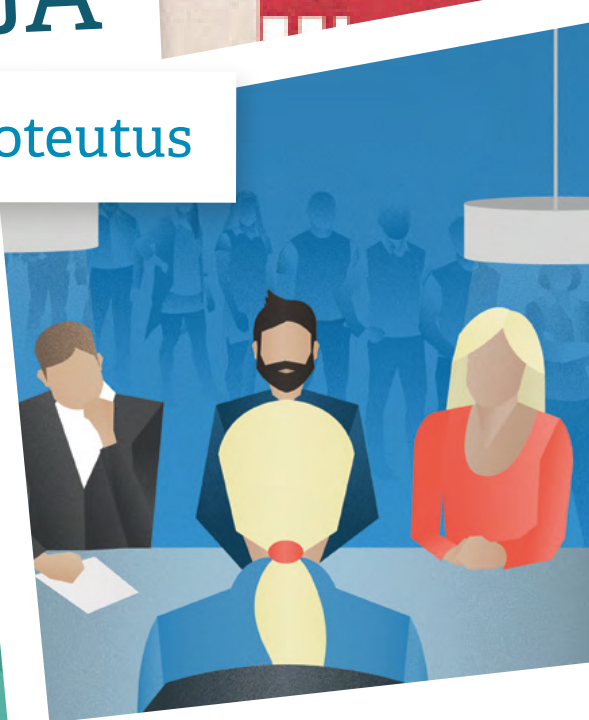




SEURA-AMMATTILAISEN PALKKAAMINEN -TYÖKIRJA

Kehittämishankkeen toteutus



Outi Aarresola ja Maarit Nieminen (toim.)

ISBN: 978-952-5676-83-9 (pdf)

Outi Aarresola ja Maarit Nieminen (toim.)

SEURA-AMMATTILAISEN PALKKAAMINEN -TYÖKIRJA: KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU

Copyright © 2016 KIHU

Kaikki oikeudet pidätetään. Tämän julkaisun tai sen osan jäljentäminen ilman tekijän kirjallista lupaa painamalla, monistamalla, äänittämällä tai muulla tavoin on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty.

ISBN: 978-952-5676-83-9 (pdf)

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU, Jyväskylä 2016

Jyväskylä 2016

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
<i>Outi Aarresola & Maarit Nieminen</i>	
Urheiluseurojen ammattilaistuminen	7
Ideasta työkirjaksi	7
2 SEUROJEN VALMISTAUTUMINEN PALKKAUKSEEN - NYKYTILANNE	12
<i>Johanna Hentunen</i>	
Perustietoja seuroista	12
Palkkaukseen valmistautuminen	13
3 SEURAKEHITTÄJIEN NÄKEMYKSIÄ SEUROJEN PALKKAUSPROSESSEISTA	17
<i>Maarit Nieminen</i>	
Seuran hyvä hallinto ja johtaminen: "Seuralla on selvät tavoitteet ja tarve palkkaukseen syntyy sitä kautta"	17
Rekrytointi: "Epäselvä tai liian laaja toimenkuva: ei tavoitteita seuralla, ei tavoitteita työllä"	19
Suhde vapaaehtoistyöhön: "Kuvitellaan, että vapaaehtoistyö vähenee"	19
4 CASE-ESIMERKIT URHEILUSEUROISTA	22
<i>Maarit Nieminen & Janne Pyykönen</i>	
CASE - pitkän tähtäimen suunnitelma	22
CASE - työnkuva ja rekrytointi	22
CASE - taloussuunnittelu	23
CASE - epäonnistunut palkkaus	24
5 HANKKEESSA POHDITTUA	27
<i>Outi Aarresola, Johanna Hentunen, Laura Härkönen, Kaisa Koivuniemi, Maarit Nieminen</i>	
Seurojen ammattilaistuminen	27
Työkirjan sisältöseikat	28
Työkirjan jalkautus ja apu seuroille	30
Hankkeen arviointi	30
LIITE: SEURA-AMMATTILAISEN PALKKAAMINEN - ASKELEET ONNISTUMISEEN - TYÖKIRJA	32

TIIVISTELMÄ

TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuottaa liikunta- ja urheiluseuroille työkirja tilanteeseen, jossa seurat ovat palkkaamassa ensimmäistä ammattilaista. Tarve työkirjalle kumpusi keskusteluista, joissa seurojen todettiin kohtaavan monia haasteita ammattilaisen palkkaamisessa: pitää hallita työnantajavastuut, kehittää johtamista ja hallintoa sekä sopeutua uuteen toimintakulttuuriin. Palkkaukseen valmistautuminen ei aina ole parhaalla tolalla, eivätkä seuratoimijat välttämättä tunne kaikkia onnistuneen palkkausprosessin edellytyksiä. Seurakehittäjien tai muiden asiantuntijoiden ulkopuolista apua hyödynnetään pääosin hyvin, mutta työkalu palkkausprosessin toteuttamiseen on puuttunut. Tässä kehittämishankkeessa luotu työkirja vastaa havaittuun tarpeeseen.

Hanke toteutettiin vuoden 2016 aikana. Hankkeen toteutusvastuu oli Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksella, mutta se tehtiin yhteistyössä Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiön LIKESin sekä Keski-Suomen Liikunnan (KesLi) kanssa. Hankkeen kuuden hengen työryhmä muodostui näiden organisaatioiden tutkijoista ja asiantuntijoista. Lisäksi hankkeessa avustivat Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaation (Valo) asiantuntijat. Hanketta rahoittivat pääasiassa opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Valo.

Työkirja työstettiin hankkeen työryhmässä ja siihen pyydettiin kommentteja muilta seuratoimintaa tuntevilta asiantuntijoilta. Hankkeen aluksi tarkasteltiin opetus- ja kulttuuriministeriön jakaman seuratuon seuranta-aineistoja palkkausprosesseihin liittyen. Lisäksi pyydettiin aluejärjestöjen ja lajiliittojen seurakehittäjiltä asiantuntija-analyysi työkirjan kannalta tärkeistä seikoista. Hankkeen käynnistyessä etsittiin vastaavia oppaita muilta yhdistystoiminnan toimialueilta, mutta niitä oli varsin vähän saatavilla. Myöhemmin hankkeen edetessä koottiin case-esimerkkejä liikunta- ja urheiluseuroista.

”Seura-ammattilaisen palkkaaminen – askeleet onnistumiseen” -työkirja sisältää kuusi vaihetta: 1. Nykytilan kuvaaminen ja perusasioiden jäntevöittäminen, 2. Seuran pitkän aikavälin suunnitelma, 3. Työnantajavastuiden jäsentäminen ja päätös palkkauksesta, 4. Rekrytointi, 5. Perehdytys ja työn tukeminen sekä 6. Toimintakulttuurin uudistaminen ja toiminnan arviointi. Näiden vaiheiden toteuttamiseksi työkirja tarjoaa konkreettisia työkaluja. Lisäksi hankkeessa luotiin yksinkertainen työkirjaan perustuva itsearviointimalli.

Avainsanat: urheiluseurat, liikuntaseurat, ammattilaiset, palkkaus, kehittäminen

JOHDANTO

1 JOHDANTO

Outi Aarresola & Maarit Nieminen

Urheiluseurojen ammattilaistuminen

Suomalaisten liikunta- ja urheiluseurojen ”ammattilaistuminen” on parin viime vuosikymmenen aikana ollut kiivasta. Vuonna 2012 arvioitiin, että suomalaisissa urheiluseuroissa oli jo noin 3500–4000 palkattua työntekijää¹, ja vuoden 2011 tietojen mukaan seuroissa toimi 850 päätoimista ammattivalmentajaa². Ammattivalmentajien lisäksi seuroissa työskentelee päätoimista henkilöstöä seuran hallinnossa. Päätoimisten työntekijöiden on arvioitu lisääntyvän vuosittain noin 5–10 %. He toimivat urheiluseuratyössä noin 500 000 vapaaehtoisen kanssa.¹

Kansainvälisesti tarkasteltuna seuratoiminnan ammattimaistuminen on yleinen trendi. Ammattimaistuminen tarkoittaa esimerkiksi erityisosaamiseen tukeutumista ja erilaisten systemaattisten toiminnanohjaustapojen käyttöönottoa. Usein ammattimaistumisella tarkoitetaan juuri ammattilaisten palkkaamista urheiluseuraan. Ammattimaistumisen kehittymiseen ovat vaikuttaneet muun muassa liikunta- ja urheilutoiminnan markkinaistuminen ja lisääntyneet laatuvaatimukset. Urheiluseurat ovat myös ottaneet yhteiskunnallisia palvelutehtäviä hoitaakseen.³ Urheiluseurojen jäsenyys on korvautunut osin kuluttajuudella, ja seuran rooli on muuttunut yhteisöstä palveluntarjoajaksi.⁴ Raja palveluiden ja asiakkuuksien sekä yhdistystoiminnan ja jäsenyyksien välillä on hämärtynyt.

Suomessa liikunta- ja urheiluseurojen ammattimaistumista on osaltaan edistänyt opetus- ja kulttuuriministeriön jakama nykymuotoinen seuratuki: vuodesta 2009 seurat ovat voineet hakea tukea päätoimisten palkkaukseen. Kuitenkin jo tätä ennen, vuodesta 1999 opetusministeriö on myöntänyt veikkauvoittovaroista tukea urheiluseuroille Nuoren Suomen kautta. Tukea oli vuoteen 2014 mennessä saanut yhteensä yli 6500 hanketta, joita oli tuettu yhteensä yli 20 miljoonalla eurolla.^{5,6}

Toiminnan ammattimaistuminen on asettanut ja asettaa tulevaisuudessa seuroille muutoshasteen. Osa seuroista on pystynyt kasvamaan isoiksi paikallisiksi toimijoiksi ja vakaiksi työllistäjiksi. Toisaalta ammattilaisten palkkaaminen ei ole aina sujunut kitkatta ja suunnitellusti, ja ongelmia on saattanut syntyä niin seurojen talouteen kuin toimintakulttuuriinkin⁷. Yhtä mieltä voitaneen olla siitä, että kun seura päättää ammattilaistua, on apu muutoshasteesta selviämiseen tervetullutta.

Ideasta työkirjaksi

Kaikki seurojen palkkausprosesseihin tutustuneet tuntevat tarinan, jossa seuran palkattu ensimmäinen ammattilainen on hukkaa työmäärään. Niitä tarinoita tuntuu riittävän. Muitakin haasteita palkkauksissa huomataan: työnkuvat ovat epämääräisiä ja ennen pitkää seurassa vallitsee pieniä näkemyseroja siitä, mihin suuntaan seuraa pitäisi viedä. ”Hyvän tyyppin” merkitys koko seuran toiminnalle tunnustetaan, mutta sellaisen löytämiseen ei olekaan selvää kaavaa. Oma lukunsa ovat palkkaushankkeet, jotka ovat ajaneet seuran taloudellisiin vaikeuksiin. Kuten Johanna Hentunen tässä raportissa kirjoittaa, osa seuroista valmistautuu palkkaushankkeisiin edelleen kovin kehnosti.

Käsillä oleva kehittämishanke sai alkusysäyksensä tämänkaltaisista keskusteluista. Hanke siis syntyi mitä

suurimmassa määrin arkisista tarpeista – tarvitaan palkkausprosessille toimiva konsepti. Perusteluita tälle löytyi eri suunnista: palkkaushankkeisiin osoitetut (seurojen omat tai avustuksina saatavat) resurssit tulisivat paremmin käytetyiksi, kun palkkausta ei tarvitsisi kantapään kautta opetella; seurakehittäjät saisivat työvälineen ja seuran toiminnasta tulisi uskottavampaa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Koska tarpeisiin vastaavaa opasta ei ollut saatavilla, päätettiin käynnistää kehittämishanke Seura-ammattilaisen palkkaaminen -työkirjan luomiseksi.

Hanke suunniteltiin toteutettavaksi yhteistyöhankkeena. Tarkoituksena oli, että hankkeessa hyödynnetäisiin kunkin tahon jo olemassa olevaa osaamista: Keski-Suomen Liikunnan seurakehittäjällä oli kokemusta seuratyöstä ja seuratyön kehittämisestä sekä seurojen haasteista työllistämisessä, Likesillä taas tietoa seurojen tilanteesta seuratuon arvioinnin kautta. KIHU ei ollut aiemmin juurikaan toiminut seurakehittämisen alueella, mutta tarjosi osaamista tiedonkeruuseen, projektin toteutukseen sekä työkirjan jäsentelyyn ja itse kirjoitustyöhön. Valon asiantuntijoita hyödynnettiin asiantuntija-apuna, muun muassa seurahallintoon ja palkkausprosessiin jäsentämiseen liittyen. Toimintatapana hankkeen toteutus oli uudenlainen: kehittämishankkeen pohjaksi tehtiin tutkijavetoisesti systemaattista tiedonkeruuta, mutta sisällöntuotannossa nojattiin ennen muuta seurakehittäjän kokemuksiin ja osaamiseen. Hankkeen työryhmä oli seuraava:

- Outi Aarresola (KIHU): vastuu hankkeen koordinaatiosta, työkirjan ja itsearviointi-mallin toteutus
- Maarit Nieminen (KIHU): hankkeen tiedonkeruu (asiantuntija-analyysi, muut oppaat ja case-esimerkit) ja hankkeen toteutus
- Laura Härkönen (KesLi): päävastuu työkirjan sisällöstä
- Johanna Hentunen (LIKES): seuratuon seuranta-aineiston tiedot ja osallistuminen hanketyöskentelyyn
- Kaisa Koivuniemi (LIKES): työhyvinvointiin liittyvät seikat työkirjassa ja osallistuminen hanketyöskentelyyn
- Janne Pyykönen (LIKES): case-esimerkin kokoaminen ja osallistuminen hanketyöskentelyyn

Heti hankkeen alussa kävi selväksi, että työkirjassa pitäisi käsitellä ammattilaisuuden edellyttämiä ja aiheuttamia muutoksia seuran toiminnassa laajemmin, ei vain työnantajana toimimisen osalta. Näin ollen työkirjaan sisällytettiin joitakin keskeisimpiä urheiluseuran johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Nämä katsottiin tarpeelliseksi senkin vuoksi, että kokemusten ja aihetta koskevan kirjallisuuden mukaan seuratoimijoiden voi olla vaikeaa ymmärtää yhdistystoiminnan eroja esimerkiksi liiketoimintaan verrattuna. Voitto tavoittelemattomalle organisaatiolle (kuten urheiluseuralle) tärkeä johtamisen perusasia on toiminnan tarkoituksen ja ydintehtävien määrittely. Myös toiminnan tavoitteet tulisi lausua julki, koska niille ei ole selvää vaadetta, kuten on taloudellisen voiton tavoittelu liiketoiminnassa. Lisäksi seuratoiminnalle on tyypillistä, että vain ammattilainen valitaan substanssiosaamisen perusteella, kun taas hallitustehtävät ovat luottamustehtäviä. Hyvä johtaminen vaatii usein päätöksentekoprosessien hiomista. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi erilaisia toimintasääntöjä tai käsikirjoja.⁸ Näihin kaikkiin urheiluseurajohtamisen kulmakiviin tartutaan myös työkirjassa.

Työkirjan tietopohjaksi kerättiin erilaista aineistoa. Ensinnä tarkasteltiin opetus- ja kulttuuriministeriön seuratuken saaneiden seurojen tietoja niiltä osin, kuin tiedot koskivat palkkaushankkeita. Näistä tiedoista on tähän raporttiin kirjoittanut Johanna Hentunen. Toiseksi etsittiin erilaisia oppaita sekä liikunnan ja

urheilun että muilta yhdistystoiminnan toimialueilta, kuten nuorisojärjestöistä ja sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Vastaavia oppaita ei löytynyt, mutta joitakin hyödynnettäviä materiaaleja kuitenkin. Näitä koottiin työkirjaan työkaluiksi ja työkirjan loppuun hyödyllisiksi linkeiksi. Kolmanneksi pyydettiin liikunnan aluejärjestöjen ja lajiliittojen seurakehittäjiä tekemään asiantuntija-analyysi työkirjan kannalta olennaisista seikoista. Tästä aineistosta raportissa kirjoittaa Maarit Nieminen kolmannessa luvussa. Neljänneksi kerättiin case-esimerkkejä liikunta- ja urheiluseuroista työkirjassa esiteltäväksi. Caset esitellään raportin neljännessä luvussa ja niistä on vastannut niin ikään Maarit Nieminen apunaan Janne Pyykönen.

Käytännössä hanke toteutettiin vuoden 2016 aikana. Hankkeen toteutus ja työvaiheet on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Seura-ammattilaisen palkkaaminen -työkirjan toteutus

Ajankohta	Toimenpide
Touko 2015	- Hankkeen alustava toimintasuunnitelma sekä yhteydenotot yhteistyöta-hoihin
Syksy 2015	- Hankkeen toimintasuunnitelman tarkennus ja rahoituksen hakeminen - Joulukuussa hankkeen käynnistäminen
Tammi 2016	- Työryhmän ensimmäinen kokoontuminen 8.1.: taustaselvityksistä ja niiden toteutuksesta keskustelu ja päättäminen. - Hankkeesta tiedottaminen seurakehittäjille 21.1. - Seurakehittäjien asiantuntija-analyysin käynnistäminen. - Sote- ja nuorisojärjestöjen kehittämistyökalujen benchmarking.
Helmi 2016	- Seuratukiaineiston palkkaushankkeiden tietojen koostaminen. - Seurakehittäjien asiantuntija-analyysien koostaminen - Benchmarking-tilukon koostaminen - Työryhmän kokoontuminen 18.2.: johtopäätökset selvityksistä ja keskus-telu tärkeistä teemoista. Palkkausprosessin vaiheiden työstiminen.
Maalis 2016	- Työkirjan alustavaa työstimää - Työryhmän kokoontuminen 30.3.: työkirjan kommentointia sekä seuro-jen case-esimerkeistä keskustelu ja päättäminen.
Huhti 2016	- Työkirjan työstimää
Touko 2016	- Case-esimerkkien kokoaminen, vierailu kolmessa seurassa. - Työryhmän kokoontuminen 13.5.: Työkirjan 1. version kommentointia sekä asiantuntijakommenttien keruusta keskusteleminen.
Kesä 2016	- Työkirjan työstimäpalaveri - Työkirjan lähettämisen asiantuntijapoolille kommentoitavaksi (työryh-män lisäksi 13 henkilöä)
Heinä 2016	- Työkirjapalautteen koostaminen ja jäsentäminen työkirjan vaiheiden mukaan. Palautetta tulee yhteensä 10 henkilöltä, yhdeksän liuskan verran.
Elo 2016	- Työryhmän kokoontuminen 11.8.: keskustellaan palaute läpi ja pääte-tään muuttaa vielä prosessia yksinkertaisemmaksi. - Työkirjan toisen version työstimää.

Ajankohta	Toimenpide
Syys 2016	- Työkirjan toisen version työstöä ja sen kommentointia sekä työryhmän että muutamien asiantuntijoiden voimin. - Työkirjaan perustuvan itsearviointimallin luominen
Loka 2016	- Työkirjan ilmeen suunnittelu ja taittotyö - Työryhmän kokoontuminen 19.10.: työstetään hankkeen johtopäätökset ja itsearvio. Lisäksi keskustellaan vielä työkirjan ilmeestä. - Työkirja valmistuu 27.10.
Joulu 2016	- Hankeraportin koostaminen

Viitteet:

1. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU-julkaisusarja 1/2012.
2. Kärmeniemi, M. Valmentaminen ammattina Suomessa 2012. Kihun julkaisusarja numero 34.
3. Nagel, S.; Schelsinger, T.; Wicker, P.; Lucassen, J.; Hockman, R.; van der Werff, H. & Breuer, C. 2016. Theoretical framework. Teoksessa C. Breuer; R. Hoekman; S. Nagel & H. van der Werff (toim.) Sport Clubs in Europe: A Cross-National Comparative Perspective. Springer.
4. Van der Roest, J-W.; van Kalmthout, J. & Meijs, L. 2016. A consumerist turn in Dutch voluntary sport associations? European Journal for Sport and Society, 13:1, (1-18).
5. Lehtonen, K.; Paukku, J.; Hakamäki, M. & Laine K. 2014. Seuratuki 2013: Haku- ja jakoprosessin arviointi. Jyväskylä: LIKES.
6. Hentunen, J., Turpeinen, S. & Pyykönen, J. 2016. Lisää laatua, enemmän toimintaa. Seuratuen toimintavuoden tulokset 2014-2015. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 312.
7. Koski, P. 2012. Villapaita päällä takiaispellossa – Päätoiminen kohtasi vapaaehtoiset. Liikunta & Tiede 5/2012.
8. Thiel, A. & Mayer, J. 2009. Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a sociological Perspective. European Sport Management Quarterly 9 (1), 81–98.

SEUROJEN
VALMISTAUTUMINEN
PALKKAUKSEEN -
NYKYTILANNE

2 SEUROJEN VALMISTAUTUMINEN PALKKAUKSEEN – NYKYTILANNE

Johanna Hentunen

Liikunta ja urheiluseurojen valmistautumista palkkaukseen selvitettiin seurakyselystä, joka on suunnattu opetus- ja kulttuuriministeriön seuratukea saaneille seuroille. Seuratukea myönnetään vuosittain erilaisiin urheiluseurojen ja yhdistysten kehittämishankkeisiin. Vuodesta 2013 eteenpäin määräraha on vaihdellut 3,8–5,0 miljoonan euron välillä. Seuratukea voi käyttää esimerkiksi työntekijän palkkaamiseen. Vuonna 2014 seuratukea myönnettiin yhteensä noin 4,9 miljoonaa euroa, josta palkkaushankkeet saivat hieman yli 4 miljoonaa euroa. Kaudella 2014–2015 toteutui yhteensä 226 palkkaushanketta. Kysely seuran hankkeen etenemisestä tehtiin kesällä 2015, ja siihen vastasi 160 palkkaushanketta (vastausprosentti 70).

Perustietoja seuroista

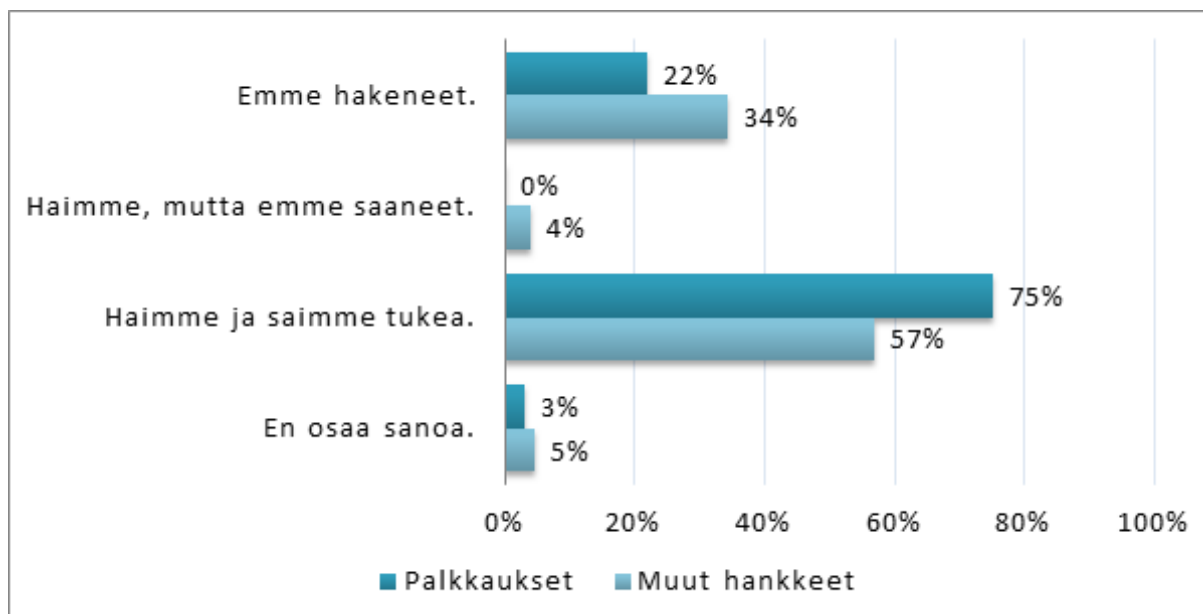
Suurin osa kyselyyn vastanneista seuroista oli yhden lajin erikoisseuroja. Vain 23 seuraa ilmoitti, että niiden lajivalikoimaan kuuluu useampi kuin yksi urheilulaji. Yleisimmät lajit palkkauksen tehneissä seuroissa olivat jalkapallo, salibandy, voimistelu, yleisurheilu, jääkiekko ja hiihto. Suurin osa palkkauksista tehtiin yhdessä seurassa, mutta mukaan mahtui myös 21 yhteispalkkausta. Palkkausseurat harjoittelivat pääasiassa kunnallisissa tiloissa (69 % seuroista). Yksityisiä tiloja käytti 15 % seuroista.

Palkkauksen tehneissä seuroissa oli keskimäärin hieman alle 1300 jäsentä, joista noin puolet oli alle 13-vuotiaita. Palkkaushankkeissa seuran jäsenmäärä oli selvästi suurempi kuin muissa seuratukea saaneissa seuroissa. Suurin ero oli juuri alle yläkouluikäisissä: palkkauksen tehneissä seuroissa oli alle 13-vuotiaita keskimäärin 1,8-kertainen määrä verrattuna muihin. Palkkaushankkeisiin kuului myös seuroja, joissa jäsenmäärä oli pieni: 21 seurassa oli alle 200 jäsentä tai aktiivista osallistujaa (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Kyselyyn vastanneiden seurojen koko jäsenmäärän mukaan.

	Alle 200 jäsentä	201-500 jäsentä	Yli 500 jäsentä
Lukumäärä	21	63	76
Prosenttiosuus	13 %	39 %	48 %

Viime vuosina seurojen on ollut mahdollista pyytää tukea seuratukihakemuksen laatimiseen omalta liikunnan aluejärjestöltään ja lajiliitoltaan. Tätä mahdollisuutta hyödynsi kaudella 2014–2015 jopa 75 % palkkausseuroista (kuvio 1), mitä voi pitää hyvänä tasona. Toisaalta voidaan tulkita, että neljännes seuroista ei ole hyödyntänyt saatavilla olevaa tukea, ja on hyvä kysyä, miksi näin on.



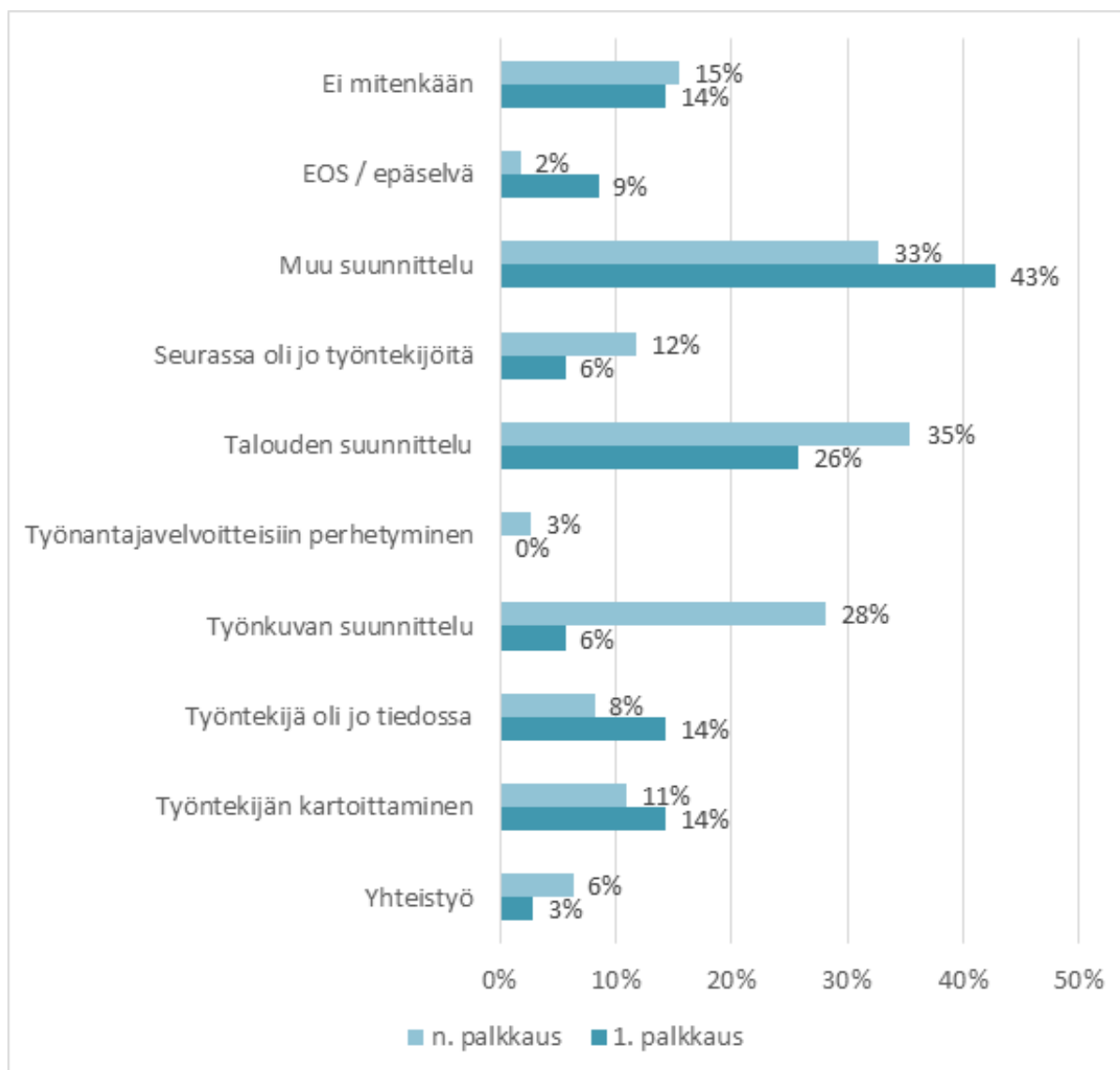
KUVIO 1. Haitteko ja saitteko sparrausapua hakuprosessin aikana?

Palkkaukseen valmistautuminen

Seuratukea saaneet seurat valmistautuivat kaudella 2014–2015 kirjavin keinoin työntekijän palkkaamiseen. Suurin osa seuroista kertoi, että oli valmistautunut palkkaukseen edes jollain tavoin (kuvio 2). Toisaalta 14 % hankkeista ilmoitti, että ei valmistautunut palkkaukseen mitenkään. Sellaiset seurat, joissa oli jo työntekijöitä, perustelivat usein palkkaukseen valmistautumattomuutta sillä, että valmistautumiselle ei ollut erityistä tarvetta, koska seurassa oli jo muitakin työntekijöitä.

”Tämä oli kolmas tukikausi. Meillä on muitakin työntekijöitä, joten emme tehneet erityisiä valmisteluita.” (Seuratoimija Päijät-Hämeestä)

Useimmiten seurat kuvailivat valmistautuneensa palkkaukseen suunnittelemalla. Vaikka moni kuvaili, että palkkausta on edeltänyt suunnittelu, jäivät kuvaukset suunnittelusta melko ohuiksi. Vain harvat seurat kuvasivat suunnittelua prosessina ja esittelivät sen eri osa-alueita tai vaiheita. Kokeneemmat työnantajaseurat kiinnittivät enemmän huomiota talouden suunnitteluun kuin ensimmäistä työntekijää palkkaavat. Tämä voi johtua siitä, että niissä seuroissa, joissa on jo palkattua henkilöstöä, on saatettu oppia kantapään kautta talouden tasapainon tärkeys. Huonosti suunniteltu palkkaus voi jäädä taloudellisesti kestäättömälle pohjalle ja palkattu joudutaan sen myötä irtisanomaan. Yksikään ensimmäisen palkkauksen tehneistä seuroista ei kuvaillut valmistautuneensa palkkaukseen tutustumalla työnantajavelvoitteisiin tai ylipäätään työnantajana toimimiseen.



KUVIO 2. Miten seurassa valmistauduttiin työntekijän palkkaamiseen?

Kaiken kaikkiaan voi sanoa, että ne seurat, joissa oli jo aiemmin työntekijöitä, valmistautuivat uuden henkilön palkkaamiseen paremmin kuin ensimmäistä työntekijää palkkaavat seurat. Työnantajina jo toimineissa seuroissa huomiota kiinnitettiin oleellisempiin asioihin kuin ensimmäistä palkkausta valmistelleissa seuroissa, eli talouden ja työnkuvan suunnitteluun. Suurin ero seurojen välillä oli työntekijän työnkuvan suunnittelemisessa. Ensimmäistä palkkausta tehneistä seuroista vain 6 % kuvaili suunnitelleensa työntekijän työnkuvaa. Kokeneissa palkkausseuroissa sen sijaan 38 % kertoi suunnitelleensa uuden työntekijän työnkuvan.

”Kyllä valmistautui, asiaa valmisteltiin ja suunniteltiin huolella. Työnkuvaa räätälöitiin valmiiksi ja tehtiin laskelmia palkkauksesta, rahoituksesta ja tulevaisuudesta. Työtä tehtiin eniten toimihenkilöiden toimesta ja esiteltiin päätöksentekoa varten johtokunnalle.” (Seuratoimija Uudeltamaalta)

Työnkuvan suunnittelu on yksi tärkeimmistä tehtävistä ennen rekrytointia. Ilman tavoitteenasettelua ja työnkuvan rajaamista käy helposti niin, ettei uusi työntekijä pystykään kaikkeen, mitä hänen on oletettu tekevän. Toisaalta ilman tarkkaa työnkuvan suunnittelua työntekijä ei tiedä, mitä kaikkea häneltä odote-

taan. Nämä kaikki seikat voivat aiheuttaa ristiriitoja työntekijän ja seuratoimijoiden välille.

Useissa ensimmäisen palkkauksen tehneissä seuroissa työntekijä oli jo kartoitettu tai tiedossa ennen kuin palkkausta alettiin valmistella. Vaikka seuroissa saatetaan olla sitä mieltä, että palkattavan olisi hyvä olla tuttu, rekrytointiprosessin sivuuttaminen rajaa vaihtoehtoja seuran kannalta. Jos työntekijä on valittu jo ennakoon, käy helposti niin, että työnkuva muotoutuu työntekijän ehdoilla, eikä sen perusteella, mitä seurassa olisi tärkeintä viedä eteenpäin. Lisäksi työntekijän valitseminen ilman varsinaista rekrytointia rajaa tietenkin pois kaikki muut työntekijäehdokkaat.

Työntekijän palkkaamista saatetaan pitää niin itseisarvoisena tavoitteena, ettei siihen valmistauduta kunnolla. Tarve, motiivit ja valmiudet työntekijän palkkaamiselle pitäisi kyseenalaistaa ennen rekrytointiprosessiin lähtemistä. Tämä koskee etenkin sitä, kun seuraan palkataan ensimmäinen työntekijä. Mikäli palkkaamista varten ei tehdä kunnollista tarveanalyysia, selvitetä työnantajavelvollisuuksia tai valmistauduta taloudellisesti, riskejä on lukuisia. Työpaikkaan saatetaan ottaa esimerkiksi vääränlainen henkilö ja esimies- ja työnantajavastuut voivat kuormittaa luottamushenkilöitä liikaa.

Seuratukivuoden aikana seurat pitivät juuri palkkauksen tuomia resursseja seuran toimintaa eniten edistäneenä asiana (92 % seuroista). Tärkeinä tekijöinä pidettiin myös laadun parantumista (78 %), lisääntynyttä suunnitelmallisuutta (69 %) ja toiminnan monipuolistumista (67 %). Palkkaushankkeiden suurimpia ongelmia olivat vapaaehtoisten vähäinen määrä (47 % seuroista), vaikeus saada tyydyttäviä harjoitusvuoroja (26 %) ja taloudelliset hankaluudet (25 %).

SEURAKEHITTÄJIEN

NÄKEMYKSIÄ

SEUROJEN

PALKKAUS-
PROSESSEISTA

3 SEURAKEHITTÄJIEN NÄKEMYKSIÄ SEUROJEN PALKKAUSPROSESSEISTA

Maarit Nieminen

Lajiliittojen ja liikunnan aluejärjestöjen seurakehittäjillä on vuosien kokemus seurojen kanssa työskentelystä ja siten myös seurojen palkkausprosesseista. Kehittämishankkeessa pyrittiin hyödyntämään seurakehittäjien osaamista pyytämällä heiltä asiantuntija-analyysi työkirjan teemoista. Asiantuntija-analyysi sisälsi seuraavat neljä avointa kysymystä:

1. Mitkä ovat ne seuran kehittämisen ydinasiat, joita toivoisit työkirjan sisältävän tai tuovan esiin?
2. Mitkä ovat avaintekijät onnistuneessa palkkausprosessissa?
3. Mitkä ovat palkkausprosessin pahimmat sudenkuopat?
4. Mitä muuta haluat sanoa työkirjaan tai sen hyödyntämiseen liittyen?

Ensimmäiset asiantuntija-analyysipyynnöt toimitettiin alueiden seurakehittäjille sähköpostitse 12.1.2016. Tämän jälkeen kehittämishanke esiteltiin seurakehittäjien tapaamisessa 21.1.2016 ja 22.1.2016 asiantuntija-analyysipohja lähetettiin sähköpostitse lajiliittojen seurakehittäjille. Määräaikaan 3.2.2016 mennessä vastauksia asiantuntija-analyysiin oli tullut vain viideltä lajiliiton seurakehittäjältä, yhdeltä aluejärjestön seurakehittäjältä ja yhdeltä urheiluseuran edustajalta. Kysely lähetettiin uudelleen 3.2.2016 ja vastausaika annettiin 9.2.2016 saakka. Vastauksia saatiin lisää vielä kolmelta lajiliiton seurakehittäjältä ja yhdeltä aluejärjestön seurakehittäjältä. Yhteensä asiantuntija-analyysiin osallistui siis kahdeksan lajiliiton seurakehittäjää, kaksi aluejärjestön seurakehittäjää ja yksi urheiluseuran edustaja.

Asiantuntija-analyysin perusteella nousi esiin muutamia keskeisiä palkkausprosessiin liittyviä teemoja: 1) seuran hyvä hallinto ja johtaminen, 2) rekrytointi ja 3) palkkatyön suhde vapaaehtoistyöhön.

Seuran hyvä hallinto ja johtaminen: ”Seuralla on selvät tavoitteet ja tarve palkkaukseen syntyy sitä kautta”

Seurakehittäjien näkemysten mukaan seuran ensimmäisen työntekijän palkkaamisen pitäisi olla tietoinen prosessi, jossa seuran toimintaa on suunniteltu yhdessä pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti. Kenties seurassa on tehty strategia, jonka antamassa suunnassa seuratyöntekijän palkkaaminen on askel uuteen toimintatapaan. Strategisessa suunnittelussa on tärkeää a) asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, b) sovittujen toimenpiteiden toteuttaminen sekä c) mittarit, joilla toimintaa arvioidaan säännöllisesti ja jatkuvasti. Seuran toiminta tulee myös dokumentoida. Dokumentointi ei ole itsetarkoitus vaan luo toimintaan systemaattisuutta ja jatkuvuutta. Huolellisen dokumentoinnin avulla varmistetaan sovittujen toimintatapojen välittyminen myös uusille toimijoille sekä vältetään virheiden toistaminen. Tämä on tärkeää, koska seuratoiminnassa hallitusten jäsenet ja muut vapaaehtoiset toimijat vaihtuvat kohtuullisen usein. Asiantuntija-analyysiin osallistuneet painottivat erityisesti talouden suunnittelun tarpeellisuutta.

Suunnittelun myötä seuran toiminnan peruseriaatteet selkiytyvät. Toiminta-ajatuksella on seuran toiminnassa suuri merkitys. Kun seura asemoi itsensä, pystytään vastaamaan kysymykseen: ”mitä me olemme ja mitä teemme”. Tämä on tärkeä peruste, koska itse toiminnassa tapahtuu todennäköisesti muutoksia, kun vapaaehtoisuuteen ja luottamusjohtoon perustunut seuratoiminta saa rinnalleen palkattua työvoimaa.

Uuden työntekijän palkkauksen pitkäjänteinen mahdollistaminen tulee huomioida palkkausta mietittäessä. Palkkaus olisi hyvä varmistaa ainakin kahdeksi tai kolmeksi vuodeksi. Todennäköisesti pidempi mahdollisuus työskentelyyn houkuttelee hakijoita ja lisäksi seuran saama konkreettinen hyöty työntekijästä jää pieneksi, jos palkkausjakso on kovin lyhyt. Palkkauksen rahoituksen tulisi muodostua monista lähteistä: tarjolla on esimerkiksi erilaisia palkkatukia ja palkkauksen muodostamiseksi voi olla tarpeellista tarkistaa esimerkiksi seuran harrastusmaksuja. Kompastuskivenä palkkauksen suunnittelussa voivat olla esimerkiksi epärealistiset rahoitussuunnitelmat, kuten toiminnan volyymin nopea kasvu tai yhteistyökumppaneiden määrän nopea lisääntyminen. Palkkauksen rakentumista ei tulisi säilyttää palkattavan henkilön vastuulle.

Vapaaehtoistoimintaa säätelevät useat säädökset, joista seuran hallituksen on oltava tietoisia, ja joita seuran toiminnassa on noudatettava. Työntekijän palkkaaminen seuraan lisää hallitukselta vaadittavaa osaamista. Seuran hallituksen jäsenten siviiliammateista riippuen työnantajana toimiminen voi olla tuttua tai täysin uusi alue työnantajalle kuuluvine lukuisine vastuineen.

Työnantajavelvoitteiden tunteminen ja esimiehenä toimiminen vaatii seuran hallitukselta ainakin perehtymistä ja uuden toimintatavan opettelua. Ensimmäisen työntekijän palkkaus on seuran toiminnassa tärkeä vaihe, jonka pahimmat sudenkuopat vältetään huolellisella suunnittelulla. Mikäli seuran hallinto ei ymmärrä rooliaan ja vastuitaan työnantajana, joudutaan todennäköisesti ennen pitkää ongelmiin. Seuran hallituksen tulee olla selvillä lakisääteisistä työnantajavelvoitteista sekä työsopimusasioista ainakin yleisellä tasolla.

Seurakehittäjien asiantuntija-analyyseissa painotettiin, että pelkästään lakisääteisten velvoitteiden tunteminen ei riitä työnantajana onnistumiseen. Työntekijä tarvitsee toimivan työnjohtoon ja tukea vähintään lähiesimieheltä. Esimiessuhteiden selkeä kuvaaminen ja viestiminen kaikille seuran toimijoille, jäsenistö mukaan lukien, luo valmiuksia onnistuneeseen työnjohtoon. Esimiessuhteiden selventämisen kautta muodostuu parhaassa tapauksessa työyhteisö, jossa on rakennettu hyvä luottamus hallituksen ja työntekijän välille sekä muodostettu selkeät ja toimivat roolit kaikille seuran toiminnassa mukana oleville.

Esimiessuhteisiin ja työnjohtoon liittyen myös työyhteisön rakennetta ja yhteisön tukea työntekijälle on tarpeellista miettiä. Ainoan palkatun roolissa on riski jäädä yksin töidensä kanssa. Työyhteisöllä, joka tarkoittaa ainakin seuran luottamusjohtoa, on merkitystä työntekijän hyvinvoinnille. Työyhteisössä tulee pitää huolta riittävästä tuesta työntekijälle. Samalla tulee huolehtia luottamussuhteen rakentumisesta, jotta palkattavan ja esimiehen roolit pysyvät kunnossa. Palkattava työntekijä ei voi toimia hallituksen ”pomona”.

Kun seuran toimintaa on kehitetty riittävälle tasolle ja seurassa vallitsee riittävän yksimielinen näkemys työntekijän tarpeesta, voidaan siirtyä palkkauksen toteuttamiseen käytännössä.

Seuran hyvä hallinto ja johtaminen

- Seuran toiminnan peruseriaatteen selvillä
- Seuran kehittäminen pitkäjänteisesti
- Palkkauksen rakentuminen nyt ja tulevaisuudessa
- Työnantajana toimiminen
- Esimiehenä toimiminen
- Työyhteisön tuki

Rekrytointi: ”Epäselvä tai liian laaja toimenkuva: ei tavoitteita seuralla, ei tavoitteita työllä”

Asiantuntija-analyysiin vastanneet toivat esiin useita palkattavan henkilön toimenkuvaan liittyviä asioita. Näiden seikkojen tärkeys korostui varmasti myös siitä syystä, että yleisesti seurat eivät olleet valmistautuneet toimenkuvan suunnitteluun kovinkaan hyvin (ks. edellinen pääluku, seurojen valmistautuminen palkkaukseen).

Työntekijän palkkausta valmisteltaessa vaatimukset työntekijän työlle on oltava selkeät. Toimenkuvan miettiminen tulee aloittaa siitä, mihin tehtävään seurassa työntekijää ollaan palkkaamassa: tarvitaanko seuraan esimerkiksi toiminnanjohtaja vai valmennuspäällikkö. Ennakkoon määriteltäviä tehtäviä ja siihen mietittyä toimenkuvaa ei pitäisi muuttaa henkilön mukaan. Työnkuvaan liittyy myös työajoista sopiminen. Urheiluseura on työpaikkana haasteellinen, koska useimmat muut seuran toimijat ovat vapaaehtoisia ja päivätöissä jossain muualla. Sekä työntekijältä että vapaaehtoisilta pitäisi löytyä kykyä aikatauluissa joustamiseen.

Työnkuvan tulee olla mahdollisimman realistinen, jotta hakijat saavat kattavan kuvan haettavasta tehtävästä. Selkeään työnkuvaan liittyivät maininnat työnkuvaan liittyvistä vuosittaisista tavoitteista sekä toimenkuvan selkeys, kohtuullinen työkuorma ja palkan määrä suhteessa työnkuvaan.

Rekrytointi kannattaa hoitaa perusteellisesti. Avoimella työpaikkailmoituksella tavoitetaan potentiaalisia ja työhön sopivia hakijoita mahdollisimman laajasti. Työntekijän valinta on tehtävä huolellisesti, jotta palkattavan henkilön koulutus ja kokemus ovat työnkuvaan sopivia. Sopivan henkilön löydyttyä on vielä suositeltavaa asettaa työntekijälle koeaika, jonka jälkeen voidaan puolin ja toisin miettiä, ovatko ajatukset työstä kohdanneet.

Rekrytointi

- Palkattavan toimenkuva
- Avoin rekrytointi

Suhde vapaaehtoistyöhön: ”Kuvitellaan, että vapaaehtoistyö vähenee”

Vaikka seurassa lähdetään palkkaamaan työntekijää, ei se tarkoita vapaaehtoisten työn vähenemistä vaan jopa hetkellistä työmäärän lisääntymistä. On tärkeää ymmärtää, ettei palkattu työntekijä pysty tekemään kaikkia seuran töitä. Ennen palkkaamista seuran vapaaehtoistoiminnan tulisi olla kunnossa ja hyvin organisoitua. Palkkausta suunniteltaessa tulisi miettiä, mitkä tehtävät kuuluvat seuran luottamus-

henkilöille, mitkä vapaaehtoisille ja mitkä palkatulle työntekijälle. Samalla on hyvä selvittää näiden eri tahojen yhteistyötasot ja -kumppanit sekä se, miten ja kuka töiden tekemistä seuraa ja miten raportointi hoidetaan.

Työntekijä tarvitsee tuekseen vapaaehtoisia seuratoimijoita. Palkatun työntekijän tulo seuraan voi johtaa vapaaehtoistyön vähenemiseen, jos työtehtäviin liittyviä asioita ei hoideta huolellisesti. Kun toimijoiden roolituksesta on huolehdittu, on erittäin tärkeää viestiä siitä koko seuralle. Seuroissa voi syntyä kateutta tai muita ongelmia esimerkiksi työntekijän työtehtävistä ja työajan jyvityksestä, mikäli ne ovat jäsenistölle epäselviä. Viestinnän merkitys vapaaehtoisten motivoinnissa kannattaa ottaa huomioon ja samalla miettiä muitakin keinoja ja kannustimia vapaaehtoisverkoston ylläpitämiseen ja toiminnan tehostamiseen.

CASE-ESIMERKIT

URHEILUSEUROISTA

4 CASE-ESIMERKIT URHEILUSEUROISTA

Maarit Nieminen & Janne Pyykönen

Työkirjassa esitellään viisi case-esimerkkiä eri urheiluseuroista. Esimerkkien tarkoituksena on ollut kertoa toteutuneista tilanteista seuroissa. Esimerkit ovat aihepiiriltään erilaisia: urheiluseuran pitkän tähtäimen suunnittelua, taloussuunnittelua, työntekijän työnkuvaa sekä onnistunutta ja epäonnistunutta rekrytointia käsitellään jokaista omassa esimerkissään. Työnkuvaa ja rekrytointia käsitteleviä esimerkkejä varten haastatellut henkilöt olivat samasta seurasta.

Neljä esimerkeistä kerättiin toukokuun 2016 aikana haastatteluilla. Haastattelut olivat kestoltaan vajaasta puolesta tunnista reiluun tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset litteroitiin. Lisäksi esimerkkien koostamisessa on hyödynnetty seuroilta saatua materiaalia haastattelun aiheeseen liittyen. Yksi esimerkki on poimittu seuratukea hakeneiden seurojen joukosta, ja esimerkin rakentamisessa on hyödynnetty kahta haastattelua sekä seuratuken hankehakemusta.

CASE - pitkän tähtäimen suunnitelma

Pitkän tähtäimen suunnitelma -esimerkkiä varten haastateltiin joukkueurheiluseuran hallituksen jäsentä. Seurassa oli jäseniä hieman alle 200. Seurassa oli aloitettu toiminnan kehittäminen vuonna 2013. Silloin havaittiin, että seurassa moni asia toimi hyvin, mutta hallinnolliset tehtävät olivat kasautuneet vain harvojen toimijoiden vastuulle. Toimintatapa aiheutti jo riskejä seuran tulevaisuudelle.

Seura sai apua kehittämistyöhön sekä alueen seurakehittäjältä että lajiliiton aluepäälliköltä. Työn myötä seuralle rakentui toimintakäsikirja ja seura uudisti sääntönsä vastaamaan nykyistä toimintaa. Seura jatkoi työtään vielä projektissa, jossa tarkoituksena oli lisätä liikuntaseurojen työnantajaosaamista sekä kiinnostusta tarjota työtä ja työpaikkoja.

Haastattelun toteutushetkeen mennessä seuran kehittämistyö oli edennyt hyvin, seura oli saavuttanut kehittämistyölle asetettuja tavoitteita ja vastuu seuran toiminnasta oli päivitettyjen toimenkuvien myötä jakautunut laajemmalle toimijakunnalle. Toistaiseksi seura ei ollut palkannut työntekijää, koska hallituksen toimenkuvien selkiyttämisen ja toiminnan järkevöittämisen myötä työntekijälle ei ollut ilmennyt selkeää tarvetta. Seurassa ajateltiin, että tulevaisuudessa työntekijän palkkaamista voidaan harkita uudestaan.

CASET - työnkuva ja rekrytointi

Työnkuva ja rekrytointi -esimerkkejä varten päädyttiin haastattelemaan joukkueurheiluseuran ensimmäinen palkattu työntekijä; toiminnanjohtaja sekä hallituksen puheenjohtaja. Seurassa oli jäseniä noin 550.

Seurassa oli aika ajoin pohdittu työntekijän palkkaamista. Lopullinen päätös palkkauksesta oli syntynyt keväällä 2013 puheenjohtajan ilmoitettua, ettei hän pysty enää oman työnsä ohella huolehtimaan kasvavan seuran asioista. Palkkauspäätöksen jälkeen palkkauksen suunnittelussa hyödynnettiin apuna alueen seurakehittäjää sekä rakennettiin jäsenmaksuperusteita muuttamalla taloudellista puskuria palkkauksen turvaamiseksi.

Ennen rekrytointia hallituksessa päätettiin, minkälaista työntekijää haetaan ja mitä tehtäviä työntekijä tulee seurassa hoitamaan. Rekrytointi suunniteltiin ja toteutettiin seurassa huolellisesti. Työpaikkailmoitus julkaistiin useassa paikassa ja hakemuksia saatiin noin 20-30 kappaletta. Hakijoista kuusi valittiin haastatteluun, jonka perusteella hallitus asetti hakijat paremmuusjärjestykseen. Lopullinen valinta tehtiin kahden parhaan hakijan väliltä.

Seuran ensimmäinen palkattu työntekijä, toiminnanjohtaja, oli toiminut aikaisemmin useamman vuoden ajan yleisseuran toiminnan kehittäjänä ja junioripäällikkönä.

Lopullinen työnkuva määriteltiin palkkaamisen jälkeen yhteisissä keskusteluissa työntekijän kanssa. Tämä koettiin hyväksi toimintatavaksi jo siksi, että työntekijällä oli kokemusta urheiluseuran työntekijänä toimimisesta. Myös toimenkuvan huolellinen suunnittelu oli helpompaa avoimissa keskusteluissa, kun toimijoille tuli selkeästi esiin, mitä työsopimukseen kirjatut asiat tarkoittavat. Työsopimuksessa noudatettiin urheilujärjestöjen työehtosopimusta. Toiminnanjohtajan tehtävänä oli

- vastata seuran päivittäisistä hallinnollisista töistä ja toiminnoista sekä organisoinnista, viestinnästä ja tiedottamisesta
- kehittää seuran toimintaa
- johtaa seuran toimintaa

Toiminnanjohtajan varsinainen työ muodostui seuran kehittämisestä, talousjohtamisesta sekä valmennukseen liittyvistä asioista. Eri osa-alueisiin liittyvät tehtävät sovittiin keskusteluissa ja kirjattiin työsopimukseen. Hyvästä pohjatyöstä huolimatta työnkuva oli lähtenyt hieman huomaamatta laajenemaan.

Työntekijän esimiehenä toimi seuran hallituksen puheenjohtaja, joka tapasi työntekijää säännöllisin väliajoin työhön ja työn hoitamiseen liittyvien keskustelujen merkeissä. Seuran työntekijä oli itsenäinen ja työntekijään luotettiin, joten myös esimiestyö sujui. Puheenjohtaja oli kuitenkin sitä mieltä, että esimiestukea työntekijälle voisi olla tarjolla enemmän. Myös työntekijän näkökulmasta esimiestyötä ja varsinkin työhön perehdytystä olisi voinut olla enemmän. Jo työn aloitusvaiheessa työntekijä toimi hyvin itsenäisesti ja joutui luottamaan siihen, että tehdyt valinnat vastaavat hallituksen linjauksia.

Kaiken kaikkiaan palkkausta pidettiin seurassa hyvänä ratkaisuna. Jäsenmäärä oli kasvanut ja toiminta kehittynyt. Myös hallituksessa toimivat edelleen samat henkilöt, kuin palkkauksen alkaessa. Toiminnassa oli selkeää pitkäjänteisyyttä.

CASE - taloussuunnittelu

Taloussuunnittelu -esimerkkiä varten haastateltiin joukkueurheiluseuran junioripäällikköä sekä hallituksen puheenjohtajaa. Seurassa oli jäseniä noin 700. Seura työllisti junioripäällikön (32h/vko) ja valmennuskoordinaattorin (20h/vko). Lisäksi seurassa oli toiminut vuodesta 2013 lähtien tyttötoiminnan koordinaattori (työaika aluksi 20h/vko), joka aloitti vuoden 2015 alusta opiskelemaan oppisopimuksella liikuntaneuvojaksi. Samassa yhteydessä työaika lisääntyi (27h/vko). Tyttötoiminnan koordinaattorina toiminut lopetti tehtävässä syksyllä 2015, eikä tehtävään ole palkattu uutta työntekijää. Seuran palveluksessa oli myös työskennellyt kesästä 2015 lähtien siviilipalvelusmies, jonka palvelus päättyi kesällä 2016.

Alun perin esimerkin tarkoituksena oli saada aikaan kuvaus seuran kulurakenteen muutoksesta ajalta en-

nen palkkausta verrattuna ensimmäiseen vuoteen, kun palkattu työntekijä toimii seurassa. Haastattelun ja saadun aineiston avulla tämän kaltaista kuvausta ei kuitenkaan pystytty rakentamaan. Lopputuloksena oli kuvaus jäsenistöltään koko ajan kasvavan seuran talouden suunnittelusta viiden vuoden ajalta. Aineiston muodostivat haastattelu sekä seuran toiminnan viisivuotissuunnitelma.

Seuran jäsenmäärä lähti reippaaseen kasvuun kaudella 2012-2013, kun seuraan palkattu puolipäiväinen junioripäällikkö käynnisti seurassa uudenlaisen harrastuskerhotoiminnan sekä kehitti kouluihin iltapäiväkerhotoimintaa. Keväällä 2013 seurassa tehtiin viisivuotissuunnitelma, jossa tavoiteltiin seuran maltillista kasvua. Kasvun avulla oli tarkoitus kehittää toimintaa niin, että jokaiselle halukkaalle lapselle löytyisi seurassa mahdollisuus harrastaa. Samalla voitaisiin tehdä junioripäällikön työstä kokopäiväinen ja palkata tarpeen mukaan uusia työntekijöitä.

Seuran budjetti muodostui neljästä, suunnilleen yhtä suuresta osa-alueesta. Osa-alueet olivat jäsenmaksut, harrastuskerhot, varainhankinta sekä koulujen iltapäiväkerhot. Varainhankinnan osuus oli haastatteluhetkeen mennessä ollut pientä ja seuran taloudellinen kasvu oli perustunut jäsenmäärän jatkuvaan kasvuun. Kasvavan jäsenmäärän ansiosta myös harrastaminen seurassa oli ollut kohtuullisen hintaista.

CASE - epäonnistunut palkkaus

Palloiluseura halusi kehittää junioreiden ja seuratoimintansa laatua. Seurassa oli noin 50 joukkuetta, lähes 1000 lisenssipelaajaa ja valmentajia lähes 70. Seurassa oli jo toiminnanjohtaja ja seuran tarkoituksena oli palkata täysipäiväinen nuorisopäällikkö. Nuorisopäällikön tehtäviksi kaavailtiin joukkueiden, valmentajien ja muiden joukkueissa toimivien henkilöiden tukeminen sekä seuran valmennustoiminnan kehittäminen. Yksi tärkeimpiä tehtäviä oli harrastekerhotoiminnan kehittäminen.

Palkkausta ei haluttu hoitaa pelkästään omarahoitteisesti, koska se olisi merkinnyt jäseniltä perittävien maksujen nostamista. Seura päätti hakea rahoitusavuksi seuratukea. Tukea myönnettiin kolmevuotiselle hankkeelle, jonka aikana palkkaus oli tarkoitus vakiinnuttaa. Lisäksi palkkauksen vakiinnuttamiseen tarvittavia varoja suunniteltiin saataviksi hallinnon budjetista sekä aamuvalmennusten erillisistä tuista.

Seura järjesti työpaikkaan avoimen haun, johon hakemuksia tuli seitsemän. Kaikki hakijat olivat koulutukseltaan päteviä tehtävään ja valituksi tuli henkilö, joka oli aiemmin toiminut muualla valmennuspäällikkönä. Palkkausvaiheessa palkatun titteliksi määrityksi valmennuspäällikkö, minkä koettiin kuvaavan työntekijän roolia ja tehtävää seurassa parhaiten.

Palkkaus sujui aluksi hyvin, mutta sittemmin työntekijä otti vastuulleen kilpajoukkueita, ja kerhojen markkinointi ja laajentaminen jäivät vähäisiksi. Työntekijä lakkautti harrastekerhoja, vaikka hänen piti suunnitelman mukaan luoda niitä lisää. Koulut olivat ottaneet häneen yhteyttä kerhotoiminnan käynnistämiseksi tai jatkamiseksi, mutta hän oli kieltäytynyt kerhon järjestämisestä. Lisäksi hänen piti itse ohjata kerhoja, mutta hän oli hankkinut itselleen tuuraajia. Alkuperäinen ajatus oli, että ammattilaisen kehittämänä kerhojen toiminnan laadun piti parantua, mutta nyt kävi toisin.

Toimenkuvaan liittyvien näkemyserojen lisäksi seura kohtasi merkittäviä tilaongelmia, joiden seurauksena seuran talous notkahti. Seuran toiminnanjohtaja vaihtui kahteen kertaan, ja valmennuspäällikkö lomautettiin tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Lopulta valmennuspäällikkö irtisanoutui.

Vaikka seura suunnitteli palkkauksen huolellisesti ja mietti toimenkuvan tarkasti, ei palkkaus onnistunut. Syitä epäonnistumiseen oli useampia. Taloudellinen tilanne heikkeni yllättävistä syistä ja seuran toiminnanjohtaja vaihtui palkkauksen aikana kahteen kertaan. Suurin palkkauksen epäonnistumiseen vaikuttanut syy olivat kuitenkin todennäköisesti seurajohdon ja työntekijän erilaiset näkemykset tehtävän hoitamisesta. Työntekijä halusi toimia valmennuksen ja kilpatoiminnan kehittämisen suuntaan, vaikka seuran tavoite oli kehittää harraste- ja kerhotoimintaa. Seurassa luotettiin, että työntekijä hoitaa tehtävänsä sovitulla tavalla, eikä ilmaantuneita ongelmia osattu odottaa.

HANKKEESSA

POHDITTUA

5 HANKKEESSA POHDITTUA

Outi Aarresola, Johanna Hentunen, Laura Härkönen, Kaisa Koivuniemi, Maarit Nieminen

Hankkeen päämääränä oli tuottaa yksinkertainen ohjeistus liikunta- ja urheiluseurojen onnistuneen palkkausprosessin toteuttamiseen. Nopeasti ilmeni, että kyseessä oli kaikkea muuta kuin yksinkertainen tai helposti rajattava tehtävä. Hankkeen toteutuksen aikana nousi esiin lukuisia erilaisia seikkoja, jotka liittyivät ammattimaistumisen tai ammatillisuuden teemaan, tai seuran johtamiseen. Kaikkia asioita ei luonnollisestikaan voitu sisällyttää työkirjaan, mutta niistä keskusteltiin työryhmän kokoontumisissa. Niinpä hankkeen lopuksi katsottiin tarpeelliseksi koota erilaisia työryhmän ja hankkeessa avustaneiden asiantuntijoiden pohdintoja tähän loppulukuun. Niihin ei tule suhtautua seurakenttää koskevinä totuuksina, vaan ennemmin erilaisina näkemyksinä tai kentältä kumpuavina hiljaisina signaaleina. Pohdinnat jääköön hanketyön ”perinnöksi” itse työkirjan lisäksi.

Jaottelimme pohdinnat neljään kokonaisuuteen. Ensimmäisessä kokonaisuudessa käsittelemme seurojen yleistä tilannetta suhteessa ammatillaisen palkkaamiseen. Toisessa kokonaisuudessa keskitymme tarkemmin hankkeessa tuotetun työkirjan sisältöseikkoihin. Kolmannessa kokonaisuudessa mietimme, miten työkirja jalkautuu seuroihin ja millaista tukea seurat toiminnassaan tarvitsevat. Viimeisen osan tässä luvussa muodostaa hankkeen toteutukseen liittyvät arviot, toisin sanoen hankkeen tiivis itsearviointi.

Seurojen ammatillaistuminen

Kuten monen muunkin asian suhteen, myös ammattimaistumisessa urheiluseurat ovat varsin erilaisissa tilanteissa. Kun yksi seura vasta harkitsee ammatillaisen palkkaamista, on toinen jo työllistänyt ammatillaisia pari vuosikymmentä. Suuri osa seuroista taas on niin pieniä, ettei ammatillaisen palkkaaminen ole koskaan mahdollista tai tarpeellistakaan.

Suurille seuroille ammatillainen toiminta ammatillisineen on jo arkipäiväistä. Ammatillisuus on kuitenkin muuttunut: jos ennen seurassa työskenneltiin ”rakkaudesta seuraan” ja nimenomaan tietyn seuran riveissä, ovat nykypäivän ammatillaiset luomassa myös omaa uraansa seurakentällä. Tästä syystä ajankohtaiseksi seurojen haasteeksi on muodostumassa kamppailu hyvistä ammatillisista ja osaajien sitouttaminen seuraan. Hyvästä johtamisesta ja työnantajajuudesta tulee entistä tärkeämpää.

Vasta palkkaamista harkitsevassa seurassa voi olla vaikea ymmärtää, mikä kaikki seurassa ammatillaisen myötä muuttuu. Urheiluseura on ammatilliselle ihan oikea työpaikka. Työntekijän palkkaamiseen vaatii aina osaamista luottamusjohtolta. Usein työnantajavelvoitteista huolehtiminen on ymmärretty periaatteen tasolla, mutta ei ehkä tunneta kaikkia velvoitteita. Vaikeampaa sen sijaan on valmistautua muihin työn luonteeseen liittyviin muutoksiin. Palkkatyö ei ole vapaaehtoistyön jatkumo, ei palkattavalle eikä seuran johdolle. Esimerkiksi motiivit vapaaehtoistyön ja palkkatyön tekemiselle eivät ole yhteneväisiä. Lisäksi palkatulla työntekijällä on oikeudet erilaisiin vapaisiin – jotka ennen ehkä käytettiin juuri vapaaehtoistyön tekemiseen.

Jos palkattava henkilö itse on ensimmäistä kertaa työllistymässä urheiluseuraan, voi hänen olla vaikea ymmärtää urheiluseuratyön luonnetta. Useimmiten etukäteen on tiedossa, että työajat ovat epäsään-

nölliset. Harvemmin sen sijaan on julkilausuttu, että urheiluseuratyö vaatii ”yrittäjämäistä asennetta”, eli kokonaisvaltaista vastuuta toiminnan tuloksista ja kehittämisestä. Yhden työntekijän työpaikka on sikäli haavoittuvainen, että toiminnassa epäonnistuminen tarkoittaa helposti myös taloudellisia vaikeuksia ja siten työmahdollisuuksien vaarantumista. Tätä yrittäjämäistä asennetta voi olla vaikeaa tunnistaa esimerkiksi rekrytointivaiheessa, jos hakijaa ei ennalta tunneta. Palkkaaminen nostaa tyypillisesti jäsenistön kustannuksia. Osaava ammattilainen voi myös auttaa vähentämään seuran kuluja.

Urheiluseuraan palkatun ammattilaisen työhön vaikuttavat aina seurassa toimivat vapaaehtoiset. Tästä syystä vapaaehtoistyön johtaminen tulee relevantiksi kysymykseksi aina ammattilaisen palkkauksen yhteydessä. Toimintakulttuuri seurassa väistämättä muuttuu. Ratkaistavana ei ole vain ammattilaisen ja hallituksen välinen työnjako, vaan koko seuran vapaaehtoistyön panos. Yhä edelleen moni palkattu työntekijä tuntuu hukkuvan työtaakan alle tai tekee tehtäviä, jotka joku vapaaehtoinen voisi aivan hyvin hoitaa. Maisteria ei kannata palkata tekemään teepaitatilauksia tai myymään jäätelöä.

Ammattimaistumisen kautta seuroilla olisi nykyistä laajemmin mahdollisuus pohtia asemointiaan toimintaympäristöönsä uudestaan. Voisiko seuran ydintoiminta laajentua tai muuttua, voisiko seura löytää uusia sidosryhmiä toiminnalleen? Seurat voisivat myös toimia rohkeammin muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa ja siten parantaa sekä toimintansa paikallista merkitystä, sen vaikuttavuutta – ja aivan konkreettisesti jäsenistöpohjaansa. Esimerkiksi koulujen kerhotoiminnassa seurat ovat jo aktivoituneet, mutta millaista voisi olla yhteistyö paikallisen perhetyön tai hyvinvointipalveluiden kanssa?

Hankkeen aikana havaittiin, että tarvitaan myös keskustelua ja tiedontuotantoa siitä, mitä ammattimaistuminen esimerkiksi muualla länsimaissa (tai pohjoismaissa) on tarkoittanut ja minkälaisia muutoksia seurakentässä on tapahtunut. Ennakoivalle tiedolle olisi suuri tarve – mihin ammattimaistuminen on seuratoimintaa viemässä ja miten muutosta voitaisiin ohjata kestäväään suuntaan? Helposti jää huomaamatta, että urheiluseura voi kehittyä myös muutoin kuin palkkaamalla ammattilaisia. Työryhmässä myös pohdittiin hankkeen lopuksi, että erinomaista tutkimustietoa tarjoaisi vaikkapa toimintatutkimus työkirjan prosessin toteuttamisesta seuroissa. Se tarjoaisi kaivattavaa tietoa suomalaisten seurojen toimintakulttuureista.

Työkirjan sisältöseikat

Nykytilanne & toiminnan jäntevöittäminen

Seuran toimijoiden tulee muodostaa yhteinen näkemyksensä seurasta ja sen nykytilanteesta. Vain selkeän näkemyksen omaava seura voi kehittyä. Nykytilanteen kartoitus pitää miettiä tarkasti seuran omista lähtökohdista eikä keskittyä liikaa esimerkiksi siihen, mistä voitaisiin saada seuran toimintaan lisää rahaa. Monesti seurassa kuvitellaan, että tiedetään, mikä seuran nykytilanne on, eikä siksi paneuduta riittävästi seuran nykytilanteen selvittämiseen. Seuran nykytilanteen systemaattinen päivittäminen on välttämätöntä.

Pitkän aikavälin suunnitelma

Pitkän aikavälin suunnitelman tekeminen ei ole urheiluseuroissa vielä kovin yleistä. Pitkän aikavälin suunnitelman tekeminen on kuitenkin onnistuneen kehittämisen edellytys. Toiminnan johtaminen on helpompaa, kun sille luodaan selkeät tavoitteet ja mittarit. Pitkän aikavälin suunnitelma on elinehto innostavalle toimintakulttuurille.

Työnantajavastuut

Kuten muissakin työpaikoissa, myös urheiluseurassa tulee huolehtia työnantajavelvoitteista. Toiminnan kannalta olisi järkevää, että esimerkiksi tilitoimisto huolehtii palkanmaksun ja muut työntekijään liittyvät pakolliset maksut. Seurassa riittää huolehdittavaa muissa lakisääteisissä seikoissa.

Urheiluseurassa tulee ymmärtää, että työnantajavelvoitteiden noudattaminen on lakisääteistä ja noudattamatta jättämisestä voi tulla seuralle ikäviä seuraamuksia. Ongelmatilanteet ovat usein hankalia ja niiden selvittämiseen joudutaan käyttämään runsaasti vapaaehtoisten aikaa.

Hyvä tahto ja hyvä hallintotapa voivat olla joskus ristiriidassa keskenään. Mikäli työnantajavastuista ei huolehdita, voivat viranomaisten suorittamien tarkastusten seuraukset aiheuttaa seuralle merkittäviä taloudellisia ja inhimillisiä kustannuksia. Asiat on hyvä sopia etukäteen ja tehdä sopimukset lainmukaisesti. Näin vältetään myöhemmiltäkin ristiriidoilta.

Rekrytointi

Rekrytointi tulee urheiluseurassa hoitaa huolellisesti – onnistumisen todennäköisyys kasvaa. Tämä on erittäin tärkeää urheiluseuroissa, jotka ovat yhden työntekijän työpaikkoja. Epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa seuralle helposti suuria ongelmia. Siihenkin on hyvä varautua etukäteen: miten toimitaan, jos työntekijä ei vastaa odotuksia?

Rekrytointiin voi, ja kannattaa pyytää ulkopuolista apua. Rekrytoinnin tueksi urheiluseuroissa tarvitaan esimerkiksi hyviä esimerkkejä työpaikkailmoituksiin ja työsopimuksiin.

Työn tukeminen

Esimiestyö urheiluseurassa on haasteellista, koska luottamusjohdon pitäisi kyetä huolehtimaan siitä oman työnsä ohella ja muiden luottamustoimeen liittyen tehtävien lisäksi. Esimerkiksi seuran puheenjohtajalla ei välttämättä ole mitään kokemusta esimiehenä työskentelystä. Aiheeseen voi kuitenkin kohdittuullisen helposti kouluttautua, tilanne pitää vain seurassa tiedostaa ja järjestää kouluttautumiselle aikaa. Työn tukemisen resursointi tulee miettiä etukäteen, jotta ei tarvitse korjata jo syntynyttä vahinkoa. Työn tukeminen on myös työmäärän ymmärtämistä.

Työntekijän näkökulmasta yksi hyvä tapa edistää työssäjaksamista on hakeutua työyhteisöön. Yhden työntekijän urheiluseurojen kannattaa hankkia toimistotiloja yhteistyössä muiden seurojen kanssa. Parhaassa tapauksessa saadaan työntekijälle toimiva ja työtä tukeva yhteisö ja säästetään seuran varoja työtiloihin liittyvissä kustannuksissa. Hyviä malleja ja esimerkkejä toimivista työyhteisöistä kannattaa jakaa urheiluseurojen kesken.

Toimintakulttuurin uudistaminen

Kun seuraan palkataan ammattilainen, on toimintakulttuuria uudistettava. Se vaatii aktiivista toimintaa ja kestää oman aikansa, usein vuosia. Seuroissa täytyy miettiä, miten ja millä resursseilla toimintakulttuurin muutos tapahtuu ja miten uudet toimintatavat saadaan vakiinnutettua. Aina on heitä, jotka haluaisivat pitäytyä vanhoissa toimintamalleissa. Uudistaminen ja kehittäminen ovat kuitenkin jatkuvuuden turvaamista. Tässä hankkeessa emme vielä päässeet kovin pitkälle pohtimaan sitä, mitä kaikkea toimintakulttuurin uudistaminen pitää sisällään ja miten se konkreettisesti toteutetaan.

Työkirjan jalkautus ja apu seuroille

Työkirja on tehty ja nyt sitä tarvitsisi enää käyttää. Hankkeen aikana pohdittiin erilaisia jalkautuksen keinoja, mutta lopulta todettiin niiden siirtyvän itse kehittämishankkeen jälkeiseen aikaan. Keskeistä on se, millä tavoin seurakehittäjät ottavat työkirjan omaksi työvälineekseen (eli välittävät työkirjan neuvoja kohderyhmäseuroille) ja mitä kanavia käyttäen työkirja on saatavilla. Tärkeää olisi, että tästäkin aiheesta viestiä voisivat jakaa seurat keskenään, ja siihen olisi paikka tai verkkoalusta. Tällä hetkellä jalkautusta ja viestimistä pohditaan liian helposti vain valtakunnan tasolta paikallistasolle kulkevana virtana. Olenaisista jatkoon kannalta on myös se, millaista palautetta työkirjasta saadaan ja miten työkirjaa jatkossa kehitetään.

Vaikka työkirja on tehty tueksi seurojen palkkausprosesseille, ei sen käyttö korvaa seurakehittäjän apua prosessin aikana. Seurakehittäjän tehtävä on usein edustaa ulkopuolista asiantuntijaa, joka auttaa seuraa eteenpäin kehittämistyössä ja palkkauksen toteuttamisessa. Prosessi on joka tapauksessa sikäli vaativa, että kaikki saatavilla oleva apu on tarpeen käyttää. Työkirja auttaa hahmottamaan jo etukäteen palkkausprosessin eri vaiheita ja tehtäviä.

Hankkeen aikana ilmeni useissa kohdin, että seurat tarvitsisivat monenlaista ohjeistusta toiminnan johtamiseen. Vaikka hyvä hallinto on ensisijaisen tärkeää, eivät siihen liittyvät ohjeistukset tarjoa neuvoja esimerkiksi vapaaehtoisten motivoimiseen, muutosten läpiviemiseen, toiminnanohjaukseen tai muihin seuran johtamiseen liittyviin seikkoihin. Esimerkiksi yleisseuran johtamisen erityiskysymykset kaipaisivat ratkaisuja. Kuten tämän hankeraportin johdannossa todettiin, eivät kaikki liiketoiminnasta tutut johtamisen ohjenuorat ole suoraan käyttökelpoisia kansalaistoiminnassa. ”Seuratoiminnan kehittämisen ideapankille” olisi ainakin tämän hankkeen perusteella tilausta.

Hankkeen itsearviointi

Hanke toteutettiin neljän organisaation yhteistyönä. Tarkoituksena oli, että hankkeessa hyödynnettäisiin kunkin tahon jo olemassa olevaa osaamista: Keski-Suomen Liikunnan seurakehittäjällä oli kokemusta seuratyöstä ja seuratyön kehittämisestä sekä seurojen haasteista työllistämisessä, Likesillä taas tietoa seurojen tilanteesta seuratuon arvioinnin kautta. KIHU ei ollut aiemmin juurikaan toiminut seurakehittämisen alueella, mutta tarjosi osaamista tiedonkeruuseen ja projektin toteutukseen sekä työkirjan jäsentelyyn ja itse kirjoitustyöhön. Valon asiantuntijoita hyödynnettiin asiantuntija-apuna useissa kohdin hanketta. Toimintatapana hankkeen toteutus oli uudenlainen: kehittämishankkeen pohjaksi tehtiin tutkijavetoisesti systemaattista tiedonkeruuta, mutta sisällöntuotannossa nojattiin ennen muuta seurakehittäjän kokemuksiin ja osaamiseen.

Hanketta arvioitiin pohtimalla a) mikä onnistui, b) mikä ei onnistunut ja c) mitä seuraavalla kerralla tehtäisiin toisin tai mille muulle toiminnalle olisi tarvetta.

Hankkeen pääasialliseksi onnistumiseksi työryhmä arvioi sen, että saatiin aikaan jotakin, mitä yksikään taho ei olisi pystynyt yksin tuottamaan. Koettiin, että tällä tavoin yhteistyöstä saatiin aitoa lisäarvoa. Onnistumiseksi katsottiin myös toteutuksen vuorovaikutteisuus erilaisten asiantuntijoiden kanssa (ks. projektin toteutus johdannossa). Lisäksi todettiin, että hanke oli resursseiltaan riittävä, mutta myös tarpeeksi tiivis, jotta päästiin ajoissa konkreettiseen lopputulokseen. Hankkeen ilmapiiriä ja eri tahojen osallistumista omien vahvuuksiensa kautta pidettiin erinomaisena. Resurssien jakautuminen keskusteltiin hank-

keen ensimmäisessä palaverissa selväksi, joten niistäkään ei muodostunut ongelmia eri tahojen kesken.

Hankkeen haasteisiin kuuluivat ensinnä aikataulukysymykset. Kokonaisuudessaan pysyttiin aikataulussa, mutta osatyöskentelyssä aina ei. Usean henkilön yhteistyöskentelyssä kunkin muut työtehtävät vaikuttivat paljon hankkeen etenemiseen. Oppina oli, että yhteistyöhankkeissa on työvaiheisiin varattava enemmän aikaa, jotta kaikki hankkeessa mukana olevat pystyvät siinä työskentelemään. Toisena haasteena olivat pienet epäselvyydet kunkin työvaiheen vastuista: kun työtä jaetaan, pitäisi tarkasti sopia siitä, kuka sisällöstä lopulta päättää ja mistä kaikista asioista päätetään yhdessä.

Työryhmä päättyi siihen, että jatkossa kannattaa vastaavissa projekteissa hyödyntää samanlaista työtäpää. Sen lisäksi, että itse lopputulos rakentuu kustannustehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, oli työryhmän jäsenillä mahdollisuus oppia toisiltaan uusia näkökulmia teemasta. Lopuksi nähtiin tärkeäksi, että työkirjaa seuraisi päivityshanke, jossa työkirjan ensimmäistä versiota pystyttäisiin parantamaan seuroista ja seurakehittäjiltä saatavan palautteen perusteella.

SEURA-AMMATTILAISEN PALKKAAMINEN ASKELEET ONNISTUMISEEN



Opetus- ja
kulttuuriministeriö



vzalo  **LIKES**

Opetus- ja
kulttuuriministeriö

vzalo



SEURA-AMMATTILAISEN PALKKAAMINEN
- ASKELEET ONNISTUMISEEN

Copyright © 2016 KIHU
ISBN 978-952-5676-80-8 (pdf)

NÄIN ASKELLAT ETEENPÄIN

URHEILUSEURASI UUDISTUMASSA S.4
MITEN KÄYTÄN TYÖKIRJAA? S.7



1.

**NYKYTILAN KUVAAMINEN JA
PERUSASIOIDEN JÄNTEVOITTAMINEN S.8**

Seuran toiminnan perusasiat s.11

Seuran ydintoiminta s.15

Seuran talous s.16

Organisaatio, päätöksenteko ja tehtäväkuvat s.20



2.

**SEURAN PITKÄN AIKAVÄLIN
SUUNNITELMA S.28**



3.

**TYÖNANTAJAVASTUIDEN JÄSENTÄMINEN
JA PÄÄTÖS PALKKAUKSESTA S.40**



4.

REKRYTOINTI S.46



5.

**PEREHDYTYKS JA
TYÖN TUKEMINEN S.50**



6.

**TOIMINTAKULTTUURIN
UUDISTAMINEN JA
TOIMINNAN ARVIOINTI S.54**

**PALKKAUSPROSESSIN VUOSIKELLO S.57
HYÖDYLLISIÄ LINKKEJÄ S.58
ITSEARVIOINTIMALLI S.60**

URHEILUSEURASI UUDISTUMASSA

Olet mitä ilmeisimmin kehittämissä urheiluliikuntaseurasi toimintaa, koska käsissäs on tämä työkirja. Erinomaista, kaltaisi innokkaita seuratoimijoita tarvitaan! Kaiketi seurassanne on herännyt ajatus, että tarvitsette seuranne ammattilaisen, ihka oikean työntekijän. Ehkä seuranne toiminta on kasvanut tai haluaisitte sen kasvavan, tavoittelette toiminnan laadun parantamista, käynnistätte uutta toimintaa... tai ehkä teistä vain tuntuu, ettei vapaaehtoisvoimin voida enää toimia?

Tämän työkirjan tarkoitus on auttaa Sinua ja seuraanne paitsi ammattilaisen palkkaamisessa, myös koko seuran kehittämisessä sen edellyttämällä tavalla. Aluksi on kuitenkin hyvä tiedostaa, millaisia muutoksen askeleita seuranne itse asiassa onkaan ottamassa. Mihin muutokseen ammattilaisen palkkaaminen liittyy? Mihin ammattilaista oikeastaan tarvitaan?

LAATUVAATIMUKSET KASVAVAT JA TOIMINTA AMMATTIMAISTUU

Suomalaiset ovat aina olleet innokasta yhdistyskansaa ja urheiluseuratoinnilla on pitkät perinteet suomalaisessa kansalaistoiminnassa. Urheilu oli viime vuosisadalla tärkeä osa kansalaiskasvatusta ja sen katsottiin edistävän yhteiskunnassa toivottuja arvoja, kuten reippautta ja sinnikkyyttä. Niin se eittämättä tekee edelleen, mutta nykypäivänä urheiluseuratointa kiinnitty pikemmin osaksi ihmisten vapaa-aikaa kuin kansalaisvelvollisuuksia.

Vapaa-ajan tottumukset ovat muuttuneet siten, että vapaa-ajalla halutaan kuluttaa ennistä enemmän erilaisia palveluita. Tämä on mahdollistanut myös seurojen urheilutoiminnan tuotteistamisen. Tällä on ollut myönteisiä vaikutuksia seurojen taloudellisiin

edellytyksiin, mutta toisaalta se on luonut haasteita vapaaehtoistyölle, yhteisöllisyydelle ja harrastusmaksuille. Raja palveluiden ja asiakkuuksien sekä yhdistystoiminnan ja jäsenyyksien välillä on hämärtynyt. Seurojen onkin pohdittava ja viestittävä arvopohjaansa yhä herkemmin, koska sen ymmärtäminen ei ole itsestään selvää.

Urheilun ja liikunnan harrastaminen on suosittua, ja joskus harrastajia on jopa jonoksi asti. Liikunta- ja urheiluseurat kuitenkin kilpailevat ihmisten vapaa-ajasta kaiken muun vapaa-ajan tarjonnan kanssa. Osallistumisen ja kuluttamisen areenoita on nykyään niin monia, että seuratoiminnan pitäisi pystyä erottautumaan joukosta myönteisellä tavalla. Tällöin yhdeksi tärkeäksi tekijäksi muodostuu toiminnan laatu. Epämääräisesti järjestetty toiminta ei tunnu houkuttelevalta, jos muita, paremmin järjestettyjä vapaa-ajan mahdollisuuksia on tarjolla. Kilpaurheilun kentällä puolestaan toiminnan laatua arvioidaan urheilullisen tuloksen – kehittymisen ja menestymisen – mittareilla.

Liikunta- ja urheiluseurojen toiminnassa vapaa-ajan kuluttamiseen ja laatuvaatimuksiin liittyvät muutokset ovat kasautuneet paineiksi toiminnan ammattimaistamisesta. Ammattimaisuudella tarkoitetaan muun muassa erityisosaamista omaavien ammattilaisten käyttöä ja systemaattisten toimintatapojen ja -järjestelmien käyttöönottoa. Käytännössä siis ohjaajien ja valmentajien toivottavaa ole- seuralta toivottavaa sujuvaa jäsenviestintää ja laskut ajallaan. Nyky aikaan kuuluvat myös sähköiset toiminnanohjausjärjestelmät.

Suurimpien tai voimakkaasti kasvavien seuro-

”Seuran imago ja toiminnan laatu ovat parantuneet oleellisesti ja työntekijän palkkaus on innostanut muita vapaaehtoisia seura-aktiiveja seurassamme. On tullut tekemisen meininki.”

jen toimintaa alkaa olla vaikeaa hoitaa pelkästään vapaaehtoisvoimin. Toimintaa kohtaan osoitetut vaatimukset voivat tuntua kohtuuttomilta, jos sitä toteutetaan vapaaehtoistyönä oman työn ja arkisten velvoitteiden ohessa. Vapaaehtoisilla ei ole riittävästi osaamista tai aikaa ammattimaisen toiminnan järjestämiseen. Moni seura on jo kokenut ratkaisuksi ammattilaisen palkkaamisen. Ammattilaisen palkkaaminen on myös monesti mahdollistanut seuran kokonaisvaltaisen kehittymisen uudelle tasolle.

VAPAAEHTOISTYÖ JA AMMATTILAISET RINNAKKAIN

Urheiluseuratoinnin ammattimaistuminen ja tuotteistuminen ovat tuoneet seuratoimintaan liiketoiminnasta omaksuttuja käytänteitä esimerkiksi strategiseen johtamiseen ja asiakkuuksien hallintaan liittyen. Silti urheiluseura on edelleen yhdistys, jota koskevat yhdistystoiminnan oikeudet ja velvoitteet. Tärkeimmät toimintaa ohjaavat seikat löytyvät yhdistyslaista, verottajan ohjeista ja yhdistyksen omista säännöistä. Tärkeä ero liiketoimintaan verrattuna on esimerkiksi demokraattisen päättökentöjärjestelmä ja sitä kautta toiminnan yleishyödyllisyys ja sitä kautta velvollisuus. Urheiluseuran on myös mahdollista saada erilaisia avustuksia toimintaansa. Seurat ovat siis monessa mielessä yhteiskunnallisesti ”etuokeutetussa” asemassa.

Kun urheiluseura ryhtyy työnantajaksi, sitä

koskevat samat velvoitteet kuin muitakin työnantajia. Urheiluseurat eivät siis ole siinä suhteessa erityisasemassa. Työnantajana toimiminen aiheuttaa melkoisen lisäyksen niiden lakien ja sääntöjen kokoelmaan, joiden mukaan urheiluseuran on toimittava. Toistaiseksi urheiluseurat eivät yleissittovasti kuulu minkään työehtosopimuksen piiriin. Niinpä monesta asiasta on sovittava erikseen lakien puitteissa, tai työehtosopimuksen noudattamisesta on erikseen sovittava.

Ammattilaisen palkkaamisen myötä suurin muutos aiheutuu seuran koko toimintakulttuuriin. Vapaaehtoisten rinnalla toimii henkilö, joka saa työstä palkkaa. Tähän muutokseen valmistaudutaan usein heikosti tai väärin – liian paljon työtä kaadetaan yhden ammattilaisen tehtäväksi. Unohdetaan, ettei vapaaehtoisten työtä voi korvata yhdellä tai useallakaan ammattilaisella, niin suurta roolia vapaaehtoiset seuratyössä näyttelevät. Parhaassa tapauksessa uusi tilanne osataan hyödyntää siten, että seuran toiminta pääsee kehittymään toivotulla tavalla. Ammattilainen tukee vapaaehtoisten työtä ja päinvastoin.

TYÖKIRJASTA ONNISTUMISEN TYÖKALUJA

Ensimmäisen työntekijän palkkaus on aina suuri askel seuran toiminnassa. Tarkoitus on, että se olisi askel nimenomaan parempaan suuntaan.

Tämä työkirja auttaa Sinua ja seuraasi valmistaamaan ensimmäisen ammattilaisen palkkaamiseen hyvin ja toteuttamaan sen järkevin askelin. Käytännössä tämä tarkoittaa seuran koko toiminnan kehittämistä järkevämmäksi ja systemaattisemmaksi. **Toimiva seurahallinto on työntekijänä toimimisen kannalta välttämätöntä.** Lisäksi työkirja ohjaa seuran pitkän aikavälin suunnitelman tekemiseen, jotta ammattilaisen palkkaaminen olisi luonnollinen osa seuran kehittymistä. Ammattilaista ei kannata palkata, jos toimintaa ei aiota lainkaan kehittää. Tämän jälkeen tärkeitä palkkausprosessin vaiheita ovat työntantajavastuiden jäsentäminen, rekrytointi sekä perehdytys ja työn tukeminen. Lopuksi pohdimme, miten toimintakulttuurin uudistamista voi yhdessä ammattilaisen kanssa lähteä toteuttamaan. **Työkirjasta saat vinkkejä seuran toiminnan kehittämiseen, vaikka seurassa olisi jo ammattilaisia tai heitä ei päädyttäisi palkkaamaan.**

Työkirjan kuvaaman prosessin onnistuneessa toteuttamisessa ensisijaista on **osaamisen kokoaminen ja hyödyntäminen.** Vaikka seuran hallitus vastaa prosessin alullepanosta ja toteuttamisesta, kannattaa siinä tukeutua sekä ulkopuoliseen apuun että jäsenistöstä löytyvään osaamiseen. Ulkopuolista apua saa

Jyväskylässä syyskuussa 2016
Työryhmä

Työkirjan koostamisesta ovat vastanneet Laura Härkönen (Kesli), Outi Aarresola (KIHU) ja Maarit Nieminen (KIHU). Työstämiseen ovat osallistuneet Johanna Hentunen (IKES), Kaisa Koivuuniemi (LIKES), Janne Pyykönen (IKES), Anna Kirjavainen (Valo), Eija Alaja (Valo), Rainer Anttila (Valo) ja Pekka Potinkara (SAVAL). Lisäksi noin 15 muuta seuratoiminnan asiantuntijaa on kommentoinut työkirjaa sen eri vaiheissa. Työskentelyä on rahoittanut pääasiassa opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Valo.

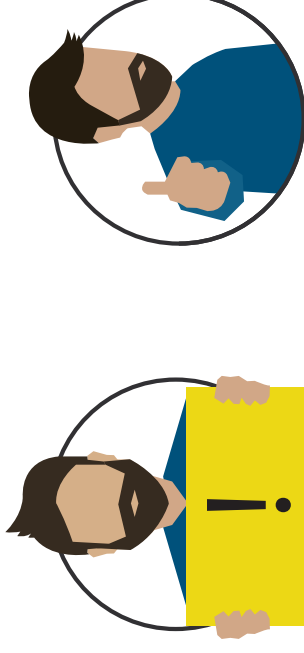
MITEN KÄYTÄN TYÖKIRJAA?

Työkirja etenee kuudella askeleella nykytilan kuvaamisesta ja kehittämistyöstä palkkaukseen liittyviin asioihin ja toimintakulttuurin muutokseen. Työkirjassa pääsee liikkumaan vaivattomasti vuorovaikutteisen sisällysluettelon avulla.

Työkirja koostuu varsinaisesta tietotekstistä sekä tietotekstiä täydentävistä sisällöistä. Urheiluseuroista kerätty viisi case-esimerkkiä löytyvät päälukujen väleistä vihreällä pohjalla.

Työkirjan lopusta löytyy vielä palkkausprosessin vuosikello, hyödyllisiä linkkejä sekä seuran itsearviointimalli palkkausprosessin toteuttamista varten.

Työkirjan tietotekstiä täydentävät sisällöt on merkitty erilaisilla tunnisteilla.

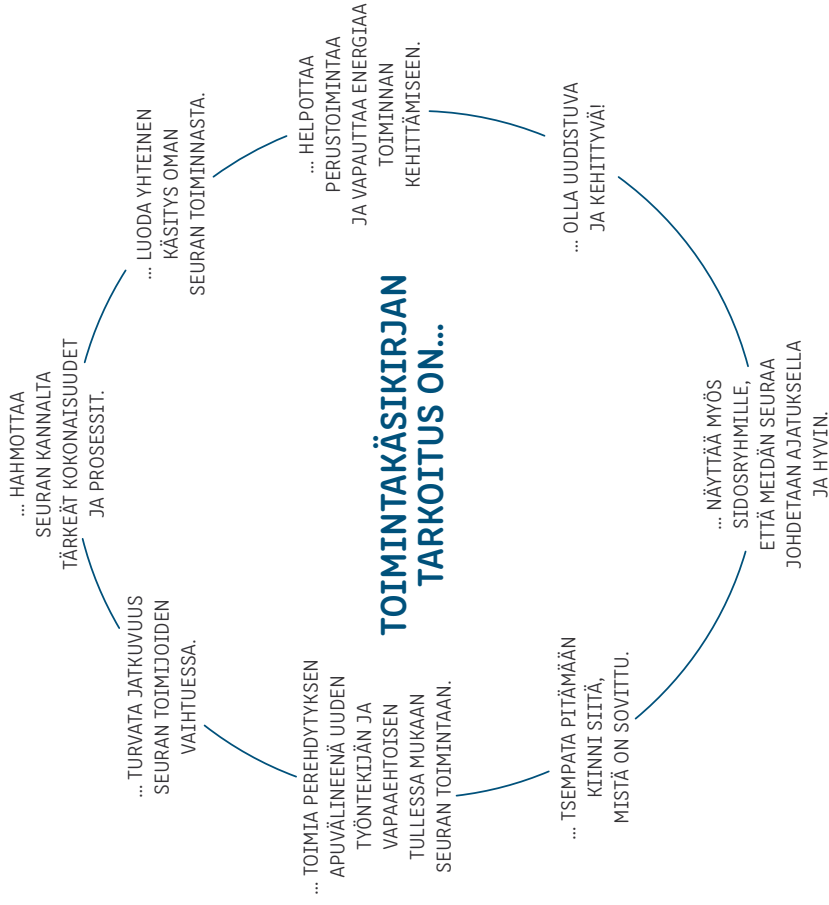
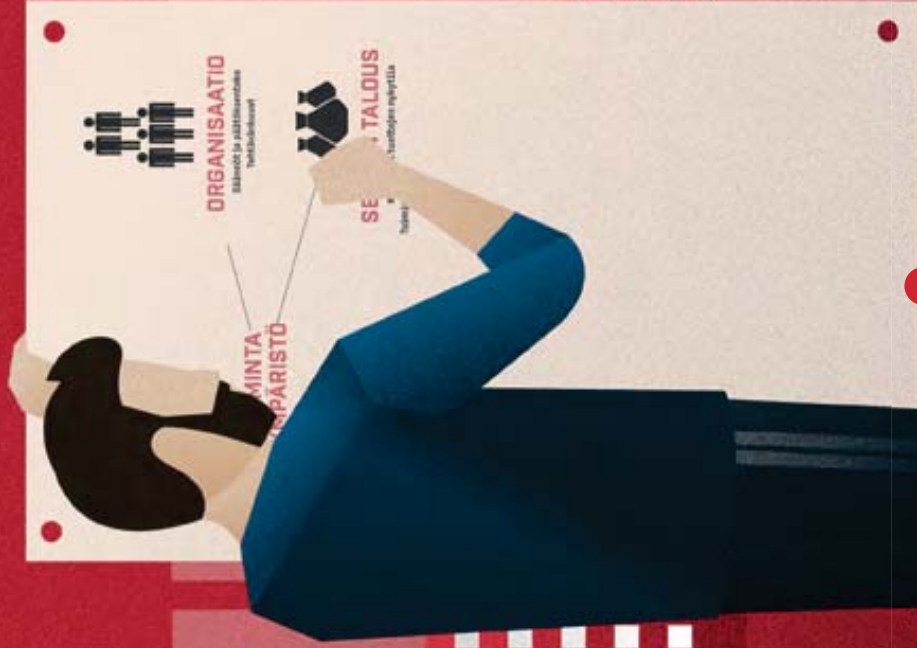


Tällä kuvalla merkityissä sisällöissä on huomionarvoista tietoa kyseisen kappaleen aiheeseen liittyen

Tämä kuva viittaa sisältöihin, joita kannattaa konkreettisesti hyödyntää oman seuran työskentelyssä

1. NYKYTILAN KUVAAMINEN JA PERUSASIOIDEN JÄNTEVÖITTÄMINEN

Jotta seuraan kannattaa palkata ammattilainen, pitää ensin itse seuratoiminta tuunata palkauskuntoon systematisoimalla ja jäntevoittämällä toimintaa. Käytännössä se tarkoittaa toimintatavoista sopimista ja näiden asioiden kirjaamista paperille. Vain siten asioista tulee yhteisesti tunnustettuja ja niihin on mahdollista palata toimintaa arvioitaessa ja perusteltaessa. Tässä ensimmäisessä vaiheessa luodaan seuran kirjallinen Toimintakäsikirja. Toimintakäsikirja on julkinen dokumentti siitä, miten seurassa toimitaan. Se toimii myös ammattilaisen perehdytysdokumenttina. Ohessa on sisällysesimerkki seuran toimintakäsikirjasta. Toimintakäsikirja rakentuu pitkälti tässä luvussa tarkemmin kuvattujen sisältöjen pohjalta.



ESIMERKKISÄLLYS URHEILUSEURAN TOIMINTAKÄSIKIRJASTA

1. Yleistä

- Seuran perustiedot
- Toiminta-ajatus, toimintaperiaatteet ja toiminnan päämäärä

2. Seuran toiminnan tavoitteet (esim. kasvatukselliset ja urheilulliset tavoitteet) ja toimintasuunnitelma vuosille XXXX-XXXX

3. Säännöt

4. Seuran talous

- Tulojen ja menojen muodostuminen seurasatolla
- Toiminnan hinnoittelu
- Talousohjesääntö

5. Organisaatio ja tehtävät

- a. Hallitus ja sen työskentely
 - Hallituksen jäsenten tehtävät
 - Hallituksen kokoontumiset ja toimintaperiaatteet
 - Hallitustyöskentelystä tiedottaminen
- b. Seuran toimihenkilöt
 - Työnkuvat ja vastualueet

6. Seuraorganisaation toiminta

- a. Seuran toimintaan vaikuttavat lait, asetukset ja määräykset
- b. Vuosikello
- c. Seuran kokoukset ja niistä tiedottaminen
- d. Jäsenistön oikeudet ja velvollisuudet
- e. Kiitoskulttuuri ja yhteisöllisyyden kehittäminen seurassa
- f. Sidosryhmätyöskentely
- g. Viestintä
- h. Koulutustoiminta
- i. Toiminta ongelmatilanteissa
 - Vastuuhenkilöt
 - Kurinpitosäännöt
- j. Toiminnan arviointi
 - Palautekanavat: kyselyt ja muut
 - Toiminnan arvioinnin ja kehittämisen vuosikello osana seuran vuosikelloa
 - Toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä tiedottaminen

7. Urheilutoiminta

- a. Valmennuksen toimintaperiaatteet (esim. kuka voi valmentaa, mitkä ovat valmennuksen tärkeitä arvoja)
- b. Harrastajien polut seurassa ja valmennuslinja
 - Harjoittelumahdollisuudet
 - Leiritus ym.
 - Tukitoiminnot
- c. Kilpaileminen
- d. Sinettiseurotoiminta ja muut laatujärjestelmät
- e. Ryhmien ja joukkueiden toiminta
 - Koko seuran yhteiset toimintaperiaatteet
 - Ryhmien toiminnassa linjattavia asioita
- f. Kilpailujen järjestäminen
- g. Toiminta ongelmatilanteissa
 - Tapaturman sattuessa
 - Muut ongelmatilanteet (erimielisyydet vanhempien kanssa, ongelmat kustannusten kanssa jne.)

8. Turvallisuus

- a. Seuran kannalta olennaiset turvallisuusmääräykset
- b. Toiminta ongelmatilanteissa
- c. Kriisiviestintä



Toimintakäsikirjan lisäksi kaikki tämän työkirjan prosessiin liittyvät kokoukset, ryhmät ja analyysit kannattaa kirjata erityiseen sähköiseen **kehittämiskansioon**, joka on **sisäinen dokumentti**. Kehittämiskansion voi etsikoida työkirjan otsikoin. Näin tehdyt pohdinnat ja ajatus työ säilyvät myös tuleville vuosille ja niistä voidaan myös viestiä jäsenistölle.

1.1 SEURAN TOIMINNAN PERUSASIAAT

OMAN SEURAN NYKYTILA

Seuran toimijoilla tulee olla yhteinen näkemys seuran nykytilasta, jotta toimintaa voi lähteä

kehittämään ja tiedetään, mihin tilanteeseen ammattilaista ollaan palkkaamassa. Lähtötilanteen kartoitukseen kannattaa käyttää muutamia lähestymistapoja, esimerkiksi koko jäsenistölle suunnattua Oman seuran analyysi -työkalua, pienemmällä ryhmällä käyttäen vaikkapa SWOT-analyysejä ja kuvaamalla seura numeroina hallituksen kokouksessa.

Oman seuran analyysi -kysely on hyvä tapa kerätä palautetta koko seuran jäsenistöltä, jollei seuralla jo ole omaa jäsenkyselyä käytössä. Näin koko jäsenistö pääsee vaikuttamaan seuran toimintaan. Kysely on seuroille ilmainen palvelu. Sen avulla saa tietoa jäsenten koke-

muksesta liittyen muun muassa seuran toimintaan, toiminnan laatuun, hallintoon ja ilmapiiriin. Tulokset ja siitä tehtävät johtopäätökset tulee pääpiirteissään viestiä jäsenistölle, jotta se kokee kyselyllä ja palautteen antamisella olevan merkitystä! Lisäksi tulokset liitetään kehittämiskansioon. Lisätietoa kyselystä löydät täältä: <http://www.sport.fi/urheiluseura/hyva-hallinto/oman-seuran-analyysi>.

SWOT-analyysi antaa tietoa sekä omasta toiminnasta että toimintaympäristöstä, ja se

SWOT-analyysi ja johtopäätökset:

Toiminnan vahvuudet	Toiminnan heikkoudet
(johtopäätökset: käytä hyväksi, vahvista)	(johtopäätökset: vältä, lievennä, poista)
Toimintaan liittyvät mahdollisuudet	Toimintaan liittyvät uhat
(johtopäätökset: varmista hyödyntäminen)	(johtopäätökset: kierrä, lievennä, poista)
Kehittämistoimenpiteet:	

Seura numeroina on yksinkertainen tapa hahmottaa seuran toimintaan osallistuvia ryhmiä ja seuran volyymiä. Tärkeitä seuran numeerisia tietoja ovat tietysti myös taloustiedot, mutta niitä käsitellään työkirjassa myöhemmin. Taulukko kirjataan seuran kehittämiskansioon. Perustiedot on toki hyvä kirjata myös toimintakäsikirjan alkuun. Taulukon tietoja tarvitaan useimmiten myös esimerkiksi avustuksia hakiessa, joten nämä tiedot on hyvä olla jatkuvasti ajan tasalla. Myös Seuraverkko (<http://www.seuraverkko.fi/>) on hyvä alusta seuran tietojen tallentamiselle. Tiedot voi kerätä valmistelevasti esimerkiksi kehittämislta varten.



SEURA NUMERAINA	
Seurat toimintaan osallistuvat	Määrä
Jäsenet - lapset - aikuiset	
Valmennus ja liikuntatoiminta - ohjaajat - valmentajat	
Luottamushenkilöt - hallituksen jäsenet - jaostot - jaostojen jäsenet	
Muut vapaaehtoiset, esim. - talkootyöntekijät - tuomarit	
Joukkueet tai ryhmät - joukkueen johtajat - joukkueen huoltajat - joukkueen talousvastaavat	
Muut seuran toimintaan osallistuvat - palvelutoiminta - tapahtumat, tms.	

SEURAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Urheiluseura on osa muuttuvaa yhteiskuntaa. Myös seuran paikallinen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja muutokset vaikuttavat vaihtelevin tavoin seuran toimintaan. Tästä syystä seurassa ei voida tehdä asioita kuten aina ennenkin. Hyvä hallitus kykenee ennakoitiin ja reagoi ympäristön muutoksiin.

Toimintaympäristön muutoksien hahmottamiseen auttaa edellä mainittu SWOT-analyysi, mutta vastaamalla esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin seura saa tarkemman kuvan omasta toimintaympäristöstään. Nämäkin vastaukset kirjataan kehittämiskansioon.



Seuran toimintaympäristö

- Muuttotappiokunta vai kasvava kaupunki?
- Kunnan asukkaiden ikäjakautuma?
- Paikkakunnan muut liikunta-alan toimijat: kuinka paljon ja millaisia?
- Paikkakunnan liikuntaolosuhteet ja liikuntapolitiikka?
- Miten seura vaikuttaa paikallisiin liikunta- ja urheiluasioihin?
- Mitkä ovat seuran tärkeimmät yhteistyökumppanit? Minkälaisia tehtäviä seuralla on suhteessa muihin toimijoihin?
- Paikkakunnan muut urheiluseurat ja yhdistykset: Onko samalla arvopohjalla ja tavoitteilla toimivia muita seuroja tai yhdistyksiä? Voidaanko voimavaroja yhdistää? Tai onko mahdollisuus erottaa muista seuroista ja yhdistyksistä ja siten tarjota jotakin erityistä toimintaa?

”Tärkeää ennen palkkausta on selvittää alueen potentiaali: kuinka paljon lapsia, kouluja, harrastusmahdollisuuksia on omalla alueella ja selvittää nämä ajoissa ennen hanketta.”

SEURAN TOIMINTA-AJATUS JA TOIMINNAN PERIAATTEET

Seuran toiminta-ajatus vastaa yksinkertaisesti kysymykseen mikä on seuran toiminnan tarkoitus. Toiminta-ajatus voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: **Seura järjestää valmennus- ja kilpailutoimintaa alakouluikäisille lapsille ja nuorille lajissa XXX sekä erilaisia liikunnallisia tapahtumia harrastajille ja heidän perheilleen.**

Seuran toiminnan ja kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää, että seuran hallituksen ja muiden tärkeiden toimijoiden näkemys seuran toiminta-ajatuksesta on yhtenäinen. Toiminta-ajatuksen on myös vastattava seuran virallisten sääntöjen §2:a, toiminnan tarkoitusta. Jos hallituksen jäsenillä on eriäviä mielipiteitä toiminnan tarkoituksesta, on syytä käydä perusteellinen keskustelu seuran toiminnasta, vaikka ulkopuolisen henkilön

avustuksella (esimerkiksi aluejärjestön tai lajiiliiton seurakehittäjä). Ulkopuolinen henkilö voi kysymyksillään kirkastaa ja avata seuran toimijoille heidän yhteistä kuvaansa seurasta.

Parhaimmillaan seuran toiminta-ajatus on jokaisen seuran jäsenen tiedostama ja se todella ohjaa seuran toimintaa. Selkeästä toiminta-ajatuksesta syntyy helpommin **positiivinen mielikuva** seurasta – mielikuva syntyy joka tapauksessa.

Seuran toiminnan periaatteet tarkoittavat niitä seikkoja, joita kaikessa toiminnassa noudetaan. Usein puhutaan myös toiminnan arvoista. Periaatteet tai arvot vastaavat kysymykseen **mikä toiminnassamme on tärkeää**. Tärkeinä periaatteina ja arvoina voivat olla esimerkiksi vastuullisuus, yhdenvertaisuus ja ilo. Arvot ja periaatteet koskevat kaikkea seuran toimintaa. Jos niistä ei erikseen sovita ja kirjata paperille, toiminnan taustalla voi vaikuttaa hyvin ristiriitaisiakin arvoja. Apuna näiden pohtimisessa voi käyttää suomalaisen urheilun eettisiä linjauksia, yhteisiä arvoja ja Reilun Pelin periaatteita. Löydät ne täältä: <http://www.sport.fi/arvot-ja-vastuullisuus>.

1.2 SEURAN YDINTOIMINTA

Seuran ydintoiminnan kuvaaminen vastaa kysymykseen **mitä seura tekee** tai **mitkä ovat seuran tärkeimpiä toimintoja**. Ydintoiminta on toimintaa, joka tuottaa lisäarvoa jäsenelle. Voidaan puhua myös ydinprosesseista tai toimintakokonaisuuksista. Tyypillisesti urheiluseuran tärkein ydintoiminta on valmennus, liikuntaseurassa se on ohjaus. Ydintoimintaa voivat olla esimerkiksi seuraavat toimintakokonaisuudet:

- Valmennus ja ohjaus (tarkemmin esimerkiksi: 1. juniorit ja aikuisten edustusryhmä, 2. harrastete-, kilpa- tai huippu-urheilu, 3. valmennukseen liittyvien tukitoimintojen järjestäminen, jne.)
- Kilpailutoimintaan osallistuminen (tarkemmin esimerkiksi eri sarjatasot tai kansallinen ja kansainvälinen kilpailutoiminta)
- Kilpailujen järjestäminen (tarkemmin esimerkiksi: 1. kilpailujen määrä, 2. alueelliset, kansalliset, kansainväliset kilpailut)
- Tapahtumien järjestäminen (tarkemmin esimerkiksi: 1. tapahtumat jäsenistölle/paikallisille, 2. seuran sisäiset/avoimet tapahtumat, jne.)
- Koulutustoiminta (tarkemmin esimerkiksi: valmennus, tuomarointi, kilpailujen järjestäminen, joukkuejohto, jne.)

Ydintoiminta kuvataan toimintakäsikirjaan omiin kohtiinsa lyhyesti ja ytimekkäästi. Otsikoita kannattaa siis lisätä toimintakäsikirjaan sen mukaan, että seuran ydintoiminta tulee parhaiten kuvatuksi. Kun ydintoiminnot on päätetty, voidaan itse kirjaaminen jakaa eri toimijoille tehtäväksi.

1.3 SEURAN TALOUS

Seuran taloudenhoidosta vastaa hallitus. Joikaisen hallituksen jäsenen on ymmärrettävä pääpiirteittäin seuran tilinpäätöstiedot. Tuuloslaskelma kertoo tilikauden tuotot ja kulut ja sen, onko toiminta tuottanut tappiota tai voittoa. Tase puolestaan kertoo yhdistyksen varallisuudesta: varoista ja veloista. Jos tuuloslaskelma tai taseen oma pääoma on miinusmerkkinen, on kehitystoimenpiteet aloitettava nimenomaan talousasioista.

Seuran taloushallinnon keskeisiä asioita

1. Talousarvio kunniaan, tiivis seuranta
2. Talousohjesääntö yhdistykselle
3. Pankkitilit hallituksen päätöksellä
4. Ei suuria käteiskassoja
5. Kaikkiin laskuihin seuran Y-tunnus
6. Oma matkalaskulomake
7. Sisäinen laskenta ja seuranta
8. Veroasioiden tuntemusta
9. Osaavat tilintarkastajat tai toiminnan-tarkastajat
10. Kirjanpito seurassa

KULUJEN JA TUOTTOJEN NVKYTILA

Taloussuunnittelun pohjana on ymmärrys talouden tärkeistä tekijöistä: mistä syntyvät toiminnan suurimmat kulut ja tuotot vuoden aikana. Lisäksi seuran hallituksen jäsenten on tiedostettava selkeästi, mitkä asiat seuratoiminnassa vaikuttavat siihen, että eri tilikausina voi tapahtua suuriakin vaihteluja varsinaisen toiminnan kuluissa ja varainhankinnan tuotoissa.

Yleensä toiminnan suurimmat tuotot tulevat urheiluseuran ydintoiminnasta: jäsenmaksuista, valmennuksen ja liikuntapalveluiden tarjoamisesta sekä kilpailuiden ja tapahtu-

mien järjestämisestä. Tällöin talouden kannalta tärkeäksi seikaksi nousee toiminnan hinnoittelu, johon palataan seuraavassa alaluvussa. Muita tuottoja voivat olla esimerkiksi julkiset avustukset, joita seura voi hakea monesta eri lähteestä. Avustukset voivat hyödyttää merkittävästi seuran toimintaa, vaikka niiden hakeminen ja käytön raportointi vaativatkin osaamista ja aikaa. Myös joillakin lajiliitoilla on mahdollisuus avustaa seurojaan. Perinteisesti tuottoja voidaan kerätä myös tekemällä talkoita ydintoiminnan ulkopuolella. Tällöin on hyvä tiedostaa, että talkoiden järjestäminenkin vaatii työtä. Tuottoja on mahdollista hankkia myös yhteistyösopimuksin.

Toiminnan kuluissa voi olla merkittäviä vaihteluita eri lajien seurojen kesken, koska esimerkiksi lajien olosuhteet vaihtelevat: toiset liikkuvat ilmaiseksi kunnan tarjoamissa tiloissa, kun taas toiset ovat hankkineet liikuntatilansa vapailta markkinoilta. Lajeissa on myös erilaisia toimintakulttuureita sen suhteen, maksetaanko valmentajille palkkaa tai kulkukorvauksia. Joka tapauksessa kiinteiden kustannusten jatkuva arviointi on tärkeää. Kiinteät kustannukset eivät saa päästä huomaamatta kasvamaan: seura voi esimerkiksi omistaa kiinteistön, jonka korjaus ja ylläpitokustannukset ovat nousseet vuosien saatossa niin, ettei omaisuus enää tuota seuralle taloudellista hyötyä vaan ainoastaan työtä ja kuluja.

Edelleen seuratoiminnassa elää käsitys, että yleishyödyllinen yhdistys ei saa tehdä ylijäämää. Todellisuudessa kehittyvän ja eteenpäin pyrkivän yhdistyksen on tehtävä ylijäämäisiä tilinpäätöksiä, jotta valittuihin kehitysalueisiin voidaan taloudellisesti satsata. Tämä koskee myös päätöksen ihmisen palkkaamista. Ylijäämää ei kuitenkaan voi syntyä esimer-

kiksi hankeavustuksella käynnistetyistä toiminnasta, koska tällöinhän avustukselle ei ole tarvetta ja pahimmassa tapauksessa avustus pitää palauttaa.

Kehittyvien ja kasvavien seurojen talouden tunnusmerkkejä ovat tyypillisesti osaamisen, olosuhteisiin ja viestintään panostaminen. Talousarvioissa ensisijaisesti näihin asioihin myös varataan rahaa. Oleellista on myös päättää, mistä asioista ei haluta tinkiä, esimerkiksi valmentajien koulutuksesta tai markkinoinnista ja viestinnästä.

TOIMINNAN HINNOITTELU JA KULUJEN SUUNNITTELU

Koska yhdistyksen jäsenet hinnoittelevat toimintaa itselleen, toiminta halutaan tieteenkin pitää edullisena. Hinnoitteluun vaikuttaa kuitenkin moni seikka, ja sillä on monenlaisia vaikutuksia. Hinnoittelu esimerkiksi vaikuttaa laajemmin siihen, keiden on mahdollista osallistua seuran toimintaan. Hinnoitteluun kohdistuvat tavoitteet voivat myös määrittää sitä, minkä verran toimintaa on mahdollista järjestää: esimerkiksi kunnan tiloissa järjestetty toiminta voi olla edullista, mutta tällöin ei ehkä voida järjestää harjoitusvuoroja niin paljon kuin haluttaisiin. Tilojen vuokraamisen harjoituskäyttöön vapailta markkinoilta taas nostaa kustannuksia harrastajille, jollei samaan aikaan pystytä kasvattamaan muita tuloja.

Hyvässä toiminnan hinnoittelussa seurajohto määrittelee yhtenäiset tavat toimia. Mitä sisältyy harrastajilta kerättyyn toimintamaksuun? Onko seuran harrastajilla joitain etuja? Voidaan esimerkiksi päättää, että edustusjoukkueen urheilijat eivät maksa valmennuksesta tai vastaavasti alle 10-vuotiaille ohjaus on maksutonta. Hinnoittelu usein kertoo seuran todellisista arvovalinnoista.

Yleishyödyllisessä yhdistyksessä unohdetaan usein ottaa huomioon toimintaan käytetty työaika, on se sitten työntekijän palkallista tai vapaaehtoisen palkatonta työaika. Jos kulut halutaan pitää alhaisina, on todennäköisesti tarpeen kerätä suurempi osa varoista talkoityöllä. On siis tiedostettava, että edullinen hinnoittelu vaatii paljon työtä!

Kulujen suunnittelussa oleellista on yhdessä päättää ne asiat, joista seura on valmis maksamaan ja jotka taas tehdään aina talkoilla. Tämä päätös auttaa taloussuunnittelussa. Tyypillistä on, että taloudenhoidosta ollaan valmiita maksamaan. On tärkeää, että laskituksen ja kirjanpidon hoitaa seurassa henkilö, jolla on osaamista ja aikaa hoitaa asia. Monessa seurassa talous on korjaantunut jo sillä, että laskutus ja jälkipörä hoidetaan huolellisesti. On hyvä huomata, että seuran tärkeimpien toiminnan kohteiden pitäisi näkyä myös rahan-käytössä.

TALOUSOHJESÄÄNTÖ

Hyvässä seurassa taloudenhoito on tehty avoimeksi ja aukottomaksi. Silloin uusi toimija seurassa tietää, miten seuran taloutta hoidetaan ja ketkä siitä vastaavat. Tässä auttavat kirjalliset ohjeistukset ja yhdessä sovitut tavat toimia.

Yksinkertaista on laatia seuralle oma talousohjesääntö. Talousohjesääntö sisältää ohjeet hallituksen ja mahdollisen toiminnanjohtajan sekä muiden talousasioita hoitavien tehtävistä ja vastuista, taloussuunnittelusta, kirjanpidosta, tilinpäätöksestä, sisäisestä valvonnasta ja tilintarkastuksesta. Talousohje ottaa kantaa jaostojen, työryhmien ja joukkueiden talouden hoitoon. Jaosto, työryhmä tai joukkue voi päättää oman toimintasektorinsa taloudellisia asioita yhdistyksen kokouksessa vahvistetun talousarvion ja hal-

lituksen hyväksymän talousohjeen puitteissa.
Jaosto, työryhmä tai joukkue ei voi tehdä seuraa sitovia oikeustoimia, sopimuksia tai muita sitoumuksia.

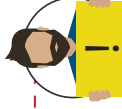
Talousohjesäännössä kuvataan myös, miten seuran talousarvio rakennetaan. Jos seuras-
sa talouden suunnittelu on jaettu pienempiin yksiköihin, esim. yleisseuroissa jaostoille tai joukkuelajien seuroissa joukkueille, oh-
jeistuksen on oltava todella selkeä. Jaostojen tulee ymmärtää, että taloudellinen vastuu ja sitä myöten myös valta on seuran halli-
tuksella. Tyypillisesti yleisseurassa jaostot voivat olla hyvin autonomisia. Jaostot eivät kuitenkaan voi tehdä itsenäisesti esimerkiksi päätöstä päätoimisen työntekijän palkkaa-

” Pitäkää hyvää kirjanpitoa alusta asti, hakemukset ja päätökset järjestyksessä sekä tarkkaa kirjanpitoa taloudesta. ”



Esimerkkisäältä seuran talousohjesäännöstä:

1. Talousohjesäännön tarkoitus ja päivitysvastuu
2. Budjetoinnin periaatteet, budjetointipohja ja taloudenseuranta
3. Seuran maksut ja toiminnan hinnoittelu
4. Kulukorvaukset, palkat ja palkkiot
5. Kustannuspaikat ja tililikartta, maksuliikenne
6. Talkootyön periaatteet
7. Yhteistyösopimukset
8. Vakuutukset, lissenssit ja pelaajasiirrot
9. Joukkueiden ja jaostojen talous
10. Taloudenhoitoa koskevat kysymykset ja ratkaisuvälit



Esimerkki urheiluseuran talousohjeesta joukkueille ja ryhmille

Joukkueiden tilit

Seura avaa joukkueelle oman tilin, johon annetaan käyttöoikeus kahdelle joukkueen anoma-
lle henkilölle = joukkueenjohtajalle ja rahastonhoitajalle. Joukkueella ei voi olla mui-
ta tilejä.

Rahaliikenne

Kaikki rahaliikenne tulee hoitaa pankkitilien kautta. Käteiskassaa joukkueilla ei voi olla.
Joissakin tilanteissa joukkue voi joutua nostamaan käteistä; tällöin tehdään kirjallinen
rahankäyttöselvitys. Käteisnostoon on oltava aina seuran toiminnanjohtajan tai puheen-
johtajan lupa.

Joukkueiden on pidettävä kirjaa rahaliikenteestään (maksuperusteinen kassakirjanpito)
kausittain seuran toimittaman tilikartan mukaisesti. Kirjanpito tulee olla kirjanpito-
kien ja asetusten mukainen, tosittet (alkuperäisten kuittien kera) aikajärjestyksessä nu-
meroituuna.

Kauden päätyttyä (tilikausi kalenterivuosi) tuloslaskelma ja tase on esitettävä seuralle.
Koko kirjanpito tosittineen (alkuperäiset kuitit) liitetään seuran tilinpäätökseen. Mah-
dollinen ylijäämä kirjataan taseeseen ja se on joukkueen alkusaldona seuraavalla kaudella.

Kaikki joukkueen rahat ja omaisuus, joka on kerätty tai hankittu eri menetelmillä, on **seu-
ran omaisuutta**, joka on joukkueen käytössä. Joukkueelle yhden kauden toimintaan kerä-
tyt rahat ovat joukkuekohtaisia. Ns. piikkejä tai vastaavia ei saa olla. Rahat eivät siirry
urheilijan mukana joukkueesta toiseen. Jos joukkueen toiminta loppuu, jäljelle jääneet
varat jäävät seuralle.

Seura tekee seuraa sitovat sopimukset ja huolehtii esimerkiksi korvausten maksamisesta.
Joukkue ei voi itsenäisesti maksaa minkäänlaisia korvauksia missään muodossa jouk-
kueen toimihenkilöille, urheilijoille, heidän vanhemmilleen tai muille ulkopuolisille
henkilöille. Joukkue ei voi lainata tai myydä seuran omaisuutta kenellekään.

1.4 ORGANISAATIO, PÄÄTÖKSENTEKO JA TEHTÄVÄNKUVAT

SÄÄNNÖT JA PÄÄTÖKSENTEKO

Yhdistyksen hyvä hallinto on yhdistyksen tarkoituksen toteuttamista lakia, yhdistyksen sääntöjä, hyviä tapoja ja käytänteitä noudattaen siten, että yhdistyksen jäsenet ja sidosryhmät ovat tyytyväisiä ja yhdistyksen toiminnan jatkuvuus taataan myös pitkällä aikavälillä.

Seuratoimijoiden on tarpeen tiedostaa yhdistyksen lakisääteiset velvoitteet ja organisaation demokraattinen päätöksentekojärjestelmä. Nämä kirjataan toimintakäsikirjaan, jotta myös uusien jäsenten on helppo ymmärtää seuran toimintatapa ja jäsenen vaikuttamismahdollisuudet. Helpoimmin asia selvittää seuran virallisista säännöistä. Säännöt on rakennettu yhdistyslain pohjalta. Valitettavan usein jäsenistö ei tunne seuran sääntöjä, joten senkin vuoksi ne on hyvä liittää toimintakäsikirjaan.

Seuran hallituksen jäsenet edustavat koko seuraa, ja he johtavat seuraa yhdistyksen sääntöjen ja virallisessa yhdistyksen kokouksessa hyväksytyn toiminta- ja taloussuunnitelman mukaisesti. Yhdistyksen korkein päätävävalta on yhdistyksen virallisella kokouksella. Seuran hallituksen tehtäviin kuuluu valvoa, että seuran säännöt ovat ajan tasalla ja vastaavat nykytoimintaa ja toimintaympäristöä. Ongelmatilanteissa ja oikeustoimissa seuran toimintaa ja toimia pelataan aina sen virallisiin sääntöihin. Hyvässä seurassa yhdistyksen säännöt todella ohjaavat toimintaa ja auttavat toimijoita. Muilla toimintaohjeilla ja ohjeistuksilla seuran hallitus pystyy näyttämään toteuten oman toimintansa oikeellisuutta ja vastuullisuutta. Muut toimintaohjeet ovat tarpeen myös seuratoiminnan johtamisessa, ja helpottavat siten myös ammattilaisen työskentelyn aloittamista.

Urheilu- ja liikuntaseuran hyvä hallinto perustuu yleisiin yhdistysten hallintotapoihin. Hyvä hallinto on edellytys työnantajan vastuista selvämieliseen ja ammattimaiseen toiminnan toteuttamiseen. Yhdistysten Hyvä Hallintotapa -suosituksen löydät täältä:

<http://www.sport.fi/kirjasto/teos/yhdistysten-hyva-hallintotapa-suositus>

Hyvän hallintotavan suositukset on huomioitava toimintakäsikirjaa kirjoitettaessa.

Seuraorganisaation rakenne on hyvä kuva- ja organisaatiokaavion avulla. Näin estetään epäselvät päätöksenteko- ja toimintatavat sekä ratkaistaan mahdolliset epäselvyydet.

TEHTÄVÄNKUVAT

Seuran vapaaehtoisten toimihenkilöiden, hallituksen ja muiden mahdollisten vapaaehtoistoimijoiden tehtäväkuvat on kirjoitettava auki viimeistään siinä vaiheessa, kun haaveiltaan työntekijän palkkaamisesta. Usein seurassa on paljon kirjoittamatonta toimintaa ja tehtäviä, jotka aukeavat toisille vasta jonkun toimijan poltuessa seuratoiminnasta. Nämä tehtävät ja niihin liittyvä osaaminen pitää saada kirjalliseen muotoon, jotta seuran toiminnan jatkuvuus on turvattu. Vasta tehtävien kuvaamisen jälkeen pystytään jakamaan uusia tehtäviä, rekrytoimaan uusia toimijoita ja perehdyttämään heitä.

Kirjallisella tehtäväkuvien kuvaamisella huomataan, mitä tehtäviä tehdään turhaan ja jopa useiden ihmisten voimin, tai mitä tehtäviä oikein kukaan ei hoida – tai miksi hallituksen jäsenellä ei ole mitään varsinaista tehtävää, kun töitä seurassa riittää kuitenkin

Tehtäväkuvien kirjaaminen hallituksessa

1. Kirjataan ylös, mitä kukin on viimeisen vuoden aikana tehnyt
2. Tarkastellaan, miten työ on jakautunut ja mietitään, onko tarvetta muutoksille
3. Tehdään jokaiselle hallituksen jäsenelle selkeä, kirjallinen toimenkuva



jokaiselle. Tehtäväkuvia tulee tarkastella suhteessa seuran toimintaan, joka on kuvattu toimintakäsikirjaan. Ovatko toiminta ja tehtävät tasapainossa?

Tehtäväkuvat kirjataan toimintakäsikirjaan. Silloin tulee siis käyttää tehtävänimikkeitä, ei henkilöiden nimiä, koska henkilöt voivat vaihtua seurassa nopeastikin mutta tehtävät ja toimenkuvat eivät häviä. Tehtävää hoitavat henkilöt voi kirjata esimerkiksi seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaan. Vastavuoroisesti toimijat sitoutuvat ja kantavat vastuun tehtävästään paremmin, kun tehtäväkuva on kaikkien tiedossa.

Tyypillisesti tehtäväkuvat voivat olla hyvin tarkkoja, mitä lähemmäs itse liikunta- ja urheilutoimintaa mennään. Valitettavan usein seuraa johtavien henkilöiden toimenkuvia (hallituksen jäsenet, jaostojen ja työryhmien jäsenet) ei ole esitetty yhtä selkeästi. Toimintakäsikirjaa tehtäessä useat tehtäväkuvat voi kirjoittaa toimintakäsikirjaan valmiilevasti, ja ne voidaan tarkastaa hallituksen kokouksessa.

Hallinnollisen toiminnan jämäköitämiseksi keskustelu hallituksen tehtäväkuvista on sen sijaan syytä käydä huolella.

Ensin jokainen hallituksen jäsen kirjaa ylös tehtävät, joita hän on viimeisen vuoden aikana seurassa tehnyt. Kannattaa ensin kirjoittaa se mitä on oikeasti tehnyt, ei sitä mitä olisi pitänyt tehdä. Samalla kannattaa arvioida aikaa, joka näiden tehtävien hoitamiseen on kulunut. Näin saadaan kuvattua seuran olemassa oleva tapa toimia. Sen jälkeen tarkastellaan työnjakautumista ja muutostarpeita. Tarkoituksena ei ole arvostella kenenkään työpanosta vaan jätkevöittää seuraorganisaation toimintaa. Lopuksi kirjoitetaan jokaiselle hallituksen jäsenelle kirjallinen toimenkuva ja tiedotetaan näistä jäsenistölle. Tiedottamista ei jätetä vain toimintakäsikirjan varaan. Kun tehtäviä jaetaan toimijoille, kannattaa lähtökohdiksi ottaa sekä ihmisten osaaminen että innostus asian hoitamiseen. Jälkimmäinen on erityisen tärkeää, kun kyseessä on vapaaehtoistyö. Tehtävien nalkittaminen ei ole kovin innostavaa, vaikka onkin nopea tapa saada tehtävät jakoon. Tehtävät voidaan toteuttaa myös paritöskentelynä tai tiimeissä.

Yleisuurassa jaostojen puheenjohtajat ovat usein hallituksen jäseniä. Tällöin erityisen tärkeää on ymmärtää hallituksen jäsenen rooli, mikä ei ole edunvalvonnallinen vaan kokonaan seuran kehittävä!



Esimerkkejä hallituksen jäsenten toimenkuvista

Puheenjohtaja

- vastuu hallituksen toiminnasta (johtaminen ja valvonta)
- kokousten esityslistan suunnittelu yhdessä varapuheenjohtajan ja sihteerin kanssa
- kokousten koolle kutsuminen
- kokousten johtaminen
- toimijoiden rekrytointi muiden hallitusten jäsenten kanssa
- toiminnan suunnitelmallinen kehittäminen, toimintasuunnitelman laatiminen yhdessä hallituksen muiden jäsenten kanssa
- tulevaisuuden ja kokonaisuuden hahmottaminen
- suhdetoiminta sidosryhmiin
- seuran nimenkirjoittaja (muut nimenkirjoittajat määritelty seuran säännöissä)
- yhteisten pelisääntöjen ja tehtäväroolien määrittäminen > käynnistää keskustelut
- myönteisen ilmapiiriin rakentaminen
- virallisten yhdistyskokousten suunnittelu
- jäsenistön huomioiminen
- palkitseminen

Varapuheenjohtaja

- kokousten esityslistan suunnittelu yhdessä PJ:n ja sihteerin kanssa
- PJ:n tehtävien hoito, PJ:n ollessa estynyt
- palkitseminen > kiitoskulttuurin kehittäminen seurassa
- toimijoiden rekrytointi muiden hallitusten jäsenten kanssa
- uusien hallitusten jäsenten perehdyttäminen tehtäviinsä

Hallituksen sihteeri

- kokousten esityslistojen suunnittelu PJ:n ja varaPJ:n kanssa
- hallituksen kokousten pöytäkirjojen kirjaaminen
- pöytäkirjojen lähettäminen hallitusten jäsenille
- pöytäkirjojen, toimintasuunnitelmien, toimintakertomusten ym. asiakirjojen arkistointi
- hallituksen päätöksistä ja toiminnasta viestiminen jäsenistölle
- ilmoitukset yhdistysrekisteriin
- avustusten hakeminen

Taloudenhoitaja

- talousasioiden esittely hallitukselle
- seuran taloudellisen aseman seuraaminen
- taloudellisten selvitysten tekeminen
- kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatiminen

- taloussuunnitelman laatiminen yhdessä hallituksen muiden jäsenten kanssa
- laskujen maksaminen
- laskuttaminen ja karhuaminen tarvittaessa
- mahdollisten seuran muiden rahastonhoitajien kouluttaminen taloudenhoitoon
- kirjanpidon tai esikirjanpidon, tiliöinnin hoitaminen
- talousohjeen päivittäminen
- ilmoitukset verottajalle

Jäsenrekisterin hoitaja

- jäsenrekisterin ylläpito ja päivitys
- ajan tasalla olevan jäsenluettelon toimittaminen yhdistyksen virallisen kokouksen käyttöön
- vuosi-ilmoitusten teko esim. lajiliittoon, aluejärjestöön ja kuntaan

Tiedottaja

- tiedottaminen
- seuran sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelu
- viestintäohjeiden laatiminen ja päivitys
- seuran muiden viestintävastaavien perehdytys ja koulutus

Koulutusvastaava

- seuran toimijoiden kannustaminen koulutuksiin
- seuran sisäisten koulutusten organisointi
- seuran koulutusrekisterin ylläpitäminen ja päivittäminen
- koulutuksista tiedottaminen seuran toimijoille

Valmennusvastaava

- ohjaajien ja valmentajien rekrytointi ja perehdytys seuran toiminnan linjauksiin
- valmennuslinjausten suunnittelu ja kehittäminen yhdessä seuran valmentajien kanssa

Markkinointivastaava

- seuran toimintojen markkinoinnin suunnittelu
- ydintoiminnan markkinointi ja myynti jäsenistölle ja mahdollisille uusille jäsenille
- ydintoiminnan markkinointi ja myynti yhteistyötahoille
- varainhankinnan suunnittelu

Hallituksen kaikille jäsenille löytyy varmasti vapaaehtoisorjansaatiassa tehtävää. Tärkeää on, että tiedetään kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä, jotta voidaan myöhemmin miettiä, mihin tehtäviin todella tarvitaan palkallisen työntekijän osaamista ja aikaa.

SUUNNITELMALLINEN JÄSENMAÄRÄN KASVATTAMINEN TALOUDEN PERUSTANA



Seurassa on jäseniä tällä hetkellä noin 700. Seura työllistää junioripäällikön (32 h/vk) ja valmennuskoordinaattorin (20 h/vk). Lisäksi seurassa on vuodesta 2013 lähtien toiminut työtöiminnan koordinaattori (työaika aluksi 20 h/vk), joka on aloittanut vuoden 2015 alusta opiskelemaan oppisopimuksella liikuntaneuvojaksi. Samassa yhteydessä myös työaika on lisääntynyt (27 h/vk). Tyttötoiminnan koordinaattorin tehtävässä toiminut ei ole pystynyt enää syksyn 2015 jälkeen toimimaan tehtävässään, eikä tehtävään ole palkattu uutta työntekijää. Seuran palveluksessa on myös työskennellyt kesästä 2015 lähtien siviilipalvelusmies, jonka palvelus päättyy kesällä 2016.

Keväällä 2013 seurassa on tehty toiminnan kehittämiseksi 5-vuotissuunnitelma. Tulevaisuuden suunnitelmassa on ollut kehittää valmennusta, juniorijoukkueiden harjoittelua sekä seuran tukitoimintoja. Tavoitteisiin on pyritty valmentajakoulutusten järjestämisellä, valmennustiimien ja yhteisten harjoittelu- ja toimintateemojen luomisella sekä tarjoamalla kirjallista aineistoa mm. joukkueenjohtamisen ja rahastonhoitamisen tueksi.

Seura on palkannut ensimmäisen työntekijänsä, puolipäiväisen junioripäällikön syksyllä

2012. Junioripäällikkö on aloittanut seurassa uuden harrastuskerhotoiminnan sekä kehittänyt koulujen iltapäiväkerhotoimintaa, joiden kautta seura on rakentanut toiminnalleen hyvän taloudellisen pohjan. Kerhotoiminnan organisoinnin ja iltapäiväkerhojen vetäminen ovat vieneet junioripäällikön työajasta suuren osan. 5-vuotissuunnitelmassa seura on suunnitellut työn muuttamista kokopäiväiseksi, mikä mahdollistaisi seuran toiminnan kehittämisen.

Seuran jäsenmäärä on kasvanut vuosien 2011 ja 2012 aikana nopeasti, 104 jäsenestä 207 jäseneseen. Jäsenmäärän kasvusta on laadittu maltillinen suunnitelma, jonka varaan taloutta on rakennettu.

vertailu > 0 1 2 3 4 5

Kausi	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Harrastuskerhot	33	> 100	110	120	130	140	150 jäsentä
Juniorit	50	> 70	90	120	140	160	180 jäsentä
Pojat	2	> 3	4	5	6	7	8 joukkuetta
Juniorit	0	> 15	40	60	80	100	130 jäsentä
Tytöt	0	> 1	2	3	4	5	6 joukkuetta
Aikuiset	75	> 85	90	105	110	115	120 jäsentä
	4	> 4	4	5	5	5	6 joukkuetta
Yhteensä	158	> 270	330	405	460	515	580 jäsentä
	6	> 8	10	13	15	17	20 joukkuetta
Kasvu	34,2	> 41,5	18,2	18,5	12	10,7	11,2 %
Iltapäiväkerhot	15	> 180	270	300	330	360	360 oppilasta
	1	> 12	18	20	22	24	24 kerhoa

5-vuotissuunnitelmassa arvioitu jäsenmäärän kehitys.

Jäsenmäärä seurassa on kasvanut jopa odotettua nopeammin, ja seura on palkannut lisää työvoimaa jo vuonna 2013.

Kausi	Tavoite	Toteutuma	+/-	+/- %
2011-2012		158		
2012-2013	270	284	+ 14	5 %
2013-2014	330	457	+ 127	38 %
2014-2015	405	597	+ 192	47 %
2015-2016	460	719	+ 259	56 %

Toteutunut jäsenmäärän kasvu.

Kausien 2011-2013 aikana seura on tehnyt ylijäämäläisen tuloksen, noin 2 000 €/kausi. Kaudella 2013-2014 tappiota on tullut lähes 12 000 €. Tappio on aiheutunut harrastuskerhotoiminnasta, jossa varusteet ovat sisällyneet toimintamaksuun. Seuraavalla kaudella harrastuskerhotoiminnan toimintamaksu on säilynyt ennallaan, mutta varusteet eivät enää ole sisällyneet toimintamaksuun. Näin seura on saanut kerättyä voittoa lähes edellisvuoden tappiota vastaavan summan, ja talous on tasapainottunut.

TALOUSARVIO 2012-2018

Varsinainen toiminta ilman kilpailukustannuksia	Kaikki 2011-12	Kaikki 2012-13	Kaikki 2013-14	Kaikki 2014-15	Kaikki 2015-16	Kaikki 2016-17	Kaikki 2017-18
Ryhmät	11	30	41	48	54	60	65
Henkilöt	241	455	570	705	810	915	1 040
Kerhon kausimaksu	55	150	150	180	180	220	220
Seuran jäsenmaksu	20	20	20	20	30	30	30
Työntekijät	1	1	3	3	3	3	3
Keskim. ohjaustunnit vuodessa	317	1 100	1 592	1 904	2 216	2 528	2 768
Valm. / ohj. määrä seurassa	14	28	32	36	40	44	48

Tuotot							
Valmennuksen tuotot	455	13 860	22 680	25 200	27 720	30 240	30 240
Toimintamaksu	12 193	30 820	40 080	52 940	62 500	77 660	87 620
Tuotot yhteensä	12 648	44 680	62 760	78 140	90 220	107 900	117 860
Henkilöstökulut yhteensä	-65	-16 671	-61 189	-63 146	-64 124	-66 082	-66 082

Muut kulut							
Valmennuksen kulut	-4 745	-15 648	-22 144	-27 520	-32 896	-38 727	-43 072
Muut kulut yhteensä	-18 304	-30 494	-41 238	-51 084	-60 634	-70 183	-79 306

Varainhankinta							
Jäsenmaksutuotot	2 980	5 400	6 600	8 100	13 800	15 450	17 400
Varainhankinta yhteensä	5 930	6 780	8 220	10 020	15 940	17 810	20 020

Talousarvion lukuja.

Seuran talousarvioissa varsinaisen toiminnan tuotot muodostuvat valmennuksen tuotoista ja toimintamaksuista. Varainhankinnan tuotot muodostuvat tällä hetkellä lähinnä jäsenmaksutuotoista. Muun varainhankinnan osuus on tähän saakka ollut pientä, ja seuran taloudellinen kasvu on perustunut jäsenmäärän jatkuvaan kasvuun.

Jokainen seuran jäsen maksaa seuralle jäsenmaksun, toimintamaksun ja seuramaksun.

Edellä mainittujen maksujen lisäksi seuran junioreiden ikäkausi-, harraste- tai aikuisjoukkueissa pelaavat maksavat toimintamaksua, jonka suuruus määräytyy joukkueen kausibudjetin perusteella. Harrastetoiminnassa mukana olevat maksavat ilmoittautumiskohtaisen toimintamaksun, johon sisältyy jäsenmaksu. Seurassa on laadittu seuraohje, jossa selvitetään tarkasti maksujen määräytymisperusteet ja se, mihin rahaa käytetään. Hyvän seuraohjeen avulla jäsenistön ymmärrys seuran taloudesta lisääntyy.

Seuran jäsenmäärä on ollut koko ajan kasvussa, ja harrastaminen on ollut kohtuullisen edullista. Seuran toiminnan kannalta ratkaiseva seikka on kaupungin liikuntavaroapäätökset. Toiminnan suurin uhkakava on, ettei seura saa tarpeeksi hyviä vuoroja ja jäsenmäärä lähtee

laskuun. Seurassa on visioitu myös oman tilan hankkimista, mutta siihen vaaditaan paljon varoja ja riskit koetaan suurina. Toisaalta ymmärretään, että se toisi seuralle uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Seura on myös pyrkinyt varautumaan yllättäviin muutoksiin toiminnassa keräämällä varoja korkotilille.

Seuran ensimmäinen viisivuotissuunnitelma-kausi lähestyy loppuaan, ja uusi strategiatyö on aloitettu. Taloussuunnitteluun olisi mahdollista panostaa vielä enemmän. Kehittämistä riittää ainakin varainhankinnassa sekä työntekijöiden palkkojen jyvittämisessä kustannuspaikkojen mukaan. Näin seurassa päästäisiin paremmin selville siitä, mihin rahaa todellisuudessa käytetään.

HUOMI

Tässä seurassa jäsenmäärän kasvu oli nopeaa. Useimmiten jäsenmäärä kasvaa maltillisempaa vauhtia. Toiminnan suunnittelussa seurojen tulee pohtia, millaiset mahdollisuudet seuralle todellisuudessa on kasvattaa jäsenmääräänsä ja mitkä tekijät jäsenmäärän kasvuun vaikuttavat.

2. SEURAN PITKÄN AIKAVÄLIN SUUNNITELMA

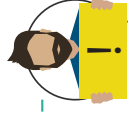
Seuraava askel seuran valmistautumisessa ammattilaisen palkkaamiseen on seuran pitkän aikavälin suunnitelman (käytetään yleisesti lyhennettä PTS, pitkän tähtäimen suunnitelma) tekeminen. Liiketoiminnassa käytetään useimmiten termiä strategia. **Suunnitelma auttaa hahmottamaan sitä, miten seuran ajatteluaan kehittyvän ja miten palkattava ammattilainen liittyy siihen. Ammattilaista ei kannata palkata, jos toimintaa ei aiota lainkaan kehittää.**

Suunnitelman tekemisessä kannattaa ehdottomasti hyödyntää monia seuraosaajia ja toiminnan toteuttajia. PTS voidaan tehdä esimerkiksi yhteisessä kehityksillää tai vuosikokouksen yhteydessä. Suunnitelmasta ei kannata tehdä liian seikkaperäistä ja raskasta, vaan tuottaa toimintaa yleisellä tasolla suuntaava ajatus. PTS liitetään osaksi seuran kehittämiskansiota.



PTS sisältää seuraavat seikat:

- toiminnan päämäärä
- toiminnan tavoitteet
- tavoitteiden vaatimat muutokset ydintoiminnoissa ja osaamistarpeissa
 - mahdollisen ammattilaisen tehtäväkuva
- ydintoimintojen ja osaamistarpeiden muutosten vaatimat talouden muutokset



PÄÄMÄÄRÄ

Seuran toiminnan päämäärä kertoo, mitä kohden ollaan pitkällä aikavälillä menossa. Liiketoiminnassa puhutaan visiosta. Parhaimmillaan hyvä visio kasvattaa nykyisten toimijoiden innostusta ja sitoutumista seuratoimintaan sekä innostaa uusia toimijoita mukaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Päämäärän on oltava linjassa seuran toiminta-ajatuksen kanssa.

Seuran toiminnan päämäärä voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: **Seura tarjoaa alueen lapsille ja nuorille mahdollisuuden urheiluelämyksiin omalla tasollaan tai Seura on kunnan merkittävän senioriliikunnan toteuttaja tai Seura tarjoaa Suomen parasta valmennusta lajissa xxx.** Päämäärä ohjaa oman toiminnan kehittämistä ja esimerkiksi uudenlaisen yhteistyön synnyttämistä.

TOIMINNAN TAVOITTEET

Seuran toiminnan tavoitteet ovat päämäärää seikkaperäisempiä toiminnan suuntaajia. Päämäärä siis konkretisoituu tavoitteiden kautta. Tavoitteet voivat olla määrällisiä tai laadullisia, ja ne voivat liittyä esimerkiksi harrastajiin, osaamiseen tai yhteistyöhön. Tärkeää on, että tavoitteet ovat päämäärän ja toiminta-ajatuksen kanssa linjassa ja että ne voidaan toteuttaa seuran toiminnan periaatteita noudattaen. Pitkän aikavälin tavoitteet luovat jatkuvuutta seuran toimintaan, vaikka hallitus vaihtuisi. Tavoitteet ovat kauaskantoisempia kuin yhden toimintavuoden suunnitelma.

Tavoitteita voivat olla esimerkiksi: **Alueen seurojen välisen yhteistyön luominen monilajisten harrasteryhmien luomiseksi tai Seuran harrastajamäärän kasvattaminen 20 prosentilla kolmen vuoden aikana toimintaedellytysten parantamiseksi.** Tavoitteita tulee peilata seuran nykytilan analyysiin ja toimintaympäristöön: ovatko tavoitteet toteuttamiskelpoisia meidän seurassamme?

MUUTOKSET YDINTOIMINNASSA JA OSAAMISTARPEET

Seuraavaksi on pohdittava tavoitteiden toteuttamisen aiheuttamat **muutokset seuran ydintoiminnoissa ja niihin liittyvissä osaamistarpeissa.** Osaamistarpeilla tarkoitetaan tieto- ja taitovaatimuksia, jotka syntyvät seuran tehtävien ja toimintojen pohjalta. Kun toimintaa kehitetään, muutos on pystyttävä konkretisoimaan johonkin toimintakokonaisuuteen. Sen jälkeen pohditaan, pystytäänkö muutos toteuttamaan nykyisellä osaamisella ja työskentelyllä. Jos ei pystytä, ammattilaisen palkkaaminen on aiheellista. Tässä kohtaa tulee siten harkituksi sekin, onko palkkaaminen edes tarpeellista.

Jos seuran päämääränä on esimerkiksi olla alueen merkittävän senioriliikunnan toteuttaja, tavoitteina on luultavasti uusien liikuntaryhmien perustaminen ja vaikkapa yhteistyön käynnistäminen muiden senioripalveluiden tarjoajien kanssa. Tällöin syntyy helposti tarve kasvavan toiminnan koordinoituihin,

toiminnanohjauksen kehittämiseen ja sidosryhmätyöhön, eli tarve toiminnanjohtajan palkkaamiseen.

AMMATTILAISEN TEHTÄVÄNKUVA

Jos ammattilaisen palkkaaminen näyttää tarpeelliselta, voidaan ryhtyä suunnittelemaan tarvittavan **ammattilaisen toimenkuva**. Sen on oltava selkeä. Toimenkuvaan liittyviä epäselvyyksiä ilmenee usein, ja ne ovat myös yleisiä syitä palkkausprosessien epäonnistumiseen.

Useimmiten on suositeltavaa, että ensimmäinen seuraan palkattava työntekijä olisi koko seuran kehittämiseen ja hallituksen työskentelyyn lisäarvoa tuova seuran toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtajalla pitäisi olla kyky kehittää seuraa kokonaisuutena ja mahdollistaa tulevaisuudessa uusia palkkauksia. Monesti osaava toiminnanjohtaja hoitaa rutiiniasioille nopean ja helpon toteutustavan järjestelmiä kehittämällä tai palkkaamalla osa-aikaisen toimistotyöntekijän esimerkiksi työllistämistukien avulla.

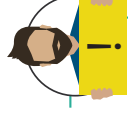
Jos seuraan sen sijaan palkataan valmentaja, valmennuspäällikkö tai esimerkiksi nuorisopäällikkö, on oltava hyvin tarkkana työnkuvan

määrittelyssä: tällöin kaikista koko seuran johtamiseen liittyvistä asioista vastaa edelleen hallitus ja työntekijän toimenkuva liittyy vain tiettyyn toiminnan osa-alueeseen. Usein käy niin, ettei tästä jaottelusta pystytä pitämään kiinni, vaan koko seuran organisointi- ja kehitystyö sekä jäsenten palvelu lankeavat päätöiselle työntekijälle.

Ensimmäisen palkkauksen yhteydessä kannattaa välttää sellaisia tehtäväkuvia, joiden myötä vastuunjako jää epäselväksi. Esimerkiksi ”seurakoordinaattori” halutaan organisoida maan koko seuran toimintaa, mutta hänelle ei todellisuudessa anneta valtaa operatiiviseen johtamiseen. Näin hän ei pysty kehittämään toimintaa, ja ammattilaisen työpanos valuu hukkaan.

Toimenkuva muotoiltaessa tulee huolehtia, ettei siitä tule liian laaja. Tästä syystä on hyvä tapa kirjata auki myös se, mitä toimenkuvaan ei kuulu. Tietty tehtävät kuuluvat edelleen muille toimijoille! Toimenkuva muotoiltaessa on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että sitä voidaan muokata rekrytointivaiheessa valittavan henkilön osaamisen mukaan.

”Lisäksi ensimmäistä työntekijää ei tule hukuttaa työn määrällä. Esimerkiksi meidän seurassamme palkattu nuorisopäällikkö ei hoida talousasioita, vaan hän keskittyy vain ja ainoastaan lasten ja nuorten parissa toimimiseen. Talousasioiden hoitamiseen kannattaa seuran hankkia talous- ja jäsenohjelma tai ulkoistaa se tilitoimistolle.”



Typillisimmät urheiluseurojen päätoimisten työntekijöiden nimikkeet ja esimerkkejä toimenkuvista:

Toiminnanjohtaja

- Operatiivinen johtaminen ja toiminnan organisointi
- Hallituksen kokouksessa esittelijänä
- Osallistuu hallituksen kanssa pitkän tähtäimen suunnitteluun ja strategiatyöhön
- Huolehtii tiedottamisesta
- Vastaa seuran talouden kehittämisestä yhdessä hallituksen kanssa
- Varmistaa, että seuralla on toimintaolosuhteet
- Rekrytoi toimijoita
- Edustaa koko seuraa hallituksen kanssa
- Pyrkii mahdollistamaan, että liikunnan ja urheilun asiantuntijat voivat keskittyä lii-kunta- ja urheilutoiminnan kehittämiseen seurassa
- Mahdollisten muiden päätoimisten työntekijöiden esimies
- Organisoii seuran varainhankintaa
 - Perustoiminnan hinnoittelu
 - Avustusten ym. tukien hakeminen
 - Taloudelliset yhteistyösopimukset

Valmennuspäällikkö

- Urheilutoiminnan johtaminen ja toiminnan organisointi yhdessä ”urheilutoiminnan työryhmän” kanssa
- Seuran valmennuksen linjauksen rakentaminen ja kehittäminen yhdessä seuran ”urheilutoiminnan työryhmän” kanssa
- Valmentajien rekrytointi, perehdytys, osaamisen varmistaminen ja työnohjaus
- Valmentajien tiimityöskentelyn kehittäminen
- Harjoitusolosuhteiden jakaminen valmennuksellisten linjausten ja talousresurssien pohjalta valmentajien ja urheilijoiden käyttöön
- Urheilijoiden tasoryhmitoiminnassa urheilijoiden ”jakaminen” joukkueisiin/ryhmiin yhdessä seuran valmentajien kanssa

Nuorisopäällikkö

- Valmennuspäällikön työpari
- Lasten ja nuorten liikunnan ja urheilun organisointi (esimerkiksi valmennus ja/tai kehotoiminta)
- Tapahtumien organisointi
- Valmentajien rekrytointi, perehdytys, koulutus ja työnohjaus yhdessä valmennuspäällikön kanssa tai jaetusti > esim. valmennuspäällikkö keskittyy yli 12-vuotiaiden ja nuorisopäällikkö alle 12-vuotiaiden toimintaan

Päivalmentaja

- Seuran edustusurheilijoiden päivalmentaja
- Valmennusvastuu usein myös muista seuran urheilijoista
- Seuran valmennuksen linjauksen rakentaminen ja kehittäminen yhdessä seuran valmennuspäällikön ja ”urheilulutoiminnan työryhmän” kanssa

Toimistotyöntekijä

- Laskutus, laskunpito, esikirjanpito, nettisivujen tietojen päivitys, jäsenrekisterin ylläpito ja muita toistuvia rutiiniluonteisia tehtäviä, jotka ovat siirtyneet vapaaehtoisitoimijoilta toimistotyöntekijälle

MUUTOKSET SEURAN TALOUDESSA

Lopuksi on tarkasteltava edellä mainittujen pitkän aikavälin suunnitelmien aiheuttamia muutostaatimuksia seuran taloudelle. Pitkän aikavälin taloussuunnitelma on toimintasuunnitelman euromääräinen muoto. Taloussuunnittelua tehdessä voidaan vielä joutua itse suunnitelmaakin muuttamaan, jos talousluvut eivät tunnu realistisilta. Taloussuunnitteluun tulee osallistua kaikkien niiden seuran toimijoiden, jotka osallistuvat myös toiminnan suunnitteluun. Toimintaa ei voi suunnitella ilman ajatusta talouden suunnittelusta. Hyvällä taloussuunnittelulla luodaan varma pohja seuratoiminnalle.

Jos on päädytty ammattilaisen palkkaamiseen, on ryhdyttävä suunnittelemaan palkkauksen resursointia. Se tarkoittaa karkeasti noin 40 000 euron kululisäystä seuran vuosibud-

Palkkauksen kulut vuodessa (viitteellinen)				
Vuosispalkka		24 000 € (2 000 € /kk)	30 000 € (2 500 € /kk)	36 000 € (3 000 € /kk)
Sosiaalivakuutusmaksut		5 700 €	7 125 €	8 550 €
Työterveyshuolto		250 €	250 €	250 €
Työtila ja työvälineet		3 600 €	3 600 €	3 600 €
YHTEENSÄ		33 550 €	39 475 €	48 400 €

Lisäksi pitää varautua esimerkiksi suunnun-taityökorvausten maksuun sekä sovittaessa lomarahaan.

Monesti puhutaan suurista ja pienistä seuroista ja niiden mahdollisuudesta palkata työntekijä. Tässä työkirjassa käsite

- pieni seura tarkoittaa alle 200 jäsenen ja alle 40 000 € vuositulojen seura.
- keskikokoinen seura tarkoittaa noin 200–500 jäsenen seuraa, jonka vuositulot ovat noin 40 000 €– 100 000 € tai enemmän.
- suuri seura tarkoittaa yli 500 jäsenen seuraa, jolla vuosittaiset tulot ovat yli 100 000 €.

Tyypillisimmin ensimmäisestä palkallises-ta työntekijästä haaveillaan keskikokoisisa seuroissa. Suurissa seuroissa on usein jo ainakin yksi palkallinen päätoiminen työn-tekijä. Pitkään ammattimaisesti toimineissa seuroissa varainhankinta on saatettu jo sille tasolle, että jäsenmäärä ei näyttele enää niin suurta roolia varainhankinnan toiminnan tuotoissa. Palkallisten määrää on kasvatettu yhteistyösopimusten, avustusten, hankeraho-jen, tapahtumatuuottojen ja mahdollisen elin-keino toiminnan avulla. Toiset seurat taas ovat kasvattaneet jäsenistöltä kerättäviä toimin-

tamaksuja ja sen avulla palkanneet lisää toi-mijoita seuraan (ks. toiminnan hinnoittelu). Esimerkiksi 400 jäsenen seurassa on nostettu vuosittaista jäsenen toimintamaksua 100 eu-rolle, ja kertynyt summa on käytetty seuraan ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen.

Seurojen talousluvut voivat vaihdella huo-mattavasti, eivätkä ne edes välttämättä ole sidoksissa jäsenmäärään. Esimerkiksi pieni yhdistys, jossa on vain 50 jäsentä, voi tuottaa suurikin liikuntatapahtumia, joiden tulo-kertymä voi nousta suureksi. Vastaavasti jä-senmäärältään suuri seura voi toimia todella pienillä tuloilla, jos seura esimerkiksi toimii palkkakunnalla, jossa liikuntaolosuhteet ovat maksuttomia, valmennus- ja muu toiminta tehdään puhtaasti vapaaehtoisvoimin eikä jäseniltä kerätä toimintamaksuja. Talouden tunnusluvut kuitenkin antavat viitteitä siitä, onko seuran toimintakulttuurissa edes järke-vää lähtee miettimään henkilön palkkaamista. Jos kokonaistuotot seurassa ovat alle 40 000 euroa, ei tunnu järkevältä olettaa, että tuloja kasvatettaisiin seuraavana vuonna 100 %, jotta pystyttäisiin palkkaamaan päätoiminen työn-tekijä. Hyvä nyrkkisääntö on, että lähtötlan-teessa 100 000 euron vuosibudjetin seura on kykenevä huolehtimaan palkkauksesta.

”Seuratuon lisäksi on mietittävä ja tehtävä töitä todella sen eteen, että talous on hyvällä pohjalla ja seuratuon loputtua kehitys ei loppu tai tipu edelliselle tasolle.”

MAHDOLLISUUTENA YHTEISPALKKAUS

Jos seuralla ei ole taloudellisia edellytyksiä palkata ammatilaisia yksin, yhteispalkkaus toisen työntekijän kanssa voi olla mahdollinen ja hyvä reitti seuran tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteispalkkaus sopii erityisesti tilanteeseen, jossa käynnistetään jotakin uutta toimintaa yhteistyössä palkkaavien organisaatioiden kesken tai toteutetaan jotakin rajattua osa-aluetta, kuten kerhojen ohjausta. Toiminnanjohtamiseen liittyvä työ soveltuu huonosti yhteispalkkaukseen. Kahden kilpailutoimintaa toteuttavan seuran yhteispalkkaus on myös toisinaan koettu vaikeaksi, koska seurat ovat keskenään kilpailijoita.

Yhteispalkkauksessa huomioitavia seikkoja:

- Sekä työnkuvasta että työajasta pitää sopia erityisen tarkasti työntekijien kesken. Muutoin työtä kertyy helposti liikaa, ja ongelmat näkyvät kasautuvina ylitöinä. Työnkuvaan ja työaikaan liittyviä päätöksiä ei tule jättää yksin työntekijän ratkaistavaksi.
- Vaihtoehtoina ovat 1) osa-aikatyö kahdessa tai useammassa organisaatiossa tai 2) työntekijän palkkaus yhden organisaation kautta, jolloin muut ostavat työpanoksen kyseiseltä organisaatiolta.
- Työntekijälle tulee osoittaa yksi lähiesimies, jonka kanssa työntekijä voi käydä keskustelua työstään. Tämä on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta (ks. tarkemmin työkirjan luvusta viisi).
- Onnistunut yhteispalkkaus edellyttää hyvää suunnittelua, seuraamista ja sopimista. Onnistuneesta yhteispalkkauksesta seuraa lisäarvoa monelle paikalliselle toimijalle, ja se voi itseensä olla kimmo-ke synnyttää uutta yhteistyötä!

Pitkin tähtäimen suunnitelman valmistuessa on tehtävä päätös myös siitä, jatkaanko palkkauksen suunnittelua. Jos jatketaan, siirrytään seuraavaan vaiheeseen eli työnantajavastuiden jäsentämiseen. Voidaan myös päättää, ettei palkkaukseen ole tarvetta tai edellytyksiä, ja siirtyä suoraan PTS:n käytännön toteuttamiseen eli työkirjan lukuun 6 Toimintakulttuurin uudistaminen ja toiminnan arviointi.

SEURATOIMINNAN JÄNTEVÖITÄMINEN – EI TARVETTA PALKKAUKSELLE



Seurassa on jäseniä tällä hetkellä noin 170 ja joukkueita vajaa parikymmentä. Seuran toimintaa on hoidettu vapaaehtoisvoimin eikä seurassa ole ollut palkattua työntekijää.

Seuran kehittämistyö päätetään aloittaa vuonna 2013. Kehittämistyön alkaessa seurassa on moni asia hyvin. Vapaaehtoisia on riittävästi ja heillä riittää intoa työskennellä seuran hyväksi. Urheilullinen puoli toimii, mutta hallintoa pitää päivittää. Seuran säännöt ovat nykyisen toiminnan huomioon ottaen vanhanaikaiset ja käytännön asioiden hoito sekä tieto seuran asioista yhden seuratoimijan hartioidella. Sääntöjen vanhanaikaisuus hankaloittaa seuran toimintaa, ja tiedon kasautuminen yhdelle henkilölle aiheuttaa riskejä seuran tulevaisuudelle.

Seura aloittaa kehittämistyön alueen seurakehittäjän aloitteesta, ja seuran hallitus on innokas viemään seuran toimintaa eteenpäin. Myös lajiliiton aluepäällikkö on aktiivisesti mukana. Hallituksen näkökulmasta ulkopuolisten henkilöiden mukanaolo rytmittää ja jättevöittää työskentelyä. Kehittämistyöhön osallistuu myös seuran valmentajakерho, jonka tehtävänä on keskittyä toimintakäsikirjan valmentajapolun rakentamiseen.

Kehittämistyön ensisijaisena tavoitteena on kehittää seuran hallintoa sääntöjen uudistamisen ja hallituksen toimenkuvien uudelleen määrittelyn kautta. Alkuvaiheessa seura ei suunnittele työntekijän palkkaamista, koska seuran hallinnossa ja työnjaossa riittää kehittäminen. Säännöt uudistetaan vastaamaan seuran nykyistä toimintaa, ja samalla tilikausi muu-

Projekti on nyt, vuonna 2016, edennyt hieman yli puolenvälin ja toistaiseksi työntekijän palkkaaminen on koettu hallituksessa liian raskaaksi. Syitä tähän on varsinaisesti kaksi. Osittain seurassa pelottavat kaikki työntekijän palkkaamisen mukanaan tuomat työnantajavelvollisuudet ja paperityöt. Seurassa ei ole muotoutunut selkeää näkemystä siitä, mihin työntekijää loppujen lopuksi tarvittaisiin tai käytettäisiin. Seurassa koetaan olevan todella hyvä vapaaehtoisporukka, talkoissa käy riittävästi väkeä ja hallituksen työnjako toimii. Jälkikäteen se, että seuratukea ei myönnetty, on nähty jopa hyvänä asiana. Kehittämistyöhön on hakuvaiheessa käytetty jo niin paljon energiaa, että työntekijän palkkaukseen liittyvien asioiden hoitamiseen ei ehkä olisi riittänyt

voimia. Tällä hetkellä seuran asiat toimivat hyvin ja tehtävät on jaettu selkeästi. Seurassa ei ole toistaiseksi sovittu, milloin työntekijän palkkaamisesta keskustellaan uudelleen. Mahdollista on, että toimintakäsikirjan valmistuttua voidaan vähitellen taas miettiä, toisiko työntekijä seuralle lisäarvoa.

Kehitysprosessin jalkautuminen seuraan on tapahtunut päivittäisen toiminnan kautta. Lisäksi vanhemmille ja seuran muille toimijoille on tiedotettu kehitysprosessista joulukuun puurojuhlassa. Kehitysprosessissa tapahtuneita asioita suunnitellaan selvitetävän tarkemmin kauden päättäjätöissä.

”Meidän seurassa on hyvä ja toimiva hallitus. Tavoite on, että hallituksessa on kiva. Mutta jos ei ole hyvää fiilistä ja tekeminen on takkuista eikä asiat oikein suju, niin kannattaako siihen ottaa enää lisää taakkaa työntekijän muodossa, sitä kannattaa kyllä tarkkaan harkita.”

TOIMINNANJOHTAJAKSI URHEILUSEURAAAN



Haastateltava on työskennellyt kaksilajisen urheiluseuran toiminnanjohtajana syksystä 2013. Seurassa on noin 600 jäsentä. Seuran työntekijä on koulutukseltaan liikunnanohjaaja ja työskennellyt opiskeluaikanaan kunnalla erityisliikunnan parissa erilaisissa tehtävissä sekä toiminut liikuntashtterin sijaisena. Tällä hetkellä työntekijä opiskelee töiden ohessa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa terveyden edistämisen johtamisesta.

Ennen nykyistä toimeen toiminnanjohtaja on työskennellyt yleisseurassa, ensin toiminnan kehittäjänä ja sitten junioripäällikkönä. Työntekijä pitää hyvänä, että hänellä on kokemusta ensin yleisseurasta ja että hän nyt on päässyt kehittämään toimintaa ”oman” lajin seurassa. Siirtymiseen nykyisen seuran palvelukseen on vaikutunut halu tehdä vaativampaa työtä ja vaikuttaa isompiin kokonaisuuksiin. Toiminnanjohtajan toimen tarkoituksena on

- **vastata seuran päivittäisistä hallinnollisista töistä ja toiminnoista sekä organisoimista, viestimistä ja tiedottamisesta**
 - operointia hallituksen, lajijaostojen ja toimihenkilöiden kesken
 - tavoitteet toiminnalle – antaa lisää mahdollisuuksia toiminnan kasvamiselle
 - yhdessä sovittu toimintamalli helpottaa tavoitteiden saavuttamista – vastuiden jakautuminen
 - tehtävien priorisointi – mitkä ovat toiminnanjohtajan ensisijaiset työtehtävät
- **kehittää seuran toimintaa**
 - määrän ja laadun kriteerit – lisätä har- rastajia ja toimijoita sekä antaa heille hyvät lähtökohdat toteuttaa toimimista seuran eri tehtävissä

• johtaa seuran toimintaa

- vastata toiminnasta yhdessä sovittujen toimintamallien mukaisesti.

Työnkuva on urheiluseuran toiminnanjohtajalle tyypillisesti varsin laaja. Työnkuva on muodostettu haastatteluvaiheessa yhteistyössä seuran hallituksen kanssa. Toimintatapa on ollut työntekijän näkökulmasta hyvä, koska palkkaukseen liittyvät asiat ovat seuralle uusia ja työntekijällä taas on kokemusta seurarakentajalla työskentelystä. Toiminnanjohtaja on vastuussa työstään jaostoille, toimihenkilöille ja hallitukselle. Virallisesti esimiehenä toimii seuran puheenjohtaja.

Työskentelyssä sovelletaan urheilujärjestöjen työehtosopimusta. Työnkuvaan ydin on hoitaa seuran taloutta ja kehittää seuraa kokonaisuuksissaan. Työskentelyssä toimenkuvaa on jaettu kolmeen kokonaisuuteen: hallintoon, henkilöstöasioihin ja muihin tehtäviin, joiden pohjalta päivittäistä työtä viedään eteenpäin.

Käytännössä toiminnanjohtajan työ muodostuu seuran kehittämisestä, talousjohtamisesta sekä valmennukseen liittyvistä asioista. Seuran kehittämisen osalta vastuulla on toimintatavan kiristäminen, toiminnan dokumentointi, seuran perustehtävien selkeyttäminen sekä mahdollisimman jäsenlähtöisen kokonaisuuden luominen seuratoimintaan.

Valmennuksen osalta työntekijä vastaa valmennuksen kehittämisestä kokonaisuudessaan, uusien valmentajien rekrytoinnista, valmennuslinjauksista sekä pienten lasten alkeisto-

minnan tuotteistamisesta. Lisäksi hän tapaa erikseen pienimpien lasten valmentajia sekä on mukana lajijaostojen valmennusvaliokunnissa. Valmennustyö muodostaa seuratoiminnan ytimen, ja pienten lasten toiminta on omalta osaltaan mahdollistanut seuran kasvun.

Talusasioiden osalta toiminnanjohtajan vastuulla on johtaa talousarvion laatimista yhdessä hallituksen kanssa, vastata tulorahoituksen rakenteen suunnittelusta ja toteutamisesta sekä huolehtia koko seuran, mukaan lukien joukkueiden laskutuksesta. Lisäksi toiminnanjohtajan vastuulla on kuukausittain muodostaa alustavat tiliöinnit kustannus-

” Työntekijöiden perehdyttämisessä seuroissa on kehitettävää. Hyvä perehdytys ja asioiden huolellinen valmistelu edesauttavat työntekijän onnistumista tehtävässään. Perehdytyksessä olisi tärkeää saada perustehtävä ja työn perustavoite selkeäksi sekä miettiä käytännössä, mitä työtehtäviä työntekijä tekee ja mihin käyttää aikaa.

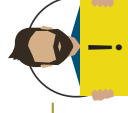
Kaiken A ja O olisi, että seuran toimintamalli olisi dokumentoitu valmiiksi, kaikilla seuratoimijoilla olisi tiedossa yhteiset toimintatavat ja käytännöt. Toiminnan kehittäminen on mahdotonta ilman yhteistä linjaa. Seurojen olisi hyvä panostaa hallituksen työnjakoon sekä johtamiseen ja esimiestyöhön palkattujen työntekijöiden määrän kasvaessa. Hallitukseen olisi hyvä saada muitakin kuin vahvoja lajitoimijoita, jolloin hallituksissa näkemys asioista laajenisi.”

3. TYÖNANTAJAVASTUIDEN JÄSENTÄMINEN JA PÄÄTÖS PALKKAUKSESTA

Viimeistään tässä vaiheessa seurassa on selvitettävä, mitä työnantajana toimiminen tarkoittaa. Hallituksen jäsenten tulee ymmärtää vastuunsa ja velvoitteensa työnantajana ja esimiehenä. Työkirjaan on listattu erilaiset työnantajaa koskevat velvoitteet, jotka kannattaa käsitellä hallituksen kokouksessa ennen palkkauksen ryhtymistä.

Palkanmaksajan velvoitteet

- toimittaa ennakonpidätys.
- maksaa yleensä työnantajan sosiaaliturvamaksu.
- ottaa työntekijöille työeläkevakuutus.
- Tiettyjen edellytysten täytyessä vaaditaan myös tapaturmavakuutus, työttömyysvakuutus ja ryhmähenkivakuutus.
- antaa kausivero-ilmoitus (<http://www.vero.fi/fi-FI/Verotili>).
- antaa vuosi-ilmoitus.
- säännöllisesti palkkaa maksava työnantaja ilmoittautuu Verohallinnon työnantajarekisteriin.



Työnantajaa pidetään verotuksessa joko satunnaisena tai säännöllisenä työnantajana. Jos työnantaja maksaa säännöllisesti palkkoja, sen on ilmoitettava Verohallinnon työnantajarekisteriin säännölliseksi työnantajaksi. Työnantajarekisteriin ilmoitaudutaan Y-lomakkeella. Lomakkeita saa osoitteesta www.vti.fi.

Yhdistys on säännöllisesti palkkaa maksava työnantaja,

- jos se maksaa vakituisesti palkkaa kahdelle tai useammalle palkansaajalle tai
- jos se maksaa palkkaa samanaikaisesti vähintään 6 palkansaajalle, vaikka heidän työsuhteensa ovat tilapäisiä ja tarkoitettu lyhytaikaisiksi.

Ellei satunnaisesti palkkoja maksava työnantaja itse halua, häntä ei merkitä työnantajarekisteriin.

Yhdistys on satunnaisesti palkkoja maksava työnantaja, jos sillä on palveluksessaan

- vain 1 vakituinen työntekijä tai
- 1–5 työntekijää, joiden työsuhte ei kestä koko kalenterivuotta.

Muut lakisäätteiset työsuhdetta ja työnantajaa koskevat asiat

Työnantajavelvoitteisiin liittyvät asiat on selvitetty urheiluseuroille tarkoitettussa Päätä oikein -aineistossa. Lisäksi hyviä vinkkejä työnantajana toimimiseen löydät Työnantajan opas nuorisoseuroille -aineistosta.

- **Päätä oikein** -aineisto on kattava lainsäädännön tietopankki kaikille seuroille ja järjestöissä työskenteleville. Aineiston lukiuihin 2 Seura työnantajana ja 3 Seuran työnantajavelvoitteet kannattaa tutustua huolella ennen palkkauspäätöksen tekemistä. <http://www.sport.fi/urheiluseura/hyva-hallinto/paata-oikein>
- Aineisto on päivitetty keväällä 2016.
- **Työnantajan opas nuorisoseuroille -aineisto** <https://nuorisoseurat.fi/jasenseuroille/seuran-tyokalupakki/>

Yllä mainituissa aineistoissa kerrotaan tärkeimmät seikat seuraavista teemoista:

- Työsuhteen tunnusmerkit
- Työsopimus
- Rikostaustan selvittäminen
- Työterveyshuolto (<http://www.kela.fi/tyoterveyshuolto>)
- Palkka
- Työaika ja ylityöt
- Vuosiloma
- Perhevapaat, opinto- ja vuorotteluvapaa
- Sairauspoissaolot
- Työturvallisuus ja työhyvinvointi
- Työsuhteen päättäminen

Urheiluseuran on työnantajana tutustuttava edellä mainittuihin asioihin huolellisesti, myös siksi että urheiluseuratyössä on usein epäsuunnolliset työntekijät ja työtehtävien määrä vaihtelee kauden aikana. Huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi seuraavat:

- Sunnuntaityöstä tulee aina maksaa korvaus, eikä työntekijä voi pitää vapaana.
- Työnantajan tulee pitää työaikakirjanpitoa.
- Työnantajan tulee huolehtia vuosilomien ja muiden pitämisestä.
- Yhtiötä voi teettää vain työntekijän suostumuksella.

Jos urheiluseurassa ei ole palkkauksen ammattilaista, kannattaa palkanmaksuun ja työnantaja-maksuihin liittyvät asiat hoitaa tilitoimiston kautta. Näin asiat tulevat hoidetuksi ammattimaisesti ja seuratoimijoilta jää aikaa keskittyä itse toimintaan.

Tämän vaiheen lopuksi tehdään tietoinen päätös, ryhdytäänkö seuraan palkkaamaan ammattilaista vai ei. Voidaan myös päättää, että seura pystyy kehitystyön perusteella toimimaan ilman palkallisia työntekijöitä tai että palkkaukselle ei juuri nyt ole edellytyksiä.

RISTIRIITOJA TYÖNKUVASSA – PALKKAUKSEN EPAONNISTUMINEN



Palloiluseurassa halutaan kehittää juniori- ja seuratoiminnan laatua, ja seura hakee vuonna 2013 seuratukea täysipäiväisen nuorisopäällikön palkkausta varten. Seurassa on noin 50 joukkuetta, joissa pelaa lähes 1 000 lisenssipelaajaa. Valmentajia seurassa toimii lähes 70, joten junioritoiminnan näkökulmasta voidaan puhua suurseurasta. Lisäksi seurassa on palkattu toiminnanjohtaja. Seura on kasvanut nopeasti aiempina vuosina.

Nuorisopäällikön tehtäväksi suunnitellaan joukkuiden toimihenkilöiden tukemista ja seuran valmennustoiminnan laadun kehittämistä. Toimenkuvan suunnitellaan muodostuvan ikäluokkavastaavien toiminnan sekä seuran valmentamisen kehittämisestä tuotimalla ja kouluttamalla. Tärkeimpiä tehtäviä on myös seuran harrastepuolen kehittämisen kerhotoiminnan avulla.

Palkkauksen toteuttaminen omavaraisesti vaatisi jäseniltä perittävien maksujen nostamista. Tähän seura ei halua ryhtyä, ja seurassa päätetään hakea rahoitusavuksi seuratukea. Seuratukea myönnetään kolmevuotiselle hankkeelle, jonka aikana palkkaus on tarkoitettu vakiinnuttua. Seuratukihakemuksessa yhtenä merkittävänä vakiinnuttamisen keinona nähdään seuran kasvun tuomat tulot erityisesti harrastepuolella. Lisäksi rahoitusta aiotaan järjestellä seuran sisäisin keinoin ja ulkopuolisin avuksin.

Palkkausta varten seura järjestää avoimen haun, jossa palkkaa hakee 7 hakijaa. Kaikilla hakijoilla on ammattivalmentajatutkinto,

joten he ovat koulutukseltaan päteviä. Työntekijäksi palkataan elokuussa 2013 henkilö, joka on aiemmin toiminut muualla valmennuspäällikkönä. Nuorisopäällikön sijaan palkatun titteliksi määritetään valmennuspäällikkö. Tällä tittelillä työntekijän tehtävänkuva ja roolin seurassa koetaan tulevan kaikille selvemmin esiin.

Palkkaus sujuu aluksi hyvin. Työntekijä ottaa kuitenkin vastuulleen kilpajoukkueita, jolloin kerhojen markkinointi ja laajentaminen alkavat jäädä vähäisiksi. Työntekijä lakkauttaa harrastekerhoja, vaikka hänen pitäisi suunnitelman mukaan luoda niitä lisää. Koulut ovat ottaneet työntekijään yhteyttä kerhotoiminnan käynnistämiseksi tai jatkamiseksi, mutta hän on kieltäytynyt kerhon järjestämisestä. Lisäksi työntekijän pitäisi itse pyörittää kerhoja, mutta hän on hankkinut itselleen tuutoria. Alkuperäinen ajatus on ollut, että ammattilaisen kehittämänä kerhojen toiminnan laadun piti parantua.

Samaan aikaan seura kohtaa merkittäviä tilaongelmia, joiden seurauksena seuran talous notkahtaa. Jäsenmäärä tippuu noin 400 pelaajalla. Mylerryksen aikana toiminnanjohtaja vaihtuu kahteen kertaan, ja valmennuspäällikkö joudutaan lomauttamaan tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Lopulta valmennuspäällikkö irtisanoutuu.

Vaikka seuratoimijat kokivat esittäneensä työntekijälle hänen toimenkuvansa riittävällä tarkkuudella, rekrytointiprosessissa oli selvästi epäonnistuttu. Työntekijä halusi toimia

valmennuksen ja kilpatoiminnan kehittämisen suuntaan, vaikka seuran tavoite oli kehittää harraste- ja kerhotoimintaa. Kerhotoiminnasta piti muodostua tärkeä pohja seuran pelaajapolulla. Seura halusi tarjota joka ikäloukassa myös mahdollisuuden harrastaa, mutta ajatukset menivät työntekijän kanssa ristiin. Matalan kynnyksen kerhotoiminnassa selkeästi epäonnistuttiin.

Myöskään valmennukseen liittyvien tehtävien osalta asiat eivät toimineet seuran toimimalla tavalla. Alun jälkeen valmentajia tukevan tutortoiminnan organisoiminen jäi suurelta osin seuran muiden toimijoiden vastuulle. Aktiivisimmin työntekijä auttoi kilpajoukkueiden valmentajia. Ikäkausijärjestelmän organisointi ja ikäkausivalmentajien ohjaus jäivät valmennuspäällikön osalta vajajiksi, ja järjestelmä toimi vaihtelevasti seuran eri joukkueissa. Seuratoimijoiden mukaan työntekijän toiminnassa oli huomautettavaa myös muilla tavoilla. Kun suunnitellut tehtävät jäivät tekemättä, työntekijälle annettiin huomautuksia.

Toimenkuvan toteutumiseen liittyviin ongelmiin vaikutti todennäköisesti myös seuran toiminnanjohtajan vaihtuminen. Uusi toiminnanjohtaja ei välttämättä osannut vaatia oikeita asioita valmennuspäälliköltä eikä omil-

ta töiltään ehtinyt valvoa valmennuspäällikön tehtäviä. Seurassa on myös mietitty, olisiko hallituksen pitänyt olla aktiivisempi työn valvonnassa, mutta aikaa ei ollut. Työntekijään luotettiin liikaa, eikä ilmaantuneita ongelmia osattu odottaa.

Suunnitelman mukaan merkittävän osa työntekijän palkasta olisi pitänyt tulevaisuudessa kertyä kerhotoiminnan laajentumisesta. Harrastekerhojen väheneminen vaikutti palkauksen rahoitukseen. Myös muiden taloudellisten vaikeuksien myötä työntekijä piti lopulta lomauttaa. Lomautuksen aikana käytiin keskustelua siitä, että työpanoksen kohdentamisen täytyy muuttua. Työntekijä koki, ettei tehtävä vastannut hänen näkemystään, ja irtisanoutui. Uutta työntekijää tai seuratukea ei ole haettu enää kolmannelle vuodelle, koska seuralla ei ole ollut taloudellisia edellytyksiä jatkaa palkkausta.

Seuran toimijat kokevat oppineensa, että työntekijän valintaan ja työn johtoon on tärkeää panostaa erityisesti palkkausta suunniteltaessa. Myös työntekijän työnkuva on hyvä kirjata tarkasti ylös.

4. REKRYTOINTI

Rekrytointi on varsin tärkeä vaihe seuran palkkausprosessissa, koska sillä on monia kauskantoisikin vaikutuksia seuran tulevaisuuteen. Onnistunut rekrytointi voi auttaa seuraa kehittymään paljon, kun taas epäonnistunut rekrytointi voi ajaa seuran hyvin vaikeaan tilanteeseen. Tästä syystä rekrytointiin pitää panostaa riittävästi aikaa ja voimia.

Monissa seurojen palkkausprosesseissa on ollut tilanne, että seuralla on jo tiedossa joku tai joitakin sopivia työntekijäehdokkaita. Tästä huolimatta on suositeltavaa, että **työpaikka laitetaan aina avoimeen hakuun**. Tämä ensiksi lisää jäsenistön ymmärrystä työnkuvasta ja seuran panostuksesta osaamisen kartuttamiseen. Toiseksi hallituksen jäsenet saavat näkökulmaa siihen, kuinka kiinnostava toimintaympäristö oma seura itse asiassa onkaan – urheiluseura on yllättävän houkutteleva työpaikka! Kolmanneksi työntekijän on helpompi aloittaa ja ansaita arvostusta työssä, jonka on valintaprosessissa saavuttanut, ei suhteilla saanut.



Avoimesta työpaikasta voi ilmoittaa erilaisilla työpaikkafoorumeilla, liikuntajärjestöjen nettisivuilla, seuran omilla sivuilla ja paikallismedioissa. Ainakin seuran omille sivuille kannattaa tehdä sosiaalisessa mediassa helposti jaettava ilmoitus.

Rekrytointiprosessi on hyvä suunnitella etukäteen siten, ettei kesken prosessin tule epäselvyyksiä vastuista ja siitä, kuka voi vaikuttaa rekrytointiin. Oheinen rekrytointisuunnitelma auttaa tässä asiassa. Lisäksi seurassa voidaan pohtia, käytetäänkö rekrytoinnissa ulkopuolista asiantuntijaa. Vaikka itse rekrytointia ei ulkoistettaisi, ulkopuolinen kuuntelija ja keskustelija voi olla hallituksen apuna hyödyllinen. Lisävinkejä rekrytointiin löydät täältä:

<http://www.hpl.fi/hpl/ajankohdaista/uutiset/hyvan-rekrytoinnin-muistilista-on-julkaistu.html>

Urheiluseuran rekrytointisuunnitelma		
Tehtävä	Kuka hoitaa?	Milloin hoidetaan?
1. Hakuilmoituksen laatiminen - ilmoitus - viestintäkanavat		
2. Hakemusten käsittely - kuka käsittelee, miten arvioidaan? - arvioidaan myös, tuliko riittävästi ja riittävän hyviä hakemuksia		
3. Haastattelut - miten haastatellaan, kuka osallistuu? - kuka laatii haastattelurunon - kuka pitää kirjaa haastatteluissa?		
4. Päätöksenteko - miten hakijat arvioidaan? - kuka tekee lopullisen päätöksen?		
5. Tiedottaminen - valitulle ja muille hakijoille tiedottaminen - jäsenistölle tiedottaminen		
6. Käytännöistä sopiminen valitun kanssa - työsopimuksen allekirjoittaminen - työn aloittaminen ja perehdytys		



”Yhden työntekijän työpaikat ovat haavoittuvaisia. Rekrytoinnin onnistuminen on ratkaisevaa.”

ONNISTUNUT REKRYTOINTI

Seurassa on jäseniä tällä hetkellä noin 600. Seurassa ei ennen toiminnanjohtajan palkkaamista ole ollut muita työntekijöitä. Kasvavan jäsenmäärän vuoksi seurassa on pohdittu työntekijän palkkaamista ajoittain jo useamman vuoden ajan.

Keväällä 2013 seuran puheenjohtaja ilmoittaa, ettei enää pysty oman työnsä ohella huolehtimaan koko ajan kasvavan seuran asioista. Samalla todetaan, että nykyisillä resursseilla seuraa ei voi enää kasvattaa. Seurassa on tuolloin noin 300 jäsentä.

Seuran tilanteen vuoksi hallitus päättää palkata seuran työntekijän. Palkkauksen suunnittelussa on apuna alueen seurakehittäjä, ja seuran hallitus osallistuu aluejärjestön järjestämään koulutukseen, joka käsittelee työntekijän palkkaamista.

Palkkauksesta päättämisen jälkeen hallitus ryhtyy rakentamaan taloudellista puskuria. Seurassa on aikaisemmin ollut käytössä perhejäsenmaksu, joka muutetaan erilliseksi jäsenmaksuiksi. Jäsenmaksun muuttamisen lisäksi ryhdytään keräämään erillistä toimintamaksua, joka on suuruudeltaan 100 euroa. Seura on hakenut myös seuratukea, mutta ei ole sitä saanut.

Rekrytointia suunniteltaessa hallituksessa mietitään, minkälainen työntekijän pitää olla ja mitä tehtäviä hän tulee hoitamaan. Varsinaisia koulutus- tai kokemusvaatimuksia ei ole, vaan enemmänkin haetaan seuraan sopivaa yhteistyökykyistä ja avointa ihmistä, jolla olisi myös sopivasti lajitaustaa seuran lajeista.

Seura panostaa työntekijän rekrytointiin, koska pienellä seuralla ei ole varaa epäonnistua rekrytoinnissa. Työpaikkailmoitus laitetaan lehteen sekä MOL:n sivuille. Työhakemukset pyydetään toimittamaan palkkatoiveineen. Ensimmäisellä kierroksella hakijoita on vain muutamia. Hakuaikaa jatketaan muutamalla viikolla, ja hakemuksia tulee noin 20–30 kappaletta. Haastatteluihin valitaan kuusi hakijaa, jotka hallitus haastattelee kahden illan aikana. Jokaisella hallituksen jäsenellä on haastattelulle omat kysymyksensä. Haastattelujen jälkeen jokainen hallituksen jäsen pisteyttää hakijat sijoille 1–6, minkä jälkeen pisteytyksistä keskustellaan. Hallitus tekee lopullisen valinnan kahden vahvimman hakijan välillä.

Palkkaus on ollut selkeästi hyvä ratkaisu seuran kannalta. Hallituksen toiminnassa on edelleen mukana samat sitoutuneet henkilöt, ja työntekijän avulla seura on kasvanut paljon: jäseniä on tällä hetkellä lähes 600.



”Toimenkuvan pitää olla selkeä. Hyvästä pohjatyoystä huolimatta se lähtee helposti laajenemaan. Hallituksen tulisi ymmärtää, etteivät hommat seurassa lopu työntekijän palkkaamiseen. Myös hallituksen tehtävät pitää selkiyttää ja saada hallitus työskentelemään yhdessä seuran hyväksi. Ei riitä, että pidetään vain kokouksia silloin tällöin. Seurassa tehtäville asioille pitää nimetä vastuuhenkilöt”

5. PEREHDYTYS JA TYÖN TUKEMINEN

PEREHDYTYS

Työntekijän perehdyttäminen on tärkeä osa työsuhteen alkua. Perehdytys antaa työntekijälle valmiudet tulla osaksi yhteisöä ja hoitaa työtehtäviään. Perehdyttämistä varten kannattaa luoda perehdyttämissuunnitelma, jotta kaikki tärkeät osa-alueet käydään varmasti läpi. Työturvallisuuskeskus tarjoaa tietoa ja oppaita työntekijän perehdyttämisestä:

- Perehdyttäminen ja työnopastus http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digiijulkaisut.
- Perehdyttämisen tarkistuslista http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/ladattavat_julkaisut.



Molemmat oppaat ovat urheiluseuroille erittäin käyttökelpoisia. Perehdyttäminen ja työnopastus -opas on perustelua siitä, miksi ja millaista perehdyttämistä tarvitaan. Perehdyttämisen tarkistuslista taas on urheiluseuroille sovellettavissa oleva työkalu. Sen pohjalta seura voi luoda oman perehdyttämissuunnitelmansa.

Perehdyttämissuunnitelmaan on hyvä lisätä uudesta työntekijästä tiedottaminen seuran sisällä ja ulkoisille sidosryhmille. Taulukoon voi myös lisätä tiedon vastuuhenkilöstä eli siitä, kuka seurassa on vastuussa mistäkin perehdyttämisen osa-alueesta. Esimerkiksi talousasioita on syytä käydä läpi seuran (ja/tai joukkueiden) rahastonhoitajan kanssa. Samassa yhteydessä voidaan tarkentaa yhteisiä toimintatapoja seuran eri toimijoiden kanssa.

Kaikkiaan perehdyttämiseen tulee varata seuran (hallituksen) toimijoiden työaikaa. Työntekijän palkkaaminen lisääkin hetkelisesti hallituksen työmäärää myös työntekijän aloitettua työnsä. Perehdyttämisessä urheiluseuran omia tärkeitä dokumentteja ovat toimintakäsikirja, kehittämiskansio ja pöytäkirjat seuran vuosikokouksista sekä hallituksen kokouksista.

Kehityskeskusteluissa on hyvä käydä läpi myös, toteutuvatko seuraavat työhyvinvoinnin perusedellytykset:

- Hyvän johtamisen ja esimiestyön kautta työntekijä kokee saavansa tukea ja arvostusta.
- Johtaminen koetaan reiluna ja oikeudenmukaisena.
- Työntekijällä on riittävä osaaminen ja ammattitaito, joiden avulla työssä voi onnistua ja kehittyä.
- Työn sisältö on sopivan haasteellista.
- Yhteisö on toimiva, mikä näkyy avoimuutena ja toimijoiden keskinäisenä tukena.
- Työympäristö on turvallinen ja terveellinen.
- Työhön on sopivat ja toimivat työvälineet.
- Työntekijällä on kokemus omasta terveydestä ja riittävästä toimintakyvystä työn tekemiseen.
- Työn ja vapaa-ajan rajat ovat hallinnassa.

ESIMIESTYÖ JA TYÖNTEKIJÄN HYVINVOINTI

Seurassa on päätettävä, kuinka esimiestyö ja työnohjaus järjestetään. Usein työntekijän esimies on seuran puheenjohtaja. Esimiestyön näkökulmasta tilanne on siinä mielessä epätyypillinen, että esimies toimii vapaaehtois-pohjalta. Vapaaehtoisuus ei kuitenkaan ole syy laiminlyödä seuran esimiesvelvoitteita. Niinpä seurassa täytyy miettiä, millä ajallisilla ja osaamisesursseilla työntekijää tuetaan. Löytyykö hallituksesta joku, jolla on kokemusta esimiehenä toimimisesta? Jos esimiehenä toimii puheenjohtaja, mitä hänen muita tehtäviään voidaan jakaa muille, jotta esimiestyöhön on riittävästi aikaa?

Etenkin ensimmäisen työntekijän aikana esimiestyössä korostuu vastuu arjen toiminnasta ja työntekijästä huolehtiminen. **Tärkeintä on sopia seikkaperäisesti työtehtävistä, niiden käytettävistä ajasta ja työn tavoitteista.**

Työtehtävien ja tavoitteiden toteutumista seurataan esimerkiksi kuukausittaisilla palaverilla ja laajemmin vuosittaisella kehityskeskustelulla. Silloin huomataan, jos työtä on liikaa tai työntekijä on päättänyt tekemään eri asioita kuin toivottaisiin.

Työhyvinvointi ja toimiva työyhteisö on jokaisen vastuulla, vaikka päävastuun siitä kantaakin työnantaja. Koska ensimmäistä ammattilaista palkattaessa tilanne on seurassa uusi, erilaisia yllättäviä ja epäselviä tilanteita on todennäköisesti odotettavissa. Näistä ei kannata hermostua, vaan monesta asiasta selviää asiallisella ja välittävällä vuorovaikutuksella, puolin ja toisin

” Vapaaehtoistyön tarve ei todennäköisesti ainakaan vähene, kun seura palkkaa työntekijän.”



Suomessa työntekijän terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia turvataan lainsäädännöllä useiden lakien nojalla:

- Työturvallisuuslaki (738/2002)
- Työsopimuslaki (55/2001)
- Yhdenvertaisuuslaki (21/2004)
- Tasa-arvolaki (609/1986)
- Työsuojelun valvontalaki (44/2006)
- Yhteistoimintalaki (334/2007)
- Työterveyshuoltolaki (1383/2001)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työnantajan velvollisuuksia työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden varmistamiseen ovat ainakin seuraavat:

- Työyhteisön tilan jatkuva tarkkailu ja seuranta
- Työturvallisuuden kehittäminen
- Ennaltaehkäisevä tuki yhteistyössä työterveyshuollon kanssa
- Haittojen, vaarojen sekä työn kuormitustekijöiden selvittäminen
- Työympäristön ja työn suunnitteleminen sekä mitoittaminen
- Toimenpiteet ja menettelytavat sekä toimintaohjeet ja -mallit häiriötilanteisiin
- Perehdyttäminen
- Häirintään ja epäasialliseen kohteluun sekä haitalliseen kuormitukseen puuttuminen.

Työturvallisuuskeskuksen [Sykettätyöhön.fi](https://www.syke.fi/)-palvelu auttaa johtamaan ja kehittämään työhyvinvointia systemaattisesti. Palveluun rekisteröityneille käyttäjille on tarjolla työkaluja työhyvinvoinnin arvioimiseen ja kehittämiseen. Lisäksi palvelusta löytyy kaikille avoin tietopankki sekä teemasivut, joilla on video- ja keskustelumateriaalia sekä innostavia esimerkkejä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Urheiluseuroille sopivia teemoja ovat esim. Työhyvinvointi johtamisessa, Hyvä esimiestyö, Perehdytä hyvin, Onnistu kehityskeskusteluissa, Työaika ja kuormittuminen sekä Työhyvinvointi pienissä yrityksissä.

Urheiluseuroissa toimivien työntekijöiden kommentteja siitä, mikä edesauttaa työn tekemistä hyvin ja työssä viihtymistä.

- esimiehen kanssa pitää pystyä keskustelemaan, hänet tavoittaa
- toimivat työvälineet
- työaika selvillä
- työ on realistista tehdä työajan puitteissa
- viihtyisä työympäristö
- oman työn tavoitteet selvillä
- resurssit selvillä
- luottamus työkavereihin
- perehdytys työpaikan toimintatapoihin ja järjestelmiin
- työkavereiden ja luottamushenkilöiden toimenkuvat tiedossa
- tavoitteiden ja työntekijän työn arviointi > kehityskeskustelu
- hyvä terveys > miten työnantaja voi tukea?

Miten varmistetaan jatkuva halu oppia ja kehittyä?

- työntekijän ja työnantajan yhtenäiset tavoitteet
- vuosittain käytävät kehityskeskustelut
- urakehityspolku seurassa > visiot myös työntekijän toimenkuvan kehittymisestä.
- ei riitä, että työntekijä koulutuu, työnantajan on pystyttävä myös kehittymään.

Nyt seurassanne on ammattilainen, ja hänet on perehdytetty seuran nykyiseen toimintaan. Olette sopineet työtehtävistä ja tiedottaneet jäsenistöä uudesta työntekijästä. Työntekijällä on lähin esimies ja kaikki näyttää hyvältä.

6. TOIMINTAKULTTUURIN UUDISTAMINEN JA TOIMINNAN ARVIOINTI

Seuranne toiminnan kehittämisen on edennyt jo niin pitkälle, että pääsette toteuttamaan pitkän aikavälin suunnitelmaa käytännössä. On siis ryhdyttävä toimiin seuran toimintakulttuurin uudistamiseksi. Osa seuroista on päätenyt palkkaamaan ammattilaisen, toiset lähtevät uudistamaan toimintakulttuuria vapaaehtoisin voimin, entistä paremmalla otteella.

Jos seuran palkattiin ammattilainen, on selvää, ettei hän voi työskennellä yksin tavoitteiden toteuttamiseksi. Sen vuoksi seuran muut toimijat on osallistettava PTS:an tavoitteisiin pääsemiseksi. Samalla selkiytyy se, miten ammattilaiset ja vapaaehtoiset toimivat yhdessä. Pitkän tähtäimen suunnitelman toteuttamiseksi on sovittava, kuka vastaa mistäkin – ammattilainen ei vastaa kaikesta!



Erinomainen apuväline toiminnan uudelleensuuntaamiseksi on vahvista–vähennä–luo–luovu –matriisi. Sen avulla on helppo avata keskustelua ja jäsentää, mitä asioita toiminnassa pitää muuttaa. Matriisia voi soveltaa eri tarkoituksiin: esimerkiksi koko seuran tasolla, yhden tavoitteen osalta tai yksittäisen toimenkuvan kehittämiseksi.



Vahvista	Luo
Vähennä	Luovu

Toimintakulttuuri uudistuu parhaiten, kun asiaa toteuttavat ihmiset saavat suunnitella itse toimintaansa. Jos seuran tavoitteena on ollut valmennusosaamisen parantaminen, valmentajat kannattaa osallistaa tähän suunnitteluun. Se voi tapahtua esimerkiksi yhteisissä kehittämisilloissa tai keräämällä valmentajilta kirjallista palautetta. Jos taas halutaan käynnistää uutta tapahtumatointia lapsille, kannattaa kysyä lapsilta itseltään ja lasten ryhmien ohjaajilta, millaista se voisi olla. Kulttuuria voi lähteä uudistamaan myös kokeillen, jos suuret muutokset tuntuvat hankalilta.

Toimintakulttuurin uudistamisessa voi ja kannattaa hyödyntää erilaisia verkkoalustoja ja sähköisiä toiminnanohjauspalveluita. Toimintakulttuuria uudistettaessa pitää muistaa päivittää myös toimintakäsikirjaa, jos ja kun

• Itsearviointi toiminnan kehittämisen välineenä: <https://www2.ray.fi/fi/file/itsearviointiopas>

”Suunnitelmat on vietävä käytäntöön. Meinaamisen suunnittelu on turhaa.”

PALKKAUSPROSESSIN VUOSIKELLO

	TYÖSKENTELYVAIHEET	TEHTÄVÄT
VALMISTELU	HALLITUKSEN KOKOUS: päättös kehittämistyöhön ja palkkaukseen tarkasteluun ryhtymisestä	Kehittämislilta 1 valmistelu: • Pohjat dokumenteille (toimintakäsikirja ja kehittämiskansio) • Oman seuran analyysin toteuttaminen • Seura numeroina • Pohjat dokumenteille
1.	KEHITTÄMISILTA 1: Nykytila • Seuran nykytila, toimintaympäristö, toiminnan tarkoitus ja periaatteet	Kirjaaminen toimintakäsikirjaan
2.	KEHITTÄMISILTA 2: Nykytila • Seuran ydintoiminta ja seuran talous	Kirjaaminen toimintakäsikirjaan
3.	KEHITTÄMISILTA 3: Nykytila • Organisaatio, päätöksenteko ja tehtäväkuvat	Kirjaaminen toimintakäsikirjaan
4.	KEHITTÄMISILTA 4: Pitkän tähtäimen suunnitelma	Kirjaaminen kehittämiskansioon ja pääpiirteissään toimintakäsikirjaan
5.	KEHITTÄMISILTA 2: Nykytila • Seuran ydintoiminta ja seuran talous	Kokouksen pöytäkirjan liittäminen kehittämiskansioon
6.	HALLITUKSEN KOKOUS: Ammattilaisen tehtäväkuvan määrittäminen	Kokouksen pöytäkirjan liittäminen kehittämiskansioon
7.	HALLITUKSEN KOKOUS: Rekrytoinnin suunnittelu	Rekrytointisuunnitelman liittäminen kehittämiskansioon
8.	HALLITUKSEN KOKOUS: Perehdytyksen suunnittelu	Rekrytointisuunnitelman liittäminen kehittämiskansioon
9.	KEHITTÄMISILTA 5: Toimintakulttuurin uudistamisen aloittaminen • Yhteissuunnittelu seuran hallituksen, ammattilaisen sekä keskeisten seuratoimijoiden kesken	Toimenpiteiden kirjaaminen kehittämiskansioon

Seuranne on nyt hyvässä uudistusvauhdissa.

Innostavat suunnitelmat, jämäkkä toteutus ja yhteisöllisyyttä vahvistava vuorovaikutus ovat onnistuneen seuratoiminnan perusaineksia.

Ammattilainen on tuki vapaaehtoistyölle ja toisin päin.

Välätyksiin ja tahattomiin vastoinkäymisiin voi aina varautua myönteisellä ja ratkaisukeskeisellä suhtautumisella.

Onnea seuranne uudistustyölle!

HYÖDYLLISIÄ LINKKEJÄ

KEHITTÄMISTYÖ:

- Työkaluja toiminnan kehittämiseen ja arviointiin (SOSTE), aloita vaikka seuraavista
 - Sinisen valtameren strategia (sisältää ”Vähennä-luovu, vahvista-luo” -matriisin)
 - Suunta-työkalu
 - Riskien arviointitieto
 - Paikallisyhdistyksen itsearviointilomake (SOSTE)

<http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/arviointi-jarjestoissa/arviointityokaluja-3.html>

- Seuraohjelma – työkaluja jalkapalloseuran kehittämiseen (Palloliitto)

<http://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/>

- Urheiluseuratoiminnan kehittämisen sivusto (VALO), sivulta löytyy mm.

- Oman seuran analyysi
- Päätä oikein
- Seuratoiminnan kehittäminen -kokonaisuus

<http://www.sport.fi/urheiluseura/hyva-hallinto>

- Näe, koe, tee – Yhdistysten strategiaopas (DIGES ja VALO)

<http://www.sport.fi/kirjasto/teos/nae-koe-tee>

- Toimenkuvien täsmentäminen (TJS Opintokeskus)

<http://www.tjs-opintokeskus.fi/kehittamispalvelut/tyoelaman-kehittaminen/reilu-peli>

- Itsearviointiopas (RAY)

<https://www2.ray.fi/fi/file/itsearviointiopas>

- Tulevaisuusnavigaattori (VALO)

<http://www.sport.fi/kirjasto/teos/tulevaisuusnavigaattori-1-0>

- Työkaluja järjestötyöhön (NYTYI RY)

<https://www.nytyi.fi/valineita-jarjestotyohon/>

JOHTAMINEN JA HALLINTO:

- Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas (Opintokeskus Sivis; maksullinen, tulostettava materiaali)

<https://www.ok-sivis.fi/materiaalit/miten-johdan.html>

- Yhdistysten hyvä hallintotapa – suositus (ALLIANSSI, SOSTE, VALO)
<http://www.soste.fi/ajankohtaista/julkaisut/jarjestotoiminnan-kehittaminen.html>

- Hyvä seuran hallinto (VALO)
<http://www.kesli.fi/@Bin/258239/hyv%C3%A4n+seuran+hallinto.pdf>

- Päätä oikein -aineisto
<http://www.sport.fi/urheiluseura/hyva-hallinto/paata-oikein>

PALKKAUSPROSESSI:

- Nuorisoseurojen työkalupakki (Nuorisoseurat), vilkaisemisen arvoisia ainakin
 - työnantajan opas nuorisoseuroille
 - työntekijän perehdytyslomake

<https://nuorisoseurat.fi/jasenseuroille/seuran-tyokalupakki/>

- Rekrytoijan muistilista (Henkilöstöpalveluyritysten liitto)
<http://www.hpl.fi/vastuullisuus/hyvan-rekrytoinnin-muistilista.html>

- Perehdyttäminen (TJS Opintokeskus)
<http://www.tjs-opintokeskus.fi/julkaisut-ja-aineistot/verkoaineistot/perehdyttaminen>

- Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet
<http://www.infopankki.fi/fi/elama-suomessa/tyo-ja-yrittajyyys/tyontekijan-oikeudet-ja-velvollisuudet>

ITSEARVIOINTIMALLI

Urheiluseuran palkkausprosessi
Seuran itsearvointimalli

Tätä itsearvointimallia voi käyttää hahmotamaan, mitä asioita seura on toteuttanut palkkaukseen liittyen tai mitä pitäisi vielä toteuttaa. Mallia voi pitää esillä esimerkiksi hallituksen kokouksissa.

Toimenpide	Toteutunut	Työn alla / keskeneneräinen	Ei vielä aloitettu, aiotaan toteuttaa	Ei koske seuraamme, ei aiota toteuttaa	Asiaa ei ole seurassa käsitelty	Lisätietoja
VALMISTELEVAT TOIMET						
Hallitus on päättänyt kehitystyön aloittamisesta.						
Hallitus on päättänyt toimintakäskijä rakentamisesta.						
Hallitus on päättänyt kehittämiskansion ylläpitämisestä.						
Hallitus on tiedottanut jäsenistöään kehitystyöstä.						

Toimenpide	Toteutunut	Työn alla / keskeneneräinen	Ei vielä aloitettu, aiotaan toteuttaa	Ei koske seuraamme, ei aiota toteuttaa	Asiaa ei ole seurassa käsitelty	Lisätietoja
1. NYKYILAN KUVAAMINEN JA PERUSASIOIDEN JÄNTEVOITTIMINEN						
Seura on tiedottanut jäsenistöään kehitystyön aloittamisesta.						
Seura on päättänyt toimintakäskijän toteuttamisesta.						
SEURAN TOIMINNAN NYKYILÄ						
1a. Seura on toteuttanut Oman Seuran Analyysin tai muun vastaavan jäsenkyselyn.						
1b. Seura on tehnyt SWOT-analyysin tai muun vastaavan analyysin toiminnastaan.						
1c. 1. Seura on kuvannut seuran toiminnan numeroita.						
1c. 2. Seuraa koskevat tiedot on talletettu Seuraverkkoon tai muulle sähköiselle alustalle.						
1d. Seura on tehnyt analyysin toimintaympäristöstään.						
1e. Seura on kuvannut toiminta-ajatuksensa.						
1f. Seura on kuvannut toimintansa periaatteet.						
1g. Seura on kuvannut ydintoimintonsa.						
SEURAN TALOUS						
1h. Seurassa, vähintään hallituksessa, on käsitelty seuran talouden nykytilan kannalta tärkeät kulut ja tuotot.						
3i. Seuralalla on talousohjelmää.						
3j. Seuralalla on talousohje joukkueille tai ryhmille.						

Toimenpide	Toteutunut	Työn alla / kesken-eräinen	Ei vielä aloitettu, aiotaan toteuttaa	Ei koske seuraamme, ei aiota toteuttaa	Asiaa ei ole seurassa käsitelty	Lisätietoja
3. TYÖMÄNTÄVÄSTUJIDEN JÄSENÄMINEN JA PÄÄTÖS PALKKAUKSESTA						
3a. Hallituksen kokouksessa on käsitelty työntekijävastuut.						
3b. Hallituksessa on palkkauksen hoitamiseen nimetty vastuuhenkilö.						
3c. Hallitus on tehnyt päätöksen palkkausprosessin aloittamisesta.						
3d. Hallitus on tiedottanut päätöksestä jäsenistölleen.						
4. REKRYTOINTI						
4a. Seuralla on rekrytointisuunnitelma.						
4b. Työpaikasta on tehty julkinen työpaikkailmoitus.						
5. PEREHDYTYKSEN TOTEUTUKSEN						
5a. Seuralla on perehdyttämissuunnitelma.						
5b. Seuralla on työntekijälle tarkat dokumentit toimintakirja, kehittämisasio ja/tai pöytäkirjat hallituksen kokouksista ja seuran työkokouksista.						
5c. Seura on nimennyt työntekijälle yhden esimiehen.						
5d. Työntekijän kanssa on sovittu työn tavoitteista, työtehtävistä ja niihin käytävästä ajasta.						
5e. Työntekijän kanssa on sovittu työn tekemisen seuraamisesta ja kehityskeskusteluiden järjestämisestä.						
6. TOIMINTAKULTTUURIN UUDISTAMINEN JA TOIMINNAN ARVIOINTI						
6a. Seurassa on ryhdytty pitkän aikavälin suunnitelman toteuttamiseen esimerkiksi vahvista-vähennä-luo-luovu-mahtisin avulla.						
6b. Seurassa on osallistettu jäsenistöä toimintakulttuurin uudistamiseen.						
6c. Seura on muuttanut olemassa olevaa toimintaa PTS:n toteuttamiseksi.						
6d. Seura on aloittanut uutta toimintaa PTS:n toteuttamiseksi.						
6e. Seurassa on sovittu tavoitteiden saavuttamisen arvioinnista.						
6f. Seurassa on sovittu hallustystöskentelyn arvioinnista.						

Toimenpide	Toteutunut	Työn alla / kesken-eräinen	Ei vielä aloitettu, aiotaan toteuttaa	Ei koske seuraamme, ei aiota toteuttaa	Asiaa ei ole seurassa käsitelty	Lisätietoja
ORGANISAATIO, PÄÄTÖKSENTEKO JA TEHTÄVÄNKUUVAT						
1b. Seuran säännöt ovat jäsenten saatavilla.						
1c. Seuran päätöksenteko on kuvattu ja jäsenten saatavilla.						
1d. Seuran hallitus on tietoinen seuran säännöistä ja päätöksentekojärjestelmästä.						
1e. Seuran hallitus on noudattaa Hyvä hallintotapa -ohjeistusta.						
1f. Seuraorganisaatio on kuvattu organisaatokaavioon.						
1g. Seuran toimihenkilöiden tehtäväkuvat on kirjattu.						
1h. Seuran hallituksen tehtäväkuvat on kirjattu.						
1i. Seuralla on edellä mainitut tiedot sisältävä julkinen toimintakäsikirja						
2. SEURAN PITKÄN AIKAVÄLIN SUUNNITELMA (PTS)						
2a. Seura on määritellyt toimintansa päämäärin.						
2b. Seura on määritellyt päämäärään liittyvät toimintansa tavoitteet.						
2c. Seura on käsitellyt tavoitteiden toteutumisen vaatimat muutokset ydintoimintoissa ja seuran toimihenkilöiden osaamisessa.						
2d. Seura on käsitellyt tarpeen ammatillaisen palkkaamiseen.						
2e. Seura on käsitellyt PTS:n toteuttamisen muutosvaatimukset seuran taloudelle.						
2f. Seuralla on laskelma ammatillaisen palkkaamisen kustannuksista ja niiden kattamisesta.						
2g. Seura on osallistanut seuratoimijoita pitkän aikavälin suunnitteluun.						
2h. Seura on tiedottanut jäsenistölleen pitkän aikavälin suunnitelmasta.						