

Siina Mutikainen

Seurakehitystyö toimintastrategiaksi

Tampereen Kisatoverit ry:n toimintakäsikirjan laatiminen

Opinnäytetyö

Syksy 2019

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Kulttuurituottaja (AMK)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Kulttuurituottaja

Suuntautumisvaihtoehto: Tapahtumatuotanto

Tekijä: Siina Mutikainen

Työn nimi: Seurakehitystyö toimintastrategiaksi

Ohjaaja: Satu Lautamäki

Vuosi: 2019 Sivumäärä: 39 Liitteiden lukumäärä: 5

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli laatia urheiluseura Tampereen Kisatoverit ry:lle (TKT) toimintastrategia. Tavoitteena oli perehtyä strategiseen työskentelyyn ja soveltaa sitä urheiluseuran seurakehitystyöhön. Laaditun strategian tarkoituksena on toimia seuran johtamisen, toiminnan ja suunnittelun työkaluna.

Vuonna 1920 perustettu Tampereen Kisatoverit on perinteinen ja historiallisesti merkittävä urheiluseura Tampereella. Sadan vuoden aikana urheiluseurojen toimintaympäristö on kokenut suuria muutoksia, ja toimiakseen seuran on tehokkaasti tulevaisuudessa pysyttävä muutoksen mukana kehittämällä omaa toimintaansa. Tämän vuoksi strategian käyttöönotto ja huolellinen jalkauttaminen toiminnan tueksi oli tärkeä vaihe pian sata vuotta täyttävälle TKT:lle.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin rinnakkain tapaus- ja toimintatutkimuksen keinoja. Aineistona hyödynnettiin seuran jäsenistön ja jaostojen yhteisten seurakehityspäivien materiaaleja, joiden aiheena oli seuran kehittäminen ja startegiatyö. Lisäksi hyödynnettiin seuratyöntekijän kokemuspohjaista tietoa ja havainnointia seuran toiminnasta. Tietolähteinä hyödynnettiin mm. myös strategiseen työskentelyyn liittyvää kirjallisuutta, TKT:n 75-vuotis historiateosta, yhdistystoimintaan liittyviä lakeja, TKT:n omia toimintamateriaaleja sekä TKT:n kattojärjestöjen toimintaohjeita ja -materiaaleja.

Opinnäytetyön lopussa on esitelty TKT:lle laadittu strategiapohja. Viimeisessä luvussa esitellään strategian jalkauttamissuunnitelma ja pohditaan prosessin onnistumista.

Avainsanat: strategia, kehittäminen, urheiluseura, suunnittelu, johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki University of Applied Sciences, School of Business and Culture

Degree programme: Cultural Management

Specialisation: Event Management

Author/s: Siina Mutikainen

Title of thesis: Sports club's development work to strategy

Supervisor(s): Satu Lautamäki

Year: 2019 Number of pages: 39 Number of appendices: 5

The aim of this thesis is to create a strategy for the sports club Tampereen Kisatoverit ry (TKT), based in Tampere, Finland. The purpose was to get familiar with the strategy making process and combine it to the development work of the club's activities. The finished strategy was supposed to be a tool for the management, activities, and planning of TKT.

Tampereen Kisatoverit was established in 1920. TKT has been a very traditional and historical sports club in the area of Tampere. During the past hundred years, society and the operational environment of sport clubs have changed considerably, and they are changing all the time. In order to keep up with the changes, TKT must develop its management and actions. That is why bringing the strategy into use is a very important step for the future of the nearly one hundred-year-old sports club.

The research methods of this thesis were action research and case study. The data for preparing the strategy were collected from memos from TKT's Development Day meetings. At the Development Day meetings, the members of the organisation worked together with strategical planning for TKT. The other data used came from a TKT' office and management employee's experiences and observations of TKT's activities. The information sources during the process were literature sources related to strategic processes, TKT's 75-year history book, laws related to non-profit associations, TKT's own organisational documents, as well as documents and guidelines provided by TKT's umbrella organisations.

At the end of this thesis, the strategy base made for TKT is presented. The final chapter presents the plan for deploying the strategy and the author's analysis of the strategy process.

Keywords: strategy, development, sport club, planning, management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Käytetyt termit ja lyhenteet	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet.....	6
1.2 Opinnäytetyön rakenne	6
1.3 Kohdeorganisaation esittely	7
1.4 Urheiluseuratyön ja toimintaympäristön esittely	9
2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TIEDONHANKINTA.....	11
2.1 Osallistujat	11
2.2 Tutkimuksellinen lähestymistapa.....	11
2.3 Käytetyt tiedonhankintamenetelmät	12
3 STRATEGIA SEURAKEHITYKSEN TYÖKALUNA.....	17
3.1 Mikä ja millainen strategia.....	17
3.2 Runkona toimiva rakenne	18
3.2.1 Toiminta-ajatus ja visio.....	18
3.2.2 Organisaation rakenne ja roolit	19
3.2.3 Toimintaohjeet ja pelisäännöt	20
4 STRATEGIAPROSESSI	22
4.1 Prosessisuunnitelman malli.....	22
4.1.1 Nykytilan analysointi: SWOT-analyysi.....	22
4.1.2 Toimintaympäristön analysointi.....	23
4.1.3 Päämäärät ja toimenpiteet	26
4.1.4 Strategiset hankkeet	27
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	28
5.1 Strategian jalkauttamisen suunnitelma.....	28
5.2 Prosessin analysointi	29
LÄHTEET	31
LIITTEET	33

Käytetyt termit ja lyhenteet

HLU	Hämeen Liikunta ja Urheilu
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö
RKP	Suomen ruotsalainen kansanpuolue
ry	rekisteröity yhdistys
SDP	Suomen Sosiaalidemokraattinen Puolue
SVUL	Suomen Voimistelu- ja Urheiluliitto, joka vuonna 1961 muuttui Suomen Valtakunnan urheiluliitoksi
TKT	Tampereen Kisatoverit ry
TUL	Suomen Työväen Urheiluliitto

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Opinnäytetyöni aiheena on luoda tamperelaisen urheiluseuran Tampereen Kisatoverit ry:n (TKT), toimintastrategia. Kyseessä toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on perehtyä strategisen toiminnan tarpeellisuuteen urheiluseuratyössä ja kehittää seuratyötä. Työssä esitetään strategiaproessin vaiheet, itse strategia, sekä suunnitelma strategian jalkauttamiseen.

Lopputuloksena syntyvän strategian tavoitteena ei ole olla valmis strategia. Strategian ei voi sanoa olevan ikinä täysin valmis, vaan sen täytyy olla muunneltavissa jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön mukaan. Tavoitteena on siis luoda strategia tähän hetkeen ja lähivuosille sellaiseksi pohjaksi, jota on jatkossa helppo muokata ja tehdä lisäyksiä tarpeen mukaan. Strategian tulee olla myös helposti ymmärrettävä ja selkeäkielinen.

Tavoitteena on myös esittää selkeä suunnitelma strategian jalkauttamiseen, eli konkreettiseen käyttöönottoon. Jalkauttamisen suunnitteleminen on erittäin tärkeä osa prosessia, koska ilman sitä strategia on vain nippu paperia, jota kukaan ei koskaan lue tai ota sen sisältämiä toimintamalleja käyttöön.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni rakenne mukailee lineaarisen mallia, jossa edetään suoraviivaisesti vaihe vaiheelta. Salonen (2013, 15) kuvailee lineaarisen mallin mukaan työskenteilyn etenevän tavoitteen määrittelystä, suunnitteluun, toteutukseen ja prosessin päättämiseen ja lopuksi arviointiin.

Opinnäytetyön rakenne on seuraavanlainen:

- Johdanto-luvussa taustoitetaan aiheen valinta, tavoitteet, esitellään työn rakenne, esitellään toimeksiantajana toimiva organisaatio ja esitellään organisaation toimintaympäristö.

- Toisessa luvussa kuvaillaan käytetyt tutkimusmenetelmät ja tiedonhankintakeinot
- Kolmannessa luvussa asetetaan strategialle rakenteelliset raamit
- Viimeisessä luvussa esitellään jalkauttamissuunnitelma, sekä arvioidaan prosessin onnistumista.
- Lopullinen toimintastrategia työn lopussa liitteenä (ks. liite 1).

1.3 Kohdeorganisaation esittely

Tampereen Kisatoverit ry (TKT) on vuonna 1920 perustettu tamperelainen urheilun yleisseura, jolla on pitkän historiansa aikana ollut monimuotoista laji- ja harrastetoimintaa.

Tampereen Kisatoverit sai alkunsa, kun kaksi työvään urheiluseuraa Tampereen Pellavatehtaan Konepajan Voimistelu- ja Urheiluseura Tempaus ja Tampereen Pellavatehtaan Voimistelu- ja Urheiluseura Riento yhdistyivät. Vuoden 1918 kansalais sodan jälkeen Tempaus ja Riento joutuivat Suomen Voimistelu- ja Urheiluliiton (SVUL) ulkopuolelle, koska heidän jäsenistään noin 80% soti punaisten puolella. Molemmat seurat olivatkin perustajajäseninä uudessa urheiluliitossa: Suomen Työvään Urheiluliitto (TUL) vuonna 1919, jotta urheilutoiminta saisi jatkua. Kuitenkin TUL hankaloitti toimintaa, koska liitto halusi puhdistaa suojeluskuntalaiset jäsenseuroistaan. Vaikeiden tilanteiden myötä voimaa Pellavatehtaan urheiluseurojen toimintaan saatiin päätöksellä yhdistää seurat yhdeksi. Tampereen Kisatoverien perustamiskokous pidettiin 21.3.1920 (Vesa 2000, 7).

TKT:n toimintasuunnitelman 2019 mukaan toimivia urheilulajijaostoja ovat jalkapallo, lentopallo, voimistelu ja kädenvääntö. Lajijaostotoiminnan lisäksi TKT:ssa toimii kesäkotijaosto, nuorisijaosto ja veteraanijaosto. Seuralla on myös oma leiri- ja valmennuskeskus Ensilä, jossa sijaitsee seuran oma tekonurmikenttä ja saunatilat. Lajijaostojen toiminta painottuu oman urheilulajinsa harrastusmahdollisuuksien tarjoamiseen.

Jalkapallosta löytyy joukkueita juniori-ikäisistä aikuisiin. Aikuisille joukkueita on niin harraste- kuin edustustasoilla. Lentopallo tarjoaa harrastustoimintaa aikuisille kuntotasolla. Kädenvääntö tarjoaa kuntotason ja ammattimaisen kilpaurheilutason urheilutoimintaa. Voimistelussa löytyy harrastetason toimintaa lapsille ja aikuisille.

Muut jaostot tarjoavat monipuolisesti ei-lajisidonnaista toimintaa. Nuorijaosto järjestää vuosittain lasten- ja nuorten leirejä. Kesäkotijaosto ylläpitää Ensilän toimintaa ja veteraanijaosto *Vetreät* tarjoaa monipuolista toimintaa ikäihmisille, niin liikunnan, retkien kuin kerhotoiminnankin parissa (Tampereen Kisatoverit 2018).

TKT on rekisteröity yhdistys, jonka hallintorakenne muodostuu TKT:n säännöissä (1992) määritellystä hallituskokoonpanosta ja sen lisäksi seurassa on jaostoja, joilla on omat hallituskokoonpanonsa, jotka vastaavat toiminnastaan koko seuran yhteiselle hallitukselle. Hallinnollisesta toiminnasta vastaa hallitus, mutta ylin päätösvalta on yhdistyslainsäädännön mukaisesti jäsenistöllä.

Yhdistyksessä päätösvalta on jäsenillä (YhdL 16 §).

Jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksessa (YhdL 17 §).

TKT:ssa päätösvaltaiset vuosikokoukset järjestetään kahdesti vuodessa, keväällä ja syksyllä. Seuralla on myös vuoden 2019 syksyllä yksi palkattu työntekijä nimikkeellä seuratyöntekijä, jonka työnantajana toimii seuran hallitus.

TKT valikoitui toimeksiantajaksi opinnäytetyölleni, koska toimin itse TKT:n seuratyöntekijänä vakituisessa työsuhteessa. Osana seuratyöntekijän työnkuvaa on seurakehitystyö, jonka tarkoituksena on löytää toimintamalleja ja -tapoja seuratoiminnan helpottamiseksi. TKT:lla ei ole tällä hetkellä olemassa olevaa strategiaa tai käsikirjaa seuratyöhön, joten koimme toimeksiantajan kanssa, että lähes satavuotiaalla seuralla sellainen pitäisi olla.

Strategia koettiin tärkeäksi apuvälineenä hallinnolliseen työhön ja suurilta osin vapaaehtoisesti tehtävän työn helpottamiseen, sekä sen johtamiseen. Strategialla on myös suuri viestinnällinen merkitys, koska sen avulla voimme kertoa millainen ur-

heiluseura TKT on, millainen arvopohja seuralla on ja mitä seura tavoittelee toiminnallaan, sekä miten me toimimme. Näiden asioiden esiintuomisella TKT antaa ulospäin tietoa uusille mahdollisille jäsenille, harrastajille, yhteistyökumppaneille, sekä muille sidosryhmille, jotka punnitsevat mahdollisuuksia liittyä seuratoimintaan.

1.4 Urheiluseuratyön ja toimintaympäristön esittely

Urheiluseuran toiminta on vahvasti sidoksissa yhteiskuntaan ja yhteiskunnallisiin muutoksiin. Tätä kielii jo TKT:n perustaminen kansalaissodan jälkikahinoissa suomalaisen urheilutoiminnan jakautumisen seurauksena. Nykypäivänä urheilutoiminta on saanut karistettua historiallisen aatteellisuuden ja urheilijan poliittisella tai eettisellä taustalla ei ole enää ainakaan pitäisi olla merkitystä sille missä hän saa ja voi harrastaa, urheilla tai kilpailla Suomessa.

Koski ja Mäenpää (2018, 4) kertovat, että yhteiskunnalliset muutokset heijastuvat myös urheiluseuroihin ja koko seurakenttään. *Yhteiskunnallisia* vaikuttajia ovat mm. työelämän vaatimustason nousun heijastuminen vapaaehtoistyöhön, väestön eriarvoisuuden kasvun vaikutus seuroille asetettuihin odotuksiin ja vaatimuksiin, koulutautumisen vaikutus seuratoiminnan ammattimaisuuteen, sekä kaupungistuminen ja kuntatason rooli.

Seuratyöntekijänä suurimpana muutoksena olen havainnoinut, että vapaaehtoistyöhön ja seuratoimintaan sitoutuminen vähenee jatkuvasti. On olemassa kaksi ääripäätä, jotka ovat ne henkilöt, joille urheiluseuran toiminta on muodostunut elämäntavaksi ja toimintaa tehdään muiden eli seuran hyväksi. Sitten löytyy myös toinen ääripää, jolle urheiluseuran toiminta on vain harrastamista, ja osallistumisen taso ei ulotu oman toiminnan ja harrastamisen ulkopuolelle.

Toimiva urheiluseura tarvitsee näitä molempia ääripäitä, mutta mielestäni myös henkilöitä ääripäiden väliin. Henkilöitä, joille seuran toiminta on lähelle sydäntä, mutta osaavat myös ottaa aikaa muuhunkin. Näitä henkilöitä olivat ennen harrastajien vanhemmat, sukulaiset ja muut läheiset, jotka ryhtyivät valmentajiksi, huoltajiksi, pallopojiksi ja osallistuivat toimintaan ja loivat yhteisöllistä urheiluseuratoimintaa. Nykyhetken harrastamisen malli on lipumassa siihen suuntaan, että maksetaan

ennemmin enemmän, ettei itse tarvitse osallistua muuten kuin saapumalla paikalle tai tuomalla oman lapsensa paikalle ja hakemalla hänet harrastusajan jälkeen. Tilanne on mielestäni johtamassa siihen, että urheiluseuratoiminta muuttuu vapaaehtoisesta yhdistystoiminnasta malliin, jossa seuran toimihenkilöiden roolit muuttuvat työtehtäviksi, joihin koulutetaan henkilöitä, joille maksetaan korvauksena palkkaa.

Väitän, että osasyynä edellä kuvailtuun vapaaehtoistyön ja seuratyön muutokseen on kulurakenteen kasvu. Urheiluharrastamisen kulut harrastajan suuntaan ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana moninkertaistuneet. Tämä johtuu osittain liikuntapaikkojen muuttumisesta maksulliseksi sekä liikuntapaikkojen hintojen kasvusta. Toiminnan muuttuminen rahallista korvausta vastaan tehtävään toimintaan tulee kasvattamaan kulurakennetta entisestään.

TKT:n vuoden 2018 tilinpäätöksestä voi havainnoida, että seuran suurin taloudellinen menoerä on tällä hetkellä liikuntapaikkojen vuokrat ja Tampereen kaupungilta saatava seuratuki kattaa kolmasosan siitä summasta, jota Tampereen kaupungille maksetaan liikuntapaikkavuokrasta (TKT:n toimintakertomus 2018).

Väitän myös, että nykyajan kulutustottumukset vaikuttavat seuratoimintaan sitoutumiseen. Maksulliseen toimintaan asetetaan tiettyjä laadullisia vaatimuksia. Ihmiset vertailevat harrastuksia kuin tuotteita: pitää olla mahdollisuus käydä kokeilemassa, pitää osata kertoa mitä hintaan sisältyy, pitää olla mahdollisuus reklamoida ja rahalle saatavalla vastineella on suuri merkitys päätöksiin.

TKT:n toimintaympäristö on maantieteellisesti myös haastava, koska kilpailu urheiluseuratarjonnassa Tampereella on suurta. Esimerkiksi Tampereen kaupungin liikuntapalvelujen toiminta-avustuksia jaettiin vuonna 2018 yhteensä 108 eri urheiluseuralle (Tampereen kaupungin Sivistys- ja kulttuurilautakunta 24.5.2018).

Strategisessa mielessä urheiluseuran täytyy siis muistaa havainnoida toimintaympäristöään ja yhteiskuntaa ja tehdä strategisia päätöksiä myös punnitsemalla ympäristön vaikutuksia. Ympäristön muutoksilla etenkin kuntatasolla saattaa olla suuria vaikutuksia seuratoiminnan talouteen. Seuran pitää olla myös toiminnassaan rohkea ja valmis tekemään muutoksia omiin suunnitelmiinsa, sitä mukaan kuin ympäristökin muuttuu.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TIEDONHANKINTA

2.1 Osallistujat

Seuratyöntekijänä olen ollut havainnoimassa yli vuoden verran seuran toimintaa ja päässyt tekemään havainnointia ja muistiinpanoja siitä. Näin ollen olen avainasemassa kokoamassa ja kirjaamassa ylös toimintakäsikirjaa.

Prosessiin on osallistunut seuran hallitus, seuran jaostojen hallitus, yksittäiset toimihenkilöt. Toimintaa on peilattu myös jäsenistöltä saatuun suoraan palautteeseen. Tämän lisäksi prosessin kulussa on saatu apua, mm. seurakehittämiseen tarvittavia materiaaleja, TKT:n kattojärjestöistä ja muista sidosryhmistä, kuten Suomen Olympiakomitea, Hämeen Liikunta ja Urheilu (HLU) ja Suomen Työväen urheiluliitto (TUL), sekä TKT on saanut rahallista avustusta seurakehitystyöhön Suomen Opetus- ja kulttuuriministeriöstä (OKM).

2.2 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Strategiaa laatiessa tutkimusmenetelminä käytettiin rinnakkain toiminta- ja tapaus-tutkimuksen piirteitä. Laine, Bamberg ja Jokinen (2008, 245) mukaan toiminta- ja tapaus-tutkimuksen yhdistäminen vaatii tutkijalta erityistä osallistumista tutkimusprosessiin. *Toimintatutkimus* perustuu aina johonkin tapaukseen, sitä voidaan pitää myös tapaus-tutkimuksen menetelmänä.

Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tapaus- ja toimintatutkimuksen piirteet yhdistyvät opinnäytetyössä niin, että urheiluseuran työntekijänä olen myös osallisena prosessissa ja osallistan siihen seuran toimihenkilöitä. Toiminnallisen tutkimuksen piirteet näkyvät työssä osallistavissa tiedonhankintamenetelmissä.

Haasteena strategian luomisessa on oman osallisuuden rajaaminen. Oma vaikutusvaltani seurassa ei saa määritellä tutkimuksen lopputulosta tai vaikuta kerättyyn tietoon liiallisesti, koska silloin lopputuloksena on itse tekemäni strategia minulle itselleni, eikä seuran yhdessä laatima strategia koko seuran yhteiselle toiminnalle.

Valli ja Aarnos (2018) kuvaavat, että tapaustudkimuksessa olennaista on aluksi analysoida mikä on tutkimuskohde, sekä millä tavalla ja ehdoilla tapaus kuvaa ja selittää tutkimuskohdetta. *Tutkimuksen* tarkoituksena on vastata kysymyksiin mitä (tapauksen kuvailu), mistä on kyse (tapauksen selitys) ja miksi (tapauksen ymmärtäminen). *Olennaista* on siis analysoida mikä on tutkimuskohde, sekä millä tavalla ja ehdoilla tapaus kuvaa ja selittää tutkimuskohdetta.

Tapaustudkimuksellisia piirteitä opinnäytetyössä on käytetty itse tutkimuskohteen määrittelyssä, lopullisen strategiamallin valinnassa ja itse prosessissa. Mitä ja mistä on kyse, kohtiin pyritään vastaamaan organisaation ja sen toiminnan tämän hetkellä esitellyllä ja analysoinnilla. Itse tapauksen sisällöllisen rakenteen rajaamisessa on hyödynnetty olemassa olevia malleja, joita on peilattu TKT:n omaan toimintaan sopiviksi. Opinnäytetyössä käsitellään hyvin vahvasti vastausta kysymykseen, miksi strategia koettiin tarpeelliseksi.

2.3 Käytetyt tiedonhankintamenetelmät

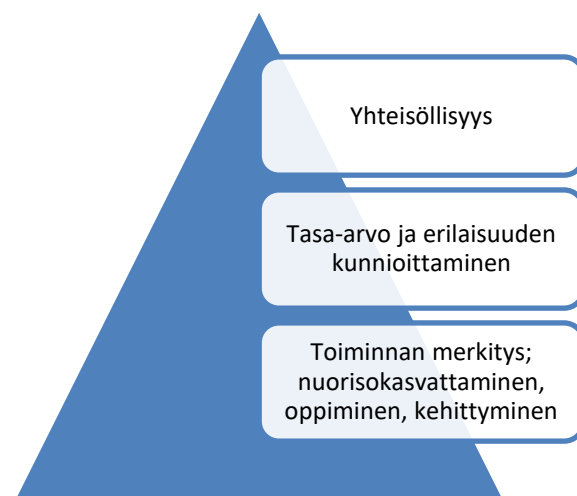
Opinnäytetyön ja strategian luomisen tietolähteinä hyödynnettiin yhdistystoimintaan liittyviä lakeja, TKT:n kattojärjestöjen, kuten Suomen Olympiakomitean seuramateriaaleja, TKT:n oman arkiston toimintamateriaaleja, kuten toimintakertomuksia, talousarvioita, ohjeistuksia ja linjauksia sekä aiheeseen liittyviä julkaisuja ja kirjallisuutta.

Itse strategisen sisällön määrittelyssä toimenpiteiden kuvaamiseen hyödynnettiin TKT:n seurakehitystyön materiaaleja, joita on kerätty jo vuodesta 2016 asti järjestetyistä seurakehityspäivistä sekä muissa seuran yhteisissä kokoontumisissa, kuten jaostokokous huhtikuussa 2019. Seurakehitystyö on aloitettu jo paljon ennen kuin strategian laatimisesta on päätetty, mutta ongelmana on ollut tehdyn työn kirjaaminen, koostaminen ja jalkauttaminen.

TKT:n seurakehityspäiviä on pidetty 23.01.2016 aiheena seuran toiminnan analysointi ja seurakehityksen suunnittelu, 15.01.2017 tehdyn seurakehitystyön arviointia ja määriteltiin yhteiset pelisäännöt ja 21.10.2018 seuran arvot ja visio. Seurakehityspäiviä on ollut vetämässä strategiatyöhön erikoistunut kouluttaja Merja Hanhela, jonka kanssa kokoontumisten sisältö on yhdessä suunniteltu. Seurakehityspäivien toimintatapana oli osallistava fasilitointi, eli tietoa kerättiin osallistujilta erilaisilla osallistavilla menetelmillä, joista saadun tiedon Hanhela kokosi muistioiksi (ks. liitteet 2,3 & 4). Osallistavien menetelmien tarkoituksena oli edesauttaa osallistujia yhteisten ratkaisujen löytämiseen yhdessä. Osallistavissa menetelmissä kouluttajan rooli oli tarjota tarvittavat aiheet ja ongelmat, joihin osallistuva ryhmä itse etsi vastauksia.

Esimerkkinä Hanhelan käyttämästä osallistavasta menetelmästä arvo- ja visiotyöskentelyssä osallistajat jaettiin pienryhmiin, jotka saivat valita valmiista sanoista kaksi seuraavaa kuvaavaa adjektiivia ja yhden substantiivin. Valituista sanoista muodostettiin seuraava kuvaavia sananparsia, kuten avoimuuden ja yhteisöllisyyden kasvattamo. Tämän jälkeen pienryhmät miettivät yhdessä tavoitteita ja keinoja visioiden saavuttamiseen. Työskentelyn pohjalta lopuksi koottiin seuralle arvopyramidi (ks. Kuvio 1).

Arvopyramidi koottiin pienryhmätoiminnan avulla kirjaamalla isoille tauluille seurakehityspäivän työskentelyn aikana esiin nousseet arvot ja pisteyttämällä tärkeimmät 1-3 arvosanoilla, niin että tärkein sai eniten pisteitä. Näin tärkeimmäksi arvoksi nousi yhteisöllisyys, toiseksi tärkeäksi tasa-arvoisuus ja kolmannelle sijalle toiminnallisuus kasvatus, oppimis- ja opetus sekä kehitysmielessä.



Kuvio 1. TKT:n seurakehityspäivässä laadittu arvopyramidi.

Seurakehitystyön merkeissä järjestetyssä jaostokokouksessa 28.4.2019 työskenneltiin seurakehityspäivien muistioiden pohjalta. Jaostokokouksen sisällöstä ja vetämisestä vastasin itse seuratyöntekijänä. Jaostokokouksessa osallistujat jaettiin 4-5 hengen ryhmiin, joissa tehtävänä oli ensimmäisenä määrittellä TKT:n tulevaisuuden päämääriä ja tavoitteita. Tämän jälkeen päämäärät koottiin yhteen, minkä jälkeen annettiin tehtäväksi ryhmille keksiä konkreettinen keino päämäärän saavuttamiseksi. Lopuksi päämäärät ja keinot koottiin yhteen ja niistä kirjoitettiin muistio (ks. liite 5).

Jaostokokouksessa korostuivat myös toiminnan roolien, vastualueiden ja työnjaon merkitys. Siihen liittyen annoin seuran toimihenkilöille tehtäväksi kirjata ylös omat roolinsa ja työtehtävänsä seurassa, jotta voisin kyseisiä materiaaleja hyödyntää myös strategiaan organisaation, työtehtävien ja eri vastualueiden määrittelyssä. TKT:n hallitus on työstänyt syksyllä 2019 Hanhelan kanssa seuran hallituksen rooleja ja niiden merkitystä ja toiveena on, että strategiaan saataisiin tulevaisuudessa liitettyä yksityiskohtaiset työnkuvat seuran TKT:n toimihenkilöille. Seurakehitystyön sisältö ja ajat esiteltä oheisessa taulukossa (ks. Taulukko 1.)

Taulukko 1. Osallistava seurakehitystyö.

Hanke/tapahtuma	Aika	Sisältö
Seurakehityspäivä 1	23.1.2016	Nykytilan ja toimintaympäristön analysointi, strategisten päämäärät
Seurakehityspäivä 2	15.1.2017	Ensimmäisen seurakehityspäivän arviointi, seuran pelisäännöt
Seurakehityspäivä 3	21.10.2018	Visio ja arvotyöskentely
Jaostokokous	28.4.2019	Strategiset päämäärät ja keinot niiden toteuttamiseen
Hallituksen kehitystyö	syksy 2019	Hallituksen toimihenkilöiden roolien määrittely

Tämän lisäksi strategian laatimisessa tärkeänä elementtinä on oma kokemuspohjaista havainnointi seuran toiminnasta. Työntekijänä olen seuratoiminnan keskiössä ja havainnoin ja osallistun seuran toimintaan, kuten hallituksen, jaostojen ja eri työryhmien kokouksiin. Seuratyöntekijänä olen myös viestinnän keskiössä harrastajien, toimihenkilöiden ja hallinnon välissä, joten sen kautta saan toiminnasta paljon palautetta ja näkökulmia, joita pystyn hyödyntämään toiminnan kehittämisessä ja strategiatyössä. Kehityskohteita ja havaintoja kirjasin itselleni muistiin vuoden 2018 kesästä lähtien, kun minut palkattiin seuratyöntekijäksi, muistiinpanoihin kirjasin havainnot, niistä syntyneet ongelmat ja mahdollisen ratkaisun, jos pystyin asian ratkaisemaan itse (ks. Taulukko 2). Lisäksi osallistuin HLU:n tarjoamaan seuratyöntekijä koulutukseen, jossa sain hyviä ohjeita seurakehittäjä Tommi Lindroosilta seurakehitystyöhön. Koulutuksessa nousi muun muassa esille organisaation ja roolien määrittelyn tärkeys, pitää tietää kuka tekee, mitä tekee ja mitkä vastualueet kenellekin kuuluvat.

Taulukko 2. Seuratyöntekijän muistiinpanot seuran toiminnasta 2018

Havainto	Ongelma	Ratkaisu
Viestintäjärjestelmät ja tavat puutteellisia	Sähköpostin kapasiteetti pieni ja tarkoitettu yksityishenkilökäyttöön	Uuden yhteisölle sopivan sähköisen toimialueen luominen
Sisäinen viestintä hidasta	Sähköpostin kautta vastausta nopeaan kysymykseen isolta joukolta saa odottaa	WhatsApp:n käyttöönotto hallinnollisessa työssä
Ulkoista viestintää todella vähän tai ei ollenkaan	Verkkosivuja ja somea ei ole päivitetty ajan tasalle, ihmiset eivät tiedä mitä seurassa tapahtuu, viestintä ei ole ollut jatkuvaa ja yhtenäistä	Verkkosivujen ja somen päivitys jatkuvaksi, tiedotusta lisättävä, yhteinen graafinen ohjeisto
Arkistointi pelkästään paperisena	Arkistointi sekaisin ja kukaan ei löydä mitään	Arkistoinnin siivous ja sähköisen pilvipalvelun käyttöönotto arkistointiin
Vapaaehtoistoiminta ei houkuttele	Ei löydy innostusta seuratyön tekemiseen	Työntekijän roolina helpottaa seuratyötä ja myös houkuttaa uusia toimijoita mukaan, roolien määrittely!
Toimintaympäristö seurassa on ajassa pysähtynyt	Muutoksiin innostaminen ja työkalujen tarjoaminen seuratyöhön	Strategisen työ ja seura-kehitystyö käyttöön, ohjeistuksen lisääminen toiminnan tueksi

3 STRATEGIA SEURAKEHITYKSEN TYÖKALUNA

3.1 Mikä ja millainen strategia

Hiltusen (2015) mukaan strategian tarkoitus on kuvata tavoitetilaa ja toimenpiteitä, joilla tavoitetilaan päästään. Hiltusen määritelmä on tarkoitettu koskemaan yritystoimintaa, mutta sitä voi soveltaa myös yhdistys- ja urheiluseuratoimintaan. Kuitenkin toimivan urheiluseurastrategian laatimisessa täytyy ottaa huomioon käytännölläheisyys ja kohderyhmä. Yrity maailmassa kohderyhmänä on ammattimaiset koulutetut liiketalouden ammattilaiset. Urheiluseurassa kohderyhmänä ovat monista eri tautoista tulevat vapaaehtoisesti vapaa-ajalla seuratoimintaa tekevät henkilöt.

Voi siis todeta, että urheiluseuran strategian laatimisessa avainasemassa on helpposti lähestyttävyyys ja selkeys. Päädyinkin käyttämään työssäni ihmisläheisempää nimitystä strategialle. TKT:n strategiasta muotoutuikin toimintakäsikirja, joka on nimityksenä käytännölläheisempi ja kutsuvampi. Myös Suomen Olympiakomitea on valinnut linjakseen ohjeistaa urheiluseuroja toimintakäsikirjan tekemiseen. Tutkin myös muiden urheiluseurojen toimintakäsikirjoja ja rakenne oli kaikissa hyvin samankaltainen kuin Olympiakomitean mallissa. Toimintakäsikirjojen sisältöhän ei ole suoraan verrattavissa, koska urheiluseurojen toiminta poikkeaa toisistaan suuresti. TKT:n toiminta on todella laajaa monien lajien ja muun toiminnan myötä, joten strategisen sisällön vertailu esimerkiksi yhden lajin urheiluseurojen kanssa vaikutti turhalta.

Suomen Olympiakomitean urheiluseuran toimintakäsikirja/-toimintalinjaohjeistuksessa (2018) kuvaillaan toimintakäsikirjan kertovan, miksi seura on olemassa, miten se toimii ja mitä periaatteitaan se haluaa toiminnassaan noudattaa. TKT:n oman strategiaproessin tavoitteena on siis muodostaa selkeä ja helppolukuinen toimintakäsikirja, josta ilmenee toiminnan tarkoitus, toiminnan tavoitteet, tavoitteiden eteen tehtävät toimenpiteet sekä periaatteet, joita toiminnassa noudatetaan.

3.2 Runkona toimiva rakenne

Toimintakäsikirjan laatimisessa tartuin ensimmäisenä rakenteelliseen suunnitteluun, mitä aihealueita ja kohtia TKT:n toimintakäsikirjan tulisi sisältää ja millaisen rakenteellisen rungon ympärille asioita aletaan kokoamaan. Kyseessä on TKT:n ensimmäinen strategia, jolla lähdetään ensisijaisesti hakemaan yksinkertaista ja selkeää pohjaa, jonka ympärille tulevaisuudessa on helppo lisätä strategisia hankkeita, ohjeistuksia ja toiminnan analysointityökaluja.

Suomen Olympiakomitean (2018) esimerkkimateriaalissa esitellään toimintakäsikirjalle seuraavat sisällölliset kohdat: urheiluseuran visio, urheiluseuran eettiset linjaukset, toiminnan tavoitteet, seuran organisaatio ja vastuuhenkilöiden roolit, käytännön toimintaperiaatteita, joukkue-/ryhmäkohtaiset pelisäännöt, talousohjesäännöt ryhmille/joukkueille, osaamisen kehittäminen seurassa.

TKT:n omassa toimintakäsikirjan rakenteessa tullaankin hyödyntämään ylläesitettyä Suomen Olympiakomitean esimerkkiä rakenteesta ja lisäämään siihen TKT:n omaan seuratoimintaan liittyviä osa-alueita. Rakenne on sinänsä prosessin aloituksessa avainasemassa, koska silloin sisältöä on helpompi alkaa kasaamaan ja jaottelemaan, kun on tiedossa mihin liittyvää sisältöä haetaan ja se auttaa myös määrittelemään sopivat tutkimusmenetelmät tarvittavan tiedon saamiseen.

Haastavaa TKT:n tapauksessa toimintakäsikirjan lopullisen rakenteen ja sisällön muodostamisessa tulee olemaan, se että kyseessä on monilajiseura, jonka eri lajien ja jaostojen toiminnalliset tarpeet poikkeavat toisistaan suuresti. Tässä toimintakäsikirjassa täytyykin osata keskittyä yleisiin yhteisiin linjauksiin ja kannustaa niiden pohjalta lajeja ja jaostoja luomaan vielä omat yksityiskohtaisemmat toimintalinjansa.

3.2.1 Toiminta-ajatus ja visio

Kamensky (2015) kuvaa strategissa arkkitehtuurissa välttämättömiksi strategisia tavoitteita ja yrityksen elämäntehtäviä, joiksi hän määrittelee vision, arvot ja toiminta-

ajatuksen. Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustarkoituksen: miksi se on olemassa. Visio on yrityksen tulvaisuuden tahtotila ja arvot ovat periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii.

Voisi ajatella, että urheiluseuralla yllä mainitut elämäntehtävät ovat helposti määriteltävissä. Kuitenkin TKT:n tapauksessa huomioitavina vaikuttavina tekijöinä määrittelyssä on jaostojen eritasoinen ja toisistaan poikkeava toiminta, seuran poliittisen ja aatteellisen historian vaikutus, ulkoisen toimintaympäristön vaikutus.

Kysymyksenä on millainen TKT haluaa olla tulevaisuudessa ja millaiseksi se haluaa määritellä itsensä. Onko tulevaisuuden TKT huippu-urheiluseura vai kasvattajaseura vai näitä molempia. Jatketaanko monilajiseurana ja kenelle toimintaa halutaan tarjota. Millaisia arvoja toiminnassa halutaan huomioida ja kuinka ne toteutuvat toiminnassa.

3.2.2 Organisaation rakenne ja roolit

Organisaation kehittämisen kannalta on keskeistä, että vuorovaikutus ja viestintä on yksilöiden, ryhmien ja organisaation osien välillä riittävää ja luonteeltaan kannustavaa (Sumkin & Tuomi 2012).

Osana tehokasta työskentelyä on myös ymmärtää organisaation rakenne. Rakenteen ymmärrys vaikuttaa suuresti työtehtävien vastuujakoon, toimihenkilöiden rooleihin ja sisäisen viestinnän kulkuun, eli missä asioissa viestitään kenellekin ja kuka on viime kädessä vastuussa. Viestinnän on siis oltava riittävää. Yksittäisen harrastajan tulee tietää kenen puoleen kääntyä, kun tulee kysyttävää.

TKT:n organisaation, joka on jo aiemmin esitelty, hallinnollinen työnjako jakautuu tällä hetkellä hallitukselle, joiden alla toimii jaostojen omat hallituksensa, joiden alla mahdollisesti toimivat vielä pienemmät jäsenryhmittymät, kuten joukkueet. Strategiaprosessissa olisikin hyvä tuoda kyseinen organisaatiomalli esille, jotta se on selkeänä tiedossa jokaiselle seuran toiminnassa mukanaolevalle henkilölle ja sidosryhmälle. Organisaatorakenteen lisäksi seuratyön selkiyttämiseen ja tulevaisuuden työskentelyyn liittyy tärkeänä osana toimihenkilöiden roolit. Eli seurassa pitää pys-

tyä määrittelemään mikä rooli on puheenjohtajalla ja hallituksen jäsenillä, mitä kuuluu valmentajan tai joukkueenjohtajan vastuualueisiin ja mitä niihin ei kuulu. Mikä on jäsenen velvollisuus ja oikeus.

Isona ongelmana pitkäikäisessä organisaatiossa on roolien henkilöityminen. TKT:n omassa toiminnassa huomaa jo tälläkin hetkellä, kuinka tietyt hallinnolliset roolit etenkin johtotehtävissä ovat henkilöityneet, mistä seuraa ongelmia mahdollisissa tulevaisissa henkilövaihdoksissa. Työtehtäviä ja vastuualueita ei ole kirjattu, joten niiden opastaminen seuraavalle sukupolvelle on hankalaa ja uudet toimijat joutuvat helposti jo alkuvaiheessa suuren työtaakan alle selvittäessään toimivia työskentelytapoja. Tämän takia organisaation roolien, työtehtävien ja vastuualueiden kirjaaminen lopulliseen toimintakäsikirjaan on tärkeää.

3.2.3 Toimintaohjeet ja pelisäännöt

Osana toimivaa seuratyötä ovat myös yhteiset pelisäännöt ja niiden pohjalta luodut toimintaohjeet. Toimintaohjeet ovat työkalu toiminnan tavoitteiden toteuttamiseen.

Yhdistyslain 26.5.1989/503 pykälän 7 mukaan yhdistykselle on laadittava perustamiskirja, joka sisältää yhdistykselle laaditut säännöt. Pykälässä 8 määritellään, että sääntöjen on sisällettävä seuraavat kohdat:

- yhdistyksen nimi;
- yhdistyksen kotipaikkana oleva Suomen kunta;
- yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot;
- jäsenen velvollisuudesta suorittaa yhdistykselle jäsenmaksuja ja muita maksuja;
- yhdistyksen hallituksen jäsenten ja yhdistyksen tilintarkastajien sekä toiminnantarkastajien lukumäärä tai vähimmäis- ja enimmäismäärä sekä toimikausi;
- yhdistyksen tilikausi;
- milloin yhdistyksen hallitus ja tilintarkastajat sekä toiminnantarkastajat valitaan, tilinpäätös vahvistetaan ja vastuuvapaudesta päätetään;
- miten ja missä ajassa yhdistyksen kokous on kutsuttava koolle; sekä

- miten yhdistyksen varat on käytettävä, jos yhdistys purkautuu tai lakkautetaan.

Lain mukaisten sääntöjen lisäksi seuralta on myös hyvä löytyä sääntöjä ja ohjeistuksia erilaisiin käytännön seuratoiminnan tilanteisiin liittyen esimerkkinä taloudenhoitoon, viestintään, lasten turvallisuuteen ja vapaaehtoisten rikostaustan selvitykseen, talkootyön tekemiseen ja tietojen käsittelyyn liittyvät ohjeistukset.

Tiettyjen pelisääntöjen ja ohjeiden luominen, noudattaminen ja seuraaminen on mielestäni tärkeä osa strategista johtamista, koska ne luovat toimintaan läpinäkyvyyttä ja niiden avulla varmistetaan se, että asiat tehdään oikein ja ennen kaikkea laillisesti. Yhteiset selkeät pelisäännöt toiminnassa madaltavat myös kynnystä puuttua tilanteisiin, joissa epäillään toiminnan oikeellisuutta. Tämän takia toimintakäsikirjaan voidaan toiminnan kehittämisen myötä liittää selkeitä ohjeistuksia toiminnan tueksi.

4 STRATEGIAPROSESSI

4.1 Prosessisuunnitelman malli

Strategian luominen vaatii vaihekohtaisen prosessisuunnitelman, joiden laatimisen apuna voidaan hyödyntää yritystoiminnassakin käytettyä mallia. Hiltusen (2015) mukaan hyvä strategia muodostuu seuraavista vaiheista: yrityksen nykytilanteen analyysi, toimintaympäristöanalyysi, yrityksen tavoitetilanteen kuvaus, isot linjat toimenpiteistä tavoitetilaan pääsemiseksi, strategiset hankkeet = aikataulutetut ja valtuutetut suunnitelmat ja seurantamalli, jolla johto ja hallitus voivat valvoa strategisten hankkeiden toteutumista

Toimintakäsikirjan luomiseksi muokkaan yllä kuvattua prosessimallia TKT:n tarkoituksiin sopivaksi sisällön suunnittelun tukena. Mallia sovelletaan niiltä osin urheiluseuran tarpeita vastaavaksi, että toimintakäsikirjan ensimmäisessä versiossa ei paneuduta yksityiskohtaisesti strategisiin hankkeisiin, vaan ne ovat pidemmällä aikavälillä työstettäviä kohtia, joita voi aina tarpeen mukaan liittää toimintakäsikirja pohjaan.

4.1.1 Nykytilan analysointi: SWOT-analyysi

Nykyhetken tilanteen analyysia varten laadittiin SWOT-analyysi.

Nelikenttäanalyysi (SWOT) on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttärudukon avulla yritys pystyy vaivattomasti arvioimaan omaa toimintaansa (SRHY-Riskienhallinta, [viitattu 23.10.2019]).

SWOT-analyysin pohjana on käytetty TKT:n seurakehityspäivän 23.1.2016 muistiota (ks. liite 2), sekä omia työn ohessa tekemiäni havaintoja ja seuran hallinnon kanssa käytyjä keskusteluja.

Taulukko 3. Tampereen Kisatovereiden SWOT-analyysi.

<p>Vahvuudet:</p> <p>Toiminta on mielekästä ja tuottaa iloa</p> <p>Yhteisöllisyys: ”TKT:laisuus”</p> <p>Turvallisuuden tunne, koska TKT on ollut niin kauan toiminnassa</p> <p>Eteenpäin suuntaantuneisuus ja katse suunnattuna tulevaisuuteen haasteidenkin keskellä</p>	<p>Heikkoudet:</p> <p>Selkeiden toimintamallien puute, toiminta sekavaa ”puuhailua”</p> <p>Töiden kasautuminen liian pienelle henkilömäärälle > väsymys seuratyöhön</p> <p>Uusien toimijoiden saaminen haasteellista</p> <p>Toiminnan rahoitus haastavaa</p> <p>Turvallisuuden tunne: tuudittaudutaan liikaa, että TKT:n toiminta pyörii ja jatkuu itsekseen</p>
<p>Mahdollisuudet:</p> <p>Vankka asema harrasteliikunnan tarjoajana jokaiselle liikunnasta ja urheilusta kiinnostuneelle</p> <p>Avoimuus toiminnan kehittämiseksi</p>	<p>Uhat:</p> <p>Kuntatason taloudellisen tuen pieneneminen samaan aikaan kuin esim. harjoittelupaikkojen vuokrahinnat nousevat</p> <p>Vapaaehtoisten työntekijöiden ja toimihenkilöiden väheneminen ja ikääntyvät seura-aktiivit</p>

4.1.2 Toimintaympäristön analysointi

TKT:n toimintaympäristöä on analysoitu jo ensimmäisen kerran seurakehitys päivässä 23.1.2016, jonka muistiossa (ks. liite 2) on laadittu toimintaympäristöstä PESTE-analyysi. Vuorenmaa (2017) tiivistää PESTE-analyysin siten, että siinä käydään läpi ulkopuolisia asioita, joihin organisaatio ei itse voi vaikuttaa huomioiden

seuraavia tekijöitä: poliittiset tekijät, taloudelliset tekijät, sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät, teknologiset tekijät ja ympäristötekijät. Vaikka TKT:n PESTE-analyysi on tehty vuonna 2016, niin se on tehty todella huolellisesti ja siihen kirjatut näkökulmat ovat vielä tälläkin hetkellä ajankohtaisia.

Ympäristöllisistä tekijöistä yksilöllisyyden korostuminen, sosiaalisuuden siirtyminen sosiaaliseen mediaan, terveysliikunnan ja hyvinvoinnin korostuminen, aktiviteettien pirstaloituminen, työelämän sitovuus ja työttömien sekä maahanmuuttajien suuri määrä, ovat edelleen vuonna 2019 samoja asioita, joiden parissa seuratyössä painitaan.

Seuratyöntekijän työssä tämä on näkynyt kuluvan vuoden aikana muun muassa yksittäisten aikuisliikuntavuorojen, kuten jumppien suosion pysyvyytenä tai jopa kasvuna, kun taas esim. joukkuevoimistelu on jäänyt lähes kokonaan taka-alalle. Työelämä sitoo entistä enemmän ja aktiiviseen seuratyöhön ei tunnu löytyvän enää innokkaita tekijöitä, myös itse seuratyöstä on tullut entistä haastavampaa ja se vaatii jo etenkin talouspuolella ammatillista osaamista. Työttömyys ja maahanmuutto näkyy taas haasteena harrastajien kesken toimimisessa lähinnä kausimaksujen taloudellisessa maksukyvyssä ja kielimuurissa.

Lainsäädännöllisistä muutoksista jo vuonna 2016 mainittu verotuksen ja valvonnan tiukentuminen on käynyt toteen ja asettanut vuoden 2019 alusta alkaen omat haasteensa yhdistyksen rahaliikenteen hoitoon. Kyseinen muutos on tulorekisterin käyttöönotto.

Tulotietojärjestelmän avulla vastaanotetaan ja talletetaan työnantajien ja muiden tässä laissa tarkoitettujen tahojen antamia tietoja sekä välitetään tietoja niiden saantiin oikeutetuille viranomaisille ja muille tahoille suoritusten maksajien lakisääteisen ilmoittamis- ja tiedonantovelvollisuuden täyttämiseksi sekä tiedonsaantioikeuden toteuttamiseksi (Laki tulotietojärjestelmästä § 1).

Käytännössä vuoden 2019 alusta alkaen kaikki seuran yksityishenkilöille maksamat korvaukset on ilmoitettava tulorekisteriin. Aivan yhtä ilmoitusvelvollisia on oltu ennen tulorekisterin olemassaoloa, mutta tulorekisterin myötä ilmoittaminen tuottaa ainakin varhaisessa vaiheessa todella paljon ylimääräistä työtä ja vie enemmän työaikaa, niin kuin uusien järjestelmien opettelu yleensäkin tekee.

Toinen uusi lainsäädännöllinen muutos on myös käyttöönotettu EU:n tietosuoja asetusta GDPR, joka tiivistettynä määrittelee miten, kuka ja mihin tarkoituksiin ihmisten henkilötietoja voi kerätä.

GDPR tulee sanoista General Data Protection Regulation (yleinen tietosuoja-asetus). Se on uusi henkilötietojen käsittelyä sääntelevä laki, jota sovelletaan kaikissa EU-maissa 25.5.2018 alkaen (Tietosuojavaltuutetun toimisto [Viitattu 30.10.2019].)

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilötietojen käsittelyyn on nimettävä tietojenkäsittelyvastaava ja kaikkien kerättyjen henkilötietojen tarve on pystyttävä perustelemaan esim. tietosuojaselosteessa. Henkilötietojen luovuttajalla pitää olla myös oikeus nähdä ja muokata omia tietojaan. Henkilötietoja ei saa myöskään ilman erillistä lupaa luovuttaa kolmansille osapuolille. Nämä asiat on siis seuratyössä oltava tietojenkäsittelyn kannalta kunnossa.

Taloudelliset ympäristövaikutukset ovat jo aiemmin esitetyssä SWOT-analyysissä ja ne ovat edelleen liitteessä esitetyn PESTE-analyysin kanssa samassa linjassa.

Poliittinen ympäristö on ehkä eniten muutoksen partaalla ollut kohta vuodesta 2016 vuoteen 2019, johtuen muun muassa vuoden 2019 eduskuntavaalien aiheuttamasta muutoksesta päätösvaltaan. Valtapuolena olleet hallituspuolueet Keskusta, Kokoomus ja Perussuomalaiset vaihtuivat SDP:hen, Keskustaan, Vihreisiin, Vasemmistoliittoon ja RKP:hen, eli voisi todeta hallintosuhdanteen siirtyneen oikeistolta vasemmiston suuntaan. Vielä on hiukan aikaistakin ennustaa millaisia vaikutuksia poliittisella suunnan muutoksella tulee olemaan TKT:n kannalta, jolla kuitenkin on vahva historiallinen työväen aate taustallansa ja toisaalta voi miettiä, vaikuttaako eduskunnan poliittinen muutos kuntatason vakiintuneisiin käytäntöihin nopealla aikajännteellä.

Teknologisissa muutoksissa etenkin viestinnän nopeus ja uusien viestintäkanavien perässä pysyminen ovat edelleen haaste, vaikka kehitystä on seuratyöntekijän palkkaamisen myötä selvästi tapahtunut. Eri viestintäympäristöjen kannattavuutta tulisi tarkastella entistä enemmän ja rajallisten resurssien myötä hyödyntää, niitä kanavia, joissa on suurin TKT:n kohderyhmän käyttöaste.

Ympäristöä tarkasteltaessa TKT:n leirikeskus Ensilä on osa Nurmen vesihuolto -osuuskuntaa ja sen myötä jätevedet käsitellään asianmukaisesti. Bussin käytöstä ollaan luopumassa kannattamattomuuden myötä kokonaan ja ympäristökin tästä kiittää. Oma liikuntatila on jäänyt haaveilun tasolle, mutta kolmessa vuodessa harjoituspaikkojen maksut ovat nousseet siinä suhteessa, että vuoroihin käytettävällä rahalla jo tosiaan rakentaisi jo oman liikuntahallin. Ympäristöasioissa myös poliittinen ilmapiiri kannustaa ilmastoystävällisyyteen ja hiilijalanjäljen pienentämiseen. Seuran toimistotyössä paperin kulutusta on saatu vähennettyä paljon siirtymällä sähköisiin järjestelmiin arkistoinnissa, ehkä kierrätyskulttuuri ja tavaroiden lainaus myös harrastustoiminnassa tulee olemaan se tulevaisuuden oljenkorsi, johon hankalan taloudellisen tilanteen myötä tartutaan.

4.1.3 Päämäärät ja toimenpiteet

TKT:n visio, joka määriteltiin seurakehityspäivässä 21.10.2018 (ks. liite 4), eli laadukkaan kaikille avoimen urheiluseuratoimintaa. Visio työskentelyssä nousi myös vahvasti esille TKT:n rooli kasvattajana ja mahdollisuuksien tarjoajana. Visiosta oltiin 28.4.2019 järjestetyssä jaostokokouksessa hyvin yksimielisiä ja se toimikin vahvasti päämäärien määrittelyn pohjana.

TKT:n jaostokokouksessa käsiteltiin TKT:n strategisia päämääriä ja konkreettisia toimenpiteitä, joilla päämääriin päästäisiin. Jaostokokoukseen osallistui edustajia jokaisesta TKT:n jaostosta ja kokousta johti seuratyöntekijä, joka kirjasi kokouksesta muistion (ks. liite 5), jonka pohjalta strategiset tavoitteet kirjataan toimintakäsikirjaan.

Jaostokokouksessa esiin tulleita päämääriä seuran toiminnalle olivat:

- laadukkaan harrastustoiminnan ja kilpaurheilun tarjoaminen, sekä jäsenien saaminen mukaan toimintaan,
- Ensilän leirikeskuksen hyödyntäminen toiminnassa,
- profiloitua selkeästi urheiluseurana,
- laadukas valmennuksen ja ohjauksen tarjoaminen ja sen tukeminen,
- huolellinen taloudenhoito,

- toimiva viestintä niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

Jaostokokouksessa esille nousseissa päämäärien toteuttamiskeinot herättivät vahvasti keskustelua ja huolta siitä, miten laadukas toiminta on taloudellisesti mahdollista toteuttaa. Laadulla on aina hintansa, mutta pitääkseen kiinni matalan kynnyksen toiminnasta harrastusmaksuja ei haluta nostaa, vaan rahoitusta halutaan löytää muualta. Ulkopuolisen taloudellisen tuen vähenemisen myötä seuran tuleekin enemmän pyrkiä hyödyntämään sen omia resursseja, kuten Ensilää ja sen tekonurmikenttää harjoittelupaikkana ja tapahtumien keskiönä.

Jaostokokouksessa nousseita keinoja päämäärien olivat myös muun muassa valmennustoiminnan tukeminen ja koulutusmahdollisuuksien lisääminen, urheilutapahtumatoiminnan kasvattaminen ja kiinnostuksen herättäminen toimintaa kohtaan, avoimuus uusia lajien liittymisessä seuraan, vanhojen lajien henkiinherättäminen, viestinnän parantaminen ja viestintävälineiden monipuolinen käyttö, sekä taloudenhoitoon liittyvää ohjeistusta ja koulutusta lisättävä.

4.1.4 Strategiset hankkeet

TKT:n määritellyjä päämääriä tukevia strategisia hankkeita ovat muun muassa:

- seurakehitystyö ja toimintakäsikirjan käyttöönotto ja päivittäminen
- viestinnän suunnitelmallinen toteutus
- taloudenhoidollinen koulutus ja selkeät ohjeet

Esitettyyn toimintakäsikirjaan on sisällytetty näihin hankkeisiin liittyviä suunnitelmia, mahdollisia ohjeistuksia, sekä mahdollisia hankkeen seurantasuunnitelmia. Kyseiset hankkeet pohjautuvat strategiaprosessin aikana esiin tulleisiin ja myös sen aikana jo toimineisiin hankkeisiin, kuten lasten turvallisuuteen ja vapaaehtoisen rikostaustan selvittämiseen liittyvä ohjeistus.

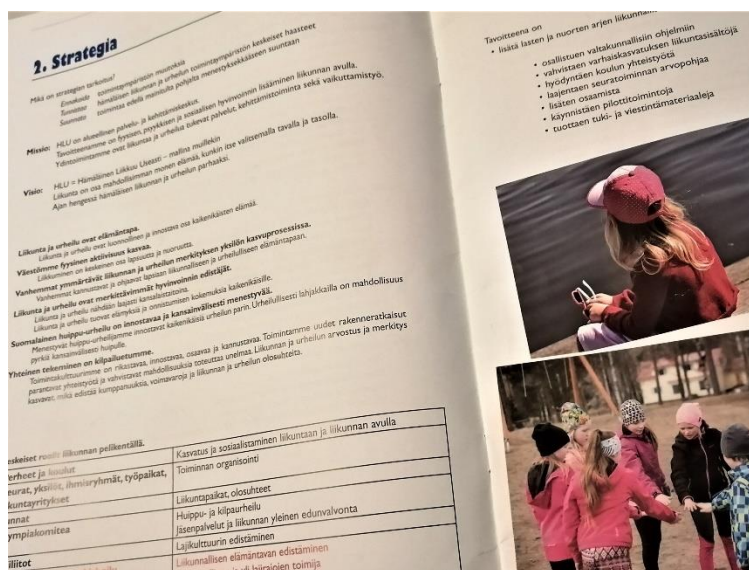
Toimintakäsikirjassa on myös kohta tuleville ja keskeneräisille hankkeille. Tulevat hankkeet ovat työn alla tai seuraavan vuoden aikana toteutettavia hankkeita, jotka valmistuessaan lisätään osaksi toimintakäsikirjaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Strategian jalkauttamisen suunnitelma

Tavoitteena on julkaista toimintakäsikirja (ks. liite 1) TKT:n vuosikokouksessa keväällä 2020. Vuosikokouksessa toimintakäsikirja esitellään ja myös hyväksytetään jäsenistölle, jolla on päätösvalta ehdottaa muutoksia sen sisältöön. Tämän jälkeen toimintakäsikirjan sisältö tulisi käydä läpi kerran vuodessa vuosikokouksen yhteydessä. Visuaalisesti toimivana esittelymallina käsikirjasta luodaan PowerPoint-versio. Perusteluna toimintakäsikirjan julkaisemiselle ja päivittämiselle vuosikokouksissa on, se että kokouksiin kutsutaan paikalle kaikki seuran jäsenet, joilla on yhdistyksessä päätösvalta hyväksyä tai hylätä toimintakäsikirjan sisältö. Vuosikokoukset toimivat myös erinomaisena viestintäkanavana seuran väelle.

Toimintakäsikirjasta tehdään kolme versiota, yksi paperinen, yksi työstettävä tiedostoversio ja yksi TKT:n verkkosivuille sovitettu versio. Käsikirja arkistoidaan paperisena TKT:n toimistolle, sekä siitä tehdään omat kopiot jokaiselle jaostolle, esimerkiksi HLU:n laatima paperinen strategialehti, joka toimitettiin HLU:n sidosryhmille (ks. kuva 1). Käsikirja arkistoidaan myös sähköisenä seuran pilvipalvelujärjestelmään, jonne myös seuran toimihenkilöt pääsevät käsiksi ja voivat tarvittaessa työstää ja lisätä käsikirjaan asioita.



Kuva 1. HLU:n strategialehti (2018)

Verkkosivuille käsikirja sovitetaan visuaalisesti helppolukuisesti ja helposti silmäiltävään muotoon, jossa yksityiskohtaiset ohjeistukset ja suunnitelmat on linkattu erilliselle välisivulle avattavaksi, jolloin tiedon löytäminen sujuu lukijalta nopeammin. Verkkosivuilla on hyvä myös hyödyntää visuaalisia elementtejä, kuten kuvia, taulukoita tai kaavioita, jotka houkuttelevat tutustumaan aiheeseen tarkemmin.

Tieto toimintakäsikirjasta ja tulevaisuudessa siihen tulevista muutoksista linkataan myös seuran somekanaviin. Toimintakäsikirjan sisältö halutaan tuoda näkyväksi TKT:n omien jäsenten lisäksi myös ulkopuolisille, koska siinä esitetyt arvopohjat ja toimintatavat voivat olla ratkaisevia asioita uusille potentiaalisille jäsenille päätöksessä lähteä mukaan seuran toimintaan.

Toimintakäsikirjan jalkauttamisen toimivuutta mitataan siinä määriteltyjen päämäärien toteutumisella. Toteutuman mittarit vaihtelevat aiheen mukaan, mutta esimerkiksi jäsenmäärän tilannetta seurataan jäsenrekisterin avulla, viestinnän seuraamiseen löytyy monenlaisia työkaluja, kuten verkko- ja somesivujen omat tilastoinnit, taloudenhoidon huolellisuus selviää vertailemalla talousarvioita tilinpäätöksiin ja myös välitilinpäätöksiä laskutusreskontraa seuraamalla. Vaikein seurattava kohde seuran toiminnassa tulee olemaan laadun seuraaminen ja sen mittaamiseen voisi miettiä avoimen palautteen lisäksi myös toiminnan laatua mittaavan jäsenkyselyn suorittamista tasaisin väliajoin.

Strategisten hankkeiden seuraaminen onnistuu käsikirjan lopussa esitetyjä tulevia hankkeita seuraamalla ja niille esitetyillä mittareilla. Hallituksen kokouksissa sekä seuran vuosikokousten yhteydessä seurataan mitä hankkeita on listattu tuleviksi ja mitkä niistä ovat toteutuneet, eli ovat tuloksiltaan siirrettäviksi osaksi käsikirjaa. Hallituksella on myös vastuu tulevien hankkeiden päättämisestä ja hyväksymisestä. Esitettyjen mittareiden avulla pystytään mittareiden avulla seurataan myös toteutuneiden hankkeiden vaikutuksia.

5.2 Prosessin analysointi

Kokonaisprosessina toimintakäsikirjan luominen seuratyöntekijänä on ollut haasteellista, koska omaa osallisuuden tasoa on joutunut seuraamaan prosessin aikana.

Seurakehityspäivät ovat olleet omiaan strategisen työskentelyn välineinä ja on hyvä saada niiden tulokset koottua yhteen ja jalkautettua käytännön tasolle. Jokaisella toimihenkilöllä on hyvin vahvana tiedossa seuratoiminnan visio ja tarkoitus, myös seuran arvopohja vaikutti koko prosessin ajan yhtenäiseltä.

Tutkimusmielessä prosessi oli haastava, koska suuri osa tiedosta perustui vahvasti omaan kokemuspohjaiseen tietoon seuratoiminnasta. Piti siis varoa, ettei omat mielipiteet vaikuttaneet liikaa lopputulokseen. Onneksi aineistoa löytyi pitkältä aikajännteeltä ja itse en edes osallistunut kaikkiin seurakehityspäiviin, joten pystyin toimimaan tutkimusmielessä neutraalina. Lisäksi ulkoisen kouluttajan laatimat muistiot toimivat mielestäni puolueettomana aineistona toimintakäsikirjan pohjaksi. Minulle esitettiin myös seuran hallituksen puolesta selkeät toiveet mitä heidän mielestään toimintakäsikirjassa olisi hyvä tulla esille ja koin että minulla oli käsikirjaa koostaessani seuran tuki takana.

Opinnäytetyöni tavoitteeksi asetin selkeän TKT:n tarpeita vastaavan strategiapohjan luomisen ja mielestäni onnistuin. Toimintakäsikirja on selkeä ja helppo täydentää ja täyttää. Prosessin aikana sain käyttööni tarvitsemani aineistot ja osallisuus seurakehityspäivissä, sekä jaostokokouksessa oli seuran jäsenten puolesta kiitettävää. Halua toiminnan jatkuvuudelle löytyy ja on ymmärretty, että seura ei pyöri vuodesta toiseen samoilla toimintamalleilla, vaan niitä pitää kehittää nykypäivään soveltuviksi. Kehittämistä varten tarvitaan toimintakäsikirjan kaltaisia työkaluja.

Toimintakäsikirja toimii sellaisenaan koko seuran yhteisen toiminnan työkaluna. Toivottavaa olisi, että lähitulevaisuudessa seuran jaostot innostuisivat laaditun toimintakäsikirjan pohjalta luomaan itselleen yksityiskohtaisemman sekä jaoston omaa toimintaa kuvaavan toimintakäsikirjan. Nyt kun malli on luotu, niin jokainen jaosto voi yhteisen vision ja arvojen ympärille lisätä oman lajinsa tai muun toimintansa kannalta tärkeitä hankkeita ja ohjeita.

LÄHTEET

- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. [E-kirja]. Talentum Pro. [Viitattu 17.10.2019]. Saatavana Alma Talent bisneskirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. [E-kirja]. Talentum. [Viitattu 18.10.2019]. Saatavana Alma Talent bisneskirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat -tilanne, muutokset ja tulevaisuus. [Verkkajulkaisu]. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisut. [Viitattu 17.10.2019]. Saatavana: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161059>
- Laine, M, Bamberg, J & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. [E-kirja]. Helsinki: Gaudeamus. [Viitattu 30.10.2019]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- L. 53/2018. Laki tulotietojärjestelmästä.
- L 26.5.1989/503. Yhdistyslaki.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [Verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [Viitattu 20.11.2019]. Saatavana: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. [Verkkajulkaisu]. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. [Viitattu 27.9.2019]. Saatavana: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- Suomen Olympiakomitea. 2018. Urheiluseuran toimintakäsikirja/-toimintalinja. [Verkkomateriaali]. [Viitattu 17.10.2019]. Saatavana: https://storage.googleapis.com/valo-production/2018/01/urheiluseuran-toimintakäsikirja_paivitetty12.1.2018.pdf
- SRHY-Riskienhallinta. 2019. Nelikenttäanalyysi -SWOT. [Verkkosivusto]. [Viitattu 23.10.2019] Saatavana: <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. [Verkkoaineisto]. Talentum. [Viitattu 18.10.2019]. Saatavana Alma Talent bisneskirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tampereen kaupungin sivistys- ja kulttuurilautakunta. 2018. Liikuntapalvelujen toiminta-avustukset 2018. [Verkkomateriaali]. [Viitattu 18.10.2019]. Saatavana:

https://www.tampere.fi/tiedostot/a/htKwaJ4a5/liikuntapalvelujen_avustukset_2018_SIKULA.pdf

Tampereen Kisatoverit ry. 1992. TKT:n säännöt. [Verkkomateriaali]. [Viitattu 2.11.2019]. Saatavana: <https://tampereenkisatoverit-fi-bin.directo.fi/@Bin/83bb463d850cab265e28db2e7321639c/1574170628/application/pdf/10522768/TKT%20s%c3%a4%c3%a4nn%c3%b6t.pdf>

Tampereen Kisatoverit ry. 2018. Toimintakertomus 2018.

Tampereen Kisatoverit ry. 2018. Toimintasuunnitelma 2019.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.11.2019]. Saatavana: <https://tietosuoja.fi/gdpr>

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. [E-kirja]. PS-kustannus. [Viitattu 30.10.2019]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Vesa, A. 2000. Pellavasta ja Petsamosta maailman kentille, Tampereen Kisatoverit ry. 1920-1995. Tampere: Domus-Offset Oy.

Vuorenmaa, P. 2017. PESTE ja SWOT analyysit strategian työkaluina. [Verkköjulkaisu]. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Tiimiakatemia Esseepankki. [Viitattu 23.10.2019]. Saatavana: <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/peste-ja-swot-analyysit-strategian-tyokaluina/>

LIITTEET

Liite 1. TKT- Tampereen Kisatoverit ry:n toimintakäsikirja

Liite 2. Ensimmäisen seurakehityspäivän muistio

Liite 3. Toisen seurakehityspäivän muistio

Liite 4. Kolmannen seurakehityspäivän muistio

Liite 5. Jaostokokouksen muistio

Liite 1. TKT- Tampereen Kisatoverit ry:n toimintakäsikirja

Tampereen Kisatoverit ry – tahtoa ja toveruutta vuodesta 1920

TKT, Tampereen Kisatoverit on 1920 perustettu urheiluseura, jonka lajeja ovat jalkapallo, lentopallo, kädenvääntö ja voimistelu. TKT:n toimintaan kuuluu nuorisosaoston järjestämää leiritoimintaa, vetreiden veteraanisaostolaisten toimintaa, liikunta-aktiiviteettejä sekä retkiä. Kesäkotisaostomme ylläpitää upeaa leirikeskustamme Ensilää Aitolahdessa Näsijärven rannalla.

1. Arvot ja eettiset linjaukset

Tampereen Kisatoverien arvoja ovat yhteisöllisyys ja tasa-arvo.

kaikilla on mahdollisuus harrastaa itseään kiinnostavaa lajia omalla tasollaan

kunnioitamme toisiamme ja toimintamme on kaikille avointa.

Toimintamme kantavana voimana on yhdessä tekeminen ja me-henki, jota myös sini-harmaaksi sydämeksi nimitetään.

toiminnassamme on tärkeintä liikunnan ilon kokeminen hyvässä seurassa

toiminta noudattaa yhdessä laadittuja sääntöjä

Toimintamme perustuu kasvatukseen, oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Kannustamme kehittymään ja tuemme kouluttautumista.

kaikilla valmentajilla, toimihenkilöillä ja seuran toimintaan osallistuvilla on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua koulutuksiin ja kehittää itseään.

2. Toiminnan visio

Tampereen Kisatoverien visio on toimia tamperelaisen urheiluseurakentän kasvattajaseurana ja harrastamisen mahdollistajana. TKT toimii liikunnallisen elämäntavan edistäjänä.

Toiminnallisina tavoitteinamme ovat:

- laadukkaan valmennustoiminnan tukeminen ja koulutuksen mahdollistaminen
- selkeä ja tavoittava sisäinen ja ulkoinen viestintä
- huolellisesti hoidettu ja vakaa talous
- aktiivisen ja innostavan vapaaehtoistoiminnan tarjoaminen ja sen tukeminen

3. Organisaatio ja roolit

Tampereen Kisatoverit on rekisteröity yhdistys, jonka ylintä päätäntävaltaa käyttää yhdistyksen jäsenistö vuosikokouksissa.

Seuran toiminnallisessa vastuussa on TKT:n hallitus, jonka alaisuudessa toimii palkattu seuratyöntekijä, sekä erilaisia valiokuntia ja työryhmiä. Hallituksen alaisuudessa toimivat jaostot, jotka vastaavat omasta toiminnastaan. Viime käden toiminnallisessa vastuussa on aina TKT:n hallitus.

TKT:n sääntöjen mukaan hallitus koostuu:

- puheenjohtajasta
- varapuheenjohtajasta
- sihteeristä
- taloudenhoitajasta
- 3-7 muuta jäsentä

Toimijoiden roolien määrittely on hallituksella työn alla syksyllä 2019 ja roolit toimintakäsikirjaan.



Kuvio 1. TKT:n organisaatiokaavio

4. Jäsenyys

Jäseneksi liittyminen onnistuu TKT:n verkkosivujen kautta ilmoittautumislomakkeella. Lajijaostoilla on omat ilmoittautumislomakkeensa verkkosivuilla. Jäseneksi voi liittyä myös kirjallisella hakemuksella.

Jäseniä ovat kaikki seuran toimintaan ilmoittautuneet, jotka ovat maksaneet joko kausimaksun tai vuosijäsenmaksun. Seuran jäsenenä on myös vapaajäseniä, kunniajäseniä ja kannatusjäseniä, sekä seuran toimihenkilöitä.

TKT:n jäsenrekisteri on sähköisessä muodossa Yhdistysavain-palvelussa ja sitä ylläpitää seuratyöntekijä. Asianmukaiset tietosuojaselosteet ovat esillä ilmoittautumislomakkeiden yhteydessä. Jäsen voi erota seurasta ja pyytää tietojensa poistamista kirjallisella ilmoituksella.

5. Toimintamateriaalit, säännöt ja ohjeet

Toimintakäsikirjaan liitettynä seuraavia seuratoiminnan materiaaleja ja ohjeita:

- TKT:n säännöt
- Ohjeistus lasten turvallisuuteen ja rikostaustan selvittämiseen vapaaehtois-työssä
- Graafinen ohjeistus
- Toimintasuunnitelmapohja
- Toimintakertomuspohja

5.1 Seuratoiminnan pelisäännöt

1. Arvostamme jokaisen panosta ja mielipiteitä
2. Sovimme yhdessä tavoitteista sekä tehtävänjaosta tavoitteiden saavuttamiseksi
3. Jaamme tehtäviä kaikille
4. Tiedotamme välittömästi verkostoamme, jos emme saa jotakin tehtävää tehtyä.
5. Tiedämme jokaisen tekevän parhaansa. Jos jokin tökkii, vika on tiedottamisessa tai suunnitelmissa, ei ihmisissä.
6. Päätökset tehdään yhdessä kokouksissa. Niiden aikana keskitytään käsiteltäviin asioihin.
7. Kuuntelemme jokaisen mielipiteitä emmekä puhu päälle.
8. Uudesta ehdotuksesta haemme ensin ainakin kaksi hyvää puolta ja sitten vasta arvioimme, mikä ei ehkä onnistukaan.

5.2 Talousohjesäännöt

TKT:n taloudellisen toiminta tulee olla huolellisesti ja yhteisten sääntöjen mukaan hoidettua. Laskut ja suoritukset hoidetaan ajallaan ja taloudenhoitoa seurataan vuoden aikana vertaamalla välitilinpäätöksiä ja tilinpäätöstä talousarvioon.

TKT:n hallitus on viime käden vastuussa seuran taloudellisesta toiminnasta.

TKT:n taloudenhoitajille laaditun ohjesäännön mukaan:

- Kirjanpitoaineisto toimitetaan kirjanpitäjälle sähköisessä muodossa
- Toiminnassa suositellaan käytettävän Nordean Corporate verkkopankkia

Tavoitteena luopua paperisista laskuista ja saamaan laskujen vastaanotto ja lähettäminen sähköiseen muotoon pankin kautta.

Maksettavat palkat ja korvaukset sekä muut tarvittavat tiedot ilmoitetaan Tulorekisteriin asianmukaisesti 1.1.2019 lähtien.

6. Tulevat hankkeet

- Hallituksen ja toimihenkilöiden roolien määrittely ja kirjaaminen toimintakäsikirjaan ja saattaminen käytännön toimintaan.
- Taloudenhoitajien ohjeistus sähköisiin järjestelmiin siirtymisestä.
- Sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnitelmat.
- Logististen yhteistyökumppanien hankinta ja ohjeistus kumppanuuksista.
- TKT:n yhdenvertaisuussuunnitelma.
- Vuosikellon päivitys.

7. Hankkeiden ja toiminnan seuranta

Hankkeiden toteutumista seurataan vuosittain TKT:n vuosikokouksissa, joissa esitellään valmistuneet ja tulevat hankkeet.

Vuositasolla seurataan myös valmiiden hankkeiden toimivuutta käytännössä, mittareita ovat:

- jäsenmäärän seuraaminen
- viestinnän kattavuuden seuraaminen: mm. verkko- ja somesivujen tilastojen avulla
- jäsenkyselyt toiminnasta ja vapaaehtoistyöstä
- budjetointityökalut talouden seuraamisessa
- muu palaute

Liite 2. Ensimmäisen seurakehityspäivän muistio

TAMPEREEN KISATOVEREIDEN KEHITTÄMISPÄIVÄN MUISTIO

23.1.2016, Metalli 10 Sorinkatu 4 Tampere

Läsnä oli 32 seuran aktiivijäsentä.

SEURAN TOIMINTA TÄLLÄ HETKELLÄ:

- *Tähän saakka ainakin yleisurheilun puolella päätöksiä on tehty heilahdellen. Liikkuminen on meidän juttu, joten esimerkiksi jaoksien määrää ja tehtäviä pitäisi pohtia. Toiminta on välillä kuin hangessa tarpomista.*
- *Naisjaoston toiminta on hedelmällistä. Mitään tärkeää ei saa laittaa roskiin.*
- *Välillä toiminta on tosi kivaa, välillä ei. Puuhastellaan kyllä kovasti.*
- *Alle kouluikäisten jumpan tarkoituksena on opettaa ymmärtämään oman keon rajallisuus, Monipuolista ja luonnollista liikuntaa pitäisi tuottaa. Hyviä asioita ei todellakaan kannata laittaa roskikseen.*
- *Valmennuksen puolella emme voi pitää puitteita kovin täydellisinä, mutta iloa ja mahdollisuuksia yritämme lapsille kuitenkin tarjota.*
- *Meillä on upea naisjaosto! Liikunnan pitää olla terveyttä edistävää niin liikkujille kuin liikuttajillekin.*
- *Lentopallossa toiminta on seesteistä ja turvallista. Edustustoimintahan juuri lopetettiin. Tilat ovat ok, ja tuki emäseuralta hyvää. Talous on tietysti vähän haasteellista.*
- *Jalkapalloa kuvaa sekava molekyylihässäkkä, johon joku (=valmentaja) koettaa tunkea jotakin (=mahdollisuuksia pelaajille) tyhjiin väleihin.*
- *Minulla on taustalla vuosikymmenten kokemus seuran toiminnasta, vaikka nyt olenkin veteraaneissa nuoremmasta päästä. Toimintamme on aina ollut erittäin tärkeää ja mielekästä. Yhteenkuuluvaisuus on aivan omansa.*
- *Toisena kokeneena lisäisin vielä tekemisen ilon.*
- *Alle kahdeksanvuotisten pikien meno on sekä internationaalista että sekavan vauhdikasta. Valmentaja saa kaiken aikaa astua oman mukavuusalueensa ulkopuolelle.*
- *Kesäkotijaosto elää vielä viikinkiaikaa eli jämähdetty on. Toivottavasti kesäkodista tulee paremminkin seuran valmennuskeskus kuin pelkkä ulosvuokrattava tila. Keski-ikäamme alkaa olla 70+, ja taloudellisia haasteita on tiedossa mm. vesiprojektin vuoksi.*
- *Täytyy sanoa, että raha ei ole tehnyt pesää toimintaamme...*

- Nääs-jaosto on lihamylly huippuvääntäjineen. Toiminta on ilakointia, mutta irti muista seuran jaostoista. Meillä menee helvetin hyvin sponsoreittemme kanssa.
- Nuorisajaoston toiminta on konkreettista ja hauskaa tekemistä lasten kanssa. Kaikki menee kivasti.
- Valmentaminen on välillä raakaa puurtamista, mutta etenemme kaikesta tuskasta huolimatta.
- Etsimme uusia elämyksiä, jotta päästäisiin eteenpäin.
- Toimimme teknisistä ohjeista riippumatta.
- ”Fasilitetteja yritämme tarjota...” - Mutta oikeasti talous määrää.
- Toiminta on välillä tyttöjen kanssa taistelemista, kun osa pitää huutaa hereille.
- Seuran toiminta syntyi tehtaista... Tänäänkin kuljetaan joukkona: tässä puheenjohtaja - keulivine mopoineen - ajaa edellä ja muu porukka tulee perässä.

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

MUUTOS	VAIKUTUS TOIMINTAAMME
<p>SOSIAALISET MUUTOKSET:</p> <p>Yksilöllisyys korostuu</p> <p>Aikuisharrastajat aktivoituvat ja nimenomaan terveysliikuntaan</p> <p>Sosiaalisuus on mennyt nettiin</p> <p>Aktiviteetit pirstaloituvat, jolloin harjoitellaan yksin ja osallistutaan vain joukkotapahtumiin. Lajikokeilut yleistyvät (vanteet, parkkour,...)</p> <p>Työelämä sitoo entistä enemmän</p> <p>Työttömien ja maahanmuuttajien määrät lisääntyvät</p>	<p>Näkyminen netissä entistä tärkeämpää ja viestinnässä on kiinnitettävä huomiota monikulttuuriin näkökulmiin</p> <p>Ohjaajilta, valmentajilta, tiedottajilta vaaditaan monikulttuurisuustaitoja</p> <p>Kaikille ikäryhmille pitäisi tarjota mahdollisuuksia kokeilla erilaisia liikuntamuotoja.</p> <p>”Vanhoissakin lajeissa” pitäisi korostaa terveysnäkökulmia</p>
<p>LAINSÄÄDÄNNÖN MUUTOKSET:</p>	<p>Taloudenhoitoon mietittävä niin uusia rahoituslähteitä kuin laillisia ”järjestelytapojakin”</p>

<p>Verotuksen ja valvonnan tiukkeneminen</p> <p>"Ilmainen" raha vähenee</p> <p>Rikosrekisteriotteen vaatimukset tiukkenevat</p> <p>Yhdenvertaisuuslain vaatimukset tunnettava erityisesti monikulttuurisissa toiminnoissa</p> <p>Kuntien palvelujen siirtäminen kolmannelle sektorille: kilpailutuslainsäädäntö.</p> <p>Säätiölaki</p>	<p>Selvitettävä kilpailutus- ja säätiölainsäädännön sisällöt ja vaikutukset toimintaan</p> <p>Tiedottamisessa huolehdittava tietosuojasta mm. harrastelijoiden kuvien julkaisemisessa</p>
<p>TALOUDELLISET MUUTOKSET:</p> <p>Negatiivisia vaikutuksia talouteen tuovat mm. mainos- ja sponsorirahojen vähentyminen, liikuntapaikkojen vuokrien nousu, talkootöihin osallistuvien väheneminen. Nämä heijastuvat paineina nostaa harrastelijamaksuja tai hakea muita (esim. OKM:n) tukia.</p> <p>Ensikä on mahdollisuus saada vuokratuloja, kunhan sitä kunnostetaan. Palkattava työntekijä on myös palkkamenon lisäksi mahdollisuus saada tuloja.</p> <p>Haasteita myös edunvalvontaa eli mm. kuntayhteistyössä</p>	<p>Varainkeruulle pitää koottava pelisäännöt.</p> <p>Eri jaostojen taloudenhoitajien on syytä alkaa toimia sisällä verkostona ja yhtenäisenä ulospäin.</p>
<p>POLIITTISET MUUTOKSET:</p> <p>Yksilökeskeisyys on lisääntynyt, jolloin pitkäjännitteisen toimintaan ei haluta enää sitoutua.</p>	<p>Pitäisikö koota vaikuttamissuunnitelman kunnalliseen päätöksentekoon?</p> <p>Monikulttuurisuus lisää kysyntäämme, jos osaamme viestiä oikein ja kuulla mm. monikulttuurisia vanhempia.</p>

<p>Asenneilmapiiri on muuttunut toisaalta kansainvälisemmäksi ja toisaalta taas "sulkeutuneemmaksi". Kulttuurierot tulevat näkyviksi esimerkiksi tyttöjen esiintymisasuja valittaessa.</p> <p>Kunnalliset/poliittiset päätökset vaikuttavat mm. tilamaksuihin: Ketä äänestämme ja kuinka vaikutamme valtuutettuihin? (Seuraparlamentti!)</p>	
<p>TEKNOLOGISET MUUTOKSET:</p> <p>Kilpailuvietti/pelihimo siirtynyt myös nettiin</p> <p>Viestintäkanavat muuttuneet (erityisesti nopeutuneet)</p> <p>Tarjolla paljon erilaisia liikuntaan suunniteltuja (maksuttomiakin) sovelluksia</p>	<p>Seuran hallinnossa pitää siirtyä uudempaan teknologiaan mm. talouden hoidossa.</p> <p>Tiedottamista ja harrastamista vietävä nettiin ja jo nykyisiin lajeihin/ harrastusmahdollisuuksin tuotava mukaan tekniikkaa. Esim. terveysliikuntaan erilaisia seurantasovelluksia tai treenivideoita tai motivointiin markkinointipätkiä</p>
<p>YMPÄRISTÖ (EKOLOGISET) MUUTOKSET:</p> <p>Ensilän jätevesi viemäriin! <input type="checkbox"/> Vastuut muuttuvat seuralta kunnalle.</p> <p>Omat bussit vanhentuneet (ja huoltokulutkin nousseet)</p> <p>Lämmitettävät harjoituspaikat, lähiliikuntapaikat kallistuvat <input type="checkbox"/> Oma kestävä kehityksen mukaan rakennettu liikuntatila?!</p> <p>Ympäristökasvatus</p> <p>SLU:n ympäristövaliokunta: Ekomerkki? <input type="checkbox"/> Lisäarvoa ja uskottavuutta seuran brändiin?</p>	<p>Ensin on muutettava omaa asennetta mm. ympäristöasioiden hoidossa: kierrätys, mattojenpesu yms.</p> <p>Pitäisi miettiä, mitä on ympäristökasvatus liikunnassa ja harrastustoiminnassa tai millä keinoin saavuttaisimme ekomerkin?</p>

– RATKAISUSUUNNITELMIA KESKEISIIN HAASTEISIIN:

TAVOITE	KEINOT: MITÄ TEHDÄÄN? MILLOIN?	RESURSSIT: KUKA TEKEE?	TUOTOKSET, KONKREETTSET	KUKA SEURAA JA MILLOIN?
Aikuis-liikun- nan kehi- ttäminen	Terveysliikunnan lisääminen tarjoamalla aluksi lajikoel- luja ja nykyistenkin lajien ”ly- hytkursseja” (vuosittain 6-10 ja myös kesällä) seuran omin voimin tai ulkopuolis- ten järjestämänä □ Suosi- tuimmista kokeiluista pysy- viä lajeja!	Projekti-vastaavat hallituksen tuke- mana Rahoitus osallis- tuja-maksuilla	Päätöksiä kokeiluista ja niiden tulosten hyödyntä- misestä hallituksen pöy- täkirjoissa Sopimuksia vetäjien kanssa Esitteitä, tiedotteita ko- keilutilaisuuksista	Hallitus seuraa vastaavien kanssa sovitun mukaisesti
Maahan- muuttaja-toi- minnan ke- hittäminen mm. lasten osallistu- mista helpot- tamalla	Laaditaan vanhemmille (ja tuleville ohjaajille) selkokieli- set toiminnan kuvaukset ja toimintaohjeet eri kielillä ke- vään aikana Tehdään maahanmuuttaja- perheille kysely tarpeista ja täy- dennetään vastausten mu- kaan toimintamalleja Lopulliset toimintaohjeet (myös valmentajille ja ohjaa- jille) julkaistaan vuoden lo- pulla	Hallitus Sadun johdolla tekee pohjat, joita jaos- tot täydentävät la- jikohtaisesti Käännökset tee- tetään asiantunti- joilla Lopputyön tekee hallituksen ni- meämä työryhmä	Selkokielisiä toimintaoh- jeita eri kielillä Kyselylomakkeita eri kie- lillä ja niiden vastausten yhteenvedo Toimintamallin kuvauksia ja kirjallinen suunnitelma niiden jalkauttamiseksi	Hallitus seuraa toteutusta sovi- tun mukaisesti

<p>Seuran oma-varaisuuden vahvistaminen varainhan-kintaa kehittämällä - ja mahdollisesti harrastajamaksuja nostamalla</p>	<p>Kesäkotijaosto lisää Ensilän vuorausta markkinoinnilla</p> <p>Hallitus tukee järkkäri-toimintaa ja mm. Pirkkahallin takamainostilan myyntiä</p> <p>Jalkapallojaosto ja hallitus vahvistavat talkootoimintaa (mm. yliopistolla)</p> <p>Taloudenhoitajat laativat sponsorointiin vanhemmille ohjeet Jarkon esityksen pohjalta (seura-, jaosto- ja joukkueetasolle)</p>	<p>Jaostojen vetäjät vastaavat osaltaan, hallitus koordinoi kokonaisuutta</p> <p>Jouni kutsuu taloudenhoitajat kokoon toukuussa</p>	<p>Ensilän markkinointimateriaaleja</p> <p>Päätöksiä hallituksen pöytäkirjoista</p> <p>Järkkäri- ja talkootoiminnan esitteitä</p> <p>Sponsorointiin kirjalliset pelisäännöt/ohjeet vanhemmille</p>	<p>Hallitus ja jaostot</p>
<p>Näkyvyyden lisääminen ja harrastajien osallistaminen sosiaalisen median käytön tukemisella</p>	<p>Nimetään some-ryhmä nyt: Jokke, Vilma, Antti ja Joonas</p> <p>Hallitus laatii some-tiedottamisen pelisäännöt ja ohjaa sisältöjen luomista</p> <p>Kevään aikana luodaan someen fb-sivut, twitter- ja instagram tilit ja kesällä hashtagi #kisatoverit</p> <p>Hallitus sopii sivujen päivityksestä</p>	<p>Tämä tilaisuus (=hallitus)</p> <p>Hallitus</p> <p>Työryhmä</p> <p>Hallitus</p>	<p>Kirjalliset some-tiedottamisen ja päivittämisen pelisäännöt</p> <p>Seurantadokumentteja ja -merkintöjä hallituksen pöytäkirjoissa</p>	<p>Hallitus seuraa aluksi työryhmän kanssa sovitun mukaisesti ja jatkossa aina sovituin väliajoin</p>

	Seurataan käyttöä (seuraa- jia, tykkääjiä ja #-aktiivi- suutta) säännöllisesti			
Tuotetaan matalan kyn- nyksen toi- mintaa lap- sille, mutta myös aikui- sille	Järjestetään kerhotoimintaa kerran viikossa, joissa pää- see kokeilemaan eri lajeja. Mukaan kutsutaan myös vierailevia ohjaajia. Hanki- taan siis ohjaaja ja salivuoro ja sovitaan tiedottamisesta. Johonkin lajiin innostuneet ohjataan eteenpäin. Järjestetään ideariihi (vaikka somessa) erilaisista teema- tai yleisötapahtumista kai- ken ikäisille, perheille jne. ja toteutetaan ideat Lisätään yhteistyötä koulu- jen kanssa iltapäiväkerhojen saamiseksi.	Hallituksen ni- meämä työryhmä (eri jaoksista) Tuomon ja Erkan johtolla sekä pal- katut ohjaajat TMK	Työryhmän kirjattuja suunnitelmia, sopimuk- sia, kutsuja, tiedotteita erilaisista tilaisuuk- sista,... Ideariihen tulosten kirjal- linen yhteenveto ja halli- tuksen päätöksiä tulos- ten pohjalta Kuvia ja juttuja somessa Yhteistyösopimuksia koulujen/kunnan kanssa	

- Pohdittavaa seuran rakenteen kehittämiseksi: Mitä ympäristön muutosten tuomien haasteiden ratkaisuja seuran rakenne tukee ja mitä estää? Jos seura perustettaisiin tänään, millainen rakenne sille luotaisiin?
 - Jatkotyöstämistä: Kirjattu visio ja strategia sekä (motivointi- ja) tiedotusstrategia tämän työskentelyn pohjalta.
 - Lisäherkkua aktiiveille: Jaksaminen ja osaamisen kehittäminen sekä tunnistaminen järjestötyössä.
- OSALLISTUJIIEN MOTIVAATIOPOHDINTOJA ELI MIKÄ TKT:N TOIMINNASSA KOUKUTTAA?
- *Hyvä ruoka*

- *Taina/Satu käskee/pyytää*
- *Elämäntapa*
- *Mahdollisuus muuttaa toimintoja*
- *Seuran muuttaminen ja oman palloiluhallin saaminen*
- *Sääntöjen muuttaminen niin, että rajoitetaan pitkiä hallituskausia*
- *Seuran parantaminen*
- *Rutiinien jättäminen toiminnasta*
- *Ensilä kuntoon*
- *Voittaa kotiolut*
- *Perinteiden säilyttäminen*
- *Seurahenki eli TKT:laisuus*
- *Olen itse saanut seuralta paljon ja haluan välittää sitä hyvää eteenpäin.*
- *Tulevaisuudesta huoli*

Liite 3. Toisen seurakehityspäivän muistio

Muistio 15.1.2017

Metalli 10 Sorinkatu 4 Tampere klo 15-17
Läsnä oli 13 TKT:laista

Seuran pelisääntöjen arviointi:

Joten meidän loistavissa ryhmissämme:	Tilanne on parantunut	Tilanne on ennallaan	Tilanne on huonontunut
1 Arvostamme jokaisen panosta ja mielipiteitä	11	1	
2 Sovimme yhdessä tavoitteista sekä tehtävän- jaosta tavoitteiden saavuttamiseksi	2	9	
3 Jaamme tehtäviä kaikille	3	8	
4 Tiedotamme välittömästi verkostoamme, jos emme saa jotakin tehtävää tehtyä.		11	
5 Tiedämme jokaisen tekevän parhaansa. Jos jokin tökkii, vika on tiedottamisessa tai suunnitelmissa, ei ihmisissä.	8	3	
6 Päätökset tehdään yhdessä kokouksissa. Niiden aikana keskitytään käsiteltäviin asioihin.	3	8	
7 Kuuntelemme jokaisen mielipiteitä emmekä puhu päälle.	8	3	
8 Uudesta ehdotuksesta haemme ensin ainakin kaksi hyvää puolta ja sitten vasta arvioimme, mikä ei ehkä onnistukaan.		11	

Liite 4. Kolmannen seurakehityspäivän muistio

Tampereen Kisatovereiden kehittämispäivä 21.10.2018

Paikka: TalentSpace-tila, Finlayson, Satakunnankatu 18
Läsnä oli noin 20 aktiivia.

•Satavuotias seura haluaa näyttäytyä juhlavuonnaan

•*nykyisien järjestöaktiivien silmiin **avoimuuden ja yhteisöllisyyden kasvattamona**, johon päästään:*

1. motivoituneen hallinnon avulla, mikä tarkoittaa sen jäsenen vaihtuvuutta, toimivaa työnjakoa, jokaisen vastuunkantoa
2. avointa viestintää (mm. perehdytysmateriaaleja eri toimijoille, joissa avataan myös seuran rahoitusasiat)
3. toiminnan arvojen ja vision näkyväksi tekemistä
4. imagon rakentamista tarinoiden ja historian avulla
5. yhteistä toimintaa

•*harrastustoimintaan osallistuvien aikuisten silmiin **eloisuuden ja rohkeuden huoltamona**, johon päästään:*

1. tarjoamalla erilaisia toiminnan mahdollisuuksia
2. olemalla itse sitä, mitä haluamme olla eli fokusoimme toimintamme
3. ollaan helposti lähestyttäviä, matalan kynnyksenomaavia, kiinnostavia, arvostettavia
4. antamalla nuorille vastuuta järjestötasolla eli tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia

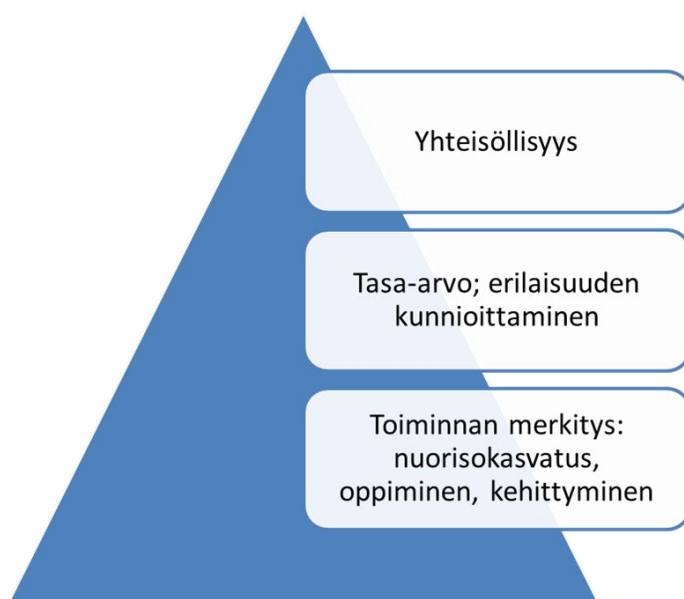
•*harrastustoimintaan osallistuvien lasten tausta-aikuisten silmiin **ilon ja välittämisen kotina**, johon päästään:*

1. huolehtimalla ensimmäisestä kohtaamisesta niin, että ihmiselle jää käsitys seuran toiminnasta ja mahdollisista yhteydenotoista
2. ylläpitämällä lämmintä henkeä kaikissa kohtaamisissa
3. hyväksytään ihmisten oikeus erilaisuuteen
4. kannustamalla kasvattaen
5. tarjotaan nuorille rajoja ja rakkautta

- *harrastusmahdollisuuksia etsivän silmiin uskalluksen ja innostamisen keitaana, johon päästään:*

1. madaltamalla aloituskynnystä
 2. virikkeellisellä toiminnalla
 3. innostavan valmentajan tuella
 4. seuran toiminnasta informoimalla (mm. taloudellisesta tu-
esta)
- Nämä kaikki rakentavat hyvähenkisyyttä seurassa.

Yhdessä koottu arvopyramidi:



Liite 5. Jaostokokouksen muistio

Jaostokokous 28.4.2019

Osallistujia jaostoista 24 henkilöä

Strategiatyö

Mikä ja miksi

- ohjenuora, toimintamalli, johtamisen tuki, toiminnan ohjekirja
- kaikille yhteisen toiminnan tarkoitus ja arvot:
Laadukasta kaikille avointa urheiluseuratoimintaa

Päämäärät

- Tarjota laadukasta harrastustoimintaa ja kilpaurheilua (kädenvääntö), jäsenien saaminen mukaan toimintaan
- Ensilän leirikeskukseen hyödyntäminen
- Selkeä profiloituminen seurana, olemmeko ylpeä kasvattajaseura, arvopohja esille?
- Laadukas valmennus ja ohjaus ja sen tukeminen
- Huolellinen taloudenhoito
- Toimiva viestintä niin sisäisesti kuin ulkoisesti

Keinot päämäärien saavuttamiseksi

1. Harrastus ja kilpaurheilutoiminta

- tuetaan valmennustoimintaa, koulutetaan valmentajia, viestinnälliset keinot käyttöön valmentajahakuihin
- aktivoidaan omia seuralaisia valmentajiksi ja toimihenkilöiksi, hyödynnetään myös oppilaitoksia
- kasvatetaan urheilutoiminnan nostetta tapahtumissa, esim. peleihin pallopotit ja kahvilatoiminta
-

2. Jäsenhankinta

- uudet lajit tervetulleita nostattamaan jäsenmäärä (esim. kädenvääntö, joka liittyi -94)
- pohdinnassa yleisurheilutoiminnan henkiinherättäminen
- jalkaudutaan harrastajien pariin, hyödynnetään tapahtumia, kuten Puistofiesta ja Perheliikuntapäivä

3. Huolellinen talouden hoito

- kaikki maksettavat palkkakorvaukset (esim. valmentajille, ohjaajille, talkootyöntekijöille) selkeästi ja yhden toimintamallin mukaan (maksetaan palkka.fi kautta toimistolla). Muissa korvauksissa huomioidaan mm. tulorekisteri ilmoittaminen
- Koulutetaan taloudenhoitajia tehtäviinsä, selkeät roolit ja tehtävät esille, kiinnitetään huomiota talouden seuraamisen työkaluihin
- Uudistuksena esim. arkistoinnin siirtäminen sähköisiin järjestelmiin

4. Toimiva viestintä on laadukasta ja yhtenäistä

- ulkoisessa viestinnässä huomioidaan myös somen lisäksi sanomalehdet, Aamulehti ja etenkin Hervannan Sanomat
- Sporttisaitin (nyk. yhdistysavain) käyttö sisäisessä viestinnässä, tavoittaa koko jäsenistön. Tiedottamisen säännöllistäminen, tiedotteita tietyin väliajoin (uutiskirje?)
- vuosikello toiminnan tueksi

5. Ensilän hyödyntäminen

- tapahtumapaikkana yleisö- ja yhteisiin tapahtumiin
- tekonurmikentän käyttöasteen nostaminen

Seuratyöntekijän omia muistiinpanoja:

- kasvatus vs. menestys
 - monipuolinen harrastustoiminta
 - harrastajien tukeminen
 - ohjaajien ja valmentajien tukeminen
- tehokas jäsen- ja varainhankinta
 - aktiivisuus ulkoisessa viestinnässä, esitteet ja seuran esittely
 - jalkautuminen (tapahtumat)
 - selkeämpi prosessi toimintaan osallistumiseen
 - tapahtumien ja kilpailujen järjestäminen
- taloudellinen vakaus ja omavaraisuus (myös osana johtamista)
 - taloudellinen osaaminen, kouluttaminen ja tukeminen (laskutus, tulorekisteri, kirjanpito)
 - jaostojen ja ”toimiston” vastuunjako
 - toimintaa peilattava varallisuuteen, satsataanko lisärahoituksen hankkimiseen vai karsitaanko toiminnan kuluista
- toimiva viestintä (niin sisäinen kuin ulkoinenkin)
 - sisäinen viestintähierarkia, keneltä kysyn? Office365 käyttö
 - ulkoisen viestinnän aktiivisuuden lisääminen, nettisivujen päivitys ja uudistaminen
 - yhteinen vuosikello yhdistystoiminnoille

- toiminnan roolit
 - hallituksen ja jaostojen toimihenkilöiden roolit ja vastuunjaot määriteltävä ja kirjattava strategiaan
 - selkeä työnjako ehkäisee väsymystä
- yhteistyötoiminta (kattojärjestöt, yritys yhteistyö ja sponsorointi, talkootoiminta)
 - kattojärjestöjen TUL, HLU, Olympiakomitea, lajiliitot hyödyntäminen toiminnassa, esim. koulutus, hankkeet sekä projektit ja muut edut
 - yritys yhteistyön aktivoiminen
 - talkootoiminnasta järjestysmiestoiminta verokortilla, jaostojen talkootoiminnan aktivoituminen osaksi varainhankintaa

Visio ja tulevaisuus: miltä näyttää 100-vuotias TKT? Tulevan toiminnanjohtajan paikka seurassa