyksen hallituksen tehtävät, vastualueet ja toimenkuvat ovat kuvattuina. Kun tämä työ on tehty, voidaan laatia vapaaehtoistarjotin kuvion 5 mallin mukaisesti, jotta vapaaehtoisten rekrytointi olisi helpompaa eivätkä työt kaadu hallituksen tai yksittäisten henkilöiden niskaan. Tehtävien kuvaaminen vapaaehtoistarjottimelle auttaa löytämään oikean henkilön oikeaan tehtävään. Tärkeää on kuvata erilaisia tehtäviä, jotka vaihtelevat vaatimustason ja ajankäytön mukaan. Osa vapaaehtoisista voi tehdä vapaaehtoistyötä tunnin viikossa, osa voi käyttää vapaaehtoistointiaan neljä iltaa viikossa. Aina kannattaa kysyä sitä henkilöä, joka on paras tehtävään eikä sitä, joka suostuu todennäköisemmin. Näin motivoidaan vapaaehtoisia kehittämään itseään, kun nähdään heissä potentiaalia. Vanha toimija, joka osaa tehdä työn nopeasti, ei välttämättä aina ole paras ihminen kyseiseen tehtävään. (Karreinen ym. 2017, 34–46.)

4.5 Vapaaehtoisten ja yhdistyksen johtaminen

Yhdistyksiä usein johdetaan kuten yrityksiä, vaikka ne eivät ole sama asia. Yhdistyksissä suurin osa toimijoista on vapaaehtoisia, kun yrityksissä he ovat omistajia tai työntekijöitä. Myös johtamiskulttuurissa ja tavoissa muutenkin voi tällaisissa tapauksissa tulla ristiriitoja. Kauan toiminnassa mukana olleet haluavat jatkaa kuten ennenkin, mutta nuoret tai uudet toimijat haluavat muutoksia. Raha näyttelee suurta asemaa yhdistyksissä. Vaikka vapaaehtoisille ei makseta mitään, niin yhdistyksen toimintaan tarvitaan rahaa. Rahan käyttö voi myös aiheuttaa närää yhdistyksen jäsenten ja toimijoiden keskuudessa. Varoja on suurimmalla osalla niukasti ja toimintaa halutaan kehittää, mutta se vaatii taloudellista panostusta. (Myllymäki & Hinkka 2016, 18–61.)

Vapaaehtoisten johtaminen vaatii johtajalta paljon. Suurimmaksi osaksi johtajat ovat myös vapaaehtoisia, jotka valitaan yhdistysten puheenjohtajiksi. Johtajalla ei ole suoraa käskyvaltaa vapaaehtoisiin, siksi johtaminen vaatii erityistä osaamista. Vapaaehtoiset eivät välttämättä halua suunnitella tai johtaa toimintaa. Heille tärkeintä on päästä tekemään asioita, joista ovat kiinnostuneita. Tämän kiinnostuksen ylläpitäminen on tärkeää. Samalla on myös huolehdittava, ettei vapaaehtoinen koe työtänsä turhaksi. Vapaaehtoisten on annettava tehdä parhaansa, ja johtajien on luotettava siihen. Luottamusta pitää vahvistaa ja sitouttaa vapaaehtoiset tekemään sitä, minkä parhaiten osaavat. (Karreinen ym. 2017, 93–96.)

Yhdistyksen johtajalta vaaditaan visiointikykyä, esimerkillisyyttä ja suhdetoiminnan ylläpitämistä. Visionääri pohtii yhdistyksen tulevaisuutta ja sen paikkaa toimintaympäristössä sekä vakuuttaa vapaaehtoiset siitä, että suunta on oikea. Johtajan on myös itse näytettävä esimerkkiä luottamuksen rakentamisessa. Hän pitää lupauksensa ja myöntää virheensä sekä on kiinnostunut vapaaehtoisista. Avoin tiedottaminen ja vapaaehtoisten innoittaminen ovat vapaaehtoisten johtamisen kulmakiviä. Tiedon pimitämisestä ei ole kuin haittaa, koska ihmiset voivat kokea olevansa ulkopuolisia, kun heille ei ole asiasta mitään kerrottu. Johtajan pitää myös huolehtia sekä omasta että vapaaehtoisten jaksamisesta. Tämä on paljon vaadittu erityisesti silloin, jos myös johtaja on vapaaehtoinen. Kun johtaja tuntee vapaaehtoiset hyvin, hän ymmärtää, miten heitä pitää kiittää ja milloin jaksaminen on koetuksella. Yhdistyksen johtajan odotetaan myös hoitavan suhteita esimerkiksi kuntaan ja muihin yhteistyökumppaneihin.

Johtaja tuo yhdistystä esille positiivisessa mielessä ja toimii yhdistyksen keulakuvana. (Karreinen ym. 2017, 93–96; Wolf 2012, 351–352.)

Aarresola (2020) on koonnut julkaisuunsa ”Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä” urheiluseurojen johtamiseen liittyviä ulkomaisia tutkimuksia. Hän kirjoittaa, että usein seuratoiminnassa keskitytään harrastajiin eikä niinkään siihen joukkoon, joka toimintaa pyörittää. Hän toteaa tutkimusten perusteella sen, etteivät tavalliset henkilöstöjohtamisen keinot tai idea rationaalisesta toiminnasta välttämättä toimi urheiluseuroissa. Pienissä seuroissa hallitus on yleensä se, joka johtaa toimintaa. Hallitus valitaan yhdistyksen vuosikokouksessa yhdistysten jäsenten toimesta, ja valituilla ei välttämättä ole kokemusta johtamisesta urheiluseurassa.

Yhdistysten henkilöt ovat kirjava otos erilaisista ihmisistä ja erilaisista tarpeista sekä motivaatiotekijöistä. Yhdistyksestä on myös helpompaa lähteä, jos toiminta ei ole sel-laista, millaista sen haluaisi olevan. Vapaaehtoisia ei oikein voi sopimuksella sitoa olemaan mukana toiminnassa koko loppuelämänsä.

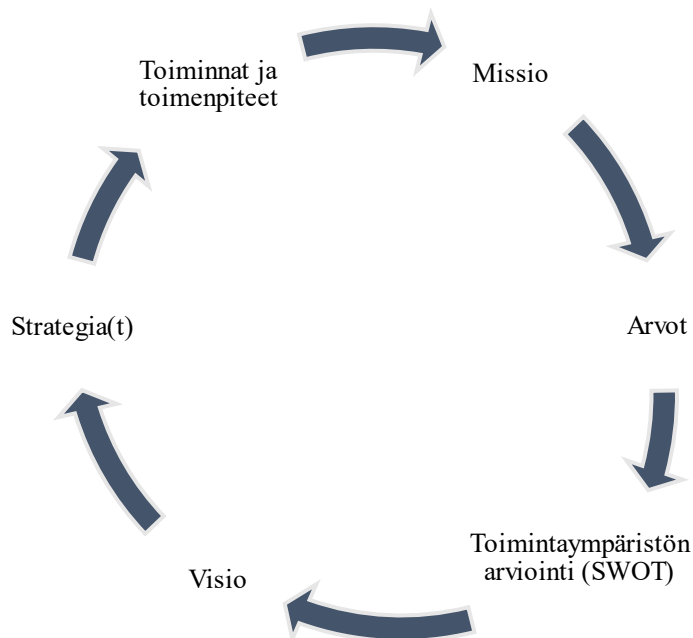
5 SEURATOIMINNAN KEHITTÄMINEN

5.1 Strateginen suunnittelu

Harju & Ruuskanen-Himma (2016, 110–115) toteavat, että myös seuroilla pitää olla päämäärä, jota kohti se pyrkii. Ilman sitä toiminta on suunnittelematonta eikä kehitystä tapahdu. Seurojen pitää tietää, mitä tahtovat, mihin tähtäävät, millä arvopohjalla toimivat ja miten hyödyntävät käytettävissä olevia resurssejaan. Strategisen suunnittelun ja ajattelun avulla seurat voivat kohdentaa resurssinsa ja voimavaransa oikeisiin kohtiin eivätkä taistele tuulimyllyjä vastaan. Seurojen pitää huomioida niin sisäinen kuin ulkoinen toimintaympäristö, jotta näkevät, mitä ympärillä tapahtuu ja miten seuran pitäisi omaa toimintaansa kehittää. On tärkeää ymmärtää, että strategian laatiminen ei ole projekti vaan pitkäjänteinen prosessi, jolla on omistaja. Strategiseen suunnitteluun sisältyy monta eri osatekijää: oman toiminnan ja toimintaympäristön analyysi, mission

määrittäminen, aatteen ja arvojen kirkastaminen, vision päättäminen, strategisten kehitysaskelten sopiminen ja strategian toimeenpano.

Loimu (2005, 158) toteaa, että yhdistyksissä on yleensä ongelmana se, ettei toimintaa suunnitella, mikä voi johtua siitä, ettei ole osaamista, uskallusta tai halua. Toiminnan suunnittelu voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat yhdistyksen nykytilanteen selvittäminen, strateginen suunnittelu ja vuoden toiminnan suunnittelu. Yhdistyksillä ei välttämättä ole resursseja tehdä kaikkia kerralla, mutta edes yhden osa-alueen ottaminen työn alle on jo paljon. Yhdistystoiminnan käsikirjassa (2012, 217) Loimu esitteli uuden version yhdistyksen toiminnan suunnittelun kokonaisuudesta, jossa on neljä osaa: lähtökohta-analyysi, strateginen suunnittelu, vuoden toiminnan ja osavuoden toiminnan suunnittelu. Kuokkasen, Myllyviidan, Rosengrenin, Törrösen ja Iso-Markun (2018) mukaan strategisella suunnittelulla voidaan luoda seuroille työkalu toiminnan kehittämiseen, ohjaamiseen ja johtamiseen. Suunnittelun avulla seurat määrittelevät itselleen mission, arvot, vision, strategian, toiminnat ja toimenpiteet sekä tekevät toimintaympäristön arvioinnin (kuvio 6).



Kuvio 6. Strategisen suunnittelun vaiheet (Kuokkanen ym. 2018)

Jotta strategista suunnittelua voidaan jalkauttaa seuratoimintaan, pitää myös seurajohdon tehtäväkuvat ja vastuut olla selvillä. Seuran hallituksen toimintaan vaikuttavat

yhdistyslaki ja ryhmäkemia. Paasolaisen (2011, 13–15; 114–115) mukaan yhdistyksen hallituksen pitää huomioida nämä molemmat tekijät kehittäessään toimintaansa ja työskentelytapojaan. Hallituksen pitää myös organisoida toimintaansa, jotta työskentely olisi tuloksellista. Jokaisella jäsenellä pitäisi olla tehtävänkuvat kuvattuna, jolloin vastuu ei ole pelkästään puheenjohtajalla.

UPV:ssä strategista suunnittelua on tehty strategia- ja kehittämispäivissä muutaman vuoden ajan. Ryhmä seuran toimijoita ja pelaajia kokoontuu miettimään seuran strategiaa, ja mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta visio saavutetaan. Päivän päättyessä materiaalit kerätään ja kirjoitetaan puhtaaksi sekä käydään läpi johtokunnan ja juniorijaoston kokouksissa. Melko usein päivän anti on jäänyt siihen. Ei voida kuitenkaan sanoa, että johtokunta on ollut laiska, koska asiat eivät ole edenneet mihinkään. Tavoitteet on usein laadittu niin, etteivät ne ole realistisia tai vaativat muuten isoa taloudellista panostusta. Jos esimerkiksi halutaan palkata seuraan juniorivalmennuspäällikkö, pitää miettiä, mistä hänen palkkansa maksetaan ja tarvitseeko pelaajamaksuja korottaa. Asiat eivät aina ole niin yksinkertaisia, kuin olettaa saattaa.

5.2 Toiminta-ajatus

Jokaisen yhdistyksen pitää määritellä toiminnalleen missio, toiminta-ajatus, joka kertoo, miksi yhdistys on olemassa. Harjun & Ruuskanen-Himman (2016, 117–120) mukaan hyvä missio on lyhyt, ytimekäs ja puhutteleva ja tiettyyn rajaan asti ajaton. Sen pitää olla perusteltu, mutta myös innostava. Monilla yhdistyksillä missio on laaja ja yleinen eikä palvele tarkoitustaan. Siinä vaiheessa kannattaa miettiä, pitäisikö missiota miettiä uudelleen. Heikkala, Krook & Pekkarinen (2014, 26) toteavat, että yhdistyksen toiminta-ajatusta eivät rajoita säännöt, kaavat tai ohjeistukset. Toiminta-ajatus voi siis olla iskulause tai pidempi teksti, kunhan se kertoo, miksi ja ketä varten yhdistys on olemassa. Kuokkasen ym. (2018) mukaan selkeästä toiminta-ajatuksista on hyötyä, koska se saa yhdistyksen ihmiset suuntamaan kohti yhteistä päämäärää.

Loimu (2012, 219–220) toteaa, että toiminta-ajatus pitää määrittää lauseella tai parilla, ja se vastaa kysymykseen, mitä jäsenistön tarpeita tyydyttääkseen yhdistys on olemassa. Toiminta-ajatuksen määrittelyssä voi käyttää apunaan kolmivaiheista käsitteilytapaa:

1. Keskustele ensiksi, mikä yhdistyksen toiminta-ajatus voisi olla. Jos keskusteltavaa ei enää ole, älä pitkitä sitä.
2. Seuraavaksi mietitään, mitä tapahtuu, jos yhdistystä ei ole eikä kukaan ota hoidukseen sen tehtäviä.
3. Palataan takaisin miettimään toiminta-ajatusta, joka on kirkastunut edellisen kohdan keskustelujen perusteella.

UPV:n nykyinen toiminta-ajatus on seuraava: Seura edistää toiminta-alueellaan laadukasta pesäpallotoimintaa siten, että mahdollisimman moni seuran jäsen harrastaa kunto-, kilpa- tai huippupesäpalloa sekä osallistuu näihin liittyvään seuratoimintaan edellytystensä ja tarpeidensa mukaisesti. (UPV:n www-sivut 2020). Vuonna 2009 mietittyä toiminta-ajatusta täytyy muokata muuttuneeseen toimintaympäristöön peilaen ja huomioida, että syntyvyys on laskussa ja moni laji taistelee samoista harrastajista.

5.3 Arvot

Arvot ohjaavat niin yhdistysten kuin yritysten toimintaa, ja niiden pitäisi näkyä jokapäiväisessä toiminnassa. Arvoja ei saa olla liikaa, koska jokaisen pitää osata kertoa niistä, ja siitä, miten ne ohjaavat toimintaa. Jos yhdistyksen arvona on kestävä kehitys, miten se näkyy yhdistyksen toiminnassa? Onko yhdistyksellä esimerkiksi välinekirjputori, johon voi laittaa myyntiin tarpeettomia välineitä? Arvoja määriteltessä pitää miettiä, miten se käytännössä voi näkyä toiminnassa ja mitä pitää tehdä, jotta arvot toteutuvat. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 121–122.)

Loimun (2012, 223) mukaan arvot pitää saada käytännönläheisiksi eikä pelkästään riitä, että todetaan yhdistyksen arvojen olevan esimerkiksi tasa-arvo, kestävä kehitys ja perhekeskeisyys. Pitää määritellä, mitä tasa-arvo tarkoittaa yhdistyksessä ja miten se näkyy toiminnassa. Heikkalan ym. (2014, 27) mukaan arvojen avulla viestitään

muille, mikä yhdistykselle on tärkeää ja merkityksellistä, mitä tavoitellaan ja tahdotaan saavuttaa. Kuokkanen ym. (2018) toteavat, että arvoista keskustellessa pitää huomioida seuraavat seikat:

1. Ovatko arvopäämääristä johdetut tavoitteet saavutettavissa toiminnalla?
2. Ovatko arvopäämäärät, toimintaa säätelevät arvot ja itse toiminta sopuissa keskenään?
3. Ovatko järjestön arvot ja toiminta kohdallaan suhteutettuna järjestön toimintaympäristöön vai tulisiko näitä päivittää?

Kärkietenijät-hankkeessa vuonna 2009 UPV:lle määriteltiin seuraavat arvot:

- Omatoimisuus – itsenäiset ja vastuulliset valinnat
- Lapsikeskeisyys – lähellä lasta
- Tasa-arvo – sekä tytöt että pojat, sekä kilpailu että harrastaminen
- Perhe-ajattelu – kasvatuksen voimatekijät kohtaavat, kannustaa vanhempia osallistumaan
- Työllistäminen – nuorille tekemisen ja näytönpaikkoja
- Kestävä kehitys – vastuu toimintaympäristöstämme
- Kilpailukyky – mahdollistaa huippu-urheilu

(UPV:n www-sivut 2020.)

Arvoja on paljon, eivätkä kaikki näy seuran arjessa. Esimerkiksi tasa-arvo tai kilpailukyky eivät toteudu, koska seura ei voi tarjota kaikille kilpailuhenkempää toimintaa tai mahdollistaa huippu-urheilua. Lapsikeskeisyys pitäisi olla ihmiskeskeisyyttä, koska seura tarjoaa harrastusmahdollisuuksia myös aikuisille. Toisaalta kestävän kehityksen toimintaperiaatteita pyritään seurassa noudattamaan. Seuralla on metalliromukeräyslava ja välinekirpputori, jossa voi kierrättää varusteita ja vaatteita. Fanituotteissa on kestokassivaihtoehto, ja seura pyrkii hyödyntämään lähialueen yrityksiä, esimerkiksi fani- ja painotuotteiden osalta. Arvona voisi kuitenkin olla vastuullisuus kestävän kehityksen sijaan. Myös yhteisöllisyys puuttuu listalta, vaikka seura on panostanut sen parantamiseen edellisten vuosien aikana.

5.4 Visio

Kotterin (2012) mukaan visio on yhdistyksen tulevaisuuden tahtotila, joka antaa suunnan ja perustelun yhdistyksen tekemiselle ja toiminnalle. Visio tarjoaa toivoa ja uskotavuutta, ja sen laatimiseen tarvitaan sekä aivoja että sydäntä. Harju & Ruuskanen-Himma (2016, 123) puhuvat päämäärästä, jota kohti pyritään ja joka antaa toiminnalle suunnan ja määrittää tekemistä. Päämäärää miettiessä kannattaa keskittyä miettimään sitä, mitä yhdistys itse haluaa eikä matkia muita yhdistyksiä. Loimu (2005, 175) toteaa, että visio on lyhyt kuvaus organisaation saavuttamasta tuloksesta vuosien tai vuosikymmenten jälkeen. Heikkalan ym. (2014, 31) mukaan visio voidaan määritellä vastaamalla kysymykseen, mikä on yhdistyksen unelma ja millaiselta se näyttää vuonna 20XX. Ihmiset unelmoivat ja niin myös yhdistykset, jotka pyrkivät kohti yhteistä määränpäättä. Kuokkanen ym. (2018) taas toteavat, että visiolla kuvataan tilannetta, joka on parempi kuin tämän hetkinen tilanne. Visio on tahtotila, johon pyritään ja siihen pääseminen voi vaatia venymistä.

UPV:n visiona on olla hyvin hoidettu ja tavoitteellinen seura, jossa kaikki viihtyy (UPV:n www-sivut 2020). Aiemmin on myös visioitu siitä, että lokki liittää jälleen, mikä juontaa juurensa siitä, että seuran tilanne oli 2010-luvun alussa huono ja juniorijoukkueita oli 2,5 ja puolikas joukkue selittyy seurayhteistyöllä toisen seuran kanssa. Seurassa on mietittävä uusi visio, unelma, joka halutaan saavuttaa. Unelmaseurassa asiat toimivat hyvin ja ihmiset tulevat toimeen keskenään. Kaikista pidetään huolta, ja seuran on helppo tulla. Unelmaseuralla on positiivinen julkisuuskuva, ja se näkyy katukuvassa.

5.5 Tavoitteet

Tavoite kuvaa asian tilaa tietyn ajanjakson lopussa. Hyvä tavoite voidaan määritellä SMART-kaavan avulla. Tätä tapaa käytetään usein markkinointitavoitteiden määrittelyssä, mutta on kelpo työkalu myös yhdistystoiminnassa. S-kirjain viittaa siihen, että tavoite on tarkasti määritelty ja yksityiskohtainen, specific. Urheiluseuran tavoitteena voi esimerkiksi olla harrastajamäärän kasvattaminen. M-kirjain viittaa tavoitteen mi-

tattavuuteen, measurable. Tavoitteilla pitää olla mittari, joka mittaa tavoitteen toteutumisista ja usein se on joku luku. Urheiluseura haluaa kasvattaa harrastajamääräänsä esimerkiksi kymmenellä prosentilla. A-kirjain viittaa saavutettavuuteen, attainable. Tavoite pitää saavuttaa, joten se ei saa olla utopistinen. Urheiluseura tietää, että voi saada lisää harrastajia esimerkiksi koulu- ja päiväkotikäyntejä toteuttamalla. Tavoitteeksi laitetaan 10 %:n kasvu, koska seura uskoo pääsevänsä lopputulokseen. R-kirjain viittaa merkityksellisyyteen, relevant. Onko tavoitteen saavuttamisella merkitystä yhdistyksen kokonaiskuvaan ja strategiaan? Harrastajamäärän kasvattaminen lisää työtä yhdistyksissä, mutta sen toimintaa saadaan vakiinnutettua harrastajamäärien kasvulla. Uudet harrastajat voivat tuoda lisää uusia harrastajia seuraan. T-kirjain viittaa siihen, että tavoitteen pitää olla aikaan sidottu, time-bound. Jokaisella tavoitteella pitää olla määriteltynä aikataulu. Urheiluseuran tavoitteena voi esimerkiksi olla se, että seura kasvattaa harrastajamääriään 10 %:lla vuoden 2020 aikana. (Hirvonen 2016; Loimu 2012, 225–226.)

Yhdistyksissä strategia laaditaan yleensä viideksi vuodeksi kerrallaan. Strategiaa varten pitää asettaa tavoitteita, jotka halutaan toteuttaa. Tavoitteiden avulla yhdistys pääsee lähemmäksi visiotaan. Tavoitteiden asettamisessa voi hyödyntää seuraavia kysymyksiä: mistä heikkouksista olemme päässeet eroon, miten olemme edistyneet, mitä uhkia olemme onnistuneet torjumaan ja mitä menestystekijöitä olemme pystyneet vahvistamaan edelleen. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen on aika miettiä, mitä toimenpiteitä tehdään, jotta strategia saadaan jalkautettua yhdistyksen arkipäiväiseen toimintaan. (Kuokkanen ym. 2018.)

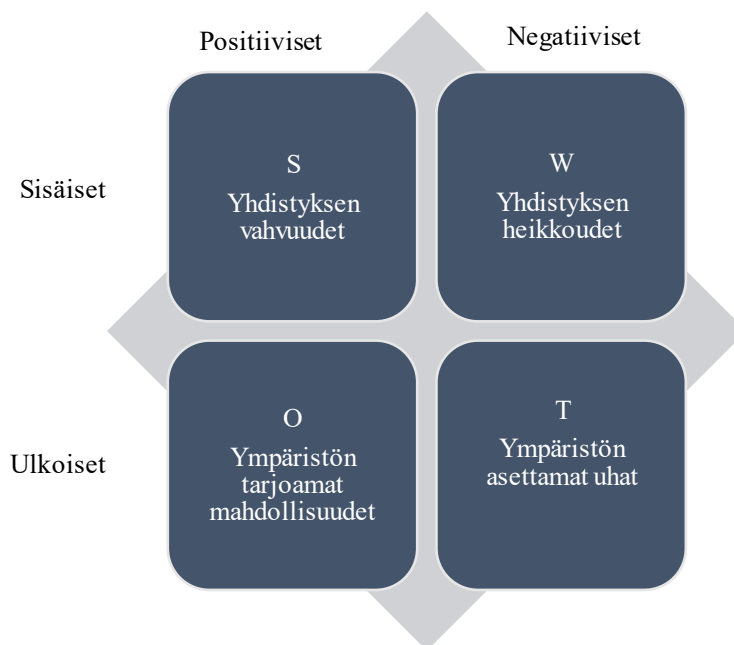
5.6 Toimintaympäristöanalyysit

Harju & Ruuskanen-Himman (2016, 115–119) mukaan hyvä strategiaprosessi lähtee prosessin huolellisesta suunnittelusta. Suunnittelun alussa analysoidaan omaa toimintaa ja toimintaympäristöä. Analyysien jälkeen määritellään missio, kirkastetaan aatteet ja arvot, päätetään visio, sovitaan strategiset kehitysaskeleet ja lopuksi toimeenpannaan strategia. Yhdistyksen toimintaa on vaikea kehittää ja uudistaa, jos nykytilaa ja toimintaympäristöä ei ole analysoitu todenmukaisesti. Työelämässä työntekijän on

vaikeaa kehittää itseään, jos hän ei tiedä tai tunnista omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan.

SWOT-analyysi

Perinteistä SWOT-analyysia voidaan hyödyntää yhdistyksen nykytilanteen kartoituksessa. Analyysi tehdään pohtimalla seuraavia asioita (kuvio 7): yhdistyksen vahvuudet, mikä on hyvää (strengths); yhdistyksen heikkoudet, mikä puuttuu tai on huonosti (weaknesses); ympäristön tarjoamat mahdollisuudet (opportunities) ja asettamat uhat (threats). Yhdistys voi vaikuttaa omiin vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa, mutta ulkoisiin tekijöihin, mahdollisuuksiin ja uhkiin, se ei voi eikä ole voinut vaikuttaa. Yhdistyksen pitäisi säilyttää vahvuutensa ja käyttää niitä hyväksi. Heikkouksista pitää tehdä vahvuuksia, poistaa ne tai lieventää niitä niin paljon, kuin pystytään. Ulkoisia mahdollisuuksia pitää hyödyntää ja uhkia sopeuttaa tai minimoida niiden seurauksia yhdistyksen toimintaan. Uhat voi myös kääntää vahvuudeksi. (Kuokkanen ym. 2018; Loimu 2005, 170–171.)



Kuvio 7. SWOT-analyysi (Kuokkanen ym. 2018)

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat lähes aina yhdistysten toimintaan. Siksi yhdistysten on hyvä miettiä, mitä uhkia ja mahdollisuuksia toimintaympäristössä on. Ulkoisista tekijöistä positiivisia ovat ympäristön tarjoamat mahdollisuudet

ja negatiivisia ympäristön asettamat uhat. Mahdollisuuksia hyödyntämällä yhdistys voi menestyä paremmin, mutta uhat voivat vaarantaa menestyksen, jos näitä ei ole mietitty. Yhdistysten sisäisistä tekijöistä vahvuudet ovat positiivisia ja heikkoudet negatiivisia asioita. Analyysin tarkoituksena on selvittää, mikä yhdistyksessä tällä hetkellä on hyvää ja mitkä tekijät auttavat yhdistystä menestymään. Vahvuuksia vahvistetaan ja heikkouksia muutetaan vahvuuksiksi. Yhdistyksen heikkouksia ovat ne asiat, jotka ovat huonosti tai puuttuvat kokonaan. Kun nämä asiat parannetaan ja luodaan tyhjän tilalle jotain uutta, muuttuvat nämä vahvuuksiksi. (Heikkala 2001, 164–167; Kuokkanen ym. 2018.) Tällä hetkellä vallitseva koronapandemia on hyvä esimerkki ympäristön uhasta, johon kukaan ei osannut varautua urheilupiireissä. Aika näyttää, mitä seurauksia pandemiasta on urheiluseuroille niin taloudellisesta kuin toiminnallisesta näkökulmasta katsottuna.

Resurssianalyysi

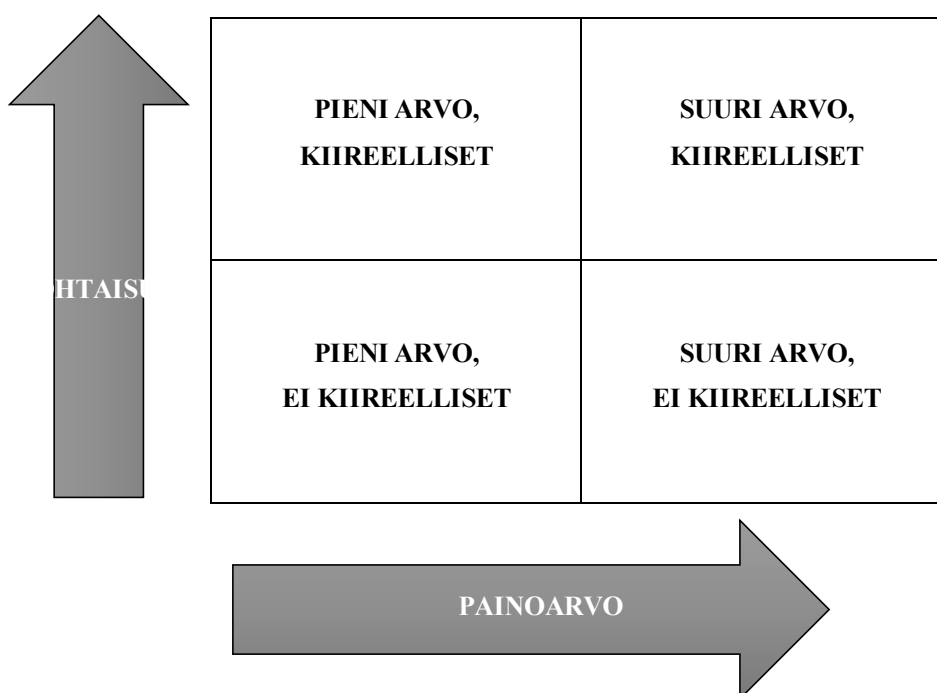
Yhdistystoimintaa kehittäessä pitää muistaa myös analysoida olemassa olevia resursseja. Resurssit voidaan yhdistyksissä jakaa pääosin kolmeen eri luokkaan: taloudellisiin, henkilö- ja osaamisresursseihin. Kun toimintaa kehitetään, taloudellisten resursien pitää olla kunnossa. Yhdistyksen ei kannata lähteä muuttamaan radikaalisesti toimintaansa, jos sillä ei ole varaa siihen. Kuten aiemmin on todettu, suurin osa yhdistyksistä on yleishyödyllisiä, joten lähtökohtaisesti yhdistysten toiminta-ajatuksena ei ole voiton tavoittelu. Toiminnan kehittämiseen tarvitaan kuitenkin taloudellisia resursseja. Yhdistyksen pitää siis pohtia tarkkaan, tuoko rahallinen panostus lisäarvoa toiminnalle kehitystyön jälkeen. (Heikkala 2001, 196.)

Yhdistyksissä henkilöresurssit koostuvat palkatuista henkilöistä ja/tai vapaaehtoisista. Monissa yhdistyksissä vapaaehtoiset pyörittävät toimintaa, jos yhdistyksellä ei ole varaa palkata työntekijää. Kun lähdetään uudistamaan yhdistyksen toimintaa ja strategiaa, pitää miettiä myös henkilöresursseja. Onko yhdistyksellä tarpeeksi henkilöitä toteuttamaan uudistuksia ja onko heillä aikaa viedä uudistus läpi? Ajankäyttö voi vaihdella vapaaehtoisten välillä paljon, jolloin osa vapaaehtoisista voi toimia yhdistyksessä parisen tuntia viikossa ja osa neljä iltaa viikossa. (Heikkala 2001, 196; Karreinen ym. 2017, 57–58.)

Tärkeää on myös selvittää, mitä osaamista yhdistyksen toimijoilla on, jotta strategia voidaan jalkauttaa päivittäiseen toimintaan. Jos yhdistyksellä ei ole tarvittavaa osaamista, mistä sitä hankitaan? Rekrytoidaanko uusia vapaaehtoisia, joilla on osaamista, vai palkataanko osajia? Kun toiminta pyörii pääsääntöisesti vapaaehtoisten voimin, on hyvä selvittää, millaisia osajia yhdistyksessä on. Kaikki eivät halua tai osaa ilmaista osaamistaan, joten yhdistysten pitää myös keksiä keinoja piilo-osajien selvittämiseksi. (Heikkala 2001, 196; Karreinen ym. 2017, 55–56.)

Sidosryhmä- ja lähtökohta-analyysit

Sidosryhmät ovat tahoja ja/tai henkilöitä, jotka ovat yhdistyksen kanssa tekemisissä. Sidosryhmät saavat jotain vastinetta yhdistykseltä tai heillä on jotain annettavaa yhdistykselle. Urheiluseuroissa sidosryhmiä ovat esimerkiksi koulut ja päiväkodit, kunnat, jäsenet, yritykset ja muut yhdistykset. Sidosryhmäanalyysin avulla selvitetään, mitä sidosryhmiä yhdistyksillä on ja miten sidosryhmät priorisoidaan ajankohtaisuuden ja painoarvon mukaisesti nelikenttämalliin. Sidosryhmä voi painoarvoltaan olla pieni tai suuri sekä ajankohtaisuudeltaan kiireellinen tai ei kiireellinen (kuvio 8). (Heikkala 2001, 158–159; Heikkala ym. 2014.)



Kuvio 8. Yhdistyksen sidosryhmät luokiteltuina ajankohtaisuuden ja painoarvon mukaan (Heikkala ym. 2014)

Sidosryhmäanalyysia voidaan tehdä monella eri tavalla. Tärkeintä yhdistyksen toiminnan kannalta on kuitenkin tehdä tämä analyysi. Yhdistyksessä voidaan yhdessä miettiä sidosryhmiä ja erotella niistä tärkeimmät, joita pohditaan tarkemmin, esimerkiksi, mitä hyötyä yhdistys tuottaa sidosryhmille, mitä palveluita heille voidaan tarjota ja mitä odotuksia sidosryhmillä on. Sidosryhmien tunnistaminen auttaa yhdistyksiä kehittämään toimintaansa. Sidosryhmät, jotka ovat arvoltaan pieniä ja ajankohtaisuudeltaan ei kiireellisiä vaativat vähemmän huomiota kuin arvoltaan suuret ja kiireelliset sidosryhmät. Analyysin avulla yhdistykset pystyvät kohdentamaan resurssejaan paremmin. (Heikkala 2001, 158–163; Heikkala ym. 2014.)

Yhdistysten kannattaa tehdä myös lähtökohta-analyysi, jonka tavoitteena on selvittää toiminnan nykytilanne. Lähtökohta-analyysissä voidaan selvittää esimerkiksi jäsenten ja muiden sidosryhmien odotuksia, toimintaympäristön muuttumista ja nykyisten palveluiden analyysiä. Yhdistyksestä riippuen kysymykset voivat olla seuraavanlaisia:

- Ketkä ovat jäseniämme?
- Minkälaisia jäsenryhmiä meillä on?
- Mitkä ovat keskeisiä yhteistyökumppaneitamme ja vastapelureitamme?
- Mitä he odottavat meiltä?
- Mitkä organisaatiot taistelevat kanssamme samoista jäsenistä ja heidän vapaa-ajastaan?
- Missä suhteessa he ovat meitä huonompia tai parempia?

(Loimu 2012, 218–219.)

5.7 Seuratoiminnan arviointi

Seuratoimintaa voidaan arvioida monella eri tavalla, ja arviointi voidaan useimmiten jakaa kahteen osaan: seuratoiminnan ja hallituksen toiminnan arviointiin, joista jälkimmäistä käsitellään seuraavassa luvussa. On tärkeää kuitenkin muistaa arvioida toimintaa jatkuvasti eikä vain kerran vuodessa. Toiminnan arvioimisen helpottamiseksi voi luoda erilaisia mittareita, esimerkiksi kuinka monta uutta jäsentä seura on saanut vuoden aikana, onko toimintakäsikirjaan kirjatut asiat huomioitu jokapäiväisessä toiminnassa, kuinka monta uutta harrastajaa seuraan on tullut tai onko seuran talous-tulojen ja menojen suhteen tasapainossa. Tulosten pitää kertoa seurajohdolle se, ovatko

tehdyt toimenpiteet auttaneet tavoitteen saavuttamiseksi tai jos tavoitteeseen ei ole päästy, niin mikä tälle on ollut syynä. Mittareiden laatimisen lisäksi on määriteltävä tavoitteet, johon pyritään. Ei siis riitä, että asioita mitataan mittaamisen ilosta. (Olympiakomitean www-sivut 2020.)

Olympiakomitean Tähtiseuraohjelma on hyvä tapa mitata seuratoiminnan laatua ja arvioida toiminnan eri osa-alueita. Vaikka kyseessä on laatuohjelma, on siitä kuitenkin hyötyä seuratoiminnan kehittämisessä ja arvioinnissa. Laatuksiteerit täyttävä seura saa toiminnastaan Tähtiseuramerkin. Olympiakomitea on myös laatinut erilaisia palautekyselyitä, joita seurat voivat hyödyntää omassa toiminnassaan. Kyselyitä ei pysty muokkaamaan seurakohtaisesti, mutta ne ovat joka tapauksessa oiva työkalu palautteiden saamiseksi. Olympiakomitean tarjoamia kyselyitä on viisi: lasten, nuorten, vanhempien ja aikuisliikkujien kyselyt sekä yhdistetty kysely, jossa on oman seuran analyysi ja seuran toimijoiden kysely samassa pohjassa. (Olympiakomitean www-sivut 2020.)

6 HALLITUKSEN TYÖSKENTELEY

6.1 Hallituksen tehtävät

Hallitus on yhdistyksen toimeenpaneva elin, joka valitaan yhdistyksen kokouksessa. Hallitusta voidaan kutsua myös nimellä johtokunta, liitto-, osasto- tai piiritoimikunta. (Loimu 2005, 32.) Yhdistyslain 35 § (503/1989) toteaa yhdistyksen hallituksesta näin: ”Yhdistyksellä on oltava hallitus, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Hallituksen on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita. Hallituksen on huolehdittava siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty. Hallitus edustaa yhdistystä. Hallituksella on oltava puheenjohtaja. Puheenjohtaja ei saa olla vajaavaltainen. Hallituksen muiden jäsenten on oltava 15 vuotta täyttäneitä. Konkurssissa oleva ei voi olla hallituksen jäsenenä. Hallituksen puheenjohtajalla on oltava asuinpaikka Suomessa, jollei Patentti- ja rekisterihallitus myönnä lupaa poiketa tästä.”

Hallituksen tehtävänä on huolehtia seuraavista asioista:

- jäsenluettelon pitäminen
- yhdistyksen edustajana toimiminen
- yhdistyksen kirjanpidon ja varainhoidon järjestäminen ja toiminnantarkastajan avustaminen
- viranomaisilmoitusten tekeminen
- yhdistyksen kokouksen koollekutsuminen ja mahdollisen jäsen- tai liittoäänessytyksen järjestäminen
- yhdistyksen omaisuuden luovuttaminen konkurssiin.

(Yhdistyslaki 503/1989, 11§-61§.)

Hallitus voi yhdistyksen säännöistä riippuen huolehtia myös seuraavista asioista:

- jäsenten ottaminen ja erottaminen
- jäsenluettelotietojen luovuttaminen ulkopuolisille
- yhdistyksen nimenkirjoitusoikeuden antaminen
- yhdistyksen omaisuuden myyminen, vaihtaminen tai kiinnittäminen
- kanteen nostaminen yhdistystä vastaan, mikäli yhdistys on tehnyt moitteenva-
raisen päätöksen - oikeus, joka on myös yksittäisellä hallituksen tai yhdistyk-
sen jäsenellä.

(Erma, Rasila & Virtanen 2019, 98.)

Edellä mainittujen lisäksi yhdistyksen säännöt voivat määritellä hallitukselle lisätehtäviä, mutta näiden ohella hallituksen tehtävälustalla voi olla paljon enemmän asioita. Yhdistyksen hallitus voi esimerkiksi hoitaa yhdistyksen käytännön asioita, johtaa toimintaa ja kehittää yhdistystä sen edun mukaisesti. Hallituksen tehtävien huolellinen hoitaminen taas vaatii tehtävien ylös kirjaamista ja selkeää työnjakoa. Tämä luo paineita sille, että hallitukseen valittavilla jäsenillä pitää olla monipuolista ja laajaa osaamista sekä aikaa yhdistysten tehtävien hoitamiseen. Hallituksen toimintaa edistetään, kun sillä on riittävästi oikeaa tietoa yhdistyksen taloudesta ja toiminnasta, joten vanhan hallituksen on siirrettävä olennaiset tiedot uudelle hallitukselle vallanvaihdossa. Hallituksen pitää toiminnallaan luoda edellytykset avoimelle viestinnälle niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Erma ym. 2019, 97–99; Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry,

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2015.)

Wolf (2012, 40–41) toteaa, että yksi hallituksen tärkeimmistä tehtävistä on kehittää yhdistyksen toimintaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Hallituksen on pohdittava yhdistyksen tavoitteet ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä liittyy keskeisesti strategiseen suunnitteluun ja sen eri osa-alueisiin. Tavoitteellinen toiminnan kehittäminen vaatii suunnittelua, jossa voi hyödyntää seuraavaa listaa:

- ❖ Nimetään suunnittelukomitea, joka laatii kehittämissuunnitelman.
- ❖ Pidetään suunnittelukokouksia vähintään kerran kahdessa vuodessa, useammin, jos pohditaan kehittämistä pitkällä aikavälillä.
- ❖ Tehdään suunnitelma vähintään viideksi vuodeksi kerrallaan.
- ❖ Pohditaan tavoitteita ja toimenpiteitä ennakkoon vuosittain.
- ❖ Pohditaan operatiivisia ja taloudellisia vaikutuksia.

Välke & Miettinen (2013, 26–27) toteavat, että hallituksen tehtävänä on myös edustaa yhdistystä ulospäin ja reagoida, kun tilanteet muuttuvat. Yleensä hallituksen puheenjohtaja yhdessä varapuheenjohtajan kanssa hoitaa edustustilaisuudet ja toimii yhdistyksen äänenä. Hallitus muodostaa yhdistyksen kannan asioihin, jos yhdistyksen kokouksissa ei ole asioista lausuttu mielipiteitä. Yllättävät tilanteet ja asiat vaikuttavat myös yhdistysten toimintaa, jolloin hallituksen tehtävänä on reagoida niihin. Keväällä 2020 alkanut koronapandemia aiheutti muutoksia jokaisessa yhdistyksessä. Urheiluseuroissa joukkueiden yhteistoiminta peruttiin ja harrastajat siirtyivät tekemään oma-toimisia harjoitteita. Hallitusten ja jaostojen kokoukset järjestettiin etänä, ja moni joutui opettelemaan uuden normaalin. Varmasti monikaan yhdistys ei ollut varautunut tällaiseen pandemiaan, vaikka jonkinlaisia riskianalyysiä olisi tehty. Monen yhdistyksen hallituksessa oltiin uuden edessä ja piti miettiä, mitä tehdään, jotta toimintaa ylipäätensä olisi vielä vuoden päästä. Erityisesti urheiluseuroissa jouduttiin miettimään asioita taloudellisesta ja terveydellisestä näkökulmasta: onko turvallista pelata ja harrastaa tai kestäkö yhdistyksen talous. UPV:ssä jouduttiin tekemään raskas päätös eikä Ulvilassa pelattu Ykkösesistä kaudella 2020.

6.2 Hallituksen rakenne

Paasolaisen (2011, 16–21) hallituksen suoritukseen, pysyvyyteen ja tehokkuuteen vaikuttavat seuraavat päätekijät: kiinteys, roolit, viestintärakenne, status ja hallituksen normit (kuvio 9). Esimerkiksi hallituksen koko ja statusrakenne vaikuttavat ryhmän toimintaan, ja jos näitä ei tunnisteta, voi hallitustyö olla hankalaa, liki mahdotonta. Hallituksen koolla on merkitystä muun muassa resursseihin, osaamiseen ja toimintakykyyn. Pienimmät hallitukset voivat lain mukaan olla kolmijäsenisiä. Toisessa ääripäässä ovat suuremmat, melkein 20-jäseniset hallitukset. Isossa hallituksessa on paljon osaamista ja resursseja, mutta niitä ei välttämättä osata hyödyntää oikein. Suuressa hallituksessa työt voivat silti kasaantua vain muutamalle ihmiselle. Vaikka yhdistyslaki ja yhdistyksen säännöt määrittelevät hallituksen koon, toisinaan voi kuitenkin olla vaikeaa saada hallitukseen uusia henkilöitä vanhojen tai eronneiden tilalle. Voidaan joutua tekemään suuria kompromisseja osaamisen säilyttämisessä, jos tilalle ei löydy sopivaa henkilöä vaan on otettava tarjolla oleva henkilö. (Cornforth 2002, 119–120.)



Kuvio 9. Hallituksen rakenteen päätekijät, jotka vaikuttavat hallituksen suoritukseen, pysyvyyteen ja tehokkuuteen (Paasolainen 2011, 31)

Statussella tarkoitetaan yksilön asemaa ryhmässä. Hallituksessa yleensä puheenjohtajalla on statusasema, mutta epävirallinen status voidaan saavuttaa myös pitkäaikaisen jäsenyyden tai osaamisen kautta. Statusrakennetta ylläpitää myös vakioistumapaikat.

Joskus on kuitenkin hyvä vaihtaa välillä paikkoja. Kiinteässä hallituksessa jäsenet tuntevat kuuluvansa ryhmään ja haluavat saavuttaa yhteisen päämäärän. Tämä pitää ryhmän koossa kuin liima. Uudella hallituksella menee hetki, ennen kuin se pystyy puhaltamaan yhteen hiileen, kuten kaikissa muissa ryhmissä. Vaikeusastetta lisää se, jos hallituksen jäsenistä vaihtuu vain muutama, eivätkä uudet jäsenet ole ennen olleet esimerkiksi toiminnassa mukana. Vanhan hallituksen jäsenten ja puheenjohtajan tehtävänä on saada uudet tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja osaksi ryhmää. Toisaalta liian kiinteä ryhmä voi olla myös haitaksi, koska ei uskalleta välttämättä olla eri mieltä kuin muut. Silloin päätöksenteon tehokkuus voi kärsiä. (Paasolainen 2011, 24–26.)

Hallituksen jäsenillä on eri rooleja, joilla on hallitustoiminnassa kolme päätehtävää: hallitusten jäsenten työnjaon mahdollistaminen, identiteetin tuottaminen sekä oman ja muiden roolin tunnistaminen. Roolit ovat joko virallisia, kuten puheenjohtajan, tai epävirallisia, kuten hauskuuttajan rooli. Puheenjohtajan tilalle valitaan uusi, mutta hauskuuttajan tilalle ei valita uutta vanhan lähtiessä. Yleensä takkuava yhteistyö johtuu roolien konfliktista, ei niinkään ihmisestä roolin takana. Roolit vaikuttavat myös ryhmän vuorovaikutukseen. Ryhmässä voi olla seuraavanlaisia rooleja:

- ❖ Tehtäväroolit (puheenjohtaja, sihteeri) auttavat hallitusta saavuttamaan tavoitteitaan.
- ❖ Valtaroolit (puheenjohtaja, taloudenhoitaja)
- ❖ Tunneroolit (häirikkö, innostaja, sovittelija) ylläpitävät ja kehittävät jäsenten välisiä suhteita ja ilmapiiriä.
- ❖ Vuorovaikutusrakenteeseen liittyvät roolit (puhelias, hiljainen, hyvä kuuntelija)
- ❖ Normirakenteisiin liittyvät roolit (vastustaja, uhri, kriitikko) ovat yksilökeskeisiä ja liittyvät yksilön taipumuksiin toimia. Nämä roolit eivät auta ryhmää suorittamaan perustehtäväänsä vaan palvelevat yksilön omia tavoitteita.

(Paasolainen 2011, 28–30.)

Hallituksessa voi syntyä erilaisia viestintäverkkoja. Toiset viestivät vain toisille tai kaikki viestii kaikille. Toimivassa hallituksessa viestintä on mahdollisimman avointa joka suuntaan. Hallituksen toiminnassa muodostuu lisäksi normeja, joista uusi jäsen

on tietoinen vasta, kun rikkoo sellaista. Normit vaikuttavat ryhmän toimintaan, ja voivat olla positiivisia ja negatiivisia. Normien syntymiseen vaikuttaa hallituksen kulttuuri: mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. (Paasolainen 2011, 23–24; 30.)

6.3 Hallituksen kokoukset

Hallituksen kokouksissa päätetään yhdistyksen asioista, joita ei yhdistyksen sääntömääräisissä kokouksissa päätetä. Siksi on tärkeää, että kokoukset on suunniteltu hyvin etukäteen ja kaikki hallituksen jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan. Myös kokouksen kulkuun on hyvä kiinnittää huomiota, jotta ne eivät venyisi. Uuden toimintakauden alkaessa hallitus voi sopia etukäteen alustavan kokousaikataulun, jotta hallituksen jäsenet osaavat varata kalentereistaan kokousajankohdat etukäteen. Hallituksen vuosikello auttaa kokousten sisältöjen suunnittelemisessa. Vuosikellosta löytyvien asioiden lisäksi voidaan käsitellä aatteelliseen toimintaan liittyviä asioita tai esimerkiksi yllättäviä asioita, jotka vaativat hallituksen päätöksiä. Kokouksien esityslistoja varten voidaan laatia runko, joka on sama jokaisessa kokouksessa. Jos kyseisen asian osalta ei ole mitään tapahtunut, todetaan, ettei ole mitään uutta. Urheiluseuroissa esityslistan runko voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

1. Kokouksen avaus
2. Edellisen pöytäkirjan hyväksyminen ja allekirjoittaminen
3. Jäsenasiat
4. Talousasiat
5. Valmennukseen liittyvät asiat
6. Kilpailuihin liittyvät asiat
7. Tiedottamiseen liittyvät asiat
8. Varainhankintaan liittyvät asiat
9. Kokouksen päättäminen ja seuraavan kokouksen ajankohdan sopiminen

(Loimu 2005, 72–77; Paasolainen 2011, 119–121.)

Esityslistojen lisäksi kokousten pöytäkirjat ovat tärkeitä materiaaleja uudelle hallitukselle, joka voi tutkia edellisten toimintakausien pöytäkirjoja, jotka numeroidaan ja arkistoidaan. Yhdistysten kokousten pöytäkirjat eivät ole julkisia, joten ne pitää arkistoida mieluusti lukittavaan kaappiin. Yhdistyksen sääntöihin voidaan kuitenkin kirjata,

että pöytäkirjat ovat julkisia. On hyvä muistaa, että jäsenellä on oikeus nähdä ote pöytäkirjasta, jos asia koskee häntä. Tärkeitä dokumentteja ovat myös tilinpäätösasiakirjat, jotka allekirjoittaa kyseisen toimintakauden hallitus. (Erma ym. 2019, 99–100.)

Hallitusten kokousten lisäksi yhdistyksillä on sääntömääräisiä tai ylimääräisiä kokouksia. Sääntömääräisiä kokouksia on joko yksi tai kaksi. Jos kokouksia on yksi, sitä kutsutaan vuosikokoukseksi, ja jos niitä on kaksi, niin niitä kutsutaan yleensä kevät- ja syyskokouksiksi. Kokouksia voidaan kutsua myös nimellä talousarvio- ja toimintasuunnitelmakokous ja tilinpäätös vuosikokous. Kevätkokouksissa käsitellään edellisen toimintakauden ja syyskokouksissa tulevan kauden asioita sekä valitaan uusi hallitus. (Loimu 2012, 71–72.)

Yhdistyksissä kokouskäytännöt ovat kirjavia ja moni on ollut sekä hyvässä että huonossa kokouksessa. Hyvän kokouksen tunnistaa seuraavista asioista:

- ❖ Kokouksen aikana pysytään asiassa, ja kokous etenee ripeästi.
- ❖ Asioita on valmisteltu etukäteen, ja kokouksessa vain päätetään asiasta.
- ❖ Kokouksessa toimitaan rakentavasti eikä erimielisyystilanteissa mennä henkilökohtaisuuksiin tai aleta tapella.
- ❖ Kokous kestää enintään kaksi tuntia.
- ❖ Päätökset ovat selkeitä eikä niistä tule erimielisyyksiä jälkepäin.
- ❖ Päätökset kirjataan selkeästi myös pöytäkirjaan.
- ❖ Kokouksen jälkeen osallistujat tuntevat saaneensa jotain aikaan.

(Välke & Miettinen 2013, 137.)

6.4 Hallituksen päätöksenteko

”Yhdistyksessä päätösvalta on jäsenillä ja hallintovaltaa käyttää hallitus, jonka on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita” (Yhdistyslaki 503/1989, 16§; 35§). Loimun (2005, 83–96) mukaan yhdistyslaki ei määrittele hallituksen päätöksenteon rakenteita. Yhdistyksen säännöissä yleensä mainitaan, että hallitus on päätösvaltainen, kun läsnä ovat puheenjohtaja tai hänen estyneenä ollessaan varapuheenjohtaja ja yli puolet hallituksen jäsenistä. Toi-

saalta hallitus voi tarvittaessa olosuhteiden pakosta kokoontua myös etänä, kuten koronapandemian aikana moni on tehnyt. Asioista voidaan päättää monella eri tavalla, ja hallitus voi valita itselleen luontevimman tavan. Joissakin asioissa enemmistön päätös riittää, toisissa vaaditaan yksimielistä päätöstä. Päätöksentapa voi riippua täysin käsiteltävästä asiasta. Hallituksen pitää myös toimeenpanna päätökset. Tämä usein unohdetaan, kun asioita on paljon ja tekijöitä vähän.

Yhdistysten pitää kirjata ylös, kuka tai mikä toimielin saa päättää asioista. Tämä helpottaa päätöksentekoa kaikilta osin. Hallituksella on yleensä päätösvalta suurimpaan osaan yhdistyksen asioista. Joitakin vastuita voidaan antaa myös jaostoille tai henkilöille roolin kautta. Hyvä päätöksentekijä tietää, mistä päättää, mitä päättää ja mitä tuloksia päätöksillä haetaan. Päätöksenteon pohjalle on hankittu tarvittava määrä oleellista tietoa, ja päätösten seuraukset on arvioitu. Lisäksi ymmärretään päätösten rajat ja rajoitteet. Yhdistysten luottamushenkilöillä voi toisinaan olla vaikeuksia tehdä vaikeita päätöksiä, koska vapaaehtoistoiminnan pitäisi olla mukavaa. Toisinaan täytyy tehdä päätöksiä, jotka eivät miellytä kaikkia. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 77–78.)

Hallituksen on kuitenkin huomioitava, että yhdistyslaki määrittelee asioita, joita hallitus ei voi päättää ilman jäsenkokouksen (vuosikokouksen) päätöstä. Näitä ovat yhdistyksen sääntöjen muuttaminen, hallituksen jäsenen erottaminen tai jäseneksi valitseminen, yhdistyksen purkaminen, toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen hyväksyminen sekä vastuuvapauksien myöntäminen, toimintasuunnitelman tai talousarvion hyväksyminen, toiminnan-/tilintarkastajan valitseminen/erottaminen sekä asiat, joilla on isot taloudelliset vaikutukset. Tärkein ero yhdistyksen ja hallituksen kokouksen välillä on se, että yhdistyksen kokouksessa päätetään kaikista yhdistykselle tärkeistä asioista ja hallituksen kokouksessa toimeenpannaan yhdistyksen kokouksen päätökset. Hallitus on siis yhdistyksen valitsema toimeenpaneva elin. (Välke & Miettinen 2013, 15–16; Yhdistyslaki 503/1989, 23§.)

6.5 Hallituksen jäsenet ja heidän toimenkuvansa

Yhdistyslaissa määritellään kelpoisuusehdot hallituksen jäsenille ja puheenjohtajalla. Puheenjohtajan täytyy olla täysivaltainen, 18-vuotias, ja hänellä pitää olla asuinpaikka Suomessa. Hallituksen jäsenen pitää olla vähintään 15-vuotias ja myös täysivaltainen. Yhdistyksen säännöt määrittelevät lisäksi sen, onko hallituksen jäsenen oltava seuran jäsen. Hallituksen jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen eikä hallituksessa määrättyjä tehtäviä ole pakko ottaa vastaan. Jos hallituksen jäsen kuitenkin päättää näin tehdä, niin vapaaehtoisuus muuttuu vastuuksi, jolloin tehtävä on hoidettava. Yhdistyksen säännöissä määritellään hallituksen koko ja toimikausien pituus. Yhdistyslaki ei myöskään säätele hallituksen jäsenen eroamista. Yleensä eroamiseen tarvitaan painava peruste, esimerkiksi sairaus tai muutto toiselle paikkakunnalle. Jäsenen eroamisesta on ilmoitettava hallitukselle. On muistettava, että hallitus ei voi itse erottaa jäseniään tai täydentää itseään. Tämä oikeus on jäsenkokouksella, joka voi erottaa koko hallituksen tai yksittäisen hallituksen jäsenen luottamuspujan vuoksi. (Paasolainen 2011, 51–52; Tahvanainen-Jaatinen 2020; Yhdistyslaki 503/1989, 35 §.)

Yhdistyksestä riippuen järjestäytymiskokouksessa valitaan hallituksen jäsenistä ainakin seuraavat henkilöt: puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri ja taloudenhoitaja. Hallitus voi valita keskuudestaan myös esimerkiksi viestintävastaavan, tapahtumavastaavan ja vapaaehtoisten vastaavaan. Tärkeää on se, että jokaisella hallituksen jäsenellä on rooli ja tehtävä, joka vastaa henkilön kiinnostuksen kohteita ja osaamista. Tehtävän ja roolin pitää tarjota haasteita ja kehittymisen mahdollisuuksia. Selkeät roolijaot näytävät hyvältä ulospäin, koska tiedetään, kuka vastaa mistäkin ja keneltä voi asiasta kysyä. Tasapuolisella tehtävänjaolla hyödynnetään koko hallituksen resursseja ja osaamista. (Cornforth 2002, 121–122; Paasolainen 2011, 103–104; Tahvanainen-Jaatinen 2020.)

Puheenjohtaja

Hallituksen puheenjohtaja on yleensä myös yhdistyksen puheenjohtaja, joka valitaan joko vuosikokouksessa tai hallitus valitsee keskuudestaan järjestäytymiskokouksessaan. Puheenjohtajan tehtäviin kuuluu yhdistyksen toiminnan johtaminen, hallituksen toiminnan organisointi, työnjaosta huolehtiminen, työn tuloksista vastaaminen, yhdistysaktiivien motivoiminen, yhdistyksen kokoukset ja ulkoisten suhteiden hoitaminen.

Puheenjohtajalla on myös oikeus allekirjoittaa paperit yhdistyksen nimissä, jos yhdistyksen säännöt eivät muuten määrää. Hyvän puheenjohtajan pitää osata monia eri asioita. Hänen on hallittava hallitustyöskentelyn koukerot ja kokousjärjestely sekä toiminnan kokonaisuutta, kehitettävä toimintaa, ennakoitava tulevaa, delegoitava asioita sekä edustettava yhdistystä. Puheenjohtaja on yhdistyksen keulakuva. (Loimu 2012, 179–183; Tahvanainen-Jaatinen 2020.)

Välke & Miettinen (2013, 47–51) esittelevät viisi sääntöä, jolla voidaan helpottaa puheenjohtajan työtä: katso kokonaisuutta, valmistaudu, delegoi, anna mennä ja tunne paperisi. Puheenjohtaja hoitaa kokonaisuutta ja pitää asiat kasassa. Hänen ei tarvitse ymmärtää yksityiskohtia vaan huolehdittava, että yhdistyksen asiat ovat kokonaisuutta tarkasteltaessa sopusuhtaisia. Puheenjohtajan pitää miettiä asioita myös etukäteen. Hänen on valmistauduttava hallituksen kokouksiin ja mietittävä yhdistyksen asioita pitkällä tähtäimellä. Tässä hänellä on apunaan hallitus, joten puheenjohtajan on osattava delegoida. Yksin ei kannata asioita tehdä eikä se pitkässä juoksussa ole myöskään kannattavaa. Puheenjohtajan täytyy luottaa siihen, että muut toimijat osaavat hoitaa vastualueensa. Hänen on kuitenkin oltava perillä asioista, vaikkei kaikkia itse hoitaisikaan. Puheenjohtajan on sallittua epäonnistua. Sitä ei saa pelätä ja jossain kohtaa virheitä tulee. Tärkeää on oppia virheistään ja katsoa eteenpäin. Puheenjohtajan työtä helpottaa myös se, että hän tietää yhdistyksen keskeiset dokumentit: säännöt, toimintasuunnitelman, talousarvion ja toimintakäsikirjan. Tämä auttaa toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

Varapuheenjohtaja

Yhdistyslaki ei määrittele varapuheenjohtajan tehtäviä, mutta varapuheenjohtaja on usein puheenjohtajan oikea käsi ja aisapari. Toisinaan varapuheenjohtajan rooli on sääntöjen mukaan pakollinen, mutta muuta virkaa varapuheenjohtajalle ei ole yhdistyksissä annettu. Hän on kuitenkin yksi hallituksen resursseista, jota on hyödynnettävä. Varapuheenjohtaja toimii puheenjohtajana varsinaisen ollessa estynyt. Varapuheenjohtajan on oltava ajan tasalla yhdistyksen asioista ja edustettava yhdistystä puheenjohtajan kanssa. Varapuheenjohtajan tehtävässä opetellaan mahdollista myöhempää puheenjohtajuutta varten. Siksi on mietittävä hyvä työnjako puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan välille, jotta puheenjohtajan taakka ei kasva kohtuuttoman suureksi.

(Paasolainen 2011, 107–108; Tahvanainen-Jaatinen 2020; Välke & Miettinen 2013, 56–57.)

Sihteeri

Yhdistyslaki ei myöskään määrittele sihteerin tehtäviä, vaikka se on tärkeä osa hallituksen toimintaa. Sihteeri ja puheenjohtaja ovat useimmiten yhdistyksen tärkein työpari. Sihteeri voi olla hallituksen jäsen tai ulkopuolinen. Sihteerin tehtäviin voi kuulua kokousten valmistelu, kokouspaikkajärjestelyjen hoitaminen, kokouskutsujen laatiminen ja pöytäkirjan kirjoittaminen. Sihteeri voi laatia yhdessä puheenjohtajan kanssa toimintasuunnitelma- ja -kertomusluonnokset sekä hoitaa jäsenrekisterin, tiedottamisen, arkistoinnin ja postituksen. Sihteerin osaamisalueisiin kuuluvat hallitustyöskentely, kokous-, viestintä, arkistonhoito- ja kehittämisosaaminen. Vaikka sihteerin tehtävälueeteloon voidaan lisätä enemmän tehtäviä, toimivassa hallituksessa edellä mainitut tehtävät on jaettu tasapuolisesti hallituksen sisällä. (Paasolainen 2011, 108–109; Tahvanainen-Jaatinen 2020; Välke & Miettinen 2013, 51–54.)

Taloudenhoitaja

Taloudenhoitaja voi olla hallituksen jäsen tai ulkopuolinen. Hän suunnittelee yhdistyksen taloutta yhdessä hallituksen kanssa. Taloudenhoitaja pitää hallituksen ajan tasalla yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta sekä hoitaa yhdistyksen taloutta ja varainhankintaa. Taloudenhoitajan tehtäviin voi kuulua myös kirjanpidosta vastaaminen, jos tilitoimisto ei tätä hoida. Rahaliikenteen hoitaminen on lisäksi yksi taloudenhoitajan tehtävistä. Taloudenhoitajalla on osaamista talousarvioista, rahaliikenteestä ja kehittämisestä. Yksi yhdistyksen vastuullisimmista tehtävistä on juurikin taloudenhoitajan tehtävä. (Paasolainen 2011, 112–113; Tahvanainen-Jaatinen 2020; Välke & Miettinen 2013, 54–55.)

Muut toimihenkilöt

Hallituksen jäsenistä voidaan valita esimerkiksi tapahtuma-, jäsen-, koulutus-, viestintä- ja vapaaehtoisten vastaava. Tämä riippuu yhdistyksen luonteesta. Tapahtumavastaava hoitaa yhdistyksen tapahtumien järjestämisen ja jäsenvastaavan vastuulla on pitää jäsenrekisteriä ja hankkia uusia jäseniä. Koulutusvastaava koordinoi yhdistyksen koulutuksia ja selvittää koulutustarpeita, ja viestintävastaava hoitaa sisäistä ja ulkoista viestintää sekä päivittää kotisivuja. Vapaaehtoisten vastaava pitää huolta yhdistyksen

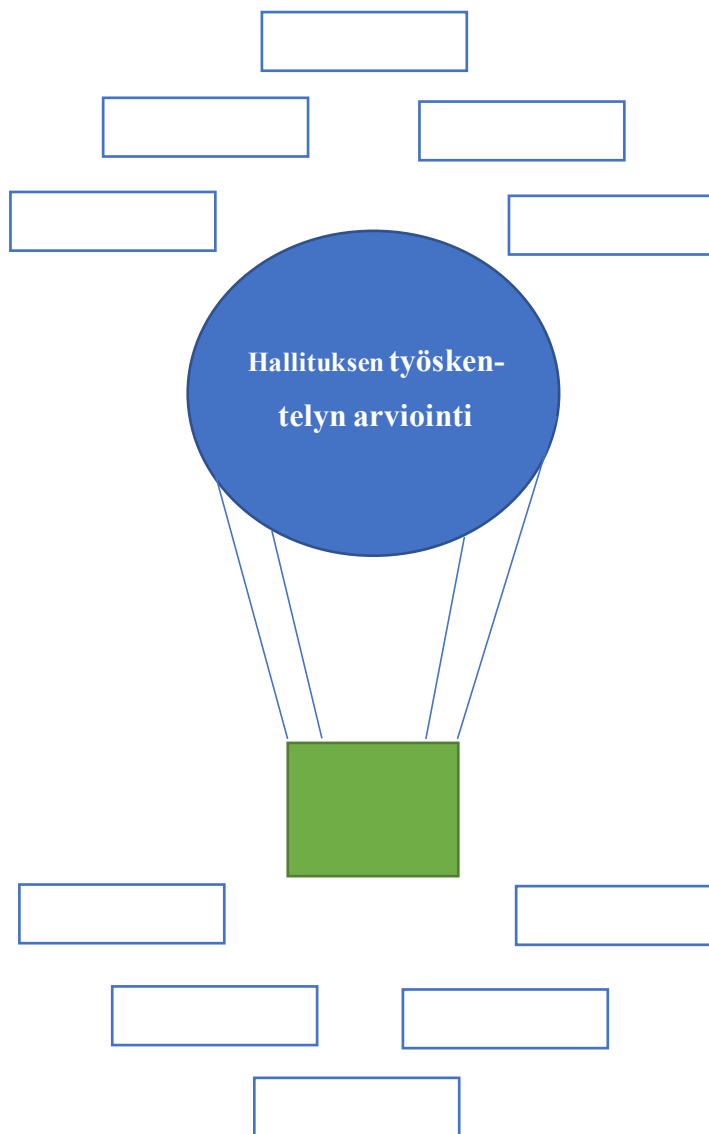
vapaaehtoisista sekä rekrytoi uusia. (Paasolainen 2011, 109–114; Tahvanainen-Jaatinen 2020.)

Vaikka erilaisia tehtäviä on tarjolla paljon, ei yhdistyksen kannata luoda eri toimenkuvia vain, koska se on suotavaa. Yhdistyksen täytyy miettiä, mitkä ovat sen toiminnan kannalta tärkeitä toimenkuvia ja onko yhdistyksessä henkilöitä, jotka voisivat kyseisiä tehtäviä hoitaa. Hallituksen vastuulla ei ole hoitaa kaikkia asioita itse vaan tärkeintä on löytää jokaiselle vapaaehtoiselle mielenkiintoinen tehtävä tai rooli. Pienissä hallituksissa sama henkilö voi hoitaa useamman tehtävän ja isoimmista tehtäviä voidaan jakaa tasaisemmin. Jotta tehtäviä voidaan jakaa hallituksen ulkopuolisille, täytyy ensiksi kuvata hallitusten jäsenten tehtävät ja toimenkuvat.

6.6 Hallituksen toiminnan arviointi ja kehittäminen

Seuran hallituksen toimintaa pitää myös arvioida jatkuvasti, jotta toiminnan kehittäminen olisi mahdollista. Paasolainen (2011, 184–189) esittelee kolme eri keinoa hallituksen toiminnan arviointiin. Ensimmäisenä keinona ovat arviointikysymykset, jotka on jaettu eri teemoihin: yhteistyökykyinen vuorovaikutus, roolit ja tehtävät hallituksessa, päätöksenteko, ongelmien ratkaisu, arvot ja muu hallituksen kulttuuri, asiat ja viihtyvyys, käytännön työskentelytavat ja kokoukset, motivointi ja palkitseminen sekä hallituksen ja palkatun henkilöstön yhteistyö. Jokaisen teeman alla on kysymyksiä, joiden avulla seuran hallitus voi arvioida omaa toimintaansa. Kaikkia kysymyksiä ei ole pakko käydä läpi, mutta ne ovat erittäin hyödyllisiä toiminnan arvioinnissa. Toinen yksinkertaisempi keino on keskustella ensiksi siitä, mitä hyvää hallituksen työskentelyssä on, sekä mitkä tekijät ja asiat toimivat. Asiat kirjataan ylös ja toimivien asioiden kanssa jatketaan. Seuraavaksi keskustellaan asioista, jotka eivät toimi tai suju hyvin ja joita tulisi kehittää ja parantaa. Nämä kirjataan ylös, jotta voidaan miettiä keinoja niiden parantamiseksi ja aikataulu toteutukselle. Kolmas keino on arvioida työskentelyä kuumailmapallon avulla (kuvio 10). Kuumailmapallon yläpuolelle laitetaan sellaisia asioita, jotka nostavat ja kohottavat hallitustyötä, alapuolelle hallitustyötä painavat ja laskevat asiat. Kun ylä- ja alapuolelle on laitettu asioita, näistä keskustellaan ja mietitään, miten alapuolella olevia asioita voidaan parantaa ja yläpuolella olevia vahvistaa.

Hallitustyötä nostavat ja kohottavat asiat



Hallitustyötä painavat ja laskevat asiat

Kuvio 10. Hallituksen työskentelyä kohottavat ja laskevat tekijät (Paasolainen 2011, 188)

Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n (2020) mukaan seuran hallituksen toiminnan arviointia voidaan tehdä monella tavalla. Hallitus voi laatia vuosikellon, johon kirjataan toimenpiteet, tavoitteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Hallituksen toiminnan mielekkyyttä voidaan myös mitata esimerkiksi kysymällä, onko hallituksen kokouksiin mukava tulla ja kokevatko hallituksen jäsenet, että heitä kohdellaan tasapuolisesti. Kolmas idea on miettiä asioita, joita voidaan mitata hallituksen työskentelyn osalta: mikä on kokouksien kesto, mikä on asiassa pysymisprosentti tai kuinka monta uutta projektia tai hanketta on tehty, ja mikä niiden onnistumisprosentti on ollut.

Yhdistyksen hallituksen toimintaa voidaan parantaa yksinkertaisilla tavoilla. Hallitukselle voidaan luoda oma sähköpostilista, jonka avulla tiedotetaan kerralla koko hallitusta. Kiinniottolistaan taas on merkitty hallitusten jäsenten yhteystiedot, jotta yhteydenpito olisi helpompaa. Hallituksen keskinäistä viestintää voidaan kehittää ottamalla käyttöön sovellus, jolla on helpompi viestiä. Hyvä sovellus tällaiseen on esimerkiksi Whatsapp, mutta samalla kannattaa luoda pelisäännöt tämän viestintävälineen käytön osalta. Kokoukset eivät ole oikea paikka ideoida toiminnan kehittämistä. Hallitus voi järjestää iltakouluja, joissa ideoidaan ja suunnitellaan toimintaa rennommissa olosuhteissa. Ilmapiiri on vapautuneempaa, ja ideoita syntyy paremmalla menestyksellä. Iltakoulut kannattaa valmistella etukäteen, jotta hyöty olisi parempi. Jos yhdistyksellä on oma toimisto, toimintaedellytykset ja hallituksen toiminta paranevat. Kokoukset voidaan järjestää ja materiaaleja säilyttää samassa tilassa. Kenenkään ei tarvitse säilyttää yhdistyksen omaisuutta omassa kodissaan. Toimisto toimii myös kohtaamispaikkana, jossa yhdistyksen toimijat ja hallitus voivat kokoontua muulloinkin kuin kokousten yhteydessä. Ehkä kuitenkin tärkein tapa hallituksen toiminnan parantamisella on palautteen antaminen hallituksen jäseneltä toiselle. Kun hallituksen jäsenet voivat vapaasti antaa palautetta ja heitä kuunnellaan, on toiminta ja ilmapiiri avoimempaa hallituksessa. (Välke & Miettinen 2013, 39–41.)

6.7 UPV:n johtokunta

Seuran sääntöihin (UPV:n www-sivut 2020) on kirjattu, että johtokunnan tehtävinä on toteuttaa seuran kokouksen päätökset, johtaa ja kehittää seuran toimintaa, valita tarvittavat jaostot ja työryhmät sekä niiden puheenjohtajat suorittamaan niille määrättyjä

johtokunnalle vastuullisia tehtäviä ja vastata seuran taloudesta. Johtokunta pitää jäsenluetteloja, tekee seuran tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sekä toimintasuunnitelman ja talousarvion seuraavaa toimintakautta varten. Tehtäviin kuuluu myös seuran tiedotustoiminnasta vastaaminen, jäsenien hyväksyminen ja erottaminen sekä jäseniä koskevien kurinpitotoimien päättäminen, seuran palkattujen toimihenkilöiden valitseminen ja erottaminen sekä heidän eduistaan päättäminen. Lisäksi johtokunta päättää seuran ansiomerkkien myöntämisestä ja muiden kunnia- ja ansiomerkkien esittämisestä. Johtokunta saa ryhtyä muihin toimenpiteisiin, joita seuran etu vaatii. Johtokunnan vastuulla on myös tilien luovuttaminen tarkastettavaksi tilintarkastajalle tai toiminnantarkastajalle vähintään kolme viikkoa ennen tilinpäätöskokousta.

UPV:n sääntöihin (UPV:n www-sivut 2020) on lisäksi kirjattu, että johtokuntaan kuulu puheenjohtaja, joka valitaan yhdeksi toimintakaudeksi, ja kuusi jäsentä, jotka valitaan kahdeksi toimintakaudeksi. Jäsenistä puolet ovat erovuorossa vuosittain, ja ensimmäisellä kerralla puolet eroaa arvan perusteella. Säännöissä todetaan myös se, että johtokuntaan valitaan sekä miehiä että naisia. Johtokunta valitsee keskuudestaan varapuheenjohtajan, sihteerin, taloudenhoitajan ja muut toimihenkilöt, jotka voivat olla johtokunnan ulkopuolelta.

UPV:n johtokunta kokoontuu vähintään kerran kuukaudessa UPV:n toimistolla. Korona-aikana kokouksia on pidetty myös verkossa, ja johtokunta voi pitää ylimääräisiä kokouksia tarpeen vaatiessa. Esityslistat lähetetään viikkoa ennen kokousta ja pöytäkirjoja säilytetään toimistolla. Yleisesti ottaen johtokunnan toiminta noudattaa sääntöjä ja ohjeistuksia, vaikka ainoastaan puheenjohtajan ja sihteerin tehtävät tiedetään. Järjestäytymiskokouksessa on valittu lisäksi viestintä-, kenttä- ja kioskvastaavat sekä työsuojelu- ja turvallisuuspäälliköt. Näistä osa ei ole johtokunnan jäseniä. Johtokunnassa on siis henkilöitä, joilla ei ole toimenkuvaa tai vastuualuetta. Tähän halutaan muutos.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

7.1 Tutkimuksen toteutus

Tässä työssä on käytetty tutkimusmenetelminä aivoriitä, teemahaastattelua ja havainnointia. Näiden avulla on selvitetty opinnäytetyön tavoitteen täyttymisen kannalta merkittäviä asioita ja ajatuksia, sekä pyritty etsimään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimusta on toteutettu vuoden 2020 tammikuusta lähtien, ja viimeiset osiot on suoritettu saman vuoden elokuussa. Tässä luvussa kerrotaan, miten aivoriidet, teemahaastattelut ja havainnoinnit on toteutettu.

Aivoriidien toteutus

Aivoriidiä järjestettiin kolme kappaletta tammi-maaliskuun aikana 2020. Jokainen aivoriidi nauhoitettiin, ja ryhmäläiset kirjoittivat omat ajatuksensa myös paperille. Ensimmäinen aivoriidi pidettiin strategiapäivän yhteydessä 25.1.2020. UPV:ssä on muutamana vuoden ajan ollut tapana järjestää strategiapäivä tammikuussa, jolloin mietitään seuran tavoitteita tuleville vuosille. Tällä kertaa strategiapäivä oli erilainen, ja sillä oli selkeä tavoite ja aikataulutus. Päivän aikana seuran johtokunta, toimijat, pelaajat ja vanhemmat pohtivat seuran strategiaan liittyviä asioita yhdessä. Kutsuttuja oli liki 50. Strategiapäivään osallistui 17 henkilöä, jotka jaettiin neljään 4-5 hengen ryhmään. Jokaisessa ryhmässä oli vähintään yksi johtokunnan jäsen, ja ryhmäjoossa pyrittiin välttämään myös sitä, ettei ryhmässä olisi saman joukkueen jäseniä. Ryhmät keskustelivat asioista ensiksi oman pienryhmänsä kanssa aiheesta riippuen 30-60 minuuttia, minkä jälkeen ideoita ja ajatuksia käytiin yhdessä läpi. Strategiapäivän kokonaiskesto oli viisi tuntia. Päivän aikana etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- ❖ Mitä meillä on hyvää ja mistä emme halua luopua? (Ei suoranaisesti liity opinnäytetyöhön, mutta oli pohjustus sille, että seurassamme on jo tehty jotain hyvää.)
- ❖ Mitkä ovat seuran vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (SWOT-analyysin teko)?
- ❖ Miksi olemme olemassa (toiminta-ajatus)?
- ❖ Mikä ohjaa toimintaamme (arvot)?
- ❖ Millainen haluamme olla tulevaisuudessa (visio)?

- ❖ Mitä tavoitteita meillä pitää olla, jotta saavutamme vision (tavoitteilla on oltava toimenpiteet, mittarit, aikataulu ja vastuuhenkilöt)?

Toinen aivoriihi pidettiin kehittämispäivän yhteydessä 7.3.2020. Kehittämispäivään kutsuttiin liki 50 henkilöä, jotka olivat johtokunnan jäseniä, seuran toimijoita, pelaajia ja vanhempia. Ilmoittautuneita oli 15, mutta osallistujia oli vain seitsemän, koska muutama ilmoitti esteestä tai oli sairastunut, joten heidät jaettiin kahteen ryhmään. Ensimmäisen aivoriihin tapaan asioista keskusteltiin ensiksi oman pienryhmän kanssa, minkä jälkeen käytiin yhteiskeskustelua. Päivän aikana analysoitiin seuran nykytilaa resurssi-, sidosryhmä- ja lähtökohta-analyyysien avulla sekä mietittiin pelaaja- ja valmentajapolkua. Jälkimmäiset eivät liittyneet opinnäytetyöhön, mutta muutoksia tehtiin myös muihin seuratoiminnan osa-alueisiin opinnäytetyön rinnalla.

Kolmas aivoriihi järjestettiin johtokunnan kehittämispäivän yhteydessä 28.3.2020. Tilaisuus oli tarkoitus järjestää alun perin Sokos Hotel Vaakunan Funteeraamossa, mutta koronatilanteen takia tilaisuus siirrettiin UPV:n toimistolle. Johtokunnan kehittämispäivään osallistuivat kaikki johtokunnan jäsenet yhtä lukuun ottamatta ja seuran taloudenhoitaja, joka on johtokunnan ulkopuolinen jäsen. Johtokunta jaettiin kahteen ryhmään, joiden kokoonpanot vaihtelivat aihekokonaisuuden vaihtuessa. Ainoastaan viimeinen aihealue, talouden parantaminen, toteutettiin eri tavalla. Jokainen mietti asiaa ensin itsenäisesti, ja yhdessä käytiin tämän jälkeen läpi ideat ja ajatukset. Päivän aikana pohdittiin seuraavia kysymyksiä:

- ❖ Mitä toimielimiä seurassa pitää olla ja mikä vastuu milläkin toimielimellä pitää olla?
- ❖ Mitä vastuuhenkilöitä toimielimissä pitää olla ja mitkä ovat heidän toimenkuvansa?
- ❖ Miten johtokunnan ja seuran toimintaa pitäisi arvioida?
- ❖ Mitä keinoja on seuran talouden parantamiselle?

Teemahaastattelujen toteutus

Teemahaastatteluja järjestettiin kolme kappaletta maaliskuun aikana. Koronapandemian takia haastattelut päätettiin järjestää nopeammalla aikataululla, kuin alun perin oli suunniteltu. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastatteluihin kutsuttiin seu-

ran puheenjohtaja ja juniorijaoston varapuheenjohtaja Jussi Väkiparta, miesjaoston puheenjohtaja, johtokunnan jäsen ja edustuksen pelaaja Erno Kulmala sekä johtokunnan ja taustaryhmän jäsen Mauri Järvinen. Jokaisella haastateltavalla on pitkä pesäpallotausta, ja jokainen on myös seuran kasvatti. Perustietojen lisäksi (nimi, rooli seurassa, pesäpallotausta ja syy lajin pariin ajautumiseen) haastattelussa käsiteltiin alla olevia teemoja. Näistä seuran strategia sekä johtokunnan työskentely ja sen kehittäminen liittyvät tähän opinnäytetyöhön. Teemojen alla oli 1-4 lisäkysymystä, jotka toimivat haastattelijan muistilistana.

- ❖ Unelmaseura (kaikki)
- ❖ Seuran strategia (kaikki)
- ❖ Johtokunnan työskentely ja sen kehittäminen (kaikki)
- ❖ Miesjaoston työskentely ja sen kehittäminen (Väkiparta ja Kulmala)
- ❖ Taustaryhmän työskentely ja sen kehittäminen (Väkiparta ja Järvinen)
- ❖ Juniorijaoston työskentely ja sen kehittäminen (Väkiparta)
- ❖ Kehityskohteet, jos tulee jotain mieleen eikä niitä ole aiemmissa teemoissa esitetty (kaikki)

Havainnoinnin toteutus

Havainnointia tehtiin johtokunnan kokouksissa tammi-kesäkuun aikana 2020. Toimistolla pidettävien kokousten aikana havainnoitiin istumajärjestystä, puheenvuorojen määrää ja keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Koronan vuoksi johtokunta järjesti huhtitoukokuun aikana myös kolme videopalaveria, jonka aikana toteutettiin myös havainnointia eri näkökulmista. Etäpalaverien aikana havainnoitiin puheenvuorojen määrää, kokouksen pituutta ja asiassa pysymistä. Lisäksi tutkittiin johtokunnan esityslistoja ja pöytäkirjoja kausien 2017–2020 ajalta, jotta pystyttiin vertailemaan, onko eri puheenjohtajalla ollut vaikutusta kokousten kulkuun ja keston. Seuralle valittiin kaudelle 2018 uusi puheenjohtaja, joka jatkaa edelleen kyseisessä roolissa.

7.2 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineistoanalyysi perustuu tutkittavaan asiaan, tutkimuskysymyksiin ja aineiston keruutapaan. Analyysi aloitetaan aineiston keruuvaiheessa, ja tar-

keää on pitää tutkimuspäiväkirjaa koko prosessin ajan. Analyysin aikana on muistettava, mikä on alkuperäinen tavoite, ja mihin kysymyksiin halutaan vastaukset. Analyysi aloitetaan yleensä aineiston lukemisella, minkä jälkeen siirrytään analysoimaan aineistoa eri tavoilla riippuen tutkimusmenetelmästä. (Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut 2020.)

Teemahaastattelut, kuten haastattelut yleensä, kannattaa äänittää ja litteroida mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Litteroinnilla nauhoitettu aineisto kirjataan puhtaaksi joko puhe- tai kirjakielellä. Valintaan vaikuttaa se, miten aineistoa aiotaan hyödyntää analyysi- tai raportointivaiheessa. Yleis- tai kirjakielistä tekstiä kannattaa käyttää, jos ainoastaan esille tulleet asiat kiinnostavat. Sanatarkkaa litterointia tehdään, kun sanoilla ja sanavalinnoilla on merkitystä. Kun aineisto on litteroitu, se puretaan teemoihin, joita ruvetaan tarkastelemaan ja tulkitsemaan. (Ojasalo ym. 2018, 110–111.) Teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut kestivät 1,5-3 tuntia, ja haastattelijat teki haastattelujen aikana omia muistiinpanoja.

Havainnoimalla kerättävästä aineistosta tulisi löytää punainen lanka. Aineistoa tutkitaan ja analysoidaan, jotta siitä voidaan muodostaa looginen kokonaisuus. Aineiston kuvaaminen ei pelkästään riitä, vaan sitä pitää myös tulkita. Tulkitsemiseen tarvitaan ymmärtämistä, jotta aineistosta voidaan löytää aineistoon pohjautuva perusteltu johtajatus. (Ojasalo ym. 2018, 119–120; Vilkkä 2006, 78–90.) Johtokunnan kokousten aikana tehdystä havainnoinnista pidettiin tukkimiehen päiväkirjaa ja muistiinpanoja. Pöytäkirjoja ja esityslistoja tutkittaessa tietoja kerättiin erilliseen Excel-tiedostoon analysointia varten.

7.3 Aivoriihien tulokset

7.3.1 Strategiapäivä 25.1.2020

Tammikuussa järjestetyssä strategiapäivässä pohdittiin seuran strategiaa, arvoja, toiminta-ajatusta ja visiota sekä laadittiin SWOT-analyysi. Osallistujat jaettiin neljään

ryhmään, joissa jokaisessa oli vähintään yksi johtokunnan jäsen. Päivä aloitettiin miettimällä, mikä UPV:ssä on hyvää ja mistä ei haluta luopua. Tämän jälkeen jatkettiin SWOT-analyysillä ja käytiin läpi seuran toiminta-ajatus, arvot, visio ja tavoitteet.

SWOT-analyysi

SWOT-analyysin tarkoituksena on selvittää, mitä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia seuralla on sekä sitä, mitä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia on olemassa. SWOT-analyysia on tehty aiemmissa strategiapäivissä, joten analyysin teko oli monelle osallistujalle tuttua. Termit kuitenkin avattiin osallistujille, ennen kuin he ryhtyivät miettimään asioita.

Taulukko 4. UPV:n SWOT-analyysi

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Seuran ihmiset ❖ Mahdollisuus pelata pienestä isoihin sarjoihin ❖ Kouluttautumismahdollisuudet ❖ Mahdollisuus pelata maakuntasarjaa ❖ Kuntopesis ❖ Perinteet ❖ Tunnettavuus ❖ Kesäolosuhteet ❖ Toimivat joukkueet ❖ Järjestelykyvykyys, esimerkiksi leirit ❖ Ulvilan Automaatio Areena ❖ Pitkä seurahistoria ❖ Yhteistyö, esimerkiksi kaupungin kanssa ❖ Aktiiviset toimijat ❖ Viestintä ❖ LumiLokki-leiri 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Junioreiden määrä ❖ Talviharjoitteluhallin puute ❖ Talviharjoitteluolosuhteet ❖ Seuratyöntekijän puuttuminen ❖ Ylempien ikäluokkien valmentajien vähyys ❖ Pieni seura ❖ Aktiivivettäjiä vähän ❖ Sponsorit vähissä ❖ Pesiskoulun osallistujamäärät pieniä ❖ Lajin kiinnostus ❖ Toimijoiden väsyminen
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Hyvät suhteet kaupungin kanssa ❖ Yhteistyö muiden seurojen ja lajien kanssa ❖ Väestöpohja ❖ Kouluysteistyö ❖ Sosiaalinen media ❖ Olosuhteet ❖ Tukijat ❖ Junioripäällikkö ❖ Uudet toimijat ❖ Innokkaat pelaajat lajin pariin houkuttelijoina ❖ Iso leiri (LumiLokki-leirin kehittäminen) ❖ Tapahtumat ❖ Mynsterin kuplahalli ❖ Uusia yrityksiä Ulvilaan ❖ Nakkila 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Pelaajamäärien lasku ❖ Muut lajit ❖ Liiton panostaminen enemmän kasvukeskuksiin ❖ Näivettyminen ❖ Kilpailu harrastajista ❖ Naapuriseurat ❖ Pienenevät ikäluokat

Vahvuudet ja heikkoudet

Neljän ryhmän analyysit on kerätty taulukkoon 4. Seuran vahvuuksiksi luettiin muun muassa seuran ihmiset ja pitkä seurahistoria. Vaikka aktiivisia toimijoita on melko vähän, ryhmät kokivat, että tuo pieni joukko on yksi seuran vahvuuksista, josta on pidettävä huolta. Vahvuudeksi luettiin myös seuran pitkä historia ja perinteet. 63-vuotias seura on kokenut ja nähnyt paljon. Kaikkia perinteitä ei saa kuitenkaan unohtaa uutta strategiaa laadittaessa.

Vahvuuksiksi on nostettu myös erilaiset tapahtumat: kuntopesissarja ja LumiLokki-leiri. Kuntopesissarjaa on järjestetty pitkään ja menestyksekkäästi yhdessä Porin Pesäkarhujen kanssa, ja talven pesäpalloleiriä, LumiLokki-leiriä, vuodesta 2016 lähtien. Seuran kesäharjoittelulosuhteita pidetään myös yhtenä vahvuutena. Kotikenttää, Ulvilan Automaatio Areenaa on uudistettu viimeisten kolmen vuoden aikana paljon. Vuonna 2018 areenalle rakennettiin leikkipaikka, vuonna 2019 areena sai uuden tekonurmipinnoitteen, johon piirrettiin myös tenava- ja juniorikenttien rajat, esteettömyyttä parannettiin areenan alueella ja rakennettiin uusi makkarakioski. Syksyllä 2020 areenalle saatiin siirrettävä katsomo junioripelien tarpeita varten.

Heikkouksiksi on lueteltu muun muassa junioreiden ja aktiivivetäjien vähyys sekä palkatun seuratyöntekijän puute. Junioripelaajien määrä on viimeisten vuosien aikana pyörinyt noin 100–130 pelaajassa, mutta kasvun varaa olisi. Tällä hetkellä jokaisessa juniorijoukkueessa on vähintään kaksi valmentajaa, mutta tarvetta apukäsille on aina. Näin saataisiin jaettua vastuuta useammalle henkilölle, ja mahdollisesti välttäisiin aktiivitoimijoiden väsymisiltä. Seuralla on tällä hetkellä kaksi palkattua osa-aikaista työntekijää, jotka hoitavat seuran yleisiä asioita, esimerkiksi taloushallintoa ja päivittäisiä asioita, mutta joukkueet kaipaavat eniten ihmistä, joka miettisi pelaajapolkua, tulevaisuuden näkymiä ja olisi valmennuksen apuna. Tämä on tarkoitus huomioida uutta strategiaa laatiessa.

Mahdollisuudet ja uhat

Mahdollisuuksina nähtiin junioripäällikkö, uudet toimijat, yhteistyö niin kaupungin, yritysten kuin muiden seurojen ja lajien kanssa sekä isot leirit ja tapahtumat. Ryhmät kokivat, että palkatun junioripäällikön avulla voidaan osa seuran heikkouksista kääntää vahvuuksiksi, sillä junioripäällikkö vastaisi muun muassa toimijoiden ja pelaajien

rekrytoimisesta ja pelaajapolun kehittamisestä. Uudet toimijat nähtiin myös mahdollisuutena, koska he tuovat uusia näkökulmia ja ideoita seuratoimintaan. Toimijoita ei missään seurassa voi olla liikaa.

Mahdollisuutena nähtiin myös yhteistyö eri tahojen kanssa. Koulujen ja seuran välinen yhteistyö voi poikia uusia harrastajia ja toimijoita pitkällä aikavälillä, jolloin seuran toimintaan saadaan jatkuvuutta. Seuran ja Ulvilan kaupungin välinen yhteistyö on ollut tärkeää koko seuran olemassaolon aikana. Tästä yhteistyöstä on pidettävä huolta ja miettiä sitä, voisiko yhteistyötä laajentaa jollain muulla tavalla, joka hyödyttää molempia osapuolia. Myös eri lajien ja seurojen välinen yhteistyö on tärkeää, ja niitä pitäisi ylläpitää ja kehittää koko ajan.

Mahdollisuuksiksi nostettiin lisäksi erilaiset tapahtumat ja leirit, joiden avulla taloudellista tilannetta ja seuran mainetta laadukkaana tapahtumanjärjestäjänä saadaan parannettua. Yhtenä vahvuutena mainittua LumiLokki-leiriä on järjestetty vuodesta 2016 lähtien, ja leiri on joka vuosi ollut suosittu erikoisuutensa vuoksi. Leiriä on palautteiden perusteella pyritty kehittämään ja uusia piirteitä tuotu joka leirille. Seura on osoittanut kykynsä järjestää pienimuotoisia leirejä ja varmasti olisi myös kykeneväinen järjestämään alue- tai valtakunnallisia leirejä, jotka ovat taloudellisesti merkittäviä seurojen kannalta. Tällöin mahdollisuudet esimerkiksi junioripäällikön palkkaamiseksi paranisivat.

Uhiksi on lueteltu muun muassa pienenevät ikäluokat, jolloin kilpailu harrastajista muiden lajien ja pesäpalloseurojen kanssa kasvaa. Tämä aiheuttaa paineita seuroille, jotta omasta toiminnasta ja lajista saataisiin tarpeeksi kiinnostava harrastajille. Lisäksi Pesäpalloliiton toiminnan panostaminen kasvukeskuksiin nähdään myös uhkana, koska Satakuntaa ei pidetä kasvukeskuksena eikä näin ollen ole ykkös-panostuskohde.

Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatuksen tarkoituksena on ilmaista seuran perustarkoitus ja vastata kysymykseen, miksi seura on olemassa. Koska seuralla on jo olemassa toiminta-ajatus, uutta ei tarvitse keksiä tyhjästä, mutta nykyistä on syytä tarkastella kriittisesti. Seuran toimintasäännöissä nykyiseksi toiminta-ajatuksiksi on kirjattu seuraava: *”Seuran tarkoituksena on edistää toiminta-alueellaan laadukasta pesäpallotoimintaa siten, että*

mahdollisimman moni seuran jäsen harrastaa kunto-, kilpa- tai huippupesäpalloa sekä osallistuu näihin liittyvään seuratoimintaan edellytystensä ja tarpeidensa mukaisesti. ” Seuran säännöt on päivitetty vuonna 2018, ja alkuperäisillä säännöillä on menty siihen asti.

Ryhmien tehtävänä oli siis pohtia, onko seuran nykyinen toiminta-ajatus vielä validi, vai pitäisikö sitä jotenkin muuttaa. Yksi ryhmä oli sitä mieltä, että toiminta-ajatus ei ole tarpeen muuttaa. Kolme muuta ryhmää päivittäisi toiminta-ajatuksen, jotta se huomioisi viimeisten 11 vuoden aikana tapahtuneet muutokset toimintaympäristössä ja toiminnassa. Uudeksi toiminta-ajatuksiksi valittiin ensimmäisen ryhmän ehdotus, joka kuvaa varsin kattavasti seuran toimintaa tällä hetkellä.

- Ryhmä 1: Seuran tarkoituksena on edistää ihmisten liikkumista ja hyvinvointia tarjoten kaiken ikäisille mahdollisuuksia harrastaa eritasoista pesäpalloa ja siihen liittyvää toimintaa. Seura on lasten kasvatuksen tukena ja tarjoaa kaikille mahdollisuuden olla osana yhteisöä tarjoten muun muassa elämyksiä tapahtumien muodossa. Seura tarjoaa myös mahdollisuuden kouluttautua pesäpallon eri osa-alueilla.
- Ryhmä 2: Seuran tarkoituksena on toiminta-alueellaan tutustuttaa mahdollisimman paljon ihmisiä pesäpalloon lajina sekä tarjota mahdollisuus pelata pesäpalloa harrastetasolta huipputasolle asti. Seuran tarkoitus on myös ylläpitää ja edistää yhteistoimintaa seuran jäsenten ja lajin harrastajien kesken.
- Ryhmä 3: Seuran tarkoituksena on edistää toiminta-alueellaan laadukasta pesäpallotoimintaa, jotta mahdollisimman moni voisi harrastaa kunto-, harraste-, kilpa- tai huippupesäpalloa. Mahdollisuus osallistua seuratoimintaan edellytystensä ja tarpeidensa mukaisesti.
- Ryhmä 4: Seuran tarkoituksena on tarjota toiminta alueen asukkaille mahdollisuuden harrastaa pesäpalloa osaamisensa ja kykyjensä mukaan

Arvot

Yhdistykset ja organisaatiot toimivat arvojen muodostamien periaatteiden mukaan. Niitä ei saisi olla liikaa muttei myöskään liian vähän. UPV:llä arvoja on ollut seitsemän: omatoimisuus, lapsikeskeisyys, tasa-arvo, perhe-ajattelu, työllistäminen, kestävä

kehitys ja kilpailukyky. Strategiapäivän osallistujista muutama ei osannut sanoa yhtäkään arvoa eikä kukaan osannut nimetä kaikkia. Ryhmäläiset pohtivat ensiksi keskenään ja sitten yhdessä sitä, onko syytä päivittää tai miettiä kokonaan uudet arvot. Keskusteluissa esiin nousi se, että pesäpalloharrastus on koko perheen toimintaa eikä pelkästään lapsen tai nuoren. Vanhemmat osallistuvat talkoisiin, ja osa toimii myös joukkueiden toimijoina. Lisäksi arvoissa pitäisi huomioida niin tavoitteellisuus kuin harrastaminen. Jokaisella harrastajalla olisi mahdollisuus valita kilpa- tai harrastepolku, mikä toisaalta vaatii myös sitä, että harrastajia on ikäluokassa tarpeeksi, jotta voidaan perustaa kaksi saman ikäluokan joukkuetta. Keskusteluissa penättiin myös vastuuta toisista ja toimintaympäristöstä. Vaikka joukkueet toimivat itsenäisesti, pitäisi miettiä sitä, mikä on seuran kannalta parasta ja mikä toisi enemmän yhteisöllisyyttä.

Visio

Visio kertoo sen, mitä seura haluaa olla tulevaisuudessa sekä mihin toimintaa ja tekemistä pitäisi suunnata ja ohjata, jotta visio saavutetaan. Nykyisen vision mukaan UPV on hyvin hoidettu ja tavoitteellinen seura, jossa kaikki viihtyvät. Ryhmien tehtävänä oli pohtia, mikä on UPV:n uusi visio, johon pyritään. Vision miettiminen oli selkeästi vaikein tehtävä koko päivän aikana, vaikka tarkoituksena ei kuitenkaan ollut siinä tilanteessa lyödä lukkoon tulevaa visiota. Ehdotuksissa korostettiin selkeästi erilaisia asioita. Yksi ryhmä totesi, että visiona on olla maakunnan paras seura, ja toinen ryhmä haluaisi UPV:n olevan vastuullinen seura, joka houkuttaa alueen yhteisöä mukaan harraste- ja kilpaurheiluun. Kolmas ryhmä päätyi pohdinnassaan siihen, että UPV on positiivisen ilmapiirin omaava seura, jonka toimintaan halutaan osallistua omien vahvuuksien mukaan. Neljäs ryhmä näkisi, että UPV on hyvin hoidettu, kiinnostava ja arvostettu urheiluseura. Joka tapauksessa yhteiskeskustelussa päästiin yhteisymmärrykseen siinä, että UPV:ssä on oltava imua, jotta viiden vuoden päästä päästään siihen tilanteeseen, josta on visioitu.

Tavoitteet

Päivän viimeisessä tehtävässä ryhmät miettivät tavoitteita seuran eri osa-alueille: junioritoiminta, edustus, harrastetoiminta, olosuhteet ja seuran yhteisöllisyyden parantaminen. Neljä ensimmäistä osa-aluetta jaettiin ryhmien kesken ja viimeistä osa-aluetta miettivät kaikki. Tavoitteille piti miettiä toimenpiteet, mittarit, vastuuhenkilöt ja ajankohta tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ensimmäinen ryhmä pohti junioritoiminnalle tavoitteita, joita löytyi kaksi. Tavoitteena on saada lisää pelaajia ja vetäjiä eri toimenpiteillä. Toinen ryhmä mietti olosuhteille parantamistavoitteita. Listasta löytyi isomman luokan tavoite talvihallista, jossa voisi talvikaudella harjoitella pesäpalloa. Toki halli pitäisi olla soveltuva myös muille lajeille, koska UPV ei yksinään pysty hallia ylläpitämään. Lisäksi tavoiteltiin lyöntiverkkoa koulukeskukselle, areenan parantamista liikutettavan katsomon avulla ja areenan käyttöasteen maksimointia. Kolmas ryhmä pohti harrastetoiminnan tavoitteita ja totesi, että lasten harrasteryhmä olisi hyvä perustaa. Tällä hetkellä seurassa on aikuisten harrasteryhmä, mutta tarvetta olisi myös lasten omalle ryhmälle, koska kaikki eivät välttämättä halua kilpailuharrastusta. Neljäs ryhmä mietti tavoitteita edustukselle. Muihin ryhmiin verrattuna tämän ryhmän tavoite-ehdotukset olivat pitkän tähtäimen tavoitteita eikä niinkään 1-2 vuoden tavoitteita. Viiden vuoden päästä joukkue olisi Ykkösespiksen kärkijoukkue, jonka runko koostuisi omista kasvateista.

Ryhmille yhteinen mietinnän aihe koski seuran yhteisöllisyyden parantamista. Tavoitteena on lisätä joukkueiden keskinäistä yhteistyötä yhdistämällä harjoituksia ja vetämällä toisen joukkueen harjoituksia. Lisäksi eräässä ryhmässä todettiin, että yhteistyökumppanitoiminnan lisäämisellä olisi positiivinen vaikutus seuran yhteisöllisyyden parantamisessa, koska silloin voidaan tarjota jäsenistölle erilaisia palveluita jäsenhintaan. Toinen ryhmä asetti tavoitteeksi näkyvyyden lähialueella nimenomaan seura-vaatteiden kautta. Tämä tavoite saavutettaisiin toimivan fanituotekaupan avulla. Yhteisöllisyyttä parannettaisiin myös seura- ja/tai tyhypäivien avulla.

7.3.2 Strategiapäivä 7.3.2020

Maaliskuun strategiapäivässä tehtiin kolme analyysiä sekä pohdittiin seuran pelaaja- ja valmentajapolkuja. Jälkimmäiset eivät liity opinnäytetyöhön, vaikka niitä on hyvä pohtia. Strategiapäivään osallistui seitsemän henkilöä opinnäytetyön tekijän lisäksi. Kutsuttuja oli noin 50, mutta sairastumiset ja muut menot pienensivät alkuperäistä osallistujamäärää jonkin verran, sillä ilmoittautuneita oli 15.

Resurssianalyysi

Yhdistystoimintaa kehittäessä pitää muistaa myös analysoida olemassa olevia resursseja. Resurssit voidaan yhdistyksissä jakaa pääosin kolmeen eri luokkaan: taloudellisiin, henkilö- ja osaamisresursseihin. (Heikkala 2001, 196.) Ryhmien piti pohtia, mitä resursseja UPV:llä nyt on ja mitä tarvitaan, jotta edellisessä strategiapäivässä suunnitellut tavoitteet voidaan toteuttaa.

Taulukko 5. UPV:n resurssit

Mitä resursseja meillä on?	Mitä tarvitaan lisää?
Taloudelliset resurssit <ul style="list-style-type: none"> - Nykyiset tukijat - Hankkeisiin sidottu raha - Jonkin verran pesämunaa - Sopivat pelaajamaksut 	Taloudelliset resurssit <ul style="list-style-type: none"> - Uusia sponsoreita ja yhteistyökumppaneita - Tukihakemuksilla lisää rahoitusta
Henkilöresurssit <ul style="list-style-type: none"> - Osaava puheenjohtaja - Talkoolaiset - Vanhemmat - Jäsenistö - Juniorit ja toimijat - Aktiivinen pienryhmä 	Henkilöresurssit <ul style="list-style-type: none"> - Lisää sitoutuneita toimijoita - Lisää ammattimaisuutta valmennukseen - Toiminnanjohtaja/junioripäällikkö - Lisää talkoolaisia
Osaaminen <ul style="list-style-type: none"> - Hankeosaaminen - Pesäpallotaustaisia valmentajia - Talousosaaminen - Jäsenistön piilo-osaaminen 	Osaaminen <ul style="list-style-type: none"> - Edustukseen markkinointi-ihmistä - Ymmärrystä vapaaehtois- ja seuratoiminnan lainalaisuuksista - Osaamiskartoitus jäsenistölle - Yhteisöllisyyden luomisen taitoa

Taulukosta 5 löytyvät ryhmien listaamat resurssit. UPV:llä on taloudellisia resursseja jonkin verran. Kaikki ryhmät totesivat, että taloudellisten resurssien osalta tilanne olisi hyvä, jos nykyiset tukijat saadaan pidettyä ja uusia sponsoreita sekä yhteistyökumppaneita saadaan lisää. UPV:llä on myös hankkeisiin sidottua rahaa, koska hankemaksutukset tapahtuvat viiveellä, ja seuran pitää aina ensin maksaa kaikki kustannukset ennen maksatushakemuksen tekemistä. Seuralla on lisäksi jonkin verran pesämunaa

käytettävissään. Ryhmät nostivat esiin myös pelaajamaksut, joita kerätään juniorijaostolle toiminnan pyörittämiseen. Päivän aikana todettiin, että pelaajamaksut ovat olleet kohtuulliset, vaikka painetta olisi nostaa niitä. Seuratoiminnassa rahalle on aina käyttöä, mutta yksi osallistujista kommentoi, että vaikka rahaa olisi enemmän käytettävissä, niin tekeekö se toiminnan pyörittämisestä silti helpompaa. Toisaalta lisävarat helpottaisivat henkilöresurssien saamisessa.

Henkilöresurssien osalta todettiin, että vaikka seuralla on toimijoita ja vapaaehtoisia melko hyvä määrä, aktiivitoimijoita on liian vähän, jolloin tehtävät keskittyvät liian pienelle toimijamäärälle. Tähän toivottiin selkeästi muutosta, vaikkei se helppoa olekaan. Analyysissa nousi esiin nykyisen puheenjohtajan tärkeys seuralle. Hän on ollut seuran puheenjohtajana kolme kautta ja paljon on tapahtunut kolmen vuoden aikana. Hän on tärkeä henkilöresurssi, mutta osaamisensa takia myös tärkeä osaaja. Ryhmät olivat samaa mieltä myös siitä, että sitoutuneita toimijoita tarvitaan lisää. Seurassa olisi hyvä miettiä, miten Itkosen ym. (2000, 44) esittelemää mallia muukalaisista, turisteista, vakiotoimijoista ja sisäpiireistä saadaan hyödynnettyä, jotta muukalaisista ja turisteista tulisi jossain kohtaa vakiotoimijoita ja sisäpiiriläisiä. Toki pitää myös muistaa, ettei uusia toimijoita saa hukuttaa työtaakan alle heti ensimmäisen kauden aikana. Keskustelujen aikana todettiin myös, että toiminnanjohtaja tai junioripäällikkö toisivat ryhtiä tekemiseen, jolloin vastuuta ja tehtäviä voidaan siirtää vapaaehtoisilta toimijoilta palkatulle työntekijälle.

Osaamisresursseista keskustellessa mainittiin, että UPV:llä on osaamista taloudesta, hankkeista ja lajista pesäpallotaustaisten valmentajien ansiosta. Todettiin myös, että piilo-osaamista on varmasti myös toimijoiden ja jäsenistön keskuudessa. Keskusteluissa lähdettiin miettimään sitä, miten tuota piilo-osaamista kannattaisi lähteä kartoittamaan ja miten osaajia saadaan paremmin seuratoimintaan mukaan. Kehityskohteena nähtiin selkeästi markkinointi-ihmisen hankkimista edustuksen toimintaan, jotta edustuksen ympärille saadaan toivottua hypeä erilaisten tempausten ja päivitysten myötä. Lisäksi havaittiin, että ymmärrystä vapaaehtois- ja seuratoiminnan lainalaisuuksista on syytä lisätä toimijoiden keskuudessa, koska siinä on selkeitä puutteita. Tämä auttaisi ymmärtämään sitä, miksi esimerkiksi johtokunta ei toteuta jotain tiettyjä toimenpiteitä heti tai ollenkaan.

Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmäanalyysin avulla tunnistetaan sidosryhmät, jotka vielä luokitellaan ajankohtaisuuden ja painoarvon mukaan eri kategorioihin. Ryhmien tehtävänä oli pohtia, mitä sidosryhmiä UPV:llä on ja miten ne luokitellaan painoarvon ja ajankohtaisuuden mukaan. Tässä raportissa käydään läpi strategian kannalta tärkeimmät sidosryhmät, vaikka jokainen on taulukkoon 6 nimettynä.

Taulukko 6. UPV:n sidosryhmät

<p>Pieni arvo, kiireelliset</p> <p>Urheiluvälinekaupat</p>	<p>Suuri arvo, kiireelliset</p> <p>Koulut ja päiväkodit</p> <p>Yhteistyökumppanit</p> <p>Junioripelaajat</p> <p>Harraste- ja kuntopesisläiset</p> <p>Media</p>
<p>Pieni arvo, ei kiireelliset</p> <p>Pesäpalloliitto</p> <p>Muut urheilujärjestöt</p> <p>Muut urheiluseurat</p> <p>Pesisseurat</p>	<p>Suuri arvo, ei kiireelliset</p> <p>Aikuispelaajat</p> <p>Vanhemmat</p> <p>Toimijat</p> <p>Ulvilan kaupunki</p> <p>Yleisö</p>

Sidosryhmistä arvoltaan suurimmaksi ja kiireellisimmäksi todettiin koulut ja päiväkodit (taulukko 6). Strategiapäivän ajankohta oli maaliskuun alussa, ja mahdolliset koulu- ja päiväkotikäynnit oli suunniteltu huhti-toukokuulle, mutta koronapandemia sotki suunnitelmat kokonaan. Keskustelujen aikana painotettiin tämän sidosryhmän tärkeyttä pelaajamäärien kasvattamisessa nyt ja tulevaisuudessa. Yhteistyökumppanit ovat listalla seuraavina, koska he ovat jokaiselle urheiluseuralle todella tärkeä sidosryhmä. Ryhmät kokivat, että nykyisistä yhteistyökumppaneista on pidettävä huolta ja toisaalta uusia on myös saatava. Vaikka kaikki yhteistyökumppanit eivät ole tukimäärän osalta samalla linjalla, on kaikista pidettävä yhtä lailla huolta. Tämä voi poikia uusia yhteistyökumppaneita.

Suuriarvoisia ja ei kiireellisiä sidosryhmiä ovat toimijat ja vanhemmat. Toimijoita ei seuroissa ole ikinä liikaa, ja nykyisistä on osattava pitää huolta, ettei vät työt kasaannu

liian kapeille hartioille. Vanhemmissa ja seuran aikuispelaajissa on potentiaalia nousta seuran voimavaraksi tulevaisuudessa. Tärkeää olisi saada heitä vähitellen mukaan toimintaan, jotta vapaaehtoisten ja toimijoiden määrää saadaan kasvatettua. Keskusteluissa nousi esille lisäksi se, kuinka tärkeä sidosryhmä Ulvilan kaupunki seuralle oikein on. Vaikka kaupunki on ollut yhteistyökumppanina jo vuosia, joka vuosi pitää miettiä uusia mahdollisia yhteistyömuotoja, jotta yhteistyö olisi hedelmällistä.

Sidosryhmiä, jotka ovat arvoltaan pieniä ja ajankohtaisuudeltaan ei kiireellisiä, ovat Pesäpalloliitto sekä muut urheilu- ja pesäpalloseurat. Vaikka Pesäpalloliitto on lajiliitto, ryhmät eivät kokeneet, että liitolla olisi niin suurta arvoa seuralle, kuin voisi olettaa. Toki liiton toiminta ja strategiset valinnat vaikuttavat myös UPV:n toimintaan, joten tätä sidosryhmää ei voida jättää huomioimatta. Keskusteluissa nousi esiin myös yhteistyön tärkeys muiden urheilu- ja pesäpalloseurojen kautta. Lähiseurojen kanssa on tehtävä yhteistyötä, jos omin voimin ei esimerkiksi saada joukkuetta kasaan tiettyyn ikäluokkaan. Nämä yhteistyötävät voivat poikia uusia yhteistyömahdollisuuksia tulevaisuudessa. Lisäksi todettiin, että muiden urheiluseurojen kanssa kannattaa tehdä yhteistyötä, jotta muissa seuroissa olevaa osaamista saadaan hyödynnettyä omassa seurassa.

Lähtökohta-analyysi

Lähtökohta-analyysin tavoitteena oli selvittää seuran toiminnan nykytilanne jäsenten, sidosryhmien ja kilpailijoiden osalta. Sidosryhmäanalyysissä käsiteltiin jo joitakin kohtia, mutta tässä analyysissä mietittiin sidosryhmiä vielä toisesta näkökulmasta. Jäsenistön osalta selvitettiin, ketkä ovat seuran jäseniä, minkälaisia jäsenryhmiä seuralta on ja miksi nämä jäsenryhmät ovat jäseniämme sekä sitä, mitä he odottavat seuralta. Sidosryhmien osalta jatkettiin edellisen analyysin pohjalta mietintää siitä, miksi sidosryhmät ovat seuran yhteistyökumppaneita ja vastapelureita sekä mitä he odottavat seuralta. Kilpailijoiden osalta analysoitiin sitä, miksi he taistelevat samoista jäsenistä ja heidän vapaa-ajastaan sekä missä suhteessa he ovat UPV:tä parempia tai huonompia.

Analyysin perusteella seuran jäseniä ovat jäsenmaksun maksaneet pelaajat, toimijat ja kannatusjäsenet. Jäsenet voidaan ryhmitellä pelaaja-, toimija-, kannatus- ja kunniajäseniin. UPV:ssä pelaajamaksuun sisältyy jäsenmaksu, jolloin pelaajat ovat lähes aina

seuran jäseniä. Seuran jäseniksi on myös kutsuttu henkilöitä, jotka ovat ainaisia kunniajäseniä. Loput jäsenet voidaan luokitella seuran kannatusjäseniksi. Ryhmät totesivat keskusteluiden jälkeen, että jäsenet odottavat seuralta jäsenetuja, aktiivista toimintaa ja näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Kaikki jäsenet ovat seuralle tärkeitä, ja kokemuksia, elämyksiä ja huveja on heille tarjottava.

Sidosryhmien osalta jatkettiin analysointia, koska haluttiin selvittää sitä, miksi he ovat seuran sidosryhmiä ja toisaalta myös sitä, mitä he seuralta odottavat. Ryhmäkeskustelussa todettiin, että sidosryhmien motiivit riippuvat pitkälti siitä, minkä tyyppisistä sidosryhmistä on kyse. Osa on mukana halusta tai siitä syystä, että neuvottelijat ovat saaneet heidät vakuuttuneiksi. Myös velvollisuudentunne tai lupaus näkyvyydestä voivat toimia motiiveina. Ryhmissä vallitsi yhteisymmärrys niistä odotuksista, joita sidosryhmillä oli. Vastineeksi sidosryhmät saavat näkyvyyttä, positiivisia mielleyhtymiä ja muita luvattuja asioita.

Kilpailijoiden osalta ryhmien tuotokset olivat melko niukkoja. Vaikka todettiin, että esimerkiksi sohva, muut urheiluseurat ja -lajit sekä pelikonsolit taistelevat samoista jäsenistä, niin pitkää pohdintaa ei haluttu tehdä siitä, missä suhteessa nämä kilpailijat ovat parempia tai huonompia. Toki pesäpallon osalta haasteena nähtiin se, että lajia voi harrastaa vain, jos on riittävästi pelaajia. Pesäpallo ei myöskään ole kansainvälinen laji, vaikka sitä vahvasti maailmalle viedään. Lisäksi harvassa ovat ne pelaajat, jotka ovat aloittaneet lajissa aikuisiällä ja menestyneet vielä kaiken lisäksi.

7.3.3 Johtokunnan kehittämispäivä 28.3.2020

Johtokunnan kehittämispäivä pidettiin maaliskuun lopussa. Alun perin oli tarkoitus järjestää tapahtuma Sokos Hotel Vaakunassa, mutta puhjenneen koronapandemian takia tilaisuus järjestettiin seuran toimistolla. Tilaisuuteen osallistui yhtä lukuun ottamatta kaikki johtokunnan jäsenet ja seuran taloudenhoitaja. Päivän aikana pohdittiin seuran toimielimiä, niiden vastuita ja tehtäviä. Tämän jälkeen mietittiin sitä, mitä vastuhenkilöitä toimielimissä pitäisi olla, ja pohdittiin myös sitä, mitä toimenkuvia vastuhenkilöillä tulisi olla. Kahvi- ja jaloittelutauon jälkeen mietittiin, miten johtokunnan ja seuran toimintaa pitäisi arvioida. Illan päätteeksi pohdittiin talousasioita, jotka

eivät tähän opinnäytetyöhön liittyneet. Osallistujat jaettiin kahteen pienryhmään, jotka kävivät teemoja läpi omissa ryhmissään ennen yhteistä läpikäyntiä. Pienryhmät sekoitettiin kolmen ensimmäisen teeman osalta, mutta talousasiat käytiin yhdessä läpi.

Seuran toimielinten tehtävät ja vastuut

Tätä teemaa alustettiin kertomalla ne asiat, joista hallituksen pitää huolehtia yhdistyslain mukaan. Seuraavaksi ryhmien piti miettiä sitä, mitä toimielimiä seurassamme on sekä sitä, mitä tehtäviä ja vastuuta kullakin toimielimellä on. Keskusteluissa nousi selkeästi esille se, että seuran nykyiset toimielimet ovat edelleen tarpeellisia. Johtokunta vastaa koko seuran, miesjaosto edustuksen ja juniorijaosto juniorijoukkueiden toiminnasta. Lisäksi taustaryhmän vastuulla on kerätä varoja miesjaoston toiminnan pyörittämiseen. Ylimpänä toimielimenä on kuitenkin UPV ry, joka vuosikokouksessa päättää sille kuuluvista asioista.

Keskusteluissa nousi esiin myös epävirallisia toimielimiä, kuten kioski-, LumiLokki-leiri- ja pienpeliturnaus- sekä viestintä- ja valmennusryhmät. Nämä ryhmät on kuitenkin parempi sijoittaa nykyisten toimielinten alle, koska yksinään heillä ei ole niin suurta vastuuta toiminnasta kuin aiemmin nimetyillä toimielimillä. Vapaaehtoisten määrä rajoittaa toimielinten määrää, sillä tarve saada nimenomaan uusia tekijöitä uusiin toimielimiin kasvaa sitä myötä. Seuroilla tulee kuitenkin olla selkeästi kuvatut toimielimet ja vastuut, vaikka toimielimiä olisi vain muutama.

Toimielinten vastuuhenkilöt toimenkuvineen

Ryhmien piti miettiä edellä mainituille toimielimille vastuuhenkilöt toimenkuvineen. Keskustelun perusteella toimielimissä pitää pääsääntöisesti olla ainakin puheenjohtaja ja sihteeri. Miesjaoston vastuulla on huolehtia edustuksen toiminnasta. Yhteiskeskustelussa kävi ilmi, että miesjaoston kokoonpanossa tulisi olla puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, joukkueenjohtaja, pelaajakoordinaattori, sihteeri, ottelutapahtumavastaaaja ja taloudenhoitaja, joka vastaa kyseisen jaoston taloudesta. Miesjaoston toiminta on kuitenkin alkuvaiheissa, joten kovinkaan montaa jäsentä siinä ei ole. Taustaryhmän toiminnassa puheenjohtajalle ei koettu tarvetta, mutta koollekutsuja ja sihteeri pitää olla. Taustaryhmän tehtävänä on raportoida miesjaoston taloudenhoitajalle rahatilanteesta ja yhteistyösopimuksista. Juniorijaoston osalta ryhmät eivät tekisi muutoksia

nykyisten vastuuhenkilöiden osalta, koska jaosto toimii melko hyvin. Toki aina on parannettavan varaa. Juniorijaoston vastuuhenkilöitä ovat puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri, tuomari- ja valmennusvastaavat sekä joukkueiden toimijat: valmentajat, rahastonhoitajat, joukkueenjohtajat ja huoltajat.

Eniten muutoksia keskusteluiden perusteella tulisi tehdä johtokunnassa. Puheenjohtaja, joka käytännössä on myös seuran puheenjohtaja, edustaa seuraa ulospäin ja johtaa puhetta. Varapuheenjohtaja on puheenjohtajan varahenkilö ja keskusteluissa esiin nousseen ajatuksen mukaisesti myös tiedotusvastuussa. Sihteeri pitää pöytäkirjaa kokouksissa ja hoitaa paperitöitä, esimerkiksi hankkeiden ja tukihakemusten osalta, jos seuralla ei ole palkattua työntekijää. Keskusteluissa nostettiin esiin se, että jokaisella johtokunnan jäsenellä tulee olla jokin vastuualue, olkoon se sitten iso tai pieni. Vastuualueet tulee toki miettiä sen mukaan, mitä osaamista ja vahvuuksia kyseisellä henkilöllä on. Yhteiskeskustelun jälkeen todettiin, että seurassa tai johtokunnassa olisi hyvä olla turvallisuus-, valmennus- ja olosuhdevastaavat sekä edustajat mies- ja juniorijaostossa. Kaikki toimielimet nimettäisiin ry:n alle, ja lisäksi seuralla on viestintävastaava ja taloudenhoitaja, jotka muodostavat omat ryhmänsä joukkueiden viestintävastaavista ja rahastonhoitajista.

Keskusteluissa nousi selkeästi esille se, että toiminnot pitäisi keskittää ry:n alle ja esimerkiksi viestinnän osalta pitää olla enemmän suunnitelmallisuutta, koska juniorijoukkueilla on ylläpidettävänä omat sosiaalisen median kanavansa, ja UPV Juniorit -tilit, joissa joskus julkaisevat jotain. Todettiin myös, että yhteiset linjat voivat parantaa yhteisöllisyyden tunnetta ja tehdä seurasta yhtenäisemmän myös ulkoapäin katsottua. Keskusteluissa mainittiin, että muutosta pitää tulla toimintakulttuurissa, jotta kaikki tämä, mitä on suunniteltu, voi toteutua. Myös mielikuvaa pitää saada muutettua eikä pakoteta ihmisiä tekemään asioita. Vapaaehtoisilla on erilaiset motiivit, joiden takia ovat tulleet mukaan toimintaan. Nämä eri motiivit on huomioitava, kun uusia toimijoita saadaan toimintaan mukaan.

Johtokunnan ja seuratoiminnan arviointi

Johtokunnan ja seuran toimintaa tulisi arvioida jatkuvasti. Ryhmille annettiin tehtäväksi miettiä, miten toimintaa voidaan arvioida niin johtokunnan kuin seuran näkökulmasta. Taulukkoon 7 on listattu toiminnan arvioinnin työkaluja, jotka keskusteluiden perusteella nousivat ryhmissä esille.

Taulukko 7. Toiminnan arvioinnin työkalut

Johtokunnan toiminnan arviointi	Seuratoiminnan arviointi
- Vuosikellon seuranta	- Harrastajamäärä
- Budjetissa pysyminen ja talousmittarit	- Lisenssimäärä
- Seuran kehittäminen	- Joukkueiden määrä
- 360-kyselyt	- Media- ja sosiaalisen median näkyvyys ja mittarit
- Itsearviointi	- Joukkueiden menestys
- Projektien valmistumisaste	- Oman seuran analyysi
- Kokouksen kesto vs. tavoiteaika	- 360-kyselyt
- Asiassa pysymisprosentti	- Jäsenmäärä
- Uusien juurujen lukumäärä	- Maksavien katsojien määrä

Johtokunnan toiminnan arvioinnissa tärkeimmäksi työkaluksi nostettiin vuosikello ja sen seuranta. Johtokunnan toiminnassa on tiettyjä asioita, jotka toistuvat kausittain, mutta selkeää vuosikelloa ei ole johtokunnalle laadittu. Vuosikellon rakentamisessa apuna voidaan käyttää johtokunnan kokousten esityslistoja ja pöytäkirjoja muutaman kauden ajalta. Keskusteluiden aikana todettiin, että johtokunnan kokouksissa olisi hyvä käydä läpi vuosikellon asiat, jotta tiedetään, mitä seuraavaksi on tulossa ja suunnitella toimintaa sen mukaisesti. Johtokunnan asioita käsitellään vähintään kerran kuu- kaudessa kokouksissa, joiden toimintaa voidaan arvioida eri mittareilla, kuten asiassa pysymisprosentin ja kokouksen keston perusteella. Yksi osallistujista totesi, että myös uusien juurujen lukumäärä on yksi tarpeellisista mittareista johtokunnan toimintaa arvioitaessa, koska sen avulla selvitetään, miten johtokunnan keskinäinen viestintä toimii.

Budjetissa pysyminen ja talousmittarit nostettiin toiminnan arvioinnin työkaluiksi. UPV:n toimintasuunnitelmassa on todettu, että jokainen jaosto vastaa omasta toiminnastaan ja taloudestaan. Jaostoilla ja seuroilla on omat budjettinsa ja pankkitilinsä, mutta keskusteluissa todettiin, että johtokunnalla on jonkinlainen vastuu reagoida talousasioissa etenkin silloin, kun rahat ovat vähissä. Seuran kehittäminen vaatii rahaa, mutta puskuria on kuitenkin hyvä olla, jotta vaikeista vuosista selvitään, kuten koronapandemia kaudella 2020 valitettavasti osoitti.

7.4 Teemahaastattelun tulokset

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen tulokset teemoittain. Jokaisen teeman alla oli haastattelijalle tarkoitettuja apukysymyksiä, joiden avulla yritettiin ohjata keskustelua pysymään teeman ympärillä ja selvittämään tälle työlle tärkeimmät asiat. Haastattelujen alussa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin perustiedot: nimi, rooli seurassa, pesäpallotausta ja syy siihen, miksi on valinnut pesäpallon lajikseen. Tämän jälkeen haastatteluissa käytiin läpi eri teemoja, joista osa käytiin läpi kaikkien kanssa ja muutama vain osan kanssa johtuen heidän rooleistaan seurassa. Jokainen haastateltava on seuran kasvatti, ja jo nuoresta iästä asti he ovat olleet seuran toiminnassa mukana. Vaikka haastateltavien nimet on aiemmin mainittu tässä raportissa, heidät nimetään henkilöiksi H1, H2 ja H3, jotta kommentteja ei voida yhdistää suoraan tiettyyn henkilöön.

Opinnäytetyötä koskivat teemat, jotka liittyivät seuran strategiaan ja johtokunnan työskentelyyn ja sen kehittämiseen. Muilla teemoilla haettiin vastauksia asioihin, jotka osittain sivuavat tätä työtä, mutta eivät ole työn rajauksen mukaisia. Pitää kuitenkin muistaa, että yhdistyksissä päätökset vaikuttavat jokaiseen osa-alueeseen jollain tavalla. Seuran strategia -teemassa oli tarkoitus selvittää, millainen strategia UPV:llä pitäisi olla, mihin pitäisi panostaa ja mihin ei sekä millaisena haastateltava näkee seuran viiden vuoden päästä.

UPV strategisesta näkökulmasta

Jokainen haastateltava totesi tämän teeman kohdalla, että teema on laaja ja toisaalta myös hankala keskustelunaihe. Toki haastateltavat tekivät työtä uuden strategian eteen

jo ensimmäisessä strategiapäivässä tammikuussa, joten yllätyksenä tämä teema ei tullut. Kuitenkin tämän kehittämistyön yhtenä tavoitteena on laatia uusi strategia seuraavaksi viideksi vuodeksi. Yhdessä haastattelussa todettiin, että seura halunnee muuttaa strategiaansa, ehkä jopa rankalla kädellä, mutta raha ratkaisee paljon.

”Jos me halutaan kasvaa ja kehittyä ja tehdä laadukasta toimintaa, niin se vaatii tietyllä tapaa rohkeita linjanvetoja ja uudistumista. Raha tulee niin monessa vastaan. Miten saadaan sellainen strategia aikaiseksi, joka ei vaadi paljon rahaa? Ajatukset siitä, mitä voisimme olla, ovat hienoja, mutta realismi on eri asia.” [H1]

Seurassa kaivataan jotain uutta, joka muuttaisi suunnan parempaan, mutta kuten edellä mainittiin, raha tulee vastaan monessa asiassa. Rohkeat linjanvedot ja uudistumiset vaativat rahan lisäksi myös sitoutunutta väkeä, jotka seisovat uusien linjausten takana. Muutoksen on lähdeittävä seuran sisältä, jotta strategia saadaan toteutetuksi. Aivan kuten työelämässä, pitää myös yhdistyksissä saada henkilöstö, tässä tapauksessa vapaaehtoiset, sitoutumaan strategiaan. Vallitseva koronapandemia ei tuo helpotusta yhdistysten taloudelliseen tilanteeseen, joten uutta strategiaa mietittäessä pitäisi pohtia kaikki skenaariot etukäteen. Jos seura päättää panostaa taloudellisesti merkittävästi johonkin uuteen ideaan, jonka onnistumisesta ei ole taetta, niin onko seuraakaan olemassa enää tämän jälkeen? Toki kuten yksi haastateltavista totesi, seuran pitäisi panostaa kesto-ottoon, koska todennäköisesti jossain kohtaan joku voitto tulisi.

Kaikissa haastatteluissa esiin nousi edustuksen tilanne nyt ja viiden vuoden päästä. Taustat ja talous pitäisi saada kuntoon, jotta viiden vuoden päästä pelataan Ykkös- tai Superpesiksessä. Lisäksi pelaajapolun toimivuuden eteen pitää tehdä töitä, jotta omia junioreita voidaan nostaa edustuksen harjoitusryhmään. Jos mitään ei tehdä, viiden vuoden päästä ei ole lippulaiivaa Ykköspesiksessä. Superpesiksessä pelaaminen vaatii paljon enemmän seuralta ja pelaajilta kuin Ykköspesis. Budjetti ja rahaliikenne kasvavat, mutta toisaalta sponsoreita ja yhteistyökumppaneita voi saada helpommin kuin Ykköspesiksessä, koska Superpesiksessä näkyvyys on paljon kattavampi. Superpesis on varmasti monen seuran tavoite jossain vaiheessa, mutta sitä ennen pitää saada taustaorganisaatio ja pelaaja-asiat kuntoon, jotta siitä voidaan edes haaveilla.

”Edustusjoukkueen taustat ja talous pitäisi saada kuntoon. Organisoimista pitäisi saada paremmaksi. Tarvitaan leveämmät hartiat miesjaoston puolelle.” [H2]

”Jos miesjaosto elää hiljaiseloaan, viiden vuoden päästä ei välttämättä ole ykkösen joukkuetta.” [H3]

”Superpesikseen on turha nousta, koska omia junnuja ei ole nostettavaksi.” [H1]

Strategian osalta todettiin myös, että junioritoimintaa pitää muista kehittää, koska sitä kautta saadaan edustukseen pelaajia. Pelaajapolku pitää olla kunnossa pienimmistä junioreista lähtien, lajikouluja on järjestettävä edustuksen toimesta ympäri vuoden ja juniorijaoston taloutta on vahvistettava, esimerkiksi järjestämällä alue- tai valtakunnallinen leiri Ulvilassa. Kovasti toivottiin myös junioripäällikköä, joka organisoisi seuran junioritoimintaa ja saisi myös pesiskoulutoimintaa kehitettyä. Samalla todettiin, että seuran ei pitäisi keskittyä pelkästään poikajunioreihin eikä myöskään kilpamieliseen pesäpalloon, vaan on löydettävä tasapaino sekä tyttöjen ja poikien että kilpailu- ja harrasturheilun välillä.

”Pelaajapolku toimimaan käytännössä, erityisesti sieltä alkupäästä. Seuralla on junioripäällikkö, joka organisoii toimintaa.” [H2]

” Täytyy löytää balanssi kilpa- ja harrastemielisen pesiksen välillä.” [H3]

Paljon myös lasketaan tulevan strategian varaan. Tämä on tullut ilmi haastatteluissa ja aivoriihissä. Vaikka suunnittelutyötä on tehty yhdessä ensimmäisestä strategiapäivästä lähtien, niin vastuu hyvän strategian laatimisesta on opinnäytetyön tekijällä. Havaintojeni mukaan moni odottaa suurta muutosta seuran toiminnassa ja pitkäjänteisyyttä kaikessa tekemisessä, mutta se ei tule tapahtumaan hetkessä. Strategiaan sitoutuneita toimijoita tarvitaan ja myös halua kehittää toimintaa. Suurin haaste tulee olemaan siinä, että saadaan ihmiset unohtamaan menneisyyden katkeruudet, jotta voidaan yhdessä kääntää uusi lehti seurassa.

”Lasketaan aika paljon strategian varaan. Toteuttamiseen tarvitaan aktiivisia toimijoita ja vetäjiä. Tehdään opparin tekijän johdolla hyvä strategia ja levennetään hartioita.” [H2]

Johtokunnan työskentely ja sen kehittäminen

Toinen tähän työhön liittyvä tärkeä teema oli johtokunnan työskentely ja sen kehittäminen. Loimu (2005, 32), toteaa että hallitus on yhdistyksen toimeenpaneva elin, joka valitaan yhdistyksen kokouksessa. Hallitusta voidaan kutsua myös nimellä johtokunta, liitto-, osasto- tai piiritoimikunta. UPV:n johtokunta koostuu puheenjohtajasta ja kuudesta jäsenestä, joista kolme on joka vuosi erovuoroisia. Jäsenet valitaan kahdeksi kaudeksi ja puheenjohtaja yhdeksi kaudeksi kerrallaan. Aiemmin UPV:n johtokunnassa on ollut jäseniä 5–8, mutta vuonna 2018 tehtiin sääntöuudistus, jonka mukaan nykyään mennään. Johtokunnan työskentelyä on haluttu kehittää seurassa pitkään, jotta saadaan jokaiselle vastuualue, ja näin ollen vastuuta jaettua laajemmalle porukalle. Kehitystyö lähtee siitä, että jokainen johtokuntalainen tietää, mikä on johtokunnan ydintehtävä tai -tehtävät.

”Johtokunnan pitäisi pääpiirteissään tietää lähestulkoon kaikki, mitä seurassa tapahtuu ja vetää yleisiä linjanvetoja siihen, mitä haluamme olla ja mitkä meidän tavoitteemme on. Sen ei pitäisi olla tulipalojen sammuttamista vaan se pitäisi olla periaatteessa katse kuukausi kaksi eteenpäin. Tietysti polttavat ajankohtaiset täytyy olla, mutta pystyttäis reagoimaan. Tehtävänjakoa pitäisi ehdottomasti laajentaa, ettei se ole yhden tai kahden hengen puhelua ja neljä henkeä hengaillee siellä. Puhtaasti omat vastualueet ja osiot jokaisella henkilöllä. Tehdään yhteistyötä ja valmistaudutaan etukäteen palavereihin ja hankkeisiin. Kumppani koko ajan vieressä.” [H1]

Johtokunnan toimintaan toivotaan suunnitelmallisuutta, johon esimerkiksi vuosikello on hyvä työkalu. Silloin pystytään miettimään ja valmistelemaan asioita, kuten edellä todettiin, kuukausi tai kaksi eteenpäin, kun tiedetään, mitä tapahtuu muutaman kuukauden sisällä. Asioita ei kuitenkaan haluta jättää yhden tai kahden henkilön varaan, siksi tulee miettiä vastualueet jokaiselle. Vastualueen hoitajan ei pidä tehdä asioita

yksin, vaan hänen tulisi koota tiimi muista johtokunnan jäsenistä, seuran toimijoista ja vapaaehtoisista. Ketään ei kuitenkaan voida pakottaa johtokuntaan tai ottamaan hoitettavakseen vastuualuetta, josta ei tiedä mitään.

”Johtokunnan jäsenet, jotka antavat valita itsensä johtokuntaan, sitoutuvat myös toimimaan ja tekemään töitä. Ei jää yhden tai kahden henkilön varaan. Kokevat, että heillä on tehtävä. Olisi hienoa, jos samalla henkilöllä ei olisi montaa roolia.” [H2]

”Vastuualueisiin pitää saada henkilöt, jotka osaavat niistä jotain sanoa.” [H3]

Johtokunnan kokouksista todettiin, että ne toisinaan kestävät melko pitkään, koska esityslistalla on paljon asioita tai keskitytään liian paljon yhden jaoston asioihin. Johtokunnan tulee kuitenkin miettiä koko seuran asioita eikä vain yhden jaoston. Toki, kuten edellä mainittiin, on hyvä, että johtokunta tietää pääpiirteissään kaikki seuran asiat. Vaikka esityslistaa saadaan karsittua, yksi haastateltavista totesi, että asioista pitää keskustella eikä vain lyödä nuijaa pöytään, kun asia tuodaan kokoukseen valmisteltuna. Enemmän toivotaan sitä, että jaostot hoitavat asiansa itsenäisesti ja tuovat terveisensä edustajiensa kautta johtokunnalle. Samalla johtokunta kertoo omat terveisensä, jotka viedään edustajien kautta takaisin jaostoille.

”Kokouksissa on liikaa asioita, toisaalta ei voi myöskään asioita valmistella etukäteen. Poliitikassa voi tehdä niin, että on esittelijät tai valmistelijat, mutta seuratoiminnassa johtokunnassa keskustellaan asioista, mutta miten vähennetään asioita listalta.” [H2]

”Johtokunnan kokouksissa ei pitäisi miettiä, mm. kuka on DJ, kuka järjestää kauden avaustapahtuman.” [H1]

Kehitysehdotuksissa yksi haastateltavista totesi, että seuraan tulisi perustaa nuorisoparlamentti, joka toisi seuran nuorten toimijoiden ja pelaajien ääntä kuuluviin. Tämä on myös yksi johtamisen laatutekijöistä, joka seurassa on vain riittävällä tasolla. Monesti seuroissa johtokunnan jäsenet ja toimijat ovat aikuisia, joilla on monta vuotta

elämäkokemusta takanaan, mutta harvemmin on annettu nuorille ääniä. Vaikka tämä ei liity suoranaisesti johtokuntaan, voisi johtokunnan työskentelyä kehittää kutsumalla seuran nuoria pelaajia ja toimijoita johtokunnan kokouksiin tuomaan oman mielipiteensä esille. Nuorilla toimijoilla ja pelaajilla on omat näkemyksensä asioihin, ja heidän kauttaan saadaan esimerkiksi tärkeää tietoa siitä, mitä sosiaalisen median kanavia lapset ja nuoret eniten käyttävät, eli miten heidät parhaiten tavoittaa.

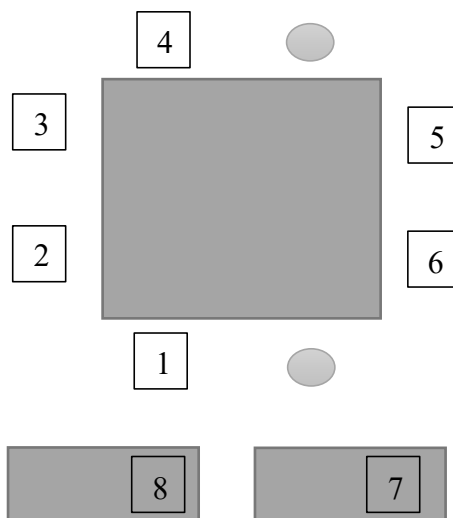
7.5 Havainnoinnin tulokset

Havainnointia tehtiin johtokunnan kokousten aikana tammi-kesäkuussa 2020. Toimistolla pidettävien kokousten aikana havainnoitiin istumajärjestystä, puheenvuorojen määrää ja keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Koronan vuoksi johtokunta järjesti huhtikuun aikana myös viisi videopalaveria, jonka aikana toteutettiin myös havainnointia eri näkökulmista. Etäpalaverien aikana havainnoitiin puheenvuorojen määrää, kokouksen pituutta ja asiassa pysymistä. Lisäksi tutkittiin johtokunnan esityslistoja ja pöytäkirjoja kausien 2017–2020 ajalta, jotta pystyttiin vertailemaan, onko eri puheenjohtajalla ollut vaikutusta kokousten kulkuun ja keston. Seuralle valittiin kaudelle 2018 uusi puheenjohtaja, joka jatkaa edelleen tässä roolissa.

Johtokunnan kokousten havainnointi

Toimistolla pidettävissä kokouksissa havainnoitiin istumajärjestyksiä, puheenvuorojen määrää ja keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Tammi-maaliskuun kokouksissa istumajärjestyksissä ei tapahtunut muutoksia. Kuviossa 11 on kuvattu johtokunnan jäsenten ja taloudenhoitajan istumapaikat. Puheenjohtaja istuu lähes aina paikassa 1, sihteeri paikassa 6, varapuheenjohtaja paikassa 8 ja taloudenhoitaja paikassa 7. Muut johtokunnan jäsenet istuvat pääsääntöisesti vakioipaikoillaan 25. Paasolaisen mukaan (2011, 27–28) vakioistumapaikat tuovat turvallisuuden tunnetta ja puheenjohtajan lähetyvillä istuvat yleensä ne, jotka kokevat olevansa vahvimmissa asemassa. Istumajärjestyksen muuttaminen saattaa muuttaa keskinäistä valtapeliä ja vuorovaikutussuhteita. Toisinaan olisi hyvä rikkoa rutiineja ja istua jossain muualla. Myös uusi johtokunnan jäsen voi tuoda muutoksia istumajärjestykseen, koska hän ei ole tietoinen aiemmista istumapaikoista. Tietämättään hän horjuttaa rutiineja, mikä voi olla hyväksi. Etäkokouksissa ei samanlaista havainnointia voitu tehdä, koska johtokunta ei

ollut fyysisesti läsnä toimistolla. Etäpalavereissa osa halusi pitää kameraa päällä, toiset eivät. Yksi johtokunnan jäsenistä kävi lenkillä palavereiden aikana, mikä ei olisi ollut mahdollista toimistolla pidettävissä kokouksissa.



Kuvio 11. Johtokunnan jäsenten istumajärjestys kokouksissa

Etäpalavereiden osalta havainnoitiin myös kokousten pituutta ja asioissa pysymistä. Huhti-kesäkuun aikana pidettiin varsinaisia etäkokouksia kolme, joiden kesto oli keskimäärin 80 minuuttia, ja ylimääräisiä kaksi, jotka liittyivät edustuksen pelaamiseen kaudella 2020. Fyysisiä palavereita pidettiin tammi-maaliskuun aikana kolme, joiden kesto oli keskimäärin 155 minuuttia. Etäkokouksissa asioita käsiteltiin nopeammin, vaikka esityslistalla oli asiakohtia suurin piirtein saman verran kuin fyysisissä palavereissa. Puheenvuorojen määrissä ei näkynyt laskua etäkokouksissa, mutta puheenvuorojen kestot olivat lyhyempiä. Videopalavereissa harvemmin puhuttiin asian vierestä tai yhtään ylimääräistä, koska näistä puuttui kokonaan keskinäinen vuorovaikutus, eikä enää heitetty vitsiä sopivaan väliin, vaikka niin olisi tehty fyysisissä palavereissa.

Myös haastatteluissa nousi esiin se, että johtokunnan kokoukset kestävät liian kauan. Taulukon 8 perusteella palavereiden kesto on kuitenkin laskusuunnassa, ja esimerkiksi keväällä etäpalaverit kestivät maksimissaan 100 minuuttia, vaikka esityslistoissa oli paljon asioita. Jos tavoitteena on pyrkiä lyhyempiin palavereihin, niin jatkossa palaverit kannattaa järjestää etänä. Toisaalta tällainen ajatustapa ei kuitenkaan palvele, jos

halutaan edistää nimenomaan johtokunnan keskinäistä vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä. Johtokunnan palaverit ovat paikka, jossa keskustellaan seuran asioista, mutta samalla myös mahdollisuus luoda erilaisia yhteistyöverkostoja, jos on päässyt tutustumaan johtokunnan jäseniin. Etäpalaverit eivät anna tähän mahdollisuutta.

Pöytäkirjojen ja esityslistojen tutkiminen

Johtokunnan kokouksia järjestetään vuosittain 13-15 kappaletta eli keskimäärin siis kerran kuussa, ja tarvittaessa on pidetty sähköpostikokouksia kiireellisten asioiden osalta (taulukko 8). Kaudella 2017 seuralla oli eri puheenjohtaja kuin kausina 2018-2020. Vaikka palavereiden kokonaiskesto kaudella 2018 nousi, luku on jo seuraavana kautena lähtenyt laskuun ja kaudella 2020 selkeästi pienentynyt. Kuten aiemmin to-dettiin, etäpalavereilla on ollut vaikutusta palavereiden keston, joten luku ei välttämättä kerro koko totuutta. Vertailuun olisi hyvä kuitenkin saada tulevan kauden luvut, jotta nähdään, ovatko luvut oikeasti laskusuunnassa.

Taulukko 8. Pöytäkirjojen ja esityslistojen perusteella kerätyt luvut

	2017	2018	2019	2020
Palavereiden määrä	15	15	14	13
Palavereiden kesto minuutteina	1867	2116	1895	1291
Palavereiden kesto keskimäärin minuutteina	124,5	141,1	135,4	99,3
Palavereiden asiakohdat	161	132	114	110
Palavereiden asiakohdat keskimäärin	10,7	8,8	8,1	8,5

Vaikka palavereiden kokonaiskesto nousi kaudella 2018, asiakohdien määrä oli laskusuunnassa. Kaudella 2017 asiakohdia on ollut suhteessa enemmän kuin kaudella 2020, ja laskua on nähtävissä myös puheenjohtajavaihdojen jälkeen kaudella 2018. Kausina 2019–2020 esityslistat ovat noudattaneet samaa kaavaa, kun asiakohdat ovat pääpiirteissään olleet samat. Toki ylimääräiset kokoukset koskivat yleensä vain yhtä tai kahta asiaa, samoin puhelin- ja sähköpostikokoukset. Vakioesityslista helpottaisi uuden ja vanhan puheenjohtajan työtä, kun voi käyttää samaa pohjaa joka kokouksessa.

Havainnointien perusteella vuosikelloihin nostettiin asioita, jotka toistuvat vuodesta toiseen ja jotka pitää aina muistaa huomioida. Johtokunnan kokousten esityslistoja ja

pöytäkirjoja tutkimalla pystyttiin laatimaan johtokunnalle esityslistamalli, jota voidaan käyttää riippumatta siitä, kuka toimii puheenjohtajana. Esityslistoista ja pöytäkirjoista saatiin myös osviittaa siitä, millaisia tehtävänkuvia johtokunnan jäsenillä tulisi olla. Esimerkiksi olosuhteiden kehittämiseen tarvitaan oma vastuhenkilö ja/tai -tiimi, koska erityisesti pääkentän olosuhteita on vuosien varrella kehitetty paljon. Vaikka havainnoinnin perusteella etäpalaverit ovat lyhyempiä kuin fyysiset palaverit, voisi kuitenkin hybridimallia miettiä myös UPV:n johtokunnassa ja vuosikokouksissa. Tavoitteena on saada mahdollisimman moni paikalle kokouksiin, ja jos pystyy etänä osallistumaan, niin tällainen mahdollisuus on hyvä tarjota. Seuran sääntöihin on siinä tapauksessa hyvä kirjata, että jatkossa johtokunnan kokoukset ja myös vuosikokoukset voidaan järjestää paikan päällä ja etänä.

8 KEHITTÄMISTYÖN TUOTOKSET

8.1 Toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia

Kehittämistyön aikana UPV:lle on mietitty uusi toiminta-ajatus, visio, missio, arvot ja strategia. Uusi toiminta-ajatus perustuu pitkälti niihin pohdintoihin, joita tehtiin ensimmäisen strategiapäivän aikana tammikuussa 2020. Vanhaan toiminta-ajatukseen lisättiin uusia ulottuvuuksia, sillä pesäpallo lajina ja liikkeenä on muuttunut aikojen saatossa paljon.

UPV:n uusi toiminta-ajatus on seuraava:

Seuran tarkoituksena on edistää ihmisten liikkumista ja hyvinvointia tarjoten kaiken ikäisille mahdollisuuksia harrastaa eritasoista pesäpalloa ja siihen liittyvää toimintaa niin kilpailu- kuin harrastemielessä. Seura on lasten kasvatuksen tukena ja tarjoaa kaikille mahdollisuuden olla osana yhteisöä tarjoten muun muassa elämyksiä tapahtumien muodossa. Seura tarjoaa myös mahdollisuuden kouluttautua pesäpallon eri osa-alueilla.

Arvot

Seuran uudet arvot pohjautuvat enimmäkseen myös ensimmäisen strategiapäivän keskusteluihin. Toki uusien arvojen laadintaan ovat vaikuttaneet muut aivoriihet ja haastattelut. Arvojen lukumäärää vähennettiin seitsemästä neljään, jotta ne olisi helppo muistaa, ja niiden jalkauttaminen olisi helpompaa. UPV:n uudet arvot ovat perheajattelu, tavoitteellisuus, vastuullisuus ja yhteisöllisyys. Perheajattelun takana on ajatus siitä, että UPV tarjoaa harrastuksen jokaiselle perheenjäsenelle vauvasta vaariin. Seurassa lapset ja aikuiset voivat harrastaa pesäpalloa, mutta samalla myös talkootyötä eri rooleissa on tarjolla. Tavoitteellisuudella ajetaan takaa sitä, että UPV on kilpailu- ja harrasteurheiluseura. Vaikka seuran tavoitteena on kasvattaa huippu-urheilijoita, tarjotaan myös mahdollisuus harrastaa. Vastuullisena seurana UPV pitää huolta omistaan ja toimintaympäristöstään. Seura toimii kasvattajana perheen ja koulun ohella, sekä osallistuu aktiivisesti niin Ulvilan kaupungin kuin muiden yhteistyökumppaneiden toimintaan. Seuran tärkein arvo on yhteisöllisyys. UPV:ssä toimijat, pelaajat, vanhemmat ja talkoolaiset muodostavat seuran, seura olemme me. UPV:ssä puhalletaan yhteen hiileen, ja jokaisella on hauskaa hyvässä seurassa. Yhteisillä tapahtumilla ja avoimuudella parannetaan yhteisöllisyyttä.

Visio

Kotterin (2012) mukaan visio on yhdistyksen tulevaisuuden tahtotila, joka antaa suunnan ja perustelun yhdistyksen tekemiselle ja toiminnalle. Visio tarjoaa toivoa ja uskottavuutta, ja sen laatimiseen tarvitaan sekä aivoja että sydäntä. UPV:n uusi visio on tila, johon seura haluaa päästä. Jos visiota ei olisi tai se olisi liian helppo saavuttaa, toiminta ei välttämättä kehittyisi ollenkaan. Vision saavuttamisen eteen pitää tehdä töitä, ja se pitää myös huomioida strategiaa laadittaessa. UPV:n uusi visio on:

UPV on tavoitteellinen, yhteisöllinen ja positiivisen ilmapiirin omaava huippupesisseura, joka mahdollistaa harraste- ja kilpaurheilupolut jokaiselle harrastajalle.

Strategia

Uusi strategia pohjautuu enimmäkseen aivoriihissä ja haastatteluissa esiin nostettuihin asioihin. Myös SWOT-analyysi vaikutti strategian laatimiseen, jotta heikkoukset voi-

daan jossain kohtaa muuntaa vahvuudeksi ja uhat mahdollisuuksiksi. Strategia on laadittu vuosille 2021–2025, ja sen punaisena lankana on ajatus eteenpäin menemisestä yhdessä. Yksin ei tätä strategiaa voida toteuttaa, mutta ei myöskään pelkästään johtokunnan toimesta. Tämän strategian läpiviemiseen tarvitaan kaikkia seuran toimijoita, pelaajia, vanhempia ja talkoolaisia. Strategiassa on kolme teemaa, joille on mietitty päämäärät, keinot, aikataulu, mittarit ja vastuuhenkilöt/-tahot. Teemat ovat Kohti huippua, Harraste- ja kilpaurheiluseura ja Yhteisöllinen seura. Kuvassa 1 näkyy teemoittain päämäärät ja keinot. Mittarit ja vastuuhenkilöt/-tahot löytyvät liitteestä 1, jossa strategia on kokonaisuudessaan.

TEEMA	PÄÄMÄÄRÄT	KEINOT
KOHTI HUIPPUA	VAHVA TAUSTAT	Ihmismetsästys
		Tehtäväkuvien ja -jaon selkeyttäminen
		Vuosikello
	LAADUKAS VALMENNUS	Laaja valmennustiimi
		Valmentajasopimukset väh. 2+1 -vuotisia
	PELAAJAPANKKI	Junioreista haastajaryhmä kaudesta 2021 eteenpäin
		Edustuksen valmennustiimi ottaa vastuuta D-B-ikäisten pelaajapolusta Pelaapolku kunnossa paperilla
	NÄKYVÄ EDUSTUSJOUKKUE	Edustuksella oma markkinointivastaava
Somekalenteri		
HARRASTE- JA KILPAURHEILU-SEURA	PALKATTU JUNIORIPÄÄLLIKÖ	Tukihakemusten teko rahoituksen varmistamiseksi
		Headhunting
	TOIMIVA PELAAJAPOLKU NIIN TYTÖISSÄ KUIN POJISSA	Edustuksen valmennustiimi ottaa vastuuta D-B-ikäisten pelaajapolusta
		Juniorijaosto vastaa G-E -ikäisten pelaajapolusta
HARRASTEPESTÄ KAIKILLE	Aikuisten harrasteryhmä jatkuu	
	Lasten harrasteryhmä perustettu Senioripesisryhmä perustettu	
YHTEISÖLLINEN SEURA	SEURAN SISÄINEN YHTEISTYÖ PAREMMAKSI	Toisen joukkueen harjoitusten vetäminen
		Valmentaja-, joukkueenjohtaja- ja rahastonhoitajatapaamiset/-kerhot Seura-/tyhyypäivät
	YHTEISTYÖKUMPPANI-TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	Kumppaniyhteistyötoiminnan kehittäminen
		Jäsenetötoiminnan kehittäminen Yhteistyökumppaniesittelyt otteluissa ja sosiaalisessa mediassa
UPV NÄKYVÄ KYLLÄ	Fanituoteverkkokaupan avaaminen	
	Markkinointitapahtumat	

Kuva 1. UPV:n uuden strategian teemat, päämäärät ja keinot

Kohti huippua -teeman ympärille on sidottu UPV:n edustusjoukkueen toiminta. Jotta seurasta voisi jossain kohtaa tulla Superpesisseura, pitää taustojen, valmennuksen, pelaajiston ja markkinoinnin olla kunnossa. UPV:n edustusjoukkueen asioita hoitaa tällä hetkellä miesjaosto, ja taustaryhmä kerää varoja edustusjoukkueen toimintaan. Kuten haastatteluissa todettiin, miesjaostossa ja taustaryhmässä käsipareista on pulaa. Tarvi- taan lisää ihmisiä, jotta toiminta olisi leveämmillä hartioilla. Ensiksi pitää miettiä tar- kemmin miesjaoston ja taustaryhmän työnjakoa sekä tehtäväkuvia. Kun tämä on

tehty, voidaan laatia Karreisen ym. (2017, 12) esittelemä vapaaehtoistarjotin, jonka avulla on helpompi rekrytoida uusia vapaaehtoisia. Vapaaehtoistarjotin ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan on myös käynnistettävä ihmismetsästys, jotta uusia vapaaehtoisia löytyisi. Yhdeksi keinoksi on nimetty vuosikello, joka tehdään jo tämän työn aikana. Vuosikello selkeyttää työnjakoa, kun yhdestä dokumentista löytyy kaikki tarvittava tieto tehtävien osalta.

Huipulle pääseminen vaatii myös laadukasta valmennusta ja pelaajia. Laajalla valmennustiimillä saadaan taakkaa jaettua tasapuolisemmin, kun kukin valmentaja voi keskittyä omaan osa-alueeseensa. Pitkäjänteisyydellä joukkuetta saadaan kehitettyä vuosien aikana, kun valmentajasopimukset laaditaan vähintään kahdeksi vuodeksi. Huippupesäpalloa pelataan huippupesäpalloilijoilla. Aivoriihissä ja haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, ettei edustuksella ole muutaman vuoden päästä pelaajia, jos pelaajapolkua ei saada kuntoon. Siksi strategiassa halutaan panostaa sekä pelaajapolun alku- että loppupäähän. Edustus ottaa vastuuta vanhempien ja juniorijaosto nuorempien junioreiden pelaajapolusta. Konkreettinen toimenpide on haastajaryhmän perustaminen junioreista, joilla on mahdollisuus päästä edustuksen harjoitusrinkiin training campin kautta, ja jotka tulevaisuudessa mahdollisesti myös pelaavat edustuksessa. Huipulla olevan joukkueen pitää näkyä sosiaalisessa mediassa. Siksi edustusjoukkueella tulee olla nimetty markkinointivastaava, ja heille pitää laatia sosiaalisen median kalenteri, johon on tehty suunnitelma julkaisuista talvi- ja kesäkauden aikana.

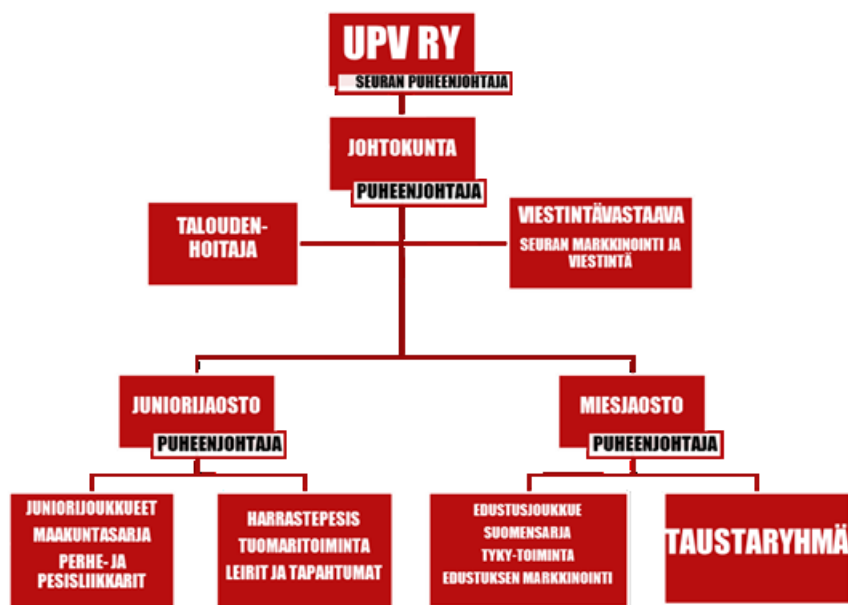
Toinen teema pyörii harraste- ja kilpaurheiluseura-ajatuksen ympärillä. Edellä mainittu pelaajapolku on yksi tärkeä elementti strategian toteuttamisessa. Seuralle tulee laatia pelaajapolku niin tytöille kuin pojille, ja pelaajapolusta kantavat vastuuta niin mies- kuin juniorijaosto. Yhdessä tekemällä saadaan paljon aikaan. Jotta harrasteurheiluseura-ajatus toteutuu, tulee harrastepesistä tarjota kaikille. UPV:ssä toimii tällä hetkellä aikuisten harrasteryhmä, ja kesäisin kuntopesissarjassa liikutetaan yli 200 aikuista ja nuorta. Seuraan tulisi kuitenkin perustaa lapsille oma harrasteryhmä, ja muutamana vuoden ajan on muhinut ajatus myös senioripesisryhmästä. Uuden toiminnan avulla seuralla olisi mahdollisuus hakea Tähtiseurasinettiä aikuisten osalta viimeistään vuonna 2024. Kuitenkin yksi tärkeimmistä kehityskohteista, joka nousi esiin niin aivoriihissä, SWOT-analyysissä kuin haastatteluissa, on junioripäällikkö, tarkemmin sanottuna sellaisen palkkaaminen. Junioripäällikkö pystyisi keskittymään pelaajapolun

alkupäähän, toimimaan joukkueiden tukena ja kehittämään seuraan jotain uutta. Intohimoisena tavoitteena on se, että seurassa olisi palkattu junioripäällikkö viimeistään vuonna 2023.

Kolmas teema nitoutuu yhteisöllisyyden ympärille. Yhdessä eteenpäin -sloganilla halutaan nimenomaan terävöittää sitä, että yhdessä ja yhteistyöllä pääsemme eteenpäin. Yhteisöllisyydellä halutaan parantaa niin sisäistä kuin ulkoista yhteistyötä. Seuran sisäistä yhteistyötä pyritään parantamaan erilaisilla tapaamisilla, kerhoilla, valmentajavierailuilla sekä seura- ja tyhypäivillä, jotta päästään tutustumaan muihin toimijoihin ja joukkueisiin, sekä mahdollisesti ammentamaan hyväksi havaittuja toimintatapoja toisesta joukkueesta. Yhteistyökumppanitoimintaa kehittämällä saadaan mahdollisesti myös ulkoista yhteistyötä parannettua. Entistä enemmän yhteistyökumppanit haluavat vastinetta rahoilleen, joten erilaisia ja uusia yhteistyömuotoja on kehitettävä. Yksi haastateltavista toivoi, että UPV näkyisi lähialueilla paremmin. Hän haluaisi, että Ulvilassa näkyisi ihmisiä UPV:n vaatteet päällä. Tätä pyritään mahdollistamaan avaamalla fanituoteverkkokauppa, josta UPV:n fanit ympäri Suomen voivat ostaa fanituotteita. Lisäksi erilaiset markkinointitapahtumat tuovat näkyvyyttä, ja siksi on tärkeää osallistua esimerkiksi Ulvilan kaupungin järjestämiin tapahtumiin.

8.2 Hallitustyöskentelyn kehittäminen

Yhtenä tämän työn tavoitteena oli laatia johtokunnalle tehtävänkuvat, ja yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millainen on toimiva johtokunta. Jotta johtokunnan toimintaa voidaan kehittää, pitää myös miettiä, millainen organisaatio seuralla on. Näin saadaan mietittyä jokaiselle toimielimelle vastuualue ja -henkilöt. Seuran päivitetty organisaatiokaavio löytyy kuvasta 2. Kuten aiemmin todettiin, tärkein ero yhdistyksen ja hallituksen kokouksen välillä on se, että yhdistyksen kokouksessa päätetään kaikista yhdistykselle tärkeistä asioista ja hallituksen kokouksessa toimeenpannaan yhdistyksen kokouksen päätökset. Hallitus on siis yhdistyksen valitsema toimeenpaneva elin. (Välke & Miettinen 2013, 15–16; Yhdistyslaki 503/1989, 23§.)



Kuva 2. Seuran organisaatiokaavio

Organisaatiokaaviossa ylimpänä toimii UPV ry, jonka puheenjohtaja on seuran puheenjohtaja. Seuraava toimielin on johtokunta, jonka puheenjohtaja on yleensä myös seuran puheenjohtaja. Johtokunnan alapuolella on kaksi toimielintä: mies- ja juniorijaosto, joille on määritelty omat vastuualueensa. Lisäksi seuralla on taloudenhoitaja ja viestintävastaava, jonka vastuulla on seuran markkinointi ja viestintä. Taloudenhoitaja muodostaa yhdessä joukkueiden rahastonhoitajien kanssa oman ryhmänsä, kuten myös seuran viestintävastaava joukkueiden viestintävastaavien kanssa. Juniori- ja miesjaostolla on oma puheenjohtajansa, ja jaostot vastaavat omasta toiminnastaan ja taloudestaan. Kukin jaosto ja seura laativat aina joka kaudelle oman toimintasuunnitelman ja budjetin. Miesjaoston alla toimii myös taustaryhmä, jonka vastuulla on edustusjoukkueen varainkeruu. Erilaisilla asemavaltuuksilla voidaan esimerkiksi juniorijaoston puheenjohtajalle antaa oikeus allekirjoittaa junioreiden seurasiirot seuran puheenjohtajan sijaan, tai taustaryhmälle oikeus allekirjoittaa edustusjoukkuetta koskevat yhteistyösopimukset.

Haastatteluissa nostettiin esiin asioita, joilla johtokunnan toimintaa voidaan kehittää. Pääsääntöisesti toivottiin, että jokaisella johtokunnan jäsenellä on oma vastuualueensa, mutta vastuuhenkilön pitää olla sellainen, joka osaa tai tietää jotain siitä vastuualueesta. Esimerkiksi turvallisuusvastaavaksi ei pitäisi valita henkilöä, joka ei ymmärrä turvallisuudesta mitään. UPV:n johtokunnassa tulee jatkossa olla seuraavat vastuuhenkilöt: puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri, taloudenhoitaja, viestintä-,

turvallisuus-, olosuhde- ja juniorivastaava sekä miesjaoston edustaja. Alla on lueteltu roolit tehtävänkuvineen. Jos johtokunnassa ei ole henkilöitä, joille joku vastuualueista voidaan antaa, niin henkilö on etsittävä johtokunnan ulkopuolelta.

Puheenjohtaja

- Edustaa seuraa ulospäin
- Nimenkirjoitusoikeudellinen
- Työsuojelupäällikkö
- Seuran palkattujen työntekijöiden esimies
- Tekee esityslistat kokouksiin
- Juniorijaoston varapuheenjohtaja

Varapuheenjohtaja

- Puheenjohtajan varahenkilö
- Tiedotusvastaava, jos ei ole erikseen nimettyä seuran viestintävastaavaa

Sihteeri

- Pitää pöytäkirjaa kokouksissa ja jakaa pöytäkirjat johtokunnalle tiedoksi
- Hoitaa seuran paperityöt, jos seuralla ei ole palkattua työntekijää

Seuran taloudenhoitaja

- Toimii jaostojen taloudenhoitajana
- Tekee yhteenvetoon seuran taloudesta
- Kouluttaa joukkueiden rahastonhoitajia ja on heidän tukenaan

Seuran viestintävastaava

- Vastaa seuran viestinnästä
- Hallinnoi kotisivuja ja sosiaalisen median tilejä
- Kouluttaa tarvittaessa joukkueiden viestintävastaavia

Turvallisuusvastaava

- Vastaa siitä, että seuralla on päivitetty turvallisuussuunnitelma, ja että seuran päivittäisessä toiminnassa noudatetaan mahdollisuuksien mukaan suunnitelmassa olevia ohjeita
- On järjestyksenvalvojen ”esimies”
- vastaa yhteistyöstä paikallisten viranomaisten kanssa (poliisi, pelastuslaitos yms.)
- Kouluttaa joukkueiden turvallisuusvastaavat

Olosuhdevastaava

- Vastaa harjoitusolosuhteiden kehittämisestä
- Kokoo olosuhdetiimin, joka miettii, miten olosuhteita voidaan kehittää

Juniorivastaava/juniorijaoston puheenjohtaja

- Tuo johtokunnalle tiedoksi juniorijaoston terveiset
- Vie juniorijaostolle tiedoksi johtokunnan terveiset

Miesjaoston edustaja ja/tai puheenjohtaja

- Tuo johtokunnalle tiedoksi miesjaoston terveiset
- Vie miesjaostolle tiedoksi johtokunnan terveiset

Havainnoinnin perusteella johtokunnan kokouksia on varaa tehostaa. Oletettavasti edellä mainitut tehtäväkuvat tuovat ryhtiä kokouksiin, kun jokainen voi valmistautua kokouksiin etukäteen oman vastualueensa osalta. Pöytäkirjojen ja esityslistojen perusteella kokoukset ovat vuosien saatossa lyhentyneet, vaikka asiakohdat ovat pysyneet suurin piirtein samalla tasolla. Yhdessä haastattelussa todettiin, että kokouksissa keskitytään pitkälti yhden toimieliimen asioihin, vaikka pitäisi miettiä seuraa ja sen kehittämistä kokonaisuutena. Jos paukkuja laitetaan vaan yhteen toimieliemeen, muut tulevat kärsimään jossain kohtaa. Kokousten osalta toivottiin myös sitä, että katsotaan asioita yksi-kaksi kuukautta eteenpäin. Tässä apuna toimivat hyvin vuosikellot, joita on rakennettu tämän työn aikana. Kokousten esityslistat pitää vakioida, jotta saadaan kokouksiin tietynlainen rytmi. Kausien 2017–2020 pöytäkirjojen perusteella on laadittu uusi esityslistamalli. Järjestäytymiskokouksessa esityslista poikkeaa normaalin kokouksen esityslistasta, koska silloin järjestäydytään uutta kautta varten.

Esityslista on jatkossa tällainen:

1. Kokouksen avaus, läsnäolijat ja laillisuus
2. Edellisen kokouksen pöytäkirja
3. Jaostojen tilannekatsaus ja taloustilanne
4. Hankkeet
5. Viestintä
6. Olosuhteet ja turvallisuus
7. Vuosikello (tähän luetellaan tulevien 1-2 kuukauden asiat vuosikellon perusteella)

8. Muut asiat
9. Kokouksen päättäminen ja seuraava kokous

Johtokunnan toiminnan ja seuratoiminnan arviointiin löytyy lisää työkaluja taulukosta 7, mutta johtokunnan osalta vuosikello ja sen seuranta voidaan nostaa tässä osiossa yhdeksi tärkeimmistä arviointityökaluista. Vuosikellon avulla toimintaa voidaan suunnitella proaktiivisesti, eikä tarvitse aina vain keskittyä tulipalojen sammuttamiseen. Vuosikello ohjaa myös toimintaa ja auttaa ymmärtämään kokonaisuuksia ja asioita, jotka ovat joko johtokunnan vastuulla tai seurattavien listalla.

8.3 Vuosikellot

Vuosikellon avulla voidaan suunnitella ja seurata yhdistyksen toimintaa. Vuosikelloon viedään toimintakauden tapahtumat ja tehtävät, jotta siitä voidaan selkeästi katsoa, mitä pitää seuraavaksi tehdä ja mihin varautua. (Kuokkanen ym. 2018.) Tämän opinäytetyön tavoitteena oli luoda seuralle ja jaostoille vuosikellot, jotta toimintaa pystytään paremmin suunnittelemaan. Vuosikellot helpottavat myös esimerkiksi uusien johtokunnan jäsenten perehdyttämistä, kun dokumentista näkee suoraan, mitä johtokunnan toimintaan kuuluu vuoden aikana. Kuvassa 3 näkyy osa johtokunnan vuosikellosta, joka löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 2. UPV:ssä uusi kausi alkaa lokakuussa, jolloin esimerkiksi seuran johtokunta järjestäytyy, kun uusi kokoonpano on valittu syyskuun vuosikokouksessa. Johtokunnan vuosikellossa suurin osa tapahtumista ajoittuu loka-huhtikuun välille, kun taas touko-syyskuun aikana seuran pelit ovat käynnissä, jolloin ei tarvitse kuin kokousta.



Kuva 3. Osa johtokunnan vuosikellosta

Vuosikellot laadittiin myös juniore- ja miesjaostolle sekä taustaryhmälle toiminnan ja sen suunnittelun tueksi. Vuosikellot löytyvät liitteistä 3 ja 4. Mies- ja juniorijaoston sekä taustaryhmän osalta toiminnan suunnittelun painopiste on myös loka-huhtikuun aikana, mutta molemmissa jaostoissa tehdään työtä lisäksi pelikaudella, jotta uusi kausi saadaan aloitettua mahdollisimman sujuvasti. Miesjaoston ja taustaryhmän tehtävänä on pelikaudella miettiä tulevan kauden varainkeruuta sekä pelaaja- ja valmentajasopimuksia. Juniorijaostossa mietitään pelikauden aikana tulevan kauden pelaaja- ja valmentajarekrytointia sekä varataan seuraavalle kaudelle salivuoroja. Juniorijaostossa pitää myös valmistautua mahdolliseen LumiLokki-leiriin, jolle tehtiin oma vuosikello, mutta sitä ei tämän työn liitteistä löydy.

9 POHDINTA

Pesäpallo on kuulunut elämäni vuodesta 2001 lähtien, kun aloitin harrastamisen Po-markun Pyyssä. Liki kahdenkymmenen vuoden ajan olen toiminut lajin parissa monessa eri roolissa. Alkuvuosina pelasin ja toimin tuomarina, mutta UPV:ssä aloittaessani harrastus sai uusia muotoja. Toisen vuoden jälkeen minut valittiin johtokuntaan, jossa olen yhtä kautta lukuun ottamatta toiminut. Vastuullani on ollut niin naisten jouk-

kuue, viestintä kuin tuomari- ja junioritoiminta. Olen siis nähnyt ja kokenut lajin mukana paljon asioita. Suurimpaan osaan ystäväistäni olen tutustunut pesäpallon kautta. Tätä raporttia kirjoittaessani minulla alkoi yhdeksäs toimintakausi Ulvilan Pesä-Veikoissa. Kahdeksannen vuoden muistan ikuisesti koronapandemian ja tämän kehittämistyön vuoksi.

Kehittämistyön toimeksiantaja löytyi helposti, koska olen tradenomitutkinnon opinäytetyön tehnyt UPV:lle. Aihetta piti miettiä kauemmin, koska ylemmän ammattikorkeakoulun opinäytetyö vaatii paljon enemmän kuin perustutkinnon työ. Koska työssä piti olla kehittämisotetta, ja seurassa oli jo aiemmin puhuttu strategian uudistamisesta, päätin valita strategialähtöisen aiheen. Seuran johtokunta hyväksyi ehdotukseni, ja tässä sitä ollaan. Uuden strategian laatiminen ja hallituksen työskentelyn kehittäminen eivät ole aiheina helpoimmasta päästä. Vaikeuskerrointa lisäsi se, että seuralla ei ole ollut aiemmin resursseja tällaiseen kehittämistyöhön, mutta on todettava, että myös omat resurssini ovat olleet ääri rajoilla tämän työn takia johtuen nykyisistä rooleistani UPV:ssä. Koronapandemia toi osittain helpotusta useampaan rooliin, mutta samalla huomasin, että motivaationi tämän työn tekemiseen katosi samalla kertaa. Kymmenen kuukautta sitten aloitin aiheanalyysin teon, ja lopputulos on luettavissa tässä raportissa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli päivittää UPV:n strategia sekä laatia vuosikellot ja johtokunnan jäsenille toimenkuvat. Vuosikellojen ja toimenkuvien laatiminen sujuivat vaivattomasti. Kauden aikana tietyt asiat tehdään aina tiettyinä kuukausina, joten vuosikelloja varten piti vain kerätä lista asioista, joita kauden aikana tapahtuu, ja listata nuo asiat samaan dokumenttiin. Johtokunnan toimenkuvat oli myös helppo laatia, koska osalle johtokunnan jäsenistä on muodostunut vakiintuneet tehtävät roolin perusteella. Toimenkuvia piti vain täsmentää ja muutama uusi lisätä listaan. Haastavin osuus koko työssä alusta lähtien oli uuden strategian laatiminen. Piti miettiä, mitä tietoja tarvittiin, jotta strategian laatimisessa päästiin eteenpäin. Usein pohdin, että olenko kerännyt tarpeeksi paljon tutkimustietoa, jotta pystyn laatimaan uutta strategiaa. Aineistoja analysoidessani ainakin tuntui siltä. Vaikka aivorihiissä ei osallistujia ollut niin paljon, kuin halusin, niiden aikana saatiin kerättyä valtava määrä aineistoja, joiden avulla strategiaa, vuosikelloja ja toimenkuvia loppujen lopuksi laadittiin. Yhdessä te-

kemisen meininki ei osallistujamäärän perusteella toteutunut, mutta toisaalta laadullisessa tutkimuksessa määrä ei ratkaise vaan laatu. Toki olisin toivonut parempaa osallistumisprosentti, mutta aina ei kaikki toiveet toteudu.

Tällä työllä haettiin myös vastauksia kysymykseen, millainen on laadukas seura johtamisen ja hallinnon näkökulmasta. Laadukkaan seuran viitekehyksenä toimi Olympiakomitean Tähtiseuraohjelman laatutekijät johtamisen ja hallinnon osalta, koska seura täytti vain osan näistä laatutekijöistä riittävällä tasolla. Apukysymyksillä haettiin vastauksia sille, mitkä ovat UPV:n strategia, visio, missio, arvot ja päätehtävät sekä millainen on toimiva johtokunta. Näihin kysymyksiin etsin vastauksia ensin teorian ja sitten tutkimuksellisen osion avulla. Tämän jälkeen laadin seuralle uuden strategian, vision, mission, arvot, vuosikellot ja johtokunnan jäsenten toimenkuvat. Tavoitteet toteutettiin, ja kysymyksiin saatiin vastaukset.

Vaikka seura sai tämän kehittämistyön ansiosta muun muassa uuden strategian, haastavinta tulee olemaan strategian toteuttaminen käytännössä. Käsipareja ei ole ikinä liikaa, ja talouden osalta tulee tekemään tiukkaa koronapandemian vuoksi. Lisäksi vaaditaan sitä, että koko seuraväki on halukas lähtemään yhdessä eteenpäin, toteuttamaan strategiaa ja toimimaan uusien arvojen mukaisesti. Lähtökohtaisesti tosiaan toivoin, että kahteen ensimmäiseen aivoriiveen olisi osallistunut enemmän henkilöitä, koska kyse on koko seuran tulevaisuudesta, ja jokaista tarvitaan strategian jalkauttamisessa, kuten toimeksiantajan palautteessa myös todetaan (liite 5). Vain aika näyttää, onko UPV viiden vuoden päästä sellainen seura, josta on tämän työn aikana visioitu. Toki strategian toteutumista pitää jatkossa seurata joka vuosi ja miettiä, miten sitä toteutetaan. Siksi johtokunnan vuosikelloon on lokakuulle lisätty maininta strategian toimenpiteistä. Näin voidaan arvioida edellisen kauden toimenpiteitä ja miettiä, mitä täytyy seuraavalla kaudella tehdä, jotta tavoitteet toteutuvat. Lisäksi vaaditaan aitoa lokkisydäntä, jotta asioita saadaan eteenpäin sekä pyyteetöntä talkoohenkeä ja uhrautumista yhteisen hyvän vuoksi.

Kehittämistyön tuotokset ovat konkreettisia työkaluja seuratoiminnan kehittämiseen. Vaikka alusta asti minulla oli selkeät sävelet siitä, mitä tällä opinnäytetyöllä halutaan saavuttaa, niin matkan varrella nousi esiin myös kehitysehdotuksia. Seuratoiminnan kehittäminen lähtee siitä ajatuksesta, että seuralle on mietittynä visio, missio, arvot ja

strategia. Lisäksi tarvitaan ihmisiä mukaan seuratoimintaan, enemmän insaidereita ja regulaareja. Seurassa pitäisikin pohtia, miten seuraan saadaan lisää uusia toimijoita ja talkoolaisia, jotta asiat eivät olisi vain muutaman henkilön vastuulla. Ongelmia ilmenee silloin, kun joku insaidereista lähtee, ja vie mukanaan paljon tietotaitoa ja osaamista. Raha motivoi tiettyjä henkilöitä, mutta tällainen ajattelutapa ei ole pidemmän päälle kannattavaa. Toki seuroilla voi olla palkattuja työntekijöitä, mutta suurinta osaa seuroista pyöritetään vapaaehtoisten voimin. Seuran ihmisistä on pidettävä huolta, jotta he viihtyisivät seurassa kauemmin kuin yhden vuoden.

Toinen kehittämissuositus nousi esiin myös haastattelussa ja on yksi johtamisen laatu-tekijöistä. Seuran nuorille toimijoille ja pelaajille tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa toimintaan. Vaikka kaikki toimijat kutsutaan esimerkiksi juniorijaoston kokouksiin, nuoret eivät välttämättä saa sanottua, mitä haluaisivat. Ehdotan, että seuraan perustetaan nuorisoparlamentti, johon kutsutaan kaikki seuran nuoret toimijat ja osa pelaajista, jotta heillä olisi mahdollisuus sanoa mielipiteensä. Parlamentissa esiinnouset asiat viedään johtokunnalle ja tarvittaessa myös jaostoille.

Uskon, että tästä työstä on hyötyä muille seuroille ja yhdistyksille. Vaikka konkreettisia tuotoksia ei pystytä suoraan hyödyntämään toisessa seurassa, niin ainakin tietyistä asioista saa apua oman seuran toiminnan kehittämiseen. Vapaaehtoistarjottimen malli sekä ymmärrys insaidereista, regulaareista, turisteista ja muukalaisista voivat helpottaa vapaaehtoisten rekrytoimista, koska silloin yhdistyksillä on parempi ymmärrys vapaaehtoisten motiiveista ynnä muista. Osa seuroista ja yhdistyksistä saattaa kuitenkin lähteä kehittämään aluksi vain yhtä osa-aluetta kerrallaan eikä näin laajaa kokonaisuutta kuin tässä työssä samalla kertaa. Tällainen kehittämistyö vaatii aikaa ja henkilöresursseja, joita monella seuralla ja yhdistyksellä ei ole. Toivottavasti tämän työn myötä UPV juhlii 65- ja mahdollisesti myös 70-vuotisjuhlavuottaan erilaisena seurana kuin nyt.

LÄHTEET

Aarresola, O. 2020. Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. KIHUN julkaisusarja, nro 70. https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/01/1fda4212-tutkimuksia-urheiluseuran-johtamisen-kysymyksista_1_2020_kihu_olympiakomitea.pdf

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Cornforth, C. 2002. The Governance of Public and Non-profit Organisations: What Do Boards do? London; New York: Routledge.

Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O.V. 2019. Hyvä hallitustyö. 8. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa: Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Eura Print Oy.

Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Tampere: Cityoffset Oy.

Heikkala, J., Krook, P. & Pekkarinen, H. 2014. Näe, koe, tee: Yhdistysten strategiaopas. Lahti: Aldus Oy. <http://www.heikkalaconsulting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/strategiaopas.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirvonen, E. Markkinoinnin tavoitteiden asettaminen SMART-kaavan avulla. Markkinoinnin kehittäminen. 11.5.2016. Viitattu 15.3.2020. <https://www.powermarkkinointi.com/blogi/markkinoinnin-tavoitteiden-asettaminen-smart-kaavan-avulla>

Itkonen, H., Heikkala, J., Ilmanen, K. & Koski, P. 2000. Liikunnan kansalaistoiminta - muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura.

Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut. 2020. Viitattu 7.2.2020. <https://www.kamk.fi/fi>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karreinen, L., Halonen, M. & Tennilä, M. 2017. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. 3. painos. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.

Kotter, J.P. 2012. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

- Kuokkanen, M., Myllyviita, A., Rosengren, P., Törrönen, A. & Iso-Markku, P. 2018. Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. Uudistettu painos. KSL-opintokeskus. <http://ksl.fi/wp-content/uploads/2018/10/Yhdistystoiminnan-kehittämisen-opas-verkkoversio.pdf>
- Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen: puheenjohtajan käsikirja. Juva: WSOYpro.
- Loimu, K. 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n www-sivut. 2020. Viitattu 4.5.2020. <https://www.liiku.fi/>
- Myllymäki, R. & Hinkka, T. 2016. Yhdistysjohtamisen opas: Yhdistys ei ole yritys. Karkkila: Ketterät Kirjat Oy.
- Mäkivalli, J. 2007. Kunniajuoksuja ja viistotaivalta: Ulvilan Pesä-Veikot 1957–2006. Pori: Ai-Ri Offset ky.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamisella liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Olympiakomitean www-sivut. 2020. Viitattu 19.1.2020. <https://www.olympiakomitea.fi/>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2020. Koronapandemian akuutit vaikutukset liikunta- toimialaan. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2020:1. Viitattu 13.8.2020. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2020/06/Koronapandemian-akuutit-vaikutukset-liikuntatoimialaan-VLN-2020.pdf>
- Paasolainen, S. 2011. Yhdistyksen hallituksen pelisäännöt: Yhteistyösopimuksella tuloksiin. Kerava: ProTaito Oy.
- Pesäpalloliiton www-sivut. 2020. Viitattu 12.1.2020. <https://www.pesis.fi/>
- Rantalainen. 2020. Urheiluseurojen talousopas. Viitattu 21.3.2020. https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/03/fc68387b-urheiluseurojen-talous-opas_2020.pdf
- Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry. Yhdistysten hyvä hallintotapa: suositus. 2015. Viitattu 1.5.2020. https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/hh-opas_nettiin.pdf
- Tahvanainen-Jaatinen, A. 2020. Osaava ja antoisa hallitustyöskentely. Webinaari. 6.5.2020. Opintokeskus Siviis.
- Tornikoski, P. 2020. Miljoonia (vai) morkkapaloja: Opaskirja yleishyödyllisen yhteisön varainhankintaan. Vaasa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Trochim, W.M.K. 2020. Qualitative Measures. Viitattu 17.5.2020. <https://conjointly.com/kb/>

Tuloverolaki. 1992. L.30.12.1992/1535.

UPV:n toimintakäsikirja. 2018. Viitattu 12.1.2020. <https://www.ulvilanpesaveikot.fi>

UPV:n www-sivut. Viitattu 12.1.2020. <https://www.ulvilanpesa-veikot.fi>

Verohallinnon www-sivut. Viitattu 21.3.2020. <https://www.vero.fi/>

Verohallitus. 2007. Urheiluseurojen arvonnäisävero ja tulovero. Viitattu 21.3.2020. <https://asiakas.kotisivukone.com/files/kjt.tarjoaa.fi/Talous/urheiluseurojenalvjatulo-vero.pdf>

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Välke, O. & Miettinen, L. 2013. Yhdistystoimijan opas. 2.painos. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto.

Wolf, T. 2012. Managing a Nonprofit Organisation. New York: Free Press.

Yhdistyslaki. 1989. L. 26.5.1989/50

LIITELUETTELO

LIITE 1: SEURAN STRATEGIA

LIITE 2: JOHTOKUNNAN VUOSIKELLO

LIITE 3: MIESJAOSTON JA TAUSTARYHMÄN VUOSIKELLO

LIITE 4: JUNIORIJAOSTON VUOSIKELLO

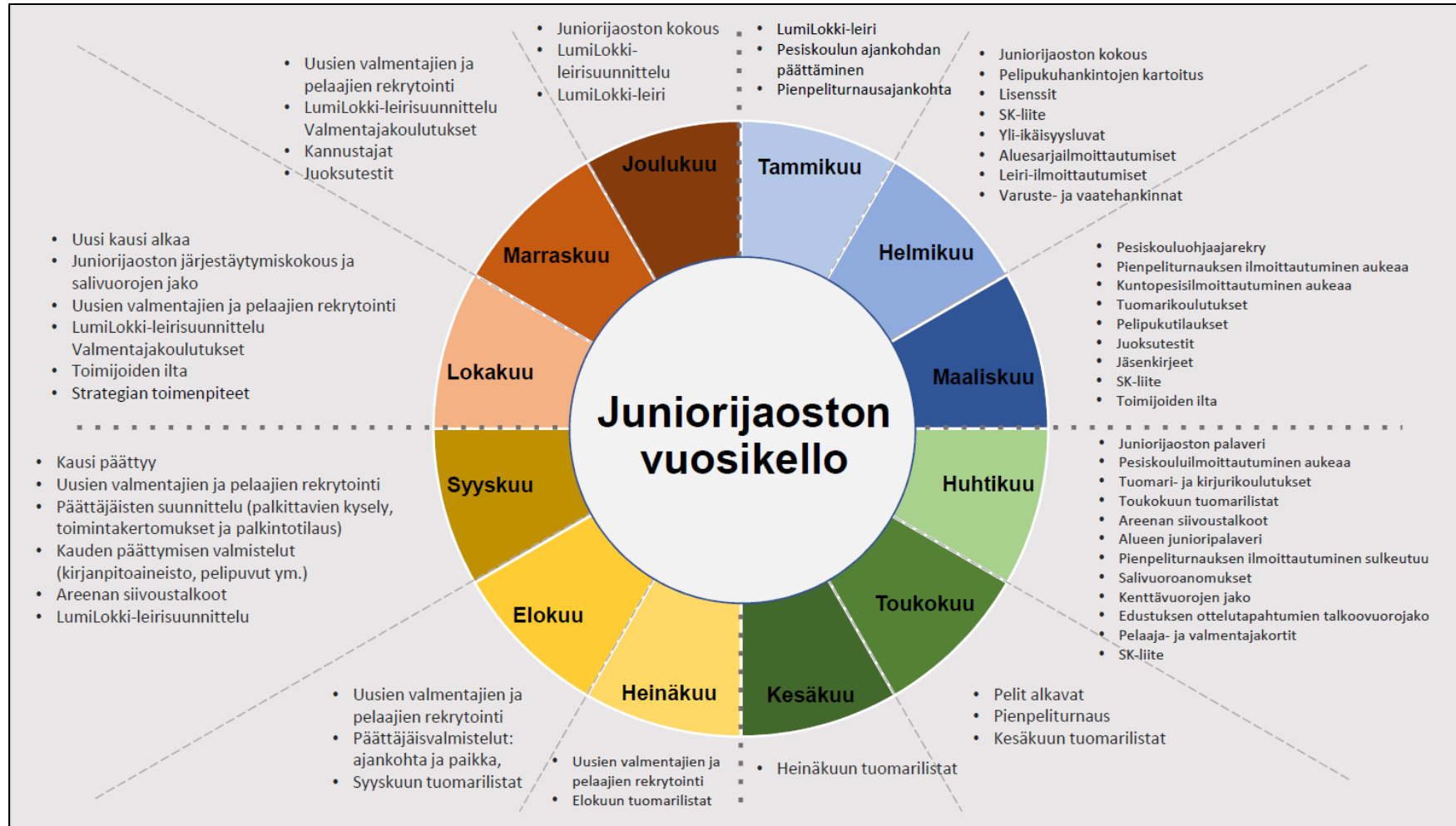
LIITE 5: TOIMEKSIANTAJAN PALAUTE

TEEMA	PÄÄMÄÄRÄT	KEINOT	AIKATAULU
KOHTI HUIPPUA	VAHVA TAUSTAT	Ihmismetsästys	2020-2025
		Tehtävänkuvien ja -jaon selkeyttäminen	2021
		Vuosikello	2020
	LAADUKAS VALMENNUS	Laaja valmennustiimi	2022
		Valmentajasopimukset väh. 2+1 -vuotisia	2022
	PELAAJAPANKKI	Junioreista haastajaryhmä kaudesta 2021 eteenpäin	Syksy 2020
		Edustuksen valmennustiimi ottaa vastuuta D-B-ikäisten pelaajapolusta	Syksy 2020
		Pelaapolku kunnossa paperilla	2021
	NÄKYVÄ EDUSTUSJOUKKUE	Edustuksella oma markkinointivastaava	Kevät 2021
		Somekalenteri	Syksy 2020
HARRASTE- JA KILPAURHEILU-SEURA	PALKATTU JUNIORIPÄÄLLIKÖ	Tukihakemusten teko rahoituksen varmistamiseksi	2021-2023
		Headhunting	2021-2023
	TOIMIVA PELAAJAPOLKU NIIN TYTÖISSÄ KUIN POJISSA	Edustuksen valmennustiimi ottaa vastuuta D-B-ikäisten pelaajapolusta Juniorijaosto vastaa G-E -ikäisten pelaajapolusta	Syksy 2020 Syksy 2020
HARRASTEPESTÄ KAIKILLE	Aikuisten harrasteryhmä jatkuu	Syksy 2020	
	Lasten harrasteryhmä perustettu	Syksy 2021	
	Senioripesisryhmä perustettu	Syksy 2022	
YHTEISÖLLINEN SEURA	SEURAN SISÄINEN YHTEISTYÖ PAREMMAKSI	Toisen joukkueen harjoitusten vetäminen	Joka kausi
		Valmentaja-, joukkueenjohtaja- ja rahastonhoitajataapaamiset/-kerhot	Joka kausi
		Seura-/tyhyypäivät	Joka kausi
YHTEISTYÖKUMPPANI-TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	YHTEISTYÖKUMPPANI-TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	Kumppaniyhteistyötoiminnan kehittäminen	2021-2022
		Jäsenetutoiminnan kehittäminen	2021-2022
		Yhteistyökumppaniesittelyt otteluissa ja sosiaalisessa mediassa	2021
UPV NÄKYVÄ KYLILLÄ	UPV NÄKYVÄ KYLILLÄ	Fanituoteverkkokaupan avaaminen	2021
		Markkinointitapahtumat	Joka kausi

TEEMA	PÄÄMÄÄRÄT	MITTARIT	VASTUUHENKILÖT/-TAHOT
KOHTI HUIPPUA	VAHVA TAUSTAT	Uusia jäseniä 1-3/kausi	Miesjaosto ja taustaryhmä
		Tehtävänkuvat kuvattuna keväällä 2021	Miesjaosto ja taustaryhmä
		Vuosikello valmis ja käytössä syksyllä 2020	Miesjaosto ja taustaryhmä
	LAADUKAS VALMENNUS	Valmennustiimissä vähintään 3 henkilöä	Miesjaosto ja taustaryhmä
		Sopimusten kestot	Miesjaosto ja taustaryhmä
	PELAAJAPANKKI	Haastajaryhmä perustettu	Edustuksen valmennustiimi
		Edustuksen harjoitusringissä junioreita väh. 2-4/kausi	Edustuksen valmennustiimi
		Pelaajapolku kuvattu	Juniorijaosto, valmentajat ja edustuksen valmennustiimi
NÄKYVÄ EDUSTUSJOUKKUE	Nimetty markkinointivastaava	Miesjaosto ja taustaryhmä	
	Somepäivityksiä talvella väh. 1 krt/vko ja kesällä 2 krt/vko	Markkinointivastaava ja edustusjoukkue	
HARRASTE- JA KILPAURHEILU-SEURA	PALKATTU JUNIORIPÄÄLLIKÖ	Junioripäällikkö palkattu viimeistään vuonna 2023 Sopiva henkilö löytyy	Johtokunta ja juniorijaosto Johtokunta ja juniorijaosto
	TOIMIVA PELAAJAPOLKU NIIN TYTÖISSÄ KUIN POJISSA	Edustuksen valmentajia ja pelaajia junioreiden reeneissa väh. 1 krt/kk Seuralla on vähintään yksi joukkue joka ikäluokassa (tytöt ja/tai pojat) kaudella 2023	Juniorijaosto, valmentajat ja edustus Juniorijaosto, junioripäällikkö
	HARRASTEPESISTÄ KAIKILLE	Aikuisten harrasteryhmän toiminta jatkuu kaudella 2021 Lasten harrasteryhmä perustettu syksyllä 2021 ja senioripesiryhmä perustettu syksyllä 2022 Tähtiseurasinetti aikuisten osalta saatu viimeistään vuonna 2024	Juniorijaosto, junioripäällikkö Juniorijaosto Juniorijaosto ja johtokunta
YHTEISÖLLINEN SEURA	SEURAN SISÄINEN YHTEISTYÖ PAREMMAKSI	Valmentajavierailuden määrä Tapaamisten ja kerhojen määrä Seura-/tyhypäiviä 2 x vuodessa	Juniorijaosto, miesjaosto Juniorijaosto, miesjaosto Juniorijaosto, miesjaosto, taustaryhmä ja johtokunta
	YHTEISTYÖKUMPPANI-TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	Uusien yhteistyökumppanien määrä Jäsenetuliikkeiden ja uusien jäsenien määrä Yhteistyökumppaniesittelyiden määrä	Johtokunta, juniorijaosto, miesjaosto ja taustaryhmä Johtokunta Viestintä- ja markkinointivastaavat
	UPV NÄKYVÄ KYLILLÄ	Verkkokauppa avattu ja myynnin määrä Tapahtumien ja osallistujien määrä	Viestintävastaava ja johtokunta Johtokunta, juniorijaosto, miesjaosto ja edustus







Kommentit opinnäytetyöstä

Opinnäytetyön tavoitteena oli päivittää Ulvilan Pesä-Veikkojen strategia sekä laatia vuosikellot ja johtokunnan jäsenille toimenkuvat pesäpallon ja seuran muuttuneessa toimintaympäristössä. Tavoitteet pohjautuivat Olympiakomitean Tähtiseuraohjelman hallinnon ja johtamisen laatutekijöihin. Kokonaisuus muodostui alkuperäistä suunnitelmaa laajemmaksi ja näin opinnäytetyön myötä seuralle saatiin myös uusi visio, missio ja arvot.

Uudet toimintamallit ja vuosikellot tulevat helpottamaan seuran päivittäistä tekemistä ja tekevät toiminnasta suunnitelmallisempaa sekä järjestelmällisempää. Strategiaan sitoutuneita toimijoita tarvitaan ja myös halua kehittää seuramme toimintaa. Seuraavaksi alkaa työ opinnäytetyössä esille tulleiden asioiden ja suunnitelmien maaliin saamiseksi. Muutosta ei kokonaisuudessaan saada varmaankaan toteutettua heti, mutta suunta tulee muuttumaan ja kaikki tulevat jatkossa kulkemaan kohti uutta yhteistä päämäärää. Näistä askelmerkeistä on hyvä lähteä viemään asioita eteenpäin. Tulee kuitenkin muistaa, että suunnitelmien läpiviemiseen tarvitaan kaikkia seuran toimijoita, pelaajia, vanhempia ja talkoolaisia. Toteutus ei onnistu pelkästään johtokunnan toiminnalla. Seura olemme ME.

Kiitos omasta ja seuran puolesta Marille opinnäytetyön tekemisestä sekä kaikesta tekemästasi työstä Ulvilan Pesä-Veikoissa. Hauskaa Hyvässä Seurassa

Jussi Väkiparta

Puheenjohtaja

Ulvilan Pesä-Veikot ry