

# SEURA-AMMATTILAISEN PALKKAAMINEN

## ASKELEET ONNISTUMISEEN



Opetus- ja  
kulttuuriministeriö



vzalo



Opetus- ja  
kulttuuriministeriö



# 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 JÄNTEVÖITTÄMINEN 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.**  
PEREHDYTYS 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 kehittämässä urheilu- tai liikuntaseurasi toimintaa, koska käsissäsi on tämä työkirja. Erinomaista, kaltaisasi innokkaita seuratoimijoita tarvitaan! Kaiketi seurassanne on herännyt ajatus, että tarvitsette seuraanne 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 urheiluseuratoiminnalla 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 urheiluseuratoiminta kiinnittyy pikemmin osaksi ihmisten vapaa-aikaa kuin kansalaisvelvollisuuksia.

Vapaa-ajan tottumukset ovat muuttuneet siten, että vapaa-ajalla halutaan kuluttaa enintään 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 toivotaan olevan aiheeseen koulututtuneita henkilöitä ja seuralta toivotaan sujuvaa jäsenviestintää ja laskut ajallaan. Nykyaikaan 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 pelkäänsään 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

Urheiluseuratoiminnan 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 demokraattinen päätöksentekojärjestelmä ja yhdistyksen toiminnan yleishyödyllisyys ja sitä kautta verovapaus. Urheiluseuran on myös mahdollista saada erilaisia avustuksia toimintaansa. Seurat ovat siis monessa mielessä yhteiskunnallisesti ”etuoikeutetussa” 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 yleissitovasti kuulu minkään työehtosopimuksen piiriin. Niinpä monesta asiasta on sovittava erikseen lakien puitteissa, tai työehtosopimuksen noudattamisesta 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 valmistautumaan ensimmäisen ammattilaisen palkkaamiseen hyvin ja toteuttamaan senärkevin askelin. Käytännössä tämä tarkoittaa seuran koko toiminnan kehittämistä järkevämmäksi ja systemaattisemmaksi. **Toimiva seurahallinto on työntajana toimimisen kannalta välttämätöntä.** Lisäksi työkirja ohjaa seuran pitkän aikavälin suunnitelman tekemiseen, jotta ammattilaisen palkkaaminen olisi luonnollinen osa seuran kehittämistä. Ammattilaista ei kannata palkata, jos toimintaa ei aiota lainkaan kehittää. Tämän jälkeen tärkeitä palkkausprosessin vaiheita ovat työnantajavastuiden 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

esimerkiksi oman alueen tai lajiliiton seura-kehittäjiltä. Heillä on kokemusta monen seuran toiminnasta ja he osaavat suunnata työskentelyä oikeaan suuntaan. Seuran omasta toimintaympäristöstä voi löytyä myös muuta arvokasta asiantuntemusta.

Seuran jäsenistöstä – hallituksen ulkopuolelta – löytyy usein paljon osaamista sekä seuran ydintoimintaan että muuhun, esimerkiksi hallintoon liittyen. Seuratoimijoita kannattaa siis kutsua mukaan seuran kehittämisiltoihin, eikä yrittää toteuttaa niitä pelkästään hallituksen voimin. Lisäksi myöhemmin esiteltävä Oman seuran analyysi -kysely on yksi tapa osallistaa seuran jäsenistöä. Palkkausprosessista ja siihen liittyvästä kehitystyöstä kannattaa myös heti tiedottaa jäsenistöä, ettei se jää ”pienen porukan puuhasteluksi”.

Sinulle – työkirjan käyttäjälle – toivomme oivalluksen hetkiä ja ennen kaikkea intoa työskentelyyn! Paremman seuratoiminnan kehittämiseksi toivomme palautetta työkirjasta osoitteeseen [eija.alaja@valo.fi](mailto:eija.alaja@valo.fi) tai [rainer.anttila@valo.fi](mailto:rainer.anttila@valo.fi). Palkkauksen toteuttamiseen liittyvissä kysymyksissä voit ottaa yhteyttä alueesi tai lajiliittosi seurakehittäjään.

Jyväskylässä syyskuussa 2016  
Työryhmä

Työkirjan koostamisesta ovat vastanneet Laura Härkönen (KesLi), Outi Aarresola (KIHU) ja Maarit Nieminen (KIHU). Työstämiseen ovat osallistuneet Johanna Hentunen (LIKES), Kaisa Koivuniemi (LIKES), Janne Pyykönen (LIKES), Anna Kirjavainen (Valo), Eija Alaja (Valo), Rainer Anttila (Valo) ja Pekka Potinkara (SAVAL). Lisäksi noin 15 muuta seuratoiminnan asiantuntijaa on kommentoinut työkirjään 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 kerätyt 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 jäntevöittämällä 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.





## ESIMERKKISISÄLLYS 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 seuratasolla
- 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 vastuualueet

## 6. Seuraorganisaation toiminta

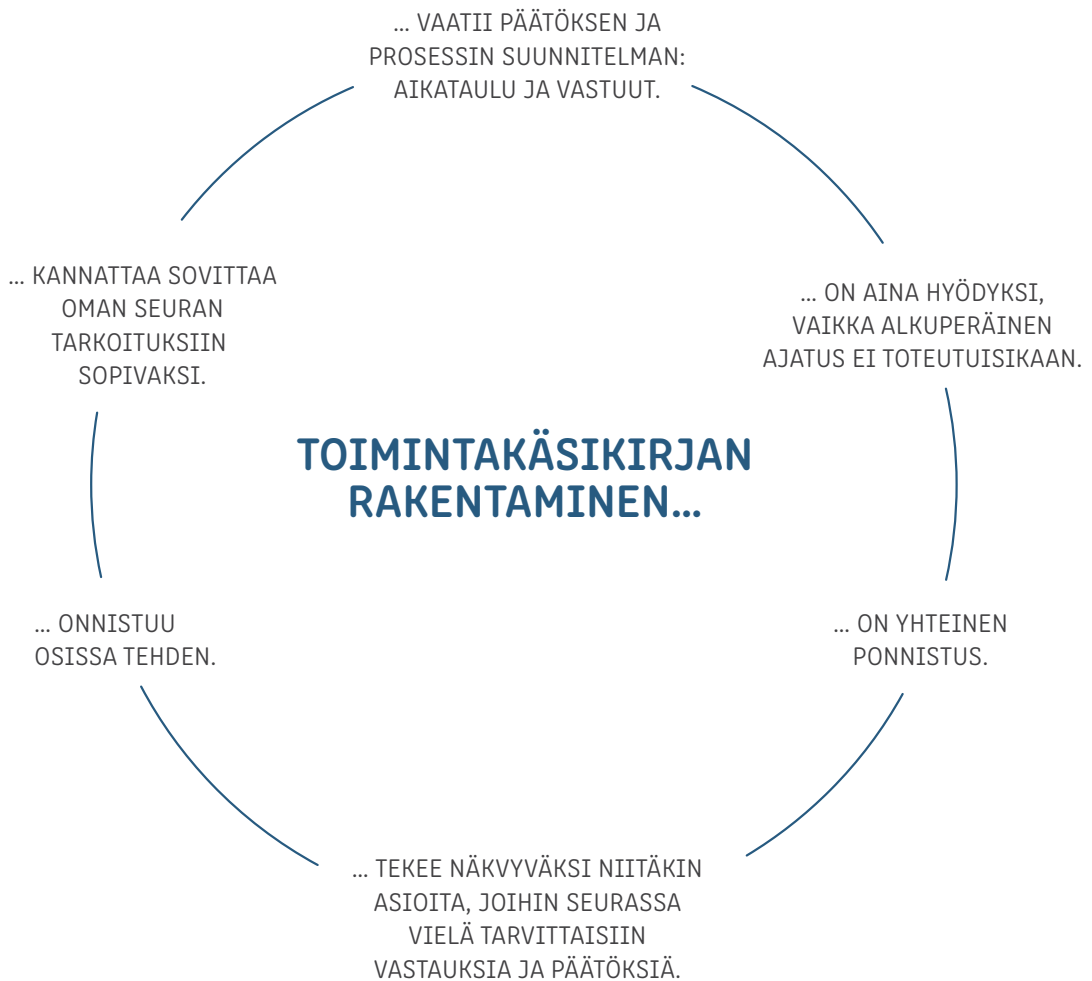
- a. Seuran toimintaan vaikuttavat lait, asetukset ja määräykset
- b. Vuosikello
- c. Seuran kokoukset ja niistä tiedottaminen
- d. Jäsenistön oikeudet ja velvollisuudet
- e. Kiitoskulttuuri ja yhteisöllisyyden kehittäminen seurassa
- f. Sidosryhmätyöskentely
- g. Viestintä
- h. Koulutustoiminta
- i. 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
  - Leiritys ym.
  - Tukitoiminnot
- c. Kilpaileminen
- d. Sinettiseuratoiminta 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, ryhmätyöt ja analyysit kannattaa kirjata erityiseen sähköiseen **kehittämiskansioon**, joka on **sisäinen dokumentti**. Kehittämiskansion voi otsikoida työkirjan otsikoin. Näin tehdyt pohdinnat ja ajatustyö säilyvät myös tuleville vuosille ja niistä voidaan myös viestiä jäsenistölle.

## 1.1 SEURAN TOIMINNAN PERUSASIA T

### 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-analyysiä 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-

muksista 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

on hyvin tunnettu toiminnan analyysityökalu. SWOT-analyysissä listataan nelikenttään nykyisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat (analyysin nimi tulee näiden sanojen englanninkielisistä vastineista). Analyysi tehdään ryhmässä keskustellen, ja sen tekemiseen kannattaa varata vähintään 20 minuuttia per kohta. Samalla on hyödyllistä pohtia keinoja toiminnan kehittämiseksi analyysiä hyödyntäen. Analyysin tulokset kirjataan seuran sähköiseen kehittämiskansioon.

SWOT-analyysi ja johtopäätökset:

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



Seura numeroina on yksinkertainen tapa hahmottaa seuran toimintaan osallistuvia ryhmiä ja seuran volyyymiä. 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 kehittämisiltta varten.

## SEURA NUMERONA



Seuratoimintaan osallistuvat	Määrä
<b>Jäsenet</b> - lapset - aikuiset	
<b>Valmennus ja liikuntatoiminta</b> - ohjaajat - valmentajat	
<b>Luottamushenkilöt</b> - hallituksen jäsenet - jaostot - jaostojen jäsenet	
<b>Muut vapaaehtoiset, esim.</b> - talkootyöntekijät - tuomarit	
<b>Joukkueet tai ryhmät</b> - joukkueen johtajat - joukkueen huoltajat - joukkueen talousvastaavat	
<b>Muut seuran toimintaan osallistuvat</b> - 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 ennakointiin 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 ikäjakauma?
- 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 erottautua 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 eriävät mielipiteet toiminnan tarkoituksesta, on syytä käydä perusteellinen keskustelu seuran toiminnasta, vaikka ulkopuolisen henkilön

avustuksella (esimerkiksi aluejärjestön tai lajiliiton 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 noudatetaan. 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. harraste-, 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. Jokaisen hallituksen jäsenen on ymmärrettävä pääpiirteittäin seuran tilinpäätöstiedot. Tuoslaskelma kertoo tilikauden tuotot ja kulut ja sen, onko toiminta tuottanut tappiota tai voittoa. Tase puolestaan kertoo yhdistyksen varallisuudesta: varoista ja veloista. Jos tuoslaskelma 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 NYKYTILA

**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 kulukorvauksia. 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 päätoimisen 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 osaamiseen, 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 tietenkin 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 vuokraaminen 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 työaikaa. Jos kulut halutaan pitää alhaisina, on todennäköisesti tarpeen kerätä suurempi osa varoista talkootyöllä. 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 laskutuksen ja kirjanpidon hoitaa seurassa henkilö, jolla on osaamista ja aikaa hoitaa asia. Monessa seurassa talous on korjaantunut jo sillä, että laskutus ja jälkiperintä 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.

Yksinkertaisinta 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 taloudellisista asioista 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 jaostoil-  
le 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 esimerkik-  
si päätöstä päätoimisen työntekijän palkkaa-

misesta. Palkkaus on seuran kannalta erittäin  
merkittävä asia, joten palkkauksen suunnitte-  
lee ja toteuttaa aina hallitus. Usein jopa seu-  
ran viralliset säännöt ottavat kantaa siihen,  
miten työntekijän palkkauksessa tulee toimia.

Talousohjesäännössä voidaan myös määritellä  
seuran hallituksen rahan käyttövaltaa. On hyvä  
huomioida, että mitä parempi yhdistyksen vi-  
rallisen kokouksen hyväksymä taloussuunni-  
telma on, sitä helpompaa on toimia toiminta-  
kaudella budjetin antamissa raameissa. Hyvä  
taloussuunnitelma helpottaa toimimista, eikä  
pieniä taloudellisia päätöksiä tarvitse arpoa.  
Hyvällä etukäteissuunnittelulla vähennetään  
turhaa kokoustamista.

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

#### **Esimerkkisisältö 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 tilikartta, maksuliikenne
6. Talkootyön periaatteet
7. Yhteistyösopimukset
8. Vakuutukset, lisenssit 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 anomalle henkilölle = joukkueenjohtajalle ja rahastonhoitajalle. Joukkueella ei voi olla muita 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 puheenjohtajan lupa.

Joukkueiden on pidettävä kirjaa rahaliikenteestään (maksuperusteinen kassakirjanpito) kausittain seuran toimittaman tilikartan mukaisesti. Kirjanpito tulee olla kirjanpitolaikien ja asetusten mukainen, tositteet (alkuperäisten kuittien kera) aikajärjestyksessä numeroituna.

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

Kaikki joukkueen rahat ja omaisuus, joka on kerätty tai hankittu eri menetelmillä, **on seuran omaisuutta**, joka on joukkueen käytössä. Joukkueelle yhden kauden toimintaan kerätyt 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 joukkueen 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 selviää 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 hyväksytyin toiminta- ja taloussuunnitelman mukaisesti. Yhdistyksen korkein päätäntävalta 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 peilataan aina sen virallisiin sääntöihin. Hyvässä seurassa yhdistyksen säännöt todella ohjaavat toimintaa ja auttavat toimijoita. Muilla toimintaohjeilla ja ohjeistuksilla seuran hallitus pystyy näyttämään toteen 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 työnantaja-vastuista selviämiseen 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 ta 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 haaveillaan työntekijän palkkaamisesta. Usein seurassa on paljon kirjoittamatonta toimintaa ja tehtäviä, jotka aukeavat toisille vasta jonkun toimijan poistuessa 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



### Tehtävänkuvien 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. Tehtävänkuvia tulee tarkastella suhteessa seuran toimintaan, joka on kuvattu toimintakäsikirjaan. Ovatko toiminta ja tehtävät tasapainossa?

Tehtävänkuvat 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 tehtävänkuvia on kaikkien tiedossa.

Tyypillisesti tehtävänkuvat 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 tehtävänkuvat voi kirjoittaa toimintakäsikirjaan valmistelevasti, ja ne voidaan tarkastaa hallituksen kokouksessa.

Hallinnollisen toiminnan jämäköittämiseksi keskustelu hallituksen tehtävänkuvista 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 työn jakautumista ja muutostarpeita. Tarkoituksena ei ole arvostella kenenkään työpanosta vaan järkevöittää 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 nakittaminen ei ole kovin innostavaa, vaikka onkin nopea tapa saada tehtävät jakoon. Tehtävät voidaan toteuttaa myös pariöskentelynä tai tiimeissä.

Yleisseurassa jaostojen puheenjohtajat ovat usein hallituksen jäseniä. Tällöin erityisen tärkeää on ymmärtää hallituksen jäsenen rooli, mikä ei ole edunvalvonnallinen vaan koko seuraa 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 vapaaehtoisorganisaatiossa 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 tyttötoiminnan 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 suunnitelmissa 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 organisoiminen 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 jäseneen. 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 ylijäämäisen tuloksen, noin 2 000 €/kausi. Kaudella 2013–2014 tappiota on tullut lähes 12 000 €. Tappio on aiheutunut harrastuskerhotoiminnasta, jossa varusteet ovat sisältyneet toimintamaksuun. Seuraavalla kaudella harrastuskerhotoiminnan toimintamaksu on säilynyt ennallaan, mutta varusteet eivät enää ole sisältyneet 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
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>12 648</b>	<b>44 680</b>	<b>62 760</b>	<b>78 140</b>	<b>90 220</b>	<b>107 900</b>	<b>117 860</b>

<b>Henkilöstökulut yhteensä</b>	<b>-65</b>	<b>-16 671</b>	<b>-61 189</b>	<b>-63 146</b>	<b>-64 124</b>	<b>-66 082</b>	<b>-66 082</b>
---------------------------------	------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

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

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

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 pieniä, ja seuran taloudellinen kasvu on perustunut jäsenmäärän jatkuvaan kasvuun.

Jokainen seuran jäsen maksaa seuralle jäsenmaksun, toimintamaksun ja seuramaksun.

Joukkueet maksavat seuralle ylläpitomaksua 110 €/vuosi. Ylläpitomaksuun sisältyvät ohjelmistolisenssit, nettisivut ja pankkimaksut. Lisäksi joukkueet maksavat seuralle kuukausittain pelaajakohtaista seuramaksua, jonka suuruus määräytyy joukkueen tason mukaan. Seuramaksulla katetaan toimisto-, seura-, valmennus- ja koulutuspalvelut sekä työntekijäkulut ja kirjanpito. Seuramaksun kategoriat ovat junioreiden ja aikuisten kilpajoukkueet, junioreiden ja aikuisten sarjajoukkueet sekä harrastejoukkueet.

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 liikuntavuoropäätökset. Toiminnan suurin uhkakuva 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 päätäisiin paremmin selville siitä, mihin rahaa todellisuudessa käytetään.

#### **HUOM!**

**Tässä seurassa jäsenmäärän kasvu oli nopeaa. Useimmiten jäsenmäärä kasvaa maltillisempaa vauhtia. Toiminnan suunnittelussa seurojen tulee pohtia, millaiset mahdollisuudet seuralla 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 ajatellaan 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 kehityksillassa 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 merkittävin 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 merkittävin senioriliikunnan toteuttaja, tavoitteina on luultavasti uusien liikuntaryhmien perustaminen ja vaikkapa yhteistyön käynnistäminen muiden senioripalveluiden tarjoajien kanssa. Tällöin syntyy helposti tarve kasvavan toiminnan koordinointiin,

toiminnanohjauksen kehittämiseen ja sidosryhmätyöhön, eli tarve toiminnanjohtajan palkkaamiseen.

### AMMATTILAISEN TEHTÄVÄNKUVA

Jos ammattilaisen palkkaaminen näyttää tarpeelliselta, voidaan ryhtyä suunnittelemaan tarvittavan **ammattilaisen toimenkuvaa**. 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 päätoimiselle työntekijälle.

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

Toimenkuvaa muotoiltaessa tulee huolehtia, ettei siitä tule liian laaja. Tästä syystä on hyvä tapa kirjata auki myös se, mitä toimenkuvaan ei kuulu. Tiedyt tehtävät kuuluvat edelleen muille toimijoille! Toimenkuvaa 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.”



## Tyypillisimmät 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 liikunta- 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 tasoryhmätoiminnassa urheilijoiden ”jakaminen” joukkueisiin/ryhmiin yhdessä seuran valmentajien kanssa

### Nuorisopäällikkö

- Valmennuspäällikön työpari
- Lasten ja nuorten liikunnan ja urheilun organisointi (esimerkiksi valmennus ja/tai kerhotoiminta)
- 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



### Päävalmentaja

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

### Toimistotyöntekijä

- Laskutus, laskunmaksu, esikirjanpito, nettisivujen tietojen päivitys, jäsenrekisterin ylläpito ja muita toistuvia rutiiniluonteisia tehtäviä, jotka ovat siirtyneet vapaaehtois toimijoilta toimistotyöntekijälle

## MUUTOKSET SEURAN TALOUDESSA

Lopuksi on tarkasteltava edellä mainittujen pitkän aikavälin suunnitelmien aiheuttamia **muutosvaatimuksia seuran taloudelle**. Pitkän aikavälin taloussuunnitelma on toimintasuunnitelman euromääräinen muoto. Taloussuunnittelua tehdessä voidaan vielä joutua itse suunnitelmaakin muuttamaan, jos taloussuunnitelmat 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 ammatillaisen palkkaamiseen, on ryhdyttävä suunnittelemaan palkkauksen resursointia. Se tarkoittaa karkeasti noin 40 000 euron kululisäystä seuran vuosibud-

jettiin. Tällöin on uudelleen tarkasteltava nykytilan taloussuunnitelmassa kuvattuja seikkoja: toiminnan tuottoja ja kuluja kokonaisuudessaan, varainhankintaa sekä hinnoittelua ja sen periaatteita.

Palkkauksen tarvittavien kulujen suuruuteen vaikuttaa tietysti se, mihin osaamistarpeen arvioinnissa on päädytty. Jos seuran tarvitaan kerhotoiminnan koordinaattori, ovat palkkauskulut todennäköisesti pienemmät kuin toiminnanjohtajaa tai valmennuspäälliköä palkattaessa. Kun kuukausipalkka on noin 2500 euroa, syntyy palkkauskuluja vuodessa noin 40 000 euroa. On myös hyvä huomata, että palkallisen työntekijän myötä saatetaan joutua hankkimaan työtila ja työvälineitä, jos seuralla ei sellaisia vielä ole.

### Palkkauksen kulut vuodessa (viitteellinen)

Vuosipalkka	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 €
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>33 550 €</b>	<b>39 475 €</b>	<b>48 400 €</b>

Lisäksi pitää varautua esimerkiksi sunnuntai työkorvausten maksuun sekä sovittaessa lomarahaan.

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

- pieni seura tarkoittaa alle 200 jäsenen ja alle 40 000 € vuositulojen seuraa.
- 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 palkallisesta työntekijästä haaveillaan keskikokoisissa seuroissa. Suurissa seuroissa on usein jo ainakin yksi palkallinen päätoiminen työntekijä. 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, hankerahojen, tapahtumatuottojen ja mahdollisen elinkeinotoiminnan avulla. Toiset seurataas ovat kasvattaneet jäsenistöltä kerättäviä toimin-

tamaksuja ja sen avulla palkanneet lisää toimijoita seuraan (ks. toiminnan hinnoittelu). Esimerkiksi 400 jäsenen seurassa on nostettu vuosittaista jäsenen toimintamaksua 100 eurolla, ja kertynyt summa on käytetty suoraan ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen.

Seurojen talousluvut voivat vaihdella huomattavasti, eivätkä ne edes välttämättä ole sidoksissa jäsenmäärään. Esimerkiksi pieni yhdistys, jossa on vain 50 jäsentä, voi tuottaa suuriakin liikuntatapahtumia, joiden tulo-kertymä voi nousta suureksi. Vastaavasti jäsenmäärältään suuri seura voi toimia todella pienillä tuloilla, jos seura esimerkiksi toimii paikkakunnalla, 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 järkevää lähteä 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 työntekijä. **Hyvä nyrkkisääntö on, että lähtötilanteessa 100 000 euron vuosibudjetin seura on kykenevä huolehtimaan palkkauksesta.**

” Seuratuen lisäksi on mietittävä ja tehtävä töitä todella sen eteen, että talous on hyvällä pohjalla ja seuratuen loputtua kehitys ei lopu tai tipu edelliselle tasolle. ”

## MAHDOLLISUUTENA YHTEISPALKKAUS

Jos seuralla ei ole taloudellisia edellytyksiä palkata ammattilaista yksin, yhteispalkkaus toisen työntäjän 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 työnantajien 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 lähin esimies, 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 itsessään olla kimmoke synnyttää uutta yhteistyötä!

Pitkän tähtäimen suunnitelman valmistuessa on tehtävä päätös myös siitä, jatketaanko 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 hartioilla. 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 jäntevöittää työskentelyä. Kehittämistyöhön osallistuu myös seuran valmentajakerho, 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 kehittämistä. Säännöt uudistetaan vastaamaan seuran nykyistä toimintaa, ja samalla tilikausi muu-

tetaan vastaamaan toimintakautta. Hallituksen jäsenille määritellään selkeät tehtäväalueet. Määrittelyssä kiinnitetään huomiota hallituksen jäsenten henkilökohtaiseen osaamiseen ja kiinnostuksen kohteisiin. Kehittämistyön käynnistymisen myötä seuralle alkaa hieman huomaamatta rakentua toimintakäsikirja.

Seuran kehitysprosessin työskentely muodostuu seurakehittäjän vetämistä illoista, joita toteutetaan vuoden 2014 aikana kolme kertaa. Illoissa edetään seuran nykytilan kartoituksesta visioon ja käydään läpi konkreettisia asioita seuran toiminnan kehittämiseksi. Kehittämistyön ytimen muodostavat hallituksen sisäiset keskustelut. Ison osan työstä muodostaa sääntöjen muuttaminen. Vaikka sääntömuutos kaikkine vaiheineen vie aikaa lähes puolitoista vuotta, se antaa hallitukselle myös selkeän käsityksen siitä, mitä säännöt tarkoittavat seuran toiminnassa. Kehittämistyöhön liittyen seura hakee seuratukea vuodelle 2015 toiminnan kehittämiseen ja työntekijän palkkaukseen. Seura ei saa tukea.

Vuoden 2015 alusta seuran kehittämistyö jatkuu seurakehittäjän aloitteesta eräessä toisessa projektissa. Projektin ensisijaisena tavoitteena on lisätä paikallisten liikuntaseurojen työnantajaosaamista sekä kiinnostusta tarjota työtä ja työpaikkoja. Seura lähtee mukaan projektiin avoimin mielin katsomaan, mitä se mahdollisesti tuo tullessaan ja mitä työllistäminen tarkoittaisi. Samalla on mahdollisuus pohtia, olisiko seuraan järkevää palkata työntekijä.

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 selvitettävän tarkemmin kauden päättäjaisissä.

**” Meidän seurassa on hyvä ja toimiva hallitus. Tavoite on, että hallituksessa on kivaa. 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 liikuntasihteerin sijaisena. Tällä hetkellä työntekijä opiskelee töiden ohessa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa terveyden edistämisen johtamisesta.

Ennen nykyistä toimeaan 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 vaikuttanut halu tehdä vaativampaa työtä ja vaikuttaa isompiin kokonaisuuksiin. Toiminnanjohtajan toimen tarkoituksena on

- **vastata seuran päivittäisistä hallinnollisista töistä ja toiminnoista sekä organisoinnista, viestinnästä 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 harastajia 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 seurakentällä työskentelystä. Toiminnanjohtaja on vastuussa työstään jaostoille, toimihenkilöille ja hallitukselle. Virallisesti esimiehenä toimii seuran puheenjohtaja.

Työsopimuksessa sovelletaan urheilujärjestöjen työehtosopimusta. Työnkuvan ydin on hoitaa seuran taloutta ja kehittää seuraa kokonaisuudessaan. Työsopimuksessa toimenkuva 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 kirkastaminen, 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 alkeistoi-

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.

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

paikoittain ja informoida näistä joukkueita. Jotta toiminnanjohtajalle jäisi suuresta työmäärästä huolimatta aikaa paneutua seuran toiminnan kehittämiseen, seura on hyödyntänyt toimintansa apuna harjoittelijoita, joiden opinnot ovat pääosin liittyneet talouteen.

Toiminnanjohtajan perehdytyksestä työsuhteen alussa huolehti seuran puheenjohtaja. Seurassa luotettiin työntekijän kykyyn huolehtia työsopimuksessa sovitusta asioista, koska varsinainen perehdytys tehtävään oli vähäistä. Toiminnanjohtaja joutui tehtäviensä hoitamisessa luottamaan vahvasti omaan näkemykseensä asioista.

**” 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 selvitetävä, 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 palkkaukseen ryhtymistä.

#### Palkanmaksajan velvoitteet

- toimittaa ennakonpidätys.
- maksaa yleensä työnantajan sosiaaliturvamaksu.
- ottaa työntekijöille työeläkevakuutus.
- Tiettyjen edellytysten täytyessä vaaditaan myös tapaturmavakuutus, työttömyysvakuutus ja ryhmähenkivakuutus.
- antaa kausiveroilmoitus (<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.ytj.fi](http://www.ytj.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 työsuhde ei kestä koko kalenterivuotta.

### Muut lakisääteiset 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 lukuihin 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 epäsäännölliset työajat ja työtehtävien määrä vaihtelee kauden aikana. Huomioonotettavia asioita ovat esimerkiksi seuraavat:

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

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

Tämän vaiheen loppuksi 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 EPÄONNISTUMINEN



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 lisenssi-pelaajaa. 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 joukkueiden toimihenkilöiden tukemista ja seuran valmennustoiminnan laadun kehittämistä. Toimenkuvan suunnitellaan muodostuvan ikäluokavastaavien toiminnan sekä seuran valmentamisen kehittämisestä tulo-voimalla ja kouluttamalla. Tärkeimpiä tehtäviä on myös seuran harrastepuolen kehittäminen kerhotoiminnan avulla.

Palkkauksen toteuttaminen omarahoitteisesti vaatisi jäseniltä perittävien maksujen nostamista. Tähän seura ei halua ryhtyä, ja seurassa päätetään hakea rahoitusavuksi seuratu-kea. Seuratukea myönnetään kolmevuotiselle hankkeelle, jonka aikana palkkaus on tarkoitus vakiinnuttaa. Seuratukihakemuksessa yhtenä merkittävänä vakiinnuttamisen keinona nähdään seuran kasvun tuomat tulot erityisesti harrastepuolella. Lisäksi rahoitusta aiotaan järjestellä seuran sisäisin keinoin ja ulkopuo-  
lisin avustuksin.

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

joten he ovat koulu-  
tukseltaan päteviä. Työntekijäksi palkataan elokuussa 2013 henkilö, joka on aiemmin toiminut muualla valmennuspäällikkönä. Nuorisopäällikön sijaan palkatun titteliksi määritetään valmennuspäällikkö. Tällä tittelillä työntekijän tehtäväkuvan 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 tuuraajia. Alkuperäinen ajatus on ollut, että ammattilaisen kehittämänä kerhojen toiminnan laadun piti parantua.

Samaan aikaan seura kohtaa merkittäviä tila-ongelmia, joiden seurauksena seuran talous notkahtaa. Jäsenmäärä tippuu noin 400 pelaajalla. Myllerryksen 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 ikäluokassa myös mahdollisuuden harrastaa, mutta ajatukset menivät työntekijän kanssa ristiin. Matalan kynnyksen kerhotoiminnassa selkeästi epäonnistuttiin.

Myöskään valmennukseen liittyvien tehtävien osalta asiat eivät toimineet seuran toivomalla tavalla. Alun jälkeen valmentajia tukevan turtotoiminnan organisoiminen jäi suurelta osin seuran muiden toimijoiden vastuulle. Aktiivisimmin työntekijä auttoi kilpajoukkueiden valmentajia. Ikäkausijärjestelmän organisointi ja ikäkausivalmentajien ohjaus jäivät valmennuspäällikön osalta vajaiksi, 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 palkkauksen 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 seuratukeya 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 kauaskantoisiakin 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. Lisävinkkejä rekrytointiin löydät täältä:

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

Urheiluseuran rekrytointisuunnitelma		
Tehtävä	Kuka hoitaa?	Milloin hoidetaan?
<b>1. Hakuilmoituksen laatiminen</b> - ilmoitus - viestintäkanavat		
<b>2. Hakemusten käsittely</b> - kuka käsittelee, miten arvioidaan? - arvioidaan myös, tuliko riittävästi ja riittävän hyviä hakemuksia		
<b>3. Haastattelut</b> - miten haastatellaan, kuka osallistuu? - kuka laatii haastattelurungon - kuka pitää kirjaa haastatteluissa?		
<b>4. Päätöksenteko</b> - miten hakijat arvioidaan? - kuka tekee lopullisen päätöksen?		
<b>5. Tiedottaminen</b> - valitulle ja muille hakijoille tiedottaminen - jäsenistölle tiedottaminen		
<b>6. Käytännöistä sopiminen valitun kanssa</b> - 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 tuoloin noin 300 jäsentä.

Seuran tilanteen vuoksi hallitus päättää palkata seuraan 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 erillisiksi jäsenmaksuiksi. Jäsenmaksun muuttamisen lisäksi ryhdytään keräämään erillistä toimintamaksua, joka on suuruudeltaan 100 euroa. Seura on hakenut myös seuratuokea, 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 haastateltaville 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 pohjatyöstä 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/digijulkaisut](http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut)
- Perehdyttämisen tarkistuslista [http://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/ladattavat\\_julkaisut](http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/ladattavat_julkaisut)



Molemmat oppaat ovat urheiluseuroille erittäin käyttökelpoisia. Pehdyttäminen ja työnopastus -opas on perustelua siitä, miksi ja millaista pehdyttämistä tarvitaan. Pehdyttämisen tarkistuslista taas on urheiluseuroille sovellettavissa oleva työkalu. Sen pohjalta seura voi luoda oman pehdyttämissuunnitelmansa.

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

**Kaikkiaan pehdyttämiseen tulee varata seuran (hallituksen) toimijoiden työaika. Työntekijän palkkaaminen lisääkin hetkelisestihallituksen työmäärää myös työntekijän aloitettua työnsä. Pehdyttämisessä 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 osaamisresursseilla 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, niihin käytettävästä ajasta ja työn tavoitteista.**

Työtehtävien ja tavoitteiden toteutumista seurataan esimerkiksi kuukausittaisilla palavereilla ja laajemmin vuosittaisella kehityskeskustelulla. Silloin huomataan, jos työtä on liikaa tai työntekijä on päätenyt 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.sykettatyohon.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 soivia 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 koulutautuu, 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 kehittäminen 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 seuraan palkattiin ammattilainen, on selvää, ettei hän voi työskennellä yksin tavoitteiden toteutumiseksi. 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 tapahtumatoimintaa 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

siihen tulee muutoksia!

Hallituksen ja seuran johdon työskentelyyn sekä tavoitteiden saavuttamisen arviointiin on tarjolla erilaisia itsearviointimalleja. Niitä kannattaa ehdottomasti hyödyntää, koska ne tarjoavat luonnollisen tilanteen hallituksen, muiden seuran toimihenkilöiden ja ammattilaisen väliseen vuoropuheluun. Arvioinnin avulla tehdään työtä konkreettiseksi ja muutoksia näkyviksi. Siten arviointi on myös edellytys oppimiselle ja toiminnan uudelleensuuntaamiselle. Näitä työkaluja löydät esimerkiksi täältä:

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

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



**Seuranne on nyt hyvässä uudistusvauhdissa.**

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

**Ammattilainen on tuki vapaaehtoistyölle ja toisin päin.**

**Yllätyksiin ja tahattomiin vastoinkäymisiin voi aina varautua myönteisellä ja ratkaisukeskeisellä suhtautumisella.**

**Onnea seuranne uudistustyölle!**

# PALKKAUSPROSESSIN VUOSIKELLO

	TYÖSKENTELYVAIHEET	TEHTÄVÄT
VALMISTELU	HALLITUKSEN KOKOUS: päättös kehittämistyöhön ja palkkaukseen tarkasteluun ryhtymisestä	<b>Kehittämisilta 1 valmistelu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pohjat dokumenteille (toimintakäsikirja ja kehittämiskansio)</li> <li>• Oman seuran analyysin toteuttaminen</li> <li>• Seura numeroina</li> <li>• Pohjat dokumenteille</li> </ul>
	<b>1. KEHITTÄMISILTA 1: Nykytila</b> • Seuran nykytila, toimintaympäristö, toiminnan tarkoitus ja periaatteet	Kirjaaminen toimintakäsikirjaan
<b>2.</b>	<b>KEHITTÄMISILTA 2: Nykytila</b> • Seuran ydintoiminta ja seuran talous	Kirjaaminen toimintakäsikirjaan
<b>3.</b>	<b>KEHITTÄMISILTA 3: Nykytila</b> • Organisaatio, päätöksenteko ja tehtävänkuvat	Kirjaaminen toimintakäsikirjaan
<b>4.</b>	<b>KEHITTÄMISILTA 4: Pitkän tähtäimen suunnitelma</b>	Kirjaaminen kehittämiskansioon ja pääpiirteissään toimintakäsikirjaan
<b>5.</b>	<b>KEHITTÄMISILTA 2: Nykytila</b> • Seuran ydintoiminta ja seuran talous	Kokouksen pöytäkirjan liittäminen kehittämiskansioon
<b>6.</b>	HALLITUKSEN KOKOUS: Ammattilaisen tehtävänkuvan määrittäminen	Kokouksen pöytäkirjan liittäminen kehittämiskansioon
<b>7.</b>	HALLITUKSEN KOKOUS: Rekrytoinnin suunnittelu	Rekrytointisuunnitelman liittäminen kehittämiskansioon
<b>8.</b>	HALLITUKSEN KOKOUS: Perehdytyksen suunnittelu	Rekrytointisuunnitelman liittäminen kehittämiskansioon
<b>9.</b>	<b>KEHITTÄMISILTA 5: Toimintakulttuurin uudistamisen aloittaminen</b> • Yhteissuunnittelu seuran hallituksen, ammattilaisen sekä keskeisten seuratoimijoiden kesken	Toimenpiteiden kirjaaminen kehittämiskansioon

# 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 (NYYTI RY)

<https://www.nyyti.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/verkkoaineistot/perehdyttaminen>
- Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet  
<http://www.infopankki.fi/fi/elama-suomessa/tyo-ja-yrittajyys/tyontekijan-oikeudet-ja-velvollisuudet>

# ITSEARVIOINTIMALLI

## Urheiluseuran palkkausprosessi

### Seuran itsearviointimalli

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

Toimenpide	Toteutunut	Työn alla / keskenäinen	Ei vielä aloitettu, aloitetaan toteuttaa	Ei koske seuraamme, ei aloita toteuttaa	Asiaa ei ole seurassa käsitelty	Lisätietoja
<b>VALMISTELEVAT TOIMET</b>						
Hallitus on päättänyt kehitystyön aloittamisesta.						
Hallitus on päättänyt toimintakäsikirja rakentamisesta.						
Hallitus on päättänyt kehittämiskansion ylläpitämisestä.						
Hallitus on tiedottanut jäsenistöään kehitystyöstä.						

Toimenpide	Toteutunut	Työn alla / keskenäinen	Ei vielä aloitettu, aloitaan toteuttaa	Ei koske seuraamme, ei aiota toteuttaa	Asia ei ole seurassa käsitelty	Lisätietoja
<b>1. NYKYTILAN KUVAAMINEN ja PERUSASIOIDEN JÄNTEVÖITTÄMINEN</b>						
Seura on tiedottanut jäsenistöään kehitystyön aloittamisesta.						
Seura on päättänyt toimintakäsikirjan toteuttamisesta.						
<b>SEURAN TOIMINNAN NYKYTILA</b>						
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 numeroina.						
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.						
<b>SEURAN TALOUS</b>						
1h. Seurassa, vähintään hallituksessa, on käsitelty seuran talouden nykytilan kannalta tärkeät kulut ja tuotot.						
1i. Seuralla on talousohjesääntö.						
1j. Seuralla on talousohje joukkueille tai ryhmille.						

Toimenpide	Toteutunut	Työn alla / keskenäinen	Ei vielä aloitettu, aiotaan toteuttaa	Ei koske seuraamme, ei aiota toteuttaa	Asia ei ole seurassa käsitelty	Lisätietoja
<b>ORGANISAATIO, PÄÄTÖKSENTEKO JA TEHTÄVÄNKUVAT</b>						
1k. Seuran säännöt ovat jäsenten saatavilla.						
1l. Seuran päätöksenteko on kuvattu ja jäsenten saatavilla.						
1m. Seuran hallitus on tietoinen seuran säännöistä ja päätöksentekojärjestelmästä.						
1n. Seuran päätöksenteko noudattaa Hyvä Hallintotapa -ohjeistusta.						
1o. Seuraorganisaatio on kuvattu organisaatiokaavioon.						
1p. Seuran toimihenkilöiden tehtäväkuvat on kirjattu.						
1q. Seuran hallituksen tehtäväkuvat on kirjattu.						
<b>1r. Seuralla on edellä mainitut tiedot sisältävä julkinen toimintakäsikirja</b>						
<b>2. SEURAN PITKÄN AIKAVÄLIN SUUNNITELMA (PTS)</b>						
2a. Seura on määritellyt toimintansa päämäärän.						
2b. Seura on määritellyt päämäärään liittyvät toimintansa tavoitteet.						
2c. Seura on käsitellyt tavoitteiden toteutumisen vaatimat muutokset ydintoiminnoissa ja seuran toimihenkilöiden osaamisessa.						
2d. Seura on käsitellyt tarpeen ammattilaisen palkkaamiseen.						
2e. Seura on käsitellyt PTS:n toteuttamisen muutosvaatimukset seuran taloudelle.						
2f. Seuralla on laskelma ammattilaisen palkkaamisen kustannuksista ja niiden kattamisesta.						
2g. Seura on osallistanut seuratoimijoita pitkän aikavälin suunnitteluun.						
2h. Seura on tiedottanut jäsenistöään pitkän aikavälin suunnitelmasta.						

Toimenpide	Toteutunut	Työn alla / kesken-eräinen	Ei vielä aloitettu, aloitaan toteuttaa	Ei koske seuraamme, ei aloita toteuttaa	Ei koske seuraamme, ei aloita toteuttaa	Asiaa ei ole seurassa käsitelty	Lisätietoja
<b>3. TYÖNANTAJAVASTUIDEN JÄSENTÄMINEN JA PÄÄTÖS PALKKAUKSESTA</b>							
3a. Hallituksen kokouksessa on käsitelty työnantajavastuut.							
3b. Hallituksessa on palkkauksen hoitamiseen nimetty vastuuhenkilö.							
3c. Hallitus on tehnyt päätöksen palkkausprosessin aloittamisesta.							
3d. Hallitus on tiedottanut päätöksestä jäsenistöään.							
<b>4. REKRYTOINTI</b>							
4a. Seuralla on rekrytointisuunnitelma.							
4b. Työpaikasta on tehty julkinen työpaikkailmoitus.							
<b>5. PEREHDYTYS JA TYÖN TUKEMINEN</b>							
5a. Seuralla on perehdyttämissuunnitelma.							
5b. Seuralla on työntekijälle tärkeät dokumentit: toimintakäsikirja, kehittämiskansio ja/tai pöytäkirjat hallituksen kokouksista ja seuran vuosikokouksista.							
5c. Seura on nimennyt työntekijälle yhden esimiehen.							
5d. Työntekijän kanssa on sovittu työn tavoitteista, työtehtävistä ja niihin käytettävästä ajasta.							
5e. Työntekijän kanssa on sovittu työn tekemisen seuraamisesta ja kehityskeskusteluiden järjestämisestä.							
<b>6. TOIMINTAKULTTUURIN UUDISTAMINEN JA TOIMINNAN ARVIOINTI</b>							
6a. Seurassa on ryhdytty pitkän aikavälin suunnitelman toteuttamiseen esimerkiksi vahvista-vähennä-luo-luovu-matriisin 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 hallitustyöskentelyn arvioinnista.							