



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteiden osasto
Kandidaatintutkielma
Talousjohtaminen

**YHDISTYKSEN TALOUDELLINEN OHJAUS JA
VARAINHANKINTA URHEILUSEURAN
NÄKÖKULMASTA**

**NON-PROFIT ORGANISATIONS' FINANCIAL PLANNING AND
FUNDRAISING FROM A SPORT CLUBS POINT OF VIEW**

8.5.2013

Tekijä: Nina Saari
Opponoiija: Laura Luotio
Ohjaaja: Sanna Hämäläinen

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	2
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	3
1.2 Tutkimuksen rajaukset	4
1.3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto	4
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	5
2 YHDISTYS JA YHDISTYSLAKI	6
2.1 Aatteellisen yhdistyksen määritelmä.....	6
2.2 Yhdistyslaki	8
2.3 Rekisteröity ja rekisteröimätön yhdistys.....	9
2.4 Yhdistyksen ja ”non-profit” organisaation ero.....	9
2.5 Yhdistyksen talous ja mahdollinen elinkeinotoiminta	10
3 YHDISTYKSEN TOIMINNAN RAHOITTAMISEN KEINOT	11
3.1 Varainhankinta.....	12
3.1.1 Jäsenmaksut.....	13
3.1.2 Lahjoitukset.....	13
3.1.3 Yritysyhteistyö eli sponsorointi.....	14
3.1.4 Myyjäiset, arpajaiset ja keräykset.....	16
3.2 Avustukset	16
3.3 Sijoitus- ja rahoitustoiminta	17
3.4 Rahoitusmahdollisuuksien yhdisteleminen.....	17
4 YHDISTYKSEN TALOUDELLINEN OHJAUS	19
4.1 Toimintasuunnitelma	20
4.2 Talousarvio ja budjetointi	23
4.3 Tilinpäätöksestä saatavat taloudellisen ohjaukset tiedot	24
4.3.1 Toimintakertomus.....	25
4.3.2 Rahoituslaskelma	26
4.4 Balanced Scorecard	26
4.5 Taloudellisen pärjäämisen mittaaminen.....	27
5 EMPIIRISET TULOKSET JA NIIDEN TULKINTA.....	29
5.1 Haastattelun tulokset.....	29
5.1.1 Yleishyödyllinen urheiluseura.....	29
5.1.2 Urheiluseuran rahoituksen keinot ja varainhankinta	30
5.1.3 Urheiluseuran taloudellinen ohjaus ja –suunnittelu	33
5.2 Tulosten tulkinta.....	36
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
6.1 Yhteenveto.....	41
6.2 Johtopäätökset	43
LÄHDELUETTELO	45

LIITTEET:

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Yhdistystoiminta on Suomessa tänä päivänä todella suosittua ja rekisteröityjä yhdistyksiä löytyy yhdistysrekisterin tiedoista noin 135 000. Yhdistyksiä voi olla myös rekisteröimättömiä, joten todellinen yhdistysten määrä on vielä suurempi. (Patentti- ja rekisterihallitus 2013a) KHT-yhdistys määrittelee yhdistyksien kuuluvan aatteellisiin yhteisöihin, joiden ensisijainen tarkoitus ei ole taloudellisen voiton tai ansion tavoittelu ja niiden toiminta ei ensisijaisesti ole taloudellista laatua. Yhdistykset toteuttavat siis tiettyä yhteistä aatetta tai tarkoitusta, joka on ennalta määritelty yhdistyksen säännöissä. Yhdistyksen tulos tulisi käytännössä siis olla nolla, koska kaikki saadut varat käytetään yhdistyksen aatteen saavuttamiseen. (Perälä, Lilja ja Salmi 2010, 14)

Oma mielenkiintoni yhdistyksiä ja varsinkin urheiluseuroja kohtaan juontaa juurensa omasta urheilutaustastani. Tutkimuksessani halusin perehtyä asiaan, kuinka yhdistykset suunnittelevat ja ohjaavat talouttaan vuositason ja pidemmällä tähtäyksellä, niin että tulos muodostuu lopulta nolaksi. Samalla yhdistyksen täytyy saada tarkoituksensa toteutumaan mahdollisimman hyvin eli kaikki varallisuus käytetään aatteen toteuttamiseen. Taloudelliseen suunnitteluun liittyy vahvasti myös rahoituksen saaminen ja eri keinojen yhdisteleminen. Yhdistyksen varojenhankintaa hankaloittaa tämän hetkinen talouden huono tilanne. Yhteistyökumppaneiden, uusien jäsenien sekä valtion avustusten määrät ovat muuttumassa.

Tutkimus on hyvin ajankohtaisesta aiheesta ja aiheesta tehdään paraikaa tutkimusta maailmalla. Tämän huomaa vähäisestä tutkimusten määrästä sekä siitä, että käyttämäni tutkimukset ovat hyvin uusia, muutama on vielä jopa painossa. Maailmalla ei tunneta sanaa yhdistys, vaan tutkimukset ovat aiheesta ”non-profit” organisaatio. Nämä voivat olla myös julkisia, joten niiden taloudellinen ohjaus on vielä enemmän pinnalla, koska valtioiden taloudellinen ohjaus on pinnalla ja valtiot eivät saisi tehdä tappiota, koska se tarkoittaisi lisää verorahoja. Samoin jos yksityinen yhdistys tekee tappiota, se on jäseniltä pois sekä taloudellisesti että toiminnallisesti.

Yhdistyksien taloudellisen ohjauksen keinot ovat sisäistä laskentatoimea. Useat prosessit ja toimenpiteet ovat samoja kuin yrityksillä, mutta erojakin löytyy. Yhdistykset ovat toiminnastaan kirjanpitovelvollisia. Kirjanpidon täytyy noudattaa hyvää kirjanpitotapaa, sen

täytyy olla kahdenkertaista kirjapitoa ja siinä täytyy ilmetä tulot, menot ja rahoitustapahtumat. Kirjanpidosta johdetaan yhdistykselle tilinpäätös jokaiselta tilikaudelta. Se koostuu tuloslaskelmasta, taseesta, edellisen vuoden vertailutiedoista sekä mahdollisesti rahoituslaskelmasta ja toimintakertomuksesta. Niin kuin yrityksilläkin, tilinpäätöksen tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot yhdistyksen taloudellisesta asemasta ja toiminnan tuloksista. (Yhdistystieto 2011a; Yhdistystieto 2011b)

Tutkimuksessa keskitytään erityisesti urheiluseuroihin, jotka nekin kuuluvat yhdistystoiminnan piiriin. Esimerkkejä urheiluseurojen toiminnasta kerrotaan pitkin matkaa ja varsinkin empiriaosuudessa keskitytään pelkästään urheiluseuraan. Lopuksi pohditaan, voisivatko kaikki yhdistykset käyttää näitä urheiluseuran talouden ohjauksen keinoja. Empiriaosuudessa on haastateltu kolmea urheiluseuran hallituksen jäsentä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä yhdistyksien erilaisiin keinoihin ohjata talouttaan sekä pohtia, miten rahoitus vaikuttaa niiden taloudelliseen ohjaukseen. Tavoitteena olisi saada jokin järjestelmä, millä tavoin yhdistykset suunnittelevat talouttaan sekä rahoitustaan, niin että tilikauden päätteeksi tulos olisi keskimäärin nolla ja että yhdistyksen tavoite olisi toteutunut parhaalla tavalla.

Tutkimuksen pääongelma voidaan esittää seuraavasti:

Miten yhdistys harjoittaa taloudellista ohjausta saavuttaen tavoitteensa saatavissa olevan rahoituksen puitteissa?

Alaongelmina tähän liittyvät seuraavat kysymykset:

Mitä erilaisia keinoja yhdistyksillä on hankkia rahoitusta ja miten taloudellinen tilanne vaikuttaa näihin keinoihin?

Mitä kaikkia taloudellisen ohjauksen keinoja yhdistykset käyttävät ja ovatko nämä samantyyllisiä kuin yrityksimaailmassa?

Tavoitteena on saada uusia ajatuksia yhdistysten taloudelliseen ohjaukseen sekä eri rahoituskeinoihin. Varsinkin vaikeimpina taloudellisina aikoina yhdistykset tekevät helposti tappiota, joten tähän tulisi löytää jokin parantava keino rahoituksen ja/tai taloudellisen ohjauksen kautta. Yhdistyksen tulisi miettiä talouttaan, niin että eri tilikausien tulosten

keskiarvo olisi lähellä nollaa. Ratkaisuna tähän on sujuva varojenhankinta sekä niiden kautta talouden suunnittelu.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen alussa keskitytään kaikkiin rekisteröityihin suomalaisiin yhdistyksiin sekä käytetään teorioita ”non-profit” organisaatioiden maailmasta. ”Non-profit” organisaatioista täytyy rajata pois sellaiset yritykset ja yhdistykset, jotka eivät sovellu Suomen yhteisölakiin. Näistä teorioista voi löytyä kuitenkin jotain uusia ajattelutapoja, jotka kannattaisi lisätä suomalaisten yhdistysten taloudelliseen toimintaan. ”Non-profit” organisaatio määritellään paremmin luvussa 2. Muuten tutkimuksessa keskitytään erityisesti urheiluseuroihin sekä niiden erityispiirteisiin yhdistysmaailmassa.

Maantieteellinen raja on Suomen lainsäädäntö ja suomalaiset rekisteröidyt yhdistykset. Suomen lainsäädäntönä toimii yhdistyslaki ja sitä avaa Halilan ja Tarastin teos Yhdistysoikeus (2011). Artikkeleita on kuitenkin otettu myös maailmalta, esimerkiksi Euroopasta ja Yhdysvalloista. Näistä otetaan ajatteluun sellaiset keinot, jotka sopivat Suomen yhteisötoimintaan ja lainsäädäntöön. Jos kuitenkin maailmalta löytyy aivan uusia ajattelutapoja rahoituksesta tai yhdistyksen taloudellisesta ohjauksesta, nämä huomioidaan myös.

Tutkimuksen ajallinen raja on taloudellisen tilanteen kannalta sopivat vuodet eli viimeiset viisi vuotta. Näin saadaan tutkimukseen hyvä näkökulma nykyisestä taloudellisesta tilanteesta ja sen vaikeudesta yhdistysten varainhankinnan kannalta. Samalla voidaan kehittää uusia näkökulmia varainhankintaan taloudellisesti vaikeina aikoina. Tähän näkökulmaan hyvänä lähteenä on Taylorin, Barrettin ja Nicholisin (2009) tutkimus Iso-Britannian urheiluseuroista ja he mainitsevat myös tämän taloudellisen tilanteen merkityksen tutkimuksessaan.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimuksessa pyritään valaisemaan kaikki yhdistysten keinot hankkia varallisuutta sekä eritellä yhdistysten varojen erikoisuutta. Samoin selvitetään miten rahoitusmahdollisuudet vaikuttavat taloudelliseen

ohjaukseen, joten samalla selviää myös kaikki erilaiset tavat ohjata yhdistyksen taloutta kohti aatteen toteutumista. Empiriaosuuden haastattelu urheiluseurasta on enemmän toteutettu keskustelun muodossa kuin kyllä tai ei vastauksien muodossa. Haastattelukysymykset oli tehty enemmänkin keskustelua luoviksi ja näin niistä saatiin lisää keskustelua aikaiseksi. Lopuksi pohditaan, voiko näitä urheiluseuran ominaisuuksia liittää kaikkiin yhdistyksiin. (Eskola ja Suoranta 2000, 15-16; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 152, 155)

Aineistona on aluksi käytetty kirjoja sekä artikkeleita yhdistyksistä yleisesti. Erilaisista rahoitusmahdollisuuksista aineistoa löytyy Internetistä ja kirjoista sekä muualta maailmasta artikkeleita "non-profit organisation" otsikoiden alta. Taloudellisen ohjauksen teoriaan on löytynyt kirjoista sekä artikkeleista. Urheiluseuroista on myös muutamia artikkeleita, joita esitellään niille kuuluvissa kohdissa. Nämä artikkelit ovat myös maailmalta. Urheiluseuroista löytyy aineistoa myös Suomen Liikunta ja Urheilu Internet-sivuilta. Empiriaosuudessa on haastattelu urheiluseuran hallituksen jäseniltä. Kahta jäsentä haastateltiin samaan aikaan ryhmähaastattelussa ja kolmannelle esitettiin samoja kysymyksiä karsien sähköpostilla.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Seuraavassa kappaleessa määritellään yhdistys sekä avataan yhdistyksen periaatteita sekä yhdistyslakia. Kappaleessa kolme käsitellään tapoja, joilla yhdistys voi hankkia rahoitusta. Näitä ovat varainhankinta, avustukset sekä sijoitus- ja rahoitustoiminta. Kappaleessa neljä esitellään yhdistyksen eri keinot ohjata ja suunnitella talouttaan. Yhdistyksellä on tietty tavoite, jonka pohjalta se tekee toimintasuunnitelman, joka taas ohjaa taloudellista suunnittelua budjettien muodossa. Muita taloudellisen ohjauksen keinoja on esimerkiksi tilinpäätösinformaation ja Balanced Scorecardin käyttö sekä erilaisten tunnuslukujen seuraaminen. Kappaleessa viisi käydään läpi haastattelemani urheiluseurasta saadut tulokset ja niiden tulkinat. Kappaleessa kuusi on tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset.

2 YHDISTYS JA YHDISTYSLAKI

Yhteenliittymää voidaan käytännössä pitää yhteisönä, jos siinä on vähintään kolme jäsentä, sillä on jokin aatteellinen tarkoitus sekä sen toiminta on ajateltu pysyväksi. Lisäksi yhteisön jäsenet ovat laatineet jonkin keskinäisen sopimuksen, jolla edistetään sen tarkoitusta. Yhteisöistä voidaan käyttää monia nimityksiä – osasto, kerho, seura tai klubi. Nämä kaikki ovat erilaisia yhdistyksiä. Kun monta yhdistystä muodostaa yhteisön, kutsutaan sitä liitoksi. (Eskelinen 1995, 30; Loimu 2002, 17, 19) Kun yhdistyksellä on aatteellinen tarkoitus, se toteuttaa jotain ei taloudellista intressiä. (Perälä et al. 2010, 14)

Yhdistyksen jäsenet voivat olla joko luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä eli jäsenenä voi olla sekä ihmisiä että muita erilaisia yhteisöjä. (Loimu 2002, 17) Yhdistyksen perustamiseen sekä rekisteröimiseen on edellytyksenä, että yhdistyksessä on vähintään kolme jäsentä. Jäsenet ovat olennainen osa yhdistystä, koska yhdistys vastaa toiminnallaan vain sen jäsenille sekä yhdistyksen päätösvalta kuuluu jäsenille. (Halila ja Tarasti 2011, 164-165, 173, 176, 266) Urheiluseuroissa jäseniä on yleensä suhteellisen paljon, ja urheiluseurat saavatkin suuren osan rahoituksestaan jäsenmaksuista. Urheiluseurojen suuri jäsenmäärä osoittaa, että yhdistyksen tarkoitus, eli tarjota urheilumahdollisuuksia sekä aikuisille että junioreille, on toteutunut hyvin ja että urheilu on aina suosittua taloudellisesta tilanteesta huolimatta. (Taylor et al. 2009, 5)

2.1 Aatteellisen yhdistyksen määritelmä

Aatteellisia yhteisöjä ovat yhteisöt, joiden tarkoituksena ei ole voiton tai muun välittömästi taloudellisen ansion hankkiminen siihen osallisille ja joiden toiminta ei muuten pääasiallisesti ole taloudellista laatua. Yhdistyksen säännöissä on tarkasti mainittava yhdistyksen aatteellinen tarkoitus ja se kuvaa yleensä sitä, miksi yhdistys on perustettu. Yhdistyslain 1§ mukaan: ”yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen”. (Perälä et al. 2010, 14; Patentti- ja rekisterihallitus 2013) Aatteellisesta toiminnasta syntyy yhdistykselle sen varsinainen toiminta, joka on yksi yhdistyksen tuloslaskelman riveistä.

Aatteellisen yhdistyksen taustalla on ajatus kansalaisyhteiskunnasta, jossa kansalaiset toimivat yhteisten tarkoituserien hyväksi. Aatteellinen yhdistys ei itse harjoita

elinkeinotoimintaa tai jaa voittoa jäsenilleen vaan aatteellinen tarkoitus merkitsee, että yhdistys on olemassa jonkin yhteisen aatteen edistämiseksi. Aate voi olla käytännön kysymysten hoitamista, esimerkiksi asia, harrastus tai ajatus, sen ei tarvitse olla ainoastaan pelkkä ideologia. Taloudellinen yhdistys on käytännössä aatteellisen yhdistyksen vastakohta. Esimerkkejä aatteellisista yhdistyksistä ovat puoluepoliittiset yhdistykset, sosiaali- ja kulttuurialan yhdistykset sekä harrastusyhdistykset. (Halila ja Tarasti 2011, 68-70; Patentti- ja rekisterihallitus 2013) Loimu (2002) määrittelee aatteellisuuden hyvin laajasti. Se voi olla jonkin aatesuunnan edistämistä tai vastustamista, jonkin ryhmän etujen valvontaa, hyväntekeväisyyttä, palvelujen tuottamista sen jäsenille sekä yhdessäolomahdollisuuksien tarjoamista jäsenille. Taloudellinen toiminta ei voi olla aatteellisuutta. Yhdistys voi kuitenkin välillisesti edistää jäsentensä taloudellisia etuja, kuten esimerkiksi ammattijärjestöt tekemät, kun ne edistävät jäsentensä palkannostoa. (Loimu 2002, 17-18)

Taulukossa 1 on avattu lisää yhdistyksen toimintaa, sen tarkoitusta ja rahojen merkitystä. Yrityksessä päämääränä on tuottaa rahaa ja toiminnalla tuotetaan rahaa eli toiminta on väline. Yhdistyksessä taas päämääränä on saavuttaa yhdistyksen aatteellinen tarkoitus eli tietty toiminta. Raha on tässä vain välineenä, jolla saavutetaan haluttu toiminta.

Taulukko 1. Yhdistyksen ja yrityksen toiminnan erot (mukaillen Paasolainen 2007, 44)

	Toiminta	Raha
Yhdistys	Päämäärä	Väline
Yritys	Väline	Päämäärä



Kuvio 1. Yrityksen ja yhdistyksen toimintaprosessien eroavaisuudet (mukaan Eskelinen 1995, 26)

Yrityksen ja yhdistyksen toimintaprosessien eroja on avattu lisää kuviossa 1. Yrityksessä käytetään ensin rahaa investointeihin sekä toimintaan yleensä ja näin syntyy menoja. Näin saadaan aikaan suoritteita, joiden myyminen saa yritykselle aikaan tuloja. Yhdistyksessä taas prosessi aloitetaan varallisuuden ja rahoituksen hankkimisella. Tämä saatu varallisuus uhrataan, jotta saadaan aikaan suoritteita eli yhdistyksen tavoitteellista toimintaa. (Eskelinen 1995, 25-26)

2.2 Yhdistyslaki

Yhdistyslaki koskee vain aatteellisia yhdistyksiä, jotka on määritelty ylempänä. Yhdistyslain 2§ mukaan laki ei siis koske taloudellisia yhdistyksiä. Taloudelliset yhdistykset voidaan jakaa kolmeen luokkaan: osuuskunnat, muut lailla säännellyt taloudelliset yhdistykset ja lailla säätelemättömät taloudelliset yhdistykset. Näitä ei siis koske yhdistyslaki ja niitä ei merkitä yhdistysrekisteriin vaan kaupparekisteriin. (Halila ja Tarasti 2011, 68, 74, 76)

Suomi on demokraattinen yhteiskunta, joten yhdistymisvapaus on kaikille turvattu perusoikeus. Yhdistyslaki on siis luonteeltaan laaja, mutta ei kuitenkaan rajaton. Laki sisältää tiettyjä kiellettyjä sekä luvanvaraisia toiminnan muotoja. Kielletyt yhdistykset on lueteltu yhdistyslaissa 3§ ja luvanvaraiset 4§. Ensimerkiksi yhdistykset, joilla on sotilaallinen tarkoitus tai tarkoituksena aseistautuminen ovat kokonaan kiellettyjä. Tämä koskee sekä rekisteröityjä että rekisteröimättömiä yhdistyksiä. Luvanvarainen yhdistys on esimerkiksi metsästysseura, koska se tarvitsee luvan käyttää aseita. (Lydman, Alakare, Björklund, Kempainen, Laaksonen ja Leppä 2005, 188)

2.3 Rekisteröity ja rekisteröimätön yhdistys

Yhdistykset voivat olla joko rekisteröityjä ja rekisteröimättömiä. Rekisteröidyistä yhdistyksistä pitää kirjata Patentti- ja rekisterihallitus. Rekisteröityjä yhdistyksiä on yhdistysrekisterissä yli 135 000 ja niihin on arvioitu kuuluvan Suomessa noin 15 miljoonaa jäsentä. Mikäli aatteellinen yhdistys haluaa rekisteröityä, sen toiminnan painopisteen tulee olla aatteellisissa toimintamuodoissa. (Halila ja Tarasti 2011, 25, 27; Patentti- ja rekisterihallitus 2013)

Ei ole yksiselitteistä milloin rekisteröimätöntä harrastusryhmää voidaan kutsua yhdistykseksi. Ainakin sen täytyy olla aatteellinen sekä pysyvä. Rekisteröimätön yhdistys ei saa nimiinsä oikeuksia tai se ei saa tehdä sitoumuksia eikä ottaa kantaa tai vastata. Rekisteröimättömien yhdistysten velka on siis henkilön omaa velkaa samoin erilaiset sitoumukset. Yhdistys voi kuitenkin toimia myös rekisteröimättömänä, mutta sillä ei ole oikeuskelpoisuutta. (Loimu 2002, 19, 21; Patentti- ja rekisterihallitus 2013)

Kun yhdistys on merkitty rekisteriin, se voi hankkia oikeuksia ja tehdä sitoumuksia sekä olla asianomaisena tuomioistuimessa eli yhdistys on oikeuskelpoinen. Tämä laki on yhdistyslaissa 6§. Kaikista mahdollisista sitoumuksista vastaa tällöin yhdistys itse, eivät sen jäsenet. Oikeuskelpoisuus lakkaa, kun yhdistys puretaan tai lakkautetaan. Patentti- ja rekisterihallitus ylläpitää yhdistysrekisteriä ja huolehtii, että kaikki siihen rekisteröidyt yhdistykset täyttävät yhdistyksen vaatimukset. Rekisteröityneen yhdistyksen tulee toimia sääntöjensä ja lain mukaisesti sekä sen toiminnan tulee olla järjestäytynyttä. (Loimu 2002, 22; Patentti- ja rekisterihallitus 2013)

2.4 Yhdistyksen ja ”non-profit” organisaation ero

”Non-profit” organisaatio määritellään hiukan eritavoin kuin yhdistys ja tämä pitää ottaa huomioon englanninkielisissä artikkeleissa. ”Non-profit” organisaatiot eivät ensisijaisesti tuota voittoa, vaan toteuttavat missiotaan. Ajattelu siirretään siihen, minkä vuoksi toimitaan ja keitä varten. Taloudellinen tavoite ei ole tuottaa voittoa, vaan esimerkiksi kulujen kattaminen, kulujen tai alijäämän minimointi tai tietyn ylijäämän saavuttaminen. Jos ylijäämää tulee, se käytetään mission parempaan saavuttamiseen tulevaisuudessa. Nämä ajatusmallit ovat samoja kuin yhdistyksillä. Ero ”non-profit” organisaatioilla sekä yhdistyksillä on siinä, että ”non-profit” organisaatiot voivat olla sekä yksityisen että julkisen

sektorin tuottamia. Yhdistykset ovat aina yksityisen sektorin. Julkisen sektorin tuottamia eli voittoa tavoittelevia organisaatioita ovat esimerkiksi valtion omistamat korkeakoulut sekä kunnallinen terveydenhuolto. (Vuokko 2010, 14, 16, 20)

2.5 Yhdistyksen talous ja mahdollinen elinkeinotoiminta

Yhdistyksen toiminta ei pääasiassa voi olla taloudellista eikä yhdistyksen tarkoitus voi olla voiton tai taloudellisen edun tavoitteleminen. Yhdistys saa kuitenkin harjoittaa elinkeinoa tai ansiotoimintaa, jos se on merkitty sääntöihin sekä liittyy välittömästi yhdistyksen tarkoituksen toteuttamiseen tai on taloudellisesti vähäarvoista. Tämä on kerrottuna yhdistyslain 5§. (Paasolainen 2007, 44)

Yhdistyksen käyttötalouteen kuuluvat menot ja tulot voidaan jakaa seuraaviin luokkiin: varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut, varainhankinnan tuotot ja kulut, sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotot ja kulut, mahdolliset satunnaiset tuotot ja kulut sekä yleisavustukset. Näiden lisäksi on pääomataloutta esimerkiksi lainoja tai investointeja. (Anttila, Heikkinen ja Kahakorpi 2011)

Aatteellisen ja taloudellisen yhdistyksen rajanvedon vaikein ongelma on siinä, että yhdistykset tarvitsevat varoja toimintaansa. Ne voivat saada varoja jäsenmaksuista, lahjoituksina ja julkisina toiminta-avustuksina. Monissa yhdistyksissä varaintarve on niin suuri, että on katsottu välttämättömäksi harjoittaa ansio- tai elinkeinotoimintaa. Yhdistyslaissa on määritelty ne rajat, joiden puitteissa se on mahdollista. Mikäli yhdistys kuitenkin saavuttaa taloudellista voittoa, se ei voi jakaa sitä osinkoina tai ylijämänä jäsenilleen. (Hallila ja Tarasti 2011, 81-81)

Yhdistyksen tarkoituksen toteuttamiseen välittömästi liittyvästä taloudellisesta toiminnasta voidaan mainita esimerkki urheiluseurat. Jos urheiluseura voi sääntöjensä mukaan järjestää urheilukilpailuja tai ylläpitää urheilulaitosta, voi se ilman nimenomaista sääntömääräystä myös myydä kilpailujen yhteydessä virvokkeita ja ylläpitää urheilulaitoksen yhteydessä kioskia tai ruokalaa. Tällainen taloudellinen toiminta kuuluu normaalisti kilpailujen järjestämiseen ja urheilulaitoksen ylläpitämiseen. Taylorin et al. (2009) tutkimuksen mukaan Ison-Britannian urheiluseuroilla tällaisesta toiminnasta saadut tulot ovat yhdistyksen toiseksi tärkein varainhankintakeino. (Hallila ja Tarasti 2011, 100)

3 YHDISTYKSEN TOIMINNAN RAHOITTAMISEN KEINOT

Yhdistyksessä syntyy tuloja sekä menoja varsinaisesta aatteellisesta toiminnasta, varainhankinnasta, yleisavustuksista, sijoitustoiminnasta sekä koroista ja muista rahoitustapahtumista. Varsinaisesta toiminnastakin voi saada tuloja, mutta yleensä menot ovat suuremmat kuin tulot, joten syntyy kulujäämä, joka täytyy kattaa rahoituksen keinoin. Edellä mainittujen rahoittamisen keinojen lisäksi yhdistys voi saada pääomarahoitusta, mutta lainan ottamiseen turvaudutaan harvemmin kuin normaalissa yritystoiminnassa. Rahoituskeinot riippuvat paljolti yhteisön varsinaisen toiminnan luonteesta. Rahoitustoiminta pitäisi suunnitella niin, että juoksevista menoista selvittäisiin esimerkiksi jäsenmaksua suunnitteleamalla. (Perälä ja Perälä 2006, 31-32, 253)

On tutkittu, että yhdistykset käyttävät monta rahoittamisen keinoa samaan aikaan, eivätkä nojautu vain yhteen keinoon (Wicker, Breuer ja Henning 2012, 325). Kuin yhdistyksen varat ovat muutenkin niukat ja niiden saaminen on välillä vaikeaa, täytyy käyttää monta varainhankintalähdettä samaan aikaan ja samalla syntyy riippuvuus moneen lähteeseen (Verbruggen, Christiaens ja Milis 2011, 8). Monen rahoituslähteen käyttö synnyttää yhdistyksille erilaisia taloudellisia haasteita, esimerkiksi palvelujensa hinnoittelun. (Perälä ja Perälä 2006, 254)

Yhdistyksien niukkoja varoja ovat tutkineet Wicker ja Breuer (2011) ja he käyttivät dataa yli 13 000 saksalaisesta urheiluseurasta. He ovat todenneet, että seurat kohtaavat nykypäivänä monia vaikeuksia rahoituksessaan, esimerkiksi kasvava kilpailu, organisoimattoman urheilutoiminnan suosion kasvu sekä niukemmat avustustulot. Ratkaisuna näihin muutoksiin on käyttää kaikkia varoja yhtäläillä ja muodostaa niistä yhdistykselle sopiva yhtälö. Jos yhdistyksen oma varallisuus, eli varsinaisesta toiminnasta saatu voitto ei riitä toiminnan kattamiseen, niin varallisuutta täytyy saada yhdistyksen ulkopuolelta. (Wicker ja Breuer 2011)

Wicker ja Breuer (2011) jakavat yhdistyksen varat neljään kategoriaan: henkilöresurssit, taloudelliset resurssit, verkostoitumisresurssit ja infrastruktuuriresurssit. Henkilöresursseissa urheiluseuroille tärkeä varallisuus on vapaaehtoistyö. Taloudellisissa resursseissa tärkeitä asioita ovat jäsenmaksut sekä niihin liittyvät liittymismaksut, julkiset avustukset, sponsorointitulot, lahjoitukset, sijoitusten hoitaminen sekä urheilutapahtumista

saadut tulot. He olettavat, että urheiluseura pyrkii taloudellisesti tasapainoiseen budjettiin. Jos menot ovat kuitenkin tuloja suuremmat, halutaan tutkimuksen mukaan mieluummin nostaa sisäisiä tulonlähteitä kuin ulkoisia, eli esimerkiksi nostamalla jäsenmaksuja. Kolmannessa kategoriassa taas tärkeää on sponsorintisuhteiden hoitaminen sekä erilaiset tapahtumat, jotka järjestetään ulkopuolisen yrityksen kanssa. Infrastruktuurinresursseissa tärkeitä ovat saatavat avustukset, koska urheilutilat ovat kalliita ja niihin saa yleensä tukea valtiolta tai kunnalta. Wickerin ja Breuerin (2011) tutkimus osoitti, että urheiluseuroilla on ongelmia saada budjettiinsa tasapainoisiksi ja vähentyneet avustukset tekevät siitä vielä vaikeampaa. (Wicker ja Breuer 2011)

Iso-Britanniassa urheiluseuroja ovat tutkineet Taylor et al. (2009). He tulivat lähes samaan tulokseen kuin saksalaiset. Urheiluseuroilla tärkein varainhankintakeino on jäsenmaksut, seuraavana on elinkeinotoiminnasta saadut tulot, esimerkiksi tapahtumien yhteydessä pidettävä kahvilamyynti, ja kolmanneksi tärkein on tapahtumista saadut tulot. Yhdessä nämä kolme muodostavat keskimääräisesti yli 60 % kaikista urheiluseuran saamista tuloista. (Taylor et al. 2009, 31)

Vuokko (2010) kuvailee yhdistyksien rahoitusmalleja ja juuri urheiluseuroihin liittyvä ominaisuus on se, että urheiluseurat kuuluvat yleensä johonkin liittoon eli jäsenorganisaatioon. Tässä mallissa varallisuutta liikkuu yhdistyksen ja liiton välillä. Liitto voi mahdollisesti antaa yhdistykselle jonkinlaisia tukia. Yhdistykseltä liitolle kulkeva rahavirta koostuu yleensä tietystä osuudesta yhdistyksen jäsenmaksutuloista. (Vuokko 2010, 21)

3.1 Varainhankinta

Varainhankinta käsitettä ei ole määritelty täsmällisesti kirjanpitolaissa. Vakiintuneen käytännön mukaan varainhankinnaksi mielletään ne toimenpiteet, joiden avulla pyritään hankkimaan yhteisön varsinaisen toiminnan rahoittamiseen tarvittavia varoja. Varainhankinnasta ei yleensä anneta vastasuoritusta tai jos annetaan, niin se on yleensä vähäinen verrattuna saatuun tuloon. (Perälä et al. 2010, 63) Aatteellisten yhteisöjen varainhankintaan on liittynyt joitakin väärinkäsityksiä, joten yhdistysten varainhankintaan ja rahoituksen kirjanpitokäsittelyyn kannattaa paneutua. Samoin rahoittajat vaativat

yhdistyksiltä avointa ja ammattimaista raportointia niiden varainhankinnasta ja toiminnasta. (Perälä ja Perälä 2006, 254)

Varainhankinnasta voi syntyä myös kuluja, joten on saatava selville varainhankinnan nettotuotto. Kuluja voi syntyä esimerkiksi tapahtumien järjestämisestä, tilan vuokraamisesta tai palkoista. Jos kuluja on niin paljon, että nettotuotto jää todella pieneksi, on syytä pohtia kriittisesti tuleeko yhdistyksen tarkoituksenmukaisuus toteutuneeksi. (Vierros, Pöyhönen ja Kallio 2010, 53-54) Yhdistyksen tuloslaskelmasta täytyy ainakin saada selville varainhankinnan tuotot sekä kulut erikseen eriteltyinä, joten nettotuotto saadaan selville (Lydman et al. 2005, 74-76).

3.1.1 Jäsenmaksut

Wickerin ja Breuerin (2011) sekä Taylor et al. (2009) tutkimuksien mukaan urheiluseuran tärkein varainhankintakeino on jäsenmaksutulot. Jäsenet maksavat yhdistykseen jäsenmaksua joko vuosittain tai joissain yhdistyksissä jäsenmaksun voi suorittaa ainiaaksi. Vuosittain suoritettava jäsenmaksu oikeuttaa yhdistyksen jäsenyyteen määrääjäksi. Useissa yhdistyksissä jäsenmaksujen katsotaan olevan yhdistyksen pääasiallinen rahoituslähde. Taylorin et al. (2009) sekä Wickerin et al. (2012) tutkimuksien mukaan urheiluseuroissa jäsenmaksut ovat usein tärkein ja suurin rahoituksen lähde. Jäsenmaksun suuruudesta päätetään yhdistyksen kokouksessa ja samalla päätetään onko kaikille sama maksu vai muuttuuko jäsenmaksun suuruus jonkin perusteen mukaan. (Perälä ja Perälä 2006, 258-260)

Loimu (2002) on tutkinut, että yleensä jäsenmaksun nostaminen on yhdistyksille erityisen vaikeaa. Kyse ei ole siitä etteikö jäsenillä olisi varaa, vaan kyse on periaatteesta. Tämän takia yhdistyksien ei myöskään kannattaisi laskea jäsenmaksuja, koska jos tulevaisuudessa tulee tarvetta lisärahalle, niin maksun määrää on silloin vaikea nostaa. (Loimu 2002, 85)

3.1.2 Lahjoitukset

Varainhankintamahdollisuuksista ainakin lahjoitukset ovat selkeästi vastikkeettomia ja yleensä kertaluonteisia. Lahjoituksen antaa yleensä yksityishenkilö tai sitten yritys ja se voi olla rahaa tai esimerkiksi työsuoritus. Lahjoituksen antaja voi laittaa lahjoitetulle

omaisuudelleen tai sen tuoton käytölle erilaisia määräyksiä. Vastaanottaessaan lahjoituksen yhdistys sitoutuu noudattamaan näitä erityismääräyksiä. (Perälä ja Perälä 2006, 261)

Lahjoituksen ja avustuksen eroja on vertaillut Vierros et al. (2010). Heidän mielestään niitä on joskus vaikea erottaa toisistaan. Suurin ero näillä on, että lahjoitus on yleensä kertaluontoinen ja spontaani. Siihen ei liity mitään sopimusta tai hakemusta, niin kuin avustukseen yleensä liittyy. Kirjatessaan tuottoja tuloslaskelmaan täytyy tietää, kumpaan erään tuotto kuuluu kirjata. (Vierros et al. 2010, 54)

Wicker et al. (2012) ovat tutkimuksessaan todenneet, että lahjoitusten määrä, ainakin urheiluseuroissa, kasvaa, jos yhdistys toteuttaa tarkoitustaan niin hyvin, että se pystyy varsinaisella toiminnallaan saamaan paljon tuloja. Näin seura näyttää lahjoittajien mielessä paremmalta kohteelta.

Yhdistykset haluaisivat jotenkin ennustaa, kuka heille mahdollisesti lahjoittaisi rahaa ja kuinka paljon. Moonin ja Azazin (2013) tutkimuksen mukaan yhdistykset ovat ryhtyneet käyttämään tässä apunaan asiakassuhdemarkkinoinnin keinoja sekä erilaisia tietokantoja. Kuitenkin informaatio, jota lahjoittajista saa, on hyvin minimaalista verrattuna normaaleihin yrityksiin, jotka saavat asiakkaistaan todella paljon informaatiota. Yhdistykset saavat yksityishenkilöiltä lahjoituksia noin kerran vuodessa, mutta normaalin yhdistyksen sekä heidän asiakkaan välillä on monia transaktioita vuodessa. Yhdistykset yleensä tietävät vain vanhojen lahjoittajiensa tietojen lisäksi mahdollisia yhteyksiä uusiin lahjoittajiin vanhojen yhteyksien kautta sekä heidän yhteystietonsa. Moon ja Azazin (2013) ovat kehittäneet mallin, jossa käytetään tietoja sekä tämänhetkisistä lahjoittajista että mahdollisista uusista lahjoittajista. Mallin avulla yhdistykset pystyvät parantamaan uusien lahjoittajien saamista sekä pitämään vanhat lahjoittajat. (Moon ja Azazin 2013)

3.1.3 Yritysyhteistyö eli sponsorointi

Erityisesti urheilun lajiliitoissa esiintyy paljon sponsorointia, jotka ovat Vierrosen et al. (2010) mukaan hieman rajatapauksia varainhankinnan piirissä. Ei pysty selkeästi sanomaan ovatko ne oma ryhmänsä vai kuuluvatko ne lahjoituksiin. Tuotot ovat jonkun yrityksen antamia lahjoituksia, mutta ne sisältävät vastapalveluksen, koska yhdistys

käyttää yrityksen varusteita ja logoa ja näin maksava yritys saa näkyvyyttä. Yhteistyökumppanin täytyy hyötyä yhteistyöstä, joten yhdistyksen täytyy tarjota sille näkyvyyttä. Tärkeätä hyvälle ja pitkäaikaiselle yhteistyölle on jatkuva henkilökohtaisten suhteiden ylläpito ja yhteistyökumppanin huomioiminen. (Vierros et al. 2010, 54; Yhdistystieto 2011c)

Sponsoroinnin piiriin kuuluvat myös ns. barter-sopimukset, missä yritys lahjoittaa yhdistykselle rahan lisäksi myös tavaroita ja/tai palveluita. Lahjoituksesta tehdään sopimus, missä sovitaan yrityksen saamasta näkyvyydestä. Tavarat ja palvelut voivat olla iso osa rahoituksesta, joten ne täytyy kirjata myös kirjanpitoon. (Vierros et al. 2010, 54-55)

Kanadassa yhdistyksen saamia sponsorointituloja ovat tutkineet Berrett ja Slack (2001). Heidän tutkimuksensa mukaan yhdistyksen saama media-aika ratkaisee, kuinka paljon sponsorijat ovat kiinnostuneita sijoittamaan yhdistykseen. Sponsorijat täytyy ottaa mukaan strategiseen ajatteluun ja sen täytyy olla pitkäaikaista ajattelua. Yhdistyksen täytyisi miettiä ympäristöään, missä se vaikuttaa, ja ottaa tämä ajattelu mukaan strategiaansa. Näin yhdistys pystyisi keskittymään juuri oikeisiin mahdollisiin sponsorijiin oikealla alueella ja oikeaan aikaan. Kuitenkin toiset urheilulajit vain saavat enemmän mediahuomiota kuin toiset ja sille yhdistys ei mahda mitään. (Berrett ja Slack 2001, 21-22, 30, 37-38)

Yritysyhteistyöhön liittyy myös resurssien riippuvuusteoria, jota ovat tutkineet englantilaiset Morrow ja Robinson (2013). Samaan aikaan kun yritykset ovat tulleet koko ajan vahvemmiksi, niin yhdistysten täytyy näyttää myös kykynsä omalla tavallaan. Yhdistysten toiminnan tuloksellisuuden vaatimustaso nousee, samalla kuin resurssit ovat niukkoja. Toiminta muuttuu paljolti yritysmäiseksi. Yhdistysten niukat resurssit ovat johtaneet kasvavissa määrin oleviin sponsorointisopimuksiin viimeisen muutaman vuoden aikana. Yrityksen ja yhdistyksen välinen resurssien vaihto johtaa myös valtasuhteen vaihtumiseen. Heidän mukaansa yhdistykset omaavat osaamista omalta toimialaltaan ja ovat aatteellisen toimintansa ajamia, kun taas yritykset omaavat tietoa rahoituksesta sekä johtamisesta. Nykyään on nähtävissä, että yritysyhteistyössä näitä voimavaroja vaihdetaan ja molemmat hyötyvät. Samanlaiset tavoitteet ja päämäärät ovat yhteistyön syntymisen oletukset. Kuitenkin tutkimuksien mukaan, yhdistyksellä on yleensä heikompi asema ja yritykset voivat sanella yhteistyön ehdot. Tämä ei kuitenkaan ole yhteistyön esteenä. Yhdistyksen

heikko asema yhteistyössä tekee yhteistyöstä kuitenkin arvokasta ja arvotettua yhdistyksen mielestä. Yritysyhteistyö vaatii jatkuvaa kommunikointia yrityksen ja yhdistyksen välillä ja sitä pitää myös johtaa. On myös nähtävissä, että yhteistyön hyöty ei pidä olla mitattavissa. Yhteistyön avulla yhdistys, jolla tietty resurssi oli ennen yhteistyötä niukka, ei ole enää niin niukka, joten yrityksen valtasuhde pienenee. (Morrow ja Robinson 2013)

3.1.4 Myyjäiset, arpajaiset ja keräykset

Varsinkin yhdistyksen toiminnan alkuvaiheessa myyjäiset ovat hyvä varainhankintakeino. Myyjäisissä yhdistyksen jäsenet toimivat myyjinä ja myytävänä on esimerkiksi syötävää, juotavaa tai erikoistuotteita. Myynnin yhteydessä jäsenet voivat markkinoida yhdistystä ja harjoittaa muita varainhankintakeinoja. Myyjäisissä tulee huomioida riittävä tiedottaminen sekä mahdollisesti tarvittavat luvat, esimerkiksi hygieniapassi. (Yhdistystieto 2011c)

Arpajaisia saa pääsääntöisesti järjestää rekisteröidyt yhdistykset ja niitä saa toimeenpanna varojen hankkimiseksi yleishyödyllisen toiminnan edistämiseksi. Arpajaisia kannattaa järjestää yhteisön muiden tapahtumien yhteydessä. Suurempiin tavara-arpajaisiin tarvitaan viranomaisten lupa. Pienempiä arpajaisia tai miniatyyriarpajaisia saa järjestää ilman lupaa. (Loimu 2002, 104; Yhdistystieto 2011c)

Keräyksillä yritetään saadaan kerättyä rahaa vastikkeettomasti, joko yleisesti yhdistyksen varsinaista toimintaa varten tai jotakin tiettyä hanketta varten. Rekisteröity yhdistys tarvitsee rahankeräämiseen luvan. Muuten rahankeräämisessä noudatetaan rahankeräyslakia. (Loimu 2002, 106-107; Perälä ja Perälä 2006, 256)

3.2 Avustukset

Saatuja avustuksia ei pidetä varainhankintana, mutta ne ovat kuitenkin yksi yhdistyksen tärkeimmistä rahoitustavoista. Avustukset eroavat lahjoituksista siinä mielessä, että lahjoitus on kertaluonteinen ja avustus on yleensä vuodesta toiseen jatkuva. Avustuksia myöntävät yleensä julkisyhteisöt, keskusjärjestöt, kaupungit tai kunnat, kun taas lahjoittaja on yleensä yksityinen henkilö tai yritys. (Perälä ja Perälä 2006, 264; Perälä et al. 2010, 63)

Yleisavustukset ovat yhdistyksen saamia avustuksia, joita ei ole kohdennettu tiettyyn toimintaan, vaan ne ovat yleisesti varsinaista toimintaa varten. Tuloslaskelmassa niitä ei esitetä varainhankinnan ryhmässä, vaan ne ovat omalla rivillään tuloslaskelman loppupuolella erässä yleisavustukset. Muita avustuksia ovat toimialan erityisavustukset, investointiavustukset, avustukset korkoihin sekä avustukset lainojen lyhennyksiin. Nämä esitetään aina niiden käyttötarkoituksen mukaisella rivillään. (Perälä ja Perälä 2006, 265-267; Lydman et al. 2005, 81)

3.3 Sijoitus- ja rahoitustoiminta

Sijoitus- ja rahoitustoiminta ei välittömästi palvele yhdistyksen aatteellista tarkoitusta, mutta se on otettu tutkimukseen tarkasteltavaksi, koska yhdistys voi myös tällaisilla keinoilla hankkia varallisuutta. Yhdistykset voivat kuitenkin omistaa merkittäviä määriä sijoitusomaisuutta, joita ovat esimerkiksi kiinteistöt, osakkeet ja arvopaperit. Rahoitustoimintaan kuuluu taas korkotuotot, osinkotuotot, vaihtuvien vastaavien luovutusvoitot sekä kurssivoitot. (Perälä ja Perälä 2006, 270; Lydman et al. 2005, 79)

Yhdistyksen on tehtävä sijoituksia varmalla ja tuloa tuottavalla tavalla, koska yhdistyksen varat on sijoitettava siten, että niiden tuotoilla voidaan varmalla tavalla rahoittaa yhdistyksen toimintaa. Yhdistyksen tarkoituksenahan ei saa olla sijoituksiensa maksimointi. Sijoitukset on kuitenkin tarkoitettu tuottamaan tuottoa ja joskus tällaisia omaisuutta turvaavia toimintoja on pakko tehdä. Sijoitukset ovat yleensä pitkäaikaisia ja niillä rahoitetaan yhdistyksen varsinaista toimintaa. Lyhyen aikavälin sijoitusvoitot eivät kuulu yhdistyksen toimintaan. Sijoitustoimintaa myös tarkastellaan pitkällä aikavälillä, eli jos yhdistys tekee sijoituksillaan voittoa pitkällä aikavälillä, se on onnistunut. (Perälä ja Perälä 2006, 270; Lydman et al. 2005, 77-78)

3.4 Rahoitusmahdollisuuksien yhdisteleminen

Kun eri rahoittamisen keinoja yhdistelee, syntyy erilaisia portfolioita, joita täytyy hallita ja huomioida, että rahoitusta on tarpeeksi. Eri rahoitusvaihtoehtojen yhdistelmät muodostavat monimutkaisia vuorovaikutuksia esimerkiksi syrjäytysvaikutuksia sekä kasvatusvaikutuksia. Englanniksi nämä ovat "crowd-out" ja "crowd-in" -efektejä. Erityisesti urheiluseuroista niitä ovat tutkineet Wicker et al. (2012). Syrjäytysvaikutus tapahtuu, kun

jonkun asian kasvaminen pienentää toista asiaa. Kasvatusvaikutus on taas, kun toinen asia suurenee, niin toinen suurenee myös. Urheiluseurassa syrjäytymisvaikutuksen aiheuttaa jäsenmaksujen nostaminen, joka laskee saatujen lahjoitusten määrää, koska lahjoittajat ajattelevat, että yhdistys saa jo jäsenistään tarpeeksi rahoitusta ja siksi lahjoituksia ei tehdä. Kasvatusvaikutus voi syntyä taas niin, että kasvavat lahjoitukset kasvattavat myös sponsorointeja, koska yritykset katsovat kasvavien lahjoitusrahojen olevan merkki siitä, että yhdistykseen kannattaisi sijoittaa. (Wicker et al. 2012)

Belgialaiset tutkijat Verbruggen et al. (2011) ovat tutkineet rahoitusmahdollisuuksien yhdistelemisestä syntyviä riippuvuussuhteita. Kun yhdistyksellä on alun alkaen niukat varat, tulee sen nojautua varainhankintaa. Varallisuuden hankinnassa lähteitä on paljon, niin kuin edellä on esitelty. Riippuvuus ulkopuolisista resursseista tekee yhdistyksistä alttiita sekä resurssien saannin muutoksen suhteen että institutionaalisen paineen suhteen. Yhdistys onnistuu, mikäli pystyy pitämään resurssien saannin kurissa, pystyy säilyttämään itsenäisyyden tasonsa sekä hallitsemaan suhteensa ulkopuolisiin ryhmiin. (Verbruggen et al. 2011) Ulkopuoliset ryhmät haluavat myös tietoa yrityksen taloudellisesta toiminnasta, mitä käsitellään seuraavassa kappaleessa.

4 YHDISTYKSEN TALOUDELLINEN OHJAUS

Vaikka yhdistys toimii sen aatteen vuoksi eikä taloudellisten tavoitteiden vuoksi, on sillä kuitenkin jonkinlaisia taloudellisia tavoitteita. Pellinen (2005) mainitsee päälimmäisiksi tavoitteiksi, että menot eivät saa ylittää yhdistyksen määrärahoja ja että toiminnasta aiheutuvat menot täytyisi osittain kattaa hyödykkeiden myynnistä saatavilla tuloilla. (Pellinen 2005, 17) Toinen taloudellinen tavoite voi pitkällä tähtäimellä olla, että tuotot olisivat menoja suuremmat, jotta rahaa jäisi aina käytettäväksi kehittämistoimenpiteisiin tai investointeihin (Perälä ja Perälä 2006, 283).

Hallitus päättää yhdessä taloudenhoitajan kanssa yhdistyksen varojen käytöstä kokouksissaan ja merkitsee kaikki päätökset pöytäkirjaan. Hallituksen tulisi kuitenkin ymmärtää resurssien rajallisuus. Pöytäkirjassa tulee näkyä merkinnät, mikäli hallitus harjoittaa yhdistyksen varoilla sijoitustoimintaa tai tekee merkittäviä käyttöomaisuuden hankintoja. Kaikissa varojen käyttöä koskevissa asioissa tulee ilmetä käyttötarkoitus sekä summa. Pääasia on, että taloudenhoito on jäsenille avointa. Siksi sen täytyy säännöllisesti suunnitella, arvioida sekä raportoida yhdistyksen talouden kehityksestä. (Paasolainen 2007, 44-45, 75)

Taloudellisessa suunnittelussa tulisi aina pitää mielessä, että yhdistyksen tuloksen täytyisi olla nolla ja yhdistyksen tarkoitusta tulisi täyttää mahdollisimman hyvin. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että näin ei ole kaikissa urheiluseuroissa tapahtunut. Wicker et al. (2012) osoittivat tutkimuksellaan, että yksi kolmasosa saksalaisista urheiluseuroista ei onnistunut nollatulokseen vuonna 2008, vaikka heidän tulonsa olivat kaikkienensa nousseet. Samaan tulokseen olivat päässeet Iso-Britanniassa Taylor et al. (2009). Heidän tutkimuksessaan taloudellisen tilanteen vaikutuksesta oli saatu kuitenkin hämmäntäviä tuloksia, koska prosentuaalisesti sekä tappiota että voittoa tekevien urheiluseurojen määrät olivat kasvaneet.

Isossa-Britanniassa urheiluseurojen neljä vaikeinta asiaa taloudellisessa suunnittelussa ovat Taylor et al. (2009) tutkimuksen mukaan jäsenten sekä vapaaehtoistyöläisten määrän säilyttäminen, kasvavat kustannukset, riittävän rahoituksen saanti sekä kunnollisten tilojen saanti sekä säilyttäminen. Uudessa-Seelannissa Corderyn, Simin ja Baskervillen (2012)

tehdyn tutkimuksen mukaan vaikeudet ovat samanlaisia. He lisäävät vielä sen, että riittävien tulojen määrä on vaikea säilyttää vuodesta toiseen.

Tutkimuksessaan Verbruggen et al. (2011) tutkijat toteavat, että kasvavan taloudellisen toiminnan myötä yhdistyksille on tullut entistä tärkeämmäksi myös raportoida ja suunnitella omaa toimintaansa. Taloudelliseen ohjaukseen on tässä tutkielmassa otettu mukaan toimintasuunnitelman tekemisen, talousarvion eli budjetoinnin tekemisen, tilinpäätöksestä saatavat tiedot, balanced scorecardin käytön sekä taloudellisen pärjäämisen mittaamisen.

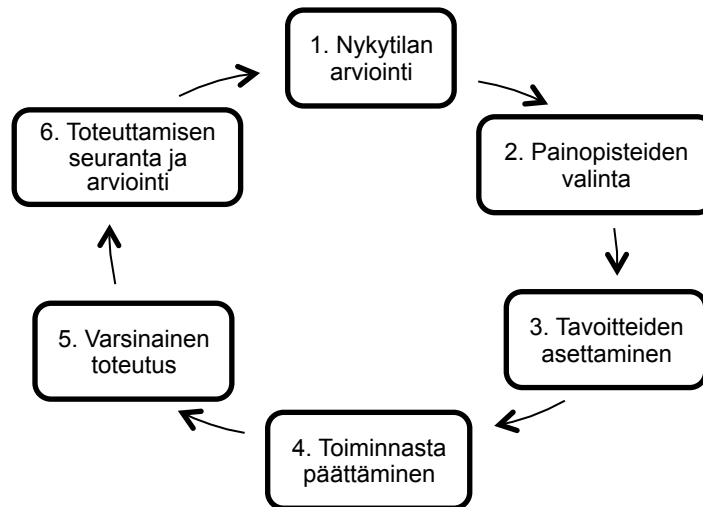
4.1 Toimintasuunnitelma

Yhdistyksen toiminnan ja samalla talouden suunnittelu aloitetaan laatimalla toimintasuunnitelma, jonka pitää perustua yhdistyksen toiminta-ajatukseen ja aatteeseen. Toimintasuunnitelmalla voidaan ajatella yhdistyksen suunnitelmien ja toiminnan taloudellista mielekkyyttä, koska toimintasuunnitelman toimenpiteet on muutettava rahamääräisiksi jossain vaiheessa. Toimintasuunnitelmassa suunnitellaan yleensä seuraavan tilikauden toiminta, joka on useissa yhdistyksissä kalenterivuosi. Toimintasuunnitelman laatii yhdistyksen johtoryhmä sekä hallitus ja se hyväksytään yhdistyksen kokouksessa. (Perälä ja Perälä 2006, 275-276; Pellinen 2005, 17)

Kaikkien rekisteröityjen yhdistysten täytyy tehdä toimintasuunnitelma ja se on yksi yhdistyksen virallisista dokumenteista. Vaikka yhdistys ei olisikaan rekisteröity, sen kannattaa silti tehdä toimintasuunnitelma. Ensinnäkin toimintasuunnitelma auttaa edistämään yhdistyksen perustarkoituksen toteuttamista. Toiseksi se auttaa näkemään yhdistyksen raha- sekä muun resurssitarpeen. Kolmanneksi toimintasuunnitelma antaa jäsenille mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa yhdistyksen tulevaan toimintaan. (Rosengren ja Törrönen 2013, 20)

Loimu (2002) väittää, että yhdistysten toiminta on usein suunnittelematonta eikä nykytilannetta tai tulevaa toimintaa tutkita ja suunnitella tarpeeksi. Toimintaa suunnittelemalla yhdistys saisi tekemiselleen selkeät raamit ja suunnan. Toimintaa voi suunnitella hyvin monella tapaa ja yksi mahdollinen suunnitteluprosessi on Rosegrenin ja Törrösen ehdottama kuviossa 2. Loimu (2002) taas ehdottaa suunnittelulle neljä vaihetta:

lähtökohta-analyysi, strateginen suunnittelu, vuoden toiminnan suunnittelu ja osavuoden toiminnan suunnittelu.



Kuvio 2. Suunnitteluprosessin vaiheet (Rosengren ja Törrönen 2013, 21)

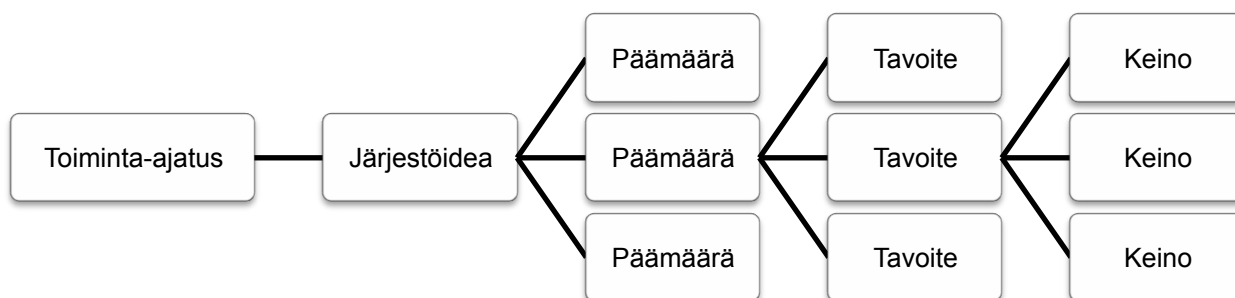
Kuviossa 2 suunnitteluprosessin ensimmäinen vaihe on nykytilan arviointi tai lähtökohta-analyysi. Siinä hallituksen kesken voidaan esittää kysymyksiä nykytilasta sekä tehdä tietynlaista SWOT-analyysia. Asiaa voi ajatella myös kategorioiden kautta: jäsenet, tuotteet ja palvelut, muut sidosryhmät, kilpailijat ja yhteiskunta. (Loimu 2002, 176-177; Rosengren ja Törrönen 2013, 21)

Nykytilan arvioinnin jälkeen siirrytään seuraavaan vaiheeseen, missä valitaan painopisteet ja tietyt alueet, mihin halutaan keskittyä tulevalla kaudella. Seuraavaksi mietitään näiden painopisteiden konkreettiset tavoitteet ja päätetään päämäärä mihin halutaan päästä. Tämän jälkeen mietitään, miten sinne päästään, eli millä toimenpiteillä ja millä toiminnalla. Vastuut toimenpiteiden toteuttamisesta jaetaan tässä vaiheessa hallituksen tai yhdistyksen jäsenille. Tässä suunnittelun vaiheessa mukaan tulee myös raha. Tulee miettiä, onko yhdistyksellä varaa haluttuihin toimenpiteisiin. (Rosengren ja Törrönen 2013, 21-22)

Toimintaa tulee miettiä myös miettiä strategisesti sekä mahdollisuuksia tunnistaessa että vaihtoehtojen arvioinnissa. Tavoitteiden täytyy olla yhteydessä yhdistyksen strategian kanssa ja kaikkien jäsenien tulee ymmärtää ne. Strategiaa täytyy myös analysoida tietyin väliajoin, jotta missio pysyy selvänä. Tällaiseen ajatteluun liittyy vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä riskien tunnistamista. Vaihtoehtoja arvioitaessa täytyy ajatella, sopiiko asia strategiaan, voiko yhdistys toteuttaa asian taloudellisesti ja

riittävätkö resurssit muuten sekä hyväksytäänkö asia koko yhteisössä. (Pellinen 2005, 79-81)

Näiden vaiheiden jälkeen toimintasuunnitelma on valmis - se kirjoitetaan puhtaaksi ja julkaistaan. Toimintaa ryhdytään toteuttamaan. Toteutunutta toimintaa kannattaa dokumentoida huolellisesti, jotta sitä voidaan arvioida sekä tulevaisuudessa parantaa. (Rosengren ja Törrönen 2013, 22)



Kuvio 3. Järjestötoiminnan suunnitteluhierarkia (Loimu 2002, 187)

Kuviosta 3 on esitetty miten suunnittelu toimii hierarkkisesti ja strategisesti järjestyksessä. Samalla siitä on helppo tarkistaa päämäärän toteutuminen. Jos kaikki tavoitteet on saavutettu, on päämäärä myös toteutunut. Kun taas kaikki päämäärät ovat toteutuneet, myös toiminta-ajatus on toteutunut ja yhdistys toteuttaa tarkoitustaan haluamallaan tavalla. Yhdistyksen toiminta-ajatus on kerrottu sen säännöissä ja se on sama kuin tarkoitus. Usein tämä on kuitenkin liian suppea strategiseen toiminta-ajatukseseen ja se kaipaa lisäyksiä. Loimu määrittelee toiminta-ajatuksen yhdistyksen ainutkertaiseksi tehtäväksi, joka antaa oikeutuksen sen olemassaololle (Loimu 2002, 177, 179, 187)

Päämäärää miettiessä voi käyttää apunaan arvojen pohdintaa. Päämäärät eivät ole toimintatapoja, vaan päämääriä, jotka kertovat mihin halutaan päästä. Päämäärästä seuraava askel on tavoitteen miettiminen. Tavoitteiden jälkeen mietitään keinot, millä ne saavutetaan. Yhdistyksen tarkoitus jaetaan siis konkreettisiksi toimintamuodoiksi. Näille toimintamuodoille tehdään tukimuodot budjetoinnin avulla. Niiden avulla kerätään varoja ja suunnitellaan taloudellista ohjausta. (Loimu 2002, 180-181, 183, 186; Patentti- ja rekisterihallitus 2013)

4.2 Talousarvio ja budjetointi

Talousarvio tehdään yleensä seuraavaa tilikautta varten ja se käsittää tuottojen, kulujen sekä rahoitustapahtumien arviot. Talousarvioista nähdään, miten toimintasuunnitelma on ajateltu rahoitettavan. Talousarvio on tärkeä apuväline, koska sen avulla voidaan suunnitella seuraavan vuoden jäsenmaksuja, haettavia tukia sekä nähdä muutenkin kaikki rahoitustarpeet. (Perälä ja Perälä 2006, 276) Perälän ja Perälän (2006) mukaan talousarvio käsittää tulosbudjetin sekä rahoitusbudjetin. Pellinen (2005) lisää tähän, että budjetoinnista tulisi ainakin selvittää se, mitä suunniteltu toiminta tarkoittaa kassavirtojen ja vuosituloksen kannalta. Loimu (2002) valittelee sitä, että talousarviot tehdään valitettavan usein aina edellisen vuoden tilinpäätöksen pohjalta eikä niissä huomioida riittävän hyvin seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa.



Kuvio 4. Perinteisen budjetoinnin prosessi (Åkerberg 2006, 31)

Kuviossa 4 on Åkerbergin (2006) kuvaama prosessi perinteisestä budjetoinnista. Åkerbergin tutkimusten mukaan, perinteinen budjetointiprosessi johtamisen välineenä on hieman vanhanaikainen ja jäykkä käytettynä näin. Budjetointiprosessin tulisi ottaa kaikki organisaation jäsenet mukaan sekä ajatella myös toimintaa eikä pelkästään rahamääräisiä summia. (Åkerberg 2006, 29-31) Tämä ajattelu sopii hyvin yhdistysten budjetointiprosessiin. Prosessi voi kulkea saman kaavan mukaan, jos muistaa ottaa ajatteluun yhdistyksen tarkoituksen.

Järvenpää, Partanen ja Tuomela (2001) ovat pohtineet samaa kuin Åkerberg. Heidän mielestään nykyisin yleisesti käytetty budjetointiprosessi on jäykkä, raskas sekä organisaation resursseja tuhlaava. Budjetoinnista ei saisi kuitenkaan luopua, mutta sitä tulisi kehittää, jotta siitä tulisi aito osa strategista ohjausjärjestelmää. Budjetoinnin ja strategian on liityttävä tiukasti yhteen ja budjettia tehtäessä yrityksen visio täytyy pitää kirkkaasti mielessä. (Järvenpää et al. 2001, 153, 166-167) Yhdistyksen kannalta

katsottuna budjetoinnin pitäisi liittyä siis tiukasti toimintasuunnitelmaan sekä ylipäättänsä yhdistyksen tavoitteeseen.

Tulosbudjetti kertoo yhdistyksen tuotoista ja kuluista sekä niiden muodostamasta tuloksesta. Yrityksessä tulosbudjetti toimii tietynlaisena lupauksena omistajille heidän sijoituksen tuotosta. Yhdistyksessä tulosbudjetti taas toimii taloudenhoidon suunnitelmana sekä antaa toimintaohjeita toimihenkilöille. Tulosbudjettia laatiessa tulot ja menot tulee arvioida realistisesti; tulot kannattaa mieluummin arvioida alakanttiin ja menot yläkanttiin. Tavoitteena tulosbudjetissa on päästä toimintasuunnitelmassa esitettyyn tavoitteeseen sekä saavuttaa mieluusti nollatulos. Mutta mikäli yhdistyksellä on lainojen lyhennyksiä tai suunnitteilla olevia investointeja, tulee tulosbudjetin olla ylijäämäinen. Tulosbudjetti esitetään yleensä tuloslaskelman muodossa ja se laaditaan vastuualueittain yhteisön tilikarttaa noudattaen. (Loimu 2002, 84; Pellinen 2005, 104; Perälä ja Perälä 2006, 277; Anttila et al. 2011)

Rahoitusbudjetti taas täydentää yhteisön arviota taloudesta ja toimii tietynlaisena etukäteislaskelmana. Se kertoo tulevaisuuden toimintaan ennakoimisesta eli mitä kassan yli- tai alijäämällä voidaan yrityksessä tehdä. Rahoitusbudjetissa arvioidaan tulevat kassavirrat sekä rahavarojen tulevaisuuden kehitys. Budjetti tulee aina saada tasapainoon. Mikäli sitä ei saada tasapainoon, niin vaikutus näkyy myös tuloslaskelmassa. Rahoitusbudjetilla voidaan huomioida myös yhteisön muut rahoitustapahtumat kuten kulut ja tuotot ja niiden muutokset. Voidaan suunnitella esimerkiksi investointeja tai sijoittamista sekä tarkkailla maksuvalmiutta. Rahoitusbudjetti voidaan laatia rahoituslaskelman muotoon, mistä lisää seuraavassa osiossa. (Pellinen 2005, 104; Perälä ja Perälä 2006, 278; Anttila et al. 2011)

4.3 Tilinpäätöksestä saatavat taloudellisen ohjaukset tiedot

Tilinpäätöksestä saatava taloudellinen informaatio on edellisen tilikauden tietoa, mutta sitä voi kuitenkin hyödyntää tulevaisuuteen tähtäävässä taloudellisessa ohjauksessa. Eri lukujen kehittymistä voi seurata ja vertailla eri vuosiin. Näin saa selville, mihin toimintoihin tulee seuraavana tilikautena panostaa ja mitkä asiat ovat jo halutulla tavalla. Sekä toimintasuunnitelma- että budjetointiprosessin viimeinen vaihe on seuranta, joten tilinpäätöksestä pystyy seuraamaan kehitystä ja parantamaan toimintaa tulevaisuudessa

mikäli on tarvetta. Yhdistysten saama julkinen rahoitus edellyttää, että sen toiminta ja talous raportoidaan avoimesti ja läpinäkyvästi (Perälä ja Perälä 2006, 285). Tässä tutkimuksessa keskitymme tilinpäätöksen osiin toimintakertomus ja rahoituslaskelma.

4.3.1 Toimintakertomus

Toimintakertomus on raportti yhdistyksen säännöissä mainitusta aatteellisesta toiminnasta ja sen toteutumisesta tilikautena. Samalla se on raportti toimintasuunnitelman toteutumisesta. Yrityksillä toimintakertomusta voidaan verrata vuosikertomukseen. Suurilla yhdistyksillä toimintakertomus on pakollinen osa tilinpäätöstä, mutta kirjanpitolainsäädäntö ei aseta sen sisällölle vaatimuksia tai rajoitteita. Siinä kerrotaan täydentävästi tilinpäätöksestä, talousarvion toteutumisesta ja syistä tiettyihin talousarviopoikkeamiin. (Anttila et al. 2011; Lydman et al. 2005, 36-37; Perälä et al. 2010, 139-140)

Toimintakertomus sisältää yhdistyksen toimintaan laajuuteen ja rakenteeseen nähden tasapuolisesti ja kattavasti tietoa yhdistyksen riskeistä, epävarmuustekijöistä, kehitykseen vaikuttavista tekijöistä sekä taloudesta. Toimintakertomuksen tulee myös sisältää keskeisimmät tunnusluvut, jotta talous, toiminta ja asema voidaan ymmärtää paremmin. Tunnuksiihin kuuluu myös muun muassa henkilöstömäärä sekä jäsenmäärä. Yrityksen vuosikertomuksen tavoin toimintakertomuksen tulee sisältää vielä merkittäviä tapahtumia tilikaudelta sekä arviota tulevasta kehityksestä ja tulevaisuuden tapahtumista. Ylipäättänsä toimintakertomuksen tulee olla yhtenäinen ja selkeä kokonaisuus. (Perälä et al. 2010, 141; Lydman et al. 2005, 37-38)

Toimintakertomus voi sisältää myös yhdistyksen erityisluonteen huomioon ottaen lisäinformaatiota toiminnasta ja taloudelta. Varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut olisi hyvä esittää toimialoittain. Samoin eri toimialojen järjestämät tapahtumat olisi hyvä esittää ja arvioida. Tilikauden taloudellista toimintaa olisi myös hyvä arvioida, esimerkiksi avustusten määrää, sekä näiden perusteella seuraavan vuoden talousarviota. Samoin tulisi kertoa lisätietoa mahdollisesta elinkeinotoiminnasta. Mikäli yhdistyksellä on jonkinmoista sijoitusta tai rahoitustoimintaa, tulisi näiden hoito ja riskitekijät luotella myös toimintakertomuksessa, koska sijoitusten tulisi tuottaa yhdistykselle varmaa, mutta pienimuotoista tuottoa. (Lydman et al. 2005, 40-41)

4.3.2 Rahoituslaskelma

Kirjanpitolain mukaan rahoituslaskelma on yksi osa yhtiön tilinpäätöstä, mutta yhdistyslain mukaan yhdistysten ei ole pakko sitä tehdä ellei yhdistys täytä ison yhdistyksen rajoja, jolloin rahoituslaskelma on pakollinen. Rahoituslaskelman tekeminen on kuitenkin suositeltavaa. Rahoituslaskelmassa mielenkiinto kohdistuu varojen asianmukaisuuteen sekä yhdistyksen säännöissä mainitun tarkoituksen mukaiseen käyttöön. Rahoituslaskelma antaa myös lisäinformaatiota yhdistyksen toiminnasta rahoituksen näkökulmasta eli mistä ja miten paljon yhdistys on saanut rahaa ja mihin ne on lopulta käytetty. (Lydman et al. 2005, 47; Perälä et al. 2010, 152)

Rahoituslaskelma koostuu kolmesta osasta: toiminnan rahavirrasta, investointien rahavirrasta ja rahoituksen rahavirrasta. Toiminnan rahavirta kulkee yleensä nimellä liiketoiminnan rahavirta, mutta kun yhdistys ei varsinaisesti harjoita liiketoimintaa on nimitys toiminnan rahavirta selkeämpi. Toiminnan rahavirta kertoo, missä määrin yhdistys on käyttänyt omia varojaan toimintaedellytysten täyttämiseen, investointeihinsa sekä lainojen takaisinmaksuun, niin ettei sen tarvitse turvautua lainaa. Toimintaan lasketaan varsinainen toiminta sekä yhdistyksen kaikki muu toiminta, esimerkiksi varainhankinta sekä yleisavustukset. Investointien rahavirta kuvaa yhdistyksen pitkällä aikavälillä mahdollisesta saatua rahavirtaa. Siinä luotellaan käyttö- ja sijoitusomaisuuden myyntitulo ja hankintamenot. Rahoituksen rahavirta kuvaa oman ja vieraan pääoman lisäykset ja vähennykset. (Lydman et al. 2005, 48-50; Perälä et al. 2010, 153-154)

4.4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecardin, eli suomeksi tasapainotetun tulokortin, kehittivät Kaplan ja Norton Harvardin yliopistossa vuonna 1992. Scorecard koostuu erilaisista sisäisistä ja ulkoisista tunnusluvuista, jotka ovat sekä taloudellisia että ei-taloudellisia. Mittarit ovat jaettu neljään kategoriaan: taloudellinen, asiakas, sisäinen liiketoimintaprosessi sekä oppiminen ja kasvu. Työkalua käyttämällä yritys tai jopa yhdistys pystyisi yhdistämään pitkän tähtäimen strategisen suunnittelun, tulevaisuuteen tähtäävän ajattelun sekä operatiivisen budjetointiprosessin. Näin Scorecard kertoo sekä strategian että valittujen tavoitteiden toteutumisesta. Tunnuslukujen avulla pystytään tunnistamaan asioiden syy-seuraus suhteet. Balanced Scorecardin käyttöprosessi on samanlainen kuin kuviossa 2 esitetty

suunnitteluprosessi. (Ikäheimo, Luonasmeri ja Walden 2005, 158-159; Järvenpää et al. 2001, 184, 186)

Greiling (2010) on tutkinut Balanced Scorecardin käyttöä saksalaisissa "non-profit" organisaatioissa. Yleensä yhdistysten suhteen Balanced Scorecard on tehty niin, että yhdistyksen tarkoitus laitetaan keskeisimmäksi, suorituskyvyn mittaaminen on korvattu lahjoittajien ja tukijoiden arvostamisella ja asiakasnäkökulma on vaihdettu lahjoittajiin, sponsoroijiin sekä avustajiin. Balanced Scorecard sisältää muutenkin sekä taloudellisia että ei taloudellisia mittareita, joten yhdistyksillä tämä on hyvä asia. Kuitenkin yhdistyksillä Balanced Scorecardin käyttö voi jossain tilanteissa olla hankalaa, koska eri rahoituslähteitä on niin monta sekä jäseniä voi olla paljon. Tutkimukseen osallistuneet yhdistykset pyrkivät pitämään mittaamisen kuitenkin yksinkertaisena ja helppona. Tutkimuksen mukaan Balanced Scorecardin käyttö kuitenkin auttaa yhdistyksiä saamaan selkeämmän tavoitteen sekä strategian tämän saavuttamiseen. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että yleensä yhdistysten strategiat eivät ole olleet selkeitä. Käyttö auttaa myös rahoituksen keinojen miettimisessä sekä jäsenten tyytyväisyyden mittaamisessa. (Greiling 2010, 535-536, 539, 541-542, 547)

Australiassa Kong (2007) on myös tutkinut Balanced Scorecardin käyttöä "non-profit" organisaatioissa. Hän tulee hieman eri tulokseen kuin Greiling eli hänen mielestään Balanced Scorecard ei olisi niin hyvä yhdistyksille, koska yhdistys on niin erilainen toiminnoiltaan kuin normaali yritys. Ensinnäkin yhdistyksessä edunsaajat ovat eri ihmisiä kuin rahoituksen antajat. Toiseksi yhdistyksessä on niin monta eri osapuolta tekemässä toimintaa, että syy-seuraus suhteet eivät ole yhtä selkeitä kuin normaalissa yrityksessä. Kolmanneksi Scorecardin neljä eri ulottuvuutta menee yhdistyksessä hieman lomittain. Neljänneksi yhdistyksen yksi hyvin tärkeä ominaisuus on vapaaehtoistyö ja sitä Balanced Scorecard ei huomioi ollenkaan. Kong tulee siis tulokseen, että Scorecardin käyttö vain sekoittaisi yhdistyksen normaalia taloudellista ohjausta. (Kong 2007, 723-724)

4.5 Taloudellisen pärjäämisen mittaaminen

Vaikka yhdistykset eivät ole tuloksestaan muille velvollisia kuin jäsenilleen, olisi niidenkin syytä miettiä taloudellista tilannettaan. Hyviä keinoja ovat edellä mainitut toimintasuunnitelman sekä taloussuunnitelman eli budjetoinnin tekeminen. Samoin

talouden yleistä tilannetta kannattaa seurata. Tässä osiossa käsitellään vielä muita keinoja, joilla voi seurata yhdistyksen taloudellista pärjäämistä.

Uudessa Seelannissa Cordery et al. (2012) ovat tutkineet urheiluseurojen menestymistä sekä taloudellista haavoittuvaisuutta. Normaali yritys mittaa taloudellista haavoittuvaisuutta konkurssimittareilla. Yrityksen tilanteessa siihen on sijoitettu rahaa ja ihmiset pelkäävät menettävänsä tulevaisuudessa saatavat kassavirrat. Yhdistyksen tilanteessa asia on toinen, koska yhdistys ei jaa omaisuuttaan pois jäsenilleen. Yhdistykselle ei voi mitata konkurssilukua siis samalla tavalla kuin yrityksille. Cordery et al. (2012) ovat tutkimuksessaan tutkineet kolmea erilaista keinoa mitata yhdistysten taloudellista haavoittuvaisuutta.

Ensimmäisessä mallissa riskeiksi tunnistettiin taloudellinen taantuma sekä yhdistyksen tärkeän rahoitusvirran poistuminen. Todettiin, että yhdistyksen ei kannata tukeutua vain yhteen suureen rahoituslähteeseen, koska riski kasvaa tällöin. Samoin huomattiin, että pieni oman pääoman määrä johtaisi pienempiin tuloihin, joka on myös tulevaisuudessa riskitekijä. Toisessa mallissa tutkittiin nettopääoman vaikutusta konkurssiriskiin. Siinä todettiin että, mitä pienempi on lainojen ja koko pääoman suhde, sitä paremmin yhdistys toi tulevaisuudessa saada lainaa ja näin toteuttaa tarkoitustaan paremmin. Kolmannessa mallissa taas huomattiin, että mitä isompi yhdistys on, mitä paremmat kasvumahdollisuudet sillä on ja mitä paremmalla alueella yhdistys toimii, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on pysyä taloudellisesti vakaana. Tutkimuksessa mainittiin myös tunnusluku, että jos yhdistyksen kumulatiivinen tulos on neljä vuotta peräkkäin negatiivinen, on sillä konkurssiriski. (Cordery et al. 2012)

5 EMPIIRISET TULOKSET JA NIIDEN TULKINTA

Tässä osiossa käsitellään urheiluseuran haastattelun tulokset kolmessa osa-alueessa: yleishyödyllinen urheiluseura, urheiluseuran rahoituksen keinot ja varainhankinta sekä urheiluseuran taloudellinen ohjaus ja –suunnittelu. Tulokset osiossa kerrotaan, mitä haasteltavat kertoivat urheiluseuran taloudenhoidosta ja varainhankinnasta. Tulokset osiossa kaikki kommentit ovat haastateltavilta saatuja ja joihinkin kommentteihin on lisätty teoria heti tässä osiossa. Kaikki urheiluseuraa koskevat asiat ovat kuitenkin haastateltavilta saatuja eikä omia pohdintoja. Tämän jälkeen tulosten tulkinta osiossa on tuloksista omaa analysointia sekä tuloksia on yhdistetty lisää teorian kanssa.

5.1 Haastattelun tulokset

Haastattelu urheiluseurasta toteutettiin kahden hengen ryhmähaastatteluna ja teemaan johdattelevat kysymykset oli tehty valmiiksi ja lähetty heille valmiiksi sähköpostilla. Tavoitteena oli saada aikaiseksi enemmänkin vapaamuotoinen keskustelu kuin strukturoitu haastattelu. Haastattelussa oli sekä puolistrukturoidun että teemahaastattelun piirteitä. Kysymykset oli laadittu valmiiksi, mutta ne olivat hyvin avoimia ja niistä syntyi paljon lisää keskustelua. Kaikki halutut teemat käytiin läpi. Kysymykset ovat nähtävillä liitteestä 1. Tämä ryhmähaastattelu nauhoitettiin ja haastateltavina olivat urheiluseuran varapuheenjohtaja sekä kehityspäällikkö. Haastateltavat olivat jo ennestään tuttuja, joten keskustelu oli sujuvan rentoa. Haastattelussa tuli selville yhteisöstä paljon tietoa, vaikka tiettyyn asiaan tähtäävää kysymystä ei olisi esitetty. (Eskola ja Suoranta 2000, 86, 94-97)

Samat kysymykset lähetettiin, mutta vain taloudellinen ohjaus ja –suunnittelu osio, urheiluseuran taloudenhoitajalle sähköpostilla ja hän vastasi niihin sähköpostilla. Näin saatiin lisää tietoa juuri taloudelliseen ohjaukseen taloudenhoitajan näkökulmasta. Ryhmähaastattelussa olleet henkilöt olivat enemmänkin tietoisia yhdistyksen toiminnasta kuin itse taloudesta.

5.1.1 Yleishyödyllinen urheiluseura

Urheiluseura on yleishyödyllinen yhteisö ja toimii kaikkien yhdistyksen sääntöjen alaisena. Seuran tavoitteena on sen toimintasääntöjen mukaan ylläpitää ja edistää tätä urheilua ja

antaa kaikille mahdollisuus harrastaa lajiin liittyvää kunto- ja terveysliikuntaa, kilpa- ja huippu-urheilua tai liikuntaan liittyvää yhdistystoimintaa. Urheiluseuran säännöt muuten ovat normaalit yhdistyksen säännöt. Toiminta ja samalla taloudenhoito ja budjetointi on jaettu seuran valiokuntien mukaan, joita ovat valmennustoiminta, junioritoiminta, kilpailutoiminta, liigatoiminta, harrastustoiminta, varainhankinta sekä yleisesti hallinto ja viestintä toiminnot. Haastattelemani urheiluseura on perustettu 1970-luvulla ja siinä on jäseniä noin 350. Urheiluseuran tilikausi on sama kuin pelikausi eli heinäkuusta kesäkuuhun. Urheiluseura kuuluu oman lajinsa lajiliittoon.

Urheiluseura täyttää aatteellisen yhdistyksen määritelmät ja se on rekisteröity Yhdistysrekisteriin. Seurassa on enemmän kuin kolme jäsentä ja sen toiminta on ajateltu jatkuvaksi. Seuran säännöissä on mainittu sen aatteellinen tarkoitus, joka ei ole taloudellista laatua. Toiminnalla edistetään harrastusta ja lajia ja raha on toiminnassa vain väline, kuten taulukossa 1 todettiin. Yhdistyksen toimintaprosessi on samanlainen kuin kuvassa 1 – ensin hankitaan varallisuutta, sitten käytetään tätä varallisuutta, jotta saadaan aikaan toimintaa. Urheiluseura noudattaa yhdistyslakia, mutta ei tarvitse toimintaansa erillistä lupaa.

5.1.2 Urheiluseuran rahoituksen keinot ja varainhankinta

Haastatellun urheiluseuran varainhankinta yleisesti on hyvin monipuolista ja eri lähteitä käytetään monipuolisesti. Urheiluseuralle tärkeä ja rahallisesti suurin tulo-osuus tulee valmennustoiminnan, nimenomaan junioritoiminnan, maksuista. Muita tuloja varsinaisesta toiminnasta saadaan leireistä, harrastustoiminnasta sekä kilpailuista, mutta ne voivat mennä budjetoinnin suhteen myös miinuksien puolelle tai sitten nollatulokseen.

Urheiluseurassa vapaaehtoistyön määrä on merkittävää, mutta kehityspäällikön mukaan toiminta on enemmän siirtymässä ammattimaisemmaksi. Kehityspäällikkö jatkaa, että valmentajille maksetaan palkkaa, mutta tietyt tapahtumat pyörivät vapaaehtoistoiminnalla. Jos näistä toiminnoista joutuisi maksamaan palkkaa, niin toimintoja täytyisi karsia, koska talous ei kestäisi.

Jäsenmaksut ovat urheiluseuralle yksi tärkeimmistä rahoituksen keinoista, mutta tämä osuus ei ole tuloista suurin. Kehityspäällikkö kommentoi, ettei laske jäsenmaksuja

suoranaisesti varanhankinnaksi, koska jäsenmaksun maksaminen on edellytys yhdistyksen jäsenyydelle. Urheiluseuran hallituksen kokouksessa ehdotetaan jäsenmaksun suuruus ja samalla nähdään uuden vuoden budjetista, voidaanko jatkaa samalla maksulla, vai pitääkö maksua korottaa tai laskea. Lähtökohtaisesti halutaan pitää jäsenmaksu suhteellisen alhaisena, koska jäsenet halutaan säilyttää.

Urheiluseura ei saa merkittäviä lahjoituksia ainakaan seuran ulkopuolisilta. Joitakin tapauksia on, jossa seuran jäsen lahjoittaa rahaa, mutta niitä on vain muutamia vuodessa, eivätkä ne ole taloudellisesti merkittäviä. Jos lahjoituksia on, niin ne ovat ihan satunnaisia eikä niistä pidetä kummallisempaa rekisteriä.

Yritysyhteistyötä urheiluseurassa on suhteellisen paljon. Kehityspäällikön ja varapuheenjohtajan mukaan, näissä näkyvät suhdanteet ja taloudellinen tilanne vahvasti, koska yrityksillä ei ole ylimääräistä rahaa sponsoroida yhdistyksiä. Yhteistyökumppanit ovat tällä hetkellä todella tiukassa kehityspäällikön mukaan. Yhteistyökumppanit saavat näkyvyyttä banderolleissa, seuran julkaisuissa, seuran verkkareissa ja paidoissa sekä tietyissä kilpailuissa. Varapuheenjohtaja mainitsee, että yrityksille on tärkeää saada sponsoroinnistaan näkyvyyttä tai jotain, joka oikeasti edistää firman menestystä ja liikevaihtoa. Tähän auttaa se, että urheilulaji saa näkyvyyttä mediassa, mitä on tämän lajin parissa nähtävissä nousevassa määrin. Samoin kasvavat katsojamäärät nostavat sponsoreiden määrää. Lajin suosio, todellinen näkyvyys ja sponsoreiden saanti kulkevat ehdottomasti käsi kädessä varapuheenjohtajan mukaan. Varapuheenjohtajan mukaan sponsoroiijat haluavat tukea sellaista seuraa, jossa on hyvä vapaaehtoistyö. Se tekee hyvän seuran ja hyvää seuraa on yritysten mielestä hyvä tukea.

Myyjäiset, arpajaiset ja keräykset eivät ole haastatellulle urheiluseuralle taloudellisesti merkittäviä. Kilpailujen yhteydessä järjestetään yleensä arpajaiset osana tapahtuman sisältöä. Ne ovat enemmän junioreiden iloksi järjestettyjä kuin rahankeruuseen tähtääviä. Myyjäisiä ei ole pidetty eikä erityisiä keräyksiä. Arpajaiset ovat siis pieniä, joten niihin ei tarvita lupaa. Keräyksiä ei ole järjestetty, koska niihin täytyy hankkia lupa, mikä on urheiluseuran mielestä hieman hankalaa ja rahaa saa helpommin muualtakin.

Avustukset ovat urheiluseuralle hyvin merkittäviä. Kaupungilta tulee merkittävät avustukset, mutta itse liitolta ei tule rahaa vaan sinne menee rahaa. Liitolle seura maksaa

tietyin osan jokaisen jäsenen jäsenmaksusta. Liitto kuitenkin tukee välillisesti huippupelaajia ja ottaa heistä vastuun rahallisesti. Liiton ja urheiluseuran välinen malli seuraa osittain teoriaosuudessa esitettyä Vuokon (2010) mallia, missä urheiluseura maksaa liitolle jonkin osan jäsenmaksusta. Urheiluseuran tapauksessa liitolta ei kuitenkaan tule rahaa urheiluseuralle päin. Kaupungilta tulevat avustukset ovat taas hyvin merkittäviä. Perusavustusta toiminnalle saavat kaikki kaupungissa toimivat urheiluseurat. Samoin urheiluseura hakee tilavuokra-avustusta, joka on myös hyvin merkittävää. Tätä se saa, koska urheilutilat ovat yksityisiä eivätkä kunnan omistamia.

Rahoitus- ja sijoitustoiminta urheiluseuralla on pienimuotoista. Yhdessä rahastossa on sijoitettuna rahaa. Tämä raha on sijoitettu niiltä vuosilta, kun on tehty hieman voittoa. Varapuheenjohtaja mainitsee, että seuran strategiaan kuuluu se, että varaudutaan tulevaisuudessa ehkä tapahtuvaan tilanteeseen, jossa tarvitaan rahaa. Pahin uhka seuralla on tämänhetkisten tilojen menettäminen. Urheiluseura osti myös osakkeita toiseen tilaan ja näiden on ajateltu tuovan myös myyntivoittoa, jos seura tarvitsee uudet tilat tulevaisuudessa. Molemmat haastateltavat kommentoivat, että nämä toiminnot ovat molemmat pitkäaikaisia rahoituksen keinoja ja niillä varaudutaan tulevaan. Urheiluseura tekee siis pienimuotoisia, varmoja, omaisuutta turvaavia ja tulevaisuuteen varautuvia sijoituksia, jollaista yhdistysten todettiin tekevän teoriaosuudessa.

Haastateltavat kuvaavat tämän hetkistä taloudellista tilannetta ”ei nyt kuitenkaan surkeaksi”. Urheiluseuran saamat avustukset kaupungilta ovat hiukan nousseet ja haastateltavat ovat huomanneet, että urheilua tuetaan tällä hetkellä mieluusti. Varapuheenjohtajan mukaan hyvä tapa yhteiskunnalta olisi jakaa vain yhdistyksille rahaa, ilman mitään odotuksia tuloksesta tai toiminnasta. Toiminnan raportointi on hänen mielestään turhaa. Kaupunki katsoo tietyt yhdistyksen tunnusluvut ja jakaa rahaa sen mukaan, ilman mitään raportointivelvollisuutta. Esimerkiksi Verbruggen et al. (2011) tutkimuksen mukaan yhdistysten raportointivelvollisuus on kuitenkin kireämpi kuin ennen.

Urheiluseura näkee haasteiksi varainhankinnassa ensinnäkin jäsenmaksun suuruuden. Se on pyritty pitämään kutakuinkin samana, etteivät jäsenet kaikkoaisi. Valmennusmaksujakin täytyy nostaa vain maltillisesti, ettei valmennusryhmissä synny joukkopakoa. Valmennusmaksuja täytyy kuitenkin aina hiukan nostaa, koska valmentajien palkat nousevat ja tilojen kustannukset nousevat. Urheiluseurassa huomataan inflaation vaikutus.

Suurin haaste tällä hetkellä on kuitenkin se, kuinka jaksaa ”metsästää” sponsoreita ja saada heiltä rahoitusta.

Varapuheenjohtaja kiteyttää urheiluseuran varanhankinnan siihen, että jos ei ole junioreita niin ei ole sponsoreita tai yhteiskunnan tukea eikä oikeastaan muutakaan. Samoin liiton tuki loppuu. Juniorit ovat terveen urheiluyhdistyksen kasvun ja vakaan taloudellisen toiminnan takana.

5.1.3 Urheiluseuran taloudellinen ohjaus ja –suunnittelu

Urheiluseura on yhdistys, joten se tähtää nollatulokseen. Haastatellulle urheiluseuralle joinakin vuosina tulee voittoa ja toisina taas tappiota. Urheiluseura ei tähtää siihen, että he tekisivät positiivista tulosta, mutta tulos saisi mieluummin olla positiivinen kuin negatiivinen. Taloudellinen tilanne ei siis vaikuta urheiluseuran tulokseen hirvittävästi. Viime vuonna urheiluseuran hallitus piti vielä erityisen strategiapalaverin, missä mietittiin kunnolla ja monelta kantilta urheiluseuran visiota, mahdollisuuksia ja uhkia. Strateginen toiminta mietittiin juuri viiden vuoden tähtäimellä.

Mahdollisesti saatua voittorahaa voidaan haastateltavien mukaan aina sijoittaa tulevan varalle. Varapuheenjohtajan mukaan viesti kaupungilta on ollut se, että mieluummin avustetaan yhdistyksiä joiden tulos on positiivinen. Ei niin, että vain ”surkimukset” saavat avustusta. Positiivinen tulos nähtävästi kertoo seuran vahvasta taloudesta, elinvoimasta ja hyvästä tulevaisuudennäkymästä. Tällaista kaupunki nähtävästi haluaa tukea. Voitollinen tulos on siis urheiluseuralle hyvä asia. Seuran toiminnalla on kuitenkin saavutettu tarkoitus mahdollisimman hyvin. Taloudellinen tavoite varapuheenjohtajan mukaan on mieluummin hieman positiivinen tulos kuin negatiivinen. Takaraivossa on visio koko ajan siitä, mitä tiloille käy ja joudutaanko vaihtamaan tilaa. Vision miettiminen toiminnassa koko ajan osoittaa myös strategista ajattelua. Jos tilikausi näyttää menevän pahasti tappiolliseksi, tehdään korjaavat toimenpiteet jo tilikauden kuluessa. Tavoite on pitää seuran talous kunnossa ja hallinnassa, niin että pystytään toteuttamaan ne asiat, mitä on suunniteltu, vaikka pieniä muutoksia tulisi. Seuran hallitus on sitoutunut taloudellisen tavoitteen saavuttamiseen ja siihen päästään hyvin.

Vapaaehtoistyön määrä taloudellisessa suunnittelussa ei ole urheiluseurassa ongelma. Kysymys on vain, kuinka paljon tapahtumia voidaan ja halutaan järjestää. Tilojen kanssa aiheutuvan uhkan lisäksi varapuheenjohtaja mainitsee palkatun henkilökunnan kanssa aiheutuvan uhkan. Hallintoa pyörittävät henkilöt ja valmentajat ovat töissä koko ajan viikon ympäri. Taloudellista ja toiminnallista reagointia täytyy tapahtua koko ajan ja kustannuksia syntyy hyvin nopeasti ja paljon, jos toimintaan ei reagoida. Enää ei ole paluuta siihen, että toiminta olisi vapaaehtoistyötä vaan toimintaan tarvitsisi palkattuja henkilöitä.

Toimintasuunnitelman prosessi toimii urheiluseurassa samalla tapaa kuin kuviossa 2. Prosessi pätee sekä tapahtumien että taloudellisen suunnittelun osalta. Uudet tapahtumat mietitään rahoituksen kannalta ennen toteuttamista ja kauden jälkeen katsotaan, olivatko ne taloudellisesti kannattavia ja mitä jäsenet toiminnasta pitivät. Sitten mietitään, nostetaanko toiminnan hintaa tai jatketaanko toimintaa tulevaisuudessa miten. Toimintojen ei ole tarkoitus tuottaa voittoa vaan toteuttaa sitä tarkoitusta, mihin ne on perustettu. Toimintasuunnitelma perustuu hyvin toiminta-ajatukseen ja urheiluseuran aatteeseen. Urheiluseuran toimintasuunnitelma auttaa seuraa edistämään sen perustarkoitusta sekä näkemään raha- ja resurssitarpeen.

Toimintasuunnitelmasta tehtävä toimintakertomus johtaa seuraavan vuoden taloudelliseen ajatteluun. Erityisesti toimintakertomuksesta johdettu tapahtumakalenteri johtaa taloudelliseen ajatteluun. Seurassa on vielä erikseen valmennuskalenteri. Tapahtumakalenteri pohjautuu aina edelliseen vuoteen. Tapahtumakalenterin pohjalta lähdetään hinnoittelemaan tapahtumia ja valmennuksia, kun tiedetään kustannukset valmentajista ja tiloista. Tämän kaiken pohjalta ruvetaan tekemään budjettia. Itse toimintakertomus on koko edellisen kauden yhteenveto ja sisältää todella paljon informaatiota seurasta. Toimintakertomukseen kootaan paljon tietoa jäsenmääristä, juniorijäsenistä, kilpailumenestyksestä, harrastustoiminnasta, sponsoritoiminnasta ja hallituksen jäsenistä.

Toimintasuunnitelmasta ja -kertomuksesta johdetaan urheiluseuran budjetti. Budjetti on jaettu valiokunnittain ja sitä seurataan raadollisesti vuoden ympäri. Budjetti on tehty tuloslaskelman muotoon ja siinä pyritään savuttamaan aina nollatulot. Budjetissa on vertailuarvoina kahden edellisen vuoden toteutuneet arvot, joten edellisvuosien

tilinpäätöksiä käytetään budjetoinnissa hyväksi. Edellisvuosien tilinpäätöksiä käytetään todella paljon hyödyksi budjetoinnin tekemisessä.

Budjettia seurataan hallituksessa tiiviisti ja erityisesti neljä kertaa vuodessa. Tällöin taloudenhoitaja tekee tämän hetkisen budjetoinnin tilanteen. Tulosbudjetti laaditaan vuosikokousta varten, mutta sen suunnittelu alkaa jo aikaisemmin, koska toiminta suunnitellaan jo ennen seuraavaa kautta. Budjettiriihessä tiedetään tietyt budjetissa olevat selvät erät ja tietyt erät, esimerkiksi jäsenmaksutulot, voidaan olettaa tietyn suuruisiksi kokemuksen avulla. Urheiluseuran kehityspäällikkö on niin sisällä toiminnassa, että hän ymmärtää budjetissa olevat luvut pienen katselun jälkeen ja ei tarvitse niihin selitystä. Samoin hän osaa kertoa hallitukselle, mitä tuloja on vielä tulossa, esimerkiksi avustuksia. Samalla hän osaa sanoa, onko seura hyvässä vai huonossa kunnossa budjetoinnin suhteen. Kuitenkin kehityspäällikkö sanoo, että tämä kaikki on aika ”mututuntumalla”, mikä välillä hirvittää. Kuitenkin tietyt kaavat ja tiedot ovat hallituksen jäsenten päässä, koska he ovat olleet hallituksessa ja toiminnassa niin kauan mukana.

Urheiluseura ei käytä rahoituslaskelmaa tai rahoitusbudjettia. Kehityspäällikkö kommentoi, että välillä on hetkiä, jolloin rahan riittäminen pelottaa. Kassavirran riittävyyden puolesta ei kuitenkaan ole huolta ja pankkitileillä on aina rahaa, joten rahan loppuminen ei sinänsä pelota. Kuitenkin se asia, nähdäänkö aina, että seura on siinä pisteessä, kun se haluaa olla, on kehityspäällikön mukaan hieman ”lapsenkengissä”.

Mitään tunnuslukuja ei urheiluseurassa ole käytössä tai niitä ei seurata. Hallitus seuraa erityisesti tulosbudjettia ja tulo- sekä kulupuolen pysymistä budjetin kanssa samassa linjassa. Taloudenhoitaja kommentoi, että tulosbudjetin avulla ”pysytään ajan tasalla siitä, että toiminta on suunnitelman mukainen ja kulut ovat linjassa tuloihin”. Lisäksi urheiluseurassa seurataan seuran jäsenmäärää ja sen kehittymistä.

Urheiluseuraa on haastateltavien mukaan saanut viedä rauhallisin mielin eteenpäin, koska toiminta ja sitä kautta talous ovat niin rutinoituneita ja omin avuin toimivia. Avustukset eivät yhtäkkiä loppu ja jäsenet eivät yhtäkkiä katoa. Menot ovat myös vakiintuneet. Aikaisempien vuosien toimintaa arvioidaan jatkuvasti. Varapuheenjohtaja käyttää jopa yritysmaisia termejä, että seura on tunnettu ”brändi” ja valmennusryhmät on ”tuotteistettu” ja niillä on omat asiakasryhmät. Hinnoittelusta ei ole saatu negatiivista palautetta, joka tarkoittaa, että

asiakaskunta on niihin tyytyväistä. Varapuheenjohtajan mukaan tärkeätä on tasainen talouden seuranta, koska inflaatiota on koko ajan. Kehityspäällikkö kiteyttää taloudellisen toiminnan näin: ”juna puksuttaa tasaiseen tahtiin eteenpäin”.

5.2 Tulosten tulkinta

Haastattelemani urheiluseura on todella hyvä esimerkki yleishyödyllisestä yhdistyksestä, jolla on selkeä aatteellinen tavoite. Se myös selkeästi tähtää nollatulokseen sekä tavoitteensa täydelliseen saavuttamiseen. Nollatulokseen pääseminen yleensä toteutuu ja urheiluseurassa syntyykin mieluummin voittoa kuin tappiota. Urheiluseura ei siis tee hirveitä tappioita, niin kuin Wickerin et al. (2012) sekä Taylor et al. (2009) tutkimuksissa oli usealle urheiluseuralle käynyt. Mutta voiton syntyminen herättää kuitenkin kysymyksen, onko urheiluseuran tavoite saavutettu täydellisellä tavalla. Periaatteessa kaikki saatu raha täytyisi käyttää tavoitteen saavuttamiseen, joten jos varallisuutta jää yli, niin tavoitteen olisi voinut saavuttaa vieläkin paremmin. Haastattelemani urheiluseura käytti kuitenkin saadut voittorahat sijoittamiseen ja hallituksella oli selkeä strategia sijoittamisen taustalla. Sijoittamisella tähdättiin siihen, että tulevaisuudessa toiminta olisi vieläkin tehokkaampaan, joten tulevaisuudessa urheiluseuran tavoite voitaisiin saavuttaa vielä paremmin.

Haastatellulla urheiluseuralla on vapaaehtoistyötä, mutta haastateltavat kommentoivat, että työ on menossa enemmän palkattuun työhön päin, joten voidaan todeta, että työ on menossa enemmän yritysmäiseksi. Kuitenkin urheiluseuralle vapaaehtoistyö on jokseenkin tärkeää esimerkiksi tapahtumien järjestämisessä. Wicker ja Breuer (2011) totesivat tutkimuksessaan myös, että urheiluseuroille vapaaehtoistyö on tärkeä osa henkilöresursseja. Vapaaehtoistyön määrä liittyy myös siihen, kuinka urheiluseurat saavat sponsoreita. Kun on paljon vapaaehtoistyötä, niin se näyttää ulospäin siltä, että seuralla menee taloudellisesti hyvin. Tällöin sponsoreiden määrä lisääntyy.

Haastateltu urheiluseura käyttää monta rahoituksen keinoa samaan aikaan, niin kuin Wicker et al. (2012) sekä Verbruggen et al. (2011) tutkimuksissaan ovat todenneet. Muutenkin tällainen asia on hyvin oletettavaa. Samoin oletettavaa oli se, että urheiluseura joutuu turvautumaan varainhankintaan, koska varsinaisesta toiminnasta se ei saisi tarpeeksi tuloja kattamaan kaikkia kulujaan. Tämä on yhtäläistä Wickerin ja Breuerin (2011) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin, ettei urheiluseurat yleensä saa varsinaisella

toiminnallaan tarpeeksi tuloja, vaan menoja syntyy enemmän kuin tuloja. Tällöin joudutaan turvautumaan varainhankintaan ja eri rahoituksen keinoihin.

Haastatellun urheiluseuran tärkein rahoituksen keino on jäsenmaksut, joka oli yhtäläinen teorian kanssa. Jäsenmaksujen tärkeyden mainitsivat tutkimuksissaan Wicker ja Breuer (2011) ja Taylor et al. (2009) sekä Perälä ja Perälä (2006) mainitsivat, että jäsenmaksut ovat yhdistyksen pääasiallinen rahoituslähde. Tämä tutkimus osoitti, että urheiluseuralle jäsenmaksut ovat aika lailla varma ja vuodesta toiseen muuttumaton varainhankintakeino. Urheilu tekee ihmisille hyvän mielen ja on vapaa-ajan harrastus, joten jäsenmaksu maksetaan mielellään vuodesta toiseen vaikka muuten elämässä olisikin taloudellisesti vaikeaa. Pieni jäsenmaksun nostokaan ei yleensä haittaa, koska urheiluseuraan kasvaa tietty suhde, että sitä haluaa tukea ja kannustaa samalla kuin saa jäsenedut ja hyvän olon tunteen itse urheilusta. Nämä kaikki viittaavat Loimun (2002) tutkimukseen, missä hän mainitsee, että jäsenmaksun suuruutta on vaikea muuttaa. Samoin nämä huomiot ovat yhtäläisiä Taylor et al. (2009) tutkimuksen kanssa, että jäsenten määrä on joskus vaikea säilyttää, koska ei tiedetä tarkkaan, miten jäsenet reagoivat jäsenmaksun muutokseen.

Haastattelemani urheiluseuralle tärkeä tulonlähde on myös varsinaisesta toiminnasta saatavat tulot ja niistä erityisesti valmennustoiminnasta saatavat tulot. Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska valmennustoiminta on urheiluseuran yksi päätarkoitus, joten sekä sen tuotot että kulut ovat suuria. Seuraava tärkeä rahoituksen keino urheiluseuroille on avustukset sekä yleiseen toimintaan että urheilutiloihin. Avustusten tärkeys todettiin myös teoriaosuudessa, mutta yleisesti niiden todettiin tutkimuksissa olevan laskussa. Mutta haastattelemani urheiluseura totesi kuitenkin, että avustukset ovat heidän kohdallaan pikemminkin nousussa. Tämä johtuu lajin suosion sekä lajin saaman media ajan kasvamisesta. Lajin suosion kasvun sekä lajin saaman media-ajan kasvun korrelaation avustusten kanssa olivat huomanneet Berrett ja Slack (2001) tutkimuksessaan. Nämä samat asiat korreloivat myös yritysyhteistyökumppaneiden määrään. Sponsoreiden saanti ja siitä saatava varainhankinta oli haastatellulle urheiluseuralle myös tärkeä tulonlähde. Yritysyhteistyön tärkeys sopii yhteen Vierroksen, Kallion ja Pöyhösen (2010) teorian kanssa. Yritysyhteistyöhön vaikuttaa kuitenkin paljon tämänhetkinen huono taloudellinen tilanne ja niiden saaminen on vaikeaa, jonka olivat huomanneet myös Taylor et al. (2009) tutkimuksessaan.

Haastatellulle urheiluseuralle tärkeitä tulonlähteitä eivät olleet lahjoitukset, keräykset, arpajaiset tai myyjäiset. Urheiluseura ei myöskään huomannut mitään korrelaatiota menestymisensä ja lahjoitusten määrän kanssa, kuten Wicker et al. (2012) tutkimus kertoi. Urheiluseura on kuitenkin samaa mieltä Moonin ja Azazin (2013) tutkimuksen kanssa, että lahjoittajista on vaikea saada tietoa, lahjoitukset ovat satunnaisia ja niitä on yleensä vain muutama vuodessa. Nämä ovat hyvin selkeitä havaintoja, kun ottaa huomioon urheiluseuran varsinaisen tarkoituksen ja ajattelee siihen sopivat varainhankintakeinot, joita nämä eivät ole.

Haastateltu urheiluseura ei kokenut tämänhetkistä taloudellista tilannetta mitenkään liian vaikeaksi rahoituksen keinojen kannalta. Tämä ei sopinut ihan yhteen teorian kanssa, koska monissa tutkimuksissa oli löydetty monia haasteita tällaisesta taloudellisesta tilanteesta, mikä tällä hetkellä on. Esimerkiksi Taylor et al. (2009) tutkimus osoitti myös, että urheiluseurojen haasteita ovat nousevat kustannukset sekä kunnollisten tilojen saanti ja säilyttäminen. Nämä ongelmat urheiluseurassa kyllä huomattiin ja ne oli ratkaistu esimerkiksi jäsenmaksua tai valmennusmaksuja maltillisesti nostamalla.

Niin kuin Pellinen (2005) teoriassaan sanoo, on myös yhdistyksillä taloudellisia tavoitteita ja samoin haastatellulla urheiluseuralalla. Rahoituksen keinoja pohdittiin haastattelemassani urheiluseurassa taloudellisen ohjauksen avulla, niin kuin niitä pitäisikin. Taloudellisen ohjauksen tärkeimmät työkalut urheiluseurassa olivat toimintasuunnitelma sekä tulosbudjetti. Taloudellinen suunnittelu oli hyvin samanlaista kuin yrityksillä, mutta tähdäten voiton tavoittelun sijaan nollatulokseen sekä tavoitteen saavuttamiseen. Toimintasuunnitelmaan otettiin hyvin vahvasti mukaan urheiluseuran strategia ja tavoite. Näin suunniteltiin myös tulevaisuutta, mutta arvioitiin myös mennyttä toimintaa. Urheiluseurassa oli mietitty myös strategiaa pidemmällä tähtäimellä ja strategian mukana oleminen näkyi kaikessa taloudellisessa suunnittelussa. Tämä on yhdistyksille tärkeää, koska niiden kuuluisi saavuttaa tavoitteensa mahdollisimman hyvin. Siihen täytyy olla hyvä strategia, joka pidetään mielessä koko ajan.

Greiling (2010) väitti tutkimuksessaan, ettei yhdistysten strategia olisi aina loppuun asti mietitty. Samoin Loimu (2002) väitti teoriassa, etteivät yhdistykset mieti tarpeeksi nykytilannetta eivätkä tulevaa toimintaa. Tässä urheiluseurassa strategiaan on ainakin ajateltu ja se kulkee toiminnassa hyvin mukana. Urheiluseuran strategiasta oli pidetty vielä

erillinen kokous viime vuonna. Urheiluseuran budjetissa strategia on yksi osa, samalla tavalla kuin kuviossa 4. Samoin kuin suunnitteluprosessissa (kuvio 2.), ensiksi täytyy miettiä yhteisön nykytilanne ja lähtökohta.

Urheiluseuralle toinen tärkeä taloudellisen ohjauksen keino on tulosbudjetin tekeminen. Vaikka perinteisen budjetoinnin tekeminen on iso urakka ja hieman raskas, niin se toimii urheiluseurassa todella hyvin ja antaa taloudesta kaiken tarvittavan informaation. Urheiluseura käyttää budjettia hyvin apuvälineenä, jolla suunnitellaan rahoitustarvetta. Itse budjettiprosessi toimii urheiluseurassa samalla tapaa kuin kuviossa 4. Budjetointi aloitetaan visiosta ja tavoitteesta ja siinä huomioidaan yhdistyksen strategia. Tulosbudjetti kiinnittyy hyvin toimintasuunnitelmaan ja samalla strategiaan sekä urheiluseuran tavoitteeseen. Loimu (2002) väittää, etteivät yhdistykset huomioisi riittävän hyvin budjetissaan seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa tai että edellisten vuosien tilinpäätöksiin nojaututtaisiin liikaa. Tämän väitteen urheiluseura selkeästi kumoaa, koska urheiluseura hyödyntää toimintasuunnitelmaa budjetin laatimisessa sekä käyttää budjetin tekemisessä edellisten vuosien tilinpäätöksiä. Tulosbudjetin tavoite on saavuttaa nollatulos ja tämän tavoitteen onnistumista tarkkaillaan koko ajan. Budjetin seuranta ja toteuttaminen perustuu urheiluseurassa pitkälti tieto-taitoon. Tietyt erät voidaan pitkälti olettaa, koska asioista on niin pitkä kokemus. Tämä helpottaa nollatulokseen pääsemistä, joka haastattelemani urheiluseurassa ei ollut mikään ongelma. Haastattelussa kävi myös ilmi, että urheiluseuran taloudenhoito on hyvin paljon ihmisten omaa järjen käyttöä eikä niinkään paperilla olevien numeroiden katsomista.

Muita taloudellisen ohjauksen keinoja, joita haastattelemani urheiluseura voisi harkita, ovat rahoituslaskelman ja rahoitusbudjetin käyttö sekä mahdollisesti Balanced Scorecardin käyttö. Rahoituslaskelmasta ja -budjetista näkisi helposti rahojen riittävyyden joka hetkellä. Vaikka rahojen riittävyys ei urheiluseurassa ollut ongelmana, niin rahoituslaskelman avulla voisi paremmin nähdä, missä tilanteessa taloudellisesti ollaan minäkin hetkenä. Rahoitusbudjetilla urheiluseura voisi mahdollisesti suunnitella sijoittamista ja näin saada siitä vielä tehokkaampaa. Balanced Scorecardin käytöstä voidaan olla monta mieltä, niin kuin tutkimuksissaan Greiling (2010) ja Kong (2007) totesivat. Greiling (2010) kehottaisi yhdistyksiä käyttämään sitä, koska se painottaa yhdistyksen strategian tärkeyttä sekä laittaa tavoitteeseen pääsemisen selkeästi ykköstavoitteeksi. Kong (2007) taas sanoo, että työkalun käyttö vain sekoittaisi

yhdistyksien taloudellista suunnittelua, koska yhdistykset ovat niin erilaisia kuin yritykset. Urheiluseuran tapauksessa strategia ja tavoitteeseen tähtääminen ovat jo hyvin toimivia, joten sen puolesta Balanced Scorecardia ei tarvitsisi käyttää. Toisaalta, jos urheiluseura ulkoistaa tulevaisuudessa taloudenhoitonsa, niin heillä voisi olla aikaa ja hyötyä käyttää Balanced Scorecardia. Nyt sen käytölle ei minusta olisi tarvetta.

Haastattelemassani urheiluseurassa taloudellinen suunnittelu toimii suuren tieto- taidon avulla, jota on kertynyt vuosien varrella. Talous toimii tietyllä tavalla automaattisesti, niin kuin haastateltavat totesivat, mutta sitä kontrolloidaan koko ajan. Nollatulos on koko ajan mielessä ja sitä seurataan tiiviisti tulosbudjetin avulla. Urheiluseuran tavoite saavutetaan hyvin, vaikka tietyiltä vuosilta tehdäänkin voittoa.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa käsiteltiin yhdistysten taloudellisen ohjauksen eri keinoja sekä yhdistyksien toiminnan rahoittamisen keinoja. Näitä kaikkia asioita katsottiin erityisesti urheiluseurojen näkökulmasta, jotka nekin ovat yleishyödyllisiä ja aatteellisia yhdistyksiä. Yhteenvedossa olen tiivistänyt tutkimuksen tulokset sekä vastannut johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä on taas pohdittu tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta sekä pohdittu jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Yhteenveto

Yhdistyksien tarkoitus on toteuttaa niiden omaa aatteellista toimintaa mahdollisimman hyvin. Toiminta ei siis ole ensisijaisesti taloudellista laatua tai voiton tavoittelua. Yhdistyksen tuloslaskelmassa tämä asia pitäisi käytännössä näkyä nollatuloksena, koska tällöin kaikki varallisuus on käytetty yhdistyksen tarkoituksen mahdollisimman täydelliseen toteuttamiseen. Yhdistys ei yleensä saa kaikkea tarvitsemaansa varallisuutta omasta varsinaisen toiminnan tuloistaan, vaan menoja syntyy enemmän kuin tuloja. Tällöin yhdistyksen tulee hankkia rahoitusta muualta. Yhdistyksen toiminnan rahoittamisen eri keinoiksi tunnistettiin tutkielmassa varainhankinta, avustukset sekä sijoitus- ja rahoitustoiminta. Varainhankinta jakautuu vielä alalajeiksi: jäsenmaksut, lahjoitukset, yritys yhteistyö sekä myyjäiset, arpajaiset ja keräykset.

Pelkästään eri rahoitusmahdollisuuksien tunnistaminen ja käyttäminen eivät ratkaise yhdistyksen taloudellisen ohjauksen ongelmaa eli nollatulokseen pääsemistä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että monelle urheiluseuralle nollatuloksen tekeminen on ollut ongelmallista, mutta nollatulokseen pääseminen on yhdistyksille tärkeää. Samoin tämän hetken taloudellinen tilanne on monelle yhdistykselle haasteellinen. Taloudelliseen suunnitteluun tarvitaan erilaisia keinoja, jotka ovat hyvin samanlaisia kuin yrity maailmassa. Lähtökohta kaikelle taloudelliselle suunnittelulle on, että yhdistyksellä täytyy olla selkeä strategia ja tavoite. Tutkimuksessa tunnistettiin taloudellisen ohjauksen keinoja, joita ovat toimintasuunnitelman tekeminen, budjetin tekeminen, tilinpäätöksestä saatavan taloudellisen ohjauksen tietojen käyttäminen, Balanced Scorecardin käyttäminen sekä erilaisten tunnuslukujen käyttäminen. Eri yhdistykset käyttävät näitä eri lailla, mutta kaikki tähtäävät nollatuloksen sekä aatteellisen tavoitteen saavuttamiseen.

Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti urheiluseuroihin ja niiden taloudelliseen toimintaan ja pärjäämiseen yhdistysten piirissä. Haastattelemani urheiluseura on hyvä esimerkki yleishyödyllisestä yhdistyksestä, joka tavoittelee nollatulosta ja jolla on selkeä tavoite, joka pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvin. Urheiluseuran rahoittamisen keinot ovat hyvin monipuolisia ja eri lähteitä käytetään paljon. Rahoittamisen keinot ja niiden tärkeys ovat samanlaisia, mitä teoria osuudessa esiteltiin. Rahoittamisen keinoissa nähtiin taloudellisen tilanteen vaikutus varsinkin yritysysteistyössä ja avustuksien määrässä. Urheiluseura käytti osittain samoja taloudellisen ohjauksen keinoja, mitä teoriassa esiteltiin. Seuralle tärkein talouden ohjauksväline oli selvästikin tulosbudjetti ja sitä seurattiin tiiviisti, jotta nollatulos saavutettaisiin. Urheiluseuralle nollatuloksen tekeminen ei ole ollut suuri ongelma ja seuran talous oli muutenkin todella hyvällä mallilla. Urheiluseura ei näe nykyistä taloudellista tilannetta erityisen vaikeana, mutta huomaa kuitenkin tiettyjä haasteita.

Tutkimuksen tavoitteena ja pääongelmana oli selvittää, miten yhdistys harjoittaa taloudellista ohjausta saavuttaen tavoitteensa saatavissa olevan rahoituksen puitteissa. Tavoitteena oli saada jokin järjestelmä, millä tavoin yhdistykset ja varsinkin urheiluseurat suunnittelevat talouttaan ja rahoitustaan, niin että ne saavuttavat nollatuloksen samaan aikaan, kun toteuttavat yhdistyksen tavoitetta parhaalla mahdollisella tavalla. Alaongelmina tähän oli ensinnäkin, mitä erilaisia keinoja yhdistyksillä on hankkia rahoitusta ja miten taloudellinen tilanne vaikuttaa näihin keinoihin. Toisena alaongelmana oli, mitä kaikkia taloudellisen ohjauksen keinoja yhdistykset käyttävät ja ovatko nämä samantyyllisiä kuin yritysmaailmassa.

Ensimmäinen alaongelma on jo avattuna - yhdistyksen toiminnan rahoituksen eri keinot ovat varainhankinta, avustukset sekä sijoitus- ja rahoitustoiminta. Taloudellinen tilanne vaikuttaa näihin hieman eri tavalla ja empiria osuus antoi tähän myös hieman eri vastauksia kuin teoria. Toinen alaongelma on myös avattuna – taloudellisen ohjauksen keinot ovat toimintasuunnitelma, budjetti, tilinpäätösinformaatio, Balanced Scorecard ja erilaiset tunnusluvut. Nämä olivat hyvin samanlaisia keinoja kuin yritysmaailmassa, mutta kaikissa tähdättiin nollatulokseen ja yhdistyksen tarkoitus tai strategia pidettiin koko ajan vahvasti mielessä. Kummassakin alaongelmassa haastattelun tulokset tukivat teoriaa. Empiriaosuudessa yhdistyksen tärkeimmäksi taloudellisen ohjauksen keinoksi tunnistettiin tulosbudjetti, jota seurattiin tiiviisti koko ajan. Budjetti perustui hyvin tehtyyn

toimintasuunnitelmaan, jossa otettiin huomioon urheiluseuran strategia ja tavoite. Urheiluseuran strategia oli tarkasti mietitty hallituksen kokouksessa ja pidettiin yhtä lailla mielessä kuin nollatuloksen tekeminenkin. Tulosbudjetista nähtiin hyvin tulot ja menot sekä jokaisella hetkellä toteutuva lopullinen tulos. Näin nähtiin helposti jokaisesta rahoituksen lähteestä saatavat tulot sekä jokaiseen toimintaan kuluvat menot. Tulosbudjetilla tähdättiin nollatulokseen, mutta mikäli urheiluseura saavutti voittoa, niin se sijoitettiin tulevaisuuden varalle, jotta tarkoitus voitaisiin saavuttaa tulevaisuudessa vieläkin paremmin. Näistä taloudellisen ohjauksen keinoista muodostuu tietynlainen järjestelmä, jolla ainakin haastateltu urheiluseura saavutti nollatuloksen sekä tavoitteensa.

6.2 Johtopäätökset

Tutkimukseni aihe on hyvin ajankohtainen ja uusi. Tällä hetkellä aiheesta tehdään paljon tutkimusta. Tämän huomaa vähäisestä artikkelien määrästä ja siitä, että kolme käyttämäni artikkelia on vielä painossa. Käyttämäni artikkelit ovat myös hyvin uusia, mikä kertoo aiheen ajankohtaisuudesta. Artikkelit ovat maailmalta ja ”non-profit” organisaatioista. Tämä otettiin tutkimuksessa huomioon. Aiheesta olisi hyvä saada myös suomalaista tutkimusta eli tutkittaisiin juuri suomalaisia yhdistyksiä, koska ”non-profit” organisaatio ei ole aina sama asia kuin yhdistys.

Vaikean taloudellisen tilanteen vaikutuksien pohdinta on myös pinnalla oleva asia ja se on otettu tutkimuksessa huomioon. Artikkelit ottavat asian myös huomioon. Yhdistykset ja varsinkin monet urheiluseurat tekevät helposti tappiollisia tuloksia ja erityisesti silloin kuin taloudellinen tilanne on muutenkin vaikeaa. Yhdistyksien taloudellinen ohjaus on tietyllä tapaa automaattista ja tietyllä tapaa ”mututuntumalla” menemistä. Näin sattuu tilanteita, joissa tilikauden jälkeen vain todetaan, että tulos meni tappiolliseksi. Tutkimuksessani on pohdittu keinoja, jolla urheiluseurat ja kaikki yhdistykset voisivat suunnitella taloudellista toimintaansa, jotta tällaisia tilanteita ei enää sattuisi.

Tutkimuksen avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymykseen kohtuudella hyvin. Teoria osuudessa löydettiin monta haasteellista ja kehitettävää asiaa yhdistyksien ja varsinkin urheiluseurojen taloudenhoidossa ja varainhankinnassa. Haastatteleman urheiluseuran toiminnassa pystyttiin huomaamaan, että he käyttävät tietynlaista mallia tai järjestelmään suunnitellessaan talouttaan ja sitä kautta rahoituksen eri keinoja. Tärkein käytettävä

työkalu haastattelemani urheiluseuralle oli tulosbudjetti. Haastattelussa kävi myös ilmi, että urheiluseuran taloudenhoito on hyvin paljolti ihmisten omaa järjen käyttöä ja tämä yhdistyi urheiluseuran hallituksen jäsenten tieto-taitoon.

Tutkimustulosten yleistämisen kannalta haastattelemani urheiluseura ei ehkä ole se parhain mahdollinen esimerkki, koska urheiluseuralla menee taloudellisesti niin hyvin, ja käytettyjen artikkeleiden mukaan kaikilla urheiluseuroilla ei mene hyvin tässä huonossa taloudellisessa tilanteessa. Tutkimuksen tulokset eivät siis tarkoita sitä, että jos jokainen urheiluseura tai saatikka sitten yhdistys miettii tarkoitustaan ja strategiaansa, tekee näiden pohjalta tulosbudjetin ja miettii rahoituksen keinoja tulosbudjetin avulla, niin saa automaattisesti nollatuloksen. Kaikki nämä tietenkin auttavat nollatuloksen sekä tarkoituksen saavuttamista, mutta jokainen tapaus on yksilöllinen.

Tutkimuksessa esitettyjä tuloksia voidaan tietyllä tapaa soveltaa muihin suomalaisiin urheiluseuroihin ja tietyllä tapaa ei voida. Taloudellisen ohjauksen keinot ovat varmastikin hyvin monella urheiluseurala samat, mutta haastattelemani urheiluseurala oli todella paljon tieto-taitoa ja ajan kanssa kehittyntä kokemusta. Näitä ei varmasti jokaisella urheiluseurala ole, joten taloudellinen ohjaus ei ole aivan samanlaista. Urheiluseurojen varainhankintakeinot ovat varmasti myös hyvin samantyyllisiä kaikilla urheiluseuroilla. Suurimpia muuttujia ovat luultavasti avustusten määrä ja sponsoroinnista saatavat tulot, jotka korreloivat lajin suosion kanssa.

Tuloksien ja teorian soveltaminen koskemaan kaikkia yhdistyksiä on vieläkin hankalampaa. Kaikki yhdistykset tähtäävät tietenkin nollatulokseen ja tarkoituksensa toteutumiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän kaikki yhdistykset käyttävät teoriassa ja empiriassa esitettyjä taloudellisen ohjauksen keinoja. Jokainen yhdistys on kuitenkin yksilö ja eri yhdistyksillä on niin erilaiset tarkoitukset, että taloudellisen ohjauksen keinoja on varmasti sovellettu kaikissa erilailla. Kuitenkin niin, että perus lähtökohdat ovat samat. Erilaiset yhdistykset käyttävät myös hyvin erilaisia rahoituksen keinoja riippuen yhdistyksen tarkoituksesta. Kaikkiin yhdistyksiin voidaan kuitenkin soveltaa, että jäsenmaksut ovat yhdistyksen varainhankinnan tärkein osa.

Tutkimuksen yleinen onnistuminen on siis osittain hyvä ja osittain ei niin hyvä. Tutkimustuloksia voidaan osittain soveltaa kaikkiin urheiluseuroihin ja kaikkiin

yhdistyksiinkin, mutta kaikki tapaukset ovat kuitenkin yksilöitä, joten tuloksia ei voida yhdistää kaikkeen. Haastattelukysymyksiä tehdessä, olisin voinut tehdä hieman tarkempia kysymyksiä kuin nyt, koska ne olivat aika laajat. Toisaalta ne loivat myös lisäkeskustelua, joka toi minulle lisätietoa urheiluseuran toiminnasta ja taloudellisesta suunnittelusta. Teoriat sopivat mielestäni hyvin empiriaan, mutta kaikki teoriassa esitetyt vaikeudet eivät kuitenkaan toteutuneet juuri tässä urheiluseurassa. Tutkimuksen voisi hyvin toteuttaa uudelleen jollain eri urheiluseuralla tai sitten jollain eri yhdistyksellä.

Tutkielmasta olisikin mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus, johon lisäisi eri urheiluseuroja ja eri lajeja laidasta laitaan. Näin voisi varsinkin tutkia sponsoroinnin ja avustuksien merkitystä taloudellisesti sekä niiden määrän korrelointia lajin suosioon nähden. Taloudellisen ohjauksen keinoista olisi mielenkiintoista tutkia lisää yhdistyksien budjetoinnista sekä sen eri soveltamisista. Tutkimukseen olisi mielenkiintoista lisätä myös erilaisia yhdistyksiä ja niiden erilaisia tarkoituksia. Samalla voisi tutkia miten yhdistyksen tarkoitus toteutuu konkreettisesti ja ovatko jäsenet tyytyväisiä tähän saavutukseen. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, mitä jäsenet tietävät yhdistyksien taloudenhoidosta ja ovatko he siihen miten tyytyväisiä verrattuna siihen, onko yhdistys saavuttanut tavoitteensa miten.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus ja artikkelit:

Berrett, T. ja Slack, T., (2001). A Framework for the Analysis of Strategic Approaches Employed by Non-profit Sport Organisations in Seeking Corporate Sponsorship. *Sport Management Review*, 4(1), s. 21-45

Cordery, J., Sim, D. ja Baskerville F. (2012) Three models, one goal: Assessing financial vulnerability in New Zealand amateur sports clubs. *Sport Management Review*. In press, Internetissä 28.8.2012, Saatavilla:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352312000964>

Eskelinen, A. (1995). *Urheilu ja verot*. Helsinki, Suomen Urheiluliiton Julkaisut Oy

Eskola, J. ja Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4.p. Jyväskylä, Gummerus Oy

Greiling, D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), s. 534-554

Halila, H. ja Tarasti, L. (2011). *Yhdistysoikeus*. 4.p. Hämeenlinna, Talentum Media Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. (2000). *TUTKI ja KIRJOITA*. 6.p. Helsinki, TAMMI

Ikäheimo, S., Luonasmeri, S. ja Walden, R. (2005). *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki, WSOY

Järvenpää, M., Partanen, V. ja Tuomela, T. (2001). *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki, Edita Oyj

Kong, E. (2007). The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector. *Journal of Intellectual capital*, 8(4), s. 721-731

Lydman, K., Alakare, M., Björklund, A., Kemppinen, S., Laaksonen, L. ja Leppä, M. (2005). *Yhdistys ja säätiö – oikeudelliset kysymykset, tilinpäätös, verotus ja hallinto*. Jyväskylä, Tietosanoma

Loimu, K. (2002). Yhdistystoiminnan käsikirja. 2.p. Porvoo, WSOY

Moon, S. ja Azazi, K. (2013) Finding Donors by Relationship Fundraising. Journal of Interactive Marketing, (0). In press, Internetissä 9.1.2013, Saatavilla:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996812000643>

Morrow, S. ja Robinson L. (2013). The FTSE-British Olympic Association Initiative: A resource dependence perspective. Sport Management Review, (0) In press, Internetissä 15.2.2013, Saatavilla:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S144135231300003X>

Paasolainen, S. (2007). Osaava yhdistys: avain akavalaiseen yhdistystoimintaan. Jyväskylä, Akava ry.

Pellinen, J. (2005). Talousjohtaminen. Helsinki, Talentum Media Oy

Perälä, S., Lilja, M. ja Salmi, J. (2010). Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätösmalli. 9.p. Helsinki, KHT-yhdistys – Föreningen CGR ry.

Perälä, S. ja Perälä, J. (2006). YHDISTYKSEN JA SÄÄTIÖN talous, kirjanpito ja verotus. 3.p. Helsinki, WSOYpro

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

Vierros, H., Pöyhönen K. ja Kallio M. (2010). YHDISTYKSET JA SÄÄTIÖT: Kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. Helsinki, KHT-Media Oy

Vuokko, P. (2010). Non-profit organisaatioiden markkinointi. Helsinki, WSOYpro Oy

Wicker, P. ja Breuer, C., (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. Sport Management Review, 14(2), s. 188-201

Wicker, P., Breuer, C. ja Henning, B., (2012). Understanding the interactions among revenue categories using elasticity measures—Evidence from a longitudinal sample of non-profit sport clubs in Germany. Sport Management Review, 15(3), s. 318-329

Åkerberg, P. (2006). Budjetoinnin mielettömyys. Economica. Helsinki, Talentum Media Oy.

Internetjulkaisut ja –lähteet:

Anttila, R., Heikkinen, P. ja Kahakorpi, H. (2011) Seurakohtajan käsikirja – Päätä oikein. SLU. [verkkodokumentti]. [viitattu 4.4.2013]. Saatavilla:

http://www.slu.fi/urheiluseuroille/julkaisut_ja_tyokalut/seurajohtajan_kasikirja-paata/

Patentti- ja rekisterihallitus (2013a). Yhdistysrekisteri. [verkkodokumentti]. [viitattu 9.4.2013] Saatavilla: <http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>

Patentti- ja rekisterihallitus (2013b). Yhdistys pähkinänkuoressa. [verkkodokumentti]. [viitattu 4.4.2013] Saatavilla:

http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html

Rosengren, P. ja Törrönen, A. (2013). Yhdistystoiminnan avaimet. 2.p. Kansan sivistystyön liitto. [pdf-dokumentti]. [viitattu 12.3.2013]. Saatavilla:

http://www.ksl.fi/images/stories/Julkaisut/yhdistystoiminnan_avaimet_opas_tekstit2013.pdf

Taylor, P., Barrett, D. ja Nichols, G. (2009). Survey of sports clubs 2009. London: CCPR. [verkkodokumentti]. [viitattu 9.4.2013]. Saatavilla:

http://www.sportandrecreation.org.uk/sites/sportandrecreation.org.uk/files/web/documents/pdf/2009%20CCPR%20Sports%20club%20survey%20full_final.pdf

Yhdistystieto (2011a) Yhdistyksen kirjanpito. [verkkodokumentti]. [viitattu 9.4.2013].

Saatavilla: <http://www.yhdistystieto.fi/taloudenhoito/kirjanpito>

Yhdistystieto (2011b) Yhdistyksen tilinpäätös. [verkkodokumentti]. [viitattu 9.4.2013].

Saatavilla: http://www.yhdistystieto.fi/taloudenhoito/tilinpaatos_ja_tilintarkastus

Yhdistystieto (2011c) Varainhankinta. [verkkodokumentti]. [viitattu 11.4.2013]. Saatavilla:

<http://www.yhdistystieto.fi/taloudenhoito/varainhankinta>

Empirialähteet:

Haastattelut:

Ryhmähaastattelu: Urheiluseuran kehityspäällikkö ja varapuheenjohtaja. Urheiluhallin tiloissa 5.4.2013

Sähköpostihaastattelu: Urheiluseuran taloudenhoitaja. Lähetti vastaukset 13.4.2013

Urheiluseuran toimintasäännöt

Urheiluseuran budjetit

Liite 1. Haastattelukysymykset

Urheiluseuran perustietoja:

Kertokaa teidän tittelinne urheiluseuran hallituksessa.

Kuvaillkaa seuran varsinaista toimintaa sekä sääntöjä.

Onko toimintaa eritelty alalajeihin (koulutus, valmennus, kilpailut...)?

Rahoituksen keinot ja varainhankinta:

Kertokaa seuran rahoituksen/varainhankinnan keinoista yleisesti. Onko monta eri keinoa yhdisteltynä?

Onko seuralla paljon vapaaehtoistyötä? Koetteko sen merkittäväksi?

Kuinka tärkeä osa varainhankintaa jäsenmaksut ovat?

Kuinka jäsenmaksun suuruus on päätetty?

Kuinka jäsenmaksujen mahdolliseen muutokseen suhtaudutaan (hallituksessa, jäsenien parissa)?

Saako seura lahjoituksia? Millaisia?

Näkyykö lahjoitusten määrässä jotain muutosta riippuen viime vuoden menestyksestä?

Pidetäänkö lahjoituksista tai lahjoittajista jonkinlaista tilastoa tai rekisteriä?

Millaista yritys yhteistyötä/sponsorointia seurassa on?

Millaista näkyvyyttä yritykselle näistä tarjotaan?

Auttaako lajin suosio mielestänne sponsoreiden saantiin? Miten?

Onko seuratoiminnassa myyjäisiä, arpajaisia tai keräyksiä? Ovatko ne tärkeitä?

Saako seura jonkinlaisia avustuksia?

Miten koette avustuksien vaikuttavan seuran toimintaan? Täytyykö toimia tietyllä tavalla, jos avustuksia saa tietyltä taholta?

Mitä sijoitus- ja rahoitustoiminnan keinoja seura käyttää?

Ovatko ne merkittäviä varainhankinnan kannalta?

Huomaatteko varainhankinnassa syrjäytys- tai kasvuvaikutuksia?

Vaikuttaako nykyinen taloudellinen tilanne rahoituksen saantiin?

Miten seuraavat asiat vaikuttavat: kasvava kilpailu, muun urheilun kasvu, laskevat avustukset?

Onko viimeisen viiden vuoden aikana ollut tiettyjä haasteita varainhankinnassa tai tietyssä varainhankinnan erässä? Entä onko missään erässä ollut merkittäviä muutoksia?

Taloudellinen ohjaus ja – suunnittelu:

Mitä taloudellisia tavoitteita seuralla on? Entä päämääriä tai toimintatapoja, millä tavoitteet saavuttaa?

Pidetäänkö seurán tarkoitus ja nollatulos miten usein mielessä taloudellista suunnittelua tehtäessä? Jos haluttaisiin pitää, niin toteutuuko tämä mielestänne hyvin?

Mitä koette olevan vaikeinta taloudellisessa suunnittelussa? (vapaaehtoistyön määrä, kasvaneet kustannukset, riittävä rahoituksen saanti, kunnollisten tilojen saanti, riittävät tulot vuodesta toiseen)

Millainen toimintasuunnitelma seuralla on?

Miten nykytilannetta tai tulevaisuutta pohditaan?

Millainen prosessi toimintasuunnitelman tekeminen on?

Millainen budjetoitikäytäntö seurassa on?

Millainen prosessi budjetoinnin tekeminen on?

Onko tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti käytössä?

Miten edellisen vuoden tilinpäätöstä käytetään seuraavan vuoden taloudellisessa suunnittelussa?

Onko seuralla mitään taloudellisia tunnuslukuja mitä seurattaisiin?