

**AATTEELLISEN YHDISTYKSEN HYVÄ
HALLINTOTAPA JA YHDISTYKSEN HALLITUKSEN
TALOUDELLINEN VASTUU**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu - tutkielma

2023

**Tekijä: Iina Leppänen
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Jukka Pellinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Iina Leppänen	
Työn nimi Aatteellisen yhdistyksen hyvä hallinto ja yhdistyksen hallituksen taloudellinen vastuu	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Laskentatoimi
Aika (pvm.) 19.12.2023	Sivumäärä 66
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän Pro gradu –tutkielman tavoitteena on arvioida, miten hyvä hallintotapa ja vastuullisuus toteutuvat aatteellisen yhdistyksen hallitustyöskentelyssä, sekä miten hallituksen jäsenet kokevat taloudellinen vastuun. Tutkimus toteutettiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta: ”Miten hyvä hallintotapa ja vastuullisuus toteutuvat aatteellisen yhdistyksen hallituksen toiminnassa?” sekä ”Miten hallituksen jäsenet kokevat taloudellisen vastuun?”</p> <p>Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena, ja sen kohteena oli aatteellinen yhdistys, joka toimii Keski-Suomen keskustataajamassa. Yhdistys tarjoaa liikuntapalveluita jäsenilleen ja pyrkii siten toteuttamaan omaa aatettaan. Tutkimusaineisto koostui hallituksen puheenjohtajalta sekä hallituksen jäseniltä kerätyistä aineistoista, yhdistyksen tilinpäätöksistä, yhdistyksen hallituksen kokouksien pöytäkirjoista sekä yhdistyksen julkisista asiakirjoista kuten toimintasuunnitelmasta ja yhdistyksen säännöistä. Tutkimus ei tuonut esiin uusia merkittäviä näkökulmia, vaan vahvasti aiempia tutkimustuloksia, sekä sitä, että yhdistysten tutkimista tulee lisätä.</p> <p>Tutkimuksen mukaan hyvän hallintotavan toteutumiseen vaikuttavat tekijät heijastuvat yhdistyksen säännöistä sekä toiminnassa mukana olevista henkilöistä. Yhdistyksen säännöt ovat yksi tärkeimmistä tavoista ohjata toimintaa sekä sopia vastuunjaoista. Toimintatapojen ja vastuiden tulisi olla selkeästi ja yksityiskohtaisesti kirjattu yhdistyksen omiin sääntöihin. Toimintatavoilla tarkoitetaan hallituksen kuin myös muiden jäsenten aktiivisuutta, velvollisuutta sekä vastuullisuutta, jotka heijastuvat hyvän hallintotavan toteutumiseen. Yhdistyksen aatteellisuus ja sen huomioiminen toiminnassa ohjaavat jo yksistään hyvän hallintotavan toteutumiseen.</p> <p>Tutkimuksen mukaan yhdistyksen hallituksen kokemukset taloudellisesta vastuusta tuntuvat luonnolliselta osalta osana hallitustoimintaa ja näin niiden nähdään auttavan ohjaamaan hallitustoimintaa yhdistyksen sääntöjen mukaisesti. Hallituksen jäsenillä havaittiin olevan vastuulliselle johtajalle tunnistettuja ominaispiirteitä. Hallituksen toiminnan ydinajatus toteutuu yhdistyksen aatteen kautta, ja näin hallituksen voidaan todeta toimivan yhdistyksen eduksi.</p>	
Asiasanat Aatteellinen yhdistys, taloudellinen vastuu, hyvä hallintotapa	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)	

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ.....	2
1	JOHDANTO	5
	1.1 Aihealueen esittely	5
	1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rakenne.....	6
2	HYVÄ HALLINTOTAPA JA JOHDON VASTUULLISUUS	8
	2.1 Corporate governance	8
	2.2 Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen.....	10
3	YHDISTYKSEN HYVÄ HALLINTOTAPA	14
	3.1 Rekisteröidyn aatteellisen yhdistyksen määritelmä	14
	3.2 Aatteellisen yhdistyksen hallitus	15
	3.3 Yhdistyksen toimivalta.....	17
	3.3.1 Yhdistyksen jäsenten päätösvalta.....	17
	3.3.2 Yhdistyksen hallituksen hallintovalta	18
	3.4 Hallituksen valvonta.....	20
4	YHDISTYKSEN HALLITUKSEN TALOUDELLINEN VASTUU	22
	4.1 Yhdistyksen tulonlähteet	22
	4.2 Yhdistyksen kirjanpito ja tilinpäätös.....	23
	4.3 Yhdistyksen tunnusluvut.....	24
	4.4 Yhdistyksen talouden ohjaus	26
	4.5 Yhdistyksen hallituksen taloudellinen vastuu	28
	4.6 Aiempi yhdistyksen taloudellista vastuuta koskeva tutkimus	31
5	TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT	34
6	TUTKIMUSTULOKSET	37
	6.1 Hyvä hallinnointitapa.....	37
	6.2 Taloudellinen vastuu	47
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	51
	7.1 Hyvä hallintotapa ja vastuullisuus aatteellisessa yhdistyksessä	51
	7.2 Hallituksen kokemukset taloudellisesta vastuusta.....	53
	7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	55
	7.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	55
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	62

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely

Tässä Pro gradu tutkielmassa tutkin aatteellisen yhdistyksen hyvää hallintotapaa ja vastuullisuutta, sekä sitä, miten hallituksen jäsenet kokevat taloudellisen vastuun. Tutkimuksen aihe on monitieteellinen sekä yhteiskunnallisesti merkittävä ja ajankohtainen. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden hyvän hallintotavan määrittely on aloitettu vasta viimeisen vuosikymmenen aikana, eikä aatteellisen yhdistyksen taloudelliselle vastuulle ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Lisäksi hallitustoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, mikä vaikuttaa suoraan yhdistyksen johtamiseen ja heijastuu yhdistyksen hyvään hallintotapaan.

Suomessa on jokaisella oikeus perustaa, liittyä, erota tai olla liittymättä yhdistykseen (Perustuslaki 1999/731 2:13§; Yhdistyslaki 1989/503). Tällä hetkellä Suomessa on rekisteröity 108 146 yhdistystä (Patentti- ja rekisterihallitus, 31.10.2023). Suuri yhdistysten määrä kertoo siitä, että yhdistykset ovat merkittävä osa monen suomalaisen elämää. Yhdistystoimintaa arvostetaan niin jäsenien kuin koko yhteiskunnan näkökulmasta. Yhdistyksen jäsenet kokevat merkityksellistä osallistumista itselle tärkeisiin asioihin, ja yhdistystoiminta rikastuttaa laajemmin koko yhteiskunnan toimintakenttää. Yhdistystoimintaa toteutetaan tavanomaisesti vapaaehtoisvoimin mikä näkyy toiminnassa tavanomaisesti varojen sekä toimijoiden niukkuutena (Opintotoiminnan keskusliitto, Lihavainen & Erola 2003.)

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan aatteellista yhdistystä, joka käsitteenä kattaa laajan kirjon erilaisia aihealueita. Kuitenkin yhdistyslaki (1989/503 1§) antaa yleisen puitteen toiminnalle, jonka mukaan yhdistyksen aatteen on oltava lain ja hyvän tavan mukainen. Yhdistyslain (1989/503) lisäksi yhdistyksien toimintaa ohjaavat useat eri lait, kuten perustuslaki (1999/731), kirjanpitolaki (1997/16), tilintarkastuslaki (2015/1141) ja mahdollisesti myös rikoslaki (1990/769), mutta silti monet asiat jäävät tulkinnanvaraisiksi. Esimerkiksi hallituksen toimintaa tai taloudellista vastuuta ei ole yhdistyslaissa suoranaisesti määritelty, mikä mahdollistaa yhdistyksiä määrittelemään tai olla

määrittelemättä tarkemmin näitä omissa säännöissään. Yhdistyksissä korostuu vapaaehtoisuus, mutta samalla vapaaehtoisuuden mukanaan tuoma toimijan rooliin sidottu vastuu ja velvollisuus kasvavat. Yhdistykseen tai sen toimikuntaan liittyminen on täysin vapaaehtoista, mutta liittyessään toimintaan on toimittava yhdistyksen omien sääntöjen ja ohjeistuksien lisäksi laista tulevien säädösten mukaisesti.

Vaikka yhdistykset, urheiluseurat ja voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat hyvin tutkittuja aiheita, yhdistyslain mukaisista yhdistyksistä on tehty verrattain vähän tutkimuksia. Aatteellisten yhdistysten merkityksellisyyden takia tätä aihetta olisi syytä tutkia lisää, sillä yhdistys vaikuttaa niin henkilötasolla kuin laajemmin yhteiskunnallisesti. Urheiluseurojen taloudenohjausta ja haasteita on tutkittu Wickerin ja Breuerin (2011) sekä Taylorin, Barretin ja Nicholisin (2009) toimesta 2010-luvulla, ja heidän tutkimuksensa osoittavat, että urheiluseurojen varainhoito on monimutkaista ja siinä kohdataan paljon haasteita.

Hyvää hallintotapaa ja johtajuutta on tutkittu viime vuosituhaten loppupuolelta lähtien, mutta tutkimukset ovat pääosin kohdistuneet yritysmaailmaan. Davis ja Donaldson (1997) ovat tutkineet johtajuuden tarkoituksena yrityksen ja johtajan oman edun välillä. Hyvä hallintotapa on lähtöisin osakeyhtiöiden tarpeesta saada organisaatiolle toimivat hallinto- ja valvontamekanismit varmistaakseen organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Viimeisen vuosikymmenen aikana hyvän hallintotavan peruseriaatteet ovat nousseet esille myös voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, koska sille on tunnistettu tarvetta. Vaikka aatteellisten yhdistysten toiminnassa on omat erityispiirteensä, hyvän hallintotavan periaatteita voidaan soveltaa myös niihin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on arvioida, miten hyvä hallintotapa ja vastuullisuus toteutuvat aatteellisen yhdistyksen hallituksen toiminnassa, sekä sitä miten hallituksen jäsenet kokevat taloudellisen vastuun aatteellisen yhdistyksen erityispiirteet huomioiden. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Miten hyvä hallintotapa ja vastuullisuus toteutuvat aatteellisen yhdistyksen hallituksen toiminnassa?
- Miten hallituksen jäsenet kokevat taloudellisen vastuun?

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena, jossa käytettiin useita eri tutkimusmenetelmiä ja analysointimenetelmiä. Tarkempi kuvaus tutkimuksen toteutuksesta löytyy viidennestä luvusta.

Koska tutkimusaihe on uusi, tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on sovellettu kohteena olevan yhdistyksen kannalta olennaisia teorioita. Teoriaosuudessa on sovellettu osittain yleistä hallinnointitapaa sekä laskentatoimea, joissa yhdistyksen erityispiirteet on otettu huomioon.

Tutkimuksen kohteena oleva yhdistys luokitellaan yhdistyslain (1989/503) mukaan rekisteröityneeksi aatteelliseksi yhdistykseksi, kirjapitolain (1997/1336) mukaan mikroyritykseksi sekä verotuksessa yleishyödylliseksi yhteisöksi (Verohallinto, 2019b). Tutkimuksen kohteena oleva yhdistys vaikuttaa Keski-Suomalaisessa keskustataajamassa.

Tutkielma alkaa johdannosta, jossa käydään läpi tutkimuksen aihealue, tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rajaukset. Tämän jälkeen keskitytään teorialukuihin, jotka käsittelevät hyvää hallintotapaa, vastuullisuutta, aatteellisen yhdistyksen hallintoa ja laskentatoimea. Viidennessä luvussa esitellään tutkimusaineisto ja -menetelmät. Kuudes ja seitsemäs luku esittelevät tutkimustulokset sekä johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viimeisenä osana esitellään lähdeaineisto ja liitteet.

2 HYVÄ HALLINTOTAPA JA JOHDON VASTUULLISUUS

Tässä luvussa käsitellään hyvää hallintotapaa ja voittoa tavoittelematon organisaation johtajan vastuuta ja vastuullisuutta eri johtamisteorioiden valossa. Hyvä hallintotapa on organisaation yhteisesti sovittu toimintamalli, jonka noudattamiseen johtaja on sitoutunut yhdessä muiden sidosryhmien kanssa. Kun johtaja noudattaa hyvää hallintotapaa, hän toimii yhteisten toimintaperiaatteiden mukaisesti. Hyvän hallintotavan lisäksi johtajan toimintaa ohjaa johtajan roolin sidottu vastuu ja siihen liittyvä vastuun kanto. Tässä vastuulla tarkoitetaan rooliin sidonnaista velvollisuutta toimia edellytetyllä tavalla ja siitä seuraaviin seurauksiin, jotka johtaja kantaa omista tekemisistään. Vastuullisuus ei ole johtajan rooliin sidonnainen velvoite, vaan johtajan henkilökohtaisiin moraalisiin periaatteisiin nojautuvaa toimintaa, jonka vaikuttaa koko organisaatioon. Johtajan taloudellista vastuuta käsitellään tarkemmin luvussa 4.5. Yhdistyksen hallituksen taloudellinen vastuu.

2.1 Corporate governance

Corporate governancella, vapaasti suomennettuna hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan suhteita organisaation johdon, hallituksen, osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien välillä. Hyvän hallintotavan avulla voidaan asettaa organisaation raamit, joiden avulla organisaation tavoitteet, sekä keinot niiden saavuttamiseksi ja suorituksen valvomiseksi voidaan määrittellä. Käytännössä hyvä hallintotapa näkyy yhtiön hallituksen tapana toimia. (Erma, Rasila & Virtanen 2022, 15; Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen & Steiner 2008, 21–22; Thomsen 2004.)

Hyvän hallintotavan määrittely juontaa juurensa liikemaailmasta, erityisesti osakeyhtiöiden tarpeista, mutta viime vuosikymmeninä myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden on tunnustettu tarvitsevan selkeät hyvän hallintotavan määrittelyt. Suomen nuorisoyhteistyön- Allianssin, Sosten ja Valon

julkaisema yhdistysten hyvä hallintotapa suositus on luoto täydentämään yhdistyslaista tulevia minimivaatimuksia. Suosituksen tavoitteena on parantaa hyvän hallinto tavan jalkauttamista yhdistystoimintaan, jäsenien osallistuttamista yhdistyksen toimintaan ja päätöksentekoon, selkeyttää eri yhdistystoimijoiden rooleja, asemaa sekä helpottaa päätöksentekoa, vähentää epäselvyyksiä ja erimielisyyksiä, sekä parantaa yhdistyksen eri sidosryhmien luottamussuhteita. (Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry & SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry & Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry. 2015.)

Suomessa yhdistyksen hallintokoodeja on pyritty vahvistamaan esimerkiksi lajiliittojen kautta. Suomen Liikunta ja urheilu SLU ry on vuonna 2010 vahvistanut hallintokoodit hallintokulttuurin ja toiminnan kehittämiseksi. Hallintokoodit ovat itsesääntelymääräyksiä, ja ne ovat sitovia vain, jos yhdistys on sitoutunut niitä käyttämään ja niistä on määrätty yhdistyksen säännöissä. Hallintokoodi ei voi määrätä yli yhdistyslain säädösten tai yhdistyksen sääntöjen. (Halila & Tarasti 2017, 118.)

Avoimuus, rehellisyys ja tilivelvollisuus ovat hyvän hallintotavan kolme peruseriä. Avoimuuden tarkoituksena on vahvistaa organisaation ja sidosryhmien välistä luottamussuhdetta. Rehellisyyden tulee näkyä organisaation koko toiminnassa, kuten esimerkiksi taloudellisten raporttien luotettavuutena. Tilivelvollisuus sitoo sekä organisaatiota, että sen omistajia. Aatteellisessa yhdistyksessä yhdistyksen hallitus on tilivelvollinen yhdistyksen jäsenille ja jäsenten tilivelvollisuus kohdistuu velvollisuuteen aktiivisesti käyttäen oikeuksiaan yhdistyksen jäsenenä. (Perälä ym. 2008, 22.)

Hyvän hallintotavan ominaispiirteet eivät sellaisenaan sovellu aatteellisten yhdistyksien käyttöön, sillä suositukset ovat määritelty yhtiöiden, etenkin osakeyhtiöiden tarpeesta. Aatteellisen yhdistyksen toiminnan laatu ja tavoitteet huomioon otettuna on hyvän hallintotavan todettu edistävän toiminnan organisointia ja johtamista myös yhdistyksissä. Aatteellisen yhdistyksen ominaispiirteinä voidaan pitää sen aatteellisuutta, niukkoja resursseja, toiminnan tulosta ja tarkoituksellisuutta, toimintaan osallistuvien henkilöiden vaihtelevaa pätevyystasoa sekä vapaaehtoistyön korostumista. Parempien toimintatapojen ja ohjautumisen saavuttamiseksi yhdistysten tulee kiinnittää huomiota toiminnassaan läpinäkyvyyteen. Riippumattoman päätöksenteon turvaamiseksi yhdistyksillä tulee olla toimintatavat intressiristiriitoihin sekä toimintasuunnitelma väärinkäytöksiä vastaan. (Perälä ym. 2008, 23–24, 26.)

Aatteellisen yhdistyksen päätösvalta kuuluu sen jäsenille. Jäseniä voidaan pitää samanvertaisessa asemassa kuin liikemaailmassa yrityksen omistajia. Yhdistyksen jäsenellä on oikeus vaatia tuloksellista toimintaa yhdistyksen säännöissä määritellyn aatteen toteuttamiseksi samassa määrin, kun yrityksen omistajat odottavat tuottoa sijoitukselleen. Jäsenten velvollisuutena voidaan pitää tahdonilmaisun näyttämistä ja päätösvalan käyttämistä yhdistyksen sääntömääräisissä kokouksissa. Hallituksen valitseminen on yksi konkreettinen esimerkki päätösvalan ja velvollisuuksien täyttämistä. Jäsenien edellytetään tuovan selkeästi esille tavoitteet ja toimenpiteet niihin pääsemiseksi mikä käytännössä tarkoittaa yhdistyksen vuosikokouksessa toimintasuunnitelmaan ja talousarvioon vaikuttamista. Hyvä hallintotapa näkyy yhdistyksissä

yhdistyksen tarkoituksen totuttamisena jäsenten tahtoon perustavalla tavalla. (Erma ym. 2022, 97–98; Perälä ym. 2008, 25, 31.)

Hyvän hallintotavan keskeisenä toimielimenä voidaan pitää organisaation hallitusta. Hallitus kantaa vastuuta organisaation johdon valvonnasta sekä toiminnan organisoimisesta (Forbes & Milliken 1999; Zahra & Pearce 1989). Yhdistyksen hallituksella on velvollisuus selvittää jäsenien tahto, sekä pyrkiä noudattamaan näitä toiveita, mikäli ne vastaavat yhdistyksen tarkoituksenmukaisuutta. Jäsenien luottamuksen saavuttamiseksi hallituksen viestintä jäsenien suuntaan tulee olla ajantasaista sekä avointa. Toimivat vuorovaikutussuhteet mahdollistavat luottamuksen hallituksen ja jäsenien välille sekä varmistavat jäsenien ajantasainen kuulemisen sääntömääräisten kokousten ohella. Jäseniä huomioivassa johtamisessa hallitus muovaa organisaation ja sen toiminnan sellaiseksi, että sääntöjen edellyttämä tarkoitus toteutuu jäsenien ääntä kuunnellen sekä niin, että jäsenillä on mahdollisuus arvioida johdon toimintaa yhdistyksen tarkoituksen toteuttajana. (Perälä ym. 2008, 25–27, 32.)

Vapaaehtoistoimintaan, kuten yhdistyksiin, on uusien toimijoiden mukaan saaminen koettu tavanomaisesti hankalaksi. Yhdistyksiin liitytään tavanomaisesti kiinnostavan ja samaistuttavan toiminnan vuoksi sisäisestä motivaatiosta kuten esimerkiksi auttamisen halusta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta saman henkisten henkilöiden kanssa. Vapaaehtoistoimintaan liittymisen motiiveiksi on tunnistettu toiminnan vaikutusmahdollisuus, sosiaaliset suhteet, vapaaehtoistyön yhteisö sekä sen merkitykselliset tavoitteet. Organisaationkulttuurin merkitys korostuu vapaaehtoistoiminnassa, sillä toimivan organisaatiokulttuurin on todettu olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä saada uusia toimijoita mukaan toimintaan. Organisaatiokulttuurin merkitys nostaa esille organisaation johtamisen merkityksen. Johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota organisaation toiminnan pääajatuksen, sillä se tuo toimintaan merkityksellisyyden. Organisaatiokulttuurin johtajan voidaan kuvata olevan toiminnan mahdollistaja. Organisaatiokulttuuri muodostuu yhteisistä tapahtumista, keskusteluista, kommunikaatio- sekä työskentelytavoista. Mikäli uudet jäsenet eivät koe samaistumisen tunnetta organisaatiokulttuurista, on heidän vaikea sopeutua mukaan toimintaan. (Kuuluvainen 2015, 36–39, 45–46.)

2.2 Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen

Johtajan käyttäytymistä voidaan tarkastella erilaisten teorioiden pohjalta, jotka voidaan jakaa kahteen pääryhmään, agenttioriaan ja resurssipohjaiseen teoriaan (Neville, 2011; Donaldson & Davis, 1991). Agenttiteoriaa ja Stewardship-teoriaa voidaan pitää toistensa vastakohtina, sillä siinä missä agenttiteoriassa johdon toimintaa motivoi itsekeskeiset oman edun tavoittelut nähdään Stewardship-teoriassa johdon toimivan koko organisaation yhteisen edun saavuttamiseksi. Resurssipohjainen Stewardship -teoria, toiselta nimeltään taloudenhoitajateoria,

on luotu paikkaamaan agenttiteorian jättämiä puutteita. (Davis, Schoorman ja Donaldson 1997.)

Stewardship teoria käsittelee johtajien toimintaa laajemman ihmiskäsityksen mukaan, jossa johtajia motivoi sisäiset motivaatiotekijät kuten uskollisuus, onnistumisen tunne, itsensä toteuttaminen sekä ihmisenä kasvaminen. Sisäiset motivaatiotekijät ohjaavat johtajaa toiminaan koko organisaation hyväksi, välillä jopa oman toimintaperiaatteiden vastaisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun taas agenttiteorian mukaisia johtajia ohjaavat ulkoiset motivaatiotekijät kuten oman taloudellisen edun maksimoiminen. (Davis ym. 1997; Davis & Donaldson 1991.)

Stewardship -teorian mukaan johtajia voidaan pitää luonteeltaan luotettavina ja heidän voidaan olettaa toimivan koko organisaation parhaaksi, vaikka johtajien toimintaa ohjaisivat johtajan omat henkilökohtaiset tavoitteet. Johtajat ovat sitoutuneita organisaation arvoihin sekä tuntevat vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon. Kun taas organisaation omistajat tuntevat luottamusta johtajaa kohtaan, mikä vaikuttaa johtajan valvontamekanismeihin. Stewardship-teorian mukaan omistajien tulisi antaa johtajalle vapaus toimia, sillä liian kontrollinomaisen valvonta voidaan nähdä olevan jopa haitallista ja laskevan johtajan motivaatiota. (Davis ym. 1997.) Valvontamekanismin tulisi olla sellainen, jossa johtaja tuntee saavansa arvostusta ja luottamusta (Keay 2017).

Andersonin & Reebin (2004) ja Nevillen (2011) mukaan Stewardship -teorian nähdään soveltuvan hyvin pieniin organisaatioihin sekä perheyriytyksiin. Pienillä kirjanpitovelvollisilla valvontamekanismit eivät ole niin merkittävässä roolissa, sillä organisaation omistajat ja johto toimivat lähellä toisiaan. Johdon tehtävä pienillä kirjanpitovelvollisilla voidaan nähdä painottuvan toiminnan mahdollistamiseen sen valvonnan sijasta. Perheyriytyksissä johto tuntee vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon kanssa ja organisaation varallisuus nähdään yhtenevänä johtajan oman varallisuuden kanssa. (Anderson & Reeb 2004; Neville 2011.)

Stewardship -teorian mukaisen johtajan nähdään soveltuvan käytettäväksi korkean kilpailun toimialoilla toimiviin organisaatioihin (Randøyn ja Jenssenin, 2004). Qiaomin, Fungin, Miaon ja Fungin (2017) tutkimuksen mukaan Stewardship -teorian mukainen johtaja pystyy parantamaan organisaation lyhyen sekä pitkän aikavälin suorituskykyä, madaltamaan lainakustannuksia sekä parantamaan työntekijää kohden tehtyä tulosta. (Qiaom ym. 2017.)

Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtamisessa korostuu johtajan ammattitaito sekä tavoitteet. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtajaksi voidaan nähdä paremmin soveltuvan Stewardship johtajan ominaisuudet omaava johtaja, jolla sisäinen motivaatio ohjaa toimintaa. Johtajan tavoitteena on suoriutua tehdystä työstä erinomaisesti saavuttaen onnistumisen tunteen. Suoriutuakseen ammattitaitoisesti työvelvoitteistaan johtajan tulee omata tunne itsekunnioituksesta, halu kehittyä työssään sekä tavoitella henkilökohtaista kasvua. Organisaation luonne ohjaa vahvasti johtajan mahdollisuuksia kehittyä työssään, sekä sitä miten johtaja pystyy sitoutumaan ja uskomaan tehtävien tarkoitusta. Johtajan on uskottava, että organisaatiossa tehdään oikeaa ja merkityksellistä työtä organisaation vision mukaisesti. Johtajan on

ymmärrettävä että, organisaatiossa on mukana ihmisiä, jotka tuntevat yhteneväisyyden tunnetta ja jakavat saman vision organisaation kanssa. (Drucker 2008, 179.)

Organisaation visio ohjaa johtajan toimintaa, mutta johtajalla tulee myös olla oma visio, joka yhdistyy organisaation visioon. Johtajan tulee arvioida järjestelmällisesti omia toimenpiteitään ja keskittyä olennaisiin asioihin organisaation suorituskyvyn kannalta. Onnistuessaan johtaja pystyy ylittämään organisaation tavoitteet ja lisäämään luottamusta johdettaviin henkilöihin oman suoriutumisensa kautta. Johtajan tulisi toimia esimerkkinä johdettavilleen ja osoittaa, että hän toimii organisaation parhaaksi. (Drucker 2008, 179.)

Tarkasteltaessa johtajan vastuullista käyttäytymistä johtamisteorioiden näkökulmasta, Stewardship-teorian mukaan johtajan vastuullisuus näkyy omissa moraalisisissa arvoissa, itsenäisesti toimiessa ilman valvontaa tai taloudellisia kannusteita sekä johtajan tavassa huolehtia organisaatiosta ja sen resursseista niin kuin johtaja olisi itse omistaja. Johtajaa motivoi ja sitouttaa korkean aseman sijasta ajatus vastuullisesta asemasta. Vastuullisuus alkaa johtajan omasta motivaatiosta toimia vastuullisesti, jota johtaja pitää hyvin arvokkaana asiana. (Drucker 2008, 182–184.)

Johtajan toimintaa ohjaavat organisaation tavoitteet ja vaikka ne olisivat ristiriidassa johtajan omien tavoitteiden kanssa, ne eivät vaikuta johtajan käyttäytymiseen. Johdettava organisaatio tuntee suurta luottamusta johtajan toimintaa kohtaan, sillä johtajan tavoitteena on ansaita arvostusta ja lisätä organisaation luottamusta. Kun johtaja kokee luottamusta organisaatiolta, se motivoi johtajaa suoriutumaan vastuistaan vastuullisesti koko organisaation hyväksi ja näin saavuttamaan luottamusta organisaatiolta. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, kuten yhdistyksissä, on tärkeää, että johtaja tekee työnsä vastuullisesti, toimii organisaation edun mukaisesti sekä kantaa jäsenten luottamusta. (Davis ym. 1997; Drucker 2008.)

Agenttiteorian mukainen vastuullisuus perustuu sopimus- ja rikosoikeudelliseen syy-seuraussuhteeseen. Agenttiteorian mukaan johtajan vastuullinen käyttäytyminen liittyy siihen, että johtajan tulee toimia päämiehen edun mukaisesti. Tämä edellyttää, että johtaja pyrkii varmistamaan, että hänen toimintansa on linjassa päämiehen tavoitteiden kanssa, tekee päätöksiä, jotka edistävät päämiehen etua, ja hyödyntää päämiehen antamaa valtaa vastuuntuntoisesti. Vastuullinen johtaja raportoi säännöllisesti päämiehelle, jolla varmistetaan johtajan toimivan päämiehen eduksi. Agenttiteorian mukaista johtajaa tavanomaisesti motivoi oman edun saavuttaminen, kuten taloudellinen hyöty, mikä voi johtaa luottamusaseman väärinkäyttöön. Taloudellisten tavoitteiden lisäksi voittoa tavoittelemattoman organisaation johtamisessa on otettava huomioon myös moraaliset tavoitteet. Tässä yhteydessä on tärkeää muistaa, että johtajan vastuullisuus kattaa sekä taloudelliset että moraaliset tavoitteet. (Davis ym. 1997; Drucker 2008.)

Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen ei nojaudu ainoastaan suorituksiin tai rahallisiin tuloksiin, vaan arviointi perustuu suorituksiin ja onnistumisiin. Koska voittoa tavoittelemattoman organisaation luonne eroaa tavanomaisesta liiketoiminnasta, sen tulosten mittaaminen ja arviointi ovat monimutkaisempaa. Tämä korostaa johtajan ammattitaitoa, sillä

johtajan on kyettävä keskittymään organisaation odotuksiin ja siihen, mitä siitä halutaan mitata, eikä vain mittareihin. Johtajan tulee huolehtia, että mittariston suunnittelussa otetaan huomioon mitattavan tiedon arviointi, määritelmät sekä tarkoitus. (Drucker 2008, 109.)

3 YHDISTYKSEN HYVÄ HALLINTOTAPA

3.1 Rekisteröidyn aatteellisen yhdistyksen määritelmä

Suomessa toimivia yhdistyksiä säätelee yhdistyslaki (1989/503). Aatteellisen yhdistyksen toiminnan tulee perustua yhdistyksen aatteellisen tarkoituksen toteuttamiseen ja sen tarkoituksen tulee olla lain ja hyvien tapojen mukainen (Yhdistyslaki 1989/503, 1§; Halila & Tarasti 2017, 18; Perälä & Perälä 2006, 20). Yhdistyksen aatteellisuus on laaja käsite mikä näkyy yhdistyksien toimintaa ohjaamalla moninaisilla tavoitteilla sekä tarkoituksilla. Aatteellista toimintaa voi olla hyväntekeväisyys, tietyn ryhmän etujen valvonta, jonkin aatesuunnan edistäminen tai yhdessäolomahdollisuuksien tarjoaminen jäsenilleen. (Halila & Tarasti 2017, 18-19; Loimu 2012, 23-24.)

Aatteellisen yhdistyksen toimintaa tulee toteuttaa yhdistyksen säännöissä määritellyn yhteisen aatteen mukaisesti (Paasolainen 2007, 44). Yhdistyslakia ei sovelleta yhdistyksiin, joiden toiminnan tarkoitus on pääasiassa taloudellinen tai taloudellisen toiminnan tavoitteena on jäsenten taloudelliseen edun hankkiminen (Yhdistyslaki 1989/503, 2§; Loimu 2015, 10; Vinnikainen & Perälä 2021, 15). Vaikka taloudellista toimintaa harjoittavaa yhdistystä ei voida luokitella aatteelliseksi, voi aatteellinen yhdistys kuitenkin välillisesti tavoitella jäsenille taloudellista etuja, kuten esimerkiksi ammattijärjestöjen toiminta (Loimu 2012, 24).

Yhdistyslaki 1989/503 sallii elinkeinon tai ansiotoiminnan harjoittamisen, mikäli siitä on yhdistyksen säännöissä määrätty. Taloudellista toimintaa voidaan toteuttaa tietyin edellytyksin, mutta se ei saa olla aatteellisen yhdistyksen pääasiallinen toimintamuoto. Elinkeinoon tai ansiotoimintaan tulee liittyä suoranaisesti yhdistyksen aatteen toteuttamiseen tai toiminnan tulee olla taloudellisesti vähäarvoista. (Yhdistyslaki 1989/503, 5§; Loimu 2015, 10; Paasolainen 2007, 44.)

Aatteellista yhdistyksen toimintaa voidaan harjoittaa rekisteröityneenä tai rekisteröimättömänä. Rekisteröityessään yhdistys saa oikeuskelpoisuuden mikä tarkoittaa sitä, että yhdistys saa oikeudet hankkia oikeuksia sekä tehdä

sitoumuksia nimiinsä. Rekisteröityneen yhdistyksen jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yhdistyksen velvoitteista. (Yhdistyslaki 1989/503, 6§; Halila & Tarasti 2017, 21; Loimu 2012, 28; Perälä & Perälä 2006, 21.) Rekisteröidyn yhdistyksen toiminta on viranomaisen tarkastamaa ja valvottua, että yhdistys täyttää määrätyt muotovaatimukset yhdistysrekisteriin merkitettäväksi. Rekisteröity yhdistys saa käyttää nimessään rekisteröity yhdistys tai lyhennettä ry. (Loimu 2012, 28.) Suomessa yhdistystoimintaa toteutetaan yleisemmin rekisteröityneessä yhdistyksessä selkeämmän oikeuskelpoisuuden ja vastuunjaon takia (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 35). Yhdistystoiminta rekisteröityneessä yhdistyksessä voidaan nähdä luotettavammaksi tavaksi toimia, kun rekisteröitymättömässä yhdistyksessä, sillä rekisteröidyssä yhdistyksessä toimintaa valvotaan toiminnan- tai tilintarkastajan toimesta (Paasolainen 2013, 12).

Yhdistyslain mukaan aatteellisen yhdistyksen jäsen voi olla yksityinen henkilö, säätiö tai yhteisö (Yhdistyslaki 1989/503, 10§; Halila & Tarasti 2017, 149; Loimu 2012, 23). Tämä tarkoittaa sitä, että saman aatteellisen yhdistyksen jäsenenä voi olla sekä luonnollisia henkilöitä että erilaisia yhteisöjä, mikäli yhdistyksen säännöt tämän mahdollistavat (Loimu 2012, 23; Lydman, Kempainen, Laaksonen & Lahti 2022, 272). Yhdistyksen jäsenyys voi syntyä kolmella eri tavalla: perustavana jäsenenä, jäsenhakemuksen kautta tai konkludenttisesti, eli jäsenyys on syntynyt ilman sanallista tahdonilmaisua. Yhdistyksissä pitkään toimineet aktiiviset henkilöt voivat saada jäsenyyden, jos heidän katsotaan täyttävän jäsenkriteerit sekä jäsenen velvollisuudet. (Loimu 2012, 45–46.)

3.2 Aatteellisen yhdistyksen hallitus

Yhdistyslain (1989/503, 35§) mukaan aatteellisen yhdistyksen hallinnosta vastaa hallitus. Hallitus voi myös kantaa nimeä johtokunta (Lydman ym. 2005, 244). Yhdistyslain mukaan hallitus toimii yhdistystä edustavana toimielimenä toimien yhdistyslain sekä yhdistyksen sääntöjen ja päätösten mukaisesti (Yhdistyslaki 1989/503, 35§ Lydman ym. 2022, 300; Paasolainen 2007, 22–23). Aatteellisella yhdistyksellä voi olla nimettynä muitakin toimielimiä, joille on yhdistyksen säännöissä määriteltynä hallinnollisia tehtäviä, mutta yhdistyksen hallitukselle laissa määriteltyjä tehtäviä ei voi siirtää yhdistyksen hallitukselta pois (Lydman ym. 2022, 300).

Aatteellisen yhdistyksen hallitus valitaan yhdistyksen säännöissä määritellyssä yhdistyksen kokouksessa jäsenten äänivallan mukaisesti. Yhdistyslain (1989/503) mukaan hallituksen tulee koostua vähintään kolmesta jäsenestä, joiden tulee täyttää määritellyt kelpoisuudet toimiakseen yhdistyksen hallituksessa. Konkurssissa olevaa jäsentä ei voida nimetä hallitukseen sekä lisäksi hallitukseen valitun jäsenen tulee olla 15 vuotta täyttänyt. (Yhdistyslaki 1989/503, 35§; Lydman ym. 2022, 272–273; Perälä ym. 2008, 72.) Yhdistyksen hallituksen jäsenmäärä määritellään tarkemmin yhdistyksen omissa säännöissä (Perälä ym. 2008, 72). Yhdistyslaki (1989/503) ei ota kantaa siihen, että onko

yhdistyksen jäsenenä olevan yhteisön oltava oikeuskelpoinen (Halila & Tarasti 2017, 149).

Yhdistyksille luodun hyvä hallintotapaa -ohjeistuksen mukaan yhdistyksien tulee keskittyä valitsemaan yhdistyksen hallitukseen henkilöitä eri taustoilla, jotta hallitus muodostuisi mahdollisimman monipuolisesta ja kattavasta osaamisesta. Osaamisen ohella hallituksen jäsenillä tulee olla riittävä määrä aikaa käyttää resurssejaan hallitustyöskentelyyn. Ensisijaisesti vastuu yhdistykselle sopivimman hallituksen nimeämisestä kohdistuu jäsenistöön, sillä käyttävät äänivaltaansa ja nimeävät yhdistyksen hallituksen. (Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry ym. 2015.)

Hallituksen jäsenistä yksi on nimettävä puheenjohtajaksi. Hallituksen jäseniltä vaadittujen kelpoisuuksien lisäksi puheenjohtajan tulee lisäksi olla toimivaltainen sekä omata asuinpaikka Suomessa. (Yhdistyslaki 1989/503, 35§; Lydman ym. 2005, 245-246; Perälä ym. 2008, 73-74.) Puheenjohtaja toimii merkittävässä roolissa yhdistyksen toiminnan kannalta, ehkä jopa merkittävimpana toimihenkilönä yhdistyksessä. Yhdistyslaki (1989/503) määrittelee puheenjohtajalle lakisäänteiset tehtävät. Puheenjohtajan vastuulla on yhdistyksen käytännönasioiden organisoiminen, yhdistystoiminnan kehittäminen sekä yhdistyksen hallituksen johtaminen, sekä puheenjohtajalla on yhdistyksen nimenkirjoitusoikeus, ellei säännöissä ole muuta määrätty. (Loimu 2012, 181;183.) Yhdistyksille ei ole laista tulevaa estettä roolikumulaatiolle, mikä mahdollistaa sen, että yhdistyksen toimihenkilönä toimiminen ei ole este yhdistyksen puheenjohtajaksi valitsemiselle. Roolikumulaation puuttumista voidaan kyseenalaistaa siitä, että kuinka perusteltua on yhdistyksen puheenjohtajan ja mahdollisen toiminnanjohtajan tehtävä samalla henkilölle. (Perälä ym. 2008, 74-75.)

Aatteellisen yhdistyksen hallituksen toimikaudet määräytyvät yhdistyksen sääntöjen mukaan. Toimikauden pituudelle ei ole muita rajoitteita kun, että sen on oltava määräaikainen, eikä se saa olla elinikäinen. (Paasolainen 2013, 21.) Uuden toimikauden muutos tapahtuu tavanomaisesti joko heti välittömästi päätöksen jälkeen tai uuden toimintavuoden vaihtuessa. Uuden toimintakauden vaihduttua hallituksen tehtävänä on pitää järjestäytymiskokous, jonka tarkoituksena on rakentaa toimintatavat hallituksen työskentelylle. (Loimu 2005, 67-69, Paasolainen 2013, 20-21.)

Aatteellisen yhdistyksen luonne ja laajuus vaikuttavat hallituksen kokoukikäytäntöihin. Hyvänä ohjeistuksena voidaan pitää hallituksen kokouksien hajauttamista koko toimintakauden ajalle. Hallituksen kokoontumisia voivat rytmittää yhdistyksen vuosikalenteri, tilinpäätökset, taloussuunnitelman ja toimintasuunnitelman teko. Kokousten välillä hallituksen tulee seurata yhdistyksen ajantasaista tilannetta ja tarpeen vaatiessa hallituksen on oltava valmis pitämään ylimääräisiä hallituksen kokouksia. (Perälä ym. 2008, 167-168.)

3.3 Yhdistyksen toimivalta

3.3.1 Yhdistyksen jäsenten päätösvalta

Yhdistyksen jäsenten, luottamushenkilöiden ja toimihenkilöiden tehtävien ja toimivallan selkeä määrittäminen selkeyttää vastuukysymyksiä eri toimijoiden välillä ja mahdollistaa tehokkaan yhdistyksen toiminnan ohjaamisen ja hallinnon hoitamisen. Hyvän hallintotavan mukaisesti yhdistyksen säännöissä tulee olla määräykset jäsenten velvollisuuksista, oikeuksista sekä sitoumuksista. Näiden avulla jäsenten kohtelu mahdollisten kurinpitotoimiin tai erottamistilanteisiin pystytään toimia oikeudenmukaisesti sekä varautuen. (Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry ym. 2015.)

Päätöksenteko yhdistyksissä perustuu yhdistyslakiin ja yhdistyksen sääntöihin, sekä hyviin kokouskäytäntöihin, joilla varmistetaan kokouksen sujuvuus. Yhdistyksiä säätelevissä laissa ei kuitenkaan säädetä äänestysjärjestyksestä, joten yhdistys on itse vastuussa sopia kokouskäytännöistä sekä liittyvistä sääntömääräyksistä. Yhdistyslaki ottaa kantaa jäsenten läsnäolo-oikeuteen sekä pöytäkirjan laatimisvelvollisuuteen ja näyttämivelvollisuuteen. (Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry ym. 2015.)

Yhdistyslain (1989/503) mukaan yhdistyksen päätösvalta kuuluu yhdistyksen jäsenille (Yhdistyslaki 1989/503, §§; Halila & Tarasti 2017, 265; Lydman ym. 2022, 281–282). Yhdistyksen jäsenen päätösvaltaa voidaan luonnehtia yleiseksi oikeudeksi, joka oikeuttaa jäseniä päättämään yhdessä yhdistyksen toimintaa ohjaavista asioista (Yhdistyslaki 1989/205 17§; Lydman ym. 2022, 281–282). Hallituksen vastuulle kuuluu mahdollistaa yhdistyksen jäsenten päätöksenteko, mikä käytännössä tarkoittaa hallituksen vastuuta organisoida ja koolle kutsua yhdistyksen kokous (Halila & Tarasti 2017, 266; Lydman ym. 2022, 283).

Vahvistaakseen yhdistyksen jäsenten sitoutumista ja yhdistyksen eri toimijoiden luottamusta tulee yhdistyksen toiminnan kuten päätöksenteon oltava avointa. Jäsenien velvollisuutena on hyväksyä yhdistyksen toiminnan tavoitteet ja visio. Jäsenen sitoutumisen kannalta, jäsenten osallistuttaminen suunnitteluun on tärkeää. (Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry ym. 2015.)

Yhdistyksen jäsenien roolia yhdistyksessä voidaan verrata yrityksen omistajiin, joilla on päätösvalta osakeyhtiössä. Jäsenien oikeutena on vaatia hallitukselta vastuullista toimintaa aatteellisen tarkoituksen toteuttamisessa, mikä on verrattaessa osakeyhtiön omistajien odotuksiin saada tuottoa sijoituksilleen. (Perälä ym. 2008, 25–26.) Tavanomaisesti yhdistyksen jäsenillä on tasavertainen mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin osallistumalla kokouksiin ja kokouksissa jokaisella 15 -vuotta täyttäneellä jäsenellä on äänioikeus ja äänioikeutetulla yksi ääni (Perälä ym. 2008, 25–26; Rosengren & Törrönen 2008, 32).

Yhdistyslain määritelmän mukaan yhdistyksen jäsenillä on oikeus päättää yhdistyksen sääntöjen muuttumisesta, kiinteistön tai omaisuuden luovuttamisesta, sekä ostamisesta, äänestys- ja vaalijärjestyksestä, hallituksen, tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan valitsemista tai erottamisesta,

tilinpäätöksen vahvistamisesta sekä yhdistyksen purkamisesta yhdistyksen sääntömääräisissä kokouksissa. (Yhdistyslaki 1989/503, 23§.) Lakisäänteisten päätösten lisäksi tavanomaisesti kokouksessa päätetään yhdistyksen toimintasuunnitelmasta ja talousarviosta, määrätään jäsenmaksuista ja tehdään päätös hallituksen jäsenten palkoista ja kulukorvauksista (Loimu 2018, 68).

Yhdistyksen kokouksien tavoitteena on pyrkiä selvittämään välittömästi tai välillisesti yhdistyksen jäsenten tahto (Perälä ym. 2008, 61). Jäsenten tahdon huomioiminen voi olla välillä hankalaa, sillä yhdistyksen jäsenillä ei ole osallistumisvelvollisuutta yhdistyksen kokouksiin. Kokouksissa päätökset kuitenkin sitovat kaikkia yhdistyksen jäseniä, vaikka he eivät olisi olleet läsnä päätöksenteossa. (Rosengren & Törrönen 2008, 32–33.) Vaikka yhdistyksen päätöksistä vastaavat yhdistyksen jäsenet, vastuu päätösten seurauksista jää aina yhdistykselle (Kallio ym. 2016, 35–36).

3.3.2 Yhdistyksen hallituksen hallintovalta

Yhdistyksen toimivalta voidaan nähdä jakautuvan kahteen: yhdistyksen jäsenten päätösvaltaan sekä yhdistyksen hallituksen hallintovaltaan. (Loimu 2012, 67–68). Hallituksen hallintovalalla viitataan yhdistyslain 1989/503 momenttiin 35: ”Hallituksen on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita Hallituksen on huolehdittava siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty” (Yhdistyslaki 1989/503, 35§). Yhdistyksen toimivallan periaatteena voidaan pitää sitä, että yhdistyksen jäsenet päättävät yhdistyksen asiat, jonka jälkeen hallituksen tulee toteuttaa jäsenten tekemät päätökset (Loimu 2018, 67).

Aatteellisen yhdistyksen lakisäänteiset tehtävät määritellään yhdistyslaissa (1989/503), jotka ovat jäsenluettelon ylläpitäminen, yhdistyksen kokousten koollekutsuminen, äänestyksen järjestäminen sekä siitä pöytäkirjan laatiminen, yhdistyksen edustajana toimiminen, kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä huolehtiminen, tilin- ja toiminnantarkastajan avustaminen sekä yhdistyksen omaisuuden luovuttaminen konkurssiin. Yhdistyslain (1989/503) lisäksi hallitusta velvoittaa kirjanpitolaki (1997/1336) sekä tilintarkastuslaki (2015/1141). (Loimu 2012, 69.)

Yhdistyksen hallitukselle yhdistyslaissa (1989/503) määritellyissä tehtävissä sekä osakeyhtiönlain (2006/624, 6:2§) mukaisissa hallituksen tehtävissä voidaan nähdä monella tapaa yhteneväisyyksiä. Verratessa hallituksen tehtäviä keskenään ei kuitenkaan aatteellisen yhdistyksen hallituksella ole samanlaista itsenäistä asemaa kuin osakeyhtiönlain mukaisella hallituksella, tämä korostuu päätöksentekotilanteissa. Yhdistyksen hallituksella ei ole yleistä toimivaltaa tehdä päätöksiä asioista, jotka kuuluvat yhdistyksen kokoukselle, vaan hallituksen on haettava lupa jäsenistöltä tehdessään päätöksiä sääntöjen ulkopuolelta. Tämän lisäksi yhdistyksen hallitukselle ei voida määrätä hoidettavaksi asioita, joiden päätäntävalta kuuluu jäsenistölle. (Perälä ym. 2008, 68–69.)

Yhdistyksessä toimeenpanevana roolina yhdistyksen hallituksen vastuulla on yhdistyksen asioiden valvonta- sekä organisointivelvollisuus. Tämä tarkoittaa

sitä, että yhdistyksen hallitus kantaa kaksoisroolia, jossa hallituksen tehtävänä on toimeenpanna jäsenten päätökset ja aktiivisesti seurata päätösten toteutumista sekä samalla valvoa toimintaansa. Vastuu pysyy hallituksella, vaikka hallitus olisi velvoittanut tehtävät hallituksen ulkopuolisen toimielimen hoidettavaksi. (Loimu 2012, 67–68; Perälä ym. 2008, 135.)

Hallituksen tulee olla päätösvaltainen tehdessään päätöksiä, tämä tavanomaisesti tarkoittaa sitä, että hallituksen kokouksessa läsnä tulee olla vähintään puolet hallituksen jäsenistä, ellei yhdistyksen säännöt toisin määrää (Loimu 2012, 162). Hallituksen tekemät päätökset ovat yhteisiä ja vastuun niistä kantaa koko hallitus, vaikka hyvin yleistä on, että hallituksen sisällä on vastuusta jaettu hallituksen jäsenten kesken. Hallitus ei saa ylittää päätöksillään toimivaltaansa eikä päättää yhdistyksen asioista yli valtuuksien. Kokouksissa hallituksen jäsenillä on tasavertaisesti käytettävissä yksi ääni ja päätöksiin tulisi päästä hyvässä vuorovaikutussuhteessa. Yksittäinen hallituksen jäsen ei ole toimivaltainen tekemään päätöksiä ilman hallituksen tai yhdistyksen kokouksen valtuutusta. (Loimu 2015, 50–51.)

Yhdistyslaki mahdollistaa hallituksen päätösvaltaisuuden ilman kokousta pitämättä, mikäli yhdistyksen säännöissä ei toisin määrätä. (Yhdistyslaki 1989/503/ 35§). Vastuukysymysten kannalta hallituksen tekemät päätökset on dokumentoitava, varmennettava ja säilytettävä huolellisesti. Kokouspöytäkirjalla on oikeudellinen asema, jota voidaan tarvittaessa käyttää todisteena yhdistyksen ja hallituksen päätöksistä sekä toiminnasta. (Yhdistyslaki 1989/503, 35§; Loimu 2012, 162–163; Loimu 2015, 50–51; Rosengren & Törrönen 2017, 48–51.) Hallituksen esteellisyydestä säädetään yhdistyslain (1989/503) momenteissa 26 ja 37. Hallituksen tai yhdistyksen jäsenellä ei ole äänestys- tai päätösvaltaa yhdistyksen kokouksissa asioista tai sopimuksista, joissa voi syntyä ristiriitatilanne hallituksen jäsenen ja yhdistyksen välille. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista, sillä hallitusta ohjaa samalla lojaliteetti- ja huolellisuusvelvollisuus, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että esteellisen hallituksen jäsenen joissakin tilanteissa on yhdistyksen edun kannalta toimittava esteellisyyden yli. (Perälä & Perälä 2008, 67, 81–82.)

Paasolainen (2012) käsittelee kirjassaan ”Yhdistyksen hallituksen pelisäännöt: yhteistyösopimuksella tuloksiin” yhdistyksen hallituksen toimintaa yhdistyksen sääntöjen sekä ryhmänä toimimisen näkökulmasta. Hallituksen tulee toimia yhdistyksen sääntöjen ja yhdistyslain (1989/503) mukaisesti huomioiden ryhmässä toimimisen periaatteet, jotta yhdistyksen tulokselliset tavoitteet voidaan saavuttaa. Yhdistyslaki (1989/503) ei ota kantaa hallituksen toimintaan, joten jokaisen yhdistyksen tulisi määritellä selkeät ja toimivat toimitavat omissa säännöissään ottaen huomioon yhdistyksen toiminnan laajuus. Toimivalle hallitukselle on edellytys, että siinä osataan ratkoa kriisejä, erilaisuus huomioitu, luotto toisiin, vuorovaikutus avointa, kuuntelevaa. Itseohjautumiseen pyrkivää ja sitoutunutta, kykenee toimimaan toimivana työryhmänä. (Paasolainen 2010, 11–13, 37.)

3.4 Hallituksen valvonta

Aatteellisen yhdistyksen hallinnon ja talouden tarkastamisesta vastaa jäsenten yhdistyksen kokouksessa valitsema toiminnan- tai tilintarkastaja tai yhdistyksen halutessa molemmat, mikäli yhdistyksen säännöissä ei muuta määrätä (Loimu 2012, 194–196). Yhdistyslain (1989/503) mukaan yhdistyksen säännöissä on mainittava tilintarkastajan tai/ja toiminnantarkastajan toimikausi, lukumäärä ja ajankohta milloin heidät tulee valita. Tilintarkastaja voi olla tilintarkastusyhteisö tai yksittäinen tilintarkastaja. Mikäli yhdistykselle valitaan yksi tilintarkastaja, tulee hänelle nimetä varatilintarkastaja. (Lydman ym. 2022, 304.)

Tilintarkastuslain (1141/2015) mukaisesti pieniksi luokiteltavat yhdistykset voivat jättää tilintarkastajan valitsematta, mikäli yhdistyksen säännöt eivät toisin määrää. Yhdistyslain (1989/503 38a§) määritelmän mukaan yhdistyksen on valittava vähintään yksi toiminnantarkastaja sekä varatoiminnantarkastaja, mikäli yhdistys ei valitse tilintarkastajaa. Toiminnantarkastajan tulee olla luonnollinen henkilö, joka omaa riittävät taidot yhdistyksen taloudellisten ja oikeudellisten asioiden tarkastamiseen yhdistyksen toiminnan laajuus ja laatu huomioiden. (Yhdistyslaki 1989/503 38a§.)

Yhdistyksen tilintarkastus kohdistuu yhdistyksen kirjanpitoon, tilinpäätökseen sekä hallintoon (Loimu 2012, 194–196). Näiden lisäksi tilintarkastuksen kohteena on voi olla yhdistyksen jäsenten tasavertainen kohtelu, jäsenluettelon ylläpitäminen sekä lähipiiritoimien asianmukaisuus (Lydman ym. 2022, 304–306).

Tilintarkastuskertomus on muodoltaan vakiomuotoinen, ehdollinen tai kielteinen. Mikäli tilintarkastaja ei voi antaa lausuntoa on siitä ilmoitettava tilintarkastuskertomuksessa. Tilintarkastajan on ilmoitettava, jos hallituksen jäsen on syyllistynyt tekoon tai laiminlyötiin, josta saattaa aiheutua vahingonkorvausvelvollisuus yhdistystä kohtaan tai rikkonut yhdistystä koskevaa lakia tai yhdistyksen sääntöjä ja muita sopimuksia. Toiminnantarkastuskertomuksen tulee sisällöltään antaa tilintarkastuskertomusta vastaavat tiedot. (Loimu 2012, 204–205.)

Yhdistyslain (1989/503, 38a §) mukaan yhdistyksen hallituksen velvollisuutena on toimia yhteistyössä toiminnan- tai tilintarkastajan kanssa. Yhdistyksen hallituksen ja tilintarkastajan roolit ovat toisiaan täydentäviä, eivätkä toistensa vastuita poissulkevia. Hallituksen ja toiminnan- tai tilintarkastajan on kuitenkin huolehdittava kunkin oman lakisääteisen tehtävänsä, sekä vastuidensa hoitamisesta. Hallituksen tulee huolehtia omista valvontatehtävistään eikä jättää niitä kokonaan ulkoisen valvonnan, kuten tilintarkastajan, vastuulle. Lakisääteisen tilintarkastuksen lisäksi yhdistys voi sopia tilintarkastajan kanssa muista suoritettavista tehtävistä. Tällöinen tehtävä voi olla esimerkiksi yhdistyksen sisäisen raportoinnin luotettavuuden tarkastaminen. (Perälä ym. 2008, 92–93.)

Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä on kuitenkin yhdistyksen hallituksella (Paasolainen 2010, 62). Yhdistyksen hallituksen tulee suunnitella toimintansa niin, että se pystyy osoittamaan toimineensa huolellisesti (Loimu 2015, 82–83; Perälä 2008 ym., 92–93). Yhdistyksen hallituksen tulisi arvioida

toimintaansa säännöllisin ajoin toiminnan kehittymisen takaamiseksi. Sisäinen tarkastus tulee järjestää yhdistyksen toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen. Toimivan raportointijärjestelmän avulla pystytään toteuttamaan hallituksen valvontaa. Talousohjeet ja -säännöt tulisi olla riittävän yksityiskohtaisia ja sisältää tarkat määrittelyt vastuulle, velvollisuuksille ja kontrollointitavoille. Yhdistyslain 35§ tulevat velvollisuudet luovat tarpeen sisäiselle valvonnalle. (Paasolainen 2010, 62, 184.)

Sisäinen valvontajärjestelmä kattaa yhdistyksen toimintaan sisällytetyn valvontaympäristön, valvontatoimenpiteet sekä riittävän raportoinnin. Valvontaympäristö pitää sisällään hallituksen yleistä asennoitumista, tietoisuutta ja toimenpiteitä sisäiseen valvontajärjestelmään ja yhdistykseen liittyen. Valvontatoimenpiteet näkyvät periaatteiden ja menettelytapojen kautta mitä hallitus on luonut toiminnan eri tasoilla, kuten työtehtävien jaon. Raportoinnin tulee tuottaa ajantasaista, oikeaa ja luotettavaa tietoa yhdistyksen toiminnan kannalta keskeisistä asioista, jotta hallitus voi hyödyntää sitä päätöksenteossa. (Perälä ym. 2008, 139–140.)

Yhdistyksen vuosittaiset kokoukset ovat paikka, jossa sisäistä valvontaa voidaan arvioida hallitukselle myönnettävänä tilintarkastukseen yhdistyvässä vastuuvapauden myöntämisellä. Yhdistyksen jäsenten tehtävänä on harkita vastuuvapauden myöntämisestä hallitukselle onnistumisesta toteuttaa toimintaa yhdistyksen päätösten, ohjeistuksien ja yhdistyslain edellyttämällä tavalla. (Muukkonen 2008, 229.)

Hallituksen vastuuvapauden myöntämisen tueksi voidaan hyödyntää yhdistyksen toimintakertomusta. Toimintakertomus sisältää tietoa toimintavuoden olennaisista tapahtumista, yhdistyksen aikaansaannokset sekä arvion yhdistyksen kehityksestä. Toimintakertomuksessa hallituksen tulisi ottaa kantaa tulostavoitteisiin ja siihen, miten ne ovat toteutuneet. Toimintakertomuksen tulee olla selkeästi tuotettu, jotta jäsenillä saatava siitä tarvittavan selon tukemaan vastuuvapautta. (Loimu 2012, 92–93.)

Yhdistyksen tilintarkastukseen sekä hallituksen toiminnan valvomiseen on tunnistettavissa ristiriitoja sekä epäkohtia. Yhdistyslaissa (1989/503) ei ole määritelty toimintoja hallituksen toimintaan puuttumisesta kesken toimintavuoden, lukuun ottamatta luottamusperustetta, eikä sisäistä hallintoa koskevaa normistoa ole määritelty. Tämän lisäksi yhdistyksen jäsenten suorittama valvonta hallituksen toimintaan on jälkiperäistä, sillä yhdistyksen hallituksella ei ole tiedonantovelvollisuutta toimintakauden aikana yhdistyksen jäsenille kaikista tekemistään päätöksistä, mikä rajoittaa jäsenten mahdollisuuksia puuttua hallituksen toimintaan. (Muukkonen 2008, 229.)

Yhdistyslain (1989/503, 23§) määritelmän mukaan tilin- tai toiminnantarkastajan valinta tapahtuu jäsenien päätöksestä yhdistyksen kokouksessa. Tavanomaista on, että tilin- tai toiminnantarkastajan valinnan valmisteleo yhdistyksen hallitus mikä tarkoittaa sitä, että valvottava toimielin, yhdistyksen hallitus, valitsee valvojansa, tilin- tai toiminnantarkastajan. (Perälä ym. 2008, 94.)

4 YHDISTYKSEN HALLITUKSEN TALOUDELLINEN VASTUU

4.1 Yhdistyksen tulonlähteet

Aatteellisen yhdistyksen varat koostuvat yhdistyksen eri tulonlähteistä sekä pääomasta. Yhdistyksen saamat tulot koostuvat varsinaisen toiminnan tuloista, varainhankinnasta, sijoitusten ja rahoituksen tuloista sekä satunnaisista tuotoista ja yleisavustuksista. Yhdistystä perustaessa pääoman luonteista sijoitusta ei tehdä vaan yhdistyksen saama pääoma koostuu yhdistyksen saamien lahjoitusten rahastoinneista, jotka näytetään yhdistyksen tuloslaskelmassa tuottoina. (Lydman ym. 2022, 53; Perälä ja Perälä 2006, 31–32.)

Aatteellisissa yhdistyksissä vierasta pääomaa hyödynnetään yleensä harvemmin kuin liiketoiminnassa. Aatteellisen yhdistyksen toiminnan päätarkoitus huomioiden yhdistyksen tulee suunnitella toimintansa niin, että toiminnasta aiheutuneet kulut tulee saada katettua jäsenmaksujen ja palvelujen tuottamisen tuloilla. Yhdistyksen toimintatarkoitus huomioiden vierasta pääomaa voidaan hyödyntää esimerkiksi käyttöomaisuuden hankkimiseen. (Perälä ja Perälä 2006, 31–32.)

Aatteellisen yhdistyksen varsinaisen toiminnan tulot syntyvät yhdistyksen säännöissä määritellystä tarkoituksen toteuttamisesta. Luonteeltaan varsinainen toiminta on vastikkeellista palvelujen tuottamista jäsenille. Varsinaisesta toiminnasta saatavat tulot ovat tavanomaisesti menoihin nähden vähäiset ja toiminnan tulos jää negatiiviseksi. Syntynyt alijäämän pyritään kattamaan yhdistyksen muilla tulonlähteillä. (Lydman ym. 2022, 53–54, 63–64; Perälä & Perälä 2006, 31–32, 100–101; Wickerin ja Breuerin 2011.)

Kirjanpitolaisissa ei ole täsmällistä määritelmää varainhankinnalle. Varainhankinnaksi voidaan vakiintuneen käytännön mukaan mieltää ne toimenpiteet, joiden avulla pyritään kattamaan varsinaisesta toiminnasta aiheutunut alijäämä. Varainhankinnan tuotot syntyvät ilman vastasuoritetta tai jos vastasuorite annetaan, on se määrältään vähäinen saatuun tuloon nähden (Perälä & Vinnikainen 2021, 78). Yhdistyksen tulee käsitellä varainhankinta

laajempänä kokonaisuutena kuin varainkeräys. Varainhankinnalla rakennetaan yhdistyksen ympärille tukijajoukko, jotka haluavat olla tukea yhdistyksen toimintaa, mutta eivät itse ole yhdistykselle luodun edun saajia. (Drucker 2008, 66.) Yhdistyksen varainhankinta sisältää esimerkiksi myyjäisistä, arpajaisista tai keräyksistä saadut tuotot sekä jäsenien jäsenmaksut, mikäli niistä on yhdistyksen säännöissä määrätty periä. Jäsenmaksun suuruus määritellään yhdistyksen sääntömääräisissä kokouksissa ja samalla päätetään jäsenmaksun suuruuden syntyperusteet. (Lydman ym. 2022, 77; Perälä & Perälä 2006, 31–32; 105–106; 258–260.)

Aatteellisen yhdistyksen toiminnassa sijoitus- ja rahoitustoiminta tarkoittaa sellaisten varojen sijoittamista, jotka eivät varsinaisesti palvele yhdistyksen tarkoituksen toteuttamista, mutta siitä saadut tuotot mahdollistavat varsinaisen toiminnan tuottamista. Tällaisia tuloja ovat esimerkiksi korko-, osinko- ja vuokratuotot. (Lydman ym. 2022, 77; Perälä & Vinnikainen 2021, 79; Perälä & Perälä 2006, 110–111.)

Satunaiset tuotot ovat tavanomaisesta poikkeavia kertaluonteisia suuruudeltaan olemattomia tapahtumia. Satunnaisilla tuotoilla ei ole näkyvää yhteyttä varsinaisen toiminnan toteuttamiseen, eikä niiden oleteta toistuvan lähiaikoina. Käytännössä vain harvat tulot luokitellaan satunnaisiin eriin. (Lydman ym. 2022, 79; Perälä & Perälä 2006, 113.) On hyvin tavanomaista, että yhdistyksillä voi olla toimikausia, jolloin satunnaisia tuottoja ei ole (Lydmanin ym. 2022, 80).

4.2 Yhdistyksen kirjanpito ja tilinpäätös

Aatteellinen yhdistys määritellään kirjanpitolain (1997/1336) mukaan kirjanpitovelvolliseksi. Kirjanpitovelvollisen tulee pitää kirjaa liiketapahtumistaan, jotka ovat menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä näiden oikaisu- ja siirtoerät. Liiketapahtumat tulee kirjata niin, että kirjanpitovelvollinen pystyy selvittämään ostovelkojen ja myyntisaamisten ajantasaisen tilanteen sekä saamaan tarvittavat tiedot verovelvollisuuden täyttämiseksi. (Kirjanpitolaki 1997/1336 1:1a§, 2:1§.)

Aatteellisia yhdistyksiä koskee poikkeus verovelvollisuudesta, mikäli ne luokitellaan tuloverolain (1992/1535) mukaan yleishyödyllisiksi yhteisöiksi. Yleishyödylliset yhteisöt ovat valtiolle verovelvollisia vain elinkeinotoiminnastaan. Tuloverolain mukaan yhdistys on yleishyödyllinen, jos se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aatteellisessa hengessä, sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin ja se ei tuota toiminnallaan siihen osallisille taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. (Perälä & Perälä 2006, 26; Perälä ym. 2008, 14–15; Verohallinto, 2019b.)

Kirjanpitovelvolliset ovat velvoitettuja laatimaan tilinpäätöksen tilikauden päätteeksi. Tilinpäätöksen tulee sisältää tuloksen muodostumista kuvaava tuloslaskelma, tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa kuvaava tase, sekä näitä tietoja täydentävät liitetiedot. Mikäli yhdistys luokitellaan yleisen edun kannalta

merkittäväksi yhteisöksi, on tilinpäätökseen sisällytettävä myös rahoituslaskelma sekä toimintakertomus. Tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja riittävä kuva kirjanpitovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta ottaen huomioon kirjanpitovelvollisen toiminnan laadun ja laajuuden. (Kirjanpitolaki 1997/1336 1:1a§; 3:1§; 3:2§.)

Aatteellisen yhdistyksen säännöt voivat velvoittaa yhdistystä laatimaan toimintakertomuksen, vaikka kirjanpitolain (1997/1336) mukaan yhdistys ei ole sitä velvollinen sisällyttämään tilinpäätökseensä. Yhdistyksen säännöissä vaadittu toimintakertomus ei vastaa kirjanpitolain mukaisen toimintakertomuksen vaatimuksia, joten tilinpäätöksen tulee yksittäin täyttää kirjanpitolain vaatimukset oikean ja riittävän kuvan antamisesta. Tilinpäätöksen ja siihen kuuluvien asiakirjojen, kuten toimintakertomuksen, on oltava selkeitä ja muodostettava yhtenäinen kokonaisuus. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, 89–90, 93; Lydman ym. 2022, 60–62, 89.)

Kirjanpitoasetuksen (1997/1336 1:3§) mukaan aatteelliset yhdistykset laativat tuloslaskelman aatteellisen yhteisön ja säätiön tuloslaskelmakaavan, niin sanotun järjestökaavan mukaisesti. Järjestökaavassa yhdistykseen kohdistuvat tuotot ja kulut eritellään varsinaisen toiminnan, varainhankinnan, sijoitus- ja rahoitustoiminnan sekä satunnaisten erien osalta omina ryhminään. Kirjanpitoasetuksen järjestökaava erittelee tuotto- ja kuluerät huomattavasti suppeammin kuin liikekaavoissa edellyttäen vain toiminnan tuottojen, henkilöstökulujen, poistojen ja muiden kulujen esittämistä omina erinään. Tiedot tulee kuitenkin antaa yksityiskohtaisempana, mikäli se on tarpeen tilikauden tuloksen muodostumiseen vaikuttaneiden tekijöiden selventämiseksi sekä riittävän ja oikean kuvan antamiseen tuloksen muodostumisesta toiminnan laatu ja luonne huomioon ottaen tuloslaskelmassa tai sen liitetiedoissa. (Lydman ym. 2022 114–115; Perälä & Perälä 2006, 91–95.)

4.3 Yhdistyksen tunnusluvut

Aatteellisen yhdistyksen toiminnan mittareina menestykselle ei voi pitää voiton tai ylijäämän määrää, kuten kannattavuutta, vaan esimerkiksi aatteellisen tarkoituksen toteutumista. Tehokkuus siinä, miten hyvin aate on toteutunut, on tärkeä menestystekijä. Tämä ei kuitenkaan sulje pois toiminnan taloudellisuutta. On tärkeää järjestää toiminta tavoitteiden saavuttamiseksi tehokkaasti ja taloudellisesti. Kun yhdistyksen tulot on käytetty aatteen toteuttamiseen, voidaan katsoa sen onnistuneen aatteellisessa tavoitteessaan. (Lydman ym. 2005, 13; Perälä & Perälä 2006, 29.)

Yhdistyksen johtajan on löydettävä tasapaino tavoitteiden saavuttamisen ja arvioimisen kanssa. Voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa tavoitteet voidaan jakaa moraalisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Yhdistyksen toimintaa ohjaa aate miksi yhdistys on perustettu, josta on visiot, tavoitteet ja toiminta-ajatuksen tuotos ovat saanet alkuunsa. Taloudellinen näkökulma ohjaa resurssien käyttöä moraalisten tavoitteiden rinnalla. On hyvin tärkeää, että näitä kahta tavoitetta sekoiteta keskenään ja moraalisen toiminnan tuottamisen lisäksi

on yhdistyksen luotava taloudellinen tavoite ja arviointiperusta toiminnalle. Moraalisten tulosten lisäksi yhdistyksen on saatava taloudellisia tuloksia aikaan, eikä toiminnan tuottaminen pelkin moraalisiin tavoitteiden ole organisaation eduksi. Yhdistyksen moraalisia ja taloudellisia tavoitteita ja tuloksia hyödyntävät eri sidosryhmät omaan tarpeeseensa mukaan. Yhdistyksen jatkuvuuden kannalta pelkän moraalisen tavoitteen tavoittelu ei mahdollista pitkäaikaista toimintaa, vaan yhdistyksen tulee seurata ja arvioida toimintaa, sekä kohdistaa toimintansa taloudellisesti toimivaan toimintaan. (Drucker 2008, 113.)

Lähestymistapaa aatteellisen yhdistyksen ja liiketoiminnan tavassa käsitellä tuloja ja menoja voidaan pitää päinvastaisena. Liiketoiminnassa menojen on tarkoitus saada aikaan tuloja jollakin aikavälillä, kun taas aatteellisten yhdistysten on saatava tuloja kattaakseen toiminnan tarkoituksen toteuttamisesta aiheutuneita menoja. Aatteelliselle yhdistykselle staattisen kirjanpitoteorian mukaan kirjanpidon tehtävä on omaisuuden seuranta, kun taas liiketoiminnassa keskitytään dynaamiseen lähestymistapaan, joka korostaa tuloslaskelman ja tilikauden tuloksen merkitystä. Tilinpäätöksen tulkinta ja toiminnan arviointi samoilla mittareilla mitä liiketoiminnassa käytetään ei sellaisinaan sovellu aatteellisen yhdistyksen toiminnan arviointiin. (Lydman ym. 2022, 58–59.)

Tilinpäätöksen tehtävänä on antaa virheetöntä ja puolueetonta tietoa, joka on vertailukelpoista, oikea-aikaista ja ymmärrettävää. Tilinpäätöksen tulee siis antaa todenmukainen kuva kirjanpitovelvollisen taloustilanteesta ja olla merkityksellistä ja todenmukaista tietoa käyttäjälle, jotta sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti. (Kallunki 2022, 30–31.)

Hallituksen yksi vallitseva tehtävä on huolehtia asianmukaisesta raportointijärjestelmän luomisesta käyttöönsä. Sisäisen raportointijärjestelmän tehtävänä on taata hallituksen saavan kokonaisvaltainen kuva yhdistyksen toiminnasta, tuloksesta ja rahoitusasemasta, sekä siitä miten toteutumukset poikkeavat suunnitellusta. Raportin yksityiskohtaisuus riippuu yhdistyksen toiminnan laajuudesta sekä hallituksen kokoonpanosta. Raportoinnit kohdistuvat tavanomaisesti yhdistyksen taloudellisten lukujen lisäksi toiminnan tuloksellisuuteen. Hallituksen tulee sopia raportointijärjestelmän peruseriaatteista, kuten raportin sisällöstä, raportointiaikatauluista, jakelusta ja laskentaperiaatteista. (Perälä & Perälä 2006, 282–283.)

Tilinpäätösinformaation hyödyntämistä pienillä kirjanpitovelvollisilla ovat tutkineet Collis & Jarvis (2002), Halabi, Barret & Dyt (2010), Sian & Roberts (2009) sekä Van Auken & Carraher (2011). Tutkimuksien tulokset ovat olleen yhteneväisiä siitä, että vain harva pieni kirjanpitovelvollinen hyödyntää tilinpäätöstietoja toiminnan tukena. Syyksi on tunnistettu pienet resurssit, päättäjien taidot sekä asenne tilinpäätöstietoja kohtaan siitä, että tilinpäätöksen nähdään palvelevan paremmin suuria yrityksiä sekä sidosryhmiä. Tilinpäätöstä useammin kirjanpitovelvollinen hyödyntää pankkitilin saldoa, kassavirtalaskelmia sekä tiliotteita. Tilinpäätöstä kritisoiin siitä, ettei se anna ajankohtaista tietoa toiminnan taloudellisesta tilanteesta, sekä siitä, että se sisältää paljon ylimääräistä ja epäoleellista tietoa, joka ei palvele päättäjien tarpeita. (Collis & Jarvis 2002; Halabi ym. 2010; Sian & Roberts 2009 Van Auken & Carraher 2011.)

Yleisesti liiketoiminnassa haavoittuvuutta mitataan erilaisilla konkurssimittareilla. Yhdistykset eroavat kuitenkin tavanomaisesta liiketoiminnasta, sillä yhdistykset eivät sijoita omaa pääomaa eikä niillä ei ole omistajia, joille omaisuutta voidaan jakaa. Tämä tarkoittaa sitä, että samat konkurssimittarit eivät sovellu hyödynnettäviksi yhdistystoiminnassa sellaisinaan mitä liiketoiminnassa käytetään. Cordery, Sim & Baskerville (2013) ovat tutkimuksessaan löytäneet kolme keinoa arvioida yhdistyksen taloudellista haavoittuneisuutta. Ensimmäiseksi riskiksi tunnistettiin yleinen talouden taantuma sekä merkityksellisen tulonlähteen heikkeneminen. Tähän riskiin yhdistys pystyy vaikuttamaan ennakoimalla ja hyödyntämällä useampaa tulonlähdetä. Toisena yhdistyksen haavoittuneisuuteen vaikuttavana tekijänä tunnistettiin pääomarakenteen olevan sidoksissa konkurssiriskiin. Ulkoisen pääoman suhde koko pääomaan tulisi olla mahdollisimman pieni, mikä voi tulevaisuudessa vaikuttaa rahoituksen saamiseen. Kolmanneksi vaikuttavista tekijöistä tunnistettiin yhdistyksen koon, toiminta-alueen ja kasvumahdollisuuksien vaikuttavan positiivisesti vakaaseen toimintaan. Tutkimuksen lisähuomioksi saatiin, että konkurssiriskiä nähdään lisäävän yhdistyksen kumulatiivinen tulos, mikäli se on neljänä vuotena peräkkäin ollut negatiivinen. (Cordery ym. 2013.)

4.4 Yhdistyksen talouden ohjaus

Aatteellisen yhdistyksen toiminnan päätarkoituksena tulee olla aatteen toteuttaminen yhdistyksen sääntöihin merkatulla tavalla. Toimintaa ei saa ohjata taloudelliset tavoitteet kuten voiton tavoittelu, vaan taloudellisessa suunnittelussa tulee pitää mielessä yhdistyksen toimintaa ohjaavat aatteelliset tarkoitukset. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhdistyksen saamat varat tulisi kohdistaa yhdistyksen aatteen toteuttamiseen. Tavanomaiseen liiketoimintaan verratessa aatteellisen yhdistykset erityispiirre näkyy siinä, etteivät ne jaa tulostaan ulos omistajilleen, vaan mahdollinen tulos ohjataan takaisin toimintaan. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 49–50, 55–61; Perälä ym. 2008, 14–16; Wicker, Breuer & Hennigs, 2012.)

Aatteellisiin yhdistyksiin, kuten urheiluseuroihin, kohdistuu haasteita niiden toiminnanluonteen vuoksi. Haasteet vaikeuttavat muun muassa toiminnan johtamista sekä vaikeuttavat sen kehittämistä. Taloudenohjauksen näkökulmasta toiminnan suunnittelu, talouden hallinta sekä kirjanpitovelvollisuus ovat aiheuttaneet haasteita. Haasteet ovat johtuneet pääosin yhdistyksen osaamisesta sekä heikoista taloustaidoista sekä pidemmän ajan taloudellisten suunnitelmien puuttumisesta. (Misener & Doherty, 2009; Allison 2001.)

Aatteellisen yhdistyksen hallituksen vastuulla on yhdistyksen toimintasuunnitelman sekä talousarvion laatiminen. Toimintasuunnitelma ja talousarvio näyttävät toimintakauden suunnitelmat kahdessa eri muodossa. Yhdistyksen aatteen pohjalta tuotetun toimintasuunnitelman sisältämät toimintavuoden tavoitteet muutetaan rahamääräiseen muotoon talousarvioksi.

Talousarvio sisältää toiminnanaloittaiset arviot seuraavan toimintakauden tuotoista, kuluista sekä rahoitustapahtumista omina laskelminaan. Talousarvion toteuttaminen ja sen seuranta ovat osa yhdistyksen johtamismekanismeja, sillä se tuo pohjan taloudelliselle valvonnalle, sekä ohjaa, valtuuttaa ja mahdollistaa toimihenkilöitä. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 49–50, 55–61; Loimu 2022, 104; Paasolainen 2007, 22, 24; Perälä ja Perälä 2006, 275–276.)

Talousarvion tulisi aina pohjautua toimintasuunnitelmaan. Yhdistyksen toiminnalleen asettaman tavoitteet voivat olla pitkän aikavälin vaikuttavuustavoitteita tai toivottu välitön muutos yhdistyksen varsinaiseen toimintaan. Yhdistyksen aatteellisuuden takia yhdistyksen taloudelliset tavoitteet ei voi olla voiton tuottaminen, vaan niiden tulisi esimerkiksi kohdistua riittävän rahoituksen hankkimiseen, taloudelliseen tasapainoon pääsemiseen tai maksuvalmiudesta huolehtimiseen. Talousarvion luvut tulevat suoraan toimintasuunnitelmasta, joten jokaiselle tuotto tai kuluerälle tulee olla jokin peruste toimintasuunnitelmassa. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 49–50, 55–61.) Loimu (2022) mukaan ongelmalliseksi talousarvion laatimisessa tekee sen, että se laaditaan yleisesti edellisen vuoden tilinpäätöksen pohjalta, eikä perustuen seuraavaan vuoden toimintasuunnitelmaan (Loimu 2012, 104).

Toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi on yhdistyksen toimintaa toteutettava taloudellisten tavoitteiden näkökulmasta. Jatkuvuuden takaamiseksi pitkällä aikavälillä toiminnan menot tulee saada katettua ja lyhyellä aikavälillä kassavirran tulee olla positiivinen. Taloudellisissa tavoitteissa tulisi huomioida se, että yhdistyksen tulisi mahdollistaa toiminnan kehittäminen tai varojen riittäminen investointeihin. (Perälä ja Perälä 2006, 29, 283.) Pitkäajan tavoitteet ovat tukena yhdistyksen hallituksen toiminnan suunnittelussa sekä helpottamassa toiminnan ohjaamisessa (Misener & Doherty, 2009).

Wickerin & Breuerin (2011) sekä Taylorin ym. (2009) tutkimuksen mukaan urheiluseurojen suurin ja tärkein varainhankinnan tulonlähde on jäsenmaksut. Yhdistyksen toiminnan luonne vaikuttaa eri tulonlähteiden vaihtelevuuteen. Hallituksen tulee suunnitella toiminta niin, että tulot kattavat toiminnasta aiheutuneet kulut ja tarvittaessa varauduttava tulonlähteiden, kuten jäsenmaksun muuttamiseen. (Taylor ym. 2009; Perälä ja Perälä 2006, 31–32, 253–254; Wicker & Breuer 2011.) Wicker ja Breuer tutkimuksen mukaan jäsenmaksujen muokkaamisen avulla yhdistys voi muovata tulorakennettaan. Jäsenmaksujen nostamisen sijasta muut ulkoiset rahoituskeinot koetaan vaikeimmiksi tavoiksi muokata yhdistyksen tulorakennetta. (Wicker ja Breuer 2011.)

Loimu (2012) mukaan jäsenmaksun nostaminen yhdistykselle on kahtiajakoista. Yhdistyksen jäsenet kantavat yllään vahvaa periaatetta maksuista, etenkin jäsenmaksun nostaminen voi aiheuttaa reaktion jäsenissä, vaikka jäsenmaksun nostaminen ei olisi jäsenen varoista kiinni. Jäsenmaksun muuttaminen voi olla hankalaan eikä siihen kannattaisi turvautua, jos jäsenmaksun muuttaminen on ratkaisu lyhytaikaiseen tulonlähteen kasvattamiseen. (Loimu 2012, 105.)

Yhdistykset ovat niukkojen varojensa takia helposti haavoittuvaisia. Yhdistyksien tulisi kerätä omaa pääomaa sen verran, että yhdistys kestää hetkellisesti alijäämäistä toimintaa kuten esimerkiksi alijäämäisen

toimintavuoden. Yhdistyksien tulee arvioida oman toimintansa kannalta riskit ja tarvittavan varallisuuden määrä. Talousarvio kannattaa tehdä varovaisilla arvioilla mikä käytännössä tarkoittaa tulojen arvioimista alakanttiin ja menojen yläkanttiin. Talousarvion laatimisen tueksi kannattaa yhdistyksen tarkastella edellisen toimintavuoden tilinpäätöstä ja kustannusrakennetta hahmottamaan tilannetta. Yhdistyksien on joskus perusteltua laatia valmiiksi alijäämäinen talousarvio, mikäli yhdistykseen on kertynyt riittävä määrä varallisuutta ja talousarvion avulla varallisuutta pyritään tasaamaan. (Loimu 2012, 104.)

4.5 Yhdistyksen hallituksen taloudellinen vastuu

Yhdistyslain (1989/502, 6§) mukaan yhdistyksen rekisteröityessä aatteellisen yhdistyksen jäsenten henkilökohtainen vastuu yhdistyksen velvoitteista siirtyy yhdistykselle. Rekisteröityneen yhdistyksen vastuuta kantaa yhdistyksen hallitus yhdessä mahdollisten muiden luottamushenkilöiden kanssa. (Muukkonen 2008, 221.) Viimekädessä yhdistyksen puheenjohtajalla on vastuu ohjata yhdistyksen toimintaa sääntöjen ja lakien mukaisesti (Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry ym. 2015).

Yhdistyksen hyvä hallintapa -suosituksen mukaan selkeä tehtävien ja toimivallan jako selkeyttää vastuukysymyksiä yhdistyksen eri sidosryhmien välillä sekä tehostaa hallinnon hoitamista ja toiminnanohjaamista. Hallituksella tulee olla ajantasaiset tiedot yhdistyksen taloudesta ja toiminnasta, jotta se pystyy suoriutumaan niille jaotelluista tehtävistä. Yhdistyksen eritoimijoiden vastuut ja tehtävienjako tulee määritellä yhdistyksen talous- ja hallintosäännöissä. Yhdistyksen sisäiset ohjeistukset ovat yleensä hallituksen hyväksymiä, jollei niistä ole määrätty muuta kuten esimerkiksi yhdistyksen kokouksen päätettäväksi. Päätösvallan ja yhdistyksen eri tehtävien selkeä ja avoin määrittely vaikuttavat yhdistyksen tehokkuuteen sekä toiminnan sujuvuuteen. (Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry ym. 2015).

Aatteellisen yhdistyksen hallitukseen valituksi tuleminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Luottamustehtävästä kieltäytymiseen tai ehdokkaaksi asettumiseen ei tarvita erillistä syytä. Yhdistyksen jäsenen lakisäänteisiin velvollisuuksiin kuuluu oikeus olla asettumasta ehdokkaaksi tai ottamaan vastaan yhdistyksen luottamustehtäviä. Jäsenen oikeutena on olla ottamatta vastaan luottamustehtävää, mikäli hänet on tullut valituksi tehtävään tietämättä. (Loimu 2012, 62.) Vastaanottaessa hallituspaikan jäsen sitoutuu tehtävän mukana tulevaan vastuuseen. Vastuu on pitävä, eikä sitä voi luovuttaa eteenpäin tai kiertää vedoten omaan asiantuntemattomuuteen. (Loimu 2015, 82-83.)

Hallituksen vastuulla on vastata kokonaisuudessaan yhdistyksen taloudesta. Taloudenhoidon ei tulisi olla yhden hallituksen jäsenen vastuulla, kuten esimerkiksi taloudenhoitajan, vaan koko hallituksen tulisi olla tietoinen yhdistyksen sen hetkisestä taloudellisesta tilanteesta. Hallituksen tehtävänä on allekirjoittaa ja hyväksyä tilit ennen kuin ne toimitetaan tilin- tai toiminnantarkastajalle. (Tienhaara 2012, 48-49.) Hallituksen allekirjoittaessaan yhdistyksen tilinpäätöksen, todistavat hallituksen jäsenet sen oikeellisuuden.

Erimielisyystapauksissa yhdistyksen hallituksen jäsenellä on oikeus jättää eriävä mielipide. Tilinpäätöksen allekirjoittamatta jättäminen ei automaattisesti poista vastuuta, sillä hallituksen jäseniltä edellytetään organisoivan yhdistykselle asianmukainen taloudenhoito ja sen valvonta, sekä keskustelemaan tilin- tai toiminnantarkastajan kanssa yhdistyksen taloudenhoidon ongelmakohtista. (Perälä ym. 2008, 112–113.)

Taloudelliseen vastuuseen ei yhdistyslaki (1989/503) yksistään anna vastausta, vaan yhdistyslain rinnalla on tulkittava vahingonkorvauksen periaatteita. Vastuu vahingonkorvauksesta kohdistuu yhdistyksen hallituksen jäseniin sekä ulkopuolisiin toimihenkilöihin, ei itse yhdistykseen. (Paasolainen 2010, 100–101.) Hallituksen jäsenten laiminlyödessä velvollisuuksia voivat he joutua vastuuseen toimistaan. Vahingonkorvausvelvollisuuden lisäksi vastuu voi kohdistua tarkoituksenmukaisuudesta ja rikosoikeudellisuudesta. (Loimu 2012, 145.)

Yhdistyslain (1989/503, 39§) määritelmän mukaan hallituksen jäseniä koskeva vahingonkorvausvastuu voi kohdistua yhdistystä, yhdistyksen jäsentä tai yhdistyksen sivullista koskevaan vahinkoon. Yhdistyslain (1989/503, 39§) mukaan hallitusta koskeva vahingonkorvausvastuu syntyy, kun hallitus on tahallisesti tai huolimattomuudellaan aiheuttanut todellista vahinkoa yhdistykselle. Huolimattomuudella voidaan tarkoittaa hallituksen piittaamattomuutta tai asiantuntemattomuutta. Hallituksen jäsen on velvollinen korvaamaan aiheutetun vahingon. (Loimu 2015, 82–83.) Vahingonkorvausvastuu pääsääntöisesti kohdistuu yhdistyksen varainhoitoon tai luottamustehtävien laiminlyöntiin kuten esimerkiksi yhdistyksen hallituksen taloudenseurannan laiminlyöntiin tai yhdistyksen varojen huolimattomaan käyttöön. (Muukkonen 2008, 221–226; Paasolainen 2010, 92–99.)

Tarkoituksenmukaisuudenvastuulla tarkoitetaan hallituksen jäsenen ansaitsemaa luottamusta yhdistyksen jäseniltä. Hallituksen jäsen voidaan erottaa tehtävästään, mikäli yhdistyksen jäsenien luottamus hallituksen jäsentä kohtaan loppuu. Hallituksen jäsen voidaan erottaa tehtävästään ilman luottamustehtävän väärinkäyttöä tai laiminlyöntiä. Erottamisesta vastaa sama toimielin, yhdistyksen hallitusta koskevissa tapauksissa jäsenet, kuin jotka valitsivat hallituksen. Erottamisesta on yhdistyslain (1989/503) mukaan mainittava kokouskutsussa. (Loimu 2015, 83.)

Aatteellisen yhdistyksen hallituksen jäsenen syyllistyessä rikokseen yhdistystä kohtaan, voidaan hänet tuomita rikosoikeudelliseen vastuuseen. Yhdistys ei voi joutua rikosoikeudelliseen vastuuseen, vaan vastuu koskee hallitusta tai sen jäsentä. (Loimu 2015, 83; Muukkonen 2008, 227–228.) Keskeisemmäksi rikoslain (1990/769) mukaisista rikoksi yhdistystoiminnassa voidaan tunnistaa luottamusaseman väärinkäytön. Luottamusasian väärinkäyttö voi ilmetä hallituksen luottamusaseman väärinkäytöllä, kuten esimerkiksi toiminnalla yli oikeuksien tai tehtävien ja velvoitteiden laiminlyönnillä kokonaan tai osin, ja täten aiheuttaen vahinkoa yhdistykselle. Yhdistyksen hallituksen jäsenillä on kuitenkin samalla velvollisuus valvoa yhdistyksen toimintaa, jotta väärinkäytöksiltä vältytään. (Muukkonen 2008, 228–229.)

Yhdistyslaissa ei määritellä yhdistyksen hallitukselle huolellisuusvelvoitetta, jota yleisesti pidetään yhteisoikeudellisena periaatteena, mikä velvoittaa kaikkia yksityisiä yhteisöjä ja säätiöitä (Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry ym. 2015). Hallituksen vastuun kannalta olennaista on, että hallitus dokumentoi riittävän tarkasti hallituksen tekemät päätökset ja toimintansa. Riittävää dokumentointia voidaan pitää hallituksen huolellisuusvaatimuksen mukaisena velvollisuutena ja hallituksen oman edun mukaisena. (Paasolainen 2010, 100–101.) Vahingonkorvausvastuu ei kohdistu hallituksen jäseniin, jotka eivät ole olleet osallisena päätöksenteossa. Tämä koskee hallituksen jäsentä, joka on ollut esteellinen osallistumaan asian käsittelyyn tai on ollut poissa päätöksentehneestä kokouksessa. Hallituksen jäsenen on mahdollista vapautua vastuusta vastustamalla päätöstä tai jättämällä eriävällä mielipiteellä, joka kirjattu pöytäkirjaan sekä ollut osallistumatta päätöksen toimenpänön. (Loimu 2012, 148, Muukkonen 2008, 224.)

Hallituksen toimintaa valvoo yhdistykselle valittu toiminnan- tai tilintarkastaja. Aatteellisen yhdistyksen hallituksen jäsenille myönnettävästä vastuunvapaudesta päätetään yhdistyksen virallisessa kokouksessa, jossa vastuunvapauden myöntää yhdistyksen jäsenet toiminnan- tai tilintarkastajan ja hallituksen lausuntojen perusteella. (Paasolainen 2007, 44–45, 47.) Vastuunvapauden myöntämisen tili- ja vastuunvelvollisille, yhdistyksessä hallitukselle, jälkeen ei yhdistys voi periä heiltä jälkikäteen korvauksia. Vastuunvapauden päätöshetkellä yhdistyksen jäsenillä tulee olla saatavilla kaikki tiedot, jotka vaikuttavat päätöksentekoon eli toisin sanoen mahdollinen vahingon aiheutuminen pitää olla tiedossa vastuunvapauden myöntämishetkellä. (Paasolainen 2010, 101.)

Oikeustapaukset hallituksen tai sen jäsenen huolimattomasta toiminnasta ovat harvinaisia. Hallituksen toiminnassa voi kuitenkin käydä vahinkoja, vaikka hallitus on toiminut huolellisuutta noudattaen. Vahingoista ei aina kuitenkaan seuraa vahingonkorvausvelvollisuutta ja oikeustapaukset ovat harvinaisia. (Paasolainen 2007, 29.) Aatteellisen yhdistyksen toiminnassa tulee muistaa se, että yhdistyksen jäseneksi tullaan aatteellisin perustein, taloudellinen toiminta on toissijaista (Paasolainen 2010, 101).

Suomessa urheiluseuroissa korostuu johdon osaaminen ja vastuunkantaminen. 2000- luvun aikana on koettu useamman urheiluseuran merkittävä talouskriisi ja huonommissa tapauksissa seuran päätyminen konkurssiin. Suomessa urheiluseuroilla ei tavanomaisesti ole merkittäviä taloudellisia resursseja, mikä näkyy urheiluseurojen talousvaikeuksina sekä ongelmina varojen riittävyyden kanssa. Urheiluseurojen tulee kiinnittää huomiota taloudelliseen vastuuseen, johdon pätevyystasoon sekä kustannusten hallintaan. 2010- luvun alussa tapauksessa, jossa urheiluseura päätyi lopulta konkurssiin, voidaan tunnistaa hallituksen vastuullisen toiminnan merkitys. Seuran hallitus ei ollut seurannut seuran taloudellista tilannetta aktiivisesti hallituksen kokouksissa, eikä ollut kiinnittänyt huomiota talouden kehittämiseen. Hallitus ei ollut ajan tasalla seuran budjetista, eikä budjettia oltu alun perin mitoitettu oikein tuloihin nähden. Taloustilanteen selvittäessä ja siitä tiedottaessa seuralle ja sidosryhmälle, ei urheiluseurassa ei oltu valmiita tekemään kompromisseja taloustilanteen korjaamiseen vaan urheilulliset tavoitteet

pidettiin etusijalla. Seuran hallitus yritti käännöyttää seuran päätöstä pitää kiinni urheilullisista tavoitteista ennen taloudellisia tavoitteita. Seuran hallitus ei reagoinut muutostarpeisiin tarpeeksi ajoissa ja tämän seurauksena seuran talous ajautui vaikeuksiin. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 13, 94–97.)

Toimiakseen vastuullisesti hallituksen tulisi ennakoida taloudellisen tilanteen muutosta seuraamalla aktiivisesti taloutta. Urheiluseuroissa toiminnan jatkuvuuden kannalta seuran toiminta- ja taloussuunnitelmaa tehdessä tulee muistaa, että seuran tulot koostuvat useasta tulonlähteestä, eikä taloutta voi jättää yhden tulonlähteen varaan. Suomessa vakavaraiseksi urheiluseuraksi todetun seuran johto oli tunnistanut ja kiinnittänyt huomiota tulonlähteisiin ja niiden varmistamiseen. Seuran johto oli tunnistanut, että seuran tulonlähteistä vain pieni osuus koostuu itse urheilun kautta saaduista katsojalipuista. Seuran johtohenkilöt olivat panostaneet ja tehneet töitä tulonlähteiden varmistamiseksi esimerkiksi hankkimalla sponsorisopimuksia. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 330.)

Suomalaisissa urheiluseuroissa on tunnistettu, että tavanomaisesti pitkällä aikavälillä tunnuslukuja seurattaessa seuran tulot jäävät vähäisemmäksi kuin menot. Budjetin tulee perustua varmoihin lukuihin, eikä tuloja voi jättää nojamaan pelkästään epävarmoihin tulonlähteisiin. Budjettia tulee seurata ajantasaisesti ja tarvittaessa tehdä muutoksia budjetissa pysymiseksi, mikäli siihen on oikea tarve. Kustannuksia ja hallituksen vastuullista toimintaa voidaan rajoittaa muun muassa nimenkirjoitusoikeudella ja sen käytön valvomisella. Valvontaa helpottamaan tulisi luoda mahdollisimman yksityiskohtaiset budjetit, vastuujaot ja toimenpiteet niiden seurantaan. Hallituksen tulee lisäksi tunnistaa seuran toiminnan luonne ja laajuus, mikä urheiluseuroilla on tavanomaisesti epävarmuus toiminnasta, joten taloudelliset laskemat tulee olla tämän mukaiset. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 455–458.)

4.6 Aiempi yhdistyksen taloudellista vastuuta koskeva tutkimus

Tutkimusten mukaan yhdistysten tulot koostuvat useammasta lähteestä, mikä aiheuttaa haasteita toiminnan suunnittelussa, erityisesti talousarvion laadinnassa. Tämä johtuu siitä, että käyttämällä useampaa tulonlähdeä hinnoittelu vaikeutuu ja taloudelliset tavoitteet, kuten tasapainoisen talousarvion laatiminen ja sen saavuttaminen ovat hankalampaa. Tämän lisäksi useiden tulonlähteiden käyttö voi aiheuttaa riippuvuuden käyttäen useista tulonlähteistä jatkossa, mikä vaikuttaa tulonlähteiden suunnitteluun. (Perälä & Perälä 2006; Wicker ym. 2012; Wicker & Breuer 2011; Verbruggen, Christiaens ja Milis 2011.)

Tutkimusten mukaan urheiluseurojen tärkein tulonlähde on jäsenmaksut, kuten Wickerin ja Breuerin (2011) ja Taylorin ym. (2009) tutkimukset osoittavat. Yhdistyksen toiminnan luonteen mukaan, erilaiset tulonlähteet vaihtelevat. Siksi on tärkeää, että hallitus suunnittelee toimintansa niin, että tulot kattavat kulut, sekä varaudutaan muuttamaan tulonlähteitä tarpeen mukaan esimerkiksi

jäsenmaksuja muuttamalla (Perälä ja Perälä 2006, 31–32, 253–254.) Wickerin ja Breuerin (2011) tutkimuksen mukaan jäsenmaksujen muokkaaminen voi auttaa yhdistyksiä hallinnoimaan tulorakennettaan paremmin ja se onkin suositeltavampi vaihtoehto kuin muiden ulkoisten rahoituskeinojen käyttäminen (Wicker ja Breuer, 2011).

Corderyn ym. tutkimuksen mukaan riippuvuussuhde monien tulonlähteiden käyttöön lisää urheiluseuran taloudellista haavoittuneisuutta. Haavoittuneisuus kohdistuu etenkin pieniin harrastelijaurheiluseuroihin ja taloudellinen haavoittuvuus on laajalle levinnyt ongelma urheiluseurojen keskuudessa. Ne ovat riippuvaisia perinteisistä tulolähteistä, kuten jäsen- ja sponsorimaksuista, mutta niillä on myös korkeat käyttökustannukset, jotka johtavat alijäämäiseen talouteen. Vaikeudet ovat jokavuotisia ja riittävän tulomäärän ylläpitäminen toimintavuosien välillä on vaikeaa. (Corder ym. 2013.)

Taylorin ym. (2009) ja Wickerin ym. (2012) tutkimusten mukaan taloudelliset tavoitteet eivät aina toteudu urheiluseuroissa. Wickerin ym. (2012) tutkimuksesta ilmeni, että joka kolmannella saksalaisella urheiluseuralla oli haasteita päästä nollatulokseen. Samanlaisia tuloksia löydettiin myös Taylorin ym. (2009) Iso-Britanniassa toteutetusta tutkimuksesta, joka käsitteli urheiluseuroja. Näiden tutkimuksen mukaan urheiluseurojen tulokset olivat tasaisesti joko yli- tai alijäämäisiä. (Wicker ym., 2012; Taylor ym., 2009.) Taylorin, Barrettin ja Nicholisin (2009) toteuttamassa tutkimuksessa havaittiin urheiluseurojen toimivan niukoilla resursseilla, johon vaikuttavat jäsenien ja vapaaehtoisten niukkuus, kasvavat varainhankinnan kulut sekä toimitilojen ylläpitokulut. (Taylor ym. 2009.)

Wicker ja Breuer (2011) toteuttamassa tutkimuksessa tarkasteltiin vähäisten varojen vaikutusta saksalaisiin urheiluseuroihin. Nykypäivänä urheiluseurat kohtaavat monia haasteita, kuten kasvavaa kilpailua, urheilutoiminnan suosion kasvua ja pieneneviä avustusten. Urheiluseurojen tulee varautua näihin riskeihin hyödyntämällä kaikkia käytettävissä olevia tulonlähteitä ja löytämällä sopivin yhdistelmä, joka takaa tasapainon. Mikäli urheiluseuran omat tulonlähteet eivät riitä toiminnan kattamiseen, sen on otettava käyttöön ulkopuolista rahoitusta. Tämä resurssipula vaikuttaa sekä palveluiden määrään että laatuun, joita seurat pystyvät tarjoamaan yhteiskunnalle. (Wicker & Breuer 2011.)

Taloudellisten vaikutuksien ja vastuullisuuden lisäksi aatteellisilla yhdistyksillä on tunnistettu olevan merkityksellisiä vaikutuksia yhteiskunnallisesti. Taloudellisten haasteiden lisäksi yhdistykset kohtaavat yhteiskunnallisia haasteita kuten taloudellinen eriarvoisuus, ilmastonmuutos sekä yhteiskunnalliset kehitys ja vaikutus mahdollisuudet. Aatteelliset yhdistykset ovat tärkeässä roolissa, kun ratkaistaan yhteiskunnallisia ongelmia tuoden esille uusia näkökulmia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tutkimus korostaa myös, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaa ja taloushallintoa on tärkeä ymmärtää paremmin, jotta voitaisiin kehittää parempia käytäntöjä ja standardeja näiden organisaatioiden hallinnointiin. (Hall & O'Dwyer, 2017.)

Tutkimus hyvästä hallinnoitavasta aatteellisessa yhdistyksessä toteaa, että yhdistyksissä on tarvetta kontrollille, mutta monimutkainen

vuorovaikutussuhde muodollisen ja ideologisen kontrollin välillä vaikeuttaa niiden käyttöä. Ideologisella kontrollilla tarkoitetaan pyrkimystä vaikuttaa ihmisten ajatuksiin, arvoihin ja käyttäytymiseen tietyn ideologian mukaisesti. Ideologinen kontrolli on tehokkaampaa yhdistyksissä kuin muodollinen hallinnollinen kontrolli, koska hallinnollinen kontrolli voi vähentää ideologian merkitystä organisaatiossa. Tämä vähentää jäsenten motivaatiota ja sitoutumista yhdistykseen. Ideologisella kontrollilla on siis tärkeä merkitys jäsenten motivoinnissa ja sitoutumisessa. Tasapainon löytäminen ideologisen ja hallinnollisen kontrollin välillä on tärkeää yhteiskunnallisissa organisaatioissa, jotta yhdistyksen tehokkuus ja ideologian merkitys voidaan säilyttää. Organisaatio voi myös hyödyntää ideologista kontrollia korvaamaan joitakin perinteisiä hallintokäytäntöjä ylläpitäessään visiotaan ja arvojaan. Tutkimus osoittaa myös, että ideologisen ja muodollisen hallinnon kontrollit voivat olla ristiriidassa, mikä vaikuttaa organisaation tehokkuuteen. (Kraus, Kennergren & Amelie von Unge, 2017.)

5 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimus toteutettiin case- tutkimuksena, koska tutkimuksen aihe oli uusi ja tutkimuksen tavoitteena oli saada tutkittavasta aiheesta tarkka kokonaisvaltainen kuva. Tutkimusongelmaa ei ollut mahdollista ratkaista yhdellä tutkimusmenetelmällä, joten tutkimus toteutettiin hyödyntäen useampaa aineistonkeruumenetelmää. Tutkimuksen aineistonkeruu- sekä analyysimenetelmät painottuivat laadullisiin menetelmiin. (Kananen, 2013 54–57.)

Case- tutkimus, toiselta nimeltään tapaustutkimus, on yleisesti taloustieteissä käytetty tutkimuslaji, kun tutkitaan organisaatioita ja niiden organisaatiokäyttäytymistä. Tutkimuksen kohteena oleva organisaation muodostaa luonnollisen taloudellisen ja juridisen kokonaisuuden tutkimuksen kohteeksi, jossa tutkittavaa ongelmaa voidaan tutkia niiden oikeissa toimintaympäristöissä ja niiden ainutkertaisuudessaan. Tutkittavan organisaation organisatorisia, toiminnallisia ja hallinnollisia ominaispiirteitä on tapaustutkimuksessa mahdollista tutkia organisaation antamien rajojen ehdoilla ja jokainen tutkittava tapaus oletetaan olevan ainutkertainen. Organisaation tutkimisen lisäksi tapaustutkimus antaa mahdollisuuden tutkia organisaation yksilöitä. (Aaltio.)

Tutkimusaineiston ja -menetelmän valitsemiseen vaikuttavat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tutkittavien tapausten lukumäärän. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään tapaustutkimuksessa runsas määrä, jota voidaan tutkimuksen empiirisessä osassa tuoda esille suorin haastattelusiteerauksin ja tutkittavan osapuolen näkökulman esiintuovin esimerkein. Tutkijan osuus korostuu tapaustutkimuksessa ja tutkijan tavoitteena on tuoda esiin uusia tapauksia sekä testata teorioita aineistoon perustuva yksityiskohtainen tarkastelun sijasta. (Aaltio.)

Tutkimuksessa kerättiin aineistoa kahta tutkimuskysymystä varten. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten hyvä hallintatavan näkyvyys hallituksen toiminnassa. Tutkimuskysymys vaati luonteelta objektiivisesti havainnoitavaa tutkimusaineistoa. Tutkimusongelman rakeistamiseksi kerättiin aineistoa, jotka ovat tutkijasta riippumattomia.

Tutkimusaineistoa täydennettiin tutkijan omin havainnoin. Tutkimuksen toinen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää miten yhdistyksen hallituksen jäsenet kokevat taloudellisen vastuun. Tutkimuskysymys on luonteeltaan subjektiivinen ja vaati tutkimusmenetelmäkseen tutkijan tekemää tulkintaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin lomakekyselyä.

Tutkimuksessa tutkimusaineistoissa- ja menetelmissä hyödynnettiin triangulaatiota. Triangulaation hyödyntäminen mahdollistaa eri menetelmillä kerättyjen tietojen vertailtavuuden, jolla voidaan vahvistaa tutkimuksen validiteettia eli luotettavuutta. (Aaltio.) Tutkimuksessa hyödynnettiin aineistotriangulaatiota, jossa aineisto koostui valmiina olevista aineistoista sekä eri aineistonkeruumenetelmin kerätystä aineistosta. Tutkimuksessa yhdistettiin laadullista sekä määrällistä aineistonkeruuta, jossa laadullista tutkimusta käytettiin hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä, jota tarvitaan määrällisen tutkimuksen tuottamiselle. (Kananen 2013 34–35.)

Tutkimusaineistoissa käytettiin tutkimusta varten kerättyä aineistoa, sekä jo valmiina olevaa aineistoa (Kananen, 2014 64–65). Tutkimusta varten kerätyn aineiston aineistonkeruumenetelmät olivat havainnointi sekä lomakekysely. Valmiina olevaa aineistoa oli yhdistyksen tilinpäätökset viimeiseltä viideltä vuodelta, hallituksen kokouspöytäkirjat viimeiseltä kahdelta vuodelta, yhdistyksen säännöt ja toimintasuunnitelma sekä aikaisemmin yhdistyksen puheenjohtajalta kerätty haastattelu- ja lomakekyselyaineisto.

Aineiston kerääminen aloitettiin hallituksen kokouksen havainnoinnilla. Havainnointi valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska se soveltuu ilmiöihin, joista ei ole tietoa tai tieto on vähäistä, ja lisäksi tutkimuksen alkuvaiheessa tutkimuksen kannalta olennaisten teemojen määrittely oli hankalaa (Kananen 2014, 65–66). Ensimmäinen havainnointi toteutettiin suoralla havainnoinnilla ja tavoitteena oli löytää tutkimusongelman kannalta kiinnostavia asioita ja teemoja. Havainnointi tapahtui yhdistyksen toimintavuoden ensimmäisessä hallituksen kokouksessa yhdistyksen toimistolla. Havainnoinnin aikana kirjattiin tutkimuksen kannalta olennaisia asioita muistiin.

Tutkimuksen toinen aineistonkeruu toteutettiin strukturoidulla havainnoilla. Havainnointi tapahtui yhdistyksen hallituksen toimintavuoden toisessa kokouksessa, joka pidettiin etäyhteyksin. Havainnoinnissa käytettiin apuna valmiiksi suunniteltua havainnointilistaa, joka oli rakennettu ensimmäisen havainnointikerran, yhdistyksen kokouspöytäkirjojen sekä eri teorioiden pohjalta. Tavoitteen oli vahvistaa jo löydettyjä tuloksia sekä löytää teemoja haastattelukierrosta varten.

Tutkimuksen kolmas ja samalla viimeinen aineistonkeruu oli hallituksen jäsenille ja puheenjohtajan strukturoidut yksilöhaastattelut. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen tiedonkeruu tapahtui haastattelun sijasta sähköpostin kautta lähetetyllä lomakekyselyllä. Kyselylomakkeet lähetettiin yhdistyksen kevään toimintavuoden loputtua, jotta kaikilla hallituksen jäsenillä olisi kertynyt kokemusta hallitustyöskentelystä. Alkuperäisen tavoitteen mukaan vastauksia saatiin viideltä hallituksen jäseneltä, joista yksi oli hallituksen puheenjohtaja. Haastattelun tavoitteena oli vahvistaa havainnoinnin kautta sekä sekundäärisesti saatuja tutkimustuloksia.

Sekundäärisenä aineistona käytettiin yhdistyksen viiden viime vuoden tilinpäätöstietoja, kahden viime vuoden hallituksen kokouspöytäkirjoja, tilastoa yhdistyksen jäsenmääristä, yhdistyksen sääntöjä sekä vuoden 2023 toimintasuunnitelmaa. Nämä aineistot ovat osin sidottuina lakisäänteisiin velvoitteisiin tuottaa ja dokumentoida, joten aineistojen katsottiin soveltuvan hyvin tiedonlähteeksi (Kananen 2014, 91). Tilinpäätökset, hallituksen pöytäkirjat sekä tilastot jäsenmääristä toimitti yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja digitaalisesti. Yhdistyksen säännöt sekä toimintasuunnitelma ovat yhdistyksen nettisivuilla julkisia asiakirjoja. Tilinpäätöksiä ja kokouspöytäkirjojen ensisijainen tehtävä oli löytää tutkimuksen kannalta tärkeitä teemoja ja toimia primäärisen aineistonkeruun pohjana sekä vertailla saatua tietoa primäärisestä kerättyyn aineistoon.

Toisena sekundäärisenä aineistona käytettiin hallituksen puheenjohtajalle aikaisemmin toiseen tarkoitukseen kerättyä aineistoa. Aineistoa kerättiin lomakekyselyllä ja strukturoiden haastattelun avulla. Kerättyä aineistoa hyödynnettiin analysoimalla se uudestaan vastaamaan tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan. Saatua tietoa hyödynnettiin hallitukselle lähetetyissä kyselyissä, sekä vahvistamaan muiden aineistojen tietoa.

Tutkimusaineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta. Analysoinnit aloitettiin litteroimalla kerätty aineisto luettavaan muotoon. Samassa yhteydessä aineistoa pelkistettiin, ja tutkimuksen kannalta epäoleelliset asiat karsittiin pois ja tutkimuksen kannalta oleellisia asioita korostettiin. Seuraavaksi pelkistetty aineisto jaettiin osiin aihealueiden samankaltaisuuksien kesken ja aineistosta muodostettiin tutkimuksen teorian pohjalta käsitteitä. Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin lisäksi teorialähtöistä tulkintaa, vaikka case- tutkimus keskittyy tähänhetkiseen ilmiöön. Vastausaineistosta etsittiin teorian ja aikaisempien tutkimusten pohjalta käsitteitä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusprosessin aikana tutkimustuloksia verrattiin ja arvioitiin teorianpohjalta tavoitteena löytää uutta teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113; Kananen 2013, 54.)

Tutkimuksessa hallitukselle lähetetty lomakekysely ja aikaisemmin hallituksen puheenjohtajalle lähetetty lomakekysely olivat aineistonkeruumenetelminä määrällisiä. Aineistonkeruumenetelmästä poiketen aineistoa analysointiin laadullisin menetelmin. Aineistosta ei muunnettu tilastolliseen muotoon, vaan aineistoa analysointiin vastaus kerrallaan sisällönanalyysin mukaisesti. Yhdistyksen tilinpäätöksen numeraalinen aineisto analysointiin valituin tunnusluvuin, ja saatua tuloksia verrattiin muuhun aineistoon.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Hyvä hallinnointitapa

Hyvän hallintavan kolme peruseriaatetta ovat avoimuus, rehellisyys ja tilivelvollisuus. Näiden periaatteiden valossa olen tutkinut hallituksen työskentelyä hyvän hallintavan kannalta ja etsinyt vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Miten hyvä hallintotapa ja vastuullisuus toteutuvat yhdistyksen hallituksen toiminnassa? Tutkiessa olen ottanut huomioon aatteelliselle yhdistykselle tunnistetut erityispiirteet, jotka ovat aatteellisuus, niukat resurssit, toiminnan tulos ja tarkoituksperä, toimintaan osallistuvien henkilöiden vaihteleva pätevyystaso sekä vapaaehtoistyön korostuminen.

Hyvällä hallintavalla yleisesti tarkoitetaan organisaatiossa yhdessä sovittuja tavoitteita, toimintatapoja sekä keinoja niiden toteuttamiseen sekä arviointiin. Tutkimuksen kohteena olevan yhdistyksen hallitus toimii yhdistyksen sääntöjä noudattaen. Yhdistyksen säännöt ovat päivitetty viimeksi kesällä 2020, ja niissä on määrätty yhdistyksen hallitukselle tehtävät, joista osa tehtävistä on yhdistyksen jäsenistön sopimia ja osa hallituksen tehtävistä perustuu yhdistyslakiin. Yhdistyksen sääntöjä voidaan ainakin osin hallituksen osalta rinnastaa hyvän hallintovan noudattamiseen, sillä säännöt ovat yhdessä jäsenien kanssa sovittuja ja niiden tavoitteena on selkeyttävät tehtävien ja vastuun jakoa yhdistyksen jäsenien ja hallituksen kesken.

Tutkimuksen kohteena oleva yhdistyksen hallitus aloitti toimintavuoden 2023 uudella hallituksen kokoonpanolla, joka valittiin yhdistyksen ylimääräisessä kokouksessa tammikuussa 2023. Yhdistyksen säännöissä määrätään hallituksen kooksi viidestä yhdeksään jäsentä sekä puheenjohtaja. Puheenjohtajan toimikausi on vuoden ja muiden jäsenten kaksi vuotta. Hallituksen vastuulla on nimetä vuosittain johtokunnalle varapuheenjohtaja sekä nimetä muut tarvittavat vastuu- ja toimihenkilöt. Toimintavuoden 2023 hallitus koostuu puheenjohtajasta sekä kuudesta hallituksen jäsenestä, joka on yhdistyksen sääntöjen mukainen kokoonpano. Hallitus toimii läpinäkyvästi julkaisemalla hallituksen jäsenten yhteystiedot yhdistyksen nettisivuilla.

Hallituksen jäsenten motiivit liittyä yhdistyksen hallitukseen voidaan tunnistaa syntyvän sisäisestä motivaatiosta johtamisteorioiden mukaisesti. Aatteellisiin yhdistyksiin hallitukseen liittyvät henkilöt kokevat vahvaa yhtenäisyyden tunnetta yhdistykseen ja yhdistyksen aatteen kanssa ja haluavat mahdollistaa yhdistyksen toimintaa. Motiiveina oli muun muassa tarve saada hallitukseen lisää henkilöitä, seuratoiminnan mahdollistaminen, olla aktiivisempi jäsen ja tuoda oman panoksensa toiminnalle sekä toimiminen saman henkisten ihmisten kanssa. Vastanneista hallituksen jäsenistä kolme oli valittu hallitukseen toimintakaudelle 2022 ja yksi uudelle toimintakaudelle 2023. Osa hallituksen jäsenistä on jatkanut uudelle hallituskaudelle, joten hallituksen jäsenten voidaan todeta olevan sitoutuneita yhdistyksen eduksi.

Yhdistyksen hallituksen puheenjohtajaan voidaan kuvailla vahvasti Stewardship ja voittoa tavoittelemattoman organisaation mukaiseksi johtajaksi. Hallituksen puheenjohtaja on tullut valituksi yhdistyksen puheenjohtajaksi vuonna 2019, ja on toiminut siitä vuodesta asti puheenjohtajan roolissa. Puheenjohtajan motiivit olivat yhteneväiset muiden hallituksen jäsenten motiiveihin liittyä yhdistyksen hallitukseen. Muista hallituksen jäsenistä poiketen nosti puheenjohtaja vastauksissaan esille tunteet. Puheenjohtaja tunsu velvollisuutta yhdistystä kohtaan ja koki, että hänellä on kykyjä suoriutua puheenjohtajan roolista. Se mikä on saanut puheenjohtajan jatkamaan roolissaan, on palkitsevaisuuden tunne omasta arvokkaasta työstään.

” Aluksi isoimpana tekijänä velvollisuudentunne, kun tuntui, ettei ketään muuta sopivaa henkilöä löydy. Seura tekee paikallisesti tärkeää työtä liikuttajana ja työllistäjänä ja halusin, että sen toiminta voi jatkua. Uskoin minulla myös olevan kykyä organisoida toimintaa ja perehtyä tarvittaviin asioihin. Vähitellen kun seuran hallintoon on päässyt paremmin sisälle, myös hallituksessa toimimisen palkitsevuus on kasvanut: minä pystyn omalla osaamisellani ja tekemiselläni mahdollistamaan, että tällaista toimintaa on tarjolla.” Puheenjohtaja

Hyvän hallintotavan mukaan hallitus voi omalla toiminnallaan korostaa hyvän hallintotavan tunnusmerkkejä avoimuudella, rehellisyydellä ja täyttämällä tilivelvollisuutensa sekä korostamalla läpinäkyvyyttä. Hallituksen kokoukset ovat yksi konkreettinen esimerkki hallitukselta näyttää oman toiminnan periaatteet. Hallituksen ensimmäinen kokous pidettiin helmikuussa 2023, jossa hallituksen kaikki jäsenet olivat paikalla. Hallituksen kokous aloitettiin toteamalla kokouksen laillisuus ja päätösvaltaisuus, kuten myös aiempien kokouspöytäkirjojen mukaan on toimittu. Yhdistyksen sääntöjen mukaan hallitus on päätösvaltainen, kun puheenjohtajan tai hänen estyessään varapuheenjohtajan lisäksi vähintään puolet johtokunnan jäsenistä ovat paikalla. Vuoden 2022 ja 2023 hallituksen pöytäkirjojen mukaan hallitus on todettu kaikissa kokouksissaan päätösvaltaisiksi. Huomiona yhdessä vuoden 2022 hallituksenkokouksessa, hallitus ei ole ollut koko kokouksen ajan päätösvaltainen. Tällöin hallitus muutti kokouksen työlistaa ja käsiteli päätösvaltaa tarvitsevat asiat, kun hallituksen jäseniä on tarpeeksi paikalla. Dokumentoitujen kokouspöytäkirjojen ansiosta hallitus voi kokoustoiminnallaan näyttänyt avoimuuden, rehellisyyden sekä

tilivelvollisuuden tunnusmerkit ilman huomautuksin nykyisen puheenjohtajan toimintakauden aikana.

Hallituksen toiminnan läpinäkyvyyttä vahvistaa hallituksen käytäntö edellisen kokouksen pöytäkirjan hyväksyminen joko hallituksen seuraavassa kokouksessa tai hallituksen yhteisessä WhatsApp ryhmässä. Pöytäkirjan vahvistamistapa on kirjattu seuraavan hallituksen kokouksen kokouspöytäkirjaan. Kokouspöytäkirjojen mukaan viime vuoden hallituksen kokouksien pöytäkirjat ovat hyväksytyt ilman huomautuksin.

Puheenjohtajaa edeltävän hallituksen kokouspöytäkirjoja ei ollut saatavilla, eikä niitä ollut toimitettu puheenjohtajan vaihtuessa uudelle hallituksen puheenjohtajalle. Yhdistystä koskevat lait, eikä yhdistyksen voimassa olevat säännöt ota kantaa hallituksen henkilöstön vaihtuessa tiedon siirtämiseen uudelle hallitukselle. Hallituksen läpinäkyvyyttä mahdollisesti lisäisi hallituksen kokouspöytäkirjojen saatavuus yli hallitusmuutosten. Nykyisellä hallituksen puheenjohtajalla ei ollut tietoa esimerkiksi, miten vuoden 2018 toiminnan tulos oli muodostunut ja mitkä olivat vaikuttaneet tuloksen muodostumiseen ja suureen poikkeavuuteen talousarvioon nähden.

Aatteellisen yhdistyksen erityispiirteinä hallituksen osalta voidaan pitää niukkoja resursseja, vapaaehtoisuutta sekä osaamisen vaihtelevuutta. Uuden hallituskauden ansioista näitä oli sopiva hetki arvioida, sillä uuden hallituskauden aluksi vuoden 2023 ensimmäisen kokouksen aiheena oli hallituksen järjestäytyminen ja perehdytys. Hallituksen ensimmäisessä kokouksessa valittiin varapuheenjohtaja ja sihteeri sekä yhdistyksen kolmen toiminnanalan vastaavat. Näiden lisäksi sovittiin, kenen toimenkuvaan kuuluu talousvastaava, varainhankinnan vastaava, seurarekisterivastaava, viestinnän ja markkinoinnin vastaava, salivuorovastaava sekä koulutusvastaava. Hallituksella ei ole erikseen talousvastaavaa tai rahastonhoitajaa, vaan vastuualue sisällytetään toimenkuvaan. Puheenjohtajan rooliin kuuluu talousvastaavan, varainhankinnan sekä seurarekisterinylläpitäjän rooli. Hallituksen jäsenille tuli oman toiminnanalan lisäksi yhdestä kahteen vastuualuetta. Myös vuoden 2022 ensimmäinen hallituksen kokous käsitteli samoja asioita. Tällöin hallituksen koko oli kahta jäsentä pienempi, joten vastuualueita tuli osalle hallituksen jäsenistä viime hallituskaudella enemmän.

Yhdistystoiminta kokonaisuudessaan perustuu vapaaehtoisuuteen mikä voi näkyä toiminnassa niukkoina henkilöresursseina. Yhdistyksen säännöissä tulee sopia yhdistyksen hallituksen henkilömääräksi sopiva määrä, jolla yhdistyksen työmäärä pysyy kohtuullisena ja hallituksella on edellytykset suoriutua vastuista ja tehtävistä. Nykyisessä hallituksessa toiminnan vapaaehtoisuus korostuu hallituksen työkuorman jakautumisella ja vastuualueiden päällekkäisyyksillä. Vastanneista hallituksen jäsenistä kolme koki, ettei vastuualueet olleet jaettu tasapuolisesti hallituksen kesken, mutta tunnistivat, että jotkin roolit tai vastuualueet työllistävät enemmän kuin toiset. Yksi vastanneista koki vastuualueet tasapuolisina ja perusteli niitä, sillä että, vastuualueet on jaettu pareittain.

Puheenjohtajan vastaus oli yhteneväinen hallituksen jäsenien vastauksiin ja hän tunnisti myös eri vastuualueiden työllistävän erimäärin. Vastuualueiden jakaminen pareittain jakaa puheenjohtajan mielestä työmäärää ja näin tukee

vapaaehtoistyötä tekevien jaksamista. Hän tunnistaa kuitenkin parien yhteistyön ja työnjaon kanssa olevan ongelman työnteossa ja ahkeruudessa, joihin tulisi puuttua.

”...Kaksi johtokunnan jäsentä saman toimialan vastaavina on tuntunut toimivalta ja vapaaehtoisten jaksamista tukevalta ratkaisulta. Jonkin verran haasteita on toimialojen sisällä saada vastaavien keskinäinen yhteistyö ja työnjako toimivaksi. Helposti käy niin, että joku vastaavista on aktiivisempi tarttumaan asioihin, jolloin hänen työkuormansa kasvaa ja muut vastaavat ”menevät siinä siivellä”. Tämä on tietysti asia, jossa minun puheenjohtajana kuuluu ohjata ja tukea vastaavia.” Puheenjohtaja

Puheenjohtajan oman työmäärän hän kuvailee helpottuneen edelliseen toimintavuoteen nähden, sillä aikaisemmin hänen vastuullansa olleet salivuorovastaavan ja viestintävastaavan roolin siirtäminen toisille hallituksen jäsenille on tuonut aikaa toisenlaisille tehtäville. Vastuualueiden väheneminen on mahdollistanut hallituksen jäsenien auttamisen omilla vastuualueilla. Puheenjohtajaa työllistävät myös niin sanotut projektityyppiset tehtävät sekä tilanteiden vallitessa olevat tehtävät kuuluvat puheenjohtajan vastuulle.

”Puheenjohtajana omaa työkuormaani on helpottanut erityisesti salivuorovastaavan ja viestintävastaavan roolin siirtäminen muille johtokunnan jäsenille. Tämä on tuonut rooliini väljyyttä toimia myös tukena ja sparraajana tarpeen mukaan eri toimialojen toiminnassa eikä vain suorittaa omaa työlistaan valmiiksi. Toistuvien ja ennakoitavissa olevien hallinnollisten tehtävien lisäksi erilaiset projektiluonteiset (kehitys)tehtävät sekä kannanotto ja linjausten luominen erilaisiin esiin nouseviin kysymyksiin tulevat yleensä puheenjohtajan työlistalle, kuten myös odottamattomiin tilanteisiin ja tehtäviin reagointi - niihin, jotka eivät välttämättä kuulu kenenkään tietyn henkilön vastuualueisiin.” Puheenjohtaja

Vuoden 2023 ensimmäisessä hallituksen kokouksessa käytiin läpi hallituksen lakisäänteiset tehtävät, muut yhdistyksen hallitukselle kuuluvat tehtävät sekä hallituksen toimintavuoden tärkeät tapahtumat ja päivämäärät puheenjohtajan esittämänä. Ohjeistukset ovat koottu hallitukselle pilvitetokantaan hallituksen jäsenten käytettäväksi.

Yhdistyksen sääntömääräisten hallitusta koskevien velvoitteiden täyttämiseksi yhdistyksellä on palkattu työntekijä, joka auttaa tasaamaan hallituksen työkuormaa. Yhdistykseen palkatun osa-aikaisen työntekijän vastuulla on niin sanottujen juoksevien asioiden hoitaminen kuten laskutus, puheenjohtajan avustaminen, asiakaspalvelu sekä yhteistyö tilitoimiston kanssa. Hallituksen jäsenten yksi tehtävistä on yhdistyksen sähköpostista vastaaminen. Hallituksen kesken on jaettu vastuuviikot seurata sähköpostia sekä ohjata yhdistyksen sähköpostiin tulleet asiat eteenpäin. Vuoden 2022 ja 2023 pöytäkirjojen mukaan hallituksen jäseniä on muistettu hyvästä hallintotavasta, ja korostettu, että sähköpostit ovat luottamuksellisia, ja esimerkiksi hallituksen vastuulla ei ole työntekijöitä koskevien viestien organisointi.

Vapaaehtoistoiminnalle tavanomaisesti hallituksen jäsenet tunnistavat yhdeksi haasteeksi omien resurssien riittävyyden. Hallituksen jäsenten mukaan he pystyvät suoriutumaan tehtävistään riittävässä määrin, mutta tunnistavat, että välillä vapaaehtoistoiminen, on kuluttavaa. Hallitustyöskentelyssä kaksi

vastanneista tunnistivat työskentelyn kohdistuvan tiettyyn ajankohtaan, jolloin hallitustyöskentely vaatii enemmän työtä.

" ...Tehtävät usein kasaantuu tiettyyn aikaan, jolloin vapaaehtoistyönä tehtävät hommat saattaa tuntua stressaavalta." Hallituksenjäsen 2

" Oman vastuualueen asiat tulee hoidettua aikataulujen mukaisesti. Muissa hallituksen tehtävissä yritän hoitaa pakolliset asiat, ylimääräisille asioille ei aika riitä." Hallituksen jäsen 3

Hallituksen kokouksiin jäsenet ovat pystyneet osallistumaan aktiivisesti. Lisäksi hallituksen jäsenet ovat perehtyneet kokouksen työlistaan sekä kokouspöytä kirjaan. Kyselyyn vastanneista yksi toimii hallituksen sihteerinä, joten hänen vastuullaan on kokouksen pöytäkirjan laadinta.

Yhdistyksen säännöissä on määrätty hallituksen vastuulle kuluvat tehtävät. Yhdistyksen säännöissä on listattu tehtäviksi muun muassa vastata yhdistyksen omaisuudesta ja taloudesta, talousarvion ja tilinpäätöksen laatiminen sekä suorittaa muut yhdistyslain edellyttämät toimenpiteet. Yhdistyksen säännöt tai yhdistyslaki ei ota suoraan kantaa, miten määritellään vastata taloudesta, mikä on riittävässä määrin ja milloin? Yhdistyksen omissa säännöissä olisi hyvä määrätä yhdistyslakia tarkemmin mitä hallitukselta odotetaan. Taloudenseurannasta on tullut puheenjohtajalle rutiini, mutta tällä hetkellä hallituksessa taloudenseurannan osaaminen ja tieto ovat keskittyneet yhdelle henkilölle. Ongelmaa voidaan pitää hyvin tavanomaisena voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa niukkojen resurssien, vapaaehtoistoiminnan sekä osaamisen kannalta.

Hallituksen puheenjohtaja seuraa yhdistyksen taloutta kuukausittain tekemällä laskelmia tiliotteiden pohjalta ja koostamalla niistä Excelissä taulukoita, jotka käydään läpi hallituksen kokouksissa sekä hallituksen WhatsApp -ryhmässä. Toiminnanalavastaavat ovat velvoitettuja seuraamaan oman toiminnanalan harrastajamääriä, harjoitustuntimääriä sekä markkinoimaan toiminnanalaa. Hallituksen kokouksissa on käyty säännöllisesti läpi yhdistyksen talous ja jäsenasiat, lukuun ottamatta yhtä kokousta, vuoden 2022 viimeinen kokous. Hallituksen puheenjohtaja on koonnut toimikauden ajankohtaan nähden oleellisia poimintoja yhdistyksen taloudellisesta tilasta. Näitä ovat olleet muun muassa jäsenmäärä, välitilinpäätös, talouden toteutuman seuranta taloussuunnitelmaan sekä edelliseen vuoteen nähden.

Yhdistyksen vuoden 2023 toimintasuunnitelman laatiminen aloitettiin vuoden 2022 hallituksen viimeisessä kokouksessa (22.11.2022). Kokouksessa päätettiin toimintavuoden painopiste ja mitä tämä käytännössä tarkoittaa. Talousarvion tuottamisen otti vastuulleen hallituksen puheenjohtaja. Samalla toiminnanalavastaavien tehtäväksi annettiin päivittää toimintasuunnitelmaan oman toiminnanalan osuus. Lopullisesta toimintasuunnitelman ja talousarvion hyväksymisestä päätettiin, että hallituksen jäsenet hyväksyvät sen etänä.

Aatteellisen yhdistyksen toimintaa tulee ensisijaisesti ohjata yhdistyksen aate edellä, ja olla hallituksen toimintaa ohjaava visio. Vuonna 2022 hallitukseen valittujen jäsenten vastaukset olivat yhteneviä siitä, että toimintaa tuotetaan yhdistyksen aate ja toiminta-ajatus huomioiden. Vastanneista jokainen tunnistaa

aatteen tuoman toimintaperiaatteen toiminnassa ja kokee, että se näkyy toiminnassa, vaikkakin ei aina yhtä vahvasti. Hallituksen toimintavuoteen 2023 uutena mukaan tullut hallituksen jäsen kokee aatteen toteuttamisen ja sen tunnistamisen hallituksen toiminnassa vielä vaativan opettelua. Hän kuitenkin tunnistaa, että aate auttaa ohjaamaan toimintaa.

”Nyt olen vasta opetellut omia tehtäviäni, joten en ole panostanut aatteen esiintuontiin. Aatteesta ja arvoista saa pohjaa päätösten tueksi” Hallituksen jäsen 4

Puheenjohtaja tunnistaa hyvin aatteen näkymisen toiminnassa jokaisen roolissa. Aatteellisuus puheenjohtajan mukaan tuo hallitustyöskentelyyn merkityksellisyyttä ja näin auttaa ohjamaan koko toimintaa.

”Toiminta-ajatus on hyvin konkreettisesti kaiken toimintamme ytimessä. Seuramme on olemassa liikuntatoiminnan järjestämiseksi, ja kuten edellä kuvattu, hallitustyöskentely liittyy hyvin kiinteästi arjen toimintaan ja käytännön järjestelyihin. Johtokunnan jäsenet ovat myös itse mukana toiminnassa ohjaajina, harrastajina ja vanhempina. Mielestäni tuo merkityksellisyyttä hallitustyöskentelyyn, että työskentelyn syy on niin konkreettisesti läsnä lähes kaikessa tekemisessä.”
Puheenjohtaja

Hallituksen puheenjohtajan mukaan yhdistystä on pitkään ohjanneet samat toiminta-ajatukset, eikä niille ole tullut tarvetta muuttaa. Aatteellisuus näkyy yhdistyksen ydintoiminnassa. Konkreettisuutta jäseniä kohtaan ja heidän osallistamistansa tullaan lähitulevaisuudessa tehostamaan sekä arvioimaan sen toteutumista.

”Arvomme kaipaisivat varmasti enemmän esillä pitoa arjessa ja myös konkretisointia yhdessä kaikkien toimijoiden kesken. Tämä on työstölistalla tulevien kehityspäivien sisällöksi. Tällöin olisi myös selkeämpi arvioida, kuinka hyvin arvot toteutuvat tai eivät toteudu toiminnassamme.” Puheenjohtaja

Hallituksen puheenjohtajan mukaan aatteellisuus hänen toiminnassaan on konkretisoitunut mahdollisuutena päästä vaikuttamaan yhdistyksen visioon ja toiminnan painopisteisiin. Aatteellisuus on ohjannut toiminnan suunnittelua, kun toimintaa on mietitty pitkällä aikavälillä sekä sitä, miten ne näkyvät konkreettisesti nykyisessä toiminnassa.

”Vision sekä toimintamme painopisteet olemme päässeet itse valitsemaan edellisen johtokunnan kanssa, joten ne tuntuvat erityisesti omilta ja itse pohditun kautta myös konkreettisilta. Ne on valittu tulevien vuosien toiminnan suunnittelua varten ja niitä luodessa on pohdittu, mikä veisi seuraamme eteenpäin ja millaisilla toimilla ne saadaan aidosti kytkeytymään arkeen ja toteutumaan toiminnassamme...”
Puheenjohtaja

Hallituksen puheenjohtajan mukaan yhdistyksessä on panostettu toimijoiden työhyvinvointiin, sekä heidän palkitsemiseensa, kiittämiseen ja muistamiseen toimintakauden aikana sekä loputtua. Tämä on kirjattu myös vuoden 2023 toimintasuunnitelmaan.

”Visio ja toiminnan painopisteet ohjaavat toiminta-ajatuksen ohella konkreettisimmin toimintaamme...sekä ohjaajien motivaatioon ja sitoutumiseen panostamisena. Olemme esimerkiksi panostaneet rahallisesti ja sisällöllisesti ohjaajien kaudenalotusinfoon sekä lisänneet pienempiä virkistystapahtumia, muistamisia ja ohjaajien työpanoksen sanallista huomioimista.” Puheenjohtaja

Aatteellisuus ohjaa hallituksen puheenjohtajaa päätöksenteossa sekä ohjaa miettimään päätöksiä toiminta-ajatuksen kannalta, kuten varojen käyttökohteissa.

”Itse koen, että linjaukset auttavat päätöksenteossa priorisoimaan ja tekemään seuran toimintaa tukevia ratkaisuja. Esim. ”Tukeeko tähän tapahtumaan osallistuminen tavoitteidemme toteutumista” tai ”Kannattaako asiaan X käyttää rahaa tässä tilanteessa?” Puheenjohtaja

Kyselyyn vastanneista hallituksen jäsenistä yhtä lukuun ottamatta kaikki ovat olleet mukana talousarvion laadinnassa. Toimintavuodelle 2023 hallitukseen valittu ei ole vielä ollut osallisena talousarvion laadinnassa. Talousarvion laadinta on hallituksen jäsenien mielestä selkeä prosessi. Talousarvion tekemisessä he hyödyntävät mallipohjaa, mihin vuoden talousarvio suunnitellaan. Työnjako talousarvioinnin tekemisessä hallituksen jäsenien kesken on pitkälti keskittynyt omasta toiminnanalasta vastaamiseen. Yksi vastanneista kaipasi ajoittain keskustelua koko hallituksen kesken.

Päävastuu talousarvion tekemisestä on hallituksen puheenjohtajalla. Puheenjohtaja laatii luonnoksen koko yhdistyksen vuoden talousarviosta ja toimittaa sen hallitukselle nähtäväksi ja hyväksyttäväksi. Apunaan hän hyödyntää eri toiminnanalojen suunnitelmia sekä edellisen vuoden talousarvion pohjaa. Yhdistyksen johtokunnan kokouksessa käsitelty talousarvio esitetään yhdistyksen jäsenille yhdistyksen sääntöjen mukaan yhdistyksen sääntömääräisessä syyskokouksessa.

Hallituksen puheenjohtajan mukaan yhdistyksen aatteellisuus näkyy toiminnansuunnittelussa voiton tavoittelun sijasta nollatuloksen tavoittelulla. Tavoitteena on kattaa toiminnasta aiheutuneet kulut osallistumismaksuilla, sekä sillä, että voittoa ei jaeta toimijoille, mikä näkyy käytännössä toimijoille työstään maksettavilla maltillisilla korvauksilla. Yhdistyksen toiminta-ajatuksen mukaisesti tavoitteena on pitää harrastajien kausimaksut maltillisina, jotta jokaisella olisi varaa harrastaa.

”Toiminnalla ei tavoitella voittoa, vaan tavoitteena on suunnilleen nollatulos. Toiminnasta ei myöskään jaeta voittoja toimijoille, vaan heidän saamansa korvaus työstään on hyvin maltillinen...Toiminta on kaikille avointa ja harrastajien kausimaksut pidetään mahdollisimman matalina, jottei osallistumismaksusta tulisi este kenenkään harrastamiselle. Tavoitteena on lähinnä kattaa toiminnan kulut osallistumismaksujen ja mahdollisten muiden tulojen avulla.” Puheenjohtaja

Vuoden 2023 toimintasuunnitelman talousarvio arvioitiin 10 271 euro alijäämäiseksi. Toimintasuunnitelmassa on otettu huomioon sopeuttamistoimenpiteitä vielä vuoden 2020 jäljiltä poikkeusajoista. Vähentynyt harrastajamäärä näkyy yhdistyksen jäsen- sekä osallistumismaksuissa, jotka ovat

yhdistyksen pääasialliset tulonlähteet. Toimintavuoden aikana yhdistyksen talousarvion toteutumista ja taloudellista tilannetta tullaan seuraamaan tarkasti ja aktiivisesti. Mikäli toimintavuosi jatkuu edellisten vuosien mukaisesti ja harrastemääriä ei saada nostettua, näkee puheenjohtaja yhdistyksen tehtävän toimenpiteitä toimintalogiikkaan kuten kulurakenteeseen ja hinnoitteluun. Mikäli toimintavuoden 2023 alijäämäinen talousarvio toteutuu, olisi vuosi 2023 yhdistykselle kolmas peräkkäinen alijäämäinen toimintavuosi.

Puheenjohtajan mukaan isoimmat perusteet alijäämäisen talousarvion luomiselle olivat korona-ajasta aiheutuneet laskeneet harrastajamäärät sekä useamman edellisen vuoden ylijäämäiset tilinpäätökset (vuodet 2016–2020). Yhdistyksen talous kestää tulevan toimintavuoden alijäämäisyyden, mutta alijäämäisestä tuloksesta ei saa tulla normaalia toiminnan jatkuvuuden kannalta. Ristiriitaisuutta koettiin kausimaksujen suuruuden ja uusien harrastemäärien tavoittelussa. Talousarviossa huomioitiin myös yhdistyksen panostaminen toimijoihin ja heidän työhyvinvointiinsa, johon oli aikaisempina vuosina kohdistunut taloudellisten resurssien niukkuutta. Tämä oli yksi yhdistyksen toimintasuunnitelman painopiste. Hallitus on avoimesti ja rehellisesti suunnitellut ja tuonut esille yhdistyksen taloudellisen tilanteet sekä tarvittavat toimenpiteet pitääkseen yhdistyksen talous tasapainossa.

”Isoimmat perustelut alijäämäisen talousarvion hyväksymiseksi olivat siis koronan aiheuttama oletettavasti väliaikainen poikkeustila sekä useamman edellisen vuoden ylijäämäiset tilinpäätökset...tämä myös jäsenille kerrottiin, että kovin pitkään tällaista taloudenpitoa ei voida jatkaa...” Puheenjohtaja

Yhdistyksen toimintasuunnitelma esitettiin yhdistyksen sääntömääräisessä kokouksessa ja hyväksyttiin yhdistyksen jäsenillä. Puheenjohtajan mukaan tavanomaista on, että yhdistyksen jäsenet eivät osallistu aktiivisesti yhdistyksen sääntömääräisiin kokouksiin. Hallitus oli varautunut keskustelemaan yhdistyksen jäsenien kanssa talousarvion laadintaperusteista.

”Vuosikokouksissamme on harmi kyllä yleensä ollut melko vähän johtokunnan ulkopuolisia osallistujia. Syyskokouksessa 2022 johtokunnan ulkopuolisia jäseniä ei saapunut paikalle yhtäkään. Edellä mainittua keskustelua oli kuitenkin käyty myös johtokunnan kesken ja taloussuunnitelman perusteluista oltiin valmistauduttu keskustelemaan jäsenten kanssa.” Puheenjohtaja

Vuoden 2023 toimintasuunnitelmassa yhtenä konkreettisena taloudenhoidon toimenpiteenä oli seurata tarkasti talousarvion toteutumista sekä taloudellista tilannetta. Puheenjohtajan mukaan korona-ajalta asti on yhdistyksen taloutta seurattu aiempaa tiiviimmin. Yhdistys on tarvinnut erillisiä kustannuslaskelmia toiminnan kannattavuuden seurantaan mille ei aikaisemmin ole ollut tarvetta. Yhdistyksen on punnittava, onko toimintaa mahdollista järjestää nykyisillä harraste- ja osallistumismaksumäärillä. Puheenjohtaja on tehnyt kuukausittaista taloudenseurantaa sekä hyödyntänyt välitilinpäätöksiä myös ennen korona-aikaa. Puheenjohtajan mukaan nykyään pelkän asian toteamisen sijasta on oltava valmiita tekemään muutoksia toimintaan.

”Viime vuosina on muuttunut lähinnä asennoituminen: pelkän lukujen toteamisen sijaan täytyy olla myös valmiina reagoimaan niihin ja tekemään tarvittavat ratkaisut tilanteen korjaamiseksi.” Puheenjohtaja

Yhdistys luokitellaan kirjanpitolain mukaan mikroyritykseksi. Yhdistyksen tilinpäätös koostuu tuloslaskelmasta, taseesta, liitetiedoista sekä yhdistyksen säännöissä määrätystä toimintakertomuksesta. Tuloslaskelma on laadittu järjestökaavan mukaisesti näyttäen varsinaisen toiminnan, varainhankinnan sekä sijoitus- ja rahastotoiminnan tulot ja kulut. Varsinaisen toiminnan tulojen osuus liikevaihdosta on viimeisen viiden vuoden aikana ollut keskimäärin 80 %, varainhankinnan tulot 20 % sekä sijoitus- ja rahoitustulot alle 1 %.

Yksinkertaistettuna toiminnan onnistumista talouden näkökulmasta voidaan tarkastella tuloslaskelman kautta toiminnan tuloksesta. Yhdistyksen tulos on vaihdellut vuosien 2018 ja 2022 välillä 18 292,23 ylijäämästä 2 526,41 alijäämään ja keskimäärin ollut tulos on ollut 5 295,82 ylijäämäinen. Vuonna 2018 tulos oli ylijäämäisin ja vuonna 2021 alijäämäisin. Yhdistyksen jäsenkohtainen tulos on vaihdellut 34,84 ja -5,96 euron välillä ja keskimäärin on ollut 9,83 euroa.

Yhdistyksen jäsenmäärä on vaihdellut vuoden 2018 ja 2022 aikana 359 ja 525 jäsenen välillä. Suurin jäsenmäärä oli vuonna 2019 ja pienin jäsenmäärä vuonna 2022, ja keskimäärin jäseniä on ollut 472 jäsentä. Vaikka toiminnan tuloksen vaihtelevuus on ollut suurta, on yhdistyksen liikevaihto yhtä jäsentä kohdin ollut hyvin tasaista. Yhdistyksen jäsenkohtainen liikevaihto on vaihdellut 210 ja 247 euron välillä ja keskimäärin se on ollut 226 euroa.

Yhdistyksen vieraspääoma koostuu kokonaisuudessaan lyhytaikaisesta vieraasta pääomasta. Vieraan pääoman suhde taseen loppusuman on vaihdellut 8 % ja 17 % prosenttien välillä. Suurin osuus on ollut vuonna 2018 ja pienin vuonna 2020. Hallituksen puheenjohtajan mukaan yhdistyksen hyvä varallinen tila, millä puheenjohtaja viittaa yhdistyksen kassaan kertyneisiin varoihin, mahdollistaa esimerkiksi vuodelle poikkeuksellisesti alijäämäiseksi laaditun toimintavuoden. Varallisella tilalla puheenjohtaja viittaa:

”Taloudellisesti seuralla voi siis sanoa menneen hyvin, vaikkakaan myöskään toistuvasti ylijäämäiset tulokset eivät ole yleishyödyllisen aatteellisen yhdistyksen kannalta toivottavia.” Puheenjohtaja

Aatteellisen yhdistyksen yhtenä tavoitteena on nollatulostulo, mikä käytännössä tarkoittaisi sitä, että yhdistyksen saamat tulot ovat käytetty aatteen toteuttamiseen. Yhdistys ei ole viimeisen viiden vuoden aikana saavuttanut nollatulosta. Viimeiset kolme vuotta voidaan osin selittää poikkeavilla tilanteilla maailmalla ja yhdistystoiminnalle tunnistetuilla haasteena useamman tulonlähteen käytöllä. Nollatulokseen pääsemisen haasteena puheenjohtaja pitää alijäämäisten tulosten sijasta ylijäämäisiä tuloksia, joita vuodesta 2016 vuoteen 2020 yhdistyksen toimintakaudet olivat. Yhdeksi selkeäksi syyksi puheenjohtaja tunnistaa talousarviopohjan sisältävän epätarkkuuden sekä taloudellisen tilanteen tarkemman ajantasaisen seurannan toteutuksen, mikä johtuu osin ulkoistetusta kirjanpidosta. Taloudenohjauksessa on nojaututtu varovaisuuteen alijäämän pelossa, mikä on ohjannut toimintaa ehkä liiankin varovaiseen talousarvioon.

”Enemmänkin seuran haasteena vaikuttaisi siis olevan ylijäämäiset tulokset. Yksi tähän vaikuttava asia on talousarviopohjan epätarkkuus (ks. tarkemmin seuraavassa vastauksessa) ja myös haasteet toteutuneen talouden tarkassa ja reaaliaikaisessa seurannassa (ulkoistettu kirjanpito). Kun taloudenpidossa ollaan varovaisia ja pyritään huolehtimaan, ettei tulos mene ainakaan miinukselle, päädytään helposti liikaankin varovaisuuteen.” Puheenjohtaja

Puheenjohtajan mukaan talousarviopohjan epätarkkuus ja talousarvion laadinnassa käytetty varovaisuus näkyivät selkeästi vuoden 2018 toiminnan tuloksen ja talousarvion tuloksen toteutumisissa. Talousarviossa yhdistyksen toiminnan tulos oli arvioitu 157 euroa ylijäämäiseksi ja toimintakauden lopullinen toetuma oli 18 292,23 euroa. Poikkeavaa toimintavuoden tulosta ei selittänyt yhdistyksen saama kehitystuki, sillä se oli talousarviossa huomioitu. Sama tuki saatiin myös seuraavana vuonna, milloin tulos oli selkeästi maltillisempi. Ilman saatua kehitystukea toimintavuoden 2018 tulos olisi päättynyt ylijäämäiseksi. Talousarvion toteutumisessa oli paljon heittoa kuluissa, jotka olivat talousarvioissa laskettu toteutumaa suuremmiksi, sekä tuloissa osanottomaksujen osalta, jotka toteutuivat talousarvioita merkittävästi pienempinä. Toimintakauden aikana tehdyt muutokset tavoitteellisen toiminnanalan (kilpailu ja valmennustoiminta) maksuihin saattoivat olla virheelliset talousarviopohjan epätarkkuuden takia. Varmistaakseen aatteen toteutumisen myös taloudelliselta kannalta ja vahvistaakseen hallitukselle määrättyjen tehtävien toteutumista tulee hallituksen päivittää käytettyä laskentataulukkoa ja korjata oletetut virheet. Käytännössä nollatulokseen saavuttaminen on todettu olevan hankalaa, sillä yhdistyksillä on useita tulonlähteitä ja kustannusten muodostuminen on liiketoimintaan nähden vastakkainen.

Yksi tunnistettu tekijä talousarvion ja toteutuneen tuloksen välillä oli henkilöstökulujen eroavaisuus. Henkilöstökulut ovat vuosittain talousarvioon nähden toteutuneet pienempinä. Kuitenkaan yhtä selittävää tekijää ei puheenjohtajan mukaan ole tunnistettavissa talousarvion ja toiminnan toteutuneen tuloksen välillä.

” Olen yrittänyt etsiä talousarvion ja toteutuneen tuloksen välisen eron syytä useampana vuonna seuratyöntekijämme kanssa, mutta se ei ole selvinnyt. Yksi toistuva tekijä ovat kuitenkin budjetoitua pienemmät henkilöstökulut” Puheenjohtaja

Puheenjohtaja hyödyntää talousarvion seuraamisen apukeinona tarkastella toimintavuotta edellisen vuoden samaa ajanjaksoa ja verrata toteutumista toisiinsa. Toiminnan taloudellinen rakenne ja ajallinen jaksottuminen ovat pysyneet viime vuosina samoina, vaikka toiminnassa on nähtävissä pientä muutosta eri vuosien välillä.

”Talousarviota käyttökelpoisempi mittari ”talousarviossa pysymisestä” on ollut tarkasteluajankohtaan mennessä toteutuneen tuloksen vertailu edellisten vuosien vastaavaan ajankohtaan ja ko. vuoden lopulliseen tulokseen. Ainakin vuodesta 2017 alkaen kumulatiivisen tuloksen ja koko vuoden tuloksen välinen yhteys ovat säilyneet samana. Toiminnan taloudellinen rakenne ei siis ilmeisesti ole muuttunut kovin

suuresti, vaikka toiminnan kokoluokassa ja joiltain osin kustannustasossa on tapahtunut muutoksia.” Puheenjohtaja

”Käytännössä alijäämäisen talousarvion pohjalta taloutta seurattaessa talousarvio on luonut ehdottoman alarajan toteutuvalle taloudelle, ja lähempänä nollostusta tai maltillisesti ylijäämäistä tulosta on pidetty onnistuneena.” Puheenjohtaja

Hallituksen jäsen näkee tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen mahdollisuutena arvioida toimintaa, sekä parantaa hallitustyöskentelyä.

”Tilinpäätöksen kautta on hyvä tarkastella oman vastualueen toimintaa, kuinka olemme onnistuneet budjetin kanssa ja missä voisi olla parannettavaa.” Hallituksen jäsen 3

Yhdistyksen hallituksen toimintaa arvioidaan vuosittain tilintarkastajan toimesta, sekä vuosittain jäsenten myöntämällä vastuuvapaudella. Yhdistyksen sääntöjen mukaan yhdistyksen tilintarkastuksesta vastaa tilintarkastaja. Yhdistyksen tilintarkastajalta ei ole tullut huomautettavaa yhdistyksen taloudenhoidosta tai hallinnosta puheenjohtajan toimikausien aikana sekä hallitukselle on myönnetty vuosittain vastuuvapaus. Vastuuvapauden myöntämisen ja tilintarkastajan lausuntojen perusteella voidaan hallituksen todeta täyttäneen tilivelvollisuutensa. Yhdistyslaista tulevien hallinnon valvontamekanismien lisäksi yhdistyksen hallituksen toimintaa on arvioitu lajiliiton kautta laatusertifikaatin yhteydessä. Yhdistyksen toimintaa on arvioitu Olympiakomitean kanssa laadittujen kriteerien mukaisesti. Yksi arvioitavista osa-alueista kohdistui yhdistyksen johtamiseen ja hallintoon. Laatusertifikaattien saamiseksi yhdistyksen on tullut itsearvioida omaa toimintaansa. Laatusertifikaatti on yhdistykselle myönnetty vuonna 2020, ja yhdistys on uusimassa laatusertifikaattia toimintavuoden 2023 aikana.

Ulkoisten valvontamekanismien lisäksi hallitus arvioi toimintaansa kausittain hallituksen kokouksissa. Arviointi ei pelkästään koske hallitustyöskentelyä, vaan sitä tarkastellaan toiminnan toteuttamisen näkökulmasta

”Johtokunnan onnistumisia ja haasteita arvioidaan toimikauden viimeisissä kokouksissa kesä- ja joulukuussa. Arvioinnissa painottuu toiminnan johtamisen ja toteuttamisen näkökulma, mutta myös itse johtokuntatyöskentelyn onnistumista arvioidaan.” Puheenjohtaja

6.2 Taloudellinen vastuu

Yhdistyslaki ei suoraan määrittele taloudellista vastuuta, vaan se käsittelee enemmänkin luottamusaseman väärinkäytön seurauksia. Tutkiessani yhdistyksen hallituksen taloudellista vastuuta, olen perehtynyt yhdistyksen sääntöihin, yhdistyslakiin ja osittain johtamisteoriaan, jotta voisin selvittää, mitä taloudellinen vastuu tarkoittaa ja saada vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen: Miten hallituksen jäsenet kokevat taloudellisen vastuu?

Yhdistyksen hallituksen jäsenillä on yhteneväinen mielipide siitä, että hallituksen taloudenhoito on järjestetty lain sekä yhdistyksen sääntöjen velvoittamalla tavalla. Hallituksen puheenjohtajan mukaan taloudellinen vastuu näkyy esimerkiksi hallituksen pyrkimyksenä huolelliseen toimintaan, lakisäänteisistä velvollisuuksista huolehtimisella sekä toimimalla yhdistyksen jatkuvuuden takaamiseksi. Yhdistyksen kirjanpito on ulkoistettu, sekä yhdistyksen seuratyöntekijä vastaa talouden käytännönasioista. Ulkoistamalla kirjanpidon yhdistys pystyy takaamaan kirjanpidon ja tilinpäätöksen lainmukaisuuden.

”...ulkoistettu tilitoimisto kirjanpidosta juuri siksi, että nämä osa-alueet vaativat osaamista ja aikaa enemmän kuin vapaaehtoisilla johtokunnan jäsenillämme olisi. Tilintarkastus on hoidettu vuosittain yhdistyslain ja sääntöjen mukaisesti, kuten myös yhdistyksen sääntömääräiset kokoukset, joissa seuran jäsenistö käyttää ylintä päätösvaltaa.”
Puheenjohtaja

Hallituksen jäsenten vastaukset olivat yhtenevät siitä, että hallituksen jäsenet tunnistivat omaksi vastuualueeksi taloudenhoidosta talousarvion laadinnasta vastaamisen. Yksi hallituksenjäsenistä nosti esille haasteen taloudenhoidosta siitä, että siihen ei ole koulutusta, vaan asiat on täytynyt itse opetella.

”...Koko seuran budjetti tarkastellaan läpi säännöllisesti. Yhdistyksen taloudenhoidosta ei ole mitään koulutusta, joten haastavinta on ollut itse opetella monia budjetin laatimiseen ja seuraamiseen liittyviä asioita.” Hallituksenjäsen 3

Johtamisteorioiden mukaan voittoa tavoittelemattomien organisaation johto hyvin tavanomaisesti koostuu henkilöistä, jotka tuntevat vahvaa yhteneväisyyden tunnetta organisaation kanssa ja haluavat edistää asioita yhteisen. Hallituksen jäsenten mielestä hallituksen kantama taloudellinen vastuu tuntuu luontevalta ottaen huomioon yhdistyksen toimintaperiaatteet. Yksi vastanneista ei ole ajatellut sitä lainkaan. Vastuu ei hallituksen jäsenistä tuntunut raskaalta taakalta, vaan enemmänkin hallituksen jäsenet kokevat ylpeyttä tärkeästä työstään mahdollistaessaan toimintaa jäsenilleen. Vastuun koettiin auttavan ohjaamaan omaa toimintaansa ohjeistuksien mukaisesti, velvoittaman osallistumaan keskusteluihin talousasioista sekä huolehtimaan oman toiminnanalan talousarvion toteutumista.

”Vastuunotto on minulle luontainen osa kaikkea tekemistä. Hallituksessa minulla on päätösvalta moniin ihmisiin vaikuttaviin asioihin. On itsestään selvää, että kannan vastuun näistä päätöksistä ja tarvittaessa otan myös kuumotuksen vastaan. Kunnian jaan tekeville ihmisille, itse olen vain mahdollistaja.” Hallituksen jäsen 4

Hallituksen sisällä taloudenhoito nojautuu vahvasti puheenjohtajaan. Tämä näkyy kuukausittaisessa taloudenseurannassa, talousarvion laadintatavoissa, sekä hallituksen jäsenien näkemyksinä omasta roolista yhdistyksen taloudenhoidossa pääasiallisesti keskittyen talousarvion laadintaan. Osin tämä on selitettävissä hallituksen puheenjohtajalle hallituksen järjestäytymiskokouksessa annettulla talousvastaavan roolilla. Lisäksi

puheenjohtajalle on kertynyt jo useamman vuoden kokemus yhdistyksen taloudenhoidosta, ja siitä on tullut kuukausittainen ja kausittainen rutiini. Osin työnjaon painottumista hallituksen puheenjohtajalle voidaan myös selittää resursseilla ja osaamisen vaihtelevuutena.

Puheenjohtaja tunnistaa nykyisen vastuunjaon taloudenhoidosta tuovan riskin koskevan hallitusta sekä yhdistystä. Riski korostuu etenkin mahdollisesti tulevaisuudessa edessä olevasta henkilövaihdostilanteesta, sillä taloudenohjaus keskittyy vahvasti puheenjohtajan vastuulle. Tämän lisäksi puheenjohtaja nostaa esille riskin mahdollisuuden väärinkäytöksille, mikäli muiden toimijoiden osallistumista ei saada lisättyä.

”Puutteena nykyisessä mallissa on talouden seurannan ja ohjaamisen keskittyminen liiaksi vain puheenjohtajalle... Tämä luo paitsi henkilöriskin henkilövaihdostilanteissa, myös riskin väärinkäytöksille, mikäli muu johtokunta ja jäsenistö eivät osallistu riittävän aktiivisesti...” Puheenjohtaja

Läpinäkyvyyden ja yhdistyksen jäsenien vaikutussuhteiden parantamiseksi hallituksen puheenjohtaja on suunnitellut viestinnän tehostamista jäseniä kohtaan. Yhdistyksen jäsenet ovat olleen hyvin epäaktiivisia käyttämään päätösvaltaansa esimerkiksi yhdytyksen kokouksissa. Kuten esimerkiksi toimintavuoden 2023 toimintasuunnitelman esittämiskokouksessa ei hallituksen lisäksi ollut jäseniä paikalla.

”Läpinäkyvyyttä ja osallisuutta voitaisiin lisätä johtokunnan taloudellisen työnjaon kehittämisen ja esimerkiksi talousarvio- ja tilinpäätösasioista jäsenistölle aktiivisemmin tiedottamalla (esim. harrastajatiedote ja nettisivut).” Puheenjohtaja

Hallituksen puheenjohtaja mukaan yhdistyksessä on mietitty vaihtoehtoja taloudenhoidon kehittämisessä sekä johtokunnan mukaan osallistuttamisessa enemmän mukaan taloudenhoitoon. Ensimmäisenä toimenpiteenä on toimintakauden 2023 aikana tehty muutos on puheenjohtajan pitämän kuukausittaiseen taloudenseurantaan pohjatuvan Excel -taulukko siirtäminen hallituksen käytössä olevalle pilvitietokannalle. Toisena käytännönteckona puheenjohtaja listaa varapuheenjohtajan perehdyttämisen syvällisemmin mukaan kuukausittaiseen taloudenseurantaan. Lisäksi tulevaisuudessa toiminnanalavastaaville tarkoitus antaa enemmän vastuuta talousarvion laadinnassa sekä sen seurannassa esimerkiksi välitilinpäätöksen kohdalla. LaNu- ja AiLi-vastaavilla tarkoitetaan yhdistyksen kahta kolmesta toiminnanalueesta, jotka ovat lasten ja nuorten liikunta, kilpailu- ja valmennustoiminta sekä aikuisten liikunta.

”Ainakin voin jakaa välitilinpäätöksen johtokunnan WhatsAppissa sen tultua ja kehottaa tutkimaan oman toimialan tulosta suhteessa talousarvioon. Tähän olisi varmasti paikallaan muutama apukysymys lukujen tutkailun avuksi...Tulevan vuoden talousarviota tehtäessä myös lanu- ja Aili-vastaavat voisivat tehdä itse ensimmäisen luonnoksen omasta toiminnastaan.” Puheenjohtaja

Toisena parannettavana kohteena puheenjohtaja tunnistaa paremman yhteistyön tilitoimiston kanssa, sekä hallituksen koulutus- ja perehdytystarpeet osaamisen mukaan.

“Muut puutteet liittyvät johtokunnan taloushallinnon- ja lainsäädännön osaamiseen sekä käytettävissä olevien työkalujen ja tilitoimistoyhteistyön hyödynnettävyyteen. Koulutus aiheen tiimoilta ja esimerkit muista seuroista olisivat hyödyksi koko johtokunnalle...ja luultavasti myös jonkinlaista perehdytystä, sillä johtokunnan jäsenten excel-suuntautuneisuus vaihtelee” Puheenjohtaja

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

7.1 Hyvä hallintotapa ja vastuullisuus aatteellisessa yhdistyksessä

Hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan yhdessä sovittuja sääntöjä ja ohjeistuksia, joiden tavoitteena on selkeyttää henkilöiden tehtävän jakoa ja vastuita. Aatteellisessa yhdistyksessä näitä tulkittaessa on otettava huomioon organisaation erityispiirteet. Tutkimuksen kohteena olevassa yhdistyksessä korostui vahvasti hallituksen vapaaehtoisuus, niukat resurssit sekä toiminnan laajuus ja laatu. Hyvä hallintotapa ei ainoastaan koske organisaation johtoa vaan myös esimerkiksi työntekijöitä tai aatteellisessa yhdistyksessä jäseniä. Voiko hyvä hallintotapa toteutua, jos sitä ei kaikki noudata? Tutkimuksen kohteena olevan yhdistyksen hallitus on toiminut avoimesti, rehellisesti sekä täyttänyt tilivelvollisuutensa. Yhdistyksen toiminnan laajuus huomioiden on hallitus toiminut saatavilla olevilla resursseilla niin omilla henkilökohtaisilla ja kuin yhteisten yhdistyksen etujen mukaisesti. Hallituksen tehtävänjako ja työmäärät eivät täysin mene tasan, mutta niukkojen resurssien ja vaihtelevan pätevyystason ja erimittaisten kokemuksen myötä sen ei voida olettaa menevän tasan. Hallitustyötä tehdään yhdessä ja vastuu kannetaan yhdessä.

Hallitus koostuu vapaaehtoisista, jotka ovat tulleet mukaan yhdistyksen toimintaan halusta mahdollistaa yhdistyksen toimintaa. Hallitus on toimintavuosien aikana kokoontunut säännölliset sekä hallituksen jäsenet ovat niihin hyvin aktiivisesti pystynyt osallistumaan. Hallitus on huolehtinut päätösvaltaisuudestaan ja dokumentoinut asianmukaisesti kokouksissa päätetyt asiat. Kokouksissa on aktiivisesti seurattu yhdistyksen varallisuutta, sekä vastattu toiminnansuunnittelusta talousarvioineen. Taloudenhoidossa yhdistys on hyödyntänyt tilitoimistoa, sillä vapaaehtoistyön ja osaamisen kannalta se on todettu toimivaksi ratkaisuksi.

Hallituksen jäsenien toimintaa on valvonut tilintarkastaja, yhdistyksen jäsenet sekä lajiliitot projektiluonteisesti. Hallitus on vuosittain saanut tilintarkastajan tilinpäätöslausunnon huomautuksista, jäsenet ovat

vastuuvapauden myöntäneet sekä hallitus on tehnyt itsenäistä valvontaa toiminnastaan toimikausittain. Hallituksessa on tunnistettu kehityskohteita ja niihin on reagoitu.

Yhdistyksen hallituksen jäsenet tunnistavat yhdistyksen toiminnassa, hallituksen toiminnassa sekä omassa toiminnassaan yhdistyksen aatteen tarkoituksen ja sen miten se tulee ottaa huomioon hallitustyöskentelyssä. Yksinkertaistettuna yhdistyksen aatetta on toteutettu, kun yhdistyksen saamat tulot ovat kohdistettu aatteen toteuttamiseen. Yhdistyksen tulos on vaihdellut ali- ja ylijäämän välillä, mikä on yhtenäistä Taylorin ym. (2009) sekä Wickerin ym. (2012) tutkimusten kanssa. Kuten hallituksen puheenjohtaja kertoi, on hyvin vaikea löytää yhtä yksittäistä perustetta kauden tuloksen muodostumiseen, sillä toiminnan tulot sekä menot ovat hyvin vaihtelevia. Mielenkiintoisena tutkimustuloksena saatiin jäsenkohtaisen tuloksen ja liikevaihdon poikkeavat tulokset. Yhdistyksen toimikauden tulos on ollut hyvin vaihtelevaa, mutta yhdistyksen jäsenkohtainen liikevaihto pysynyt viimeisen viiden vuoden aikana hyvin samana.

Hyvän hallintotavan peruseriaatteisiin kuuluu toiminnan avoimuus, rehellisyys ja tilivelvollisuus ja aatteellisissa yhdistyksissä näitä sovelletaan toiminnan erityispiirteet huomioiden (Perälä ym. 2008, 22–24.) Tutkimuksen kohteena olevan yhdistyksen toiminnan voidaan todeta hyvän hallintotavan mukaista, vaikka asiat ovat hyvin tulkinnanvaraisia johtuen aatteellisuuden tuomasta erityispiirteestä.

Vahvistaakseen hyvän hallintotavan periaatteita tulisi hallituksen jatkossa kehittää tiedon siirtymistä hallituskausien välillä, jotta vuorossa olevalla hallituksella on mahdollisuudet hyödyntää edellisten vuosien tietoja. Nykyisellä hallituksella ei ollut käytössä edellisen puheenjohtajan toimikausien hallituksen asiakirjoja. Näistä olisi ollut apua tulkittaessa edellisen viiden vuoden toimikausia, toimintasuunnitelmia ja vaikutuksia toteutumiin. Hallituksella on käytössä pilvitietokanta, jonne tiedot ovat tallennettavissa ja säilytettävissä jatkoa varten. Hallitus on toiminut voimassa olevien sääntöjen ja lakien mukaan, mutta selkeyttääkseen työtään, voisi yhdistyksen sääntöjä päivittää yksityiskohtaisemmiksi. Monet lait ovat hyvin tulkinnanvaraisia, ja eivät ota kantaa kaikkeen, joten yhdistyksen säännöt voivat olla näissä asioissa hyödyksi.

Toisena huomiona nostan yhdistyksen jäsenten epäaktiivisuuden, vaikka tutkimus ei ottanut kantaa yhdistyksen jäsenten toimintaan, voidaan sen todeta vaikuttavan suoraan hallituksen työskentelyyn. Perälän (2008) mukaan hallituksen jäsenillä on velvollisuus selvittää jäsenten tahto, kun taas Rosengren & Törrönen (2008) ovat todenneet, että jäsenten tahdon huomioinen välillä hankalaa, sillä yhdistyksen jäseniä ei sido osallistumisvelvollisuus yhdistyksen kokouksiin. Tämä on näkynyt hyvin konkreettisesti tutkimuksen kohteena olevassa yhdistyksessä siinä, ettei yhdistyksen sääntömääräisissä kokouksissa hallituksen lisäksi yhdistyksen jäseniä ei ole ollut paikalla. On mietittävä, että saadaanko näin jäsenten tahto kuulluksi? Toisaalta hallituksen virallisissa kokouksissa tehdyt päätökset sitovat kaikkia jäseniä, vaikka he eivät olisi paikalla, eli käytännössä yhdistyksen jäsenet hyväksyvät hiljaisesti päätökset päättämällä olla osallistumatta yhdistyksen kokouksiin. Hyvän hallintotavan mukaisesti hallituksen tulisi kokousten lisäksi mahdollistaa jäsenten kuuleminen.

Tähän ollaan puheenjohtajan mukaan kiinnittämässä huomioita ja vuorovaikutusta ollaan tehostamassa muutamain keinoin.

Tämän tutkimuksen tulokset verrattaessa aikaisempiin tuloksiin ei esiin tullut merkittäviä löydöksiä, vaan vahvasti edellisten tutkimusten tuloksia ja sitä, että aatteelliset yhdistykset ovat mielenkiintoisia tutkimuksen kohteita niiden erityispiirteiden valossa, sekä lisää tutkimusta tarvitaan. Tutkimuksen kohteena oleva yhdistyksen vastaan tulee samoja haasteita, kuten esimerkiksi resurssien riittävyys, toiminnan perustuminen vahvasti vapaaehtoisuuteen, sekä yhteiskunnasta tulevat haasteet. Aikaisempiin tutkimuksiin nähden yhdistyksen tulot ovat viimeisen viiden viime vuoden aikana jakautuneet prosenttiosuudellisesti vuosien aikana tasan, ja siten tulojen jakautuminen eri tulonlähteille ennustettavissa.

Tutkimus vahvasti aatteellisten yhdistyksen, kuin myös muiden voittoa tavoittelemattomien tutkimuksen tarvetta niiden yhteiskunnallisesti suuren vaikutuksen takia, sillä aatteellisista yhdistyksistä on tehty suhteellisen vähän tutkimusta niiden vaikuttavuuteen nähden. Aatteellisen yhdistyksen erityispiirteet vahvistavat, että tutkimusta ja teorioita tarvitaan lisää, sillä vaikka yhdistyksillä on yhteneväisiä piirteitä esimerkiksi liiketoiminnan kanssa, vaikuttaa yhdistyksien erityispiirteet määräävästi toiminnan luonteeseen. Yhdistystoiminta on monin osin hyvin vapaamuotoista, samalla kun yhdistystoiminta kasvattaa suosiotaan ja on muuttumassa ammattilaisemmaksi.

7.2 Hallituksen kokemukset taloudellisesta vastuusta

Hallituksen jäsenten taloudellista vastuuta on hankala määritellä kuten Paasolainen todennut, sillä siihen ei yhdistyslaki ota yksistään kantaa. Vastuuta ja sen velvoittamia tehtäviä voidaan osin tunnistaa yhdistyslaista, mutta ne jättävät paljon asioita tulkinnan varaan. Yleisesti taloudellisella vastuulla viitataan huolelliseen varainhoitoon, kirjanpidon järjestämiseen sekä päätöksenteossa järkeviin ratkaisuihin. Henkilön vastuullisuus vaikuttaa siihen, miten vastuita toteutetaan.

Yhdistyksen hallitus on vuosittain huolehtinut toimintasuunnitelman sekä talousarvion laadinnasta. Yhdistyksen taloudellista tilannetta seurataan kuukausittain hallituksen puheenjohtajan toimesta, hallituksen kokouksissa, tilinpäätöksen- ja välitilinpäätöksen kohdalla, sekä tarvittaessa. Hallituksen lisäksi yhdistyksen palkattu työntekijä vastaa päivittäisestä taloushoidosta ja tilitoimisto yhdistyksen kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä. Tilintarkastajalta ei ole tullut huomautettavaa yhdistyksen varainhoidosta. Kokonaisuudessaan yhdistyksen talouden hoito ja siitä vastaaminen on hoidettu mallikkaasti. Kokemukset taloudellisesta vastuusta ovat yhteneväisiä, vaikka vastuu ja tehtävien jako ei hallituksen kesken ole jaettu tasaisesti ja näin tehtävien vaativuus on vaihtelevaa. Tätä ei suoraan voi pitää ongelmana, eikä väärin toimisena, sillä hallituksella on vapaus jakaa tehtävien hallituksen kesken, vaikka vastuu säilyy koko hallituksella. Huomautettavana asiana tehtävien jaosta ja niiden vastuullisesta suorittamisesta nostan henkilöresurssit ja

työkuorman. Hallitusten jäsenten mukaan vastuunjako ei ole tasaisesti jaettu, mikä saattaa osalla näkyä suurena työnkuormana. Hallituksen työmäärä voi vaikuttaa hallitustyössä jatkamiseen negatiivisesti jos työ tuntuu kuormittavalta. Hallitustyöskentely perustuu kuitenkin vapaaehtoisuuteen.

Vastuu hallituksen kesken on jakautunut hallituksen puheenjohtajan ja muiden hallituksen jäsenten kesken. Hallituksen puheenjohtaja on ollut pääasiallisessa vastuussa seurata yhdistyksen taloutta, ja tuonut asiat hallituksen kokouksissa esille. Muiden hallituksen jäsenten vastuulla on ollut oman toiminnanalan tarkempi seuraaminen sekä hallituksen kokouksissa olla yhdessä päättämässä asioissa. Loimun (2015) mukaan tämä on hyvin tavanomaista, että vastuuta jataan hallituksen kesken ja päätöksistä kannetaan vastuu yhdessä.

Hallituksen tekemät päätökset yhdistyksen varallisuudesta ovat olleet hyvin perusteltuja ja niissä on otettu huomioon yhdistyksen toiminnan painopisteet. Yhdistyksen varallisuudesta on pidetty huolta, mikä mahdollistaa toimintaan myös niin sanotut epätavalliset toimintavuodet, kuten vuodelle 2023 laadittu alijäämäinen talousarvio. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu neljän peräkkäisen alijäämäisen vuoden lisäävän konkurssiriskiä. Tämän teorian mukaan seuraavat toimikaudet ovat ratkaisevia yhdistyksen taloudelliselle toimeentulolle, sillä neljä edellistä toimikautta ovat olleen alijäämäisiä. Yhdistyksessä on kuitenkin tunnistettu alijäämäiset vuodet

Hallituksen jäsenten mukaan vastuu ei tunnu taakalta, vaan enemmänkin vastuun koettiin auttavan ohjaamaan omaa toimintaansa ohjeistuksien mukaisesti, velvoittaman osallistumaan keskusteluihin talousasioista sekä huolehtimaan oman toiminnanalan talousarvion toteutumista. Voimme todeta, että hallitukseen on tultu halusta toimia yhdistyksen hyväksi, sekä jokaisen hoitavansa tehtävänsä vastuullisesti. Johtamisteorioiden mukaan hallituksen jäsenillä heijastuu Stewardship -teorian mukaisia piirteitä.

Vastuun kantamista ja vastuullista käyttäytymistä on arvioitu tilintarkastajan toimesta, sekä yhdistyksen virallisissa kokouksissa. Yhdistyksen kokouksissa ei yhdistyksen jäseniä ole ollut paikalla, joten hallitustyöskentelyn arviointi perustuu ainakin osin jäsenten luottamukseen hallitusta kohtaa hoitaa yhdistyksen asioita velvoitetulla tavalla. Pitkällä aikavälillä olisi tärkeää, että yhdistyksen jäsenet arvioisivat hallituksen työskentelyä ja vastuullisuutta muullakin kuin luottamukseen perustuvalla tavalla, joka on ilmentynyt osallistumattomuutena yhdistyksen kokouksiin. Koska hallitus ei saa yhdistyksen jäseniltä palautetta, on hallituksen jäsenten hyvä ymmärtää, että oma vastuullinen lyhyen aikavälin toiminta voi vaikuttaa pitkällä aikavälillä seuran menestykseen.

Tutkimusongelmasta ei ole aiempaa tutkimusta, eikä yksiselitteistä teoriaa taloudellisesta vastuusta, joten tutkimusta ja sen tuloksia voidaan pitää merkittävänä. Tutkimus auttoi hahmottamaan ja tunnistamaan hallituksen taloudellista vastuuta, mitä se sisältää ja miten hallituksen jäsenillä on vaikutusta vastuun kantamiseen. Yhdistykset ovat Suomessa yhteiskunnallisesti vaikuttavia, joten niiden taloudenhoidolla tai sen hoitamatta jättämisellä on merkitystä niin henkilötasolla kuin laajemmalla yhteiskunnallisella tasolla.

Tutkimuksen kohteena olevaa yhdistystä voidaan pitää keskimääräistä aktiivisempana taloudenhoidollisesti, mitä aiempien tutkimusten valossa voi

odottaa. Yhdistys kuitenkin kohtaa toiminnassaan samoja taloudellisia haasteita mitä tutkimuksen teoriaosassa on esitetty. Yhdistyksen toimintasuunnitelmassa on hyvin otettu huomioon mahdolliset haasteet toimikauden aikana ja mietitty ennakkoon erilaisia toimenpiteitä mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi, kuten vähäiset harrastajamäärät ja siitä aiheutuva taloudellinen riski.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus vahvisti sitä, että aatteellisia yhdistyksiä tulisi tutkia vielä lisää niiden yhdistyksien erityispiirteiden takia. Aatteellisia yhdistyksiä ohjaavat monet lait, mutta siltikin monet asiat ovat hyvin tulkinnanvaraisia tai yhdistyksen säännöissä erikseen määriteltäviä.

Tämän tutkimuksen tutkimustulokseen pohjautuen aatteellisen yhdistyksen toimintaa olisi hyvä tutkia jäsenien näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olevan yhdistyksen jäsenet ovat olleet hyvin passiivisia käyttämään päätösvaltaansa ja olisi hyvin mielenkiintoista tutkia mitkä asiat vaikuttavat aktiivisuuteen osallistua päätöksentekoon.

Jatkotutkimuksen kohde voisi myös olla yhdistyksen hallitukseen kohdistuvaa kaksoisrooli hallituksen vastuulla olevasta hallinnosta ja sekä sen valvomisen järjestämisestä. Mielenkiintoista olisi saada selville hallituksen jäsenten, yhdistyksen jäsenten sekä esimerkiksi yhdistyksen ulkopuolelta tilintarkastajan näkökulmista.

Jäsenen näkökulmasta aatteellisia yhdistyksiä voisi myös tutkia yhdistyksen hallituksen tiedonantovelvollisuuden pohjalta. Yhdistyksen jäsenet ovat tärkeässä roolissa hallituksen suuntaan vastuuvapauden myöntämisessä, mutta hallituksella ei ole tiedonantovelvollisuutta jäseniä kohtaan toimintavuoden aikana.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus toteutettiin case -tutkimuksena ja tutkimusmenetelmät olivat pääosin laadullisia. Tämä tulee ottaa huomioon tarkastellessa tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa voidaan pitää tutkimuksen tutkimusvälineenä, joten tutkijan on tunnistettava ja myönnettävä subjektiviteettiänsä. Tutkimuksen luotettavuuden voidaan nähdä nojautuvan tutkijaan ja tämän takia luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa tulee tarkastella koko tutkimusprosessin ajalta (Eskola & Suoranta 1998, 210).

Tutkijan tulee toimia tutkimusprosessin aikana valinnoissaan sekä kirjoittamassa tekstissään objektiivisesti. Tutkimuksen tulee perustua faktatietoihin, tutkimustuloksen tulee antaa puolueeton lopputulos eikä tekstin tule olla asenteellista tai puolueellista. (Kananen 2013, 126.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutkimusmenetelmien valitsemisessa, sillä tutkimuksen luotettavuutta on vaikea

parantaa aineiston keruun ja analyysien jälkeen. Laadullisessa tutkimuksessa työn dokumentaatio lisää uskottavuutta. Tutkimuksen kannalta tehtyjen päätöksien kirjaaminen ylös takaa sen, että käytettyyn tutkimus- tai analysointimenetelmään on perehdytty ja näin varmistettu soveltuvuus itse tutkimukseen. (Kananen 2013, 118.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkijan näkökulmasta ei voida poistaa sitä riskiä, että tutkijana olisin täysin objektiivinen, mikä on hyvin tavanomaista. Tutkimuksessa olen pyrkinyt toimimaan ammattimaisesti ja tutkimusmenetelmiä valitessa olen punninnut menetelmien soveltuvuutta juuri tähän tutkimukseen. Tutkimuksessa olen kiinnittänyt huomiota laadukkaisiin lähteisiin, millä voidaan perustella tutkimuksen perustuvan faktaan. Hallituksen haastattelun vaihtuminen lomakekyselyyn saattoi hieman vaikuttaa lopputulokseen haastateltavien vastausten laadun kannalta. Hallituksen jäsenten vastausten laatu vaihteli paljonkin vastaajien kesken, vaikka vastausten sisällöt olivat hyvin samaistuttavat. Ajankohtaisesti lomakekysely toteutettiin yhdistyksen hallituksen toimikauden kannalta oleelliseen aikaan, kevätkauden loppuun. Hallituksen puheenjohtajan vastaukset olivat kuitenkin kattavat, ja niiden perusteella voin pitää lomakekyselyllä kerättyä aineistoa riittävän kattavana. Lisäksi lomakekyselyn tulokset olivat yhteneviä muiden aineistonkeruumenetelmien tuloksiin.

Tutkimuksen luotettavuuden riskiä lisää se, että tutkimusmenetelmänä oli case- tutkimus. Kananen (2013) mukaan case -tutkimusta voidaan pitää vaativana tutkimusmenetelmänä, sillä tutkijan taidot korostuvat hyödyntäessä eri tutkimusmenetelmiä. Haasteena voidaan pitää tutkimusaineiston kokoamista niin, että siihen saadaan tutkimusongelman kannalta kerättyä oikeat ratkaisun osat ja näin tuloksesta luotettava. (Kananen 2013, 58.)

Tutkimuksessa käytin useampaa aineistonkeruun menetelmää, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen heikentävästi. Aineistoa oli mielestäni helppo analysoida, sillä aineistosta löytyi hyvin yhtymäkohtia ja näin tutkimustulokset vahvistivat toisiaan. Uskoisin tämän olevan syyseuraus oikein valituista tutkimukselle soveltuvista tutkimusmenetelmistä. Tutkimusprosessi eteni läpi tutkimuksen suunnitelmallisesti lukuun ottamatta huomioon hallituksen haastattelun vaihtumista lomakekyselyyn. Tutkimusmenetelmän vaihtamista pohdin luotettavan tutkimustuloksen kannalta, ja päädyin lopputulokseen, että laadukkaasti lomakekyselyn kysymysten tulee olla tarkoin suunniteltu, jotta lomakekyselystä saadaan laadukasta aineistoa. Kyselylomakkeen lisäksi valmistauduin tarvittaessa tekemään yhden aineistonkeruun lisää, mikäli kyselylomakkeen vastaukset eivät olisi riittäneet tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tutkijan näkökulman lisäksi luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli vahvistaako uusintamittaus tutkimustuloksia. Validiteetin avulla varmistetaan, että tutkimusmenetelmät mittaavat oikeita asioita. Validiteetin arviointi kohdistuu tutkimuksen toteutukseen ja suunnitteluun. (Kananen 2017, 175–176.)

Jos tutkimuksesta tehtäisiin uusintamittaus, antaisivat tutkimustulokset samankaltaisen vastauksen. Usean tutkimusmenetelmän vahvistaen toinen toisiaan, voin todeta, että olen tutkimuksessani mitannut oikeita asioita oikeilla

mittareilla. Kuitenkin laadullisiin tutkimuksiin kohdistuva kritiikki huomioiden, olen pyrkinyt noudattamaan hyvää tutkimustapaa.

LÄHTEET

- Aaltio, I. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 31.10.2023
<https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Allison, M. 2001. Sports clubs in Scotland. Edinburgh, UK: SportScotland.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. 2004. Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209–237.
- Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä: Tarinat tunteen takana. Helsinki: Alma Talent.
- Collis, J. & Jarvis, R. 2002. Financial information and the management of small private companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9(2), 100–110.
- Cordery, C.J., Sim, D. & Baskerville, R.F. 2013, "Three models, one goal: Assessing financial vulnerability in New Zealand amateur sports clubs", *Sport Management Review*, vol. 16, no. 2, pp. 186.
- Cordery, C. & Sinclair, R. 2013, "Measuring performance in the third sector", *Qualitative Research in Accounting and Management*, vol. 10, no. 3, pp. 196–212.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. 1997, "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, pp. 20–47.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
- Drucker, P. 2008. *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. V. 2017. *Hyvä hallitustyö. 6. uudistettu painos*. Helsinki: Kauppakamari
- Eskola, J., & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kahdeksas uudistettu painos*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489–505.
- Halabi, A., Barrett, R. & Dyt, R. 2010. Understanding financial information used to assess small firm performance. *Qualitative Research in Accounting & Management* 17(2), 163–179.
- Halila, H., & Tarasti, L. 2017. *Yhdistysoikeus (Viides, uudistettu painos)*. Helsinki: Alma Talent.
- Hall, M., & O'Dwyer, B. (2017). Accounting, non-governmental organizations and civil society: The importance of nonprofit organizations to understanding accounting, organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 1–5.

- Kallio, M., Kangasniemi, A., Pöyhönen, K., & Vierros, H. 2016. Yhdistykset ja säätiöt: Kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä (Kolmas, uudistettu painos). Helsinki: ST-Akatemia
- Hämäläinen, J., & Lempinen, M. 2018. Toiminnan suunnittelu ja hallinto yhdistyksissä. Tallinna: Printon Trükikoda AS
- Kallio, M., Kangasniemi, A., Pöyhönen, K., & Vierros, H. 2016. Yhdistykset ja säätiöt: Kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä (Kolmas, uudistettu painos). Tallinna: Printon Trükikoda AS
- Kallunki, J-P. 2022. Tilinpäätösanalyysi. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino Oy
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy
- Keay, A. 2017, "Stewardship theory: is board accountability necessary?", *International Journal of Law and Management*, vol. 59, no. 6, pp. 1292-1314.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336
- Kraus, K., Kennergren, C., & Von Unge, A. (2017). The interplay between ideological control and formal management control systems—a case study of a non-governmental organisation. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 42-59.
- Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF
- Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen: Puheenjohtajan käsikirja. Juva: WSOYpro
- Loimu, K. 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Loimu, K. 2015. Yhdistyksen ABC: Opas suomalaiseen yhdistystoimintaan (Toinen painos, ensimmäinen taskukirjapainos). Helsinki: Into Kustannus Oy
- Lydman, K., Kemppinen, S., Laaksonen, L. & Lahti, I. 2022. Yhdistys ja säätiö: Oikeudelliset kysymykset, tilinpäätös, verotus ja hallinto. (Kolmas uudistettu painos). Helsinki: Tietosanoma
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum
- Misener, K., Doherty A., 2009. A Case Study of Organisational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management* 23, 457–482.
- Muukkonen, M. 2008. Yhdistysoikeuden perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy
- Neville, M. 2011, "The role of boards in small and medium sized firms", *Corporate Governance*, vol. 11, no. 5, pp. 527-540.
- Opintotoiminnan keskusliitto, Lihavainen, L. & Erola, C. 2003. Vaikuttava yhdistys. Helsinki: Opintotoiminnan keskusliitto.
- Paasolainen, S. 2007. Osaava yhdistys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Paasolainen, S. 2010. Yhdistyksen hallituksen pelisäännöt: Yhteistyösopimuksella tuloksiin. Kerava: ProTaito.
- Paasolainen, S. 2013. Yhdistyksen elinkaari. Kerava: ProTaito.

- Patentti- ja rekisterihallitus. Viitattu 31.10.2023
https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaar_atyhdistysrekisterissajauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html
- Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M. & Steiner, M-L. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Juva: WS Bookwell Oy
- Perälä, S., & Perälä, J. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus (Kolmas uudistettu painos). Juva: WS Bookwell Oy
- Qiao, P., Fung, A. Miao J. & Fung, H. 2017. Powerful Chief Executive Officers and Firm Performance: Integrating Agency and Stewardship Theory, *China & World Economy*, vol. 25, no. 6, pp. 100-119
- Randøy, T. & Jenssen, J.I. 2004, "Board Independence and Product Market Competition in Swedish Firms", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, no. 3, pp. 281-289.
- Rosengren, P., & Törrönen, A. 2008. Yhdistystoiminnan avaimet. Vantaa: Painotalo Keili
- Sian, S. & Roberts, C. 2009. UK small owner-manager businesses: accounting and financial reporting needs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16(2), 289-305.
- Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry & SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry & Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry. 2015. Yhdistysten hyvä hallintotapa -suositus. Viitattu 31.10.2023
https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/hh-opas_nettiin.pdf
- Taylor, P., Barrett, D. ja Nichols, G. 2009. Survey of Sports Clubs 2009. London: CCPR.
- Thomsen, S. 2004 Corporate Values and Corporate Governance. *Corporate Governance International Journal of Business Society*, Vol 4. pp. 29-46
- Tienhaara, P., & Fred, M. 2012. Yhdistystoiminta 2000 -luvulla. Tammerprint Oy
 Tilintarkastuslaki 18.9.2015/1141
 Tuloverolaki 30.12.1992/1535
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Kuudes, uudistettu painos). Helsinki: Tammi.
- Van Auken, H., & Carraher, S. M. 2011. How do small firms use financial statements? In *Allied Academies International Conference. Academy of Accounting and Financial Studies*, 35-41
- Verbruggen, S., Christiaens, J. ja Milis, K. 2011. Can Resource Dependence and Coercive Isomorphism Explain Nonprofit Organizations' Compliance with Reporting Standards? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), s. 5-32
- Vinnikainen, M., & Perälä, S. 2021. Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätösmalli (15. uudistettu painos). Tallinna: Printon Trükikoda AS
- Wicker, P. & Breuer, C. 2011. "Scarcity of resources in German non-profit sports clubs", *Sport Management Review*, vol. 14, no. 2, pp. 188-201.
- Wicker, P., Breuer, C. & Hennigs, B. 2012. "Understanding the interactions among revenue categories using elasticity measures - Evidence from a longitudinal sample of non-profit sports clubs in Germany", *Sport Management Review*, vol. 15, no. 3, pp. 318.
- Yhdistyslaki 26.5.1989/503

Zahra S. & Pearce J. 1989. Boards of Directors and Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management* vol 15 No. 2 291-334

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomake yhdistykselle

1. Onko taloushallintoon liittyviä asioita tutkittu yhdistyksessä aikaisemmin?
 - Kyllä
 - Ei
2. Yhdistyksen taseen loppusumma viime tilikaudelta
 - Alle 350 000 euroa
 - 350 001–6 000 000 euroa
 - yli 6 000 000 euroa
3. Yhdistyksen liikevaihto viime tilikaudelta
 - Alle 700 000 euroa
 - 700 001–12 000 000 euroa
 - yli 12 000 000 euroa
4. Henkilöstön määräkeskimäärin viime tilikaudelta
 - Alle 10 henkilöä
 - 10–50 henkilöä
 - yli 50 henkilöä
5. Onko yhdistyksen kirjanpito ulkoistettu?
 - Kyllä
 - Ei
6. Onko yhdistyksen hallituksen kesken jaettu vastuuta talouden osalta
 - Kyllä
 - Ei
7. Oletteko hyödyntäneet tilinpäätöksestä saatavaa tietoa yhdistyksen toiminnassa?
(kuten esimerkiksi talouden seurannassa, arvioinnissa tai suunnittelussa)
 - Kyllä
 - Ei
8. Kuinka usein hyödynnätte tilinpäätöstä? Voitte valita useamman vaihtoehdon
 - Viikoittain
 - Kuukausittain
 - Neljännesvuosittain
 - Puolivuosittain
 - Vuosittain
 - Tarvittaessa
 - Ei hyödynnetä
9. Tuotatteko yhdistyksessä muita taloudellisia laskelmia talousarvion, tuloslaskelman ja taseen lisäksi?
 - Kyllä
 - Ei

LIITE 2: Haastattelu yhdistyksen hallituksen puheenjohtajan kanssa

1. Mitä tietoa hyödynnätte tilinpäätöksestä?
2. Mihin olette tilinpäätöksestä saatavaa tietoa hyödyntäneet?
3. Millaisissa tilanteissa hyödynnätte tilinpäätöstietoja?
4. Vertailenko tietoja toisiinsa tilikausiin?
5. Millaisissa tilanteissa hyödynnätte tilinpäätöstietoja?
6. Pystyttekö ajallisesti hyödyntämään edellisen tilikauden tietoja seuraavalla toimintakautena? Esimerkiksi viimevuoden viime vuoden 2021 tilinpäätöstietoja, nykyisellä toimintakautena 2022?
7. Hyödynnättekö edellisen tilikauden tietoja?
8. Miten kuvailisitte välitilinpäätöksien hyödyllisyyttä?
9. Millaisia laskelmia tuotatte?
10. Mihin laskelmia käytätte?
11. Millaisissa tilanteissa laskelmia käytätte?
12. Tuleeko näihin tiedot tilinpäätöksestä?
13. Millainen on yhdistyksen taloudellinen tilanne, seuraatteko esimerkiksi maksuvalmiutta?
14. Onko tilinpäätöstietoja mielestänne helppo tulkita?
15. Millainen on työnjako yhdistyksen hallituksessa talouden osalta?
16. Oletteko saaneet ulkopuolista apua tilinpäätöksen tulkintaan? Saisitteko tarvittaessa apua, esimerkiksi kirjanpitäjältä?
17. Onko teillä aikaa perehtyä tilinpäätöstietoihin?
18. Onko tilinpäätöstiedoista ollut hyötyä päättäessänne yhdistyksen asioista?

LIITE 3: Kyselylomake yhdistyksen hallituksen jäsenille

1. Milloin tulit valituksi yhdistyksen hallitukseen?
2. Mikä sai sinut lähtemään mukaan hallitukseen?
3. Mikä on vastuualueesi hallituksessa?
4. Mitä tehtäviä kuuluu vastuualueeseesi?
5. Yhdistyksen vuoden 2023 toimintavuosi alkoi uuden hallituksen johdolla. Onko mielestäsi hallituksen kesken vastuualueet jaettu tasaisesti?
6. Kuinka aktiivisesti pystyt hoitamaan oman vastuualueesi sekä muita hallitukselle listattuja tehtäviä?
7. Yhdistyslain 26.5.1989/503 mukaisesti hallituksen on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita. Yhdistyksen hallituksen kokoukset ovat yksi tapa toteuttaa tätä. Kuinka aktiivisesti olet pystynyt osallistumaan hallituksen kokouksiin?
8. Vaatiiko kokoukset sinulta toimenpiteitä ennen tai jälkeen kokouksen? Jos kyllä, niin millaisia?
9. Aatteellisen yhdistyksen toiminnan päätarkoituksena on yhdistyksen sääntöihin merkityn yhteisen aatteen toteuttaminen (vrt. tavanomaisesti liiketoiminnassa voiton tai kasvun tavoittelu). Vuodelle 2023 tehdyssä toimintasuunnitelmassa kerrotaan yhdistyksen toiminta-ajatus, visio ja arvot sekä vuoden 2023 toiminnan painopiste. Miten mielestäsi nämä näkyvät hallituksen toiminnassa sekä miten olet ottanut nämä huomioon omassa hallitustyöskentelyssä?
10. Oletko vielä ollut mukana taloussuunnitelman tekemisessä hallituskautesi aikana? Jos olet, millaisena prosessina kuvailisit taloussuunnitelman tekemisen?
11. Miten osallistut yhdistyksen taloudenhoitoon?
12. Minkä kuvailisit olevan hankalinta yhdistyksen taloudenhoidossa?
13. Oletko vielä ollut mukana vuosikertomuksen ja tilinpäätöksen tekemisessä hallituskautesi aikana? Jos olet, millaisena prosessina kuvailisit sitä?
14. Onko mielestänne yhdistyksen taloudenhoito järjestetty lain ja yhdistyksen sääntöjen vaatimalla tavalla?
15. Yhdistyksen sääntöjen mukaan yhdistyksen kevätkokouksessa tilinpäätöksen vahvistamisen yhteydessä päätetään vastuunvapauden myöntämisestä hallitukselle. Miltä tuntuu olla vastuussa yhdistyksen jäsenille?
16. Miten otat taloudellisen vastuun huomioon omassa hallitustyöskentelyssäsi?

LIITE 4: Kyselylomake yhdistyksen hallituksen puheenjohtajalle

1. Milloin tulit valituksi yhdistyksen hallituksen puheenjohtajaksi?
2. Mikä sai sinut lähtemään mukaan hallitukseen puheenjohtajaksi?
3. Yhdistyksen vuoden 2023 toimintavuosi alkoi uuden hallituksen johdolla. Onko mielestäsi hallituksen kesken vastuualueet jaettu tasaisesti?
4. Hallitukselle ei ole erikseen nimetty taloudenhoitajaa. Koetko tällaiselle roolille tarvetta?
5. Kuinka aktiivisesti pystyt hoitamaan oman vastualueesi sekä muita hallitukselle listattuja tehtäviä?
6. Aatteellisen yhdistyksen toiminnan päätarkoituksena on yhdistyksen sääntöihin merkityn yhteisen aatteen toteuttaminen (vrt. tavanomaisesti liiketoiminnassa voiton tai kasvun tavoittelu). Vuodelle 2023 tehdyssä toimintasuunnitelmassa kerrotaan yhdistyksen toiminta-ajatus, visio ja arvot sekä vuoden 2023 toiminnan painopiste. Miten mielestäsi nämä näkyvät hallituksen toiminnassa sekä miten olet ottanut nämä huomioon omassa hallitustyöskentelyssä?
7. Yhdistyksen hallituksen kokouksissa käydään säännöllisesti läpi LaNu (Lasten ja nuorten harrasteliikunta), KiVa (Kilpa- ja valmennustoiminta) ja AiLi (Aikuisten liikunta) toimialojen onnistumiset ja haasteet. Oletteko arvioineet hallituksen onnistumisia ja haasteita? Jos ette, näetkö tällaiselle tarvetta?
8. Onko yhdistyksen hallituksen toimintaa arvioitu ulkopuolisen toimesta muuten kuin tilin- tai toiminnantarkastuksen yhteydessä?
9. Onko tilin- tai toiminnantarkastajalta tullut huomautuksia yhdistyksen varainhoidosta tai hallituksen toiminnasta?
10. Onko hallitukselle myönnetty vastuuvapaus vuosittain toimikausiesi aikana?
11. Minkälainen prosessi on seuraavan toimintakauden taloussuunnitelman tekeminen?
12. Miten yhdistyksen aatteellisuus ja yleishyödyllisyys otetaan siinä huomioon?
13. Kuinka hyvin olette onnistuneet pääsemään toimintakausilla nollatulokseen? Mitkä asiat vaikuttavat tähän?
14. Kuvailitte vuonna 2022 yhdistyksen talouden olevan hyvällä ja vakaalla tasolla. Myös 16.3.2023 hallituksen kokouksessa käydyn taloustilanteen mukaan yhdistyksen taloudellinen tilanne jatkuu vakaalla tasolla, ja toimintakauden taloudellinen tilanne on edennyt suunnitelman mukaisesti. Kuinka hyvin olette pystyneet talousarviossa ja onko tässä ollut paljon vaihtelevuutta vuosien välillä?
15. Vuonna 2018 toiminnan tulos jäi huomattavasti enemmän ylijäämäiseksi kuin seuraavana 4 vuonna (2019–2022). Oliko toimintavuosi tarkoituksella suunniteltu ylijäämäiseksi vai tapahtuiko toimintakaudella jotain mikä tämän aiheutti?
16. Vuodelle 2023 tehdyssä talousarviossa toimintakauden tulos jää huomattavasti edeltäviä kausia alijäämäisemmäksi. Yhdistyksen sääntöjen mukaan seuraavan toimintakauden toiminta ja taloussuunnitelma hyväksytään yhdistyksen syyskokouksessa. Miten talousarvio jäsenille kokouksessa esitettiin ja miten jäsenet tähän reagoivat?
17. Vuonna 2022 yhdistyksen taloudenseuranta oli pääsääntöisesti yhdistyksen puheenjohtajan vastuulla. 20.2.2023 yhdistyksen hallituksen kokouksessa sovittiin osallistuttaa mukaan myös toisia hallituksen jäseniä. Onko yhdistyksen

talouden seurannassa tapahtunut muutosta ja onko vastuuta jaettu hallituksen kesken?

18. Vuoden 2023 toimintasuunnitelmaan oli kirjattu tärkeänä tehtävänä seurata yhdistyksen taloutta toimintakauden aikana. Onko taloudenseuranta ollut aktiivisempaa verrattaessa edellisiin toimitavuosiin?
19. Onko mielestänne yhdistyksen taloudenhoito järjestetty lain ja yhdistyksen sääntöjen vaatimalla tavalla?