



Seuran toimintakäsikirja  
OPAS TOIMINTAKÄSIKIRJAN TEKEMISEEN

# SISÄLLYS

Johdanto .....	3
1. Yleistä.....	4
1.1. Perustiedot .....	4
1.2. Toiminta-ajatus .....	4
1.3. Arvot .....	4
1.4. Visio.....	4
1.5. Seuran eettiset linjaukset.....	5
1.6. Seuran ydintoiminta .....	5
2. Seuran strategia .....	6
3. Säännöt.....	6
4. Seuran talous .....	7
4.1. Tulojen ja menojen muodostuminen.....	7
4.2. Toiminnan hinnoittelu.....	7
4.3. Talousohjesääntö .....	7
4.4. Ohjaajien, valmentajien ja toimihenkilöiden palkkausjärjestelmä.....	7
4.5. Varainhankinta.....	7
5. Organisaatio ja tehtävät.....	9
5.1. Hallitus ja sen työskentely.....	9
5.2. Seuran toimihenkilöt .....	10
5.3. Rekrytointi .....	10
6. Seuraorganisaation toiminta.....	11
6.1. Seuran toimintaan vaikuttavat lait, asetukset ja määräykset.....	11
6.2. Vuosikello.....	11
6.3. Seuran sääntömääräiset kokoukset ja niistä tiedottaminen .....	12
6.4. Jäsenistön oikeudet ja velvollisuudet.....	13
6.5. Kiitoskuluttuuri ja yhteisöllisyyden kehittäminen seurassa .....	13
6.6. Sidosryhmätyöskentely .....	14
6.7. Viestintä.....	14
6.8. Koulutustoiminta .....	15
6.9. Toiminnan arviointi .....	15
6.10. Tähtiseuratoiminta ja muut toiminnan laatujärjestelmät .....	15
7. Urheilutoiminta eli valmennuksen linjaus.....	16
7.1. Valmennuksen toimintaperiaatteet .....	16
7.2. Ryhmien ja joukkueiden toiminta.....	16
7.3. Harrastajan polku.....	16
7.4. Valmentajan polku .....	16
7.5. Kilpaileminen .....	17
7.6. Kilpailujen järjestäminen.....	17
8. Turvallisuus ja ongelmatilanteet seuroissa .....	18
8.1. Seuran turvallisuusohjeistus .....	18
8.2. Seuran ongelmanratkaisumalli .....	19
8.3. Toiminta seuran sisäisissä ongelmatilanteissa .....	19
Lähteet .....	20

# Johdanto

Toimintakäsikirja on julkinen dokumentti siitä, miten seurassa toimitaan. Toimintakäsikirja ei ole koskaan täysin valmis vaan se kehittyy seuran toiminnan ja toimintaympäristön mukana.

## Toimintakäsikirjan tarkoituksena on

- luoda yhteinen käsitys seurasta
- helpottaa seuran perustoimintaa
- hahmottaa seuran kannalta tärkeät kokonaisuudet ja prosessit
- turvata seuran jatkuva kehitys, erityisesti toimijoiden vaihtuessa
- auttaa uusien vapaaehtoisten ja työntekijöiden perehdytyksessä
- vahvistaa käsitystä seuran toimintakulttuurista ja laadusta niin seuran sisällä kuin ulkopuolisten silmissä.



*Jokaisen seuran toimintakäsikirja on oman näköinen. Sen sisältö ja kattavuus voi vaihdella paljonkin. Tärkeintä on, että seura kerää toimintakäsikirjaan oman seuran toiminnan kannalta oleelliset tiedot!*

## Toimintakäsikirjan rakentaminen onnistuu parhaiten

- yhdessä tehden ja useita toimijoita osallistaen
- rakentamalla toimintakäsikirjaa osissa
- jakamalla vastuita ja aikatauluttamalla tehtäviä
- sovittamalla se oman seuran tarkoituksiin sopivaksi.

Toimintakäsikirjan tekemisessä kannattaa hyödyntää seuran ulkopuolista apua sekä jäsenistöä löytävää osaamista ja asiantuntijuutta. Ulkopuolista apua voi pyytää esimerkiksi oman aluejärjestön tai lajiliiton seurakehittäjältä. Hyviä vinkkejä löytää tutustumalla muiden seurojen toimintakäsikirjoihin.

Tämä käsikirjapohja on luotu apuvälineeksi seuran omaa toimintakäsikirjaa luotaessa. Alussa on esimerkki sisällysluettelosta, jota seura voi käyttää sellaisenaan tai muokata tarpeen mukaan. Sisällysluettelon jälkeen jokaisen otsikon alla on kerrottu, millaista tietoa kyseiseen kohtaan tulisi kerätä. Kursivoitujen linkkien takaa löytyy lisämateriaalia aiheeseen liittyen.

---

**Työryhmä:** Seuratoiminnan käsikirjan koostamisesta ovat vastanneet Noora Kakko (KymLi) ja Katja Jäppinen (EKL).  
Työstämiseen ovat osallistuneet Sanna Huuhka (KymLi) ja Niina Lindblad (EKL).

Lisäksi useat lajiliittojen ja alueiden sekä Olympiakomitean seuratoiminnan asiantuntijat ovat kommentoineet käsikirjaa sen eri työvaiheissa. Tämä seuratoiminnan käsikirja on tehty osana Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaa Sykäys-hanketta.

**Taitto:** pirjousitalo-aura.com

**Kansikuva:** Antero Aaltonen

**Julkaisija:** Olympiakomitea, 2020

# 1. Yleistä

---

## TOIMINTAKÄSIKIRJAN PÄIVITYKSET

Toimintakäsikirjan päivityksiä tehdessä on aina kirjattava päivityksen aihe, ajankohta ja päivityksen tekijä. Näin tiedetään varmasti, että toimintakäsikirja on ajantasainen.

### 1.1. Perustiedot

Kirjataan seuran perustiedot, kuten

- seuran nimi ja lyhenne
- Y-tunnus
- yhteystiedot
- laskutusosoite
- perustamisvuosi
- lajit.

### 1.2. Toiminta-ajatus

**Mitä varten olemme olemassa?** Toiminta-ajatus on lyhyt ja selkeä kuvaus seuran toiminnan tarkoituksesta. Toiminta-ajatuksen on oltava linjassa seuran sääntöjen §2 kanssa. Ihannetilanteessa seuran toiminta-ajatus mahtuu yhteen lauseeseen, jonka kaikki seuran jäsenet pystyvät muistamaan.

### 1.3. Arvot

**Miten me toimimme?** Arvot ohjaavat seuran toimintaa. Ne tuovat esiin, mikä on seuralle tärkeää ja merkityksellistä. Arvojen avulla seura viestii, millaisen mielikuvan se haluaa itsestään antaa muille toimijoille. Ihannetilanteessa arvoja on 3–5 ja jokainen jäsen osaa kertoa oman seuransa arvot. Arvojen merkitys korostuu kumppanuuksien luomisessa.

Arvojen luomiseen ja päivittämiseen kannattaa varata aikaa. Tärkeää on virittäytyä asian äärelle, jotta keskustelusta saadaan hedelmällistä.

[Mannerheimin Lastensuojeluliitto: Dialogikartta urheiluseuran arvokeskusteluun](#)



### 1.4. Visio

**Mihin olemme menossa?** Visio kertoo siitä, millainen yhdistys haluaa olla tulevaisuudessa. Se maalaillee tulevaisuuden unelmaa, eli nykyistä parempaa tilannetta, joka on saavutettavissa oikeilla valinnoilla ja teoilla. Visio kannattaa asettaa useamman vuoden päähän. Vision luominen vaatii rehellistä analyysiä nykytilanteesta ja tulevaisuudesta sekä vaatii rinnalleen tarkasti mietityn strategian. Vision tekemiseen kannattaa käyttää aikaa ja avuksi kannattaa pyytää ulkopuolista apua, esimerkiksi aluejärjestöstä tai lajiliitosta.

### 1.5. Seuran eettiset linjaukset

Urheiluyhteisön Reilun Pelin ihanteet ja tavoitteet on koko urheiluyhteisöä sitova eettinen ohjeisto ja vastuullisuustyön perusta. Se sisältää viisi pääperiaatetta:

- jokaisen tasavertainen mahdollisuus liikuntaan ja urheiluun
- vastuu kasvatuksesta
- terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen
- rehellisyys ja oikeudenmukaisuus
- luonnon kunnioittaminen ja kestävään kehitykseen pyrkiminen.

Miten seura linjaa eettisen toiminnan ja miten se otetaan huomioon jokapäiväisessä toiminnassa? Olympiakomitea on tehnyt urheiluyhteisöjä koskevan vastuullisuusohjelman. Ohjelmaan kannattaa tutustua ja peilata oman seuran toimintaa sen periaatteisiin.

[Olympiakomitea: Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma 2020–2024](#)

### 1.6. Seuran ydintoiminta

Mitä seura tekee ja mitkä ovat seuran tärkeimpiä toimintoja? Ydintoiminnan alle kuvataan lyhyesti eri toiminnot, joilla seuran perustehtävää toteutetaan. Usein seurassa tärkein ydintoiminta on valmennus tai ohjaus. Ydintoimintaa voi olla myös esimerkiksi tapahtumien järjestäminen, koulutustoiminta, tuomaritoiminta tai kerhotoiminnan järjestäminen.



## 2. Seuran strategia



Perustehtävä ja visio muodostavat yhdessä pohjan seuran strategialle. Strategia määrittelee, miten organisaatio toteuttaa perustehtävänsä. Strategia tarkoittaa päämäärät, valinnat ja suunnitelmat vision saavuttamiseksi. Strategiassa on hyvä huomioida esimerkiksi kasvatukselliset, urheilulliset ja taloudelliset tavoitteet. Strategiassa mietitään mihin ihmisten osaamista, aikaa sekä rahaa käytetään. On tärkeää miettiä mitä jätetään tekemättä, jotta saadaan tehokkaasti edistettyä haluttuja asioita tulevina vuosina.

### Strategiaan kirjataan:

- Mitä halutaan tehdä?
- Miten tehdään?
- Kuka tekee?
- Millä aikataululla?
- Mitä resursseja toteutus vaatii? (raha ja ihmiset).

Tarkka suunnitelma helpottaa johtamista ja toimintaa. Strategia on hyvä pitää mukana kuukausittaisessa hallitustyöskentelyssä.

[NÄE, KOE, TEE Yhdistysten strategiaopas](#)

## 3. Säännöt



Säännöt ohjaavat seuran toimintaa, jonka vuoksi ne tulee pitää ajan tasalla ja päivittää tarpeen mukaan. Sääntömuutosten tekeminen on tarkennettu yhdistyksen säännöissä ja ne hyväksytään yhdistyksen sääntömääräisessä kokouksessa. Säännöt tulisi olla jäsenistön nähtävillä ja vastaavasti seuraan kuuluvat jäsenet ovat veloitettuja noudattamaan seuran sääntöjä.

[Olympiakomitea: Seurojen mallisäännöt](#)



# 4. Seuran talous



## 4.1. Tulojen ja menojen muodostuminen

Hyvän taloussuunnittelun pohjalla on ymmärrys yhdistyksen talouden muodostumisen kahdesta kulmakivestä: tuotoista ja kuluista. Talouden läpinäkyvyys auttaa jäseniä ymmärtämään seuran toiminnan periaatteita ja kulurakennetta paremmin. Toiminnan vakiintuneet tulonlähteet, niiden muodostumiseen ja perimiseen liittyvät toimenpiteet sekä seuran kiinteät kustannukset, on hyvä kirjata jäsenistön nähtäville.

Tyypillisesti seuran toiminnan tuotot tulevat jäsenmaksuista, toimintamaksuista, tapahtumajärjestämisestä, talkoista, yhteistyösopimuksista ja avustuksista. Kulujen muodostuminen seuratasolla on hyvin seura- ja lajikohtaista. Tyypillisesti kustannuksia saattaa muodostua valmentajille ja ohjaajille maksettavista palkkioista ja kulukorvauksista, palkkakuluista, tila- ja salivuokrista sekä toiminnan kannalta oleellisten ohjelmien lisensseistä.

## 4.2. Toiminnan hinnoittelu

Seuran toiminta on avointa, kun kaikki jäsenet tietävät kuinka seuran maksut muodostuvat ja mitä niihin sisältyy. Seuran hallitus määrittelee toimintaa koskevat hinnat ja niiden muodostumisen.

On hyvän tavan mukaista kertoa jäsenistölle esimerkiksi:

- Mitä sisältyy harrastajilta kerättyyn toimintamaksuun?
- Kuuluuko seuran jäsenyyteen etuja?
- Ovatko kaikki seuran harrastustoiminnot maksullisia?

Hinnoittelua tehdessä on hyvä muistaa huomioida toimintaan ja sen suunnitteluun käytetty työaika.

## 4.3. Talousohjesääntö

Talousohjesääntö sisältää ohjeet hallituksen sekä muiden talousasioita hoitavien tehtävistä ja vastuista. Talousohjesääntöä laadittaessa kannattaa muistaa, että se tehdään helpottamaan seuran toimihenkilöiden arkea, eli siitä tulee tehdä riittävän yksinkertainen ja selkeä.

## 4.4. Ohjaajien, valmentajien ja toimihenkilöiden palkkausjärjestelmä

Jos seuralla on palkkaa saavia ohjaajia tai valmentajia, niin palkkausjärjestelmän olisi hyvä olla selkeä ja läpinäkyvä toimijoille. Tämä motivoi työntekijöitä etenemään valmennustoiminnassa ja mahdollisesti pysymään seuran valmennustoiminnassa mukana pidempään. Palkkausjärjestelmää luodessa on tärkeää miettiä seuran arvovalintoja, eli miten erilaista osaamista ja kokemusta tai eri ryhmiä halutaan arvottaa. Palkkausjärjestelmässä voidaan arvottaa esimerkiksi työntekijän siviili- tai lajikoulutusta, aiempaa työkokemusta, vastuun määrää tai monipuolista osaamista. Jos seuran muista tehtävistä maksetaan palkkaa tai erilaisia palkkioita, tulee tämä myös tehdä nähtäväksi.

## 4.5. Varainhankinta

Varainhankintaa voi tehdä monella tapaa. Erityisesti vakiintuneet varainhankintakeinot on hyvä kirjata jäsenistön nähtäville. Läpinäkyvyyden lisäämiseksi kannattaa myös avata, mihin varainhankinnalla ansaittuja varoja käytetään. Seuran on tärkeää miettiä, minkälaisia ohjeita ja sääntöjä sillä on ryhmä-, joukkue- ja jaostokohtaiselle varainkeruulle. Verottajan ajantasaiset ohjeet on hyvä tarkistaa säännöllisesti, varsinkin ennen suurempia varainhankintakampanjoita.

## Talousohjesäännön esimerkkipohja

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

[Rantalainen: Urheiluseurojen talousopas](#)



# 5. Organisaatio ja tehtävät

---



## 5.1. Hallitus ja sen työskentely

Yhdistyslain (2010/678 § 35) mukaan yhdistyksellä on oltava johtoelin, eli hallitus, toimikunta tai johtokunta. Hallitukseen kuuluu vähintään kolme jäsentä, joista yhden on oltava puheenjohtaja. Usein sääntöihin on määritelty muitakin toimihenkilöitä, kuten sihteeri, taloudenhoitaja, tiedotus- ja valmennusvastaava. Sääntöihin on myös määritelty ne toimihenkilöt, jotka voidaan valita johtokunnan ulkopuolelta. Hallituksen ja sen toimihenkilöiden tehtävät, roolit ja vastuunjako on hyvä kirjata yhdistyksen sääntöjä tarkemmin toimintakäsikirjaan.

Yhdistyksen säännöistä löytyy seuraavat hallituksen toimintaa koskevat säännöt:

- sääntömääräisen kokouksen ajankohta, jossa hallitus valitaan
- hallituksen koko
- toimikauden aloitus ja lopetus
- sääntömääräisten kokousten määrä
- toimihenkilöiden toimintakausien pituudet
- hallituksen erovuoroihin liittyvät ohjeistukset
- hallituksen päätösvaltaisuuden tarvittava henkilömäärä
- hallitukselle määritetyt tehtävät
- yhdistyksen nimenkirjoitusoikeudet.

Yhdistyksen hallituksen pakollisia tehtäviä:

- yhdistyksen johtaminen ja sen toiminnasta vastaaminen
- yhdistyksen jäsenluettelon pitäminen
- uusien jäsenten hyväksyminen ja säännöistä riippuen jäsenten erottaminen
- lainmukainen kirjanpito
- yhdistysten kokousten koollekutsuminen ja kokousten valmistelu
- yhdistyksen edustaminen, esim. sopimusten teossa
- päätösten toimeenpano
- juoksevien asioiden hoitaminen
- tiliasiakirjojen allekirjoittaminen
- yhdistyksen omaisuudesta ja taloudesta vastaaminen.

### 5.1.1. Hallituksen kokoontumiset ja toimintaperiaatteet

Yhdistyksen hallituksen kokouksiin osallistuu lähtökohtaisesti jäsenistön valitsema hallitus. Hallituksen kannattaa luoda toiminnalleen yhteiset pelisäännöt, jotta hallitustyöskentely toimii mahdollisimman sujuvasti. Yhteiset pelisäännöt on hyvä määritellä toimintakäsikirjaan erityisesti, jos säännöissä ei olla otettu niihin kantaa. Hallituksen kokousten osalta on hyvä määrittää:

- kuka ja miten kutsutaan hallitus koolle
- kuinka usein hallitus kokoontuu
- kokousten ajankohdat
- milloin kokouskutsu lähetetään
- kuka vastaa kokouksen valmisteluista
- kuka vastaa pöytäkirjan kirjoittamisesta ja sen arkistoinnista
- onko kokoukseen mahdollisuus osallistua etänä?

### 5.1.2. Hallitustyöskentelystä tiedottaminen

Toimintakäsikirjaan on kirjattu milloin ja miten hallituksen jäsenet saavat hallituksen pöytäkirjat luettavaksi. Hallituksen tehtävänä on hallituksen yhdistystä koskevista päätöksistä tiedottaminen ja tiedottamisen tulee tapahtua mahdollisimman pian päätöksenteon jälkeen. Hallituksen kokouksen pöytäkirjat eivät ole julkisia eikä niitä ole pakko näyttää muille kuin hallituksen jäsenille ja tilintarkastajille, jollei yhdistyksen säännöissä toisin määrätä. Jokaisen jäsenen on kuitenkin oikeus saada pöytäkirjan ote siitä pykälästä, jossa käsitellään häntä koskevaa asiaa. Toimintakäsikirjassa kerrotaan jäsenistölle mitä periaatteita noudattaen hallitus tiedottaa kokouksistaan, missä kanavissa tiedottaminen tapahtuu ja kuka tiedottamisesta vastaa.

## 5.2. Seuran toimihenkilöt

Seuran vapaaehtoisten ja palkattujen toimihenkilöiden sekä hallituksen ja muiden mahdollisten vapaaehtoistoimijoiden tehtäväkuvat on kirjattava ylös. Tällöin konkretisoituu kaikki seurassa tehtävä työ ja tehtävät on helpompi jakaa tasapuolisesti. Työnkuvien kirjaaminen helpottaa uusien ihmisten rekrytoimista ja uusien eteen tulevien tehtävien jakamista. Selkeä työnjako myös motivoi jäseniä. On helpompi osallistua toimintaan, jos tietää mitä itseltä odotetaan ja mitä tulisi osata. Alla esimerkki, miten työnkuvien kirjaamisen voi aloittaa.

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 ja toimihenkilölle selkeä, kirjallinen toimenkuva.



### 5.3. Rekrytointi

Miten ja milloin seurassa rekrytoidaan uusia toimijoita ja kuka rekrytoi? Jotta seurassa riittää aktiivisia tekijöitä on jonkun otettava rekrytointi vastuulleen. Rekrytointi voidaan jakaa työntekijöiden ja vapaaehtoisten rekrytointiin tai valmentajien ja muiden toimihenkilöiden rekrytointiin. Jotta rekrytointia voidaan tehdä, on tiedettävä myös, kuka perehdyttää uuteen tehtävään ja miten perehdyttäminen tehdään. Eri tehtäväkuviin on hyvä nimetä selkeä esimies, jolta voi kysyä toimenkuvaan liittyvistä asioista. Rekrytoidessa kannattaa kertoa avoimesti, miksi juuri kyseiseen seuraan kannattaa tulla toimijaksi. Onko se hyvä seurahenki ja yhteisö, vuosittainen saunailta, edut paikallisesta urheilukaupasta vai kouluttautumismahdollisuus?

# 6. Seuraorganisaation toiminta

---



## 6.1. Seuran toimintaan vaikuttavat lait, asetukset ja määräykset

Ainakin seuraaviin lainsäädäntöihin, asetuksiin määräyksiin kannattaa tutustua:

- Yhdistyslaki
- Työsopimuslaki
- Ennakkoperintälaki
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki
- Arpajaislaki
- Kokoon-tumislaki
- Vakuutukset
- Teosto-lupa

## 6.2. Vuosikello

Vuosikello auttaa toiminnan ennakointia ja tehtävien hoitamista erityisesti siinä tapauksessa, kun toimijat vaihtuvat. Ensimmäinen vuosikello kannattaa tehdä koko seuran käyttöön, sillä julkinen vuosikello antaa jäsenille yhdellä silmäyksellä kokonaiskuvan seuran toiminnasta. Vuosikelloja voi tehdä myös hallitukselle tai työntekijöille. Seuraavana on lueteltuna esimerkkinä asioita, joita vuosikelloista olisi hyvä löytyä.

### KOKO SEURAN VUOSIKELLO

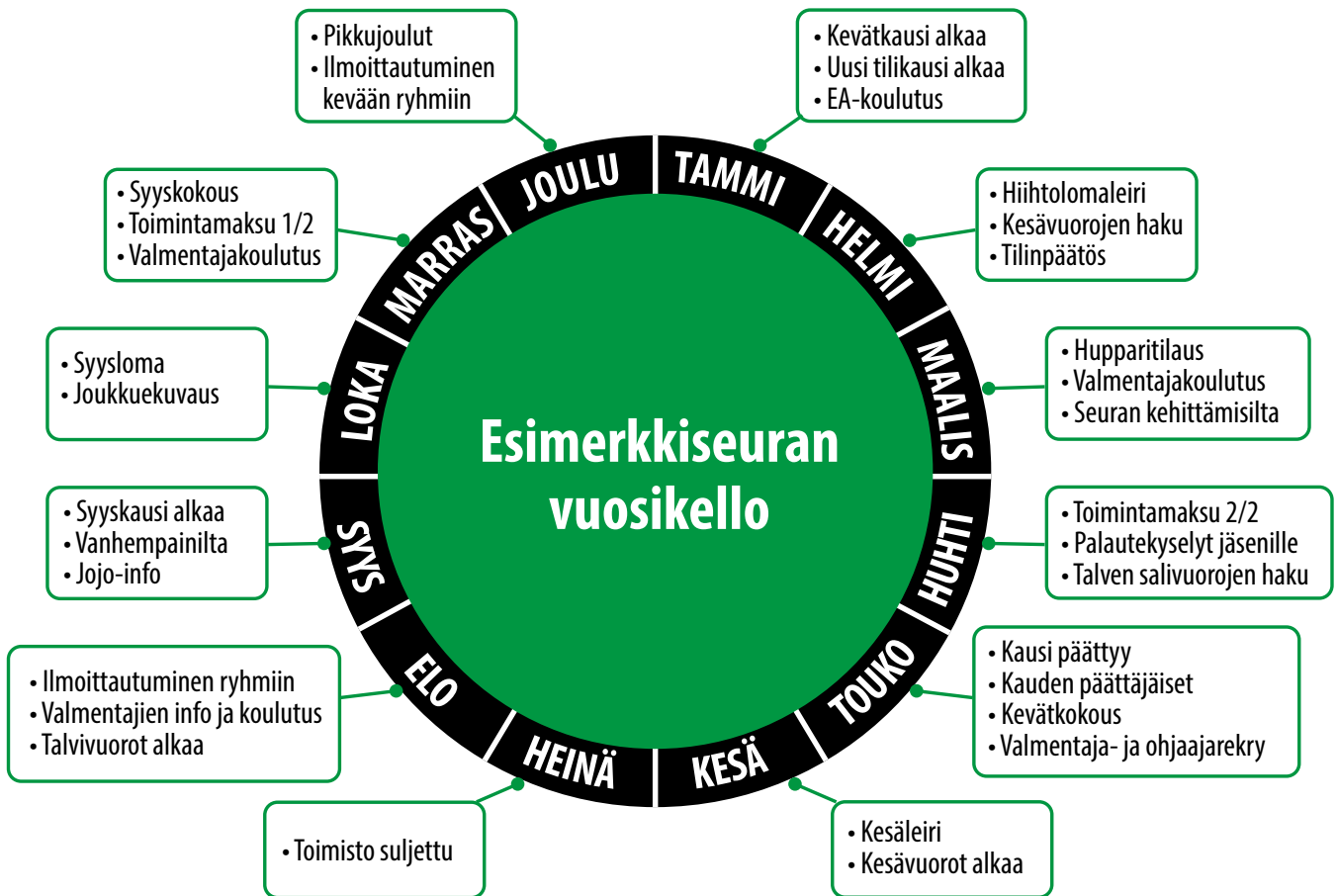
- kauden alkaminen, loppuminen ja lomat
- kausi- ja jäsenmaksut
- vuosikokoukset
- ilmoittautuminen
- tapahtumat ja leirit
- vanhempainillat
- palautekyselyt
- ryhmien valokuvaus
- varustetilaukset.

### HALLITUKSEN VUOSIKELLO

Toimijoiden vuosikelloissa tulee huomioida, että niistä löytyy koko seuran vuosikellon asiat ennakoituna, jotta asiat tulee hoidettua ajallaan. Esimerkiksi jos seuran talvilomaleiri on helmikuussa, tulee leirin valmistelut tehdä lokakuussa ja markkinointi aloittaa marraskuussa. Hallituksen vuosikellosta tulee löytyä yllä olevien asioiden lisäksi seuraavia:

- markkinointi
- toimijoiden rekrytointi
- työntekijöiden perehdyttäminen
- viestintä
- tilavaraukset
- avustukset
- toimintakertomus ja -suunnitelma, talousarvio ja tilinpäätös.

## Vuosikello



### 6.3. Seuran sääntömääräiset kokoukset ja niistä tiedottaminen

Yhdistyksen sääntömääräiset kokoukset ja hallituksen kokoukset ovat kaksi eri asiaa. Sääntömääräisiin kokouksiin on kaikilla seuran jäsenillä mahdollisuus osallistua ja oikeus vaikuttaa. Seuran sääntöissä määritellään, onko sääntömääräisiä kokouksia yksi vai kaksi. Toimintakäsikirjassa kerrotaan missä kokouskutsu julkaistaan, milloin se julkaistaan ja kuka kokouskutsun laatii.

Yhdistyksen vuosittaisissa sääntömääräisissä kokouksissa päätetään asiat, jotka sääntöjen mukaan kuuluvat kyseisen kokouksen päätettäväksi. Tällaisia asioita ovat muun muassa:

- yhdistyksen jäsenmaksusta päättäminen
- toimintasuunnitelman hyväksyminen
- talousarvion hyväksyminen
- tilin-/toiminnantarkastajien valinta
- hallituksen/johtokunnan valinta
- toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen vahvistaminen
- vastuuvapauden myöntäminen tilivelvollisille.

### 6.4. Jäsenistön oikeudet ja velvollisuudet

Toimintakäsikirjaan kirjataan selkeästi kuka voi olla seuran jäsen, mahdolliset jäsenluokat, kuinka jäseneksi liittymisprosessi etenee ja kuinka jäsenen eroaminen seurasta tapahtuu. Toimintakäsikirjaan on lisäksi listattu jäsenen oikeudet ja velvollisuudet sekä kuvattu jäsenen erottamisprosessi. Nämä asiat on kirjattu myös seuran sääntöihin.

### 6.5. Kiitoskulttuuri ja yhteisöllisyyden kehittäminen seurassa

Ilman ihmisiä ei ole seuraa. Jotta saamme ihmiset pysymään mukana seuran toiminnassa, on pidettävä yllä seuran yhteisöllisyyttä konkreettisilla teoilla. Konkreettisia tekoja voivat olla esimerkiksi yhteiset tapahtumat, yhtenäinen seura-asu, toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen kannustaminen ja vapaaehtoisten kiittäminen. Jäsenten huomioiminen ja kuunteleminen säännöllisesti parantaa jäsenten tyytyväisyyttä. Erilaiset palkitsemisperusteet ja niiden ajankohdat on hyvä kertoa avoimesti, jotta ne ovat kaikkien tiedossa. Seuran yhteisöllisyyden kehittämiseen kannattaa valita siitä vastaava henkilö, jonka vastuulla on ylläpitää seuran kiitoskulttuuria ja kehittää yhteisöllisyyttä seurassa.

### 6.6. Sidosryhmätyöskentely

Yhteistyötä syntyy verkostoitumisen kautta. Mahdollisuuksien mukaan seuran toimihenkilöiden kannattaa osallistua erilaisiin tilaisuuksiin, jossa voi tavata kaupungin, yritysten tai toisten seurojen edustajia. Yhteistyötä syntyy yleensä helpommin tuttujen ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Seuran tärkeimmät sidosryhmät on hyvä kirjata ylös, jotta niiden yhteydenpitovastuu ohjataan jonkun tehtäväksi.

Tällaisia voivat olla esimerkiksi:

- liikunnan aluejärjestö
- urheiluakatemia
- lajiliitto
- kunta
- muut seurat
- muut yhdistykset
- oppilaitokset
- varhaiskasvatus
- yhteistyöyritykset.





## 6.7. Viestintä

Viestintä on helpompaa ja selkeämpää, kun kaikilla on yhteinen käsitys seuran ydinviesteistä:

- Mikä on toimintamme tarkoitus?
- Millaiset arvot toimintaamme johtaa?
- Mitkä ovat tavoitteemme?
- Mitä haluamme kertoa yhdistyksestämme jäsenille ja muille?

### 6.7.1. Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on tiedottamista seuran jäsenille. Tämä vahvistaa ihmisten joukkoon kuulumista, yhteisöllisyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa. Aktiivinen ja hyvä viestintä lisää jäsenten tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. Sisäisessä viestinnässä tulee huomioida seuraavat asiat:

- Mitkä ovat sisäisen viestinnän kanavat ja ryhmät?
- Kuka vastaa minkäkin ryhmän viestinnästä?
- Millaisista asioista viestitään missäkin ryhmässä?
- Sisäiselle viestinnälle on määritelty raamit ja pelisäännöt.

### 6.7.2. Ulkoinen viestintä

On hyvä huolehtia, että seura näkyy ja kuuluu myös seuran jäsenistön ulkopuolelle. Seuran paikallinen tunnettavuus auttaa yhteistyön synnyttämisessä ja asioihin vaikuttamisessa, joten siihen kannattaa panostaa. Ulkoisessa viestinnässä tulee ottaa seuraavat asiat huomioon:

- Missä kanavissa viestitään ja kuka vastaa minkäkin kanavan päivittämisestä?
- Millaista viestiä missäkin kanavassa välitetään ja kuinka usein?
- Seuran kotisivut ovat ajan tasalla, sillä sieltä etsitään useimmiten tietoa toiminnasta:
  - Mitä on tarjolla?
  - Mitä maksaa?
  - Miten pääsee mukaan?
  - Keneen olla yhteydessä?
- Seuran some-viestinnän säännöt ovat kaikkien somettajien tiedossa, esim. valokuvien julkaisemiseen tai postausten sisältöön liittyen.

### 6.7.3. Kriisiviestintä

Mahdolliset kriisit toiminnassa on hyvä miettiä etukäteen, jolloin niihin osataan varautua paremmin. Toimintakäsikirjaan nimetään kriisivastaavat ja laaditaan kriisiviestintäsuunnitelma. Kriisiviestintäsuunnitelmaan on nimettävä kuka hoitaa viestimisen ja missä järjestyksessä. Vastuuhenkilöitä kannattaa olla vähän, jotta viesti pysyy muuttumattomana. Kriisiviestinnässä on tärkeää puhua totta sekä pitää ihmiset mahdollisimman hyvin ajan tasalla. Hiljaisuus johtaa usein huhujen leviämiseen ja voi aiheuttaa haittaa yhdistyksen toiminnalle. Kriisiviestintäsuunnitelmasta tulisi löytyä seuraavat asiat:

- Kuka viestii henkilökunnalle ja hallitukselle?
- Kuka viestii jäsenistölle?
- Kuka viestii seuran ulkopuolelle, esim. medialle?
- Missä järjestyksessä viestitään?
- Miten hoidetaan kriisiviestinnän jälkitoimet?

## 6.8. Koulutustoiminta

Valmentajien ja ohjaajien lisäksi on tärkeää huomioida myös hallitusten jäsenten, vapaaehtoistojen, tuomareiden ja muiden toimihenkilöiden kouluttautuminen. Selkeä koulutuspolku voi motivoida tulemaan mukaan seuran toimintaan. Koulutustoiminnan puitteissa olisi hyvä miettiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi seura haluaa kouluttaa toimijoitaan?
- Millaista sisäistä koulutusta seura järjestää?
- Miten hyödynnetään aluejärjestöjen ja lajiliiton koulutuksia?
- Miten kouluttautuminen kustannetaan?
- Millä perusteella toimijat pääsevät koulutuksiin?



## 6.9. Toiminnan arviointi

Jotta seuran toimintaa voidaan kehittää, on toimintaa arvioitava säännöllisesti. Arvioitavia osa-alueita voivat olla muun muassa jäsenten ja harrastajien tyytyväisyys, valmentajien ja ohjaajien tyytyväisyys, urheilullinen menestys, seuratoiminnan kehittyminen ja sidosryhmäyhteistyö. Seura määrittää mitä eri osa-alueita arvioidaan, miten usein arviointeja tehdään, mitä kanavia arviointeihin käytetään ja kenen vastuulla arvioiden toteutuminen on. Myös vuosikellossa on merkittynä, milloin vuosittainen toiminnan arviointi tapahtuu. Toimintakäsikirjassa tulee näkyä miten toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä tullaan tiedottamaan sisäisesti ja ulkoisesti.

## 6.10. Tähtiseuratoiminta ja muut seuratoiminnan laatujärjestelmät

Tähtiseura-status on merkki laadukkaasta seuratoiminnasta. Merkin saaminen edellyttää hallinnon, johtamisen, urheilutoiminnan, yhteisöllisyyden ja aineellisten resurssien itsearviointia ja kehittämistä. Merkkiä kannattaa hyödyntää markkinoinnissa ja viestinnässä. Seuraan nimetään Tähtiseura-vastaava, joka pitää huolen, että hyviä toimintatapoja ylläpidetään ja kehitetään seuran toimintaa kaikilla osa-alueilla.



**LAJILIITOT**  
LAPSET JA NUORET  
AIKUISET  
HUIPPU-URHEILU



# 7. Urheilutoiminta eli valmennuksen linjaus



Urheilutoiminnan osio kannattaa luoda ja päivittää aina yhdessä seuran ohjaajien ja valmentajien kanssa. Tällä varmistetaan heidän sitoutumisensa ja ymmärrys yhteisiin toimintatapoihin.

## 7.1. Valmennuksen toimintaperiaatteet

Seuran arvot ja eettiset linjaukset toimivat valmennuslinjausten pohjana. Arvoja ja linjauksia voidaan tarkentaa valmennustoiminnassa siten, että ne ohjaavat valmentajien päivittäistä toimintaa.

- Millaisten periaatteiden mukaan toimitaan ja tehdään valintoja erilaisissa tilanteissa?
- Mikä on valmentajan rooli ja vastuu?
- Mitkä ovat seuran valmennuksen tavoitteet?
- Miten turvallisuusasiat on huomioitu?

## 7.2. Ryhmien ja joukkueiden toiminta

Seuran hallitus määrittelee koko seuraa koskevat yhteiset toimintaperiaatteet, jotka läpileikkaavat kaikki seuran ryhmät ja joukkueet. Periaatteista kannattaa määrittellä:

- kaikkia joukkueita koskevat yhteiset pelisäännöt ja eettiset linjaukset
- toimintaohje uuden harrastajan aloittaessa
- toimintaohje harrastajan lopettaessa
- harrastamisen hinnoittelu
- ryhmien ja joukkueiden valmentajavalinnat
- laji- ja oheisharjoitteluun liittyvät määrät
- harjoitusvuorojen jakaminen.

## 7.3. Harrastajan polku

Harrastajan polku on kuvaus siitä, miten harrastaja voi edetä lajissa.

- Mitä erilaisia harrastusmahdollisuuksia seuralta löytyy?
- Millaisia sisältöjä, osaamistavoitteita, harjoitus- ja kilpailumääriä missäkin ikävaiheessa on?
- Millä periaatteella ryhmästä toiseen edetään?
- Muodostetaanko ryhmät tai joukkueet ikä- vai taitotason mukaan?
- Mikä on vanhempien rooli missäkin ikävaiheessa?

## 7.4. Valmentajan polku

Valmentajan polku on seuran ajatus siitä, miten valmentajat toimivat ja kehittyvät seurassa.

- Millaista kouluttautumista tai osaamista vaaditaan missäkin vaiheessa?
- Millaisia erilaisia valmennusrooleja tai -mahdollisuuksia seurasta löytyy?
- Miten valmentaja voi kehittyä eteenpäin ja kouluttautua seurassa?



## 7.5. Kilpaileminen

Kilpailutapahtumien toimintaa on hyvä linjata, sillä kilpailutilanteet nostattavat vahvoja tunteita. Kun pelisäännöt on mietitty yhdessä etukäteen, niin valmentajan on helpompi toimia kilpailutilanteissa.

- Mitä muita tavoitteita kilpailutapahtumissa on, kuin urheilulliset tavoitteet?
- Miten toimitaan, jos kilpailukokoonpanoa joudutaan valitsemaan? Kuka vastaa valinnoista?
- Mikä on valmentajan rooli kilpailutilanteessa?
- Miten halutaan näkyä seurana ulospäin? Miten suhtaudutaan kilpakumppaneihin, tuomareihin jne.
- Millaista on palautteen anto kilpailutilanteissa ja sen jälkeen?

## 7.6. Kilpailujen järjestäminen

Kuvataan millaisia tapahtumia (ottelut, pelit, turnaukset, kilpailut, näytökset ja muut) seura järjestää säännöllisesti ja vuosittain. Kirjataan toimintakäsikirjaan tai lisätään sen liitteeksi ohjeet mitä asioita pitää tehdä ennen tapahtumaa, tapahtumapäivänä ja sen jälkeen.

[Olympiakomitea: Seuran ohjauksen ja valmennuksen linjaus](#)

[Huippu-urheilun muutostyö: Urheilijanpolku](#)



# 8. Turvallisuus ja ongelmatilanteet seurassa



Seuratoiminnasta eivät vauhti ja vaaralliset tilanteet hevillä lopu. Seurassa toimiminen ja harrastaminen on mukavampaa ja sujuvampaa, kun seura on kartoittanut toimintansa kannalta oleelliset turvallisuusmääräykset ja tehnyt selkeät turvallisuusohjeistukset seuran toiminnassa mukana oleville.

## 8.1. Seuran turvallisuusohjeistus

Seura laatii oman turvallisuusohjeistuksen, jonka avulla seuran toimijat pystyvät ennaltaehkäisemään vaaratilanteiden syntymistä ja toimimaan tapaturman syntyessä hallitusti. Turvallisen toimintaympäristön takaaminen edellyttää ennakkoon varautumista, koulutusta, harjoitusta sekä turvallisuusohjeistuksen jatkuvaa päivittämistä. Seura nimeää turvallisuusvastaavan, jonka toimenkuva määritellään selkeästi.

### Turvallisuusohjeistusta varten seura kartoittaa:

- turvallisuusohjeistuksen kohteet
  - harrastajat
  - seuran tapahtumien toimihenkilöt, toimitsijat, tuomarit, yms.
  - katsojat
  - ympäristö
- mahdolliset uhkat
  - häiriköinti
  - turvallisuusuhkat (tulipalo, vesi-tai muut vastaavat vahingot, liikenne)
  - tapaturmat
  - sairaskohtaus/sairastuminen
  - sairaus
- harjoituspaikkojen ja harjoitustapahtumien järjestelyiden turvallisuus
- turvallisuussuunnitelmat kisojen, otteluiden, turnausten ja näytösten järjestämistä varten
- tyypillisimpien loukkaantumisten hoitosuunnitelmat, sekä olemassa olevat laitteet ja tarvikkeet
- ryhmien ja joukkueiden turvallinen matkustaminen kisa-, peli-, turnaus- ja tapahtumapaikoille
- toimijoiden rikosrekisteriotteet
- turvallisuusviranomaisten yhteystiedot.

Turvallisuusohjeistuksia tehdessä seuran kannattaa olla yhteydessä lajiliittoon ja paikallisiin viranomaisiin.



## 8.2. Seuran ongelmanratkaisumalli

Jokaisella seuralla olisi hyvä olla ongelmanratkaisumalli, jota käytetään aktiivisesti. Ongelmanratkaisumallilla tarkoitetaan ohjeistusta, jossa on määritelty askelmerkit vaiheittaiseen etenemiseen ongelman selvittämisessä. Tämä helpottaa seuran toimihenkilöiden työskentelyä ja auttaa heitä jaksamaan tehtävässään paremmin. Lisäksi se lisää seuran jäsenten viihtymistä. Seurassa konflikteja aiheuttaa erityisesti epäoikeudenmukaisilta tuntuvat kausimaksut, avoimuuden puute kustannusjaossa, tasoryhmien tai pelipaikkojen jako, ryhmien eri asema joko tasosta tai sukupuolesta johtuen sekä pelaajien tai vanhempien sitoutuminen toimintaan.

## 8.3. Toiminta seuran sisäisissä ongelmatilanteissa

Mietitään etukäteen, miten toimitaan, jos seuran jäsen toimii sääntöjen tai hyvien tapojen vastaisesti. Sama pohdinta tehdään tilanteeseen, jos seuran toimihenkilön toiminnassa on huomautettavaa. Tässä kohtaa on hyvä tarkistaa, onko lajiliitolla linjausta, johon nojata osittain myös seuran toiminnassa. Useilta lajiliitoilta löytyy kurinpitosäännöt, joita myös seura voi noudattaa. Seuran säännöistä löytyy seurajäsenen erottamiseen liittyvä kohta.

- Kuka on seuran yhteyshenkilö sisäisissä ongelmatilanteissa?
- Mikä on ongelmatilanteiden toimintajärjestys
- Kenellä on valtuudet toimia tilanteessa tai sen selvittelyssä?



## Lähteet

Heikkala, J., Krook, P., Pekkarinen, H. & Förbom, J. (toim.). 2014. Näe, koe, tee. Yhdistysten strategiaopas. Kolmas lähde -hanke. <https://www.heikkalaconsulting.fi/materiaalit.html>

Härkönen, L., Aarresola, O. & Nieminen, M. 2016. Seura-ammattilaisen palkkaaminen. Askeleet onnistumiseen. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus, LIKES-tutkimuskeskus, Keski-Suomen Liikunta ja Valo ry. [https://storage.googleapis.com/valo-production/2016/12/seura-ammattilaisen\\_palkkaaminen.pdf](https://storage.googleapis.com/valo-production/2016/12/seura-ammattilaisen_palkkaaminen.pdf)

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. 2011. Huippu-urheilun muutostyö. Urheilijan polku. <https://kihuenergia.kihu.fi/urapolku/>

Kuokkanen, M., Myllyviita, A., Rosengren, P., Törrönen, A. & Iso-Markku, P. 2018. Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. Kansan sivistystyön Liitto KSL ry. <https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2018/10/Yhdistystoiminnan-kehitt%C3%A4misen-opas-verkkoversio.pdf>

Mannerheimin lastensuojeluliitto MLL. 2020. Dialogikartta urheiluseuran arvokeskusteluun. <https://cdn.mll.fi/prod/2019/02/28112808/Idrott-Dialogduk-FINSK-slutlig.pdf>

Opintokeskus Sivis. 2010. Kokouskäytännöt -sivusto. <https://www.ok-sivis.fi/kokouskaytannot.html>

Rantalainen. 2020. Urheiluseurojen talousopas. [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/03/784fbbfc-urheiluseurojen-talousopas\\_2020.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/03/784fbbfc-urheiluseurojen-talousopas_2020.pdf)

Suomen Olympiakomitea. 2019. Seurojen mallisäännöt. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/06/f967401e-seurojen-mallisaannot-2019.pdf>

Suomen Olympiakomitea. 2020. Seuran ohjauksen ja valmennuksen linjaus. [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/03/a18ae1b6-seuran-ohjauksen-ja-valmennuksen-linjaus\\_3\\_2020.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/03/a18ae1b6-seuran-ohjauksen-ja-valmennuksen-linjaus_3_2020.pdf)

Suomen Olympiakomitea. 2020. Urheillaan ihmisiksi. Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma 2020–2024. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/02/ee3bcc3b-urheiluyhteison-vas-tuullisuusohjelma-2020-2024.pdf>

Suomen Palloliitto. 2017. Seuraohjelma. Työkaluja jalkapalloseuran kehittämiseen. <https://www.seuraohjelma.fi/>

Yhdistyslaki 26.5.1989/503

Käsikirja on syntynyt osana  
ESR-rahoitteista Sykäys-hanketta

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

  
**SYKÄYS**

 **LAB University of  
Applied Sciences**

  
KYMENLAAKSON LIIKUNTA RY

 **EKLU**



## Suomalainen urheilu loistaa Tähtiseurassa.

Seuratoiminta on suomalaisen urheilun keskeisin vahvuus. Kehitämme sitä aktiivisesti Tähtiseura-ohjelman avulla, joka on Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen luoma laatuohjelma.

Tähtimerkki on lupaus laadusta nykyisille ja uusille seuran jäsenille sekä heidän lähipiirilleen. Tähtimerkin saaneessa seurassa toimitaan inhimillisesti, modernisti ja ketterästi. Tähtiseurassa jokainen voi urheilla ja liikkua omalla tasollaan ja kohti omia tavoitteitaan yhä suuremman taustatuen avulla. Tämän laajemman tuen avulla on mahdollista säilyttää liikunta osana eri elämänvaiheita ja myös kehittyä huippu-urheilijaksi asti.

Jos seurasi ei ole Tähtiseura ja kiinnostuit asiasta, niin ole yhteydessä oman lajisi tai liikunnan aluejärjestön seurakehittäjään tai olympiakomitean seuratoiminnan asianatuntijoihin.

**tähtiseurat.fi**