

TALOUSHALLINTO SUOMALAISISSA
URHEILUSEUROISSA

Kyselytutkimus seurojen puheenjohtajille

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2016

Tekijä: Olli Pakarinen
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Jukka Pellinen



TIIVISTELMÄ

Tekijä Olli Pakarinen	
Työn nimi Taloushallinto suomalaisissa urheiluseuroissa - kyselytutkimus seurojen puheenjohtajille	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 2016	Sivumäärä 88
Tiivistelmä - Abstract <p>Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata taloushallinnon nykytilaa suomalaisissa yhdistysmuotoisissa urheiluseuroissa. Eroavuuksille taloushallinnon käytännöissä haetaan selityksiä urheiluseurojen taustamuuttujista. Seurojen hallitusten puheenjohtajille suunnattuun kyselytutkimukseen valittiin satunnaisotannalla suomalaisia urheiluseuroja, joiden pääasiallinen urheilulaji on jalkapallo, jääkiekko, koripallo, lentopallo tai salibandy. Keskeisenä teoreettisena viitekehystenä tutkimuksessa määritellään urheiluseura yhdistyksenä sekä yhdistyksen taloushallinto.</p> <p>Urheiluseurojen määrästä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä huolimatta niiden tutkimus on ollut varsin vähäistä. Kuten muissakin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, myös urheiluseuran toiminta perustuu rajallisiin resursseihin, joiden avulla tavoitellaan mahdollisimman hyvää tuloksellisuutta. Myös urheiluseuroissa tarvitaan tehokasta talousjohtamista, ja siksi voidaankin ajatella, että hyvin hoidettu talous on yksi urheiluseuran menestyksen keskeinen edellytys.</p> <p>Tutkimuksen yleishavaintona oli, että taloushallinnon tila arvioidaan urheiluseuroissa hyväksi. Suurimpia puutteita koetaan olevan sisäisen laskentatoimen toiminnoissa. Taloushallinnon ulkoistaminen ja sähköiset taloushallinnon palvelut olivat suosittuja toimintamalleja seurojen toiminnassa.</p> <p>Taustamuuttujien vaikutus tuloksiin oli vähäistä. Seuran sijainnilla tai urheilulajilla ei ollut merkitystä tuloksiin. Seuran jäsenmäärä ja toiminnassa olevien muiden lajien määrä olivat merkityksellisempiä. Myös taloushallinnon ulkoistaminen sekä sähköisten taloushallinnon palvelujen käyttäminen vaikutti kokemuksiin varsinkin taloushallinnon nykytilasta.</p>	
Asiasanat yhdistys, urheiluseura, taloushallinto, yhdistyksen hallitus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

KUVIOT

Kuvio 1 Johdon raportointi. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)	32
Kuvio 2 SWOT-analyysi (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2013).....	36
Kuvio 3 Vastauksien lukumäärä Suomen alueittain	45
Kuvio 4 Urheiluseuran jäsenmäärä.....	45
Kuvio 5 Seuran päätoiminen urheilulaji	46
Kuvio 6 Kuinka hyvin vastaajat saavat tietoa seuran toiminnasta	49

TAULUKOT

Taulukko 1 Kolmannen sektorin organisaatiot Suomessa rakenteellis- operationaalisen määritelmän mukaan. (Helander, 1998, 62.)	25
Taulukko 2 Perinteinen ja kolmas sektori. (Pyykkönen, 2015.)	26
Taulukko 3 Yhdistyksen tilinpäätöksen osa-alueet. (Lydman ym. 2005, 13.).....	28
Taulukko 4 Digitaalinen taloushallinto (Lahti & Salminen, 2014, 26.)	35
Taulukko 5 Hallinnon osa-alueiden nykytila urheiluseurassa	48
Taulukko 6 Osa-alueet, joista kaivataan enemmän tietoa.	51
Taulukko 7 Kuinka suoritatte seuraavat toiminnot?	55
Taulukko 8 Mitkä seuraavista toiminnoista voisitte mielestänne ulkoistaa?	55
Taulukko 9 Taloushallinnon ulkoistamisen mahdollisia/tavoiteltuja hyötyjä. .	56
Taulukko 10 Sähköisen taloushallinnon hyötyjä.	61
Taulukko 11 Tyytyväisyys sähköisen taloushallinnon osa-alueisiin.....	62

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	8
1.2	Tutkimuksen rajaukset.....	9
1.3	Aikaisempaa tutkimusta.....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	12
2	URHEILUSEURA YHDISTYKSENÄ.....	14
2.1	Yhdistyksen perustaminen.....	16
2.2	Varainhankinta.....	17
2.3	Yhdistyksen hallitus.....	19
2.3.1	Lakisääteiset tehtävät.....	19
2.3.2	Muut tehtävät.....	20
2.3.3	Hallituksen puheenjohtajan tehtävät.....	20
2.4	Hyvä hallintotapa.....	21
2.4.1	Rikokset seura- ja järjestötoiminnassa.....	22
2.5	Vastuukysymykset.....	23
2.5.1	Luottamushenkilöiden vastuu.....	23
2.6	Urheiluseurat osana kolmatta sektoria.....	24
3	YHDISTYKSEN TALOUSHALLINTO.....	27
3.1	Taloushallinnon osa-alueet.....	28
3.1.1	Kirjanpito ja tilinpäätös.....	28
3.1.2	Tilin- ja toiminnantarkastus.....	29
3.1.3	Maksuliikenteen hoito.....	30
3.1.4	Toimintasuunnitelma ja budjetti.....	30
3.1.5	Toimintakertomus ja rahoituslaskelma.....	31
3.1.6	Sisäinen raportointi.....	32
3.2	Taloushallinnon ulkoistaminen.....	33
3.3	Digitaalinen taloushallinto.....	34
3.3.1	Digitaalisen taloushallinnon määritelmä.....	35
3.3.2	Digitaalisen taloushallinnon arviointia.....	36
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	39
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	39
4.1.1	Survey-tutkimus.....	40
4.1.2	Sähköpostikysely.....	40
4.1.3	Kyselytutkimuksen rakenne.....	41
4.2	Aineisto.....	42

4.2.1	Perusjoukko ja otos	42
4.2.2	Aineiston käsittely	43
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
5.1	Taustatiedot	44
5.2	Seurojen taloushallinto yleisesti	47
5.3	Taloushallinnon järjestäminen.....	52
5.4	Sähköinen taloushallinto	57
5.5	Hallituksen tehtävät ja vastuu	62
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	65
6.1	Tutkimuksen yhteenveto	65
6.2	Tutkimuksen arviointia	69
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia.....	70
	LÄHTEET	72
	LIITTEET.....	77

1 JOHDANTO

Liikunta- ja urheiluseuratoiminnalla on ollut keskeinen rooli suomalaisessa liikuntakulttuurissa jo yli sadan vuoden ajan. Suomalainen urheilu on rakennettu kansanliikkeen varaan (Halila, 1997.) Yhdistysrekisterin tietojen mukaan Suomessa toimii noin 20 000 liikuntatoimintaan liittyvää yhdistystä. Urheiluseurojen tarkkaa määrää Suomessa on kuitenkin hankala määrittää. Ensinnäkään urheiluseuroista ei ole yhtenäistä, tarkkaa rekisteriä ja toisekseen urheiluseura-käsitettä ei ole määritelty yksiselitteisesti. Seurojen perustietoja on löydettävissä erilaisista rekistereistä, mutta tiedoissa on monia puutteita sekä päällekkäisyyksiä. Myös patentti- ja rekisterihallituksen sähköinen tietokanta on puutteellinen. Erilaisia rekistereitä löytyy myös muun muassa valtakunnallisilta järjestöiltä sekä lajiliitoilta. Mäenpään ja Korkatin mukaan yhdistelemällä eri tietolähteitä sekä asiantuntijoiden arvioita voidaan Suomessa arvioida olevan noin 15 000 urheiluseuraa. (Mäenpää & Korkatti, 2012, 16.)

Kansallisen liikuntatutkimuksen (2010) mukaan yli 400 000 suomalaista 3–18 vuotiasta lasta ja nuorta kuuluu johonkin urheiluseuraan. Aikuisväestöstäkin seuratoiminnassa on mukana noin 15%. Urheiluseurojen vapaaehtoistoimintaan osallistuu vuosittain yli 500 000 suomalaista (Mäenpää & Korkatti, 201, 15). Valtio tukee seurojen toimintaa muutamilla miljoonilla euroilla vuodessa ja arviot kuntien tuen määrästä vaihtelevat 30–40 miljoonan euron välillä. (Valtion liikuntaneuvosto, 2013). Näiden lukujen perusteella onkin helppoa sanoa, että urheiluseurojen rooli suomalaisessa yhteiskunnassa on edelleen merkittävä ja niiden tutkiminen on tärkeää.

Seurojen toiminnan kehittämiseksi olisi tärkeää kasvattaa tietopohjaa seurojen toiminnasta. Päätöksentekijät kaipaavat tietoa seurojen määristä, jäsenmääristä, toimintaan osallistuvien määristä, toiminnan laadusta, tuloista ja menoista sekä monista muista asioista. (Valtion liikuntaneuvosto, 2013.) Urheiluseuran taloudellinen toimivuus on hyvin keskeinen tekijä toiminnan jatkuvuuden ja kehityksen kannalta. Näin ollen on tärkeää, että seuran luottamushenkilöt saavat riittävästi tietoa seuran taloushallinnosta ja siihen liittyvistä tekijöistä. On hyvä muistaa, että yhdistymuotoisen urheiluseuran

luottamushenkilöillä on ankara vastuu seuran asioista. Luottamushenkilöiden vastuu koostuu kolmesta osasta: tarkoituksenmukaisuusvastuu, vahingonkorvausvelvollisuus ja rikosoikeudellinen vastuu. (Loimu, 2013, 82).

Aikaisemmissa yhdistysmuotoisten urheiluseurojen tutkimuksissa (mm. Mäenpää & Korkatti, 2012; Wicker & Breuer, 2011) suurimpia haasteita, joita seurat kohtaavat, ovat olleet vapaaehtoisten toimijoiden puute, toiminnan taloudellisten resurssien riittävyys sekä toiminnan olosuhteiden laatu. Taloudellisten resurssien voidaan katsoa olevan suoraan yhteydessä toiminnan olosuhteisiin. Hyvin hoidettu seuran hallinto ja talous mahdollistaa olosuhteiden kehittämisen. Toimiva ja avoin hallinto houkuttelee seuraan myös uusia toimijoita sekä tukijoita (Suomen Nuorisoyhteistyö, 2013). Mäenpää ja Korkatti huomioivat, että varsinkin talouteen liittyvät asiat kiinnostavat seuran ulkopuolisia toimijoita sekä myös monia viranomaisia. Valitettavasti resurssit ja urheilulliset tavoitteet ovat liian usein epätasapainossa, joka voi johtaa seurojen velkaantumiseen sekä jopa konkurssiin. (Mäenpää & Korkatti, 2012.)

Urheiluseuroista tehtyjä tutkimuksia löytyy lukuisia mutta useimmiten tutkimusten pääpainopiste on urheilullisessa toiminnassa eli esimerkiksi seuran jäsenten urheilullisessa menestyksessä ja valmennuksen laadussa. Taloudellista puolta on puolestaan tutkittu huomattavasti vähemmän, jota voidaan pitää erittäin tärkeänä toiminnan laatuun merkittävästi vaikuttavana osa-alueena. Seuran toiminta ja myös mahdollinen urheilullinen menestys on vahvasti riippuvaisia toiminnan resursseista. Tässä tutkimuksessa keskitytään urheiluseurojen talouteen ja pyritään kartoittamaan millaisella pohjalla sen perusteella urheiluseurat Suomessa toimivat.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa suomalaisten, yhdistysmuotoisten urheiluseurojen taloushallinnon tilaa ja vertailla sen eroavaisuuksia erilaisissa urheiluseuroissa. Tutkimuksessa selvitetään myös kuinka hyvin hallituksen puheenjohtajat tiedostavat hallituksen tehtävät ja vastuun. Tutkimus on suunnattu seurojen hallitusten puheenjohtajille. Tutkimuksen keskeisimmät kysymykset ovat:

- Millainen taloushallinnon nykytila on suomalaissa urheiluseuroissa?
- Miten taloushallinnon toimintamallit eroavat erilaisten urheiluseurojen välillä?
- Kuinka hyvin hallituksen tehtävät ja vastuu tiedostetaan puheenjohtajien keskuudessa?

Urheiluseuroilla on merkittävä rooli suomalaisessa yhteiskunnassa. Seurat tarjoavat kansalaisille mahdollisuuden urheilemiseen, liikkumiseen ja yhteistoimintaan. Tämän mahdollistamiseksi tarvitsemme urheiluseuroja, joiden toiminta on kestäväällä pohjalla. Usein seurojen resurssit ovat kuitenkin

niukat ja toiminta on jatkuvaa tasapainottelua kulujen ja tulojen välillä. Samalla pitäisi pystyä kehittämään seuran toimintaa ja myös menestyä urheilullisesti.

Tutkimuksessa pyritään löytämään ongelmakohtia, joita seurat kohtaavat toiminnassaan ja joita kehittämällä seurojen toimintaa voitaisiin saada taloudellisesti vakaammalle pohjalle. Ongelmakohtien havaitseminen ja niiden mahdollinen korjaaminen voi parantaa seuran toimintaa ja lisätä samalla myös ihmisten kiinnostusta osallistua seurojen toimintaan jäsenenä ja myös seuratoimijoina. Aikaisemmissa tutkimuksissa on noussut esille, että vapaaehtoisten sekä osaavien seuratoimijoiden rekrytointi on yksi suurimmista haasteista, joita urheiluseurat kohtaavat.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Urheilu- ja liikuntaseurojen välistä rajaa ei ole tarkasti määritelty. Voidaan kuitenkin ajatella, että urheiluseuralla tarkoitetaan seuraa, jonka jäsenet osallistuvat viralliseen kilpailutoimintaan seuran edustajina. Liikuntaseurojen toiminnassa pääpainopiste on ihmisten liikkumisessa ilman kilpailullista tarkoitusta. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan urheiluseuroihin eli seuroihin, jotka osallistuvat viralliseen kilpailutoimintaan Suomessa.

Mäenpään ja Korkatin (2012) arvion mukaan Suomessa on noin 15 000 urheiluseuraa. Suuren lukumäärän lisäksi seurojen toiminnassa on paljon eroja. Urheiluseurat voidaan luokitella yhdeksään eri seuratyyppeihin: lajin erikoisseura, yleisseura, huippu-urheiluseura, junioriurheiluseura, aikuisten kilpaurheiluseura, harrasteliikuntaseura, kylä- tai kaupunginosaseura, irrallinen ”kevytseura” sekä vammaisurheiluseura. Lisäksi on olemassa muita rekisteröityjä yhdistyksiä, joiden toimintaan kuuluu liikuntatoimintaa, mutta se ei ole niiden päätarkoitus. (Mäenpää & Korkatti, 2012, 17 – 21.)

Tässä tutkimuksesta rajataan pois huippu-urheiluseurat. Niiden toiminta on usein ammattimaista: taloudellisesti kohtalaisen suuri liikevaihto, päätoimisia työntekijöitä, urheilijoille maksetaan palkkaa tai muita merkittäviä etuuksia sekä lisäksi seuralla on lukuisia yhteistyökumppaneita (Mäenpää & Korkatti, 2012, 18). Huippu-urheilusta puhuttaessa voidaan puhua myös ammattiurheilusta. Huippu-urheiluseuroina pidetään tässä tutkimuksessa urheiluseuroja, joiden edustusjoukkueet osallistuvat lajiensa pääsarjoihin. Tutkimuksesta rajataan pois myös pienet, yhden joukkueen seurakkaat, joiden toiminta on hyvin pienimuotoista. Näiden kahden ääripään toiminta eroaa niin merkittävästi toisistaan, ettei niiden sisällyttäminen tähän tutkimukseen ole

mielekästä. Toimintaa on hankalaa vertailla, koska jo lähtökohdat ovat täysin erilaiset.

Tämä tutkimus keskittyy suomalaiseen joukkue-urheiluun. Keskittyminen joukkueurheiluun helpottaa tulosten vertailtavuutta sekä rajaa tutkimusjoukkoa. Tutkimukseen on valittu suomalaisia urheiluseuroja, joiden toiminta keskittyy pääasiallisesti jalkapalloon, jääkiekkoon, lentopalloon, koripalloon ja/tai salibandyyn. Näiden lajien toimintamallit ovat varsin samankaltaiset. Kilpaurheiluun osallistuvat seurat kuuluvat lajiliittoihin ja kilpailu tapahtuu pääsääntöisesti lajiliittojen järjestämissä sarjoissa. Joukkueet voivat osallistua myös erilaisiin turnauksiin ja tapahtumiin, mutta toiminnan painopiste on kuitenkin lajiliittojen alaisissa kilpasarjoissa.

1.3 Aikaisempaa tutkimusta

Pasi Mäenpää ja Sirpa Korkatti ovat laatineet SLU:n alaisuudessa raportin suomalaisten urheiluseurojen tilanteesta 2010-luvulla. Raportissa selvitetään haastattelujen avulla nykyistä urheilun ja liikunnan toimintaympäristöä sekä arvioidaan seuratoiminnan nykytilannetta. Haastateltavat ovat Mäenpään ja Korkatin mukaan hyvin seuratoimintaa tuntevia henkilöitä. Lisäksi raportin lähteinä käytetään muita tutkimuksia sekä erilaisia laji-, järjestö-, alue- ja kuntakohtaisia selvityksiä. (Mäenpää & Korkatti, 2012, 22.)

Seuratoimijoiden mukaan suurimmat haasteet seuratoiminnassa liittyvät talouteen, toiminnan olosuhteisiin sekä vapaaehtoisten toimijoiden puutteeseen (Mäenpää & Korkatti, 2012, 21). Samat teemat nousivat esille myös saksalaisille non profit -periaatteella toimiville urheiluseuroille tehdyssä tutkimuksessa, jossa Pamela Wicker ja Christoph Breuer tutkivat urheiluseurojen resurssihin liittyviä kysymyksiä. (Wicker & Breuer, 2011.) Myös Peter Taylor ym. havaitsivat tutkimuksessaan, että iso-britannialaisten urheiluseurojen haasteet ovat hyvin samankaltaisia. Haasteita tuottavat varsinkin pelaajien, jäsenien ja vapaaehtoisten rekrytointi, varainhankinta kasvaneisiin kuluihin sekä liikunta- ja toimipaikkojen ylläpito. (Taylor, Barrett ja Nichols, 2009, 45.)

Mäenpään ja Korkatin haastatteluissa esille nousi myös muita teemoja, joista olennaisimmat tämän tutkimuksen kannalta ovat seuran johtaminen ja kehittäminen sekä realistiset tavoitteet ja hyvä hallintotapa. (Mäenpää & Korkatti, 2012, 22.)

Seuran johtamisessa tarvitaan monenlaista osaamista. Johtamisessa tulisi huomioida itse urheilun lisäksi hallinto ja yhteisöllisyys. Rajallisilla resursseilla ja pääosin vapaaehtoistyöllä tulisi saada aikaiseksi yritysmäistä tehokkuutta. Lisäksi tulisi pyrkiä seuran jatkuvaan kehitykseen, tuntea toimintaympäristö sekä hoitaa suhteita seuran ulkopuolisiin sidosryhmiin. Urheiluseurojen toimintaan liittyy monia erilaisia tavoitteita, mikä tekee toiminnan arvioinnista monimutkaista (Cordery & Sinclair, 2013). Seurajohtaminen vaatii näin ollen

myös paljon aikaa. Urheiluseuroissa seuran kehittäminen sekä varsinainen seuran johtaminen ja hallinto jäävät hyvin usein urheilutoimintaan ja valmennukseen liittyvien asioiden varjoon. (Mäenpää & Korkatti, 2012, 22–23.)

Urheiluseurojen rajallisten resurssien tulisi olla tasapainossa urheilullisen menestyksen kanssa. Valitettavan usein urheiluseurat kuitenkin asettavat edustusjoukkueilleen liian kovia ja lyhytaikaisia tavoitteita. Tällöin kulut nousevat monesti tuloja suuremmiksi, joka johtaa seurojen velkaantumiseen sekä mahdollisesti jopa konkurssiin. Eräs haastettava tiivisti ongelman seuraavalla tavalla: ”Osa seuroista on elänyt kuin pellossa. Hyvää hallintotapaa tulee jalkauttaa entistä tehokkaammin.” Hyvän hallintotavan ei tulisi olla vain lakien ja säädösten mukaan toimimista, vaan sen tulisi olla avointa, moraalisesti hyväksyttävää sekä yhteisesti sovittua. (Mäenpää & Korkatti, 2012, 25.)

Varsinkin talouteen liittyvät asiat kiinnostavat myös seuran ulkopuolisia henkilöitä ja monia viranomaisia. Kiinnostus kasvaa varsinkin budjettien kasvaessa. Realistiset tavoitteet, hyvä johtaminen ja hyvä hallintotapa ovat tärkeässä roolissa siinä, ettei koko seurakenttä altistu raskaammalle hallintobyrokratialle sekä pikkutarkalle kontrollille. (Mäenpää & Korkatti, 2012, 26.) Tätä näkemystä tukevat myös Taylorin ja Barretin havainnot urheiluseuroista Iso-Britanniassa. Lisääntynyt byrokratia yleisellä ja yksilöllisellä tasolla tuottaa seuroille haasteita ja lisää työtä. (Taylor, Barrett ja Nichols, 2009, 45.)

Katie Misener ja Alison Doherty Western Ontarion yliopistosta ovat tutkineet non-profit periaatteella toimivien urheiluseurojen organisaationaalista kapasiteettia. Non-profit urheiluseurat ovat voittoa tavoittelemattomia, aatteellisia organisaatioita, joiden tarkoituksena on tuottaa ihmisille mahdollisuus osallistua urheilu- ja liikuntatoimintaan. Tällaisten organisaatioiden toiminta perustuu vahvasti vapaaehtoisuuteen. Misener ja Doherty käyttävät organisaation kapasiteetin määritelmänä Hortonin ym. (2003) määritelmää, jonka mukaan organisaation kapasiteetilla tarkoitetaan organisaation potentiaalia saavuttaa sen tehtävät ja tavoitteet. (Misener & Doherty, 2009, 457.) Hall ym. (2003) ovat todenneet, että yleishyödyllisen organisaation tulee tavoitteisiinsa päästäkseen kyetä hyödyntämään ja käyttämään organisaation erilaisia sisäisen pääoman voimavaroja.

Misenerin ja Dohertyn tutkimuksessa organisaation kapasiteetti on jaettu seuraaviin osa-alueisiin: henkilöstöresurssien kapasiteetti, taloudellinen kapasiteetti, suhteiden ja verkostojen kapasiteetti, infrastruktuurin ja prosessien kapasiteetti sekä suunnittelun ja kehittelyn kapasiteetti. Henkilöstöresurssit nähdään tutkimuksen mukaan tärkeimpänä urheiluseuran voimavarana. (Misener & Doherty, 2009, 469.) Hall ym. (2003) mukaan erilaiset organisaation kapasiteetit ovat kytköksissä toisiinsa, mikä korostaa organisaation kapasiteetin moniuloitteisuutta. Esimerkiksi henkilöresurssien puute sekä pitkäaikaisen, selkeän strategian puuttuminen vaikuttaa organisaation mahdollisuuteen harjoittaa taloudellista toimintaa ja näin ollen toteuttaa toiminnan kannalta olennaisia taloudellisia edellytyksiä. Osaamisen puute taloudellisissa asioissa

vaarantaa seuran taloudellisen kapasiteetin hyödyntämisen, joka on elinehto organisaation toiminnan kannalta.

Taloudelliseen kapasiteettiin liittyvinä haasteina tutkimuksessa nousi esille taloudelliseen suunnitteluun, talouden hallintaan sekä kirjanpitovelvollisuuteen liittyvät ongelmat. Useat hallituksen jäsenet mainitsivat haastatteluissa, että pitkäaikaisen taloudellisen suunnitelman puute vaikeuttaa organisaation toiminnan johtamista. (Misener & Doherty, 2009, 460.) Myös Allisonin (2001) löydökset Skotlannissa ovat samankaltaisia: urheiluseurojen taloudellinen toiminta ja osaaminen ovat usein liian heikkoa, jotta organisaation toiminta olisi riittävän tehokasta ja seuran kehittäminen olisi mahdollista. Monissa tutkimuksissa (Hall ym., 2003; Hou ym., 2003; Scott, 2003; Sharpe, 2006) on havaittu, että aatteellisissa urheiluseuroissa on suuri tarve hallituksen jäsenille, joilta löytyy riittävästi taloudellista osaamista.

Cnaan ja Kang (2010) havaitsivat puutteellisen osaamisen tiedonkeruussa ja sen analysoimisessa olevan kolmannen sektorin organisaatioiden suorituksen arviointia hankaloittava tekijä. Muita urheiluseuran suorituksen arviointiin liittyviä haasteita on havaittu olevan esimerkiksi monien erilaisten tavoitteiden päällekkäisyys, arvioinnin vaatimusten tuleminen organisaation ulkopuolelta (esimerkiksi lahjoittajilta) sisäisten tarpeiden sijaan, tuloksien havaitsemisen mahdollinen pitkäkestoisuus sekä datan keräyksen kustannukset (Cordery & Sinclair, 2013; Lyon & Arvidson, 2011; Aimers & Walker, 2008, Luke yms. 2013).

Organisaation prosessien kannalta on olennaista, että viestintä seuran sisällä ja myös sen ulkopuolelle toimii. Urheiluseuroissa tapahtuu paljon ei-formaalia viestintää ja toimintaa, mutta suurta tarvetta nähdään myös virallisille prosesseille ja operaatioille. Allison (2001) on havainnut, että johtaminen urheiluseuroissa perustuu useasti luottamukseen ja kokemukseen muodollisten sopimusten ja käytännesääntöjen sijaan. Muodolliset toimintamallit nähdään kuitenkin tärkeinä positiivisen ja tulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan tekijöinä. Virallinen raportointi eri tahojen välillä nähdään tärkeänä osana tehokasta seuratoimintaa. (Misener & Doherty, 2009, 476.)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee siten, että ensin määritellään tutkimuksen tavoitteet sekä teoreettinen viitekehys, jonka jälkeen seuraa varsinainen tutkimusosio, jossa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään tutkimukset keskeisimmät tavoitteet sekä esitellään aikaisempaa tutkimusta aiheesta. Toinen ja kolmas kappale käsittelevät tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys muodostuu urheiluseurasta yhdistyksenä sekä yhdistyksen taloushallinnosta.

Kappaleesta neljä alkaa varsinainen tutkimusosio. Siinä kerrotaan tutkimuksen varsinaisesta toteutuksesta, tutkimusmenetelmistä sekä aineistosta.

Viidennessä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset teemoittain ja kuudes kappale käsittelee tutkimuksen johtopäätöksiä. Kuudennessa kappaleessa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään näkemyksiä jatkotutkimustarpeista kyseiseen aiheeseen liittyen.

2 URHEILUSEURA YHDISTYKSENÄ

Heikki Halilan mukaan urheilu on rakennettu Suomessa kansaliikkeen varaan. Kehitys on ollut samanlaista myös esimerkiksi Ruotsissa. Tämän mukaisesti urheilun organisaatiot ovat olleet ja ovat edelleen pitkälti aatteellisia yhdistyksiä. Järjestörakenteessa yksityiset henkilöt kuuluvat urheiluseuraan ja seurat puolestaan lajiliittoon. Keskeisenä piirteenä on ollut urheiluseurojen joukkojärjestöluonne. Seurojen jäsenyys on ollut avointa sitä haluaville ja toisaalta urheilun harrastajien on tullut kuulua urheiluseuraan osallistuakseen kilpailutoimintaan. Tämänkaltainen rakenne on ollut Halilan mukaan itsestään selvänä pidetty organisoitumisen muoto urheilun järjestörakenteessa. Poikkeavia järjestelyjä ei yleensä ole ollut eikä sellaisia ole hyväksytty suomalaisessa urheiluelämässä. (Halila, 1999.)

Kuitenkin myös suomalaisessa huipputason joukkueurheilussa yhdistysmuodon rinnalle on noussut 1990-luvun loppupuolelta lähtien yhtiömuoto. Huipputason joukkueet ovat usein kaupallistuneita, eikä ole itsestään selvää voivatko he säilyttää yleishyödyllisen yhteisön aseman toiminnassaan. (SLU, 1999, 12.) Taloudellista toimintaa harjoittavan ammattilaisjoukkueen toimivuuden kannalta yhtiömuoto on kuitenkin yhdistysmuotoa toimivampi organisaatiomuoto varsinkin rahoituksen ja päätösvallan käyttämisen kannalta (Rauste, 1997, 307). Suomessa yhtiömuodossa toimivia urheiluseuroja löytyy lähinnä jääkiekosta, mutta niitä löytyy myös esimerkiksi jalkapallosta ja koripallosta.

Yhdistysmuoto on kuitenkin selkeästi suosituin organisoitumisen muoto suomalaisessa urheilutoiminnassa. Suomen perustuslain mukaan jokaisella on yhdistymisvapaus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kellä tahansa on oikeus perustaa yhdistys ja osallistua sen toimintaan. Yhdistystoiminta on täysin vapaaehtoista eikä ketään voida kieltää kuulumasta yhdistykseen tai pakottaa yhdistyksen jäseneksi. Yhdistyksen perustamista on kuitenkin rajoitettu kolmella tavalla. Ensinnäkään yhdistystä ei voida perustaa mikäli sen tarkoitus ja toiminta on hyvien tapojen vastaista. Myöskään sotilaalliseen tapaan järjestettyä yhdistystä ei saa perustaa. Kolmas rajoitus koskee ampumayhdistyksiä. Ampumayhdistyksen perustamiseen tarvitaan

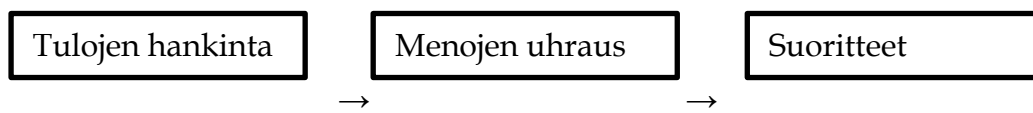
aluehallintoviraston lupa. (Loimu, 2013, 11–12.) Edellä mainittujen rajoitusten puitteissa kenellä tähänsä on mahdollisuus perustaa oma yhdistys.

Yhdistymisvapauteen liittyy olennaisesti myös yhdistysautonomia. Yhdistys voi esimerkiksi itse päättää jäsenistään. Viranomaisilla ei ole oikeutta puuttua yhdistyksen toimintaan tai olemassaoloon mikäli yhdistys noudattaa yhdistyslain määräyksiä. Yhdistyksen lakkauttaminen voi tapahtua vain tiukoin edellytyksin, jotka ovat laissa määrättyjä. Viranomaiset voivat lakkauttaa yhdistyksen vain mikäli:

- toiminta on lainvastaista
- toiminta ei ole hyvin tapojen mukaista
- yhdistys toimii vastoin sen omissa säännöissä määräämää tarkoitusta
- ampumayhdistyksellä ei ole asianmukaista toimintalupaa
- hallituksen puheenjohtaja ei asu Suomessa, eikä patentti- ja rekisterihallitus ole antanut siihen poikkeuslupaa (Loimu, 2013, 12–13.)

Yhdistyksellä tarkoitetaan useiden henkilöiden (vähintään kolmen) muodostamaa, pysyväksi tarkoitettua yhteenliittymää, joka perustuu jäsenten keskinäiseen sopimukseen. Yhteenliittymän tarkoituksena on yhteisten, varsinkin aatteellisten tarkoituserien tavoittelemine. (Riitesuo 2004.) Aatteellisuus tulee ymmärtää laajasti. Lain tarkoittama ”aatteellisuus” voi tarkoittaa esimerkiksi jäsenten edunvalvontaa (ammattiyhdistykset), harrastustoimintaa (urheiluseurat) tai hyväntekeväisyyttä (esimerkiksi Lastenklinikan kummit ry). Aatteellinen toiminta ei tarkoita välittömän taloudellisen hyödyn hankkimista tai pääasiallista taloudellista toimintaa. Yhdistys saa harjoittaa liiketoimintaa tietyin rajoituksin, mutta liiketoiminta ei saa olla sen pääasiallinen toimintamuoto. (Loimu, 2013, 10.) Voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen talousprosessia voidaan kuvata tulo – meno – mallilla. Toimintayksikkö eli esimerkiksi yhdistys hankkii resursseja tuottaakseen suoritteita. Toimintamallia voidaan verrata yrityksen meno – tulo – malliin, jossa yritys uhraa menoja tuottaakseen suoritteita ja saadakseen tuloja. Näitä teorioita voidaan kuvata seuraavalla tavalla (Nurminen, 1988, 17.):

Yhdistys (tulo-meno):



Yritys (meno-tulo)



Yhdistyksen päätösvalta kuuluu yhdistyslain mukaisesti yksiselitteisesti yhdistyksen jäsenille. Päätösvaltaa voi käyttää yhdistyksen kokouksessa, erillisessä äänestyksessä tai muilla tavoin toteutetussa äänestyksessä. Päätösvaltaa käytetään kollektiivisesti yhdistyksen kokouksissa. Yksittäinen

jäsen ei voi ilman erillistä valtuutusta päättää yhdistykseen vaikuttavista asioista. (Lydman ym. 2005, 226.) Äänioikeus kuuluu yhdistyksen jokaiselle jäsenelle ellei sitä ole evätty sääntöjen määräyksellä esimerkiksi kannatusjäseniltä tai jäsenmaksunsa laiminlyöneiltä (Loimu, 2013, 39).

Tietyissä tapauksissa jäsenten päätösvallan käyttäminen voi olla hankalaa, jos esimerkiksi yhdistys on jäsenmäärältään hyvin suuri. Tällöin yhdistyksen säännöissä voidaan määrätä päätösvallan käyttäjiksi jäsenten valitsemat valtuutetut. Päätösvalta voidaan siirtää valtuutetuille joko kokonaan tai osittain. Yhdistyslain 18 §:n 3 momentin mukaan valtuutettujen on käytettävä päätösvaltaa virallisessa kokouksessa, joten esimerkiksi postitse tapahtuvat äänestykset ovat kiellettyjä. Liittomuotoisissa rakenteissa päätösvaltaa voidaan käyttää myös liittoäänestyksissä. (Lydman, Alakare, Björklund, Kemppinen, Laaksonen & Leppä, 2005, 226–227.)

Yhdistystä ei ole välttämätöntä rekisteröidä mutta rekisteröinti muuttaa yhdistyksen luonnetta merkittävästi. Vain Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteriin rekisteröity yhdistys on oikeustoimikelpoinen. Rekisteröidyllä yhdistyksellä voi olla omaisuutta ja se voi tehdä sopimuksia yhdistyksen nimissä. Rekisteröidyn yhdistyksen jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yhdistyksen velvoitteista. (YhdL 6 §.) Rekisteröimätön yhdistys puolestaan ei ole oikeustoimikelpoinen. Tällaisen yhdistyksen nimissä tehdyistä sitoumuksista ovat vastuussa sitoumuksen tehneet henkilöt henkilökohtaisesti. (YhdL 58 §.)

2.1 Yhdistyksen perustaminen

Yhdistyksen perustamisen yhteydessä on laadittava perustamiskirja, jonka liitteenä ovat yhdistykselle laaditut säännöt. Vähintään kolmen jäsenen on allekirjoitettava perustamiskirja ja se on päivättävä. Perustamiskirjaa koskevat sisältövaatimukset ovat varsin yksinkertaiset. Siitä on kuitenkin tultava ilmi seuraavat asiat:

- 1) Allekirjoittaneet ovat perustaneet yhdistyksen.
- 2) Perustamiskirjaan liitetyt yhdistyksen säännöt on hyväksytty.
- 3) Allekirjoittaneet ovat liittyneet yhdistyksen jäseneksi.

Nykyisen yhdistyslain mukaan yhdistyksen sääntöjä ei tarvitse liittää perustamiskirjaan vaan riittää, että perustamiskirjassa on maininta sääntöjen laatimisesta ja niiden hyväksymisestä. (YhdL 7 §.)

Yhdistyslaki säätelee ne asiat, jotka yhdistyksen sääntöihin tulee aina kirjata. Yhdistyksen säännöissä on mainittava:

- 1) yhdistyksen nimi
- 2) yhdistyksen kotipaikkana oleva Suomen kunta
- 3) yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot

- 4) jäsenen velvollisuus suorittaa yhdistykselle jäsenmaksuja ja muita maksuja
- 5) yhdistyksen hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien sekä toiminnantarkastajien lukumäärä sekä toimintakausi
- 6) yhdistyksen tilikausi
- 7) milloin yhdistyksen hallitus ja tilintarkastajat sekä toiminnantarkastajat valitaan, tilinpäätös vahvistetaan ja vastuuvapaudesta päätetään
- 8) miten ja missä ajassa yhdistyksen kokous on kutsuttava koolle
- 9) miten yhdistyksen varat on käytettävä, jos yhdistys purkautuu tai se lakkautetaan
(YhdL 8 §.)

Yhdistys voi toimia rekisteröimättömänä tai se voidaan rekisteröidä patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin (YhdL 9:47.1 §). Rekisteröity yhdistys on oikeustoimikelpoinen, eli yhdistys voi tehdä ja hankkia sitoumuksia sekä toimia asianomaisena tuomioistuimessa. Rekisteröidyn yhdistyksen jäsenillä ei ole henkilökohtaista vastuuta yhdistyksen velvoitteista. (YhdL 1:6 §.)

2.2 Varainhankinta

Varainhankinnalla tarkoitetaan vakiintuneen käytännön mukaan toimenpiteitä, joilla yhteisö pyrkii hankkimaan varoja toiminnan rahoittamiseen. Kirjanpitolaki ei kuitenkaan määrittele varainhankinnan käsitettä täsmällisesti. Varainhankintaan ei yleensä liity vastasuoritusta tai sen suuruus on vähäinen tuloon verrattuna. (Perälä ym. 2010, 63.) Varainhankinta voi aiheuttaa yhteisölle myös kuluja, joten olennaista on tietää varainhankinnan nettotuotto. Nettotuoton jäädessä hyvin pieneksi on syytä tarkastella kriittisesti yhdistyksen tarkoituksenmukaisuuden periaatteen toteutumista. Tuloslaskelman tulee aina sisältää varainhankinnan tuotot ja kulut, jolloin voidaan nähdä myös nettotuotto. (Lydman ym. 2005, 74–76.)

Jäsenmaksut

Urheiluseurojen varainhankinnan tärkein keino on jäsenmaksut ja niistä saatavat tulot. Jäsenmaksu on tyypillisesti vuosittain maksettava suorite, joka oikeuttaa jäsenmaksun suorittajan olemaan yhdistyksen jäsen kyseisenä vuonna. Seuraavana vuonna maksetaan jälleen uusi jäsenmaksu. Jäsenmaksu voi olla joissain yhdistyksissä myös kerralla suoritettava velvoite, joka oikeuttaa maksun suorittajan seuran jäseneksi pysyvästi. Jäsenmaksut ovat hyvin usein urheiluseuran pääasiallinen rahoituksen lähde. (Wicker & Breuer. 2011; Taylor, Barrett ja Nichols, 2009, 45.)

Jäsenmaksun korottaminen on urheiluseuralle usein vaikea kysymys. Kyse on usein periaatteesta, ei siitä etteikö korotus olisi tarpeellinen tai etteikö seuran jäsenillä olisi siihen varaa. Koska jäsenmaksun korottamista pyritään usein välttämään, seurojen tulisi varoa myös jäsenmaksun laskemista, koska silloin korottamispaine tulevaisuudessa voi kasvaa. (Loimu, 2002, 85.)

Lahjoitukset ja avustukset

Lahjoitukset ovat vastikkeettomia, useimmiten myös kertaluontoisia eriä, joita seura voi saada yksityishenkilöiltä tai muilta yhteisöiltä, esimerkiksi yrityksiltä. Lahjoituksen ei välttämättä tarvitse aina olla rahamääräinen vaan se voi olla myös esimerkiksi työsuorite. Lahjoitukseen voi liittyä sen antajan määräämiä velvoitteita esimerkiksi lahjoituksen käyttöön liittyvissä asioissa. Lahjoituksen vastaanottajan tulee noudattaa näitä määräyksiä. (Perälä & Perälä, 2006, 261.)

Avustukset eivät varsinaisesti kuulu yhdistyksen varainhankintaan, mutta niillä on kuitenkin merkittävä rooli yhdistyksen rahoituksessa. Avustus eroaa lahjoituksesta siinä, että avustus on yleensä vuosittain toistuvaa ja siihen sisältyy yleensä hakemus tai sopimus. Avustuksia jakaa yleensä julkisyhteisöt, kunnat ja keskusjärjestöt, kun taas lahjoittajana toimii yleensä yksityinen henkilö tai yritys. (Perälä & Perälä, 2006, 264.)

Lahjoitukset ja avustukset tulee erottaa toisistaan tuloslaskelmassa. Avustuksia ei esitetä varainhankinnan ryhmässä vaan ne esitetään omalla rivillään. Erilaiset saadut avustukset esitetään käyttötarkoituksen mukaisella rivillä tuloslaskelmassa. (Perälä & Perälä, 2006, 265 – 267.)

Yritysyhteistyö

Yritysyhteistyöllä tarkoitetaan sponsorointia, joka on Vierroksen ym. mukaan rajatapaus varainhankinnassa. On vaikea määritellä selkeästi kuuluuko se lahjoitusten piiriin vai onko sponsorointi oma ryhmänsä. Sponsorituotot ovat yrityksen antamia lahjoituksia, joihin kuitenkin sisältyy odote vastapalveluksesta. Yleensä tämä tarkoittaa yrityksen logon painamista yhdistyksen vaatteisiin, kuten peliasuihin, sekä mahdollisesti myös yrityksen varusteiden käyttämisestä. Yritys maksaa sponsoroinnillaan näkyvyyttä itselleen. (Vierros ym. 2010, 54.)

Myyjäiset, arpajaiset ja keräykset

Myyjäiset tarkoittavat tilaisuutta, jossa seuran jäsenet myyvät esimerkiksi syötävää ja erikoistuotteita saadakseen seuralle lisätuloja. Myynnin ohessa on mahdollista markkinoida yhdistystä sekä harjoittaa muuta varainhankintaa. Myyjäisiä järjestettäessä on tärkeä huolehtia riittävästä tiedottamisesta sekä varmistua etukäteen mahdollisesti tarvittavista luvista kuten hygieniapassista.

Rekisteröidyt yhdistykset saavat järjestää arpajaisia, joiden tuotto käytetään yhdistyksen yleishyödyllisen toiminnan rahoittamiseen. Arpajaiset

voidaan järjestää esimerkiksi myyjäisten tai muiden tapahtumien ohessa. Pieniin arpajaisiin ei tarvitse erillistä lupaa, mutta suuremmissa tavara-arpajaisissa tulee olla viranomaisen lupa.

Myös rahankeräämiseen tarvitaan viranomaisen lupa. Keräyksellä pyritään saamaan vastikkeetonta tuloa, joko yhdistyksen yleiseen toimintaan tai tiettyä hanketta varten. Rahankeräyksessä tulee noudattaa rahankeräyslakia. (Loimu, 2002, 106–107.)

2.3 Yhdistyksen hallitus

Yhdistyksellä on oltava lakimääräisesti hallitus. Se on yhdistyksen ainoa pakollinen toimielin. Muiden toimielinten perustaminen on vapaaehtoista, mutta niille ei voida delegoida sellaisia hallituksen tehtäviä, jotka yhdistyslaki sille ehdottomasti määrää. Yhdistyksen hallituksella ei ole samanlaista yleistoimivaltaa kuin esimerkiksi osakeyhtiön hallituksella, vaan päätösvalta on yhdistyksen jäsenillä. (YhdL 35 §.) Hallituksen rooli on käyttää yhdistyksen toimeenpanovaltaa. Sen tulee hoitaa asioita huolellisesti lain, sääntöjen ja yhdistyksen päätösten mukaisesti. Hallituksen toimintaa sitovat Suomen lait. Tärkeimmät toimintaa koskevat lait ovat yhdistyslaki, verolait ja kirjanpitolaki. (Loimu, 2013, 46, 48.)

Yhdistyksen hallitukseen on kuuluttava vähintään kolme henkilöä ja yksi heistä tulee valita puheenjohtajaksi. Puheenjohtajaksi valittavan tulee olla yli 18-vuotias eikä hän saa olla edunvalvonnan alaisuudessa. Hallituksen koko ja toimikausi on kerrottava yhdistyksen säännöissä. Hallituksen jäsenen ei tarvitse olla välttämättä yhdistyksen jäsen. Yhdistyslain mukaisesti hallituksen jäsen ei saa osallistua sellaisen asian käsittelemiseen, jossa hänen oma etunsa voi mahdollisesti olla ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa. Esteellinen jäsen ei voi myöskään toimia päätöksen toimeenpanoon liittyvissä asioissa. (YhdL 37 §.; Loimu, 2013, 47.)

2.3.1 Lakisääteiset tehtävät

Yhdistyslaissa säädetään tietyt tehtävät, jotka kuuluvat aina hallituksen hoidettavaksi. Niitä ei kuitenkaan ole kovin monia, eivätkä ne vie hallituksen työajasta merkittävää osaa. (Loimu, 2013, 51.) Seuraavat lakimääräiset tehtävät kuuluvat hallitukselle:

- 1) huolehtiminen jäsenluettelon ylläpidosta
- 2) yhdistyksen kokousten koollekutsuminen
- 3) äänestyksen järjestäminen ja pöytäkirjan laatiminen
- 4) yhdistyksen lakisääteinen edustaminen esimerkiksi oikeudessa
- 5) kirjanpidon ja varainhoidon lainmukaisuuden varmistaminen

- 6) yhdistyksen omaisuuden luovuttaminen mahdollisessa konkurssitilanteessa
- 7) tilin- ja toiminnantarkastajan avustaminen
- 8) tilinpäätöksen hyväksyminen ja allekirjoittaminen. (YhdL.)

2.3.2 Muut tehtävät

Lakisääteisten tehtävien lisäksi hallitukselle kuuluu monia muita tehtäviä, jotka sen tulee vakiintuneen järjestökäytännön mukaan hoitaa. Tällaisia hallitukselle kuuluvia tehtäviä ovat:

- 1) yhdistyksen edustaminen, esimerkiksi laatimalla sopimuksia yhdistyksen nimissä
- 2) etulinjan eli muun muassa luottamusmiesten sekä tiedottajan tukeminen
- 3) päätösten toimeenpano, esimerkiksi toimintasuunnitelma ja talousarvio
- 4) juoksevien asioiden hoito
- 5) rahavarojen sekä muun omaisuuden hoito huolellisesti ja vastuullisesti
- 6) sisäinen valvonta ja johto
- 7) päätösten valvonta
- 8) yhdistyksen toiminnan kehittäminen (Tammela, 2013)

2.3.3 Hallituksen puheenjohtajan tehtävät

Hallituksen puheenjohtajalla on tärkeä rooli yhdistyksen toiminnassa. Puheenjohtajalla on suuri rooli hallituksen työskentelyssä sekä lisäksi yhdistyksen antamassa julkisuuskuva. Puheenjohtaja valitaan joko yhdistyksen tai valtuuston kokouksessa riippuen miten yhdistyksen säännöt siitä määräävät. Laissa määrättyjä tehtäviä puheenjohtajalla on vähän. Puheenjohtaja toimii yhdistyksen nimenkirjoittajana (voidaan määrätä yhdistyksen säännöissä myös toisin) sekä lisäksi hänen tulee allekirjoittaa yhdistysrekisteriin tehtävät ilmoitukset. (Loimu, 2013, 66 – 67.)

Lakisääteisten tehtävien lisäksi puheenjohtajalla on yleisen yhdistyskäytännön mukaisesti muita tehtäviä:

- 1) Puheenjohtaja johtaa hallitusta. Puheenjohtajan tehtävä on varmistaa, että hallitus työskentelee olennaisten asioiden parissa noudattaen lakia sekä yhdistyksen sääntöjä ja päätöksiä.
- 2) Puheenjohtaja vastaa yleensä luottamustoimisten ja päätoimisten toimihenkilöiden päivittäisjohtamisesta.
- 3) Puheenjohtajan tulee huolehtia, että hallituksen työskentelyssä katsotaan myös tulevaisuuteen. Yhdistyksen toimintaa tulisi pyrkiä kehittämään.

- 4) Puheenjohtaja vastaa yhteydenpidosta yhdistyksen sidosryhmiin, kuten esimerkiksi muihin saman alan järjestöihin, virkamiehiin ja toiminnan rahoittajiin.
- 5) Puheenjohtajan on hyvä osallistua myös käytännön töihin. Olemalla mukana käytännön työssä puheenjohtaja säilyttää paremmin kontaktin jäseniin ja voi näin paremmin tietää mitä jäsenet yhdistyksen toiminnalta toivovat. Tämä ei kuitenkaan ole yleensä mahdollista varsinkaan suurissa yhdistyksissä. (Loimu, 2013, 68–71.)

2.4 Hyvä hallintotapa

Yhdistyslaki sekä yhdistyksen itselleen laatimat säännöt ohjaavat yhdistyksen toimintaa. Hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan hallintojärjestelmää, jonka avulla johdetaan ja valvotaan organisaation toimintaa. Hyvän hallintotavan periaatetta käytetään lakien ja sääntöjen tukena, kun arvioidaan menettelyn hyväksyttävyyttä sekä yleisiä käyttäytymisnormeja. (Suomen Nuorisoyhteistyö, 2015.)

Hallituksen tehtävät sekä toimivallan jako kannattaa määritellä selkeästi, sillä se tehostaa hallinnon hoitamista, toiminnan ohjaamista sekä selkeyttää vastuukysymyksiä jäsenten ja toimihenkilöiden välillä. Hallitus voi jakaa tehtäviensä hallituksen jäsenten kesken tai delegoida valmistelua valiokuntien hoidettavaksi. Hallitus kuitenkin vastaa myös tällöin päätöksenteosta sille kuuluvissa asioissa sekä valvoo toimintaa. Hallituksen vastuu on kollektiivinen, eli kaikki hallituksen jäsenet ovat yhteisessä vastuussa sen toiminnasta. Hallituksen puheenjohtajan tehtävänä on johtaa hallitustyöskentelyä sekä valvoa toimihenkilöitä. Hän myös valmistelee hallituksen kokoukset ja huolehtii riittävästä tiedonkulusta hallituksen jäsenten välillä. (Suomen Nuorisoyhteistyö, 2015.)

Hallituksella onkin keskeinen rooli yhdistyksen toiminnan onnistumisessa ja lakien noudattamisessa. Hallituksen tulee toiminnassaan huomioida toimintaa koskevat lait sekä yhdistyksen säännöt ja päätökset. Hallituksen tulee edistää yhdistyksen tavoitteiden toteutumista ja edistää kaikkien yhdistyksen jäsenten yhteistä etua. Tämä edellyttää hallitukselta aktiivista otetta toiminnan valvomisessa sekä ohjaamisessa. Tehtävän toteuttamiseksi hallituksen jäsenillä tulisi olla riittävä määrä monipuolista ja laajaa osaamista sekä riittävästi aikaa yhdistyksen asioiden hoitamiseen. Yhteisöoikeudellisen periaatteen mukaisesti hallituksella on huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus. (Suomen Nuorisoyhteistyö, 2015.)

Riittävä tiedonsaanti yhdistyksen toiminnasta ja organisaatiosta on olennaista hallituksen toiminnan onnistumiselle. Hallituksen on saatava riittävästi ajankohtaista tietoa yhdistyksen toiminnasta ja taloudesta. Yhteneväiset tiedot hallituksen jäsenten välillä takaavat tasapuoliset

vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet. Hallituksen tulee myös itse huolellia riittävästä ja avoimesta viestinnästä eri tahojen välillä. Yhdistyslaki ei määrittele yksiselitteisesti hallituksen tiedonantovelvollisuutta, mutta se perustuu osittain yleiseen huolellisuus- ja lojaliteettiperiaatteeseen. Avoin ja selkeä viestintä vahvistaa luottamusta yhdistyksen toimintaa kohtaan. Avoimuus on houkutteleva tekijä myös uusien jäsenten ja tukijoiden kannalta. Yhdistyslaki ei määrittele yhdistyksen viestintää, mutta avoin viestintä on tärkeää luottamuksen kannalta. (Suomen Nuorisoyhteistyö, 2015.)

Hallituksen päätöksenteko tapahtuu hallituksen kokouksissa, jotka voidaan toteuttaa myös esimerkiksi sähköpostitse. Hallituksella on vapaus päättää työskentelystään sekä kokouskäytänteistään yhdistyksen sääntöihin mahdollisesti kirjattujen rajojen puitteissa. Kokouksesta tulee aina laatia pöytäkirja, joka numeroidaan ja säilytetään. Eriävät mielipiteet tulee kirjata pöytäkirjaan mikäli asianomainen niin haluaa. Luotettava päätöksenteon dokumentointi on tärkeää hallituksen jäsenten vastuun kannalta. (Suomen Nuorisoyhteistyö, 2015.)

Hallituksen jäsenellä tulisi olla yhdistyksen toimintaan liittyvää osaamista sekä myös riittävästi aikaa tehtävien hoitamiseen. Yhdistyksen toimihenkilöitä ei valita hallituksen jäseneksi, jotta hallitus voi toimia yhdistyksen edun mukaisesti tilanteesta riippumatta. Myös mahdolliset eturistiriidat tulee huomioida hallituksen jäseniä valittaessa. Luottamus ja avoimuus säilyvät parhaiten, kun mahdollisen esteellisyyden arviointi tehdään huolellisesti. (Suomen Nuorisoyhteistyö, 2015.) Yhdistyslaki määrittelee esteellisyyden tilanteeksi, jossa hallituksen jäsenen yksityinen etu voi olla ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa (YhdL 37 §.)

Suunnitelmallisuus ja toiminnan arviointi ovat olennaisia asioita yhdistyksen toiminnan sujuvuuden ja kehittymisen kannalta. Suunnitelmallisuus auttaa yhdistystä saavuttamaan sen itselleen asettamat tavoitteet. On tärkeää, että yhdistyksen jäsenistö hyväksyy suuntaviivat ja tavoitteet. Sitoutumista parantaa, jos jäsenet pääsevät osallistumaan toiminnan suunnitteluun. Mahdollisiin tulevaisuuden riskeihin tulisi pystyä varautumaan etukäteen ja paras keino siihen on aktiivinen suunnittelu ja arviointi. Hyvän hallintotavan arviointi kuuluu hallitukselle ja samalla hallituksen tulee arvioida myös omaa toimintaansa. (Suomen Nuorisoyhteistyö, 2015.)

2.4.1 Rikokset seura- ja järjestötoiminnassa

Seura- ja järjestötoiminnassa tapahtuvat rikokset liittyvät usein sen talouteen. Lähes kaikkien urheiluseurojen toiminnan turvana toimivat erilaiset julkiselta vallalta saatavat avustukset, joiden suuruus perustuu toiminnan laajuutta mittaviin tunnuslukuihin. Tällaisia tunnuslukuja ovat esimerkiksi seuran jäsenmäärä sekä järjestettyjen liikuntatilaisuuksien lukumäärä. Anomusta laatiessa voi syntyä kiusaus parannella tunnuslukuja ja näin ollen mahdollisesti suurentaa avustusten määrää. Mikäli väärä tieto olennaisesti vaikuttaa avustusten saantiin ja määrään puhutaan avustuspetoksesta, josta voidaan määrätä sakkoja tai jopa vankeutta. Avustuksia saataessa tulee myös muistaa,

että ne tulee käyttää siihen tarkoitukseen johon avustukset ollaan alun perin myönnetty. Olli Rauste (1997) mainitsee esimerkiksi tilanteen, jossa junioritoimintaan myönnettyjä avustuksia siirrettään seuran edustusjoukkueen käyttöön ilman avustuksen antajan lupaa. (Rauste, 1997, 827–828.)

Kirjanpitolaki velvoittaa urheiluseurat pitämään kirjaa niiden tilitapahtumista. Kirjanpidon laiminlyöminen on rangaistava teko. Myös kirjanpidon vääristely, hävittäminen ja vahingoittaminen ovat kirjanpitorikoksia, joista voi seurata sakkoa tai maksimissaan 2–3 vuotta vankeutta riippuen siitä onko teko ollut tahallinen vai onko se aiheutunut törkeästä huolimattomuudesta. (Rauste, 1997, 829.)

2.5 Vastuukysymykset

Rekisteröity yhdistys toimii oikeushenkilönä ja voi näin ollen joutua korvausvelvollisuuteen yhdistyksen jäsenen tai ulkopuoliseen henkilöön aiheutuneeseen vahinkoon. Yhteisövastuun periaatteita noudattaen yhdistys voi joutua rajoitetusti myös rikosoikeudelliseen vastuuseen. (Lydman ym. 2005, 249.) Varsinaisen yhdistyksen lisäksi myös sen toimi- ja luottamushenkilöillä on tärkeä vastuu yhdistyksen toiminnasta.

2.5.1 Luottamushenkilöiden vastuu

Luottamustehtävän vastaanottaminen ei ole pakollista missään yhdistyksessä. Ehdokkuudesta voi kieltäytyä ilman perusteluja. Ketään ei saa myöskään valita luottamustehtävään henkilön itsensä tietämättä. Näin tapahtuneen valinnan voi halutessaan perua ilmoittamalla siitä hallituksen puheenjohtajalle. Luottamushenkilöillä on kolmesta osa-alueesta koostuva ankara vastuu eikä sitä voi kiertää. Luottamushenkilöiden vastuu koostuu seuraavista osista: tarkoituksenmukaisuusvastuu, vahingonkorvausvelvollisuus ja rikosoikeudellinen vastuu. (Loimu, 2013, 82.)

Tarkoituksenmukaisuusvastuu tarkoittaa, että luottamushenkilöön luotetaan hänet valittaessa ja mikäli luottamus jostain syystä loppuu henkilö voidaan erottaa toimestaan koska tahansa. Erottaminen ei vaadi väärinkäytöstä tai laiminlyöntiä. Luottamuksen menettäminen riittää perusteeksi erottamiseen. Erottamispäätöksen tekee sama toimielin, joka luottamushenkilön on alun perin valinnut. Yhdistyksen kokouksella on mahdollisuus erottaa hallituksen jäsen, tilintarkastaja tai toiminnantarkastaja. Sihteerin ja taloudenhoitajan erottamisesta vastaa tavallisesti yhdistyksen hallitus. (Loimu, 2013, 82.)

Yhdistyksen luottamushenkilöillä on yhdistyslain 39 §:n mukaisesti myös *vahingonkorvausvelvollisuus*. Tämä koskee pelkästään hallituksen jäseniä sekä muita yhdistyksen toimihenkilöitä. Pelkästään jäsenoikeuksiaan käyttämällä ei yhdistyksen jäsentä voida laittaa vastuuseen. (Lydman ym. 2005, 249.) Mikäli hallituksen jäsen tai yhdistyksen toimihenkilö on aiheuttanut toiminnallaan vahingon tahallaan tai huolimattomuudellaan, on hän velvollinen korvaamaan

vahingon yhdistykselle. Huolimattomuus voi tarkoittaa esimerkiksi asiantuntemattomuutta tai piittaamattomuutta. Vahingon johtuessa useamman henkilön toiminnasta on jokainen velvollinen vastaamaan vahingosta sekä omasta että toisensa puolesta. Jos joku syyllisistä ei ole kykeneväinen korvaamaan osuuttaan vahingoista, muut ovat velvollisia korvaamaan vahingot hänenkin puolestaan. (Loimu, 2013, 83.) Sellaisia tilanteita, jossa hallituksen jäsen on joutunut korvausvelvolliseksi, on kohtuullisen vähän (Perälä & Perälä, 2006, 337). Seuraavassa esitellään yksi urheiluseuran hallituksen jäsenten vastuuta käsittelevä oikeustapaus:

”Urheiluseuran hallituksen alaisuuteen oli asetettu jaostoja, joista yhdelle olivat kuuluneet seuran varainhankinta ja –hoito yhdessä palkatun toiminnanjohtajan kanssa. Hallituksen puolesta sen puheenjohtaja oli valvonut jaoston toimintaa. Seuran jätettyä suorittamatta valtiolle ennakonpidätystä ja työnantajan sosiaaliturvamaksua hallituksen puheenjohtajana ja sanotun jaoston jäsenenä toimineet hallituksen jäsenet velvoitettiin korvaamaan valtiolle näin heidän tuottamuksestaan aiheutunut vahinko.” (KKO taltio 3398/1987)

Luottamushenkilöillä on lisäksi myös rikosoikeudellinen vastuu. Syyllistyessään rikokseen yhdistystä vastaan, hallituksen jäsen tai toimihenkilö on rikosoikeudellisessa vastuussa toiminnastaan. Seurauksena rikoksesta voi olla sakkoja tai vapausrangaistus. (Loimu, 2013, 83.)

2.6 Urheiluseurat osana kolmatta sektoria

Yhdistysmuotoisten urheiluseurojen katsotaan kuuluvan niin sanottuun kolmanteen sektoriin. Kolmannella sektorilla (nimityksiä myös vapaa kansalaistoiminta ja vapaaehtoissektori) tarkoitetaan yleisimmin kansalaisyhteiskunnan järjestöjä ja säätiöitä. Sitä pidetään erillisenä yhteiskunnan osana ensimmäisestä sektorista eli markkinoista ja yritys-elämästä sekä toisesta sektorista eli valtiosta ja julkisesta sektorista. Neljäntenä sektorina pidetään perhettä, kotitalouksia ja intiimejä suhteita. Sektorit edustavat kohtuullisen itsenäisiä sosiaalisen todellisuuden osa-alueita ja niiden toiminnan nähdään perustuvan niiden erityisiin ominaispiirteisiin ja niihin perustuvaan logiikkaan. (Konttinen, 2015.)

Kolmannen sektorin erityislaatuja kuvatessa voidaan käyttää ei-voittoa tavoittelevan kansalaistoiminnan ja vapaaehtoisuuden määritelmiä. Järjestäytynyt kansalaistoiminta määräytyy arvo- ja intressiperustaltaan kansalaisten vapaaehtoisten keskustelujen ja yhteenliittymien varaan. Kolmannen sektorin organisaatiot ovat kokonsa ja toimintojensa perusteella hyvin erilaisia. Yleisesti kolmannen sektorin toimijoihin luetaan muun muassa urheiluseurat, virkistysyhdistykset, paikallisyhdistykset, avustusjärjestöt, ammattilliset järjestöt, erilaiset hyvinvointiorganisaatiot sekä avustussäätiöt.

Myös kirkkojen katsotaan kuuluvan kolmannen sektorin toimijoihin. (Konttinen, 2015.)

John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project -tutkimushankkeen mukaan kolmannen sektorin tai non-profit sektorin osatekijöitä ovat (Helander 1998, 53 – 55; Salamon & Anheier 1992):

1. *Institutionalisoituneisuus* tai rakenteellisuus, joka tulee ilmi esimerkiksi yhdistysrekisterijäsenyytenä.
2. *Oikeudellinen yksityisyys*, joka erottaa kolmannen sektorin toimijat julkisista viranomaisista. Kolmannen sektorin toimijat ovat juridisesti katsottuna yksityisoikeudellisia.
3. *Non-profit periaate*, joka erottaa kolmannen sektorin liiketoimintasektorista. Kolmannen sektorin toimija voi harjoittaa taloudellista toimintaa jossain määrin mutta sen tavoitteena ei ole voiton tuottaminen organisaation omistajille tai johtajille. Hankitut varat käytetään organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen.
4. *Itsehallinnollisuus* eli kolmannen sektorin toimijalla on oikeus ja edellytykset valvoa omaa toimintaansa. Tällä erotetaan varsinaiset kolmannen sektorin toimijat niistä, joiden päätöksenteko tai aktiviteetit ovat merkittävästi ulkopuolisen tahon kuten toiminnan rahoittajan ohjattavana.
5. *Vapaaehtoisuus* tarkoittaa ennen muuta sitä että kolmannen sektorin organisaatiot perustuvat tahdonalaiselle jäsenyydelle. Vapaaehtoisuudella viitataan usein myös toiminnan resurssien perustamiseen lahjoituksiin ja vapaaehtoiseen työpanokseen muiden varainhankintamuotojen ja palkatun henkilökunnan työpanoksen sijaan.

Taulukko 1 Kolmannen sektorin organisaatiot Suomessa rakenteellis-operationaalisen määritelmän mukaan. (Helander, 1998, 62.)

Kolmannen sektorin ytimen organisaatiotyypit	Kolmanteen sektoriin laajassa mielessä kuuluvia organisaatiotyyppjä
Järjestöt	Organisoitumattomat oman avun ryhmät
-yksityisoikeudelliset yhdistykset	Toimintakeskukset
-muutamit julkisoikeudelliset yhdistykset	Kumppanuusyhtiöt
Säätiöt	Julkisoikeudelliset yhdistykset
Muutamit uusosuustoiminnalliset muodostumat	Kirkot
	Poliittiset puolueet

Keskeisiä nykyään kolmatta sektoria koskevia kysymyksiä on kolmannen sektorin omaehtoisuuden säilyminen käynnissä olevien muutosten aikana. Kolmannen sektorin alueiden taloudellisten ja hallinnollisten määreiden

vahvistumiseen on olemassa paineita. Järjestökentän sisäisiä toimintoja halutaan tehostaa, ja lisäksi valtionhallinnon näkökulmasta toimintoja halutaan ratalisoida. Ratalisointi voi olla yhtenä rahoitustuen ehtona. Lisäksi yrityssektori työntyy aiempaa vahvemmin kolmannen sektorin alueelle. Nämä jännitteet näkyvät tänä päivänä järjestöjen verotusta ja yleishyödyllisyyttä määriteltäessä. (Konttinen, 2015.) Näiden uusien tendenssien myötä nykyään käytetään myös käsitettä *uusi kolmas sektori*. Kolmatta sektoria määritellään yhä enemmän julkisen ja yksityisen sektorin odotuksien mukaisesti.

Taulukko 2 Perinteinen ja kolmas sektori. (Pyykkönen, 2015.)

Keskeiset piirteet	Perinteinen kolmas sektori	Uusi kolmas sektori
Toiminnan tarkoitus	ryhmän etujen ajaminen ja toiminnan järjestäminen ko. ryhmälle	palveluiden/tavaroiden tuottaminen ja myyminen sekä työllistäminen
Suhde julkiseen sektoriin	tapauskohtainen	osa julkista palvelurakennetta
Taloudellinen toiminta	ei-liikevoittoa tuottava, mahdolliset tuotot organisaation toimintaan	liikevoiton tavoittelu
Juridinen muoto	rekisteröity yhdistys	rekisteröity yhdistys, säätiö, sosiaalinen yritys
Työntekijöiden enemmistö	vapaaehtoisia	palkattuja asiantuntijoita

3 YHDISTYKSEN TALOUSHALLINTO

Yhdistyksen taloudellista toimintaa ohjaavat seuraavat lait:

- yhdistylaki 26.5.1989/504
- kirjanpitolaki 30.12.1997/1336
- tilintarkastuslaki 13.4.2007/459
- tuloverolaki 30.12.1992/1535
- arvonnlisäverolaki 30.12.1993/1501

Yhdistyksien taloushallinnot eroavat toisistaan talouden laajuuden ja myös resurssien suhteen. Yhteisen lainsäädännön avulla pyritään kuitenkin turvaamaan tasapuoliset ja avoimet toimintamahdollisuudet yhdistyksille sekä tarvittavan informaation jakaminen yhdistyksen sidosryhmille. Taloushallinnossa tulee noudattaa lainsäädännön vaatimuksia. Kirjanpitolaisissa (1336/1997) on määrätty, että yhdistykset ovat velvollisia kirjanpitoon. Taloushallinto tuottaa myös informaatiota yhdistyksen sisäisen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. (Riikonen & Siisiäinen, 2002, 100.) Yhdistyksen talouden tulee olla mukana seuran toiminnan suunnittelussa, päätöksenteossa sekä päätösten toteuttamisessa eli varsinaisessa seuratoiminnassa ja lisäksi myös toiminnan seurannassa. Taloushallinnolla on keskeinen rooli yhdistyksen toiminnassa, sillä taloudellinen pohja toimii perustana koko yhdistyksen toiminnalle.

Yhdistyksen hallitus on yleisvastuussa talousasioiden hoidosta. Hallitus huolehtii, että talousasiat hoidetaan lakien ja asetusten mukaisesti. Talousasioiden käytännön hoitoon hallitus nimittää talouden- tai rahastonhoitajan, kassanhoitajan, kirjanpitäjän sekä muut toimihenkilöt. Talousasioiden kanssa toimivien henkilöiden tulee olla luotettavia ja täysivaltaisia. (Loimu, 2013, 87.)

3.1 Taloushallinnon osa-alueet

3.1.1 Kirjanpito ja tilinpäätös

Kirjanpidon tarkoituksena on antaa luotettava kuva toiminnan tuotoista ja kustannuksista sekä niistä seuraavasta toiminnan taloudellisesta tuloksesta. Kirjanpidon pohjalta luodaan myös kuva yhdistyksen taloudellisesta asemasta. Jokaisella rekisteröidyllä yhdistyksellä tulee olla oma kahdenkertainen kirjanpito. (Loimu, 2013, 88–89.) Kirjanpidossa pidetään erillään talousyksikön tulot, menot, pääomat ja omaisuudet. Kirjanpito tuottaa informaatiota talousyksikön taloudesta ulkoisen ja myös sisäisen päätöksenteon, suunnittelun ja valvonnan tueksi. (Perälä, 2006, 37.)

Yhdistyksen on noudatettava toiminnassaan hyvää kirjanpitolautakunnan lausuntojen mukaisesti. Yhdistyksen tilikauden tulee olla pituudeltaan 12 kuukautta ylimenokausia lukuunottamatta. Yhdistyksen on pidettävä selkeää ja riittävästi eriteltyä tilikarttaa. Kirjanpitomerkintöjen tulee perustua päivättyihin ja numeroituihin tositteisiin, joiden avulla tapahtumat voidaan todentaa. Kirjanpitomerkinnät tulee tehdä selkeästi ja pysyvästi ja kirjanpitoaineisto tulee säilyttää vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisestä. (Loimu, 2013, 89.)

Yhdistyksen on laadittava jokaiselta tilikaudelta tilinpäätös ja sen laadinta on hallituksen vastuulla. Yleensä sen käytännössä tekee kirjanpitäjä. Tilikausi on pituudeltaan 12 kuukautta pois lukien ylimenoajat. (Loimu, 2013, 90.) Tilinpäätös perustuu tilikauden kirjanpitoon. Kirjanpito päätetään tilinpäätöksessä tuloslaskelmaan ja taseeseen. Tilinpäätöksen asiakirjojen ja niiden liitteiden on oltava selkeitä ja niiden tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus. Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen tarkoituksena ja vaatimuksena on antaa oikea ja riittävä kuva kirjanpitovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tarvittavat lisätiedot on annettava liitetietoina tilinpäätöksen osana. (Lydman ym. 2005, 13.)

Taulukko 3 Yhdistyksen tilinpäätöksen osa-alueet. (Lydman ym. 2005, 13.)

Tuloslaskelma	Mistä tulos muodostuu
Tase	Taloudellinen asema tilinpäätöspäivänä
Liitetiedot	Täsmentää tuloslaskelmaa ja tasetta
Vertailutiedot	Vertaaminen edelliseen vuoteen
Rahoituslaskelma	Rahan liikkeet tilikaudella (ei pakollinen)
Toimintakertomus	Tilikauden toiminnan kuvaaminen (ei pakollinen)

Aatteellisille yhteisöille löytyy oma tuloslaskelman kaava kirjanpitoasetuksesta. Yhdistykset ovat kuitenkin toiminnaltaan hyvin erilaisia, joten kaavaa voidaan pitää pohjana, jota täydennetään yhdistyksen tarpeiden mukaisesti. Tuloslaskelmassa tulee esittää tilikauden tuotot ja kulut. (Tomperi,

2011, 131.) Tuloslaskelmaan kuuluvat tuotot ja kulut on esitettävä riittävän eriteltynä joko tuloslaskelmassa tai sen liitteissä riittävän ja oikean kuvan antamiseksi tilikauden toiminnasta ja tuloksen muodostumisesta (Vierros ym. 2010, 43). Yhdistykset noudattavat taseessaan kirjanpitoasetuksessa (KPA 1:6 §) esitettyä tasekaavaa, joka on tarkoitettu kaikille kirjanpitovelvollisille.

3.1.2 Tilin- ja toiminnantarkastus

Tilintarkastaja on ammattitilintarkastaja, joka on suorittanut joko KHT- tai HTM-tutkinnon. Toiminnantarkastaja on puolestaan maallikkotilintarkastaja kenellä ei ole tilintarkastajan pätevyyttä. Yhdistyksen on valittava itselleen tilintarkastaja, jos vähintään kaksi seuraavista ehdoista täyttyy:

- 1) yhdistyksen taseen loppusumma yli 100 000 euroa
- 2) liikevaihto yli 200 000 euroa
- 3) työsuhteessa keskimäärin vähintään kolme henkilöä (lasketaan henkilötyövuosina).

Jos yhdistys täyttää korkeintaan yhden näistä ehdoista, yhdistys voi valita toiminnantarkastajan. Yhdistyksen rahoittaja voi vaatia tilintarkastajaa, mutta vaatimusta ei ole pakko noudattaa. Tällöin yhdistyksen riskinä voi tosin olla rahoituksen menettäminen. Tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan on oltava riippumaton suhteessa yhdistykseen ja sen vastuuhenkilöihin. Tarkastaja ei voi näin ollen olla esimerkiksi yhdistyksen hallituksen jäsen tai hänen perheenjäsenensä. (Loimu, 2013, 108–110.)

Tarkastajan tehtävänä on tarkastaa yhdistyksen talous sekä hallinto. Tarkastuksessa ei keskitytä pelkästään kirjanpitoon ja tilinpäätökseen vaan kohteena on koko yhdistyksen hallinto. Tarkastuksessa tulee selvittää seuraavat asiat:

- 1) yhdistyksen kokoukset
- 2) hallituksen toiminta
- 3) käteiskassa
- 4) pankkitilit
- 5) vieras pääoma
- 6) oma pääoma
- 7) palkat ja sosiaalikulut
- 8) varsinainen kirjanpito
- 9) muut asiat (esim. talousarviot, arvopapereiden hoito, vakuutukset)

Varsinaisen tilintarkastuksen lisäksi tarkastajan tulee suorittaa ajoittaisia valvontatarkastuksia. Niissä voidaan tarkastaa esimerkiksi kirjanpidon hoitaminen, tositteiden hyväksyttävyyden sekä kassan ja pankkitilien saldojen yhteneväisyys kirjanpidon kanssa. (Loimu, 2013, 111–112.)

3.1.3 Maksuliikenteen hoito

Kirjanpiton merkinnät perustuvat aina tositteisiin. Tositteiden tulee olla päivättyjä sekä myös numeroituja. Tositteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan: menotositteet ja tulotositteet. Menotositteesta tulee näkyä menon syy (esimerkiksi tavara tai työsuoritus), menon suuruus sekä kenelle suorite on maksettu ja milloin. Laskujen ja kuittien tulee olla alkuperäisiä. Tulotositteessa puolestaan on luettava tulon syy (esimerkiksi jäsenmaksu tai avustus) sekä määrä, ajankohta sekä maksun suorittaja eli keneltä raha on tullut. Myös mahdollisista menojen tai kulujen siirtämisestä kirjanpidossa tulee aina laatia tosite, josta ilmenee siirron tekijä, syy sekä mistä ja mihin erä siirretään. (Kirjanpitolaki 5 §.)

Esimerkiksi jäsenmaksuja periessä olisi hyvä, että maksu tapahtuisi pankkitilin kautta, koska silloin tositteeksi saadaan pankin tosite. Jos tämä ei onnistu, tulee tosite tehdä jollain toisella tavalla, esimerkiksi kuittivihkon tai kassakoneen avulla. (Yhdistyksen talous ja kirjanpito, 2013.)

Yhdistys määrää säännöissään millä tavalla tositteet tarkastetaan ja hyväksytään. Taloudenhoitaja vastaa yleensä kirjanpidosta, jolloin tositteiden hyväksyminen on usein puheenjohtajan tehtävä. Tilikauden tositteet tulee säilyttää vähintään kuusi vuotta tilikauden päättymisen jälkeen. Tämä edellyttääkin huolellista tositteiden järjestämistä sekä tallentamista. Myös käteiskassasta tulee pitää kirjaa kirjaamalla tulot ja menot kassakirjanpitoon selkeästi. (Yhdistyksen talous ja kirjanpito, 2013.)

3.1.4 Toimintasuunnitelma ja budjetti

Toimintasuunnitelma on työkalu, joka ohjaa yhdistyksen toimintaa ja taloutta. Toimintasuunnitelma laaditaan aina seuraavalle tilikaudelle, ennen tilikauden alkamista. Sen lähtökohtana toimivat yhteisön säännöt ja toiminnan tavoitteet. Yksi hallituksen tärkeimmistä tehtävistä onkin yhdistyksen tavoitteiden asettaminen. Selkeät tavoitteet helpottavat toimintasuunnitelman laatimista, koska silloin tiedetään mitä yhdistyksen toiminnalla halutaan saavuttaa. Hallitus kuitenkin harvoin työstää suunnitelmaa käytännössä vaan käytäntötoteutuksesta vastaa tyypillisesti yhdistyksen operatiivinen johto, joka valmistelee suunnitelman hallituksen käsittelyä varten. Toiminnan rahoituksen kannalta olisi ehdottoman tärkeää, että toimintasuunnitelma laadittaisiin yhdessä tulos- ja rahoitusbudjetin kanssa. (Perälä & Perälä, 2006, 275–276.) Kari Loimun (2002) näkemyksen mukaan talousarvioiden laadinnassa tukeudutaan kuitenkin liian usein pelkästään edellisen vuoden tilinpäätökseen, eikä seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa huomioida näin ollen riittävästi.

Budjetti eli talousarvio on laskelma toimintasuunnitelmaan liittyvistä menoista ja niiden rahoituksesta. Budjetissa arvioidaan tulevan tilikauden tuotot, kulut sekä rahoitustapahtumat. Budjetilla on tärkeä rooli yhdistyksen johtamisessa, sillä se toimii tehokkaana apuvälineenä valtuuksien ja toimivallan jakamisessa sekä taloudellisen toiminnan valvonnassa. Budjetin avulla voidaan

arvioida esimerkiksi tulevien jäsenmaksujen suuruutta, anottavia avustuksia sekä mahdollisesti jaettavia apurahoja. Tyypillisesti avustuksia jakavat tahot vaativat nähdä talousarvion ennen avustuspäätöstä. (Perälä & Perälä, 2006, 276.)

Budjetti sisältää yleensä kaksi erillistä osa-aluetta: tulosbudjetin ja rahoitusbudjetin. Tulosbudjettiin laaditaan arvio tilikauden aikana tulevasta tuotoista ja kuluista. Niiden erotus muodostaa tilikauden tuloksen, jonka voittoa tavoittelemattomilla aatteellisilla yhteisöillä tulisi olla tyypillisesti nollatulos. Mikäli yhdistys kuitenkin joutuu lyhentämään esimerkiksi ulkopuolisia lainojaan tai sen suunnitelmissa on investointeja, tulosbudjetin tulisi olla ylijäämäinen. Rahoitusarvioon eli rahoitusbudjettiin kirjataan puolestaan arvio rahavarojen kehityksestä sekä niiden riittävyys tulossa oleviin kassastamaksuihin. Rahoitusbudjetin avulla pyritään turvaamaan, että rahavarat riittävät yhdistyksen pyörittämiseen toimintasuunnitelman tavoitteiden mukaisesti. (Perälä & Perälä, 2006, 277 – 278.)

3.1.5 Toimintakertomus ja rahoituslaskelma

Kirjanpitolain mukaan tilinpäätökseen on liitettävä toimintakertomus mikäli kirjanpitovelvollinen on ylittänyt päättäneellä tilikaudella sekä sitä edeltäneellä tilikaudella vähintään kaksi seuraavista kirjanpitolain 9 § 2 momentissa määritellyistä rajoista:

- 1) liikevaihto tai vastaava tuotto yli 7 300 000€
- 2) taseen loppusumma yli 3 650 000€
- 3) palveluksessa on keskimäärin yli 50 ihmistä. (KHT-yhdistys, 2007, 164.)

Yhdistyslaki ei anna omia määräyksiä toimintakertomuksesta, mutta yhdistys voi omissa säännöissään asettaa määräyksiä toimintakertomukseen liittyen. Mikäli yhdistyksen säännöissä määrätään toimintakertomus laadittavaksi, se tulee laatia vaikka kirjanpitolaki ei sitä edellyttäisikään. Toimintakertomuksen tarkoituksena on antaa tuloslaskelmaa, tasetta ja liitetietoja tukevaa informaatiota seuran toiminnasta. Nämä osa-alueet muodostavat kokonaisuuden, joka antaa yhdistyksen toiminnasta ja taloudellisesta tilanteesta kirjanpitolain edellyttämän riittävän ja oikean kuvan. (KHT-yhdistys, 2005, 156 – 157.)

Vapaaehtoisesti toimintakertomuksen laativan yhdistyksen tulee esittää toimintakertomuksessaan tilikauden olennaiset tapahtumat (esimerkiksi toiminnan laajentaminen tai suuri investointi), olennaiset tapahtumat tilikauden jälkeen ennen tilinpäätöksen allekirjoittamista, arvio tulevaisuuden näkymistä sekä selvitys tutkimus- ja kehitystoiminnasta. Vapaaehtoisessa toimintakertomuksessa ei tarvitse arvioida merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä tai taloudellista asemaa ja tulosta. Siihen ei tarvitse myöskään sisällyttää liiketoiminnan, taloudellisen aseman tai tuloksen kannalta olennaisia tunnuslukuja eikä selvitystä henkilöstöstä. Lain mukaan vapaaehtoinen, yhdistyksen säännöissä kuitenkin määrätty toimintakertomus nimetään tyypillisesti vuosikertomukseksi tai yhdistyksen sääntöjen

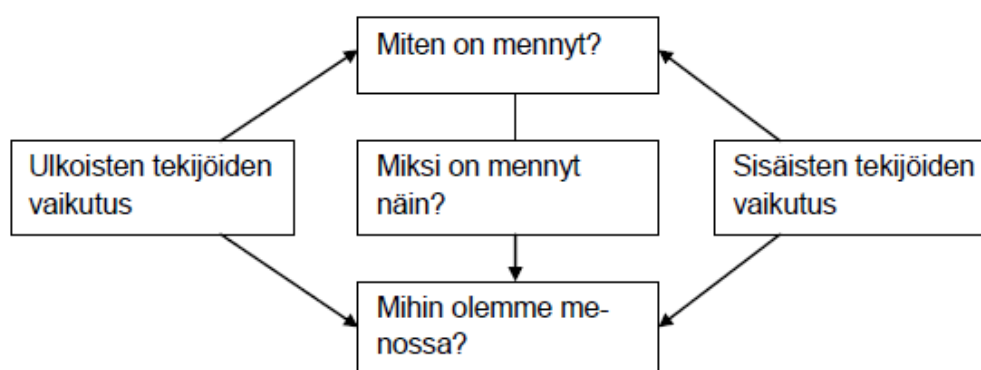
määräämäksi toimintakertomukseksi, ettei se sekoitu kirjanpitolain mukaiseen toimintakertomukseen. (KHT-yhdistys, 2007, 168–178.)

Myöskään rahoituslaskelman laatimista ei lakisääteisesti edellytetä aatteellisilta yhdistyksiltä. Sen laatiminen kirjanpitovelvollisena on kuitenkin suositeltavaa, sillä se täydentää tuloslaskelman ja taseen antamaa kuvaa ja muutoksia yhdistyksen rahoitusasemasta ja -rakenteesta. Yhdistyksen laskentatoimeen liittyy erinäisiä joustokohtia esimerkiksi poistomenetelmien ja rahoitusvälineiden arvostusperiaatteiden valitsemisessa, jolloin tilikauden ylitai alijäämän ja rahavarojen muutoksen välistä yhteyttä voi olla hankala todentaa pelkästään tuloslaskelmasta ja taseesta. Rahoituslaskelma antaa kuvan kirjanpitovelvollisen rahavarojen käytöstä ja lähteistä tilikauden aikana. (Perälä, 2006, 230.)

Rahoituslaskelman informaatio voidaan kerätä kirjanpidon tileiltä mikäli kirjanpitojärjestelmä kykenee seuraamaan saatuja ja suoritettuja maksuja juoksevasti rahoituslaskelman mukaisesti. Toinen tapa laatia rahoituslaskelma on oikaista tuloslaskelman ja taseen erien muutokset maksuperusteisiksi. Rahoituslaskelma koostuu liiketoiminnan, investointien ja rahoitustoiminnan rahavirroista. Aatteellisen yhdistyksen liiketoiminnan rahavirta voidaan esittää yksinkertaisesti nimellä toiminnan rahavirta. (Perälä, 2006, 234.)

3.1.6 Sisäinen raportointi

Organisaation johto tarvitsee informaatiota organisaation toiminnasta, jotta se voi tehdä päätöksiä sekä suunnitella ja valvoa toimintaa. Informaatioksi ei riitä pelkästään ulkoisen laskentatoimen tuottamat tulos- ja tasetiedot, vaan olennaista on saada selkeä kokonaiskuva organisaation taloudesta ja toiminnasta. Raporttien tulee kertoa miten on mennyt ja miksi sekä mitkä sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. (Alhola & Lauslahti 2005, 173; Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 15.) Johdon raportointia voidaan selkeyttää seuraavalla kuviolla:



Kuvio 1 Johdon raportointi. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

Johdon raportoinnissa arvioidaan menneen ajan ja nykyhetken lisäksi myös tulevaisuutta. Riittävän tiedon avulla voidaan tarvittaessa muuttaa

toimintaa tulevaisuuden vaatimusten mukaiseksi ja haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Toiminnan ennakoiva johtaminen vaatii päivittäisen toiminnan aktiivista valvomista sekä ongelmakohtiin puuttumista. (Alhola & Lauslahti, 2005, 173–174.) On kuitenkin muistettava, että kaikki saatava ja liian tarkka informaatio ei ole välttämättä kannattavaa. Informaation kerääminen kuluttaa taloudellisia resursseja ja lisäksi se sitoo seuratoimijoiden aikaa muilta tehtäviltä. Onkin tärkeää arvioida strategialähtöisesti millaista informaatiota johto tarvitsee. (Vilkkumaa, 2005; 38, 423.)

3.2 Taloushallinnon ulkoistaminen

Ulkoistamisella tarkoitetaan tavaroiden tai palveluiden tuottamisen siirtämistä organisaation ulkopuoliselle toimijalle. Toiminnon suorittaminen siirretään organisaation henkilöstöltä ulkopuolisen toimijan vastuulle. Ulkoistamista ei voida pitää uutena ilmiönä liike-elämässä. Organisaatiot ovat käyttäneet ulkoistamista jo 1960-luvulta lähtien. Perinteisiä ulkoistamisen kohteita ovat olleet suppeahkot toiminta- ja palvelukokonaisuudet, kuten esimerkiksi siivouspalvelut ja henkilökunnan ruokala. Viime vuosikymmeninä myös suurempien kokonaisuuksien, kuten taloushallinnon, tietojärjestelmien sekä valmistuksen ulkoistaminen on kasvattanut suosiotaan. Talouden ulkoistaminen sijoittuu ulkoistamisen historiallisessa kehityksessä hyvin myöhäiseen vaiheeseen. (Kiiskinen ym. 2002; 77, 79.) Taloushallinnon ulkoistaminen on lisääntynyt selkeästi viime vuosina. Myös palveluntarjoajia on tullut yhä enemmän. (Europaeus, 2011.)

Nykyään on mahdollista ulkoistaa periaatteessa mitä tahansa toimintoja. (Embleton & Wright, 1998, 94–95). Usein ulkoistamisen yhteydessä puhutaan kuitenkin organisaation ydintoiminnoista ja tukitoiminnoista. Ydintoimintoja pidetään toimintoina, jotka organisaation on kannattavaa pitää itsellään. Sen sijaan tukitoimintoja voidaan ulkoistaa palveluntarjoajalle. Taloushallinnon rooli organisaation toiminnassa on hyvin keskeinen mutta siitä huolimatta se nähdään usein ulkoistettavissa olevana tukitoimintona. (Kiiskinen ym. 2002; 24, 29.)

Pienissä organisaatioissa taloushallinto on perinteisesti ulkoistettu tilitoimistoille. Suuret organisaatiot puolestaan pääsääntöisesti hoitavat itse oman taloushallintonsa. Digitaalisten prosessien käyttöönotto tarkoittaa taloushallintansa ulkoistaneille organisaatioille muutoksia sekä omissa toimintamalleissa että yhteistyössä tilitoimiston kanssa. Digitaalisuuden myötä molemmilla osapuolilla on mahdollisuus käyttää samoja sovelluksia. (Lahti & Salminen, 2008, 172.)

Taloushallinnon ulkoistamisella haetaan tyypillisesti taloudellista hyötyä. Taloushallinnon ulkoistaminen siirtää toimintojen hoitamisen sellaisen organisaation hoidettavaksi, jolla on tietoa ja ammattitaitoa hoitaa toiminnot paremmin ja edullisemmin. Pelkkää kustannusten alentamista ei kuitenkaan pidetä riittävänä motiivina ulkoistamiselle, sillä ulkoistamisella ei välttämättä

saavuteta aina kustannusetuja (Quélin & Duhamel, 2003, 648). Taloushallinnon ulkoituspalveluja hoitavalta organisaatiolta odotetaan laadukasta palvelua, jatkuvaa kehittymistä, ratkaisuja tietojärjestelmiin, henkilöresurssien hallintaan liittyvää organisointia sekä lisäarvon tuottamista. (Lahti & Salminen, 2014, 215.)

Reddy ja Ramachandra (2008) ovat todenneet, että noin 30-35% taloushallinnon henkilöstön käyttämästä ajasta menee rutiinitöiden tekemiseen. Näiden toistuvien ja strategian kannalta vähemmän arvokkaiden toimintojen ulkoistamisella organisaatiolle jää enemmän aikaa keskittyä sen ydintoimintoihin ja strategian kannalta tärkeämpiin tehtäviin. (Maelah ym. 2008, 228.)

Sähköiset taloushallinnon palvelut ovat yleistyneet viime vuosina ja niiden avulla pyritään helpottamaan taloushallinnon työntekijöiden työtä. Uusien järjestelmien käyttöönotto tarkoittaa kuitenkin myös uusia investointeja ja lisäkustannuksia. Ulkoistamisella voidaan hyötyä uusista järjestelmistä ilman suuria omia investointeja, sillä palveluntarjoaja hoitaa investoinnit. Uusien järjestelmien opettelu vaatii myös aikaa ja sitoo kustannuksia, sillä henkilökunta tulee kouluttaa uuteen järjestelmään. Ulkoituspalvelua tarjoavalta yritykseltä löytyy todennäköisesti enemmän tarvittavaa osaamista tarjoamaansa järjestelmään. (Marshall ym. 2007, 251.)

Ulkoistamisen onnistuminen edellyttää hyvää kumppanuussuhdetta sekä luottamusta osapuolien välillä. Riskinä voi olla, että ulkoistajalle muodostuu liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta. Yleisenä ulkoistamisen riskinä nähdään myös ennakoitua korkeammat kustannukset. (Kiiskinen ym. 2002, 95–96.) Kustannuksia arvioidessa tulee huomioida myös esimerkiksi transaktiokustannukset, joita syntyy sopimuksen laadinnasta, tuottajan suorituskyvyn seurannasta sekä tarvittavien tietojen siirtämisestä ulkoistajalta palveluntarjoajalle (Everaert ym. 2007, 718). Arvioinnissa tulisi ottaa huomioon myös mahdolliset piilokustannukset, joita ovat erilaiset hallintokustannukset sekä inhimilliset ja eettiset kustannukset. Piilokustannuksia aliarvioidaan yleisesti ulkoistamispäätöstä tehtäessä. (Garaventa & Tellefsen, 2001, 29.)

3.3 Digitaalinen taloushallinto

Organisaatioiden on kiristyvän kilpailun myötä pyrittävä yhä suurempiin kustannussäästöihin. Myös taloushallintoa on kehitettävä, jotta sen kuluja voidaan karsia. Internetin yleistymisen sekä vuonna 1997 kirjanpitolakiin tulleet määräykset paperittomasta kirjanpidosta sekä sähköisestä viranomaisraportoinnista tarjoavat mahdollisuuden taloushallinnon kehittämiseen. (Mäkinen & Vuorio, 2002, 13–14.) Sähköistä taloushallintoa tukeva lainsäädäntö, internetin nopeasti lisääntyvä käyttö sekä yhtenäiset pankkistandardit ovat tarjonneet digitaaliselle taloushallinnolle Suomessa hyvän kasvualustan (Lahti & Salminen, 2014, 28–29). Perinteisellä taloushallinnolla on ollut kaksi sille tyypillistä ongelmaa: tiedon saamisen viive sekä raportointijärjestelmien staattisuus. Tietoa saadaan turhan suurella

viiveellä ja lisäksi järjestelmän käyttäjällä ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa siihen, mitä tietoja järjestelmästä saadaan. Nykyjärjestelmät tuottavat hyvinkin paljon tietoa ja monien yllätykseksi ne soveltuvat isojen organisaatioiden lisäksi myös pk-yritysten toimintaan. (Liukas 2013.)

Digitaalinen taloushallinto on yleistynyt Suomessa hitaasti. Se on ollut lähes kaikkia ennusteita hitaampaa ja Suomi onkin menettänyt etumatkansa digitaalisuuden edelläkävijänä. Vielä 2000-luvun alkupuolella tilanne näytti hyvältä ja sähköisestä taloushallinnosta nähtiin kasvavan Suomelle menestyksekkäs toimiala. Suomessa digitaalisuus on vahvimmillaan suuryrityksissä. Suurin osa Suomen TOP 500 -yrityksistä käsittelee ostolaskuja sähköisesti. Myös taloushallinnon automaatio on pieniä organisaatioita kehittyneempää suurissa organisaatioissa. (Lahti & Salminen, 2014, 28 – 30.)

3.3.1 Digitaalisen taloushallinnon määritelmä

Digitaalisesta taloushallinnosta on löydettävissä useita erilaisia määritelmiä. Monien määritelmien olemassaolo kuvastaa hyvin taloushallinnon valtavaa murrosta sekä kehitystä viime vuosien aikana. Vakiintuneena määritelmänä voidaan nykyään pitää kuitenkin seuraavaa: *"Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa."* Digitaalisessa taloushallinnossa kirjanpidon tapahtumat käsitellään mahdollisimman automaattisesti ilman paperitositteita. Digitaalisesta taloushallinnosta voidaan puhua myös käsitteellä automaattinen taloushallinto. Lahti ja Salminen (2014) ovat määritelleet digitaalisen taloushallinnon seuraavalla tavalla:

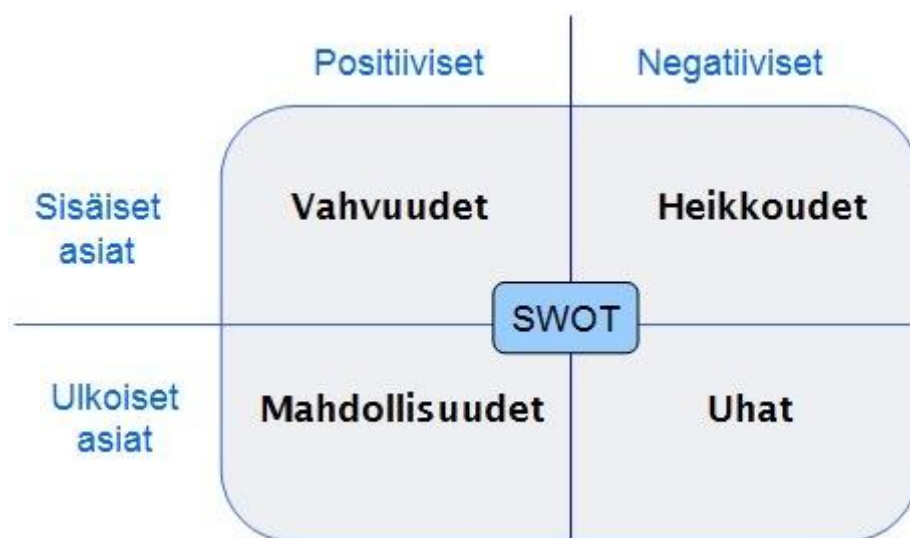
Taulukko 4 Digitaalinen taloushallinto (Lahti & Salminen, 2014, 26.)

1.	Taloushallinto ja kirjanpitomateriaali käsitellään sähköisenä. Kaikki tositteet ovat konekielisiä.
2.	Taloushallinnon prosessit ja raportointi toimivat automaattisesti.
3.	Tiedonsiirto osapuolten välillä tapahtuu sähköisesti.
4.	Yrityksen sisäinen informaatio käsitellään sähköisenä.
5.	Arkistointi tapahtuu sähköisessä muodossa.
6.	Informaatioon on pääsy sähköisesti.
7.	Eri järjestelmät on integroitu prosesseihin.

Taloushallinnon digitalisoinnissa tulee miettiä kokonaisuutta. Se merkitsee esimerkiksi laskujen kierrätystä sähköisesti, maksuliikenteen suorittamista sähköisesti, sähköisiä viranomaisilmoituksia ja kirjanpidon rutiinisuuritusten vähenemistä. Kaikkien osa-alueiden on toimittava saumattomasti yhteen, mikäli digitaalisesta taloushallinnosta halutaan saada suurin mahdollinen hyöty. (Yrittäjät, 2014.)

3.3.2 Digitaalisen taloushallinnon arviointia

Digitaalista taloushallintoa voidaan arvioida monella eri tavalla. Tässä kappaleessa sitä arvioidaan SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi on paljon käytetty nelikenttäanalyysi, jonka avulla pyritään selvittämään arvioitavan kohteen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat.



Kuvio 2 SWOT-analyysi (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2013)

Vahvuudet

Taloushallintoa voidaan tehostaa digitaalisen taloushallinnon avulla. Laskutus, palkanlaskenta, maksut ja kirjanpito voidaan järjestää paikasta riippumatta tietokoneen ja internet-yhteyden välityksellä. Yrityksellä ja tilitoimistolla on yhteinen työväline, jolloin molemmilla osapuolilla on aina käytössä ajantasainen taloustieto. (Procountor, 2015.) Kiistattomana hyötynä voidaankin nähdä tehokkuus ja nopeus. Digitaalinen aineisto on nopeasti saatavissa ja sitä on helppo siirtää ja varastoida. Digitaalisuuden myötä käyttäjillä ja tiedon tarvisijoilla on mahdollisuus päästä käsiksi haluttuun tietoon milloin tahansa. (Lahti & Salminen, 2014, 32 – 33.)

Automatisointi vähentää rutiinitehtävien määrää, joten organisaatio pystyy säästämään henkilöstökuluissa jopa huomattavasti. Tositteiden

säilyttäminen sähköisenä vähentää paperin määrää ja pienentää myös osaltaan kustannuksia. (Mäkinen & Vuorio, 2002, 17–18.) Eri resursseja ja arkistointitilaa tarvitaan merkittävästi vähemmän kuin perinteisessä taloushallinnossa. Tyypillisesti digitaaliseen taloushallintoon siirtyminen on tuottanut organisaatiolle 30–50 prosentin tehokkuuden paranemisen taloushallinnossa. Nykyaikainen talousorganisaatio kykenee toimimaan jopa puolet pienemmillä resursseilla kuin kymmenen vuotta sitten (Lahti & Salminen, 2014, 31 – 32.)

Virheiden mahdollisuus pienenee automaation myötä. Inhimilliset virheet vähenevät olennaisesti, kun järjestelmät ja liittymät suorittavat monet perinteisesti manuaalisesti hoidetut työvaiheet. Suurille yrityksille automatisointi on lähes ainoa keino selviytyä kontrolli- ja vastuuvaatimuksista. Digitaalisuus lisää myös toiminnan läpinäkyvyyttä. (Lahti & Salminen, 2014, 33.)

Perinteinen paperinen taloushallinto kuormittaa ympäristöä sähköistä taloushallintoa enemmän. Sähköinen taloushallinto vaikuttaa paperinkulutukseen sekä logistiikkaan. Sähköinen taloushallinto vaikuttaa myös sähkö- ja lämmön kulutukseen esimerkiksi säilytystilan sekä tulostimien vähentyvän tarpeen muodossa. (Lahti & Salminen, 2014, 33.)

Johdon raportit on helposti siirrettävissä internetin välityksellä ja myös viranomaisraportit voidaan lähettää sähköisesti (Mäkinen & Vuorio, 2002, 16). Sähköisen taloushallinnon avulla organisaation johto pystyy tarkastamaan ajantasaiset yritystä koskevat talouden tiedot missä tahansa ja milloin tahansa. Raportteja ei tarvitse tilata erikseen ja odotella, joten muutoksiin reagoiminen ja tarvittavien toimenpiteiden tekeminen on nopeampaa kuin perinteisessä taloushallinnossa. (Yrittäjät, 2014.)

Tilitoimistoissa tositteiden sähköistäminen ja automaation lisääminen tarkoittaa myös rutiinitöiden vähenemistä. Näin tilitoimistojen henkilökunnalle jää enemmän aikaa neuvontaan sekä konsultointityöhön. Aikaa jää myös raportoinnin kehittämiseen. (Yrittäjät, 2014.)

Heikkoudet

Mahdollinen virhe automaattikirjauksen rutiineissa voi aiheuttaa ongelmia. Ilman riittävää valvontaa ja virheen tunnistamista virhe voi toistaa itsensä automaattisesti jopa tuhansia kertoja. Jo yhden virheen korjaaminen vie aikaa ja vaivaa. Useampien virheiden korjaaminen vie entistä enemmän aikaa ja voi muodostua suureksikin ongelmaksi. (Mäkinen & Vuorio, 2002, 41.)

Sähköiseen ja verkossa tapahtuvaan toimintaan liittyy aina tietoturvariskejä. Ulkopuolisen on mahdollista tunkeutua verkkoympäristöön, mikäli tietoturva ei ole riittävän hyvin järjestetty. Ulkopuolisella henkilöllä on näin ollen mahdollisuus saada hänelle kulumattomia tietoja, käyttää niitä väärin tai jopa tuhota niitä. Tietoturvan aukot voivat johtaa myös virusten leviämiseen ja pahimmassa tapauksessa jopa järjestelmien kaatumiseen ja tuhoutumiseen. (Suomen Internetopas, 2014.)

Mahdollisuudet

Nopeasti kehittyvä teknologia tarjoaa digitaaliselle taloushallinnolle lisää toimivia ja tehokkaita toimintamalleja. (Lahti & Salminen, 2014, 30.) Teknologian kehittyminen ja ihmisten tietoisuuden parantuminen tarjoavat taloushallinnon digitalisoinnille hyvät mahdollisuudet tulevaisuudessa. Digitaalisuus tarjoaa kehittyvässä tietoyhteiskunnassa entistä enemmän vaihtoehtoisia toimintamalleja monille liiketoiminnan ja myös yhdistystoiminnan osa-alueille.

Uhkat

Kaikkea ei voida kuitenkaan automatisoida. Suomessa ei ole olemassa standarditilikarttaa eikä kaikkia tilejä pystytä standardisoimaan, joten tulisi pyrkiä standardisoimaan vain runkotilejä. Aina on olemassa tarve yritys- ja toimialakohtaisille tilikarttojen sovelluksille. Yhtenevien standardien puute on ollut vaikuttamassa erityisesti siihen, että pienet ja keski-suuret yritykset ovat arkailleet sähköiseen taloushallintoon siirtymisessä (Koskinen, 36). Kirjaukset on myös tarkastettava laskukohtaisesti esimerkiksi arvonlisäverojärjestelmän monimutkaisuuden takia. (Mäkinen & Vuorio, 2002, 16–17.)

Taloushallinnon sähköistäminen vaatii sopivia taloushallintojärjestelmiä, joista on ollut vielä pulaa. Granlund ja Malmi (2002) ovat todenneet, että ihmiset ja organisaatiot vaativat aikaa, jotta ne kykenevät omaksumaan nopeasti kehittyvää teknologiaa sekä uusia toimintamalleja. Sähköinen taloushallinto on ollut myös käytännöllisesti hyvin monimutkaista. Sähköistäminen voi olla hyvinkin vaativaa ja se voi vaatia uusia resursseja sekä projekteja, jollei olemassa oleva ratkaisu sovellu suoraan organisaation toimintaan. Nämä esteet ovat kuitenkin viime vuosina madaltuneet merkittävästi. (Lahti & Salminen, 2014, 30.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Empiirisessä osiossa tutkitaan suomalaisten urheiluseurojen taloushallintoa. Tarkastelu rajoittuu yhdistysmuotoisiin, voittoa tavoittelemattomiin urheiluseuroihin. Lisäksi tutkimuksen kohteeksi on rajattu seurat, joiden pääasiallinen tai pääasialliset urheilulajit ovat jalkapallo, jääkiekko, koripallo, lentopallo tai salibandy. Taloushallinnon lisäksi tutkimuksessa selvitetään urheiluseurojen hallitusten jäsenten vastuuseen ja tehtäviin liittyviä asioita. Urheiluseuran hallitus on vastuussa seuran talouden järjestämisestä ja hoitamisesta, joten vastuukysymykset nähtiin tärkeänä osana tutkimuksen tavoitteita.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Usein tutkimuksessa lähdetään virheellisesti liikkeelle mieltymyksestä tutkimusotteeseen ja jopa aineistonkeruumenetelmään (Hakala, 2010, 12–15; Hirsjärvi ym. 2009, 132). Tutkimusotteen valinnassa on kuitenkin tärkeää lähteä liikkeelle tutkimuksen tavoitteista. Tutkimusta tulee lähestyä kohdesensitiivisesti, eli valita tutkimusmenetelmät tutkimustehtävän tavoitteiden mukaan eikä ei toisinpäin.

Urheiluseurojen taloushallintoa on tutkittu hyvin vähän ja siksi tässä tutkimuksessa päädyttiin kartoittamaan ja kuvailemaan ilmiötä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen menetelmin. Tämä valinta nähtiin tutkimuksen tavoitteiden kannalta parhaimpana vaihtoehtona, sillä pyrkimyksenä on kerätä tietoa suuremmalta joukolta ja pyrkiä luokittelemalla sekä vertailemalla selittämään tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena ei ole kerätä kattavaa tietoa yksittäistapauksista.

4.1.1 Survey-tutkimus

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen muodostamaa kokonaisuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 134). Tutkimusstrategiat voidaan luokitella Robsonin (1995) mukaan kolmeen ryhmään: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Eri ryhmissä on havaittavissa omia tunnuspiirteitään. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan ja testataan muuttujien välisiä yhteyksiä ja tapaustutkimuksessa pyritään löytämään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä kohteesta tai hyvin pienestä joukosta. (Robson, 1995, 40.) Survey-tutkimuksessa tavoitteena on puolestaan kerätä yleisempää tietoa joukolta ihmisiä (Hirsjärvi ym. 2009, 134 – 135).

Survey-tutkimus on perinteinen kvantitatiivisen tutkimusotteen aineistonhankintatapa. Aineisto on standardoidussa muodossa, eli se kerätään täsmälleen samassa muodossa jokaiselta tutkittavalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 125, 182.) Saadun aineiston avulla pyritään kartoittamaan, vertailemaan ja tulkitsemaan tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä. Survey-tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija pystyy laatimaan ymmärrettäviä ja vakiomuotoisia kysymyksiä ilmiöön liittyen. Tutkittavat asiat on näin ollen pystyttävä luokittelemaan etukäteen. Kysymykset ovat ennaltamääriteltäviä, jotka johdetaan ilmiön teoreettisesta viitekehuksesta. Näin ollen on tärkeää, että tutkija perehtyy kattavasti aihetta käsittelevään kirjallisuuteen sekä aikaisempaan tutkimukseen aiheesta. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä toimii verkkopohjainen kyselylomake. Tämän takia tästä survey-tutkimuksesta käytetään myös nimitystä kyselytutkimus.

4.1.2 Sähköpostikysely

Tutkimus päätettiin toteuttaa sähköpostitse lähetettävänä kyselytutkimuksena. Sähköinen kyselylomake (LIITE 2) lähetettiin vastaajien sähköpostiin ja viesti sisälsi myös saatekirjeen (LIITE 1). Kyselyt kuuluvat survey-tutkimuksen keskeisimpiin tiedonkeruumenetelmiin (Hirsjärvi ym. 2009, 193).

Sähköisesti toteutettavan kyselytutkimuksen etuna nähtiin sen vaivattomuus ja ekologisuus. Sähköisellä kyselyllä voidaan saavuttaa helposti suurempikin tutkimusjoukko, ja lisäksi vastaukset ovat valmiiksi sähköisessä muodossa, jolloin ei synny riskiä, että tutkija syöttää tuloksia väärin tietokoneelle. Verkkokyselyn avulla voidaan kerätä nopeasti ja perinteistä paperikyselyä vaivattomammin riittävän laaja tutkimusaineisto, mikä kuitenkin edellyttää riittävän suurta vastaajien määrää. Tässä tutkimuksessa verkkokysely valittiin myös urheiluseurojen suuren määrän vuoksi. Kyselyllä pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman laaja joukko suomalaisia urheiluseuroja eri puolilta Suomea. Kyselyn toteuttaminen muilla menetelmillä riittävän suurella otoksella olisi vaatinut kohtuuttomia resursseja.

Tutkimuslomaketta testattiin pienemmällä otoksella ennen varsinaisten kyselyjen lähettämistä. Tällä pyrittiin välttämään kyselyyn vastaamiseen liittyvät ongelmat etukäteen. Lomake käytiin myös läpi haastattelunomaisesti

erään seuratoimijan kanssa, jotta hän pystyi antamaan palautetta ja esittämään parannusehdotuksia. Tällä tavalla löydettiinkin muutamia kohtia kyselylomakkeesta, jotka kaipasivat tarkennusta väärinymmärrysten välttämiseksi. Sähköpostitse toteutettavassa kyselyssä on tärkeää muodostaa mahdollisimman selkeitä kysymyksiä, sillä tutkijalla ei ole mahdollisuutta selventää epäselviä kohtia tutkittavalle hänen antaessaan vastauksiaan.

Sähköpostikyselyä tehtäessä tulee arvioida myös menetelmän mahdollisia heikkouksia varsinkin tutkimuksen luotettavuuteen liittyen. Sähköpostitse lähetetyssä kyselyssä ei voida aukottomasti varmistaa, että vastaaja on se henkilö kenelle kysely on tarkoitettu. Kyselyt kuitenkin lähetettiin hallitusten puheenjohtajien omaan sähköpostiin, joten voidaan olettaa, että he ovat myös vastaukset henkilökohtaisesti antaneet. Toisekseen sähköpostikyselyssä on epävarmuus siitä, kuinka rehellisesti vastaajat ovat kysymyksiin vastanneet ja ovatko he ymmärtäneet kysymyksen samalla tavalla kuin muut vastaajat. Jälkimmäinen tekijä pyrittiin eliminoimaan laatimalla kysymyksistä mahdollisimman selkeitä sekä lisäksi testaamalla lomaketta etukäteen seuratoimijoiden kanssa. Vastausten totuudellisuutta ei pysty täysin varmistamaan myöskään muilla tavoin toteutettavissa kyselyissä, joten sähköpostikysely ei tältä osin ole muita menetelmiä ongelmallisempi.

Saatekirjeessä korostettiin, että tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Tutkimuksessa ei käsitellä yksittäisen seuran puheenjohtajan vastauksia niin, että hänet voitaisiin yhdistää seuraan. Tuloksia ei myöskään luovuteta kolmansille osapuolille. Tämä on tärkeä tekijä tutkijan ja tutkittavien välisen luottamuksen rakentamisen kannalta. Oman seuran toimintaa voi mahdollisesti olla helpompi arvioida ja myös kritisoida anonyymisti. Tämänkaltaisen menettely on tärkeää, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman rehellisiä ja näin ollen luotettavia.

4.1.3 Kyselytutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen osio käsittelee urheiluseurojen taustatietoja, joilla selvitetään taustamuuttujia. Ensimmäisessä osiossa selvitetään seuran jäsenmäärää, palkatun henkilökunnan määrää, toimipaikkaa sekä yhdistyksen urheilulajeja. Lisäksi taustatiedoissa selvitetään onko vastaaja seuransa hallituksen puheenjohtaja. Mikäli näin ei ole, saatuja vastauksia ei oteta huomioon tutkimuksen tuloksia käsitellessä. Tutkimus on suunnattu nimenomaan hallitusten puheenjohtajille, joten muiden toimijoiden mahdollisesti antamat vastaukset voidaan karsia pois tutkimuksen aineistosta.

Varsinaiset tutkimuskysymykset on jaettu neljään teemaan: seuran taloushallinto yleisesti, taloushallinnon järjestäminen, sähköinen taloushallinto sekä hallituksen tehtävät ja vastuu. Lopuksi vastaajille annetaan mahdollisuus sanoa vapaa sana seuran taloushallintoon liittyen sekä antaa palautetta tutkimuksesta. Taloushallinto yleisesti, hallituksen tehtävät ja vastuu sekä vapaa sana ja palaute teemat ovat kaikille vastaajille samanmuotoiset.

Taloushallinnon järjestämisen osio on jaettu kahteen osaan. Jos urheiluseura vastaa itse omasta taloushallinnostaan, tutkittava vastaa ensimmäisen osan kysymyksiin. Jos taloushallinto on puolestaan ulkoistettu seuran ulkopuoliselle toimijalle eli pääsääntöisesti tilitoimistolle, tutkittava vastaa toisen osan kysymyksiin. Tutkimuslomake on rakennettu siten, että tutkittava siirtyy automaattisesti hänelle tarkoitettuun osioon, eikä hän voi näin ollen vastata molempien osien kysymyksiin. Myös sähköisen taloushallinnon osa-alue on jaettu kahteen osaan. Sähköistä taloushallintoa käyttäville seuroille on omat kysymykset ja sitä käyttämättömille omansa. Molemmissa teemoissa kysymykset käsittelevät kuitenkin samoja asioita, mutta lähestymistapa niihin on erilainen.

4.2 Aineisto

4.2.1 Perusjoukko ja otos

Tutkimuksen perusjoukoksi on valittu suomalaiset urheiluseurat, joiden pääasiallinen urheilulaji on jalkapallo, jääkiekko, koripallo, lentopallo tai salibandy.

Tutkimukseen valittiin yksinkertaisella satunnaisotannalla yhteensä 400 (n=400) urheiluseuraa. Vastauksia saatiin yhteensä 65 eli vastausprosentiksi muodostui 16,25 % (65/400). Satunnaisotanta nähtiin tulosten luotettavuuden kannalta tärkeänä menetelmänä. Satunnaisotanta toteutettiin listaamalla ja numeroimalla kaikki kyseisten urheilulajien lajiliittojen seurarekistereistä löytyvät seurat, jonka jälkeen niistä arvottiin satunnaislukugeneraattorin avulla 400 seuran otos. Mikäli otokseen tuli valituksi urheiluseura, jonka toiminta ei ollut tutkimuksen rajausten sisällä (katso sivut 9–10), sen tilalle arvottiin uusi seura. Tällaisia seuroja tuli ensimmäisellä arvontakierroksella yhteensä 9 kappaletta. Useasta lajirekisteristä löytyneet yleisseurat listattiin vain kerran, jottei sama seura tule valituksi satunnaisotantaan useaan kertaan.

Joillain vastaajilla oli ongelmia tutkimuslomakkeen toimivuuden kanssa, jonka vuoksi he jättivät mahdollisesti kokonaan vastaamatta. Kokonaisvaltaista ratkaisua tähän ongelmaan ei löytynyt, sillä lomaketta testattiin etukäteen monilla eri alustoilla eikä ongelmia havaittu. Toinen keskeinen ongelma aineiston keräämisessä oli puutteelliset ja päivittämättömät yhteystiedot. Kaikkien seurojen yhteystietoja ei ollut saatavilla tai ne olivat mahdollisesti vanhentuneet. Vastauskadon mahdollisesti aiheuttaman harhan tarkkaa suurutta ei voi täysin määritellä, mutta se on otettava huomioon tuloksista saatavia johtopäätöksiä tehtäessä. Erinäisistä syistä vastaamatta jättäneet seurat ovat mahdollisesti erilaisia tutkittavissa asioissa vastanneisiin nähden.

4.2.2 Aineiston käsittely

Tutkimuskysymykset olivat pääasiallisesti monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymysten vastaukset käsiteltiin Microsoft Excelillä sekä SPSS-ohjelmalla. SPSS eli *Statistical Package for the Social Sciences* on työkalu, joka on suunniteltu tilastotieteelliseen analyysiin. Avoimet kysymykset ovat lähinnä monivalintakysymyksiä täydentäviä ja niistä on nostettu esille tutkimuksen eri osa-alueisiin liittyviä huomioita ja kommentteja.

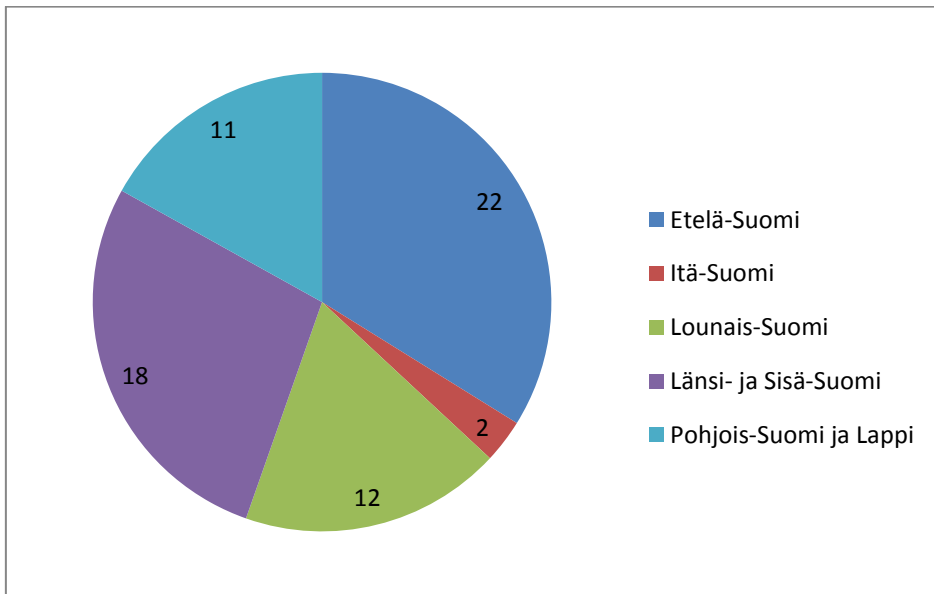
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Taustatiedot

Vastauksia saapui määräaikaan mennessä yhteensä 66 kappaletta. Vastauksien syvempi tarkastelu osoitti, että yksi vastaaja oli lähettänyt vastauksensa täsmällisesti samassa muodossa kahteen kertaan, joten näistä vastauksista huomioidaan tuloksissa vain ensimmäinen. Yksi vastaaja ei toiminut tutkimuksen toteutuksen aikana hallituksen puheenjohtajana, mutta lisätiedoissa hän kertoi toimineensa puheenjohtajana kyseisessä seurassa yli kymmenen vuotta aina vuoden 2015 loppuun saakka. Lisäksi kyseinen vastaaja toimii nykyään hallituksen jäsenenä, joten hänen vastauksensa voidaan perustellusti ottaa huomioon tuloksia käsitellessä. Näin ollen lopullisten vastausten määrä on yhteensä 65 kappaletta.

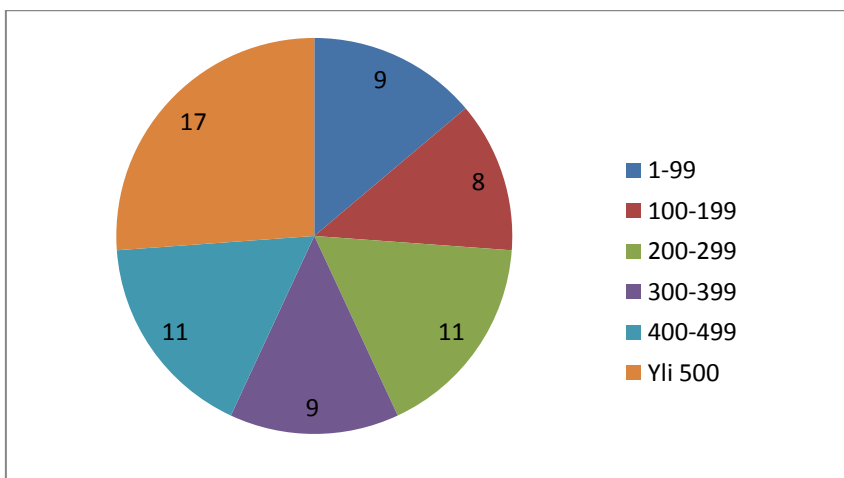
Tutkimuslomakkeessa selvitettiin urheiluseuran maantieteellistä sijaintia Suomen maakuntajaon mukaisesti. Urheiluseurat jakaantuivat hyvin laajasti maakuntien välille, joten vastausten lukumäärä maakuntaa kohden jäi hyvin alhaiseksi. Tästä syystä tuloksia käsitellessä Suomen alueet on jaettu Etelä-Suomeen, Itä-Suomeen, Lounais-Suomeen, Länsi- ja Sisä-Suomeen sekä Pohjois-Suomeen ja Lappiin. Tällaisella järjestämisellä ryhmistä saatiin suurempia, jolloin kyseistä taustamuuttujaa voidaan käyttää paremmin tulosten arvioinnissa.

Vastauksia saatiin hyvin eri puolilta Suomea ja vain Itä-Suomesta vastauksia saatiin selkeästi muita alueita vähemmän. Eniten vastauksia saatiin Etelä-Suomesta sekä Länsi- ja Sisä-Suomesta. Näillä alueilla urheiluseurojen lukumäärä on myös muita alueita suurempi, joten vastauksia saatiin odotetusti niiltä alueilta muita enemmän. Pohjois-Savo ja Ahvenanmaa olivat ainoat maakunnat, joiden alueelta ei saapunut yhtään vastausta. Seuraavassa kuviossa on esitetty vastausten jakautuminen Suomen eri alueille.



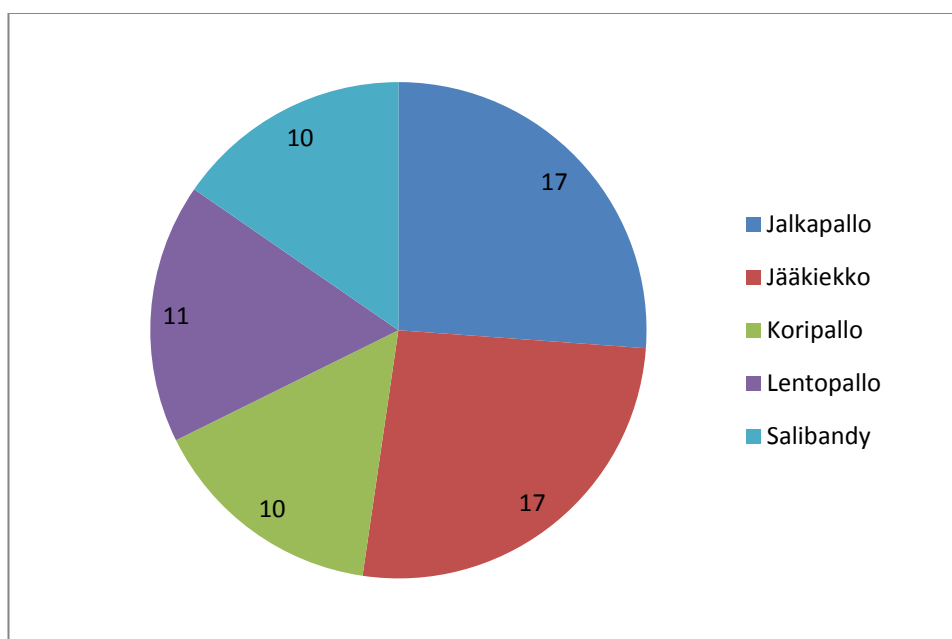
Kuvio 3 Vastauksien lukumäärä Suomen alueittain

Vastaukset lähettäneet urheiluseurat jakaantuivat jäsenmäärältään niin, että eniten vastauksia saatiin yli 500 jäsenen seuroilta (17kpl) ja vähiten 100–199 jäsenen seuroilta (8kpl). Palkatun henkilökunnan määrä puolestaan työvuosissa arvioituna oli 58 vastaajalla 0–5 ja kuudella vastaajalla 6–10 työvuotta. Yksi vastaaja ilmoitti palkatun henkilökunnan määräksi 20–50 ja yksi yli 50 henkilötyövuotta. Vastauksia saatiin hyvin jäsenmäärältään erisuuruisilta seuroilta, joskin palkatun henkilökunnan määrässä seurat olivat kahta vastaajaa lukuunottamatta hyvin samankaltaisia. Palkatun henkilökunnan määrä kuvastaa hyvin yhdistysmuotoisten urheiluseurojen toiminnan luonnetta: toiminta perustuu hyvin pitkälti palkatun henkilökunnan sijaan vapaaehtoisten seuratoimijoiden työpanokseen.



Kuvio 4 Urheiluseuran jäsenmäärä

Vastanneista urheiluseuroista 43 olivat sellaisia, joilla oli toiminnassaan yksi päätoiminen urheilulaji. Näitä seuroja voidaan pitää lajiensa erikoisseuroina. 20 seuralla oli toiminnassaan mukana enemmän kuin yksi urheilulaji. Nämä seurat voidaan määritellä yleisseuroiksi. Jokainen seura kuitenkin ilmoitti päätoimiseksi urheilulajikseen jalkapallon, jääkiekon, koripallon, lentopallon tai salibandyyn. Eniten vastauksia saatiin jalkapallo- ja jääkiekkoseuroilta. Loput vastaukset jakautuivat tasaisesti koripalloon, lentopalloon ja salibandyyn. Muita vastauksissa esille tulleita urheilulajeja olivat muun muassa hiihto, suunnistus, pesäpallo, yleisurheilu, maahockey, ringette, taitoluistelu, futsal, voimailu, alamäkiluistelu, keilailu, paini, ammunta, pöytätennis ja voimanosto.



Kuvio 5 Seuran päätoiminen urheilulaji

Taustatietojen perusteella vastaukset jakaantuivat hyvin eri Suomen alueille. Lisäksi vastaukset jakaantuivat hyvin urheiluseuran jäsenmäärän sekä lajien osalta. Vastaukset erilaisilta seuroilta eri alueilta parantaa tulosten laatua, sillä seurojen toiminnassa olevien erojen vertailua voidaan suorittaa erilaisiin lähtökohtiin verraten. Seuraavissa kappaleissa (5.2–5.5) esitellään tutkimuksen tulokset eri teemoihin jaettuna. Taustatekijöitä käytetään seuraavissa kappaleissa vertailutekijöinä seurojen välillä. Seuraavissa kappaleissa esiintyvät vastaajien suorat lainaukset on merkitty lainausmerkein ja lisäksi teksti on kursivoitu.

5.2 Seurojen taloushallinto yleisesti

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin urheiluseuran taloushallinnossa työskentelevien lukumäärää. Taloushallinnon tehtävät ovat urheiluseuroissa hyvin pienen ryhmän vastuulla. Vain kahdessa seurassa taloushallinnossa työskentelee enemmän kuin kolme henkilöä. 35% seuroista taloushallinnossa ei työskentele yhtään palkattua työntekijää vaan tehtävät suoritetaan vapaaehtoisvoimin. Urheiluseuran sijainnilla tai urheilulajilla ei ollut vaikutusta työntekijöiden määrään. Ainoastaan seuran koko näytti olevan työntekijöiden määrään vaikuttava tekijä. Seuran jäsenmäärän kasvaessa myös tarvittavan henkilökunnan määrä kasvoi.

Seuraavana vastaajien tuli arvioida oman seuran taloushallinnon eri osa-alueiden tilaa. Seuran taustatekijöillä (jäsenmäärä, sijainti, päätoiminen urheilulaji) ei ollut tulosten perusteella vaikutusta siihen millaiseksi eri osa-alueiden tila seurassa koettiin. Huomionarvoista kuitenkin oli, että niissä seuroissa joiden toiminnassa oli useampia urheilulajeja, arviot nykytilasta olivat yhden lajin erikoisseuroja negatiivisempia. Varsinkin vastuuhenkilöiden pysyvyyden, budjetoinnin, raportoinnin sekä reskontran hoidon arvioitiin olevan puutteellista tai huonoa yhden lajin erikoisseurojen arvioita useammin. Myös taloushallinnon järjestämisen tavalla ja sähköisen taloushallinnon käyttämisellä oli vaikutusta arvioon taloushallinnon tilasta. Ulkopuolisia taloushallinnon palveluita tai sähköistä taloushallintoa käyttävien seurojen puheenjohtajien arviot nykyisestä tilanteesta olivat positiivisempia kuin ei-käyttäjien.

Urheiluseurojen taloushallinnon osa-alueiden nykyinen tilanne arvioitiin pääsääntöisesti hyväksi. Jokaisella osa-alueella oli eniten "hyvä" vastauksia. Palkanlaskenta, kirjanpito ja tilinpäätöksen laadinta olivat osa-alueet, jotka koetaan olevan parhaiten hoidettua seurassa. Selkeästi suurin osa vastaajista arvioi näiden osa-alueiden tilanteen olevan seurassa erinomainen tai hyvä.

Seuraavassa taulukossa esitellään hallinnon osa-alueita ja vastaajien arvioita niiden tilasta omassa seurassa.

Taulukko 5 Hallinnon osa-alueiden nykytila urheiluseurassa

Osa-alue	Arvio nykytilasta				
	Erinomainen	Hyvä	Puutteellinen	Huono	En osaa sanoa
Kirjanpito	23 (35%)	34 (52%)	5 (7%)	1 (2%)	2 (3%)
Tilinpäätöksen laadinta	24 (37%)	32 (49%)	6 (9%)	1 (2%)	2 (3%)
Palkanlaskenta	18 (28%)	28 (43%)	3 (5%)	1 (2%)	15 (23%)
Vastuuhenkilöiden pysyvyys	8 (12%)	37 (57%)	16 (25%)	3 (5%)	1 (2%)
Budjetointi	7 (11%)	36 (55%)	14 (22%)	3 (5%)	5 (7%)
Hallituksen raportointi	8 (12%)	34 (52%)	19 (29%)	1 (2%)	3 (5%)
Reskontran hoito	12 (18%)	28 (43%)	15 (23%)	2 (3%)	8 (12%)

Palkanlaskennassa on huomioitava ”en osaa sanoa” vastausten selkeästi muita osa-alueita suurempi lukumäärä. Kaikilla urheiluseuroilla ei kuitenkaan ole välttämättä palkattua henkilökuntaa, jolloin heidän puheenjohtajan vastauksen voidaan olettaa olevan ”en osaa sanoa”. Näin ollen kyseisen kohdan ”en osaa sanoa” vastauksista ei voi päätellä palkanlaskennan olevan sen heikommin tiedostettu osa-alue kuin muutkaan, vaikka tulosten perusteella tällainen johtopäätös voitaisiinkin tehdä. Huomioitavaa on myös muiden osa-alueiden kohdalla saadut ”en osaa sanoa” vastaukset. Esimerkiksi reskontran hoidossa kahdeksan vastaajaa eivät osanneet sanoa millainen tilanne seurassa on. Lukumäärää voidaan pitää kohtuullisen suurena, sillä reskontran hoito liittyy olennaisena asiana urheiluseuran taloudenhoitoon. ”En osaa sanoa” vastanneita tarkemmin tutkittaessa kävi ilmi, että he arvioivat myös muilla osa-alueilla olevan enemmän puutteita kuin muilla vastaajilla.

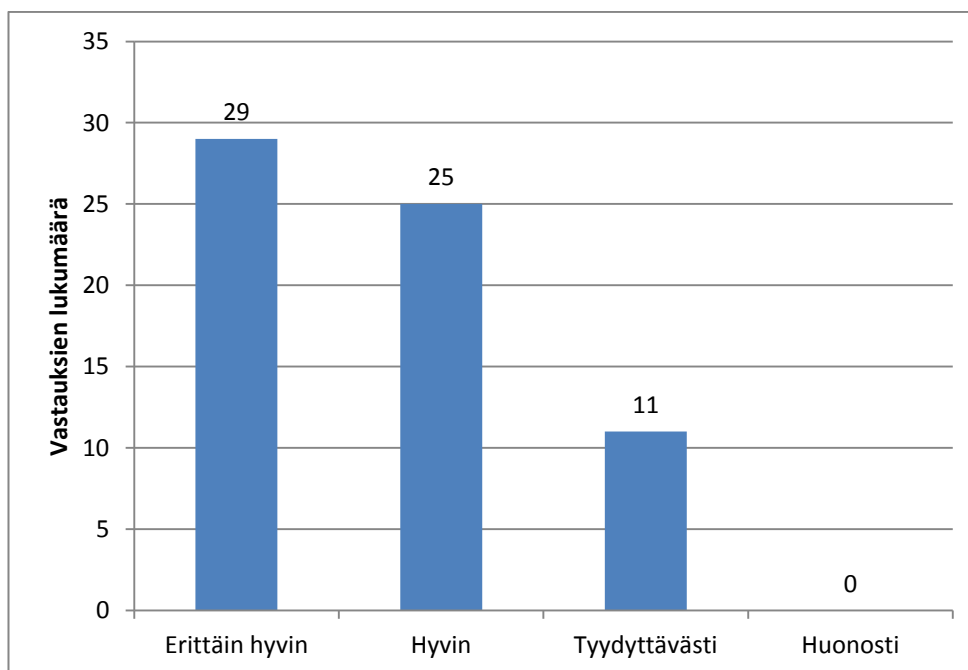
Eniten puutteita havaittiin olevan reskontran hoidossa, budjetoinnissa, hallituksen raportoinnissa sekä vastuuhenkilöiden pysyvyydessä. Näilläkin osa-alueilla suurin osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tilanne on seurassa vähintäänkin hyvä. Näillä osa-alueilla voidaan kuitenkin havaita

olevan enemmän haasteita kuin palkanlaskennassa, kirjanpidossa ja tilinpäätöksen laadinnassa.

Reskontran hoitoa ja hallituksen raportointia puutteellisena pitävät puheenjohtajat olivat yhtä vastaajaa lukuunottamatta sellaisista seuroista, joilla ei ole käytössä sähköisen taloushallinnon palvelua. Muun muassa Lahti ja Salminen (2014) ovat todenneet sähköisen taloushallinnon kiistattomana hyötynä olevan tehokkuuden ja nopeuden. Digitaalinen aineisto on käyttäjän saatavilla lähes missä ja milloin tahansa. Sähköinen taloushallinto voisi tarjota reskontran hoidossa ja hallituksen raportoinnissa puutteita kokeville seuroille yhden uudenlaisen toimintamallin parantaa näiden osa-alueiden toimintaa.

Haasteet näyttävät tulosten perusteella keskittyvän sisäisen laskentatoimen osa-alueisiin, kuten esimerkiksi budjetointiin. Ulkoisen laskentatoimen osa-alueet, kuten kirjanpito ja tilinpäätöksen laadinta ovat seuroissa paremmin järjestettyä. Ulkoinen laskentatoimi kytkeytyy pitkälti lain asettamiin vaatimuksiin, joten on ymmärrettävää, että ulkoisen laskentatoimen osa-alueet ovat paremmin hoidettuja kuin sisäisen laskentatoimen. Sisäinen laskentatoimi on kuitenkin tärkeä osa organisaation toimivuuden kannalta, joten siihen liittyvät haasteet olisi tärkeää myös huomioida.

Seuraavassa kysymyksessä (kysymys numero 8) selvitettiin kuinka hyvin hallituksen puheenjohtajat kokevat saavansa tietoa seuransa toiminnasta. Vastuunalaisen seuratoimijan, kuten esimerkiksi hallituksen puheenjohtajan on tärkeää saada riittävästi informaatiota seuran toimintaan liittyvistä tekijöistä, jotta hän voi yhdessä muiden vastuunalaisen seuratoimijoiden kanssa reagoida mahdollisiin ongelmakohtiin. Alla olevassa taulukossa on esitetty kuinka hyvin hallitusten puheenjohtajat kokevat olevansa informoituja seuransa toiminnasta vastuunalaisina hallituksen jäseninä.



Kuvio 6 Kuinka hyvin vastaajat saavat tietoa seuran toiminnasta

Vastaajista 44% (29/65) kokivat saavansa tietoa erittäin hyvin ja 38% (25/65) kokivat saavansa tietoa hyvin seuransa toiminnasta. Vain 17% (11/65) vastaajista kokivat saavansa tietoa seuransa toiminnasta tyydyttävästi. Yksikään vastaaja ei kokenut saavansa tietoa huonosti. Tyydyttävästi tietoa saavat puheenjohtajat olivat kolmea vastaajaa lukuunottamatta suuremmista seuroista eli sellaisista, joissa jäseniä on yli 400. Seuran koon kasvaessa myös sen toimintaan liittyvien toimintojen määrä luonnollisesti kasvaa, jolloin myös informaation määrä seurassa kasvaa. Pienessä seurassa informaation hallinta on usein yksinkertaisempaa vähempien toimintojen vuoksi. Cnaanin ja Kangin (2010) tutkimuksessa havaittiin puutteellisen osaamisen tiedonkeruussa ja tiedon analysoimisessa olevan kolmannen sektorin organisaatioiden, kuten urheiluseurojen, toimintaa hankaloittava tekijä. Suuremmissa organisaatioissa ja myös urheiluseuroissa tarvitaan enemmän tiedonkeräämiseen liittyvää osaamista kuin pienemmissä seuroissa.

Johtaminen urheiluseuroissa perustuu usein luottamukseen ja kokemukseen muodollisten toimintamallien ja sopimusten sijaan. Muodolliset toimintamallit nähdään kuitenkin tärkeänä positiivisen ja tulevaisuuteen suuntautuneen toiminnan taustatekijänä. (Allison, 2010.) Näin ollen viestintään tulisi kiinnittää enemmän huomiota varsinkin sellaisissa seuroissa, joissa puheenjohtajat eivät koe saavansa riittävästi seuran toimintaan liittyvää tietoa. Myös Misener ja Doherty (2009) ovat havainneet, että virallinen raportointi ja riittävä tiedonkulku ovat tärkeitä tehokkaan seuratoiminnan osa-alueita.

Tulosten perusteella tiedonkulun nähdään kuitenkin olevan pääsääntöisesti kunnossa tai vähintäänkin tyydyttävällä tasolla. Urheiluseuran johdolla on myös itsellään vastuu siitä, että tieto kulkee riittävästi seuran sisällä eri tahojen välillä.

”Toimiessani puheenjohtajana koen myös itseni olevan vastuussa tiedonkulusta. Aktiivinen osallistuminen toimintaan ja tiedottamiseen sekä selkeiden, yhteisten pelisääntöjen laatiminen on tärkeää toiminnan kannalta. Passiivisesti odottamalla tieto ei kulje.”

Yhdeksännessä kysymyksessä selvitettiin mistä osa-alueista puheenjohtajat haluaisivat saada enemmän tietoa. Eniten tarvetta koetaan olevan lisäinformaatiolle jäsenyytyväisyydestä (32 vastausta) sekä budjettiseurannasta (27 vastausta). Myös henkilöstön ajankäytöstä ja palkoista, maksusaatavista ja ostoveloista sekä kassatilanteesta toivottiin saatavan enemmän tietoa. Vain viisi vastaajaa koki tarpeelliseksi saada lisätietoa työhyvinvoinnista. Palkatun henkilökunnan määrä tutkimukseen osallistuneissa seuroissa oli kuitenkin hyvin pieni, jolloin työhyvinvointia voi olla helpompi seurata. Kaikki viisi työhyvinvoinnista enemmän tietoa kaivanneista puheenjohtajista olivat seuroista, joissa palkattua henkilökuntaa on enemmän kuin viisi henkilötyövuosissa arvioituna. Selkeästi suurimmassa osassa seuroista palkatun henkilökunnan määrä työvuosissa oli 0–5.

Henkilöstön ajankäytön ja palkkojen sekä työhyvinvoinnin välillä on havaittavissa eroa vastauksien määrässä. Ajankäytöstä ja palkoista halutaan

saada enemmän tietoa kuin työhyvinvoinnista. Ajankäyttö ja palkkakustannukset vaikuttavat suorasti seuran toiminnan tehokkuuteen mutta myös työhyvinvoinnilla on merkitystä tehokkuuden kannalta. Henkilöstön ajankäyttö voidaan kuitenkin ymmärtää myös vapaaehtoisten seuratoimijoiden ajankäytöksi ilman palkkakustannuksia. Työhyvinvointi on ymmärrettävissä selkeämmin palkatun työvoiman hyvinvointiin. Näiden kahden osa-alueen välinen ero on mielenkiintoinen havainto, joka tarvitsisi kuitenkin tarkempaa tutkimusta johtopäätöksiä tekemistä varten. Olisi kiinnostavaa selvittää johtuuko havaittu ero vain kysymyksen eri tavalla ymmärtämisestä vai onko eron taustalla havaittavissa muita tekijöitä, joiden vuoksi ajankäytöstä ja palkoista halutaan saada työhyvinvointia enemmän tietoa.

Taulukko 6 Osa-alueet, joista kaivataan enemmän tietoa.

Osa-alue	Vastausten lukumäärä
Jäsentyytyväisyys	32
Budjettiseuranta	27
Henkilöstön ajankäyttö & palkat	16
Maksusaatavat ja ostovelat	13
Kassatilanne	11
Työhyvinvointi	5

Ratkaisuna budjettiseurannan parantamiseen on joissain seuroissa nähty joukkuekohtaisten budjettien laatiminen. Yhtenäisen budjetin valvonta ja budjetissa pysymisen koettiin olevan haasteellista. Seuran eri joukkueet käyttävät budjettia eri tavalla ja lisäksi varojen hankintaan osallistuminen on erilaista seuran jäsenten välillä. Joukkuekohtainen budjetti voi lisätä seuran jäsenten aktiivisuutta varainhankintaan ja toisekseen luo myös tasapuoliset toimintamahdollisuudet seuran jäsenille. Toisena budjettiseurantaa parantaneena uudistuksena mainittiin sähköisen taloushallinnon palvelun käyttöönotto, jonka avulla hallituksen jäsenet voivat seurata seuran taloudellisia tapahtumia reaaliaikaisesti. Sähköisen taloushallinnon koettiin olevan myös muita osa-alueita, kuten maksusaatavien ja ostovelkojen seurantaa parantava uudistus.

Kolme vastaajaa vastasi budjetointiin liittyvänä ongelmana olevan myös pitkäaikaisen taloudellisen suunnitelman puutteen. Talousarvio laaditaan vuosittain, mutta pitkäaikaisempaan suunnitteluun ei panosteta riittävästi. Talouden kanssa eletään vuosi kerrallaan, jolloin seuran tulevaisuuteen suuntautuva kehittäminen ja jatkuvuuden turvaaminen vaikeutuu. Samanlaisen havainnon löysivät myös Misener ja Doherty (2009) non-profit periaatteella toimivaa urheiluseuraa koskeneessa tutkimuksessaan. Pitkäaikaisen taloudellisen suunnitelman puute vaikeuttaa organisaation toiminnan johtamista. (Misener & Doherty, 2009, 460.)

5.3 Taloushallinnon järjestäminen

31% (20/65) seuroista vastaa taloushallintonsa hoidosta itse ja 69% (45/65) seuroista käyttää puolestaan tilitoimiston palveluja taloushallinnon järjestämiseen. Erilaisten urheiluseurojen eroja taloushallinnon järjestämisessä voidaan vertailla ristiintaulukoinnilla. Ristiintaulukoinnilla voidaan havaita riippuvuuksia tai ryhmien välisiä eroja. Havaittavan riippuvuuden tai ryhmien välisen eron tulee kuitenkin olla riittävän suuri, jotta sen voi yleistää perusjoukkoon. Pienet erot voidaan selittää otantavirheellä eikä tulokset ole näin ollen yleistettävissä perusjoukkoon. Riippuvuuden tai eron suuruutta voidaan testata vertaamalla sitä hypoteettiseen tilanteeseen, jossa ryhmien välillä ei ole eroja tai lainkaan riippuvuutta. Vertailu toteutetaan laatimalla ristiintaulukoinnin rinnalle hypoteettista tilannetta vastaava ristiintaulukointi. Havaitun ja hypoteettisen taulukon eron mittaamiseen voidaan käyttää Khiin neliö -testiä, jossa määritetään khiin neliö -jakaumasta p-arvo. Mitä pienempi saatava p-arvo on, sitä paremmin testi tukee riippuvuuden tai eron yleistämistä perusjoukkoon. Vakiintuneen käytännön mukaisesti alle 0,050 (5%) suuruinen p-arvo on riittävä näyttö perusjoukossa olevaan riippuvuuteen tai eroon. Seuraavissa taulukoissa on käsitelty urheiluseurojen taloushallinnon järjestämisen eroa kolmen taustatekijän pohjalta: urheiluseuran jäsenmäärä, sijainti ja urheilulaji. Kysymyksessä selvitettiin vastaako seuran taloushallinnosta ulkopuolinen toimija, esimerkiksi tilitoimisto.

Urheiluseuran jäsenmäärä

Havaitut frekvenssit

	1-199	200-499	Yli 500	Yhteensä
Kyllä	12	21	12	45
Ei	5	10	5	20
Yhteensä	17	31	17	65

Odotetut frekvenssit

	1-199	200-499	Yli 500	Yhteensä
Kyllä	11,8	20,5	11,8	45
Ei	5,2	9,5	5,2	20
Yhteensä	17	31	17	65

$$X^2 (\text{khiin neliö}) = 0,06$$

$$df (\text{vapausasteluku}) = 2$$

$$p (\text{p-arvo}) = 0,970$$

Pelkästään jo havaituista frekvensseistä on huomattavissa, että urheiluseuran jäsenmäärällä ei näytä olevan vaikutusta taloushallinnon järjestämisen tapaan seurassa. Kaikissa kolmessa kategoriassa, joihin vastaukset on jaettu, "kyllä" ja "ei" vastaukset ovat varsin samassa linjassa toistensa kanssa. Pienet seurat eivät poikkea keskisuurista seuroista eivätkä keskisuuret seurat ero isommista seuroista. Odotetut frekvenssit sekä taulukoista laskettavissa oleva p-arvo ($p=0,967$) tukevat tätä havaintoa. Taloushallinnon järjestämissä eri suuruisissa seuroissa ei ole merkitsevää eroa. Tarkemmin

sanottuna p-arvon perusteella seuran jäsenmäärällä ei ole merkitystä seuran taloushallinnon järjestämisen tapaan.

Urheiluseuran sijainti

Havaitut frekvenssit

	Etelä-Suomi	Itä-Suomi	Lounais-Suomi	Länsi- ja Sisä-Suomi	Pohjois-Suomi ja Lappi	Yhteensä
Kyllä	16	1	7	13	8	45
Ei	6	1	5	5	3	20
Yhteensä	22	2	12	18	11	65

Odotetut frekvenssit

	Etelä-Suomi	Itä-Suomi	Lounais-Suomi	Länsi- ja Sisä-Suomi	Pohjois-Suomi ja Lappi	Yhteensä
Kyllä	15,2	1,4	8,3	12,5	7,6	45
Ei	6,8	0,6	3,7	5,5	3,4	20
Yhteensä	22	2	12	18	11	65

$$X^2 = 1,28$$

$$Df = 4$$

$$p = 0,865$$

Urheiluseuran maantieteellisellä sijainnilla ei tulosten perusteella ole vaikutusta valittavaan taloushallinnon järjestämisen muotoon. Toimintamallit eivät tältä osin eroa Suomen eri maantieteellisten alueiden välillä. Otoksessa havaittavat eroavuudet on mahdollisesti selitettävissä otantavirheenä.

Urheiluseuran laji

Havaitut frekvenssit

	Jalkapallo	Jääkiekko	Koripallo	Lentopallo	Salibandy	Yhteensä
Kyllä	12	13	5	8	7	45
Ei	5	4	5	3	3	20
Yhteensä	17	17	10	11	10	80

Odotetut frekvenssit

	Jalkapallo	Jääkiekko	Koripallo	Lentopallo	Salibandy	Yhteensä
Kyllä	11,8	11,8	6,9	7,6	6,9	45
Ei	5,2	5,2	3,1	3,4	3,1	20
Yhteensä	17	17	10	11	10	65

$$X^2 = 2,24$$

$$df = 4$$

$$p = 0,693$$

Myöskään urheiluseuran lajilla ei ole merkitsevää vaikutusta taloushallinnon järjestämiseen. Yhteenvetona voidaan sanoa ettei urheiluseuran jäsenmäärällä, sijainnilla ja urheilulajilla näytä olevan vaikutusta käytettävän toimintamallin valitsemiseen urheiluseuran taloushallinnon järjestämisessä.

Saatujen tulosten perusteella ulkopuolisten toimijoiden käyttö on suosittua urheiluseurojen taloushallinnon järjestämisessä. 69% tutkimukseen osallistuneista seuroista käyttävät tilitoimistoa taloushallinnossaan. Puolestaan seuroista, jotka hoitavat taloushallintonsa itse, 60% (12/20) uskoivat ulkoistavansa koko taloushallinnon tai sen osia seuraavan viiden vuoden aikana. Näin ollen tutkimukseen osallistuneista seuroista mahdollisesti jopa 87% käyttää ulkopuolisia palveluita taloushallinnossaan viiden vuoden kuluessa. Verrattuna suomalaisiin yrityssektorin organisaatioihin taloushallinnon ulkoistaminen näyttää olevan yleisempää kolmannen sektorin urheiluseuroissa. Lumijärven (2007) mukaan suomalaisista yrityksistä vain 17% oli ulkoistanut taloushallintonsa vuonna 2007. Taloushallinnon ulkoistamisen arvioitiin kuitenkin kasvavan niin, että 36% yrityksistä ulkoistaa taloushallintonsa kolmen vuoden sisällä eli vuoteen 2010 mennessä. (Lumijärvi, 2007, 202.) Havaittavaa eroa voidaan selittää yrityssektorin ja kolmannen sektorin eroilla. Yrityssektorilla toiminta perustuu palkatun henkilökunnan toimintaan, jolloin tarvittavaa osaamista voidaan hankkia yritykseen helpommin myös sen ulkopuolelta. Kolmannella sektorilla toiminta puolestaan perustuu vapaaehtoisuuteen, jolloin osaamisvajeen paikkaaminen on haastavampaa kuin yrityssektorilla.

Kuitenkin vain joka kolmas seura on käyttänyt ulkopuolisia palveluja taloushallinnossaan seuran perustamisesta lähtien. Suurin osa on ulkoistanut taloushallinnon osa-alueita vasta myöhemmin. Taloushallinnon ulkoistaminen nähdään potentiaalisena vaihtoehtona seuran toiminnassa, mutta harva seura valitsee ulkoistamisen heti toiminnan alusta alkaen.

"Seuran toimintaa aloitettaessa taloushallinnon kuvitellaan helposti olevan seuran itsensä täysin toteutettavissa oleva asia. Monesti huomataan kuitenkin jo lyhyessä ajassa, että taloushallinnon oikeaoppinen ja tehokas järjestäminen vaatii erityistä osaamista jota seurasta ei välttämättä löydykään. Tällöin siirrytään tilitoimiston asiakkaiksi."

"Oma osaaminen yliarvioitiin toiminnan alkuvaiheessa. Todellinen tilanne ymmärrettiin ensimmäisen vuoden aikana ja tilitoimiston palvelut todettiin hyödyllisiksi. Lisäksi toiminnan alkuvaiheessa pyrimme hoitamaan kaikki itse, jotta kulut pysyisivät kurissa."

Seuraavana käsiteltiin taloushallinnon eri osa-alueita ulkoistamisen näkökulmasta. Kysymyksissä 10 ja 14 selvitettiin mitä toimintoja seuran ulkopuoliset toimijat suorittavat ja mitä toimintoja ne mahdollisesti voisivat suorittaa mikäli seura ryhtyisi käyttämään ulkopuolisia palveluja.

Taulukko 7 Kuinka suoritatte seuraavat toiminnot?

Toiminto	Tilitoimisto / jokin muu	Itse
Tilinpäätöksen laadinta	41	2
Palkanlaskenta	40	3
Kirjanpito	38	5
Veroasiat	35	8
Raportointi	16	27
Laskutus	13	30
Budjetointi	1	42

Taulukko 8 Mitkä seuraavista toiminnoista voisitte mielestänne ulkoistaa?

Toiminto	Vastausten lukumäärä
Kirjanpito	22
Tilinpäätöksen laadinta	21
Palkanlaskenta	9
Reskontra	3
Raportointi	3
Budjetointi	1

Tilinpäätöksen laadinta, kirjanpito sekä palkanlaskenta olivat suosituimmat toiminnot, joita seurat ovat ulkoistaneet tai voisivat mahdollisesti ulkoistaa. Budjetointi, laskutus ja raportointi olivat puolestaan toimintoja, jotka seura suorittaa pääsääntöisesti itse eikä niiden ulkoistamiselle koeta olevan tarvetta kovin suurta tarvetta. Varsinkin budjetointi koetaan osa-alueeksi, joka kuuluu seuran tehtäviin. Vain kaksi vastaajaa vastasivat budjetoinnin olevan toiminto, jonka seura on ulkoistanut tai voisi sen ulkoistaa.

Suosituimmat ulkoistuksen kohteet kuten tilinpäätöksen laadinta ja palkanlaskenta on määriteltävissä taloushallinnon rutiinitoiminnoiksi. Nämä toiminnot ovat toistuvia ja strategian kannalta vähemmän arvokkaita, jolloin niiden suorittaminen itse ei tuota organisaatiolle välttämättä lisäarvoa (Maelah ym. 2010, 228).

Kysymyksissä 13 ja 16 selvitettiin millaisia hyötyjä taloushallinnon ulkoistamisella tavoitellaan. Kysymys numero 13 selvitti taloushallinnon ulkoistamisen tavoitteita seuroissa, jotka käyttävät ulkopuolisen toimijan palveluja. 16. kysymyksessä pyydettiin itsenäisesti taloushallintonsa toteuttavien seurojen arvioita mahdollisen ulkoistamisen hyödyistä.

Taulukko 9 Taloushallinnon ulkoistamisen mahdollisia/tavoiteltuja hyötyjä.

Hyöty	Seura suorittaa taloushallinnon toiminnot itse	Seura käyttää ulkopuolisen toimijan palveluita	Yhteensä (% vastauksista)
Laadun ja luotettavuuden parantuminen	20	37	88%
Mahdollisuus keskittyä seuran ydintoimintoihin	16	30	71%
Kustannusten ennustettavuuden parantuminen	4	6	15%
Kustannussäästöt	2	5	11%
Jokin muu	0	2	3%

Erityyppisten seurojen vastauksissa ei ollut havaittavissa eroa. Hyötyjä arvostettiin samassa suhteessa riippumatta seuran koosta, sijainnista tai urheilulajista. Suurimpana hyötynä esille nousee laadun ja luotettavuuden parantuminen. Myös mahdollisuus keskittyä seuran ydintoimintoihin nähdään ulkopuolisen palvelun tuottamana hyötynä. Kustannusten ennustettavuuden parantuminen ja kustannussäästöt koettiin selkeästi pienemmiksi koetuiksi tai mahdollisiksi hyödyiksi.

"Meiltä ei löydy riittävästi osaamista kirjanpidon pitämiseen eikä sen opettelu kaota mielekkääksi. Tilitoimistosta tarvittava osaaminen löytyy ja sen vuoksi olemme ulkoistaneet kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatimisen."

"Tilitoimistolla on parempi osaaminen taloushallinnon tehtäviin. Lisäksi tilitoimiston käyttäminen on meillä parantanut ajantasaisen tiedon saamista. Toiminta on selkeämpää ja tehokkaampaa."

Osaamiseen oli myös toisenlainen näkökulma, jonka mukaan itse tekeminen nähtiin opettavaisena ja tulevaisuuden kannalta hyödyllisenä asiana. Myös haasteita kuitenkin on, joten ulkopuolinen apu ja sähköiset palvelut nähdään mahdollisuuksina tulevaisuudessa.

"Hoidamme toistaiseksi taloushallintomme ilman minkäänlaista ulkoistamista, koska se on samalla hyvää harjoittelua taloudestamme kulloinkin vastaaville henkilöille tulevaisuuden työuraa varten. Yhdistyksen vauhdikas kasvu on aiheuttanut ongelmia taloushallinnon hoitamiselle täysin itse. Uskon, että muutaman vuoden sisällä siirrymme käyttämään jotain sähköistä järjestelmää rutiinitöiden helpottamiseksi. Myös esimerkiksi kirjanpidon ulkoistaminen tilitoimistolle on tulevaisuudessa mahdollista."

Taloudellisen hyödyn saavuttaminen kustannussäästöillä ja kustannusten ennustettavuuden parantamisella nähdään olevan yksi merkittävimmistä syistä taloushallinnon ulkoistamiseen (mm. Quélin & Duhamel, 2003; Kakabadsen & Kakabadsen 2012, 199). Tämän tutkimuksen urheiluseuroissa näitä ei kuitenkaan pidetty yhtä merkittävänä tekijänä. Vain 15% vastaajista kokivat kustannusten ennustettavuuden parantamisen ja 11% kustannussäästöjen olevan taloushallinnon ulkoistamisella haettava hyöty.

Muita merkittäviä taloushallinnon ulkoistamisella tavoiteltavia hyötyjä ovat mahdollisuus keskittyä organisaation ydintoimintoihin sekä laadun ja luotettavuuden parantaminen (Kiiskinen ym. 2002, 28). Näitä tekijöitä arvostetaan tämän tutkimuksen urheiluseuroissa selkeästi taloudellista hyötyä enemmän. Riittävä taloudellinen osaaminen ei ole vapaaehtoisvoimin toimivissa urheiluseuroissa aina itsestään selvää, jolloin osaamista voidaan hakea seuran ulkopuolisilta palveluntarjoajilta, joilta löytyy yleensä enemmän osaamista ja kokemusta taloustoiminnoista.

5.4 Sähköinen taloushallinto

25 seuralla on käytössään sähköisen taloushallinnon palvelu. Vastaavasti 40 seuraa ei käytä sähköisen taloushallinnon palvelua. Ensimmäisenä sähköisen taloushallinnon käyttöä vertaillaan erilaisissa seuroissa samalla tavalla kuin taloushallinnon järjestämisen osiossa eli ristiintaulukoinnilla ja khiin neliö - testillä. Urheiluseuran jäsenmäärän, sijainnin ja lajin lisäksi vertailutekijänä käytetään myös taloushallinnon järjestämistä. Eli selvitetään onko taloushallinnon järjestämisen tavalla (omatoiminen/ulkoistaminen) merkitystä sähköisen taloushallinnon käyttöönottoon ja kokemuksiin siitä. Tämän jälkeen käsitellään syitä sähköisen taloushallinnon käyttöönottoon ja vastaavasti käyttöönottamuuteen sekä kokemuksia palvelun käytöstä.

Tutkimuslomakkeen neljännen osion ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin käyttäkö seura sähköistä taloushallintoa. Vastauksista tehdyt ristiintaulukot ja niistä lasketut tunnusluvut on nähtävissä seuraavana.

Urheiluseuran jäsenmäärä

Havaitut frekvenssit

	1-199	200-499	Yli 500	Yhteensä
Kyllä	3	12	10	25
Ei	14	19	7	40
Yhteensä	17	31	17	65

Odotetut frekvenssit

	1-199	200-499	Yli 500	Yhteensä
Kyllä	6,5	11,9	6,5	25
Ei	10,5	19,1	10,5	40
Yhteensä	17	31	17	65

$$\chi^2 = 6,09$$

$$df = 2$$

$$p = 0,048$$

Mitä suurempi urheiluseura jäsenmäärältään on sitä todennäköisemmin sillä on käytössään sähköisen taloushallinnon palvelu. Sähköisen taloushallinnon käyttö on vähäisempää pienemmissä seuroissa kuin suuremmissa seuroissa. Saatava p-arvo 0,048 on pienempi kuin vakiintuneen käytänteen mukainen raja-arvo 0,050, joten p-arvoa voidaan pitää riittävänä näyttönä perusjoukossa olevaan eroon.

Urheiluseuran sijainti

Havaitut frekvenssit

	Etelä-Suomi	Itä-Suomi	Lounais-Suomi	Länsi- ja Sisä-Suomi	Pohjois-Suomi ja Lappi	Yhteensä
Kyllä	9	0	5	7	4	25
Ei	13	2	7	11	7	40
Yhteensä	22	2	12	18	11	65

Odotetut frekvenssit

	Etelä-Suomi	Itä-Suomi	Lounais-Suomi	Länsi- ja Sisä-Suomi	Pohjois-Suomi ja Lappi	Yhteensä
Kyllä	8,5	0,8	4,6	6,9	4,2	25
Ei	13,5	1,2	7,4	11,1	6,8	40
Yhteensä	22	2	12	18	11	65

$$\chi^2 = 1,38$$

$$df = 4$$

$$p = 0,848$$

Maantieteellisellä sijainnilla ei ole vaikutusta sähköisen taloushallinnon käyttöönottoon kuten ei ollut taloushallinnon järjestämiseenkaan. Käyttöönottoaste on varsin samankaltainen kaikkialla Suomessa. P-arvo 0,848 kertoo, että hyvin suurella todennäköisyydellä otoksessa havaittavat eroavuudet johtuvat otantavirheestä, eikä mahdollisia eroja näin voida yleistää perusjoukkoon.

Urheiluseuran laji

Havaitut frekvenssit

	Jalkapallo	Jääkiekko	Koripallo	Lentopallo	Salibandy	Yhteensä
Kyllä	11	6	3	3	2	25
Ei	6	11	7	8	8	40
Yhteensä	17	17	10	11	10	65

Odotetut frekvenssit

	Jalkapallo	Jääkiekko	Koripallo	Lentopallo	Salibandy	Yhteensä
Kyllä	6,5	6,5	3,8	4,2	3,8	25
Ei	10,5	10,5	6,2	6,8	6,2	40
Yhteensä	17	17	10	11	10	80

$$\chi^2 = 7,34$$

$$df = 4$$

$$p = 0,119$$

Urheiluseuran lajilla ei ole tulosten perusteella merkitystä sähköisen taloushallinnon käyttöönottoon. P-arvon (0,119) perusteella havaittavia eroja ei voida yleistää perusjoukkoon. Huomattavaa on kuitenkin, että jalkapalloseuroilla havaittujen ja odotettujen frekvenssien ero on muita seuroja suurempi. Jalkapalloseuroissa sähköinen taloushallinto näyttää olevan hieman muita seuroja suositumpaa, mutta kuten edellä mainittiin niin havainnon yleistäminen perusjoukkoon ei ole kuitenkaan tilastollisesti perusteltua. Jonkinasteista eroa on havaittavissa, mutta se voi olla seurausta otantavirheestä.

Taloushallinnon järjestäminen

Havaitut frekvenssit

	Omatoinen	Ulkopuolinen palvelu	Yhteensä
Kyllä	5	20	25
Ei	15	25	40
Yhteensä	20	45	65

Odotetut frekvenssit

	Omatoinen	Ulkopuolinen palvelu	Yhteensä
Kyllä	7,7	17,3	25
Ei	12,3	27,7	40
Yhteensä	20	45	65

$$\chi^2 = 2,21$$

$$df = 1$$

$$p = 0,137$$

Ulkopuolisen palvelun käyttämisellä näyttäisi olevan jonkinasteinen yhteys sähköisen taloushallinnon käyttöönottamiseen. Itse taloushallintonsa suorittavista seuroista 25% (5/20) on käytössään sähköinen taloushallinto.

Ulkopuoliseen palveluun luottavista seuroista puolestaan 44% (20/45) käyttää myös sähköisen taloushallinnon palvelua. Khiin neliö testin ja siitä saatavan p-arvon perusteella eroa ei ole kuitenkaan mielekäästä yleistää perusjoukkoon sillä p-arvo 0,137 on suurempi kuin 0,050. Tuloksen perustelu perusjoukkoon vaatisi tarkempaa tutkimista.

Sähköisen taloushallinnon käyttö on urheiluseuroissa vielä varsin nuori ilmiö. 25 seuralla on käytössä sähköinen taloushallinto joista vain viidellä seuralla palvelu on ollut käytössä pidempään kuin 5 vuotta. Lopuilla 20 seuralla palvelu on ollut käytössä 1–5 vuotta. Lisäksi seuroista, joilla palvelua ei ole käytössä, joka toisen puheenjohtaja uskoi seuransa siirtyvän sähköisen taloushallinnon käyttöön seuraavan viiden vuoden kuluessa. Näin tapahtuessa tutkimukseen osallistuneista seuroista lähes 70% (45/65) käyttäisi sähköisen taloushallinnon palvelua viiden vuoden kuluttua.

Suurimpana esteenä palvelun käyttöönotolle nähtiin investointikustannukset. Myös nykyisten toimintamallien toimivuus sekä tiedonpuute sähköisen taloushallinnon palveluista ja niiden mahdollisuuksista vaikuttivat siihen, ettei niitä ole otettu käyttöön. Lisäksi joissain seuroissa omat toimintamallit nähtiin riittävän toimivina eikä tarvetta taloushallinnon sähköistämiseksi ole koettu.

”Nykyiset toimintamallimme ovat joustavampia ja helpompia kaltaisellemme pienelle seuralle. Tarvetta uudistuksiin ei ole.”

”Perinteiset toimintamallit soveltuu paremmin toimintaamme enkä koe, että sähköinen taloushallinto tarjoaisi meille siirtymisen tuottamaan aikaan ja vaivaan nähden riittävästi hyötyä.”

”Sähköiset järjestelmät helpottavat mm. laskutusta ja seurantaa. Urheiluseuroissa on kuitenkin paljon eroja laskutuksissa, joka estää täyden hyödyn saamisen automatisoidusta laskutuksesta.”

Sähköisen taloushallinnon käyttöönottoon nähtiin monia eri syitä. Sähköisen taloushallinnon suurimpana vaikutuksena nähtiin mahdollisuus toiminnan tehostamiseen. Myös taloushallinnon riippumattomuuden ajasta ja paikasta nähtiin olevan tekijä, joka kannustaa seuroja sähköisen taloushallinnon käyttöönottoon. Tämän tekijän voidaan nähdä olevan suoraan yhteydessä toiminnan tehostamiseen. Joka kolmas vastaaja näki reaaliaikaisen laskutuksen positiivisena tekijänä. Reaaliaikainen raportointi, paperitositteiden vähentäminen ja ekologisuus sekä kustannussäästöt olivat vähemmän arvostettuja tekijöitä. Kaksi vastaajaa kertoi sähköisen taloushallinnon parantavan myös hallinnon läpinäkyvyyttä. Seuraavassa taulukossa on esitelty eri hyötytekijöitä, joita vastaajat näkivät sähköisellä taloushallinnolla olevan.

Taulukko 10 Sähköisen taloushallinnon hyötyjä.

Hyöty	Palvelu käytössä	Palvelu ei käytössä	Yhteensä (%) (vastauksista)
Toiminnan tehostaminen	21	27	74%
Taloushallinnon riippumattomuus ajasta ja paikasta	14	25	60%
Reaaliaikainen laskutus	9	12	32%
Reaaliaikainen raportointi	10	2	18%
Paperitositteiden vähentäminen ja ekologisuus	9	2	17%
Kustannussäästöt	2	6	12%
Hallinnon läpinäkyvyys	2	0	3%

Palvelua käyttävien ja ei-käyttävien arvioissa sähköisen taloushallinnon tuottamista hyödyistä oli havaittavissa eroa. Varsinkin reaaliaikainen raportointi sekä paperitositteiden vähentäminen ja ekologisuus on koettu palvelua käyttävissä seuroissa selkeästi suurempina hyötyinä kuin mahdollisina hyötyinä palvelua ei-käyttävissä seuroissa. Yksikään vastaaja, joka piti sähköiseen taloushallintoon siirtymisen esteenä tiedonpuutetta, ei vastannut raportoinnin reaaliaikaisuuden tai paperitositteiden vähenemisen ja ekologisuuden olevan sähköisen taloushallinnon mahdollisesti tuottamia hyötyjä. Samat vastaajat kokivat myös hallituksen raportoinnin olevan puutteellista seurassaan. Sähköistä palvelua käyttävissä seuroissa johdon raportoinnin koettiin olevan vähintäänkin hyvällä tasolla.

Käyttäjien kokemukset sähköisistä taloushallinnon palveluista ovat olleet positiivisia. Vain kolme vastaajaa lukuunottamatta kaikki olivat eri osa-alueiden toimintaan joko erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä. Yksi vastaaja oli tyytymätön tai erittäin tyytymätön kaikkiin osa-alueisiin. Alla olevassa taulukossa on esitetty kuinka tyytyväisiä palvelua käyttävät vastaajat ovat sähköiseen taloushallintoon eri osa-alueilla.

Taulukko 11 Tyytyväisyys sähköisen taloushallinnon osa-alueisiin

Osa-alue	Kokemus palvelusta				
	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön	En osaa sanoa
Myyntilaskutus	11 (44%)	12 (48%)	2 (8%)	0	0
Ostolaskutus	5 (20%)	19 (76%)	1 (4%)	0	0
Matka- ja kululaskujen käsittely	3 (12%)	18 (72%)	3 (12%)	0	1 (4%)
Kirjanpito ja veronomaishilmoitukset	7 (28%)	16 (64%)	1 (4%)	1 (4%)	0
Raportointi	6 (24%)	18 (72%)	1 (4%)	0	0

Kaksi vastaajaa kertoi olleensa tyytymättömiä aikaisemmin seuransa käytössä olleeseen palveluun. Molempien vastaajien urheiluseurat olivat vaihtaneet käyttöönsä toisen sähköisen taloushallinnon palvelun, minkä jälkeen he ovat olleet kaikkiin osa-alueisiin joko erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä.

Yksikään sähköisen taloushallinnon palvelu ei noussut tutkimuksessa esille selkeästi muita suositumpana palveluna urheiluseurojen keskuudessa. Seurojen käytössä olevista palveluista mainittiin muun muassa Visma Fivaldi, Heeros, Visma Netvisor, eFina, Procountor sekä Netbaron. Lisäksi seuroilla oli käytössään muita sähköisiä työkaluja, jotka eivät ole kuitenkaan määriteltävissä sähköisen taloushallinnon palveluiksi. Tällaisena sähköisenä työkaluna mainittiin esimerkiksi palkka.fi -palvelu, joka on apuväline palkan laskemiseen ja palkanmaksuun liittyviin ilmoituksiin. Myös Microsoftin Excel taulukkolaskentaohjelma on usealla seuralla käytössä. Tällaisia työkaluja ei ole käsitelty tuloksissa sähköisen taloushallinnon palveluina.

5.5 Hallituksen tehtävät ja vastuu

Tutkimuksen viimeisessä osiossa selvitettiin vielä hallituksen tehtäviin ja vastuuseen liittyviä tekijöitä. Hallituksen jäsenten vastuun osa-alueet olivat erittäin hyvin vastaajien tiedossa. Jokainen vastaaja osasi nimetä tekijät joista luottamushenkilön vastuu yhdistyksessä koostuu eli seurojen puheenjohtajat tiedostavat vastuunsa. Kyseiset vastuun osa-alueet ovat:

1. tarkoituksenmukaisuusvastuu
2. vahingonkorvausvelvollisuus
3. rikosoikeudellinen vastuu
4. moraalinen vastuu

Luottamushenkilöinä toimivat tiedostavat heidän vastuunsa hyvin. Huomioitavaa kuitenkin oli, että vastuuta ei välttämättä tiedosteta läheskään niin hyvin muiden seuran jäsenten keskuudessa. Luottamushenkilöiden roolia ja merkitystä urheiluseuralle ei välttämättä osata arvostaa riittävästi seuran sisällä.

”Tuntuu, että hallituksen jäsenten ottamaa vastuuta ja tehtyä työtä ei osata arvostaa seuran sisällä. Enemmän keskitytään arostelevaan johdon toimintaa ja unohdetaan heidän vapaaehtoisesti ottamansa velvollisuudet ja työnsä seuran hyväksi.”

Luottamustehtävän vastaanottaminen yhdistysmuotoisessa urheiluseurassa on täysin vapaaehtoista. Luottamustehtävästä saa kieltäytyä ilman pätevää perustetta ja mikäli henkilö on tullut valituksi luottamustehtävään ilman hänen suostumustaan, kyseinen henkilö voi halutessaan perua tehtävään valitsemisen. Myös tämä asia oli hyvin puheenjohtajien tiedossa. 63 puheenjohtajaa vastasi, että tarjotusta luottamustehtävästä voi kieltäytyä ilman pätevää perustetta. Kahden vastaajan mielestä kieltäytymiseen tarvitaan pätevä peruste.

Vaikka luottamustehtävän vastaanottaminen perustuu vapaaehtoisuuteen, joskus tehtävän vastaanottamiseen voi liittyä painetta, jolloin kieltäytyminen ilman pätevää perustetta voi olla hankalaa. Kieltäytyminen on lainmukaisesti mahdollista, mutta sitä ei katsota hyvällä yhdistyksen sisällä.

”Pienessä seurassa ajaudutaan helposti luottamustehtävään puoliväkisin, sillä aktiivisia seuratoimijoita ei ole riittävästi. Mikäli tehtävästä kieltäytyisi olisi seuran toiminnan jatkaminen hankalaa.”

”Talousosaamista tarvitaan seuran johdossa. Jos jollain jäsenellä on selkeästi talouteen liittyvää osaamista muita enemmän, hänen odotetaan ottavan ohjat käsiinsä. Kieltäytymistä ei katsota hyvällä ilman pätevää perustetta.”

Myöskään aikaisemmin vastaanotetusta luottamustehtävästä pois jättäytyminen ei ole aina ongelmaton.

"Luottamushenkilön tehtävästä on vaikea irtautua. Uusia innokkaita luottamushenkilöitä on vaikea löytää, jolloin vanhojen toimijoiden odotetaan jatkavan tehtävissään myös vastaisuudessa. Kieltäytyminen tehtävästä on helppoa, mutta tehtävästä poisjääminen vaatii huomattavasti enemmän perustelemista."

Yhdistyksen hallituksella on tiettyjä tehtäviä, jotka sen tulee suorittaa aina itse. Niitä ei voi delegoida seuran muille jäsenille. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi mahdollisten lainojen ottaminen, sisäisen valvonnan järjestäminen sekä toimintakertomuksen laadinta. Puheenjohtajille hallituksen pakolliset tehtävät ovat hyvin tiedossa. Huomio keskittyi enemmänkin muihin tehtäviin joita hallituksella nähdään olevan seuran toiminnassa.

"Hallituksella on lakisäätteisten tehtävien lisäksi paljon monia muita tehtäviä, jotka sen odotetaan hoitavan. Välillä tuntuu, että hallituksen odotetaan vastaavan kaikista tehtävistä niiden seuran muille jäsenille jakamisen sijaan."

"Lakisäätteiset tehtävät muodostavat hallituksen työstä vain hyvin pienen osan."

On olemassa myös tehtäviä, joita hallitus ei saa yhdistyksessä hoitaa. Yhdistyksen hallitus ei saa esimerkiksi muuttaa yhdistyksen sääntöjä tai vahvistaa tilinpäätöstä. Hallitus ei myöskään saa valita tai erottaa hallituksen jäsentä. Tutkimukseen osallistuneet puheenjohtajat tiedostivat erittäin hyvin myös tällaiset tehtävät, joista he hallituksen jäsenenä eivät saa yhdessä muun hallituksen kanssa olla vastuussa. Myös näiden tehtävien suorittamiseen liittyviä epäselvyyksiä nähtiin olevan enemmänkin seuran hallituksen ulkopuolisten jäsenten keskuudessa.

Vaikka puheenjohtajat tiedostivat erittäin hyvin hallituksen tehtävät, oli erisuuruisten urheiluseurojen vastauksissa havaittavissa pientä eroa. Pienissä seuroissa on hieman enemmän epätietoisuutta hallituksen tehtävistä ja varsinkin niistä tehtävistä, joita hallitus ei saa hoitaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimus oli siinä mielessä onnistunut, että vastaukset jakaantuivat hyvin eri Suomen alueiden välille ja lisäksi vastauksia antaneet seurat olivat jäsenmäärältään ja lajeiltaan erilaisia. Tavoitteena olikin kerätä tietoa laajemmalta alueelta ja erilaisilta seuroilta. Vastausprosentti (16,25%) jäi kuitenkin alhaiseksi eikä 65 vastauksen perusteella ole suotavaa tehdä laajoja yleistyksiä.

Tutkimuslomakkeen ensimmäinen osio käsitteli urheiluseurojen taloushallintoa yleisesti. Taloushallinto on urheiluseuroissa pienen ryhmän vastuulla ja taloushallinnon tehtäviin palkattua henkilökuntaa on hyvin vähän. Taloushallinto hoidetaan pääasiallisesti vapaaehtoisvoimin ja vapaaehtoisten seuratoimijoiden rekrytoinnissa on haasteita varsinkin pienissä seuroissa. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa (mm. Mäenpää & Korkatti, 2012; Wicker & Breuer, 2011) on havaittu, että vapaaehtoisten seuratoimijoiden puute on ongelma kolmannen sektorin urheiluseuroissa. Vastuuta tehtävien suorittamisesta toivottiin jaettavan nykyistä paremmin seuroissa, ettei muutama ihminen joutuisi vastaamaan suurimmasta osasta toiminnoista.

Taloushallinnon nykytilanne urheiluseuroissa nähtiin varsin hyvänä. Näkemykset olivat hyvin positiivisia siihen nähden minkä verran urheiluseuroissa havaitaan aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella haasteita. Kirjanpito ja tilinpäätöksen laadinta olivat selkeitä vahvuusalueita. Enemmän ongelmia koettiin olevan hallituksen raportoinnissa, budjetoinnissa sekä reskontran hoidossa. Ulkoisessa laskentatoimessa oli sisäistä laskentatoimeaa vähemmän ongelmia. Olisi hyvä selvittää millaisia sisäisen laskentatoimen tarpeita seuroilla on ja millä keinoin seurojen toimintaa voitaisiin niiltä osin kehittää.

Tiedonkulku seuran toiminnasta hallituksen puheenjohtajille on tutkimuksen perusteella myös hyvää. 45% vastaajista kokivat saavansa tietoa seuran toiminnasta erittäin hyvin. 38% koki saavansa tietoa hyvin. Vain 17%

vastaajista oli sitä mieltä, että tiedonkulku hallitukselle on puutteellista. Puutteellisesti tietoa saavat puheenjohtajat olivat seuroista, joilla ei ole käytössä sähköisen taloushallinnon palvelua. Tulosta voidaan kuitenkin pitää erittäin hyvänä sillä urheiluseuran hallitus on toiminnasta vastuussa ja onkin tärkeää, että se saa riittävästi tietoa seuran toiminnasta ja taloudellisesta tilanteesta. Jäsentyytyväisyys ja budjettiseuranta olivat osa-alueita joista puheenjohtajat haluaisivat saada enemmän tietoa. Budjettiseurantaan yhtenä ratkaisuna voisi olla sähköiset taloushallinnon palvelut, jolloin seuran taloudellisia tapahtumia voisi seurata reaaliaikaisesti. Sähköistä taloushallinnon palvelua käyttävien seurojen puheenjohtajilla oli vähäisempi tarve budjettiseurannasta saatavaan lisäinformaatioon kuin palvelua käyttämättömien seurojen puheenjohtajilla. Toisena ratkaisuna budjettiseurannan parantamiseen voisi olla joukkuekohtaisten budjettien laadinta seuroissa, joissa kyseinen toimintapa ei ole vielä käytössä.

Seuraavassa osiossa selvitettiin millä tavalla urheiluseuran taloushallinto on järjestetty. Pääkysymyksenä oli vastaako urheiluseura itse omasta taloushallinnostaan vai käyttääkö se seuran ulkopuolisia toimijoita kuten esimerkiksi tilitoimistoa. 69% tutkimukseen osallistuneista seuroista käyttää ulkopuolisia palveluita. Verrattuna suomalaisen yrityssektoriin taloushallinnon ulkoistaminen on urheiluseuroissa selkeästi yleisempää. Liusjärven (2007) mukaan vain 17% suomalaisista yrityksistä oli ulkoistanut taloushallintonsa ja arvion mukaan vuonna 2010 määrä on 36%. Taloushallinnossa vaaditaan tietynlaista osaamista eikä seuran sisältä sellaista aina välttämättä löydy tai, jos löytyy, ei vapaaehtoisilla seuratoimijoilla ole aina aikaa tai kiinnostusta ryhtyä vastaamaan toimintojen suorittamisesta. Tilitoimistot tarjoavat seuroille usein parempaa osaamista, kokemusta ja johdonmukaisempia toimintatapoja.

Erilaisten urheiluseurojen välillä ei ollut eroja siinä kuinka he taloushallintonsa järjestävät. Pienissä urheiluseuroissa ei välttämättä löydy riittävästi sisäisiä resursseja ja osaamista taloushallinnon suorittamiseen itse, jolloin taloushallinnon ulkoistaminen voi olla järkevä ratkaisu. Toisaalta suuremmissa seuroissa voi löytyä tarvittavaa osaamista mutta seuran koon kasvaessa myös taloushallinnon operaatioiden ja vaatimusten määrä kasvaa, jolloin ulkopuolisilta palveluntarjoajilta voi löytyä tehokkaammat toimintavat ja parempi osaaminen toimintojen suorittamiseen. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa mitkä kaikki tekijät taloushallinnon järjestämisen tapoihin urheiluseuroissa lopulta vaikuttavat, mutta taloudellisen osaamisen määrää seurassa voidaan pitää yhtenä lähtökohtana seuran toimintamallien valitsemiselle.

Kirjanpito, tilinpäätöksen laadinta sekä palkanlaskenta olivat taloushallinnon osa-alueita, joiden ulkoistamisen koetaan olevan mielekkäintä. Sen sijaan esimerkiksi budjetoinnin nähdään olevan tehtävä, joka seuran tulee hoitaa itse. Budjetointi onkin prosessi, joka liittyy vahvasti organisaation sisäiseen strategiaan ja tavoitteisiin ja näin ollen onkin luonnollista, että budjetin laadinta kannattaa yleensä suorittaa itse. Kirjanpitoa, tilinpäätöstä ja

palkanlaskentaa sitovat monet viranomaisten asettamat vaatimukset, joten niiden lainmukainen toteuttaminen on tärkeää. Jos riittävää osaamista seurasta ei välttämättä löydy, on ulkoisen laskentatoimen tehtävien ulkoistaminen tilitoimistolle järkevää. Sisäisen laskentatoimen tehtäviin liittyy huomattavasti enemmän vapauksia kuin ulkoiseen laskentatoimeen.

Taloushallinnon ulkoistamisella tavoitellaan urheiluseuroissa ensisijaisesti laadun ja luotettavuuden parantumista. Ulkoistaminen tarjoaa urheiluseuroille myös mahdollisuuden keskittyä seuran ydintoimintoihin. Vähemmän tavoiteltuja hyötyjä ovat kustannusten ennustettavuuden parantuminen sekä kustannussäästöt. Kustannushyötyjä on pidetty (mm. Quélin & Duhamel, 2003) hyvin merkittävänä tekijänä taloushallinnon ulkoistamiselle, mikä ei kuitenkaan ollut urheiluseuroille yhtä tärkeässä roolissa. Ulkopuolisen palvelun käyttö lisää seuran kustannuksia, mutta toisaalta se parantaa laatua ja luotettavuutta, jolloin mahdollisten virheiden määrä vähenee, mikä puolestaan voi olla parantamassa seuran kustannustehokkuutta.

Sähköisen taloushallinnon palvelu on potentiaalinen työkalu urheiluseuroille kehittää seuran taloushallintoa. Tutkimuksen toteutuksen hetkellä 38%:lla tutkimukseen osallistuneista seuroista oli sähköisen taloushallinnon palvelu käytössään. Lisäksi puolet seuroista, joilla palvelua ei ole käytössä, uskoivat seuran siirtyvän sähköisen taloushallinnon käyttöön seuraavan viiden vuoden aikana. Jäsenmäärältään isommissa seuroissa sähköisen taloushallinnon palvelujen käyttö on pieniä seuroja aktiivisempaa.

Sähköinen taloushallinto on suosittua urheiluseurojen keskuudessa ja kiinnostusta sitä kohtaan oli selkeästi havaittavissa. Myös kokemukset palvelua käyttävissä seuroissa ovat olleet hyvin positiivisia. Suurimpina esteinä käyttöönotolle nähtiin olevan nykyisellään toimivat toimintamallit sekä tiedonpuute sähköisen taloushallinnon palvelujen mahdollisuuksista. Tiedonpuutteen näen olevan iso tekijä miksi palveluja ei käytetä tai harkita sellaisen käyttöönottoa. Urheiluseuroille tulisi tarjota aktiivisemmin mahdollisuutta tutustua palvelujen tuottamiin mahdollisuuksiin.

Suurimpina hyötyinä, joita sähköinen taloushallinto tarjoaa nähtiin olevan toiminnan tehostaminen sekä sähköisen taloushallinnon riippumattomuus ajasta ja paikasta. Toiminnan valvonta on helpompaa, kun tarvittava tieto on saatavissa reaaliaikaisena. Vastuuhenkilöt saavat paremmin ja nopeammin tietoa seuran talouteen vaikuttavista tekijöistä. Tätä arviota tukee myös tutkimuksen tulos, jonka mukaan sähköistä taloushallinnon palvelua käyttävien seurojen puheenjohtajien arviot taloushallinnon nykytilasta olivat palvelua käyttämättömiä puheenjohtajia positiivisempia.

Luottamushenkilöiden vastuu tiedostetaan puheenjohtajien keskuudessa erittäin hyvin. Vastuun nähtiin monin paikoin olevan kuitenkin myös varsin ankara vapaaehtoisuuteen perustuvassa seuratoiminnassa. Ankara vastuu voi omalta osaltaan vähentää seuratoimijoiden innokkuutta vastuutehtäviä kohtaan. Tärkeintä kuitenkin on, että vastuu tiedostetaan niin luottamushenkilöiden kuin myös seuran jäsenten keskuudessa.

Luottamustehtävästä kieltäytyminen on täysin sallittua ja sen tutkimukseen osallistuneet henkilöt myös tiedostivat. Tehtävän vastaanottamiseen voi kuitenkin liittyä painetta seuran sisällä, jolloin kieltäytyminen on hankalaa. Jos seuran jäseneltä löytyy spesifiä, seuran johdossa tarvittavaa osaamista voi häneen kohdistua aktiivista ja passiivista painostusta luottamustehtävään. Luottamustehtävästä kieltäytyminen kuitenkin koetaan helpommaksi kuin aikaisemmin vastaanotetusta luottamustehtävästä pois jääminen. Jos seurasta ei löydy innokkaita jatkajia tehtävään, tehtävästä jättäytyminen koetaan hankalaksi.

Urheiluseurojen hallitusten puheenjohtajat tietävät sille kuuluvat tehtävät ja myös tehtävät joita se ei saa suorittaa erittäin hyvin. Hyvin pienissä seuroissa (alle 100 jäsentä) epätietoisuutta tehtävistä oli suurempia seuroja enemmän. Epätietoisuutta koetaan olevan enemmän hallituksen ulkopuolisten jäsenien keskuudessa. Tehtävien riittävä jakaminen koetaan tärkeäksi tekijäksi urheiluseuran toiminnassa, jottei suurin osa tehtävistä jää vain muutaman henkilön vastuulle.

Urheiluseuran maantieteellisellä sijainnilla tai päätoimisella urheilulajilla ei ollut vaikutusta saatuihin tuloksiin. Näiltä osin puheenjohtajien arviot nykytilasta ja toimintamalleista olivat hyvin samanlaisia. Urheiluseuran jäsenmäärä sekä muiden lajien määrä olivat edellä mainittuja tekijöitä merkittävämpiä. Jäsenmäärä vaikutti muun muassa palkatun henkilökunnan määrään ja lisäksi suurempien (yli 400 jäsentä) seurojen puheenjohtajat kokivat saavansa tietoa seuransa toiminnasta heikommin kuin pienempien seurojen puheenjohtajat. Lajien määrä puolestaan vaikutti arvioihin taloushallinnon osa-alueiden nykytilasta. Varsinkin vastuuhenkilöiden pysyvyydessä, budjetoinnissa, raportoinnissa ja reskontran hoidossa koettiin usean lajin seuroissa olevan enemmän puutteita niihin seuroihin verrattuna joilla on toiminnassaan vain yksi laji.

Lopuksi olen koonnut yhteen tutkimuksen tärkeimpiä havaintoja, joita olivat:

1. Taloushallinnon nykytilanne urheiluseuroissa nähdään hyvänä.
2. Urheiluseuran sijainnilla tai lajilla ei näytä olevan vaikutusta taloushallinnon järjestämisen toimintatapoihin. Sen sijaan urheiluseuran jäsenmäärä näyttää vaikuttavan sijaintia tai lajia enemmän esimerkiksi sähköisen taloushallinnon käyttöön.
3. Urheiluseuran johdossa tarvitaan monenlaista osaamista ja varsinkin talouden puolella osaamista etsitään usein seuran ulkopuolisilta toimijoilta kuten tilitoimistoilta. Taloushallinnon ulkoistaminen on kolmannen sektorin urheiluseuroissa yleisempää kuin yrityssektorilla.
4. Urheiluseuran hallituksen puheenjohtajat tiedostavat luottamushenkilön vastuun osa-alueet sekä hallituksen tehtävät erittäin hyvin.

5. Urheiluseurojen talouden tutkiminen on hyvin vähäistä verrattuna esimerkiksi valmennuksen laatuun tai seuran urheilulliseen menestykseen. Tämä havainto perustuu aikaisempaan urheiluseuroja käsittelevään tutkimukseen.

6.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida ulkoisella ja sisäisellä validiteetilla. Ulkoinen validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää koko perusjoukkoa koskeviksi johtopäätöksiksi. Tärkeimpänä edellytyksenä ulkoiselle validiteetille voidaan pitää riittävää otoskoko. (Metsämuuronen, 2005, 57, 109.) Vastausprosentti (400 kyselyä) tutkimuksessa oli 16,25 % eikä otoskoko ei ole riittävän suuri, jotta tuloksia voitaisiin yleistää koko perusjoukkoa koskeviksi. Kysely perustui kuitenkin satunnaisotantaan ja vastauksia tuli 65, joten tutkimuksesta voidaan saada suuntaa antavia tuloksia myös koko perusjoukkoa ajatellen. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut saada tarkkoja perusjoukkoon yleistettäviä tunnuslukuja vaan luoda suuntaa antavaa kuvaa taloushallintoon ja hallituksen vastuukysymyksiin liittyvistä asioista. Tässä tehtävässä tutkimus mielestäni onnistuu kohtuullisesti.

Määrällisen tutkimuksen sisäinen validiteetti kuvaa puolestaan tutkimusmittarin kykyä mitata juuri niitä asioita joita halutaankin mitata (Vilka, 2007, 179). Sisäistä validiteettia parantaakseni perehdyin aihetta käsittelevään aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen sekä menetelmäkirjallisuuteen. Lisäksi esitetasin tutkimuslomaketta sekä pyysin arvioita lomakkeesta urheiluseurojen hallituksen toiminnassa mukana olleilta henkilöiltä. Tutkimuslomake on mielestäni kohtuullisen onnistunut. Se käsittelee kattavasti tutkimuksen kannalta olennaisia taloushallinnon osalualueita. Kysymykset ovat selkeitä, jolloin niiden väärinymmärtämisen mahdollisuus pienenee ja vastaukset ovat näin ollen luotettavampia. Tutkimuslomakkeessa on kuitenkin myös puutteita. Esimerkiksi jäsenmaksujen hallintaa ei käsitellä tutkimuslomakkeessa, mikä kuitenkin on hyvin usein urheiluseurojen pääasiallinen tulonlähde.

Tutkimuksen aineisto perustuu puheenjohtajien henkilökohtaisiin arvioihin esitetystä kysymyksistä. Luotettavuutta parantaakseni olisin tarvinnut enemmän samaa aihetta käsittelevää tutkimuksen ulkopuoleista aineistoa, johon tuloksia olisi voinut verrata. On myös huomioitava, että vastaajat ovat voineet kaunistella totuutta tai valehdella (Vilka, 2007, 57, 17). Tutkimuksen aineisto on kuitenkin kerätty nimettömänä eikä yksittäistä vastaajaa ole mahdollista tunnistaa. Näin ollen en näe varsin todennäköisenä, että vastaajat olisivat kaunistelleet arvioitaan.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimuksen yhtenä suurimmista huomioista oli kuinka vähän urheiluseurojen taloutta on tutkittu kansainvälisesti ja myös kansallisesti. Urheiluseurat kuuluvat kolmannen sektorin toimijoina tärkeänä osana suomalaiseen yhteiskuntaan ja niiden merkitys on suuri varsinkin lasten ja nuorten liikkumisessa. Näin ollen urheiluseurojen talouden tutkimusta pitäisi mielestäni lisätä, sillä tutkimuksen määrä ei ole tasapainoisessa suhteessa esimerkiksi valmennuksen laatuun ja urheilulliseen menestykseen liittyvän tutkimuksen kanssa. Urheiluseuran talous on kuitenkin välttämätön, toiminnan laatuun jokaisella osa-alueella vaikuttava tekijä. Lisääntyvä tutkimustieto seurojen toiminnasta tarjoaisi urheiluseuroilla mahdollisuuden tarkastella kriittisesti myös omaa toimintaa ja tarvittaessa kehittää sitä. Lisääntyvä tutkimustieto voisi myös herättää yleistä kiinnostusta seuratoimintaan liittyviin ongelmakohtiin, jolloin mahdollisia ratkaisuja voisi löytyä enemmän. Tärkeintä olisi herättää tietoisuutta urheiluseurojen talouden merkityksestä koko seuran toiminnalle.

Tässä tutkimuksessa urheiluseurojen taloushallintoa on tutkittu lähinnä määrällisen tutkimuksen menetelmin ja tarkoituksena oli kartoittaa taloushallinnon tilaa suomalaisessa urheilukentässä. Laadullisella tutkimuksella pystyttäisiin selvittämään tarkemmin syitä, jotka ovat johtaneet nykyisiin toimintamalleihin urheiluseuroissa. Myös seuratoimintaan ja sen taloushallintoon liittyvien asenteiden tutkiminen olisi tärkeää.

Aktiivisten seuratoimijoiden riittävyys ja vastuuhenkilöiden pysyvyys on havaittu monissa tutkimuksissa haasteiksi, joita urheiluseurat kohtaavat toiminnassaan. Tämän haasteen kanssa onnistuneita seuroja olisi hyvä tutkia. Millä keinoin seurat ovat pystyneet näihin haasteisiin vastaamaan? Onko seurojen toimintamalleissa havaittavissa joitain erityispiirteitä, jotka motivoivat seuratoimijoita ja vastuuhenkilöitä liittymään mukaan seuran toimintaan ja myös jatkamaan siellä. Nämä tekijät voidaan onnistuessaan nähdä tärkeinä asioina seuran toiminnan jatkuvuuden ja onnistumisen kannalta.

Urheiluseuran hallinnossa vaaditaan monenlaista osaamista ja taloudellinen osaaminen on yksi menestyvän urheiluseuran toiminnan kulmakivistä. Urheiluseurojen tarpeita taloudelliseen osaamiseen liittyen tulisi tutkia enemmän. Millaista taloudellista osaamista urheiluseuroissa tarvitaan ja millä keinoin sitä voitaisiin urheiluseuroille tarjota? Mahdollisesti kaivattavan koulutuksen tarjoaminen sekä toiminnan tukeminen voisivat ohjata seuroja toimimaan paremmin rajallisilla resursseilla ja näin turvaamaan jatkuvuutta seuran toiminnassa. Seuratoimijoiden kouluttaminen ja tukeminen voisi omalta osaltaan parantaa itse seuran toiminnan lisäksi myös seuratoimijoiden halukkuutta jatkaa seuran toiminnassa tulevaisuudessa.

Sähköinen taloushallinto on jatkuvasti kehittyvän tekniikan myötä tullut yhä lähemmäksi organisaatioita kaikilla sektoreilla. Urheiluseuroille sähköinen taloushallinto tarjoaa uusia mahdollisuuksia järjestää ja hallita toimintaa. Olisi

hyvä tutkia tarkemmin sellaisia urheiluseuroja, joissa palvelua käytetään ja selvittää palvelun valintaan vaikuttaneita syitä. Vielä tärkeämpää olisi kuitenkin selvittää kuinka hyvin nykyiset sähköisen taloushallinnon palvelut palvelevat urheiluseurojen tarpeita ja vaatimuksia, jotta mahdolliset ongelmakohdat voitaisiin ratkaista ja näin lisätä urheiluseurojen kiinnostusta palveluja kohtaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että urheiluseurojen tarpeet voivat olla hyvin erilaisia ja varsinkin seuran toimintaan räätälöidyille taloushallinnon palveluille koettiin olevan tarvetta. Sähköinen taloushallinto kuitenkin mahdollistaa entistä räätälöidympien palvelujen tarjoamisen urheiluseuroille sekä myös muille organisaatioille kaikilla yhteiskunnan eri sektoreilla.

LÄHTEET

- Aimers, J., Walker, P. 2008. Alternative models of accountability for third sector organisations in New Zealand. International Society for Third Sector Research Eighth International Conference, Barcelona.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.
- Allison, M. 2001. Sports clubs in Scotland. Edinburgh, UK: SportScotland.
- Cnaan, R.A. and Kang, C. (2010), Toward valuation in social work and social services. *Research on Social Work Practice*, No. 4. 388-396.
- Cordery, C., Sinclair, R. 2013. Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol 10 Iss ¾. 196 – 212. [Viitattu 26.6.2016] Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/QRAM-03-2013-0014>
- Embleton, P. & Wright, P. 1998. A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations* 6 (3), 94-106.
- Europaeus, J. 2011. Tilitoimistot tuovat luovuutta taloushallintoon. [Viitattu 1.7.2016] Saatavissa: <https://www.varma.fi/fi/ajankohtaista/Asiakastarinat/Pages/Tilitoimistot-tuovat-luovuuttataloushallintoon.aspx>
- Everaert, P., Sarens, G. & Rommel, J. 2007. Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning & Control* 18, 8, 716- 725.
- Garaventa, E. & Tellefsen, T. 2001. Outsourcing: The Hidden Costs. *Review of Business*, 22, ½, 28-31.
- Granlund, M. 2010. Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International Journal of Accounting Information Systems*. (12) 1, 3-19.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.
- Hakala, J. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu – virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: WS Bookwell, 12 – 25.
- Halila, H. 1999. Joukkueurheilun yhtiöityminen. [Viitattu 25.2.2016] Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10224/3741/L04a.pdf?sequence=1>.
- Helander, V. 1998. Kolmas sektori. Käsitteistöä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hall, M.H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., ym. 2003. *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Toronto, ON: Canadian Centre for Philanthropy.

- Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K., Campilan, D., Carden, F., ym. 2003. Evaluating capacity development: experiences from research and development organizations around the world. The Hague, NL: International Service for National Agricultural Research.
- Hou, Y., Moynihan, D., & Ingraham, P. 2003. Capacity, management, and performance: Exploring the links. *American Review of Public Administration*, 33, 295–315.
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kakabadse, N. & Kakabadse, A. 2002. Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal* 20, 2, 189-198.
- KHT-yhdistys. 2007. *Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätösmalli*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002 *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Helsinki, WSOY.
- Kirjanpitolaki. 30.12.1997/1336. [Viitattu 10.12.2015] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- KSL Opintokeskus. 2013. *Yhdistyksen talous ja kirjanpito*. [Viitattu 15.2.2016] Saatavissa: <http://www.ksl.fi/9-yhdistyksen-talous-ja-kirjanpito/>
- Konttinen, E. 2015. *Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Kolmas sektori*. [Viitattu 15.3.2016] Saatavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanatkansio/kolmas-sektori>
- Koskinen, J. 2008. Sähköinen lasku tehostaa ja maksamista ja ympäristöä. *Euro & Talous* 4/2008, 36 – 43. [Viitattu 12.5.2015] Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro_ja_talous/euro_ja_talous_vanhat/Documents/et_4_2008_JenniKoskinen.pdf
- Lahti, S. Salminen, T. 2008. *Kohti digitaalista taloushallintoa –sähköiset taloushallinnon prosessit käytännössä*. Helsinki: WSOYpro.
- Lahti, S., Salminen, T. 2014. *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Liukas, M. 2013. *Modernin taloushallinnon mahdollisuuksia ei hyödynnetä*. *Talouselämä* 9.10.2013.
- Loimu, K. 2013. *Yhdistyksen ABC –opas suomalaisen yhdistystoimintaan*. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Loimu, K. 2002. *Yhdistystoiminnan käsikirja*. Porvoo: WSOY
- Luke, B., Barraket, J. & Eversole, R. 2013. Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures – performance evaluation of social enterprise. *Qualitative Research in Accounting & Management* Vol 10. 234 – 258.
- Lumijärvi, O-P. 2007. *Huipulla: Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?* Juva: WS Bookwell Oy.
- Lydman, K., Alakare, M., Björklund, A., Kempainen, S., Laaksonen, L. & Leppä, M. 2005. *Yhdistys ja säätiö – oikeudelliset kysymykset, tilinpäätös, verotus ja hallinto*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lyon, F., Arvidson, M. 2011. *Social impact measurement as an entrepreneurial process*. Third Sector Research Centre. [Viitattu 25.6.2016] Saatavissa:

www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket1/4Etz5o0ewsw0%3D&tabid1/4853

- Maelah, R., Aman, A., Hamzah, N., Amiruddin R. & Md-Auzair, S. 2010. Accounting outsourcing turnback: process and issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 3, 3, 226-245.
- Marshall, D., McIvor, R. & Lamming, R. 2007. Influences and outcomes of outsourcing: Insights from the telecommunications industry. *Journal of Purchasing & Supply Management* 13, 4, 245-260.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Misener, K., Doherty A., 2009. A Case Study of Organisational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management* 23, 457–482.
- Mäkinen, L., Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Mäenpää, P., Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla – Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. *SLU-Julkaisusarja* 1/2012. Helsinki: Sporttipaino Oy
- Nurminen, H. 1988. Järjestöjen tilit ja talous. Jyväskylä: HTM tilintarkastajien palvelu Oy.
- Perälä, S., Perälä, J. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Procountor. 2015. Sähköinen taloushallinto. [Viitattu 14.5.2015] Saatavissa: <http://www.procountor.com/tietoja/sahkoinen-taloushallinto/>
- Pyykkönen, M. 2015. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Uusi kolmas sektori. [Viitattu 15.3.2016] Saatavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanatkansio/uusi-kolmas-sektori>
- Quélin, B. & Duhamel, F. 2003. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal* 21, 5, 647-661.
- Rauste, O. 1997. Urheiluoikeus. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Reddy, Y.M. & Ramachandran, M. 2008 Outsourcing of finance and accounting operations: the feasibility of the vertical in the Indian context. *The ICFAI Journal of Services Marketing* 6, 1, 23-39.
- Riikonen, V., Siisiäinen, M. 2002. Yhdistystoiminnan uusjako. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Riitesuo, R. 2004. Yhdistyksen kokousmenettely. Helsinki: Talentum Oyj.
- Robson, C. 1995. Real World Research. A resource for social scientists and practioner-researchers. 5. Painos. Oxford: Blackwell.
- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerus.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Jyväskylä: Gummerus.
- Salamon, L. M., Helmut K. A. 1998. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas* 9 (3), 213–248.
- Scott, K. 2003. Funding Matters: The impact of Canada's new funding regime on nonprofit and voluntary organizations. Ottawa, ON: Canadian Council on Social Development.

- Sharpe, E.K. 2006. Resources at the grassroots of recreation: Organizational capacity and quality of experience in a community sport organization. *Leisure Sciences*, 28, 385–401.
- SLU. 1999. Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n työsuhdetyöryhmän mietintö 5.10.1999.
- Suomen Internetopas. 2014. Tietoturva. [Viitattu 11.5.2015] Saatavissa: <http://www.internetopas.com/yleistietoa/tietoturva/>
- Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. 2010. Kansallinen liikuntatutkimus 2009 – 2010. SLU:n julkaisusarja 7/2010.
- Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry., Suomen sosiaali ja terveys ry., Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry. 2015. Yhdistysten hyvä hallintotapa. [Viitattu 10.1.2016] Saatavissa: http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTUvMTEvMjUvMTBfNTJfMzZfNzc2X2hoX29wYXNfbmV0dGlpci5wZGYiXV0/hh-opas_nettiin.pdf.
- Suomen Riskienhallintayhdistys. 2013. SRHY-riskienhallinta. [Viitattu 11.12.2015] Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>
- Tammela. 2013. Yhdistyksen hallituksen tehtävät ja vastuu. [Viitattu 20.2.2016] Saatavissa: http://www.tammela.fi/UserFiles/tammela/File/kylat_ja_kylien_kehittaminen/kylien_kehittaminen/kylakehittaja_koulutus_matskut/yhdistyksen_hallituksen_tehtavat_ja_vastuut.pdf
- Taylor, P., Barrett, D. ja Nichols, G. 2009. Survey of Sports clubs 2009. London: CCPR. [Viitattu 20.2.2016]. Saatavissa: http://www.sportandrecreation.org.uk/sites/sportandrecreation.org.uk/files/web/documents/pdf/2009%20CCPR%20Sports%20club%20survey%20full_final.pdf
- Tomperi, S. 2011. Kehittyvä kirjanpitoaito. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Valtion liikuntaneuvosto. 2013. Liikunnan kansalaistoiminta tutkimustiedon valossa. [Viitattu 20.2.2016] Saatavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/ajankohtaista/lausunnot/arkisto/liikunnan_kansalaistoiminta_tutkimustiedon_valossa.572.news
- Vierros, H., Pöyhönen, K. ja Kallio M. 2010. Yhdistykset ja säätiöt: Kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityskysymyksiä. Keuruu: KHT-Media Oy.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Wicker, P., Breuer, C. 2011. Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), s. 188-201
- Yhdistyslaki 26.5.1989/5003. [Viitattu 10.1.2016] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Yrittäjät. 2014. Sähköinen taloushallinto. [Viitattu 16.5.2015] Saatavissa:
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/#mitaon>

LIITTEET

I

KYSELYTUTKIMUKSEN SAATEKIRJE

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan suomalaisten, yhdistysmuotoisten urheiluseurojen taloushallintoa ja hallituksen jäsenten vastuuta. Osallistumalla kyselyyn parannatte tutkimuksen luotettavuutta sekä samalla käynte läpi oman seuranne toimintaa ja taloushallintoa. Kyselyn vastauksia käytetään vain tässä tutkimuksessa, eikä niitä luovuteta muille osapuolille. Tutkimus on kohdistettu urheiluseurojen hallitusten puheenjohtajille.

Kyselytutkimus toteutetaan anonyymisti. Tulokset käsitellään niin, ettei yksittäisen seuran vastauksia voida yhdistää seuraan.

Vastatkaa allaolevasta linkistä (Google Forms) avautuvaan kyselyyn oman tietämyksenne perusteella. Vastaaminen kaikkiin kysymyksiin kestää noin 5-10 minuuttia.

Lisätietoja tutkimuksesta saa minulta sähköpostitse: olpepaka@gmail.com

Vastaukset viimeistään 13.3.2016 mennessä.

Ystävällisin terveisin, Olli Pakarinen

II

TUTKIMUSLOMAKE

1. Taustatiedot

1. Yhdistyksen jäsenmäärä

- 1–99
- 100–199
- 200–299
- 300–399
- 400–499
- Yli 500

2. Palkatun henkilökunnan määrä (arvio työvuosissa)

- 0–5
- 6–10
- 11–20
- 21–50
- Yli 50

3. Yhdistyksen toimipaikka (maakunta)

4. Yhdistyksen urheilulaji(t)

5. Toimitteko seuranne puheenjohtajana?

Kyllä

En

2. Seuran taloushallinto yleisesti

6. Monta henkeä seuranne taloushallinnossa työskentelee?

Päätoimisesti

Osa-aikaisesti

7. Taloushallinnon osa-alueiden nykytila seurassa

Erinomainen - Hyvä - Puutteellinen -

Huono - En osaa sanoa

Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reskontran hoito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätöksen laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallituksen raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvoiman saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Koetteko saavanne vastuullisena hallituksen jäsenenä riittävästi tietoa seuranne toiminnasta?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Tyydyttävästi
- Huonosti
- En osaa sanoa

9. Mistä yhdistyksen hallinnon osa-alueesta toivositte saavanne enemmän tietoa? (voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Henkilöstön ajankäyttö ja palkat
- Työhyvinvointi
- Maksusaatavat ja ostovelat
- Kassatilanne
- Budjettiseuranta
- Jäsentyytyväisyys

3. Seuran taloushallinto yleisesti

Seuramme taloushallinnosta tai sen osasta vastaa ulkopuolinen toimija (esimerkiksi tilitoimisto)

- Kyllä
- Ei

Jos vastaus on Kyllä, vastaaja siirtyy vastaamaan kysymyksiin 10–13. Jos vastaus on Ei, vastaaja siirtyy vastaamaan kysymyksiin 14–17.

(Kyllä vastanneet)

10. Kuinka suoritate seuraavat toiminnot?

Itse - tilitoimisto - muulla tavalla

Kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veroasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Onko seuranne käyttänyt tilitoimiston palveluja seuran perustamisesta lähtien?

Kyllä

Ei

12. Kuinka kauan seuranne on käyttänyt nykyisen tilitoimiston palveluja?

Alle vuoden

- 1 – 10 vuotta
- 11 – 20 vuotta
- Yli 21 vuotta

13. Mitä taloushallinnon toimintojen uudelleenorganisoinnilla on tavoiteltu? (voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Kustannussäästöt
- Kustannusten ennustettavuuden parantuminen
- Mahdollisuus keskittyä seuran ydintoimintoihin
- Laadun ja luotettavuuden parantuminen
- Jokin muu, mikä

(Ei vastanneet)

14. Mitkä seuraavista toiminnoista voisi mielestänne ulkoistaa tilitoimistolle tai muulle ulkopuoliselle toimijalle? (voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Palkanlaskenta
- Kirjanpito
- Reskontra
- Tilinpäätöksen laadinta
- Budjetointi
- Raportointi
- Jokin muu, mikä

15. Uskotteko seuranne ulkoistavan taloushallinnon tai sen osia seuraavan viiden vuoden aikana?

- Kyllä
- En

16. Mitä hyötyjä taloushallinnon tai sen osien ulkoistaminen voisi mielestänne tuottaa? (voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Kustannussäästöt
- Kustannusten ennustettavuuden parantuminen
- Mahdollisuus keskittyä seuran ydintoimintoihin
- Laadun ja luotettavuuden parantuminen
- Jokin muu, mikä

4. Sähköinen taloushallinto

Seurassamme käytetään sähköistä taloushallintoa

- Kyllä
- Ei

Jos vastaus on Kyllä, vastaaja siirtyy vastaamaan kysymyksiin 17 – 20. Jos vastaus on Ei, vastaaja siirtyy vastaamaan kysymyksiin 21 – 24.

(Kyllä vastanneet)

17. Kuinka kauan seurassanne on ollut käytössä sähköisen taloushallinnon palvelu?

- Alle vuoden
- 1 – 5 vuotta
- 6 – 10 vuotta

- Yli 10 vuotta

18. Mitä palvelua seurassanne käytetään?

- Visma Netvisor
- Procountor
- eFina
- Heeros
- Jokin muu, mikä

19. Miksi olette valinneet sähköisen taloushallinnon? (voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Toiminnan tehostaminen
- Kustannussäästöt
- Reaaliaikainen laskutus
- Raportoinnin reaaliaikaisuuden parantaminen
- Paperitositteiden vähentyminen ja ekologisuus
- Sähköisen taloushallinnon riippumattomuus ajasta ja paikasta
- Jokin muu, mikä

20. Kuinka tyytyväisiä olette olleet seuraaviin sähköisen taloushallinnon osa-alueisiin?

Erittäin tyytyväinen - tyytyväinen - tyytymätön -
erittäin tyytymätön - en osaa sanoa/palvelu ei
käytössä

Myyntilaskutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostolaskutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matka- ja kululaskujen käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjanpito ja viranomaisilmoitukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Ei vastanneet)

21. Uskotteko seuranne siirtyvän sähköiseen taloushallintoon kokonaan tai osittain seuraavan viiden vuoden aikana?

Kyllä

En

22. Mitä hyötyjä taloushallinnon sähköistämisellä mielestänne haetaan?

(voitte valita useamman vaihtoehdon)

Toiminnan tehostaminen

Kustannussäästöt

Reaaliaikainen laskutus

Raportoinnin reaaliaikaisuuden parantaminen

Paperitositteiden vähentyminen ja ekologisuus

Sähköisen taloushallinnon riippumattomuus ajasta ja paikasta

Jokin muu, mikä

23. Mitkä seuraavista taloushallinnon osa-alueista voisitte kuvitella suoritettavan sähköisesti? (voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Myyntilaskutus
- Ostolaskutus
- Matka- ja kululaskujen käsittely
- Palkanlaskenta
- Kirjanpito ja viranomaisilmoitukset
- Raportointi
- Jokin muu, mikä

24. Mitkä seuraavista näette esteiksi tai haasteiksi sähköiseen taloushallintoon siirtymisessä? (voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Nykyisten toimintamallien toimivuus
- Tiedonpuute sähköisestä taloushallinnosta
- Investointikustannukset
- Jokin muu, mikä

5. Hallituksen tehtävät ja vastuu

25. Mitä seuraavista vastuista yhdistyksen hallituksen jäsenellä on henkilökohtaisesti? (voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Tarkoituksenmukaisuusvastuu
- Vahingonkorvausvelvollisuus
- Rikosoikeudellinen vastuu
- Moraalinen vastuu

- Ei mitään ylläolevista

26. Mitkä seuraavista tehtävistä hallituksen tulee aina suorittaa itse?
(voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Maksuliikenne ja käteiskassan hoito
- Kirjanpito ja tilinpäätöksen laadinta
- Tilien sekä niiden käyttöoikeuksien hallinta
- Tärkeimmät taloudelliset päätökset
- Kirjanpidon tilikartan ja tilikirjojen ylläpito
- Käteiskassan enimmäismäärän vahvistaminen
- Mahdollisten lainojen ottaminen
- Sisäisen valvonnan järjestäminen
- Tilinpäätöksen vahvistaminen
- Toimintakertomuksen laadinta

27. Mitä seuraavista tehtävistä EI voi antaa hallitukselle? (voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Yhdistyksen sääntöjen muuttaminen
- Hallituksen tai sen jäsenen valitseminen tai erottaminen
- Tilien hallinta sekä niiden käytön valtuudet
- Tilin- ja toiminnantarkastajan valitseminen tai erottaminen
- Kirjanpidon tilikartan ja tilikirjojen ylläpito
- Talousarvion poikkeamista päättäminen

- Tilinpäätöksen vahvistaminen
- Käteiskassan enimmäismäärän vahvistaminen
- Vastuuvapauden myöntäminen

28. Mikä seuraavista väittämistä pitää mielestänne paikkaansa?

- Yhdistyksen jäsen ei voi kieltäytyä hänelle tarjotusta luottamustehtävästä.
- Luottamustehtävästä kieltäytymiseen tarvitaan erittäin pätevä peruste.
- Luottamustehtävästä kieltäytymiseen ei tarvita perustetta.

6. Lopuksi

29. Vapaa sana seuranne taloushallintoon liittyen (esimerkiksi kehityskohteita, vahvuusalueita ja tulevaisuuden näkymät)

30. Palautetta tutkimuksesta

Kiitoksia vastauksistanne!