

Urheilijasta valmentajaksi

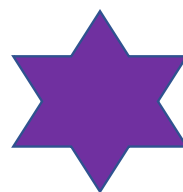
VALMENNUSOSAAMISEN HANKE

Liiton rakenteiden analyysi ja uudistus

JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN HANKE

Tiedolla johtamisen mahdollistaminen

TILANNEKUVAN LUOMISEN HANKE



2024

VER 1.2





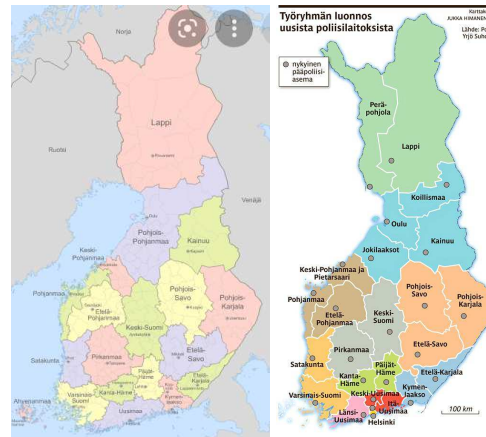
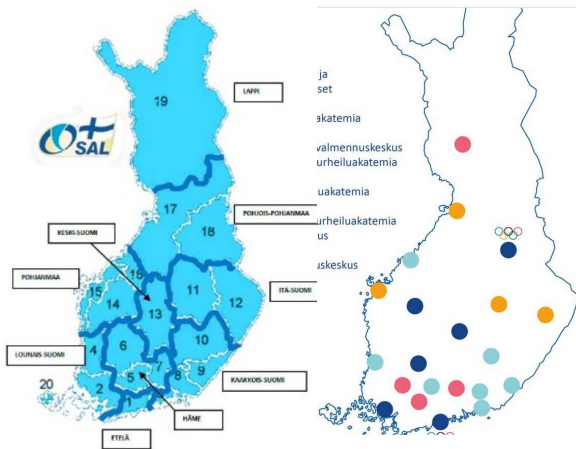
*Johtamisen kehittäminen hanke*

# ***Virtaviivaisempi ampumaurheiluliitto 2024***



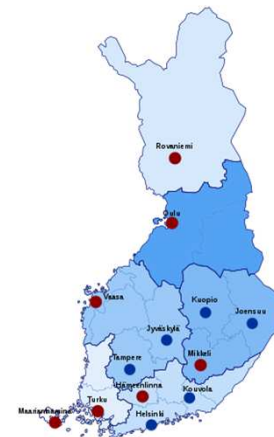
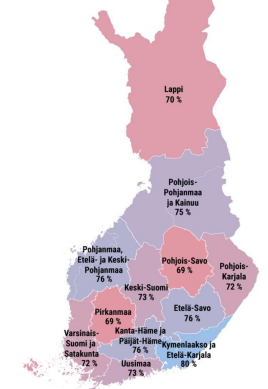
## Johtamisen kehittäminen hanke – aluejaostojen tulevaisuus?

Miten turvaamme lajien ja seurojen toimintaedellytykset, jos lakkautamme kaikki alueet tai tarkistamme aluejakoa tai jatkamme nykyisillä järjestelyillä?



Varusmiespalvelukseen määrättyjen osuus alueittain

Lähde: Kutsuntatiedot 2019: Maavoimien esikunta, henkilöstöosasto





## *Taustaa*

- Alue toiminnan uudistaminen ja kehittäminen on osa SAL:n hallituksen johtamisen kehittämisen hanketta
- Aihetta on käsitelty liittohallituksessa helmikuussa, maaliskuussa ja syyskuussa, ja liittovaltuuston kevätkokouksessa. Näkemystä on haettu keväällä myös kyselemällä muun muassa alue- ja lajijaostojen ja valiokuntien avainhenkilöiltä.
- Osa alueista on toiminut hyvin ja ollut aktiivisia, osalla toiminta melko passiivista -> huoli siitä, että alueiden seurat ja ampujat hyvin eriarvoisessa asemassa ja että resurssit eivät siirry tehokkaimmalla mahdollisella tavalla käytännön toimintaan
- Aluejaostojen puheenjohtajien kanssa 25.8.2022 pidetyssä palaverissa uudistusta pidettiin erittäin hyvänä ja tervetulleena asiana



## ***Tavoite***

- Tehdä nykyisestä toiminnasta entistä parempaa joka puolella Suomea
- Toiminnan virtaviivaistaminen, turhan byrokratian ja hallinnon karsiminen ja resurssien siirtäminen tehokkaammin ruohonjuuritason toimintaan
- Päivittää ja selvittää, millaista toimintaa SAL haluaa alueellisesti toteuttaa, miten ja millä resursseilla sitä toteutetaan
- Löytää toimivin malli liiton jäsenseurojen valmennus- ja harrastustoiminnan tukemiseksi eri puolella Suomea
- Edistää seurojen keskinäistä yhteistyötä ja SAL:n toimiston ja seurojen välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua



## Muiden lajien kokemuksia alueuudistuksista

- **Taitoluistelu** lakkautti alueet, koska niiden toiminta keskittyi 99% kilpailutoimintaan ja varsinainen tarkoitus eli seurojen toiminnan parantaminen ei toteutunut, uudistuksen myötä saatiin liittoon toinen seurakehittäjä
- **Palloliitossa** aiemmin 12 piiriä, nyt 4 aluetta, aluetoimistot edelleen olemassa, organisaation pyörittämisestä haluttiin siirtyä toiminnan toteuttamiseen, palkattuja henkilöitä eri puolilla Suomea, seurat osallistettiin muutosprosessiin mukaan, idea myytiin seuroille ajatuksella: ”miten me tehdään nykyisestä vielä parempi, prosessi kesti noin 7 vuotta, suositeltava 1-2 vuoden prosessi, taloutta ja hallintoa karsittu
- **Hiihtoliitossa** menossa alueuudistus, jossa halutaan siirtää resursseja käytännön toimintaan organisaatioiden pyörittämisen sijasta. Hiihtoliitossa ollut erikseen hallinnollinen aluetoiminta ja toiminnallinen aluetoiminta

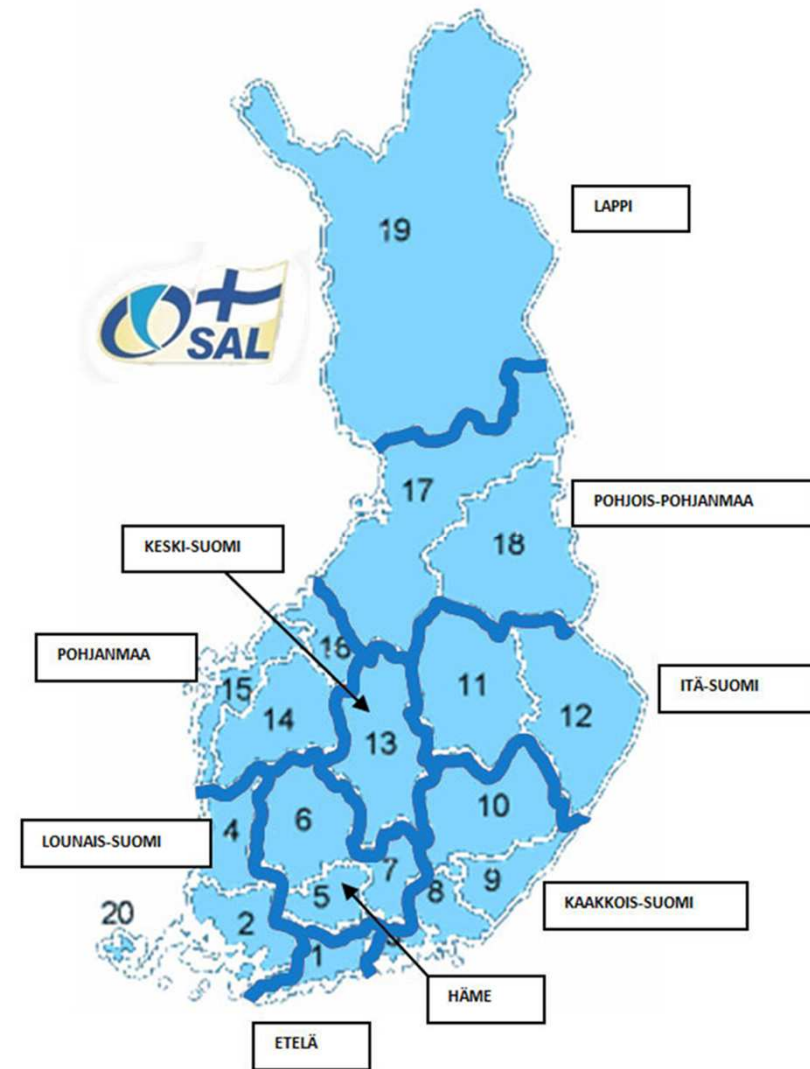




## Tarvitaanko meillä muutosta?

### Nykytilanne:

- 9 aluetta
- Vuosittain aluetoimintaan ohjataan SAL:n budjetista n. 25 000 €
- Muu varainhankinta alueilla pienimuotoista
- Valitsevat liittovaltuustoon edustajat
- Säännöissä alueiden tehtävät ovat lähinnä hallinnollisia, hyvin vähän mitään käytännön toimintaan liittyvää
- Käytännössä toiminta keskittynyt koulutusten (tuomarikoulutukset) ja alueellisten kisojen järjestämiseen sekä nuorten (mm. tehoryhmä) harjoittelun taloudelliseen tukemiseen
- Nuorten leiritoimintaa ja aluevalmennusta ollut jonkin verran, mutta alueelliset erot isoja
- Numeraalisen tiedon keräämistä ja vertailua hankaloittaa se, että osa alueista laskee aluejaoston toimintalukuihin mukaan puhtaasti seurojen järjestämät koulutukset, kilpailut ja leirit ja osa taas ei





## Aluetoiminta lukuina

### Koottu aluejaostojen v. 2019 toimintakertomuksista (ei-koronavuosi)

	Tuomarikou lutukset	Muut koulutukset	Seurojen järjestämät koulutukset ja tapahtumat	Kilpailut	Leirit	Yhteishar joitukset	Kokoukset	Taloudellinen tulo	Saatu avustus	Alueen seuroissa jäseniä				Yhteensä
										Miehiä	Naisia	Poikia	Tyttöjä	
Etelä-Suomi	6	0	8	17	2		3	-2 876,72	2700	6062	519	296	99	6976
Häme	3	1	11	35	4		3	3 827,06	5000	4528	344	326	82	5280
Itä-Suomi	4	0		46	Ei tietoa		2	1 464,03	2500	1692	114	183	49	2038
Kaakkois-Suomi	2	2		35	16	n.100	7	3 728,92	5000	2984	299	185	62	3530
Keski-Suomi	2	0		11	1	Viikoittain	4	-261,27	1200	1165	79	55	26	1325
Lappi	2	1		10	5		Ei tietoa	1 691,99	2300	481	41	67	13	602
Lounais-Suomi	3	0		38	2		8	1 710,44	3800	4037	202	300	72	4611
Pohjanmaa	3	1		63	3		8	971,69	4000	1966	170	<b>487</b>	<b>150</b>	2773
Pohjois-Pohjanmaa	3	1		28	1		2	745,14	1200	1234	57	41	10	1342
<b>Yhteensä:</b>	<b>28</b>	<b>6</b>		<b>283</b>	<b>34</b>		<b>37</b>	<b>11 001,28</b>	<b>27700</b>	<b>24149</b>	<b>1825</b>	<b>1940</b>	<b>563</b>	<b>28477</b>





## ***Johtamisen kehittäminen hanke***

**SAL:n alueorganisaation tarkastelussa pyydetään liittokokouksen linjausta siitä, jatkammeko alueorganisaatiomallilla vai keskitämmekö seurojen ohjaamista SAL:n toimistolle.**

Ensimmäisessä vaiheessa tarkastelemme sitä, millä organisoitumismallilla ohjaamme toimintaa. Vaihtoehtoina ovat 1) alueorganisaatiomalli tai 2) malli, jossa SAL:n toimisto tai lajijaostot ja valiokunnat ohjaavat lajien ja seurojen toimintaa.

Tarvittaessa toisessa vaiheessa tarkastellaan sitä, että jatketaanko nykyaluein vai muutammeko aluejakoa. Myös tässä yhteydessä voimme tarkastella aluejaostojen tehtäviä.

**Valitun ohjausmallin vaatima yksityiskohtainen suunnittelu toteutetaan vuoden 2023 aikana siten, että uusi toimintamalli on käytössä vuoden 2024 alussa.**

**Liittohallitus esittää myös, että liittokokous valtuuttaa liittohallituksen tekemään tarvittavat päätökset liittokokouksen tekemien linjauksien mukaisesti.**



***Ohjausmalleista keskustellaan ja äänestetään koko esityksen jälkeen!***

Ensimmäisessä vaiheessa siis päätetään, että jatkammeko alueorganisaatiomallilla vai SAL:n toimiston johtamalla keskitetyllä mallilla, jonka jälkeen tarkastelemme mahdollista alueorganisaatiomallin tarkentamista.



## ***Ohjausmalli – ensimmäinen päätösvaihe***

Alueorganisaation tehtävät perustuvat nykyiseen jaosto-ohjeeseen. Keskitetyssä ohjausmallissa on esitetty mahdollinen uusi vastuutaho.

### **Alueorganisaatio-ohjaus**

1. Toimii yhdyssiteenä ja tukena
2. Ohjaa alueensa valmennus-, koulutus- ja kilpailutoimintaa, ml tuomarikoulutus
3. Osallistuu alueensa edunvalvontaan
4. Vastata alueensa toiminnasta ja taloudesta
5. Valita alueensa edustajat SAL:n elimiin
6. Valita alueensa edustajat alueiden välisiin kilpailuihin
7. Johtaa alueensa kilpailutoimintaa
8. Vahvistaa alueensa ennätykset
9. Päättää alueensa huomionosoituksista
10. Ylläpitää rekisteriä alueensa yhdistyksistä
11. Vastaa alueensa kustannustoiminnasta

### **Keskitetty ohjaus**

1. SAL:n toimisto
2. SAL:n toimisto, lajijaostot, valmennusvaliokunta ja kilpailuvaliokunta
3. SAL:n toimisto, seurat
4. SAL:n toimisto
5. Alueet valitsevat jatkossakin edustajansa
6. Ei ole järjestetty aikoihin
7. Lajijaostot
8. Lajijaostot, jos kirjataan
9. Liittohallitus seurojen esityksistä
10. SAL:n toimisto
11. SAL:n toimisto



## ***Alue toiminnan tavoitteet tulevaisuudessa – Mitä me tavoittelemme?***

Alueellista toimintaa tarvitaan SAL:ssa. Jotta voimme pohtia tehokkainta organisoitumisen muotoa, on keskeistä määritellä, mitä tavoittelemme. Millaista toimintaa halutaan saada aikaan? Sen jälkeen pitää miettiä, miten se saadaan parhaiten toteutettua / organisoitua.

SAL:n strategiaa peilaten voisi nostaa muutamia tavoiteltavia asioita:

- Seurojen keskinäisen yhteistyön vahvistaminen (viestintä tärkeässä roolissa)
- Liiton toimiston ja toimihenkilöiden ja seurojen välisen vuorovaikutuksen vahvistaminen
- Alueellinen valmennustoiminta etenkin nuorille
- Matalan kynnyksen kilpailutoiminta lähellä harrastajia

**Tavoitteet on määriteltävä yhdessä.** Tarvitaan myös mittarit.



## ***Ehdotus keskitetystä mallista***

Nykyiset aluejaostot lakkautetaan. Alueilla ei siis ole omaa organisaatiota eikä omaa hallintoa, vaan toiminta toteutetaan alueellisten toimijoiden, alueen seurojen, mahdollisesti lajijaostojen ja liiton toimiston välisenä yhteistyönä. Jaetaan Suomi nykyisiin tai esim. kuuteen maantieteelliseen toiminta-alueeseen.

Tämän kaltaisessa mallissa

- Lajijaostojen rooli nousisi aiempaa keskeisemmäksi (mm. alueellisen kilpailutoiminnan koordinointi, tuomarikoulutusasiat)
- Alueelliset toimijat saavat aiempaa enemmän tukea muilta vertaisilta ja liiton toimiston vastuuhenkilöltä (mm. aluevalmennus)
- Toimintaa hiljaisemmilla alueilla voidaan ”paikata” alueen ulkopuolelta tulevilla vapaaehtoisilla tai toimiston työntekijöillä (esim. jos vapaaehtoisia alueella ei saada sitoutumaan)
- Alueellisen toiminnan suunnittelu tapahtuisi toiminnoittain liiton toimiston koordinoimana ja alueellisten, samalla vastuualueella toimivien vapaaehtoisten kesken, mikä voisi ruokkia motivaatiota ja innostusta sekä kasvattaa toimijoiden osaamista



## ***Esimerkkejä mahdollisesta organisoitumisesta***

- **Seurojen keskinäisen yhteistyön vahvistaminen**

Seurojen vahvistamisessa liiton toimiston seurakehittäjällä voisi olla verkostossaan joko vapaaehtoiset seurakoordinaattorit kultakin alueelta tai alueen seurojen edustajista koostuvia ryhmiä, joissa sparrataan seuroja ja kannustetaan ja ideoidaan yhdessä kehitystoimenpiteitä seurakehittäjän ja vertaisverkoston tukemana. Tätä verkostoa hyödynnetään myös viestinnän vahvistamiseen ja seurojen välisten yhteistyömahdollisuuksien havaitsemiseen ja kehittämiseen.

- **Liiton ja seurojen välisen vuorovaikutuksen vahvistaminen**

Yllä mainittua verkostoa hyödynnetään vuorovaikutuksen vahvistamisessa ja sen varmistamisessa, että seura ei jää yksin asioidensa kanssa.



## ***Esimerkkejä mahdollisesta organisoitumisesta***

### **- Alueellinen valmennustoiminta etenkin nuorille**

Vastuuvallmentajat jokaisella alueella sekä toimintoa liiton toimistolla koordinoiva (valmennuksen johtaja tai nuoriso- ja koulutuspäällikkö) muodostavat verkoston, joka suunnittelee ja resursoi seuraavan vuoden aluevalmennuksen. Samalla saadaan sidottua valmennuslinja selkeämmin yhteen tehoryhmä- ja maajoukkuevalmennuksen kanssa ja tuettua alueiden vastuuvallmentajia valmentajan polulla etenemisessä ja valmentajana kehittämisessä. Tietyissä lajeissa tehoryhmätoiminta voisi korvata erillisen aluevalmennustoiminnan. Jos alueelle ei löydy vastuuvallmentajaa johonkin lajiin, jossa nuoria olisi, voitaisiin hyödyntää jotakuta muuta verkostossa olevaa, jotta alueellista toimintaa saadaan silti järjestettyä.

### **- Matalan kynnyksen kilpailutoiminta**

Kilpailutoiminta jakautuu luontaisesti lajeittain, joten lajijaosto on luonteva taho koordinoimaan myös alueellista kilpailutoimintaa lajissaan. Tuomarikoulutuksessa lajijaoston tukena voisi olla kilpailuvaliokunta. Lisäksi liiton toimisto tukee tarvittavissa toimenpiteissä.



## ***Keskitetyn mallin SWOT***

### **Vahvuudet**

- ”nukkuville” alueille saadaan aiempaa enemmän toimintaa, kun kokonaistilannetta voidaan koordinoida keskitetysti
- Karsii tarpeetonta hallinnollista työtä
- Helpottaa resurssien kohdentamista
- Yhdenvertaistaa eri alueiden seurojen ja harrastajien kohtelua

### **Heikkoudet**

- Vapaaehtoisia tarvitaan edelleen ja jos heitä ei löydy
- Liittovaltuuston valitseminen muuttuu, jonka takia liiton toimintasääntöjä pitää muuttaa (alueellinen edustus ja vaikutusvalta vaaleissa voidaan edelleen taata silti)

### **Mahdollisuudet**

- Entistä vahvemmat lajijaostot
- Alueellisen toiminnan aktivoituminen
- Osaamisen kasvu

### **Uhkat**

- Lajien välisen yhteistyön heikkeneminen toiminnan keskittyessä lajijaostoihin
- Toiminta lähtee kaikissa tapauksissa seuroista. Jos niitä ei saada aktivoitumaan, mikään malli ei toimi





## **Talous**

- Talous suunnitellaan osana SAL:n talousarviota suunniteltuun toimintaan perustuen
- Tukea alueellisiin toimintoihin jaettaisiin toimintoperusteisesti nykyisen aluetuen suuruusluokassa, toteutuvaan toimintaan
  - Leiritykset
  - Koulutukset
  - Alueellisten toimijoiden kouluttautuminen (esim. VOK)
  - Kannusteet ja palkitsemiset (esim. nuorisostipendit)
- Lisäksi voitaisiin kehittää erilaisia varainhankinnan malleja alueelliseen toimintaan
- Aluejaostojen nykyinen varallisuus voitaisiin korvamerkata käytettäväksi toimenpiteisiin kyseisellä alueella (tai ko. yhdistetyllä alueella, jos toiminta-alueita nykyistä jakoa vähemmän)



## ***Alueorganisaatiomalli – mahdollinen toinen päätösvaihe***

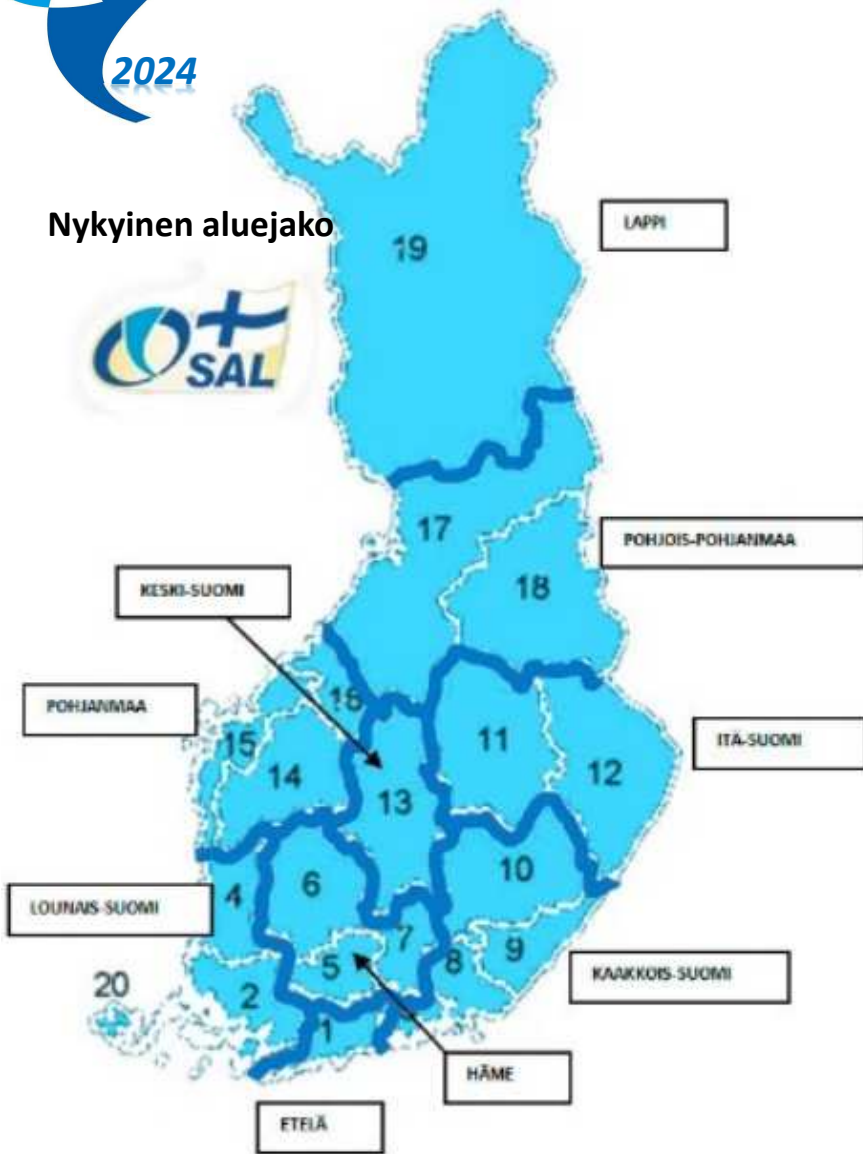
Alueorganisaatiot toimivat hyvin erilaisin tavoin ja aktiivisuudella.

On esitetty ajatus, että aluejaostoja voitaisiin vähentää, koota toimintaan aktiivisesti osallistuvien henkilöiden määrää ja keskittää toimintaa suurempiin kokonaisuuksiin ottamalla samalla huomioon myös yhteiskunnan muu organisoituminen.

Pienemmälläkin alueiden määrällä keskeisiä toimintoja, kuten kilpailutoimintaa, tuomarikoulutusta, seurakoulutusta ja valmennuskoulutusta voitaisiin keskittää SAL:n toimistolle ja jaostoille ja valiokunnille.



### Nykyinen aluejako



### Uuden aluejaon perusteita

1. Lähtökohtana AVI-aluejako, missä SAL-jäsenmäärän jakauma noudattaa vahvasti väestöjako
2. Seurojen kuuluminen muuhun alueeseen voisi olla mahdollista, mikäli seuran toiminta-alue on ylläoleviin rajoihin rajautuva kunta.



### Lakkautuvat alueet

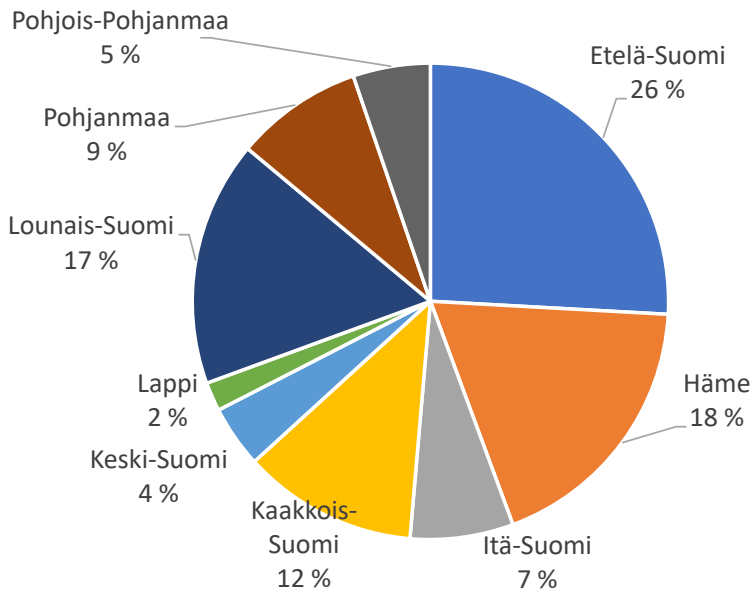
Pohjanmaa → LSS  
Keski-Pohjanmaa → LSS  
Etelä-Pohjanmaa → LSS

Kanta-Häme → ES  
Päijät-Häme → ES  
Pirkanmaa → LSS

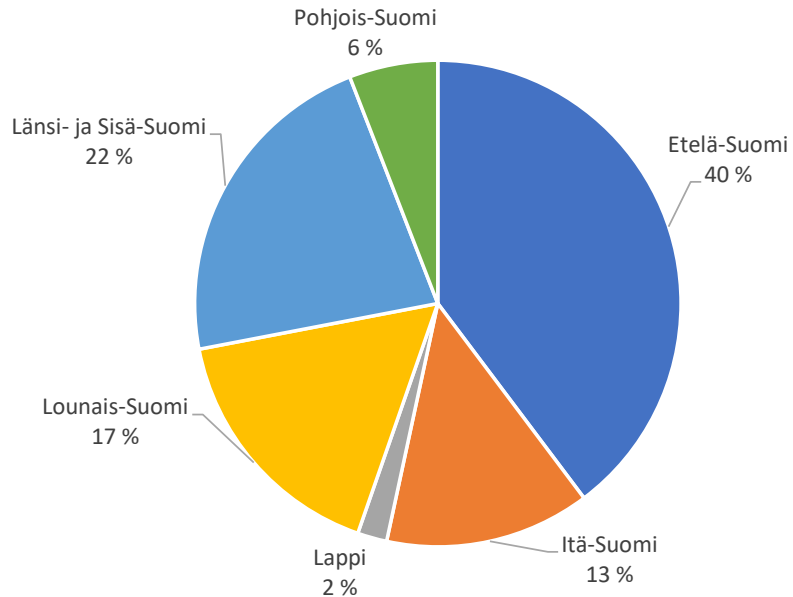
Etelä-Karjala → ES  
Etelä-Savo → IS  
Kymenlaakso → ES

SAL-tiedot perustuvat Vuosikertomukseen 2021

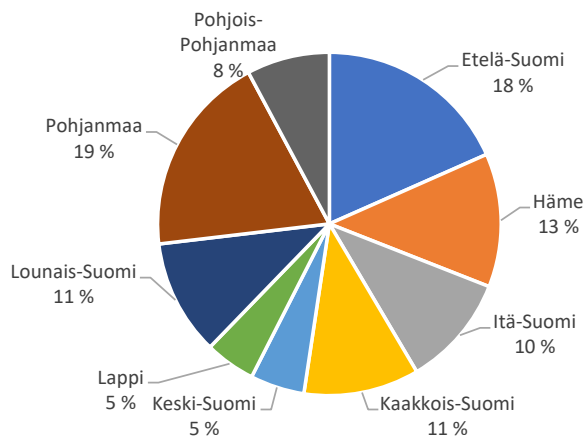
Jäsenmäärä alueittain 2021



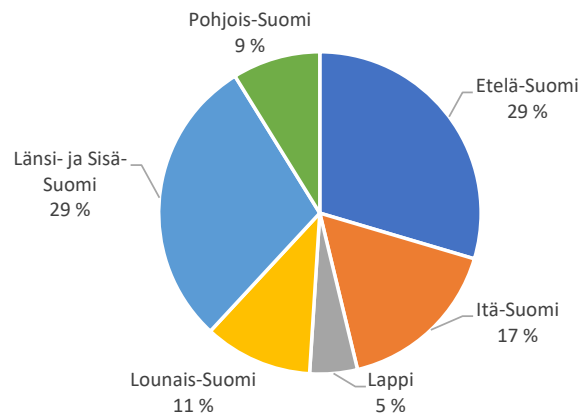
Arvio uusalueiden jäsenmääräjakaumasta 2024



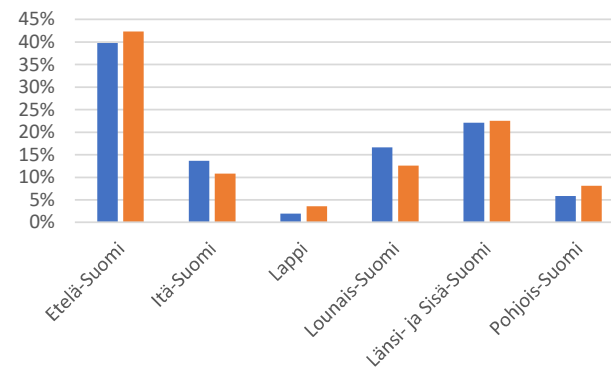
Seurojen jakauma alueittain 2021



Arvio uusalueiden seurajakaumasta 2024



Arvio väestön ja SAL-jäsenistön AVI-jakaumasta 2024





## ***Johtamisen kehittäminen hanke – on päätöksenteon hetki!***

**Ensimmäisessä vaiheessa** esitetään äänestettävän siitä kummalla ohjausmallilla, alueorganisaatiomallilla vai keskitetyllä mallilla, SAL toimii jatkossa.

Mikäli alueorganisaatiomalli saa yleisesti suuremman kannatuksen, **toisessa vaiheessa** keskustellaan ja äänestetään, miten kehitämme alueorganisaatiota ja sen toimintaa.

**Kolmannessa vaiheessa** liittohallitus pyytää liittokokousta tekemään hallitukselle organisaatiotarkasteluun liittyen tarkentavat linjaukset sekä antamaan niiden sallimissa rajoissa oikeuden muuttaa SAL:n organisoitumista ja tehtäviä. Tällä päätösvallalla on merkittävä vaikutus siihen, että muutokset saadaan suunniteltua vuoden 2023 aikana ilman, että ylimääräistä liittokokousta tarvitsisi kutsua koolle.



***Kiitoksia tarkkaavaisuudestanne ja osallistumisestanne.***

***Aloittakaamme päätöksenteko!***