



## **YHDISTYSTEN VARAINHANKINNAN KEHITTÄMINEN**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2022

Tino Hakanen

Tarkastaja: Mika Vanhala

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT  
LUT-kauppakorkeakoulu  
Kauppatieteet

Tino Hakanen

### **Yhdistysten varainhankinnan kehittäminen**

Kauppatieteiden kandidaatintyö

2022

35 sivua, 1 taulukko, 1 kuvio ja 1 liite

Tarkastaja: Mika Vanhala

Avainsanat: yhdistykset, varainhankinta, kehittäminen

Tämän kandidaatintutkielman on tarkoitus kuvailla, millaista on yhdistyksen varainhankinta ja miten sitä voi kehittää. Tutkielman teoriatausta pohjautuu suomalaiseen yhdistyskenttään sekä kansainvälisiin voittoja tavoittelemattomiin organisaatioihin. Tavoitteena on hahmottaa yhdistys x:n kautta, miten varainhankinta vaikuttaa perusaatteen toteutumiseen.

Tutkielman empiirinen tutkimusosio on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja aineistoa kerättiin haastattelemalla yhdistyksen toimintaan osallistuvia henkilöitä. Haastattelutuloksien analyysi perustuu haastatteluaineiston tiivistämiseen ja yhtenäisen kuvan luomiseen yhdistyksen varainhankinnasta.

Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin varainhankinnan keinoja, joita voisi kehittää ja millaisia osa-alueita yhdistykset voisivat hyödyntää. Kohdeyhdistyksen on mahdollista hyödyntää tutkimustulosta pohtiessaan tulevaisuuden varainhankinnan toteuttamista.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT  
School of Business and Management  
Business Administration

Tino Hakanen

### **Developing fundraising for associations**

Bachelor's thesis

2022

35 pages, 1 table, 1 figure and 1 appendix

Examiner: Mika Vanhala

Keywords: non-profit organizations, fundraising, development

The purpose of this thesis is to describe what fundraising is like for non-profit organizations and how it can be developed. The theoretical background of the thesis is based on the Finnish field of non-profit organizations and international non-profit organisations. The aim is to outline through association x how fundraising affects the realisation of the basic mission.

The empirical research part of the thesis is qualitative. The research was conducted as a case study and data was collected through interviews with people involved in the activities of the non-profit organization. The analysis of the interview results is based on summarising the interview material and creating a coherent picture of the non-profit organization's fundraising activities.

The results of the research identified fundraising tools that could be developed and what kind of sub-areas could be used by the organization. The target organization will be able to use the results of the study to consider how to implement fundraising in the future.

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	2
1.2 Tutkimuksen rajaukset .....	3
1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto.....	4
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	5
2. YHDISTYKSET SUOMESSA JA TOIMINTAA OHJAAVA YHDISTYSLAKI.....	6
2.1 Aatteelliset yhdistykset Suomessa .....	7
2.2 Yhdistyslaki.....	8
2.3 Yhdistys ja voitto tavoittelemattoman organisaation ero .....	9
2.4 Yhdistyksen talous .....	9
3. Yhdistyksen varainhankinnan keinot .....	13
3.1. Jäsenmaksut.....	14
3.2 Lahjoitustuotto ja avustustuotto .....	14
3.3 Sponsorit.....	14
3.4 Keräykset, arpajaiset ja myyjäiset.....	15
3.4 Rahoitus- ja sijoitustoiminta.....	16
4. Varainhankinnan kehittäminen .....	17
4.1 Varainhankintaa ohjaavat päätökset ja dokumentit.....	18
4.2 Budjetointi ja tilinpäätös .....	18
5. Empiiriset tulokset, tulkinta ja empirian yhteenveto.....	19
5.1 Haastattelun tulokset .....	19
5.1.1 Urheilujoukkueen tausta ja perusaate.....	20
5.1.2 Urheilujoukkueen kausimaksut, talkootyö ja lahjoitukset .....	21
5.1.3 Urheilujoukkueen avustukset, yritys yhteistyö ja sponsorit.....	22
5.1.4 Varainhankinnan ja talouden ohjaus .....	24
5.1.4 Joukkueen brändi.....	25
5.1.5 Varainhankinnan kehittäminen .....	25
5.1.6 Taloudellinen tila nyt ja tulevaisuudessa .....	27
5.2 Tulosten tulkinta.....	28
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
6.1 Yhteenveto .....	30
6.2 Johtopäätökset .....	32
LÄHDELUETTELO .....	36

# 1. JOHDANTO

Yhdistysten toiminnan jatkuvuuden kannalta varainhankinta on usein välttämätöntä. Yhdistyksiä on Suomessa yhdistysrekisterin mukaan noin 105 000. Suomessa on myös rekisteröimättömiä yhdistyksiä, joten yhdistysten määrä on varmasti vielä paljon suurempi (Patentti- ja rekisterihallitus 2022). Yhdistykset voidaan jaotella ”toimialojen” mukaan neljään eri kategoriaan. Kategoriat ovat yhteiskunnalliset ja poliittiset hallinnollista päätöksentekoa varten olevat yhdistykset, ryhmäetujen ajaminen, esimerkiksi ammattiyhdistykset. Palvelujen tuottaminen, esimerkiksi sosiaaliset yhdistykset. Neljäntenä vapaa-aika ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksien toteuttaminen, esimerkiksi kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja harrastustoiminnan parissa. Yhdistyksiä tavoitteena ei ole ensisijaisesti tuottaa taloudellista etua vaan usein yhdistykset keskittyvät lisäarvon tuottamiseen jäsenille. Yhdistyksillä on perusaate tai tarkoitus, joka määrittellään yhdistyksen säännöissä. Yhdistystoiminnan ennalta määrätty perusaate tai tarkoitus yhdistyksen säännöissä ohjaa yhdistyksen toimintaa siten, että yhdistyksen tuloksen tulisi olla lähellä nollaa, sillä perustarkoitus on käyttää yhdistyksen varat aatteen saavuttamiseksi. (Loimu Kari 2013, 23, 34)

Oma kiinnostukseni yhdistyksiä varainhankintaan on muodostunut oman aktiivisen toiminnan myötä erilaisissa yhdistyksissä. Varainhankinta ei aina ole helppoa, ja varainhankintaa varten toiminnassa on oltava aktiivisia tekijöitä, jotka tekevät pyyteetöntä työtä usein ilman suurta korvausta. Yhdistyksiä varainhankinta on vaikeiden aikojen edessä ottaen huomioon taloudellisen tilanteen. Onnistunut varainhankinta luo kuitenkin turvaa yhdistyksen toimintaan, joten onnistunut varainhankinta on todella tärkeää. Tutkimuksessa haluaisin keskittyä siihen, miten yhdistys X toteuttaa varainhankintaa ja miten yhdistyksen tarkoituksen toteuttaminen eli varallisuuden käyttäminen perustarkoitukseen toteutuu yhdistyksessä. Yhteistyökumppanit, uudet jäsenet ja erilaiset avustukset ovat kuitenkin kolme tukipilaria, josta yhdistyksen varojen hankinta muodostuu.

Koen, että tutkimukselle on tarvetta. Aiheeseen pureutuessa huomasin, että asiasta on yllättävän vähän tutkimusta. Suomessa on kuitenkin paljon yhdistyksiä, jotka toteuttavat perusaatettaan (Patentti- ja rekisterihallitus 2022). Yhdistyksen tehdessä

tappiota, tappio on aina jokaiselta jäseneltä pois. Tulevaisuuden perustoiminnan tarkoituksen toteuttaminen on vaikeampaa kuin aikaisemmin, mikäli rajalliset taloudelliset resurssit eivät ole tehokkaasti käytössä. Globaalissa maailmassa tutustuessani aiheeseen yhdistyksiä ei tunneta sanalla yhdistys. Lähimpänä aihepiiriä maailmalla on varmasti tutkimukset koskien voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Siihen nähden kuinka paljon Suomessa on yhdistyksiä, koen, että tutkimusta aiheeseen liittyen voisi olla enemmänkin. Yhdistykset ovat kuitenkin usein tuottamassa jäsenilleen mittaamattoman arvokasta lisäarvoa ja sisältöä eri elämän osa-alueille.

Yhdistykset ovat velvollisia tekemään tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen. Tilinpäätös koostuu tuloslaskelmasta, joka tarkoittaa sitä, että tulonlähteistä kertyneet tulot summataan yhteen ja niistä vähennetään menolajeittain erilaiset kulut. Lopputulos tästä toimituksesta osoittaa, onko toimintakauden aikana kertynyt yli- vai alijäämää. Tase kertoo yhdistyksen eri omaisuuserien ja velkojen luettelona. Vastaavaa puoli kertoo yhdistyksen rahavaroista esimerkiksi pankkisaatavat ja muut omaisuuserät, kuten kaluston, rakennukset ja kiinteistöt. Velat ovat vastaavasti vastattavat puolella. Tilinpäätöksessä tuodaan esille tase-erittelyt (Loimu 2013, 549). Tilinpäätöksen on tärkeää antaa riittävät tiedot yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta.

Tutkimuksessa keskitytään yhteen yhdistys X:ään, joka tuottaa eritoten urheilumahdollisuuksia korkeakouluopiskelijoille. Tutkimuksessa tuodaan esille yhdistyksien varainhankintaa ja mahdollisia työkaluja varainhankintatoiminnan kehittämiseen. Empiriaosuus tulee vahvasti keskittymään urheiluun ja eritoten korkeakoulu-urheilun näkökulmaan. Varainhankinta tulee käsittelemään myös yleisemmällä tasolla yhdistyksien varainhankintaa. Empiriaosuudessa haastatteluihin on vastannut kohdeyhdistyksen eri toimijoita. Kandidaatin työn lopussa tuodaan esille se, onko varainhankinnassa tunnistettu kehityskohteita ja onko varainhankinnassa osuuksia, joita voisi hyödyntää yhdistyskentässä myös laajemmin.

### ***1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset***

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yhdistys voi vaikuttaa omaan varainhankintaan. Tämän lisäksi, mistä rakentuu onnistunut varainhankinta ja mitä kehitettävää varainhankinnassa on. Mistä eri tekijöistä muodostuu yhdistyksen varainhankinta ja

miten rahoitus vaikuttaa perustarkoituksen toteuttamiseen. Tavoitteena on tunnistaa malli yhdistyksen varainhankinnalle ja mahdollistaa mahdollisimman tehokas ja jäsenistöä tyydyttävä varainhankinnan malli, jotta yhdistyksen perusaate voisi toteutua. Tutkimusaihe on rakentunut oman mielenkiinnon kautta yhdistyksiä kohtaan. Tutkin varainhankintaa yhdistys X:n kautta. Tutkimuksen avulla on tarkoitus ymmärtää paremmin yhdistysten varainhankintaa. Yhdistys X saa tutkimuksen kautta uusia mahdollisuuksia ja työkaluja kehittää omaa varainhankintaa.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on:

*Miten yhdistyksen varainhankinta tukee yhdistyksen perustarkoituksen toteutumista?*

Lisäksi tutkimuksessa tutkitaan kahta alakysymystä, jotka tukevat tutkimuksen pääkysymystä.

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- 1. Millaisia erilaisia keinoja yhdistyksellä on hankkia rahoitusta toimintaansa ja mitkä tekijät vaikuttavat eri rahoituskeinojen mahdollistamiseen?*
- 2. Mitä kehitettävää yhdistysten varainhankinnassa on ja onko yhdistyksien varainhankinnassa tekijöitä, joita kaikki yhdistykset voisivat hyödyntää?*

Tutkimuskysymyksiensä kautta on tuoda uutta näkökulmaa yhdistyksien varainhankintaan ja sääntöihin perustuvan perustarkoituksen toteuttamiseen mahdollisimman onnistuneesti taloudelliset resurssit huomioiden. Mikäli yhdistys kohtaa haastavia taloudellisia aikoja, on yhdistysten myös pystyttävä kriittisesti tarkastelemaan yhdistyksen varainhankintaa ja suunnitella toimintaa siten, että haastavat taloudelliset ajat eivät aja yhdistystä tilanteeseen, jossa perustarkoituksen toteuttaminen ei ole mahdollista. Varainhankinta ja sen ymmärtäminen on yhdistystoiminnan jatkuvuuden kannalta oleellista. Mikäli varainhankintaan ei keskitytä, on toiminnan kasvattaminen haastavaa.

## **1.2 Tutkimuksen rajaukset**

Tutkimus rajataan kolmella selkeällä teemalla. Tutkimus keskittyy suomalaiseen yhdistyskenttään, sillä suomalainen yhdistyskenttä on kansainvälisestikin vertailtuna poikkeuksellinen ja suoraa samanlaista viitekehystä ei maailmalta löydy.

Tutkimuksessa tullaan hyödyntämään Suomen yhdistyslakia ja täten tutkimuksesta rajautuu ulkopuolelle yhdistykset, jotka eivät suomalaisen yhdistyslain soveltamisalan alle sovi. Voittoa tavoittelematon organisaatio on maailmalla tunnettu ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden osalta tehtyä tutkimusta hyödynnetään tutkimuksessa niiltä piirteiltään, kun se mukailee suomalaista yhdistyskenttää. Voittoa tavoittelematon organisaatio määritellään tutkimuksessa tarkemmin teoreettisessa viitekehyksessä.

Tutkimus käsittelee tapahtumia viimeisen viiden vuoden ajalta 2017–2022. Ajanjakso sisältää hetkiä, jolloin koronapandemia ei ole vaikuttanut, toisaalta ajanjakso sisältää aikaa, joka on koronapandemian ajalta. Tämä ajallinen tutkimuksen rajaus tuo mielenkiintoisen aspektin nimenomaan korkeakoulu-urheiluun keskittyvän yhdistyksen osalta. Sillä viiden vuoden ajanjaksolla toiminta on ollut ”normaalia” aktiivista toimintaa, jolloin yhdistys on voinut toteuttaa perustarkoitustaan ja toisaalta ajanjakso sisältää hetkiä, jolloin toiminnan jatkuvuuden varmistaminen myös varainhankinnan näkökulmasta ei ole ollut itsestään selvää, sillä jäsenistölle perustarkoituksen toteuttaminen on ollut pandemian takia haasteellista.

Maantieteellisesti tutkimus keskittyy Suomeen. Suomalainen yhdistyskenttä on poikkeuksellinen, ja kuten aikaisemmin mainitsin tulen hyödyntämään Suomen yhdistyslakia ja sen alla toimivia yhdistyksiä, joten tämä rajaa maantieteellisesti muualla toimivat organisaatiot tutkimuksen ulkopuolelle. Maantieteellinen rajaus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että maailmalla tehdyt tutkimukset eivät olisi relevanttia dataa, sillä myös ulkomailla onnistuneet tai epäonnistuneet varainhankintamallit ovat sellaisia, joita tutkimuksessa voidaan hyödyntää ja ne voivat osaltaan tuoda yhdistyksille lisäarvoa.

### ***1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto***

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerätään haastatteluilla. Kvalitatiivisen tutkimuksen on tarkoitus kuvailla tutkittavaa kohdetta niin todellisena tosielämänä, kuin se on mahdollista. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2009) Haastatteluiden on tarkoitus rakentaa pohjaa keskustelulle, jonka kautta voidaan tunnistaa tutkimuskysymyksiin liittyviä tekijöitä. Yhdistystoiminta on usein tekijöilleen



pyyteetöntä ja henkilökohtaisesti tärkeää, joten koen, että keskustelu antaa moninkertaisesti arvokkaampaa tutkimusaineistoa, kuin todella tarkkaan mietityt kyllä tai ei vastaukset. Haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja. Haastattelukysymykset olivat etukäteen annettuja haastateltaville. Puolistrukturoidut haastattelut antavat haastateltavalle tilaa kertoa monipuolisesti eri näkökulmat huomioon (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2009).

Tutkimus selvittää yhdistyksen erilaiset keinot mahdollistaa toiminnan jatkuvuus eli tuoda erilaiset keinot hankkia varallisuutta mahdollisimman kattavasti esille ja saada vastauksia yhdistyksen toimijoilta varainhankintaan liittyen. Perustarkoituksen toteuttaminen yhdistyksen varainhankinnan kautta pyritään käsittelemään haastatteluissa kattavasti ja tuoda sitä kautta esille, miten yhdistys hankkii varallisuutta ja millä keinoilla. Pitkänlinjan yhdistystoimijat pääsevät tuomaan myös arvokkaan näkökulmansa esille, miten yhdistysten varainhankintaa voisi kehittää ja onko varainhankinta prosessissa jotain sellaista, mitä kaikki yhdistykset voisivat hyödyntää.

Aineistona tutkimuksessa käytetään kirjoja ja artikkeleita, jotka käsittelevät yhdistyksiä yleisellä tasolla. Yhdistyksen varainhankinnasta ja erilaisista rahoitusmahdollisuuksista tietoa tuodaan esille kirjallisuuden ja artikkeleiden avulla. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia yhdistyksien varainhankintaa käsitteleviä internetlähteitä sekä kansainvälisiä voittoa tavoittelemattomia organisaatioita sisältävää materiaalia. Varainhankintaan ja yhdistyksen varallisuuteen liittyen tutkimuksessa hyödynnetään myös kirjallisuutta ja artikkeleita koskien yhdistyksien varainhallintaa ja velvoitteita liittyen yhdistyksen varallisuuteen. Kohdeyhdistys X toimintakenttä on korkeakoulu-urheilu, joten tutkimuksessa hyödynnetään myös urheiluseuroihin liittyvää materiaalia. Haastatteluiden kautta tutkimuksessa pureudutaan tarkemmin korkeakoulu-urheiluun keskittyvän yhdistyksen varainhankintaan ja kehittämiseen sekä toimintaan aktiivisesti osallistuvien jäsenien näkökulmaan yksilöhaastatteluissa.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen toisessa kappaleessa käsitellään ja määritellään yhdistyksen peruseräaatteita, määritellään tarkemmin, mikä on yhdistys pohjautuen yhdistyslakiin.

Tutkimuksen kolmas kappale käsittelee yhdistyksen varainhankintaa ja millaisia erilaisia tapoja yhdistyksellä on mahdollisuus saada rahoitusta perustarkoituksen toteuttamiseksi. Yhdistyksen toimintasuunnitelma kuitenkin ohjaa yhdistyksen varojen käyttöä ja budjetointia, joten on tärkeää tuoda esille, miten yhdistys voi kehittää taloudellisten resurssien käyttöä ja hankintaa. Neljäs kappale käsittelee yhdistyksen varainhankinnan kehittämistä ja toimintaa ohjaavia taloudellisia dokumentteja. Viides kappale käsittelee haastattelujen sisältöä yhdistyksestä x ja haastatteluista saatuja tuloksia sekä haastatteluiden pohjalta tehtyjä tulkintoja. Kuudes kappale käsittelee tutkimuksen yhteenvedon ja tutkimuksen johtopäätökset.

## **2. YHDISTYKSET SUOMESSA JA TOIMINTAA OHJAAVA YHDISTYSLAKI**

Yhdistyksen tunnusmerkkeinä pidetään kolmea tekijää, jolloin yhteenliittymää voidaan pitää yhdistyksenä. Yhteenliittymällä tulee olla vähintään kolme jäsentä, toimintaa ohjaa jokin aatteellinen tarkoitus ja toiminta on rakenteellisesti sellaista, että toiminta on pysyvää. Yhdistyksen jäsenien tulee olla luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä. Samaan yhdistyksen jäsenistössä voi olla niin ihmisiä kuin yhteisöjä. (Loimu 2013, 23) Yhdistyksien taloudellinen rakenne on usein sellainen, että pohja varainhankinnalle ja toiminnan ylläpitämiselle muodostuu yhdistyksen jäsenmaksuista. Varainhankinta ei saa kuitenkaan olla yhdistystoiminnassa itse tarkoitus ja toiminnanohjauksessa on tärkeää ottaa huomioon, että liiallinen riskien ottaminen voi vaarantaa koko yhdistystoiminnan (Hynynen 2010). Halila Heikki ja Tarasti Lauri (2011, 266) tuovat esille selkeästi sen, että yhdistyksen jäsenillä on merkittävä vaikutusvalta ja osansa yhdistyksessä, sillä yhdistys vastaa toiminnastaan aina jäsenille ja ylin päätösvalta kuuluu jäsenille.

Yhdistyksen jäsenet ovat erittäin tärkeä osa yhdistystoimintaa. Yhdistyksen jäsenillä on monia oikeuksia. Ensimmäinen ja tärkein yhdistyksien toimintaa ohjaava sääntö on se, että yhdistyksen jäsenellä on oikeus käyttää päätäntävaltaa yhdistykseen liittyvissä asioissa yhdistyksen kokouksessa. Toisena sääntönä yhdistyksen jäsenellä on oikeus

säilyttää erityiset edut, jotka yhdistyksen säännöissä on mainittu. Erityiset edut liittyvät usein kunniajäsenyyksiin tai määräyksiin koskien vuosimaksuja. Usein riittävän pitkäjänteisesti toimintaan osallistuneilta jäseniltä ei esimerkiksi peritä jäsenmaksuja. Kolmantena sääntönä on se, että yhdistyksen jäsenellä on oikeus säilyttää yhdenvertaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että yhdistyksen toiminnassa yhdenvertaisuuden vastaiset päätökset ovat mitättömiä, sillä yhdenvertaisuudesta on säädetty yhdistyslaissa. Neljäntenä oikeutena jäsenellä on oikeus saada yhdistyksen kokous koolle, mikäli säännöissä ei ole muuta määrätty. Jäsenellä on aina ääni-, puhe, läsnäolo-oikeus ja vaalikelpoisuus yhdistyksen kokouksissa, mikäli säännöissä ei ole toisin päätetty. Viidentenä jäsenellä on oikeus vaatia sääntöihin määrättyjen asioiden puitteissa jäsenäänestyksen tai liittoäänestyksen järjestämistä, mikäli yhdistyksen hallitus ei ole antanut tosiasiallista mahdollisuutta äänestää säännöissä määrättyjen tapojen puitteissa. Kuuidentenä oikeutena jäsenellä on oikeus pysyä yhdistyksen jäsenenä, mikäli jäsenen erottamiseen ei löydy laista tai säännöistä erottamiseen oikeuttavia perusteita. Oikeudet tuovat jäsenelle myös velvollisuuksia. Jäsenellä on velvoitteena toimia siten, että henkilökohtainen toiminta ei vahingoita yhdistyksen toimintaa. Seitsemäntenä oikeutena jäsen voi erota yhdistyksestä, milloin haluaa. Kahdeksantena oikeutena jäsenellä on oikeus saada yhdistykseltään palveluita. Yhdeksäs ja kymmenes oikeus sisältää jäsenen oikeudet tutustua yhdistyksen asiakirjoihin ja oikeuden tehdä aloitteita yhdistyksen toimintaan liittyen. (Loimu, 2013, Finlex 2022, Halila & Tarasti 2011). Miten tämä kytkeytyy varainhankintaan ja sen kehittämiseen? Jäsenien etujen esille tuominen on tärkeää, jotta lukijalla on ymmärrys siitä, että yhdistyksen varainhankinta ja sen kehittäminen on tärkeää toimintaa, sillä jäsenillä on monia oikeuksia ja tapoja vaatia yhdistykseltä perusteluja, miten perustarkoitusta toteutetaan ja aatteen toteuttaminen vastaavasti vaatii yhdistyksen toimintaan ohjautuvaa rahoitusta.

## **2.1 Aatteelliset yhdistykset Suomessa**

Aatteellinen tarkoitus yhdistyksessä on tärkeää. Aatteellinen tarkoitus on tunnistettu seuraavien teemojen osalta. Yhdistys voi perustarkoitukseltaan edistää aatesuuntaa, jonkin tietyn ryhmän edunvalvontaa, hyväntekeväisyyttä tai tuottaa jäsenistölle jotakin palveluita. Yhdistyksessä on mahdollista myös toteuttaa montaa aatetta. Esimerkiksi tuottaa palveluita jäsenille sekä valvoa jäsenistön etuja. Yhdistystoimintaa

perustettaessa on tärkeää muistaa, että yhdistyksen perustarkoitus ei saa olla hyvien tapojen tai lakien vastainen. Yhdistyksen taloudellinen toiminta eli elinkeino tai ansiotoiminnan harjoittaminen saa olla vain sellaista, mistä on määrätty yhdistyksen säännöissä, muuten on rinnastettavissa yhdistyksen tarkoituksen toteuttamiseen tai sitä voi pitää taloudellisesti vähäarvoisena yhdistykselle (Hynynen 2016, Loimu 2013, 23, Finlex 2022)

Aatteellinen yhdistys on Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään rekisteriin rekisteröity yhdistys, jonka tarkoitus on aatteellinen eli yhdistyksen tarkoituksena ei ole taloudellisen hyvän tuottaminen tai hankkiminen jäsenille. Tarkoituksena on puhtaasti aate, jota pyritään toteuttamaan. Aatteellisella yhdistyksellä on oikeus elinkeinotoiminnan tai ansiotoiminnan harjoittamiseen, mikäli määräys yhdistyksen säännöissä tai aatteen toteuttaminen sitä vaatii. Urheiluseurojen, poliittisten puolueiden ja ammattiliittojen toimintaan liittyy usein elinkeinotoimintaa tai ansiotoimintaa, mutta ne tukevat yhdistyksen aatteen toteutumista. (Tilastokeskus 2022, Patentti- ja rekisterihallitus 2022, Finlex 2022) Yhdistyksen aatteellisuudesta Loimu (2013) on kirjoittanut hyvin tarkasti, jota sivusinkin jo aikaisemmin, joten toiminnassa on tärkeää muistaa se, että toimintaa ei saa ohjata taloudellinen ajattelu vaan aatteen toteuttaminen.

Yhdistystoiminta poikkeaa merkittävästi yritystoiminnasta. Yhdistyksen tavoitteena on harjoittaa tiettyä toimintaa ja toteuttaa aatteellista tarkoitustaan. Yhdistyksen toiminta on aktiivista päämäärän saavuttamista ja usein raha on välineellisesti mahdollistamassa tätä. Yritystoiminnassa toiminta on välineellistä, jolla tavoitellaan päämäärää eli rahaa. (Paasolainen 2007). Tästä voidaan vetää johtopäätös, että yhdistystoiminta pyrkii saamaan varallisuutta ja rahoitusta, jotta se voi toteuttaa aatteellista tarkoitustaan. Yritys sen sijaan käyttää rahaa välineenä investointeihin ja pyrkii näin saamaan toimintansa kautta lisää tuloja. Tästä syystä yhdistyslaki ja sitä kautta yhdistystoimintaa ohjaavat raamit ovat tärkeitä ymmärtää.

## **2.2 Yhdistyslaki**

Suomessa yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen toteuttamista varten. Tarkoituksen tulee kuitenkin olla hyvien tapojen mukainen ja se ei saa olla

lainvastainen. Kiellettyjä yhdistyksiä Suomessa ovat, mikäli jäseniltä vaaditaan kuuliaisuutta tai joukkomuodostelmia tai jakautumista ryhmyksiin. Aseellinen varustautuminen tai sotilaallinen tapa järjestää toimintaa on kokonaan kielletty. Osa yhdistystoiminnasta on myös luvanvaraista, jos toimintaan liittyy ampuma-aseiden käyttöä. Esimerkiksi metsästysseuran perustaminen vaatii aluehallintaviraston luvan. Yhdistyksellä tulee olla selkeästi määritelty tarkoitus ja toimintamuodot ja yhdistyksen kotipaikkana tulee olla suomalainen kunta. (Finlex 2022)

Yhdistyslakia sovelletaan vain aatteellisiin yhdistyksiin, joka kohdassa 2.1 määriteltiin. On olemassa myös taloudellisia yhdistyksiä, mutta niihin ei sovelleta yhdistyslakia ja näitä yhdistyksiä ei Patentti- ja rekisterihallituksessa merkitä yhdistysrekisteriin vaan kaupparekisteriin. Taloudellisiksi yhdistyksiksi Suomessa luetaan osuuskunnat, muut lailla säännellyt taloudelliset yhdistykset ja lailla sääntelemättömät taloudelliset yhdistykset. Suomessa on erikoinen tilanne, sillä taloudellisia yhdistyksiä varten ei ole yleislakia. (Halila ja Tarasti 2011)

### ***2.3 Yhdistys ja voitto tavoittelemattoman organisaation ero***

Englanninkielisissä lähteissä lähimpänä suomalaista yhdistyskenttää on voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. Suomalainen yhdistyskenttä on poikkeuksellinen eikä suoraan verrannollisuutta globaalista maailmasta löydy, mutta voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on samanlainen perusajatus, kuin aatteellisilla yhdistyksillä.

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot pyrkivät toteuttamaan perusaatettaan ennen kaikkea, eikä toiminta perustu voitontavoitteluun. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminta perustuu siihen, että toiminnan ylläpitämiseksi vaadittavat kulut katetaan, mutta taloudellista voittoa ei tavoitella. (Vuokko 2004 9,14)

### ***2.4 Yhdistyksen talous***

Yhdistyslain 5§ mukaan yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty yhdistyksen säännöissä tai muutoin taloudellinen toiminta

liittyy välittömästi yhdistyksen tarkoituksen toteuttamisen tai toimintaa voidaan pitää taloudellisesti vähäarvoisena. (Finlex 2022)

<b>Aatteellisen yhdistyksen tuloslaskelma</b>	<b>Aatteellisen yhdistyksen tase</b>
<b>Varsinainen toiminta</b>	<b>Vastaavaa</b>
1. Tuotot	A Pysyvät vastaavat
2. Kulut	1 Aineettomat hyödykkeet
a) henkilöstökulut	2 Aineelliset hyödykkeet
b) poistot	3 Sijoitukset
c) muut kulut	<b>B Vaihtuvat vastaavat</b>
3. Tuotto- / kulujäämä	1 Vaihto-omaisuus
<b>Varainhankinta</b>	2 Saamiset, lyhyt- ja pitkäaikaiset erikseen
4. Tuotot	3 Rahoitusomaisuusarvopaperit
5. Kulut	4 Rahat ja pankkisaamiset
6. Tuotto- / kulujäämä	<b>Vastattava</b>
<b>Sijoitus- ja rahoitustoiminta</b>	A Oma pääoma
7. Tuotot	1 Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma
8. Kulut	2 Ylikurssirahasto
9. Tuotto- / kulujäämä	3 Arvonkorotusrahasto
<b>Satunnaiset erät</b>	4 Käyvän arvon rahasto
10. Satunnaiset tuotot	5 Muut rahastot
11. Satunnaiset kulut	6 Edellisten tilikausien voitto (tappio)
12. Yleisavustukset	7 Tilikauden voitto (tappio)
13. Tilikauden tulos	<b>B Tilinpäätössiirtojen kertymä</b>
14. Tilinpäätössiirrot	<b>C Pakolliset varaukset</b>
a) poistoerän muutos	<b>D Vieras pääoma, lyhyt- ja pitkäaikainen erikseen</b>
b) vapaaehtoisten varausten muutos	
15. Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	

Taulukko 1. Aatteellisten yhdistysten tuloslaskelma ja tase

Yhdistyksen toiminnasta tulee laatia tilinpäätös, jonka tuloslaskelma ja tase etenee taulukon 1 mukaan. Tuloslaskelma kertoo mihin yhdistyksen rahat ovat menneet ja mistä rahaa on tullut. (Loimu 2013, 95). Tuloslaskelmassa varsinainen toiminta on toimintaa, joka toteuttaa aatteellista perustarkoitusta. Esimerkiksi tässä työssä käsiteltävän urheilujoukkueen osalta varsinainen toiminta on harjoitusten järjestämistä, kilpailuihin osallistumista ja siihen liittyviä matkakuluja sekä kilpailujen järjestämistä. Varsinaisen toiminnan tuotot ovat urheiluseuran toimintaan liittyvässä tapauksessa esimerkiksi itse järjestettyjen kilpailujen osallistumismaksut. Varsinaisen toiminnan kuluja ovat aatteellisen tarkoituksen toimintaan kohdistuvat kulut. Henkilöstökulut ovat

esimerkiksi maksettuja palkkoja tai palkkiota. Käsiteltävässä urheilujoukkueessa näitä ei ole. Poistot tuloslaskelmassa tarkoittavat pitkään vaikuttavien menojen pilkkomista usealle vuodelle. Suuria hankintoja ei siis merkitä vain hankintavuodelle. Varainhankinta sisältää jäsenmaksutulot, se voi sisältää myös muiden tapahtumien tuottamat tulot, joita käsiteltävältä urheilujoukkueellakin on. Sijoitus- ja rahoitustoiminta on tuottoja, jotka muodostuvat yhdistyksen itse omistavien osakkeiden osingoista ja pankkitilillä olevien rahojen osalta maksetut korot. Kuluja on vastaavasti esimerkiksi viivästyskorot. Satunnaiset erät ovat erä, joita ei voida sisällyttää varsinaiseen toimintaan, varainhankintaan tai sijoitus- ja rahoitustoimintaan. Satunnaiset erät ovat kertaluonteisia, mutta tuloksen kannalta erittäin olennaisia erä. Satunnainen tuotto on vastaavasti tuottoa, jota yhdistys voi saada kertaluonteisesti esimerkiksi käyttöomaisuuden myymisestä. Satunnainen kulu on vastaavasti esimerkiksi taloudellisen tilanteen aiheuttama kiinteistön arvonalentuminen. Yleisavustus on toimintaa varten saatua avustusta, jota ei kuitenkaan ole saatu käytettäväksi tiettyyn tarkoitukseen. Tilikauden tulos kertoo tuloksen ennen mahdollisia varauksia. Poistoeron muutosta harvoin yhdistystoiminnassa muodostuu, mutta se kertoo verotusta varten tai suunnitelman mukaisten poistojen erotuksen. Vapaaehtoisten varausten muutos muodostuu tilanteessa, jos yhdistykseen kohdistuvat varaukset vähenevät tai lisääntyvät. (Loimu 95–102 2013, Finlex 2022)

Tase on vastaavasti laskelma, joka kertoo yhdistyksen omaisuuden ja velkojen määrän. Käsitellään seuraavaksi vastaavaa puolta. Pysyvät vastaavat osoittavat ovat sellaista omaisuutta, joka on tarkoitettu tuottamaan yhdistykselle tuottoa tai vähentämään yhdistyksen menoja yli yhden tilikauden ajan. Aineettomat hyödykkeet voivat olla erilaisia ohjelmien käyttöoikeuksia pienemmissä yhdistyksissä, mutta niiden ominaispiirre on se, että niitä ei voi myydä hyödykkeenä eteenpäin. Aineelliset hyödykkeet ovat erilaisia koneita, kalustoa, laitteita tai rakennuksia. Sijoitukset kattavat yleensä yhdistyksen omistuksessa olevat osakkeet ja osuudet. Vaihtuvat vastaavat ovat tilinpäätöshetkellä vaikuttavia omaisuuseriä, jotka eivät todennäköisesti vaikuta tulevilla tilikausilla. Vaihto-omaisuus on omaisuutta, joka on tarkoitettu myytäväksi. Saamiset ovat yhdistyksen lähettämiä laskuja tilinpäätöshetkellä, joita ei vielä ole maksettu. Saamisiin kuuluvat myös myönnetyt lainat ja ennakkomaksut. Rahoitusarvopaperit ovat obligaatioita, osakkeita ja esimerkiksi markkinarahatalletuksia. Rahat ja pankkisaamiset kuvaavat pankkitileillä ja kassassa olevaa rahan määrää. (Loimu 2013 95–102, Finlex 2022)

Vastattavaa osoittaa oman ja vieraan pääoman määrän. Oma pääoma sisältää yhdistyspääoman ja kuvastaa sitä pääomaa, jota yhdistys on omalla toiminnallaan saanut hankittua. Osake-, osuus- tai muu vastaava oma pääoma muodostuu esimerkiksi erikseen yhdistyksen toimintaan kirjatusta liittymismaksuista. Ylikurssirahasto on kohtana sellainen, johon harvoin yhdistystoiminnassa kohtaa ja se liittyy ulkomaan rahassa merkittyihin saamisiin. Arvonkorostusrahasto on myös yhdistystoiminnassa harvinaisen, sillä se kertoo esimerkiksi maa-alueen arvonnoususta. Käyvän arvon rahastoa ei yhdistystoiminnassa usein tarvita. Muut rahastot voivat liittyä yhdistystoimintaan esimerkiksi ammattijärjestöjen osalta. Ammattijärjestöllä voi olla rahasto työtaisteluita varten, sillä järjestöt haluavat varautua työtaisteluun. Edellisten tilikausien voitto (tapio) sisältää aikaisempien vuosien yhteenlasketun yli- tai alijäämän. Tilinpäätössiirtojen kertymä osoittaa yleensä vapaaehtoisin varauksiin kohdentuneet vähennykset tai lisäykset. Pakolliset varaukset koskevat yleensä eläkevarauksia ja näitä ei läheskään kaikissa yhdistyksissä ole. Vieras pääoma on lainapääomaa, joka joudutaan maksamaan pois. (Loimu 2013 95–102, Finlex 2022)

Tuloslaskelmaa ja tasetta laatiessa yhdistyksen on tärkeää ottaa huomioon se, että asiaa hoitava henkilö ymmärtää taloudenhoidosta ja tilinpäätöksen tekemisestä riittäväällä tarkkuudella tai vastaavasti toimintaan hyödynnetään kirjanpitäjää. Tuloslaskelman ja taseen tulee kuitenkin olla muodostettu sillä tavalla, että hallituksen jäsenet tai aktiiviset jäsenet voivat perehtyä yhdistyksen talouteen tarpeen vaatiessa. (Loimu, 2013 95–102) Yhdistystoiminnassa on usein mukana henkilöitä, joille talousasiat eivät ole välttämättä itsestään selvyiksiä. (Loimu 2013 95–102) Edellä mainittujen tuloslaskelma ja tase selvityksien taso ei kata kaikkea, mitä tuloslaskelman ja taseen tekemiseen liittyy, mutta antaa lukijalle peruskäsityksen taseen ja tuloslaskelman sisällöstä. Tästä voidaan kuitenkin vetää johtopäätös, että mikäli yhdistyksen taloudellinen toiminta kasvaa suuremmaksi on yhdistyksessä oltava yhdistyksen sisällä tai vastaavasti ulkopuolinen tekijä, joka ymmärtää taloudenhoitoa. Tilinpäätöksen avulla hallituslaisilla ja jäsenistöllä tulisi olla tosiasialliset mahdollisuudet tarkastella yhdistyksen taloudellista tilaa ja toimintaedellytyksiä.

Yhdistyksen toimintaan liittyvä taloudellinen toiminta, joka toteuttaa yhdistyksen perusaatetta luo laajan toimintaympäristön yhdistyksille. Mikäli esimerkiksi urheiluseura voi



toimintansa ja sääntöjen puitteissa järjestää kilpailuja avaa se monimuotoiset mahdollisuudet harjoittaa myös muuta taloudellista toimintaa kilpailuihin liittyen. Esimerkiksi kilpailun järjestäminen mahdollistaa ilman erillistä sääntöä kilpailun yhteydessä myös ruoan ja kioskituotteiden myynnin. Tämä toiminta voi myös sisältää urheilukilpailuihin liittyvän jatkotapahtuman ja siihen liittyvät oheismyynnit. (Hallila ja Tarasti 2011, 100–101) Yhdistystoiminnassa toiminnan on siis tärkeää pohjautua perusaatteeseen, mutta perusaatteen toteuttaminen voi avata monipuolisesti mahdollisuuksia harjoittaa ohessa monenlaista taloudellista toimintaa.

### **3. Yhdistyksen varainhankinnan keinot**

Yhdistystoiminnassa yhdistykselle muodostuu paljon erilaisia tuloja ja menoja perusaatteen toteuttamisen vuoksi. Perusaatteen toteuttaminen vaatii varainhankintaa, yleisavustuksia, sijoittamista sekä korkomenoja tai -tuloja. Yhdistystoiminnassa varsinaisen toiminta voi tuottaa tuloja, mutta usein perusaatteen toteuttaminen muodostaa alijäämää, joka täytyy erilaisin varainhankintakeinoin kattaa. Yhdistystoiminnan alijäämää harvoin pyritään paikkaamaan vieraalla pääomarahoituksella. Rahoituksen riittävyys lähtee usein niistä lähtökohdista liikkeelle, että jäsenmaksut kattavat yhdistystoimintaan liittyvät erilaiset juoksevat kulut. Yhdistyksien varainhankinnan tulot koostuvat usein keräyksistä, myyjäisistä, arpajaisista, jäsenmaksuista ja saaduista lahjoituksista. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen, Vierros 2016, Perälä, Perälä 2006 31–32)

Varainhankinnassa on kuitenkin tärkeää ottaa terminologian puolesta huomioon, että vaikka sanana varainhankinta vaikuttaa vain positiiviselta tulovirralla varainhankinta voi aiheuttaa yhdistykselle myös kuluja. Varainhankinnan kulut voivat sisältää kuluja esimerkiksi keräyskampanjoiden järjestämisestä tai testamentin hoidosta. Yhdistyksen on tärkeää eri varainhankinnan muotoja pohtiessa laskea varainhankinnan nettotuotto, jotta varainhankinta on yhdistyksen kannalta kannattavaa. Yhdistyksille on käynyt myös niin, että varainhankinta ei nettotuotoltaan ole ollut kannattavaa. (Kallio et.al. 2016)

### **3.1. Jäsenmaksut**

Tutkimuksen mukaan, joka käsittelee voittotavoittelemattomia urheiluseuroja, on tärkein varainhankintakeino jäsenmaksuista muodostuvat tulot (Wicker ja Breuer 2011). Jäsenmaksuihin on erilaisia lähestymistapoja. Organisaatioissa on usein mahdollista maksaa jäsenmaksu vuosittain tai vastaavasti joissakin yhdistyksissä jäsenmaksun voi suorittaa kertamaksulla kattaen ikuisen jäsenyyden. Jäsenmaksun suuruuden päättää yhdistys itse ja yhdistys voi myös määritellä jäsenmaksun osalta maksun suuruuden samaksi kaikille jäsenille tai vastaavasti jäsenmaksun voi poiketa jäsenien välillä eri perusteiden mukaan. Yhdistyksen keräämät jäsenmaksut on esitettävä varainhankinnan pääryhmässä. (Perälä & Perälä 2006, Kallio et.al. 2016) Jäsenmaksujen esittäminen varainhankinnan pääryhmässä omalta osaltaan puoltaa jäsenmaksujen merkittävyyttä yhdistyksille.

### **3.2 Lahjoitustuotto ja avustustuotto**

Lahjoitustuotolla ja avustustuotolla on merkittävä ero. Avustustuotto katsotaan kuuluvaksi, joko varsinaiseen toimintaan tai yleisavustuksiin. Lahjoitustuotot vastaavasti kuuluvat varainhankinnan alaisiin tuottoihin. Avustuksella on ominaisia tunnuspiirteitä, josta sen voi tunnistaa. Avustusta varten on usein täytettävä virallinen avustushakemus ja sen pohjalta tehdään päätös avustuksesta. Avustus voi kattaa myös useita vuosia, joka takaa pidempi aikaista rahoitusta yhdistyksen toimintaan. Lahjoitus vastaavasti voi kohdistua yhdistykseen yllättäen täysin yhtäkkiä ja lahjoitus on usein yhdistykselle kertaluontoinen. Lahjoituksia leimaa usein se, että niiden vastaanottaminen edellyttää yhdistykseltä erilaisia lahjoitukseen sidottuja määräyksiä. (Perälä ja Perälä 2006, Kallio et.al. 2016) Filo, Fechner ja David (2020) tuovat tutkimuksessaan esille, että urheilutapahtumien lahjoitusten kenttä on muuttunut globaalisti kilpailullisemmaksi ja yritykset vaativat myös yhdistyksiltä monipuolista yhteistyötä.

### **3.3 Sponsorit**

Urheiluun liittyy paljon sponsorointia ja yhdistyskentässä on toimijoita, jotka järjestävät tapahtumia, joiden kautta sponsorointi on olennaista myös heidän kannaltaan. Sponsorointi on kuitenkin haasteellinen rajata kuulumaan yhteen kategoriaan. Toisaalta

sponsorit ovat lahjoittajia, toisaalta sponsorit ovat oma ryhmänsä. Yritys saa sponsorinnista myös vastiketta rahalleen, koska yhdistys usein sitoutuu tuomaan esille sponsorin logoja ja muuta näkyvyyttä. Sponsorien hankinnassa on olennaista tunnistaa, miten yhdistys voi tuottaa yhteistyökumppanille lisäarvoa yhteistyön muodossa. Sponsorien hallinnassa on erittäin tärkeää jatkuva yhteistyökumppanuuden ylläpito ja pitää huoli siitä, että yrityksen vaatimuksiin päästään. (Kallio et.al. 2016)

Tutkimuksessaan Park, Jae Ko, Kim, Sagas ja Eddossary (2016) tuovat esille college-urheilun näkökulmasta tärkeimpiä tekijöitä sponsoreiden osallistua college-urheilun tukemiseen. Yrityksien näkökulmasta sponsorointi on mielekästä yritykselle, mikäli se kokee, että yhteistyö täyttää hyväntekeväisyyden vaatimukset. Yritykset haluavat tehdä hyvää ja organisaatiot haluavat viestiä ulospäin, että he ovat sitoutuneet urheiluluohjelmiin ja tietyllä tapaa elävät joukkueen matkaa yhdessä joukkueen kanssa. Yrityksien on mahdollisuus saada urheilusponsoroinnin muodossa sosiaalista hyväksyntää ja kunnioitusta. Tutkimuksessa selvisi myös se, että yrityksillä korkeimpana motivaattorina sponsoroinnille oli nimenomaan sosiaaliset hyödyt ja se miltä se näyttää ulospäin ja miten joukkue tuo yritystä esille. Yritykset haluavat sponsoroinnin kautta päästä myös käsiksi verkostoon, jossa on muita sponsoreita ja tutustua heihin. Tärkeää yrityksille, jotta he tukevat urheiluseuroja on se, että joukkueet osoittavat sitoutuneisuutta toimintaa kohtaan ja varat ohjataan nimenomaan urheilun mahdollistamiseksi. (Park et. al. 2016)

Yritykset ovat hyvin kiinnostuneita siitä, mitä he saavat yhteistyöstä. Mikäli yhdistyksellä on osoittaa media-aikaa yritykset ovat entistä kiinnostuneempia tekemään yhteistyötä. Sponsorit täytyy myös ottaa huomioon siinä vaiheessa, kun yhdistys pohtii strategiaansa ja tapaa viestiä ulospäin. Mikäli yhdistyksen strategia ja viestintä on selkeää, jonka takana yrityksen on vaivatonta seistä, on sponsorien hankkiminen helppompaa. (Park et. al. 2016)

### ***3.4 Keräykset, arpajaiset ja myyjäiset***

Mikäli yhdistyksen järjestämä keräys on vastikkeetonta rahankeräystä, luokitellaan rahankeräys luvanvaraiseksi. Vastikkeeton rahankeräys on rahan keräämistä yleishyödylliseen tarkoitukseen yleisöltä ilman todellista korvausta. Rahankeräykseen

luvan voi saada Suomessa rekisteröity yleishyödyllinen yhteisö, joka täyttää rahankeräyslaissa määritellyt perusteet. 2020 voimaan tullut laki asetti rahankeräysluvut kes- toltaan aina toistaiseksi voimassa olevaan asemaan. Rahankeräyksen järjestäminen vaatii myös keräyksen jälkeen tilintarkastettua tilitystä lupaviranomaiselle. Rahankeräys on siis vaihtoehto, mutta siihen liittyy sääntelyä. Rahankeräyslain ulkopuolelle on kuitenkin rajattu toimijoita, joiden kohdalla rahankeräyslakia ei sovelleta. Esimerkiksi uskonnonharjoitus, naapuriapu, merkkipäivä- tai kuolinilmoituksen rahoittaminen, päi- väkotien ryhmät, koululuokat ja niihin verrattavat harrastus- ja opintoryhmät. Eli har- rastusryhmien osalta on mahdollista, että rahankeräystä voidaan toteuttaa ilman, että rahankeräyslakia sovelletaan yhdistykseen. (Kallio et.al. 2016)

Arpajaisia ei pidetä yleisen säännöksen mukaan elinkeinotulona yhdistyksien kohdalla. Arpajaisten voidaan katsoa olevan arpajaislainlain mukaisia arpajaisia, jolloin arpajais- ten järjestäminen on luvanvaraista. Arpajaiset saa toimeenpanna Suomessa rekiste- röity yhdistys, säätiö tai muu vastaava yhteisö. Arpajaisten järjestäminen vaatii yleis- hyödyllisen tarkoituksen ja kotipaikan Suomessa. Arpajaisten tulee edistää yleis- hyödyllisen toiminnan järjestämistä ja varojen hankkimista nimenomaan yleishyödylli- seen tarkoitukseen. Pienempiä arpajaisia saa järjestää tapahtuman yhteydessä ilman lupaa. (Kallio et.al. 2016)

Myyjäiset ovat yleishyödyllisen tai hyväntekeväisyystarkoitukseen järjestettyä myyntiä. Myyjäiset tulee järjestää tietynä ajankohtana, jotta myyntitilaisuuden katsotaan täyttä- vän myyjäisten ehdot. Mikäli myyntiä tapahtuu jatkuvasti internetissä tai myyntipiis- teessä myynnin ei katsota täyttävän enää myyjäisten piirteitä. Myyjäiset ovat hyvin si- donnaisia yhteen tapahtumaan ja aikaan. Esimerkiksi urheilukilpailuiden järjestämi- sestä saatu tulo on yhdistykselle verovapaata ja verovapaata myyntiä saa harjoittaa tapahtuman yhteydessä. Myyntiä ei kuitenkaan tapahtuman verukkeella voi jatkaa ve- rovapaasti tapahtuman jälkeen. Mikäli yhdistyksen nähdään harjoittavan jatkuvaa myyntiä, silloin lain mukaan myynnin katsovaan olevan elinkeinotoimintaa ja näin ollen veronalaista. (Kallio et.al. 2016)

### **3.4 Rahoitus- ja sijoitustoiminta**

Mikäli yhdistys sijoittaa varallisuuttaan on sen pohdittava sijoittamisen tarkoitusta. Si- joittaminen ei välittömästi palvele yhdistyksen jäseniä ja yhdistyksen perusaatteen

toteutumista. Yhdistykselle sijoittaminen on kuitenkin keino hankkia yhdistykselle lisää varallisuutta. Yhdistykset saavat omistaa kiinteistöjä, osakkeita ja arvopapereita. Lisäksi yhdistyksillä on mahdollisuus harjoittaa rahoitustoimintaa ja hankkia korko-, osinkotuottoja sekä kurssivoittoja, että vaihtuvien vastaavien luovutusvoittoja. (Kallio et. al. 2016, Perälä & Perälä 2006, 270)

Yhdistystoiminnassa sijoittamista täytyy kuitenkin lähestyä niistä lähtökohdista, että sijoitustoiminta tuottaa ja mahdollistaa toiminnan rahoittamista. Yhdistyksen perustavoitteena ei ole voiton maksimointi vaan perusaatteen toteuttaminen. Sijoittamisen tulee siis tukea tämän perusaatteen toteutumista ja rahoittamista. Sijoitukset ovat yhdistykselle myös tapa turvata omaa omaisuutta ja muodostaa tuottoja yhdistystoimintaa varten. Pitkäaikainen sijoittaminen voi mahdollistaa toiminnan pitkäaikaisempaa rahoitusta ja tuoda yhdistykselle mahdollisuuksia pitkällä aikavälillä esimerkiksi oman tilan muodossa. Yhdistyksien sijoittaminen ei ole lyhyen aikavälin voiton tavoittelua, vaan sijoitustoiminnan tulee olla pitkäjänteistä ja mikäli yhdistyksen sijoitusstrategia tuottaa pitkällä aikavälillä voittoa voidaan yhdistyksen sijoitustoimintaa pitää onnistuneena. Yhdistyksen sijoitustoiminnan tulee perustua mahdollisimman edulliseen ja varoja turvaavaan strategiaan. Mikäli yhdistys haluaa taloudelliseen operointikykyynsä nähden tehdä mittavia sijoituksia, tulee päätöksentekoon ottaa hallituksen lisäksi jäsenistö mukaan yhdistyksen kokouksessa. Sijoitustoiminnassa on tärkeää ottaa huomioon se, kuinka nopeasti rahat ovat irrotettavissa takaisin yhdistyksen toimintaan. (Kallio et. al. 2016, Perälä & Perälä 2006, Yhdistystoimijat 2022)

#### **4. Varainhankinnan kehittäminen**

Vaikka yhdistyksen toiminta onkin perusaatteen toteuttamista ja jäsenille lisäarvon tuottamista on yhdistystoiminnassa kuitenkin taloudellisia tavoitteita. Yhdistystoiminta ja toiminnan pyörittäminen vaatii rahaa, kuten edellä on tuotu esille. Yhdistystoiminta ei ole kestävä, mikäli kulut ylittävät toiminnasta saatavat tulot. Yhdistyksillä siis on toiminnassaan taloudellinen tavoite, vaikka itse taloudellisen voiton tavoittelu ei yhdistystoimintaan kuulu. Yhdistyksen toimintaa on pystyttävä pyörittämään, joka vaatii säännöllistä tulovirtaa jäsenmaksujen ja muiden varainhankintakeinojen osalta. Toisaalta yhdistystoimintaan liittyy usein myös pitkänlinjan tavoitteita, jotka liittyvät toiminnan kehittämiseen ja investointeihin. Toiminnan kehittäminen ja investointi vaatii

kuitenkin rahaa, joka luo tilanteen, jossa yhdistyksilläkin on usein perusaatteeseen pohjautuen tavoitteena saada tuotot suuremmiksi kuin menot. (Kallio et.al. 2016, Perälä & Perälä 2006)

#### **4.1 Varainhankintaa ohjaavat päätökset ja dokumentit**

Yhdistyksen toimintaa ohjaa toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelma käsitellään yleensä yhdistyksen syyskokouksessa tai vuosikokouksessa Toimintasuunnitelma sisältää tiivistetysti tärkeimmät tulokseen vaikuttavat alueet ja keskeisimmät tavoitteet tulosalueilla. Toimintasuunnitelmassa on tärkeää ottaa huomioon yhdistyksen koko ja hallituksen toimintaa ohjaavan dokumenttina realistiset tavoitteet toimijoille. (Loimu 2013, 102)

Toimintasuunnitelman jälkeen suunnitelman pohjalta laaditaan talousarvio. Talousarvion ehdotuksen laatii hallitus, joka kokouksessa hyväksytetään jäsenillä tai siihen tehdään muutoksia, jotka jäsenet kokevat tärkeiksi yhdistyksen toiminnan kannalta. Yhdistyksissä usein tapahtuu siten, että talousarvio laaditaan edellisen vuoden tilinpäätöksen pohjalta, joka aiheuttaa tilanteen, jossa talousarvio ja toimintasuunnitelma eivät keskustelu keskenään. Talousarviota laatiessa menot tulee mieluummin laittaa yläkanttiin ja tulot alakanttiin, jotta toiminta ei vaarannu toimikaudella. Aikaisempien vuosien tilinpäätökset auttavat talousarvion muodostamisessa. (Loimu 2013, 104)

#### **4.2 Budjetointi ja tilinpäätös**

Budjetointia tehdessä yhdistyksen olisi tärkeää ottaa strategia huomioon ja strategiset tavoitteet. Budjetoinnin tulisi liittyä vahvasti yhdistyksen strategiaan ja yhdistyksen perusaatteen toteuttamiseen. Budjetoinnin kautta tulisi saada kokonaiskuva siitä, millainen eri kassavirtojen suhde on yhdistyksen vuosituloksen kannalta. Budjetointi voidaan jakaa tulos- ja rahoitusbudjettiin. Tulosbudjetti kattaa yhdistyksen tuotot ja kulut ja niiden kautta muodostuvan tuloksen. Tulosbudjetin tulisi saavuttaa yhdistyksen toimintasuunnitelmassa olevat tavoitteet lähennellen nollatulosta. Tulojen budjetointi voi olla haastavaa, osassa tilanteissa myös menojen budjetointi voi tuottaa haasteita. Talousarviosta saa kuitenkin poiketa hallituksen päätöksellä, kunhan tulot ja menot pysyvät kurissa. (Loimu 2013, 433, Perälä & Perälä 2006)

Rahoitusbudjetti kertoo yhdistyksen yli- tai alijäämistä ennakkoon. Rahoitusbudjetti on hyvä työkalu investointien tai sijoittamisen tueksi, koska sen avulla voidaan tarkastella yhdistyksen maksuvalmiutta. Rahoitusbudjetti kertoo tulevien kassavirtojen määrän suhteessa rahavarojen tulevaisuuden kehitykseen. (Perälä & Perälä 2006)

Tilinpäätöstä on käsitelty aikaisemmin kohdassa 2.4 yhdistyksen talous ja sen merkitystä yhdistykselle. Tilinpäätöksen yhteydessä on luonnollista käsitellä myös toimintakertomusta. Toimintakertomus kertoo edellisen vuoden toiminnasta hallituksen laatimana. Toimintakertomuksen sisällöstä ei ole tarkkaa säännöstä, mutta toimintakertomuksen pohjalta arvioidaan, voidaanko yhdistyksen edelliselle hallitukselle antaa vastuuvapautus. Toimintakertomuksen tulee kuitenkin sisältää yhdistyksen kannalta olennaiset tapahtumat ja mitä yhdistys on saanut vuoden aikaan. Hyvässä vuosikertomuksessa otetaan myös kantaa mahdolliseen tulevaisuuden kehitykseen. Toimintakertomusta voidaan sitoa toimintasuunnitelmaan ja kertoa tarkemmin siitä onko toimintasuunnitelmassa esitettyihin tavoitteisiin päästy. Tärkeää olisi tuoda myös esille tavoitteet, joita ei saavutettu toimivuoden aikana. (Loimu 2013, 92).

## **5. Empiiriset tulokset, tulkinta ja empirian yhteenveto**

Tämä osio käsittelee korkeakouluseuran haastattelujen tulokset. Haastattelujen tulokset käydään läpi seuraavien teemojen mukaan. Urheiluseuran tausta ja perusaate, urheiluseuran varainhankinta ja miten toimintaa rahoitetaan sekä varainhankinnan kehittäminen. Tulokset osiossa kerrotaan, miten haastateltavat kuvailivat urheiluseuran varainhankintaa ja sen kehittämistä. Empiirisen osuuden kaikki kommentit on saatu haastateltavilta. Urheilujoukkuetta koskevat kommentit ovat kaikki haastatteluiden tulosta, eikä teksti sisällä omaa pohdintaa. Tulkinta osiossa haastateltavien vastauksia on analysoitu ja yhdistetty teoriaan.

### **5.1 Haastattelun tulokset**

Korkeakoulujoukkueen haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna ja haastatteluun johdattelevat kysymykset lähetettiin haastateltaville ennen haastattelua sähköpostilla.

Haastatteluympäristöksi pyrittiin luomaan mahdollisimman vapaamuotoinen keskustelu, jolloin haasteltavat saivat kertoa toiminnasta omin sanoin. Kysymykset olivat keskustelua avaavia ja kysymykset loivat paljon myös lisää keskustelua. Haastattelun kysymyksiä voi tarkastella liitteestä 1. Yksilöhaastattelut nauhoitettiin ja haastateltavina olivat urheilujoukkueen pelaajavalmentaja, joukkueenjohtaja, joukkueen kapteeni, toiminnanjohtaja sekä joukkueen jäsen. Haastateltavat henkilöt ovat tuttuja, joten haastatteluilmapiiri oli rentoa ja keskustelua toimintaan liittyen syntyi vaivattomasti. Toiminta on luonteeltaan sellaista, että yhteisön jäsenet osallistuvat itse myös vahvasti varainhankintaprosessiin. Haastatteluilmapiiri paljasti toiminnasta piirteitä, jotka vastaavat hyvin tutkimuksen taustaan.

### ***5.1.1 Urheilujoukkueen tausta ja perusaate***

Urheiluseuran tausta on olla yleishyödyllinen joukkue, joka tarjoaa mahdollisuuden jatkaa jääkiekkoharrastusta kustannustehokkaasti korkeakoulussa. Joukkue tarjoaa kilpailullista jääkiekkoa kolmannessa divisioonassa halukkaille korkeakouluopiskelijoille ja lisäksi toimintaan on mahdollista osallistua harjoitusten muodossa. Toiminta ja varainhankinta on pitkään keskittynyt aktiivisten joukkueen toimijoiden kesken ja joukkueen toiminnassa ollaan keskimäärin kolmesta neljään vuoteen mukana. Haastattelemani urheilujoukkue on perustettu 1990-luvulla ja siinä on jäseniä noin 300. Urheiluseuran toiminnassa tilikausi on kalenterivuosi.

Urheilujoukkueen aatteellinen perustarkoitus on tarjota mahdollisuus jatkaa jääkiekkoharrastusta korkeakouluopiskelijana. Aatteellisen yhdistyksen määritelmät täyttyvät yhdistyksen kohdalla. Joukkue on rekisteröity yhdistysrekisteriin. Seurassa on yhdistystoimintaan vaadittavat enemmän kuin kolme jäsentä ja toiminnan on ajateltu olevan jatkuvaa. Joukkueen säännöissä on mainittu joukkueen aatteellinen tarkoitus ja se ei ole taloudellinen tarkoitus, joten joukkue täyttää aatteellisen yhdistyksen määritelmät. Toiminta pyrkii tukemaan liikuntatoimen kehittämistä, tarpeellisten harjoitusvälineiden hankintaa, harjoitustilojen hankintaa, varaamista ja hoitamista sekä edistävien edellytysten luomista. Tavoitteena on, että mahdollisimman moni jäsen harrastaisi aktiivisesti kilpa- ja kuntosporttia. Varallisuus on väline, jonka avulla joukkue pyrkii saamaan



aikaiseksi säännöissä määrättyä toimintaa. Joukkueella on siis yhdistyksen ominaispiirteitä tarjota jäsenilleen lisäarvoa ilman taloudellisen voiton tavoittelua. Yhdistyslain noudattaminen on joukkueelle pakollista, mutta toiminta ei ole luvanvaraista.

### **5.1.2 Urheilujoukkueen kausimaksut, talkootyö ja lahjoitukset**

Joukkueen toimintaan kuuluu seuraavia osa-alueita. Joukkueella on kolme kertaa viikossa harjoitukset, sekä yksi ottelu viikonloppuisin. Sen lisäksi joukkue järjestää tapahtumia ja saunailtoja. Joukkue osallistuu myös talkootyöhön. Toiminta vaatii monipuolisia varainhankinnan keinoja. Seuran toimintaan rahallisesti ja tätä kautta myös tärkeiksi tuloiksi muodostuu pelaajien maksamat kausimaksut, yrityksiensä ja yhteisöjen tarjoamat avustukset sekä yritys yhteistyöt sekä sponsorit. Vuositasolla yritys yhteistyöt ja sponsoritulot ovat joukkueen viimeaikaisen toiminnan aikana muodostuneet merkittävämmäksi tulovirraksi kuin kausimaksut, mutta kyseessä on muutos vasta viimeisien vuosien osalta. Muita tuloja joukkue saa toimintaansa erikoisotteluista, järjestetyistä tapahtumista, oheistuotemyynnistä sekä talkootöistä.

Urheilujoukkueen vapaaehtoistyö koetaan merkittäväksi ja joukkue tekee talkootöitä. Joukkueen pelaajavalmentaja ilmoittaa, että joukkue etsii aktiivisesti uusia talkootyökumppaneita eli talkootyötä voisi olla myös enemmän. Toiminnassa jokainen euro, joka saadaan toimintaan, on toiminnanjohtajan mielestä tärkeää. Joukkueen toiminnassa kukaan ei saa palkkaa, mutta toiminta on ottanut johdon mukaan harppauksia kohti ammattimaisempaa toimintaa.

Kausimaksut ovat noin karkeasti puolet joukkueen vuosittaisesta operatiivisesta kassasta. Kausimaksun suuruuteen vaikuttaa joukkueen solmimat yhteistyö-, avustus- ja sponsorisopimukset. Joukkueen tavoitteena ei ole pitää mahdollisimman korkeaa vuosittaisesta maksua, koska se ei joukkueen kapteenin mielestä houkuttele parhaalla mahdollisella tavalla uusia pelaajia joukkueeseen. Joukkue tavoittelee mahdollisimman matalaa kausimaksua, jotta jokaisella, joka haluaa jatkaa jääkiekkoharrastusta, olisi siihen tosiasiallinen mahdollisuus. Toiminnanjohtaja kuitenkin huomautti, että vuosittaisesta maksusta on hyvä pitää kiinni, koska se sitouttaa pelaajia osallistumaan toimintaan, mutta kustannukset tulee olla opiskelijan kukkarolle maltillinen. Muilla varainhankintakeinoilla kuitenkin tehdään aktiivisesti töitä, jotta mahdollisimman

kustannustehokas pelaajille kohdistuva maksu olisi realistinen myös tulevaisuudessa. Joukkueen toiminnanjohtaja ei kuitenkaan koe vuosittaista jäsenmaksua varsinaisesti aktiiviseksi varainhankinnaksi, sillä joukkueen toimintaan ei voi osallistua, mikäli tätä maksua ei suorita. Kausimaksu muodostaa rungon, jolla toimintaa pyöritetään, toteaa joukkueen kapteeni. Kausimaksun suuruus on lajille hyvin kilpailukykyinen. Joukkueen toiminnanjohtajan kommentti kiteyttää hyvin yhdistyksen aatteellisen periaatteen. Toimintaa ei todellakaan pyöritetä jäsenten henkilökohtaisella varallisuudella.

”No se on niin pieni (kausimaksu), kun miettii mitä jääkiekon pelaaminen, vaikka junioreissa maksaa, niin se on pienempi se kausimaksu, kun mitä juniori maksaa kuukausitasolla normaalisti. Meillä maksetaan koko vuoden aikana vähemmän, kuin juniori maksaa kuukaudessa. Tämä on positiivinen yllätys monelle”

Kausimaksun suuruus on verrattavissa kilpailutasoon nähden erittäin huokea. Paikallisella tasolla samoilla sarjatasoilla pelaavat joukkueet ovat noin kaksi tai kolmekertaa kalliimpia pelaajalle vuositasolla. Joissain organisaatioissa samalla sarjatasolla pelaavat pelaajat voivat saada huokeamman vuosittaisen maksun, mutta se on usein sidoksissa siihen, että pelaajia houkutellaan pelaamaan halvemmilla maksuilla. Tutkittava seura ei tarjoa vastaavaa. Kaikki ovat samalla viivalla muotoilee joukkueen kapteeni.

Urheilujoukkueen toimintaan ei tule suurissa määrin lahjoituksia joukkueen ulkopuolisilta henkilöiltä tai yhteistyökumppaneita. Joukkue saa toisinaan lahjoituksia, mutta ne eivät ole joukkueen varainhankinnan kannalta merkittäviä. Lahjoittajat ovat niin satunnaisia ja toiminnan kannalta pieniä, että joukkue ei pidä lahjoittajista kirjaa.

### ***5.1.3 Urheilujoukkueen avustukset, yritysyhteistyö ja sponsorit***

Avustuksia joukkue vastaanvasti saa. Joukkue saa opetus- ja kulttuuriministeriöltä tukea toiminnan kehittämiseen ja joukkueen toimintoihin. Joukkue saa myös paikalliselta ylioppilaskunnalta tukea toimintaan ja eritoten avustuksia saadaan erilaisia tapahtumia ja ottelutapahtumia varten. Joukkue on saanut myös säätiöiltä rahaa toiminnan kehittämiseen. Avustukset ovat merkittäviä toiminnan kannalta. Kaikki raha, jota toimintaan

saadaan, näkyy vuositasolla huokeammassa korvauksessa, jonka pelaajat joutuvat maksamaan vuosittaisella tasolla.

Yritysyhteistyöt ja sponsorit ovat joukkueen toiminnan kannalta merkittäviä. Luodut sopimukset tuovat parhaassa tapauksessa toimintaan euroja ja toisaalta myös keventävät tarvetta joukkueen omille investoinneille. Yritykset tarjoavat joukkueen toimintaan etuja ja mahdollisuuksia virkistäytyä ilman, että seuran tarvitsee investoida omaa rahaa toimintaan niin paljon. Vuosittaisten pelaajien maksamien maksujen ohella yhteistyökumppanit ovat merkittävin tulovirta joukkueelle, jonka avulla voidaan mahdollistaa halvemmat vuosimaksut joukkueen jäsenille. Joukkueen varainhankinta on kehittynyt ja viime vuodesta yritysyhteistyöt ovat mahdollistaneet joukkueen vuosittaisen maksun pienentämisen sadalla eurolla kuluvalle 2022–2023 kaudelle. Yritysyhteistyöt ovat niitä tekijöitä, joilla joukkueen toimintaa voidaan viedä eteenpäin. Ei tätä yhdenkään pelaajan rahoilla voida kehittää, toiminnan kehittäminen vaatii monivuotisia yhteistyökumppaneita, jotka ovat sitoutuneita joukkueen matkaan toiminnanjohtaja toteaa. Yritysyhteistyöt ovat myös se tekijä, joka nostaa toiminnan uudelle tasolle. Aikaisemmin joukkue kulki peleihin omilla autoilla, mutta nyt ulkopaikkakunnille otteluihin kuljetaan linja-auto kyydityksillä. Joukkue on myös yhteistyökumppanien ansiosta saanut oman brändätyn pukuhuoneiston, jossa on myös mahdollisuus varusteiden kuivaamiselle. Tämä ei aikaisemmin joukkueen toiminnassa ollut mahdollista ja sen on mahdollistanut yritysyhteistyöt täysin. Hallille on myös tulossa pari pystyjääkaappia ja juotavaa rankkojen harjoitusten jälkeen. Oma pukukoppi ja mahdollisuudet varusteiden kuivaamiseen on ollut joukkueen haaveena pitkään, mutta yrityskumppanit vihdoinkin mahdollistivat sen.

Yritysyhteistöille ja sponsoreille joukkue tarjoaa vastineeksi näköalapaikan opiskelijayhteisön ja korkeakoulu-urheilun parissa. Park et. al (2016) käsittelivät tutkimuksessaan collegeurheilua tukevia joukkueita, yrityksille oli tärkeää, että yhteistyökumppanit näkyvät nimenomaan collegeyhteisössä. Sama näkyy myös korkeakoulujoukkueen tekemissä yhteistyösopimuksissa. Joukkue tarjoaa fyysisiä mainoksia kampuksella ja mainontaa erilaisissa sosiaalisissa medioissa. Peliasuista on mahdollisuus myös saada mainospaikka, joka tarkoittaa, että aina kun joukkue käy pelaamassa sponsorien logot viilettävät pelaajien kanssa jäällä. Osa yrityskumppaneista ovat mukana myös joukkueen tapahtumissa ja ottelutapahtumissa. Sopimukseen, jota joukkue luo on

myös sisällytetty toisinaan talkootyötä toiminnanjohtajan mukaan. Pääosin yrityksille tarjotaan erilaista mainostilaa.

Nykyisellä maailmantilanteella on vaikutusta tällä hetkellä vaikutusta varainhankintaan ja paremmassa taloustilanteessa varainhankinta tuottaisi varmasti vielä enemmän varoja toimintaan joukkueen kapteeni toteaa. Asenteet toimintaa kohtaan ovat olleet yrityksillä alkuun hieman epäileväiset. Joukkueen toiminta on kuitenkin muuttunut ammattimaisemmaksi ja yrityksille on kirkastunut käsitys, siitä millainen merkitys joukkueella on omassa yhteisössään. Yritykset haluavat joukkueelta nimenomaan pääsyn korkeakoulu yhteisöön ja nuorien urheiluun. Joukkueen kapteeni tuo esille, että normaali kolmannessa divisioonassa pelaava joukkue ei välttämättä saisi kerättyä yritysyhteistöiden kautta niin merkittäviä summia toimintaan, mutta vahva korkeakoulujoukkueen brändi nostaa kiinnostusta joukkuetta kohtaan. Paikallisesti toimivat yritykset haluavat olla mukana joukkueen tarjoamassa potentiaalissa omassa yhteisössään.

Sarjatasolla ei ole positiivista vaikutusta varainhankintaan, normaalissa kolmannessa divisioonassa pelaavan joukkueen kohdalla vaikutus olisi negatiivinen. Suomessa on paljon korkeampia sarjatasoja, joissa näkyvyys yhteistyökumppaneille on paljon suurempi. Jääkiekon lajisuosiolla on kuitenkin positiivinen vaikutus yhteistyökumppaneita hankittaessa, sillä laji on yleisesti Suomessa tuttu ja todella seurattu. Jokaiselle ei tarvitse juurta jaksain selittää millaista jääkiekkoujoukkueen toiminta on joukkueentoiminnanjohtaja linjaa. Innokas kiekkoihminen toisessa päässä voi myötävaikuttaa varainhankinnassa yhteistyökumppanuuden saamiseksi ja mahdollisesti kasvattaa sopimuksen rahallista arvoa.

#### **5.1.4 Varainhankinnan ja talouden ohjaus**

Urheilujoukkue on yhdistys, joten toiminnan tarkoituksena ei ole tavoitteena tuottaa voittoa. Haastatteluiden kautta selvisi, että joukkueelle tulee toisinaan voittoa, toisinaan tappiota. Viimeisinä vuosina on kuitenkin pyritty tuottamaan hieman viivan alle jäävää rahaa, jotta toimintaa voidaan kehittää. Saadut avustukset ovat myös nimenomaan saatu joukkueen toiminnan kehittämiseen. Joukkueen taloudellinen tila on hyvä ja taloudellinen tilanne ei ole vaikuttanut joukkueen toimintaan. Ainoa vaikutus on ollut

yhteistyökumppaneiden hankintaan. Kaikilla yrityksillä, joihin otetaan yhteyttä ei välttämättä ole juuri tällä hetkellä antaa rahaa toimintaan. Joukkueen varainhankinnan ja toiminnan kehittäminen tukee myös varainhankintaa, sillä yhteistyökumppaneilla on monipuolisemmin tapoja tukea toimintaa. Joukkueen tilikaudet eivät ole olleet negatiivisia ja tilinpäätökset ovat olleet positiivista luettavaa. Tavoitteena joukkueella on mahdollistaa perusaatteen toteutuminen, siten, että ei tuoteta tappiota ja vuosimaksut eivät lähtisi heikon taloudellisen tilanteen takia nousuun. Tilinpäätöstietojen ymmärtäminen ja talousarvion noudattaminen ja suunnittelu voisi joukkueenjohdon mukaan olla paremmalla tasolla. Varainhankinnan ja talouden ohjaus on siinä mielessä tulevien vuosien osalta jo osittain turvattu, sillä monivuotiset sopimukset takaavat pelivaraa tuleville vuosille.

#### **5.1.4 Joukkueen brändi**

Joukkueen brändi ja silloin kun yhteistyökumppaneiden hankinta aloitettiin, brändi oli todella tuntematon. Joukkue on ollut olemassa 1990-luvulta lähtien, mutta aktiivista yhteistyökumppanien hankintaa on harjoitettu vasta muutama vuosi. Edes kampuksella ei vielä 2010-luvun alussa tiedetty mikä joukkueen brändi oli, jolla oli negatiivinen vaikutus yhteistyökumppanineuvotteluihin. Tällä hetkellä paikalliset yritykset kuitenkin jo osittain tietävät joukkueen tarinan ja brändin. Joukkueella on ollut massiivinen hyväntekeväisyysottelu, jossa oli yli 1300 katsojaa ja tällaisiin katsojalukemiin ei sarjatasolla lajiliiton mukaan ole aikaisemmin päästy. Onnistunut hyväntekeväisyysottelu loi tunnettavuutta yritysmaailmassa ja hyväntekeväisyysottelu toi jatkokausia moniin sponsorisopimuksiin.

#### **5.1.5 Varainhankinnan kehittäminen**

Varainhankinnan kehittämiseksi on joukkueen kohdalla tarvetta. Kausimaksuja ei haluta joukkueen jäsenien kohdalla korottaa vaan tavoitteena on säilyttää muutamien satojen eurojen suuruinen kausittainen maksu. Toiminnan kehittäminen on siis täysin riippuvainen yhteistyösopimuksista ja avustuksista. Nykypäivänä yhdistyskentässäkkin täytyy operoida ammattimaisin ottein ja yrityksille täytyy todistaa mahdollinen lisäarvon tuottaminen. Yritykset haluavat sisältöä, joka on räätälöity yhteistyökumppanin brändin mukaan.

Henkilöstöresursseja on suunnattava varainhankintaan enemmän ja jatkuvuuden takaaminen on joukkueen kannalta olennaista. Henkilöstön vaihtuvuus on korkeakouluuuteen vuoksi suuri ja joukkueen toiminnassa ollaan mukana keskimäärin kolmesta neljään vuoteen. Tärkeää on siis tunnistaa joukkueen toiminnasta aktiiviset tekijät, jotka jatkavat systemaattista varainhankintaa yhteistyökumppaneiden osalta, kun edelliset aktiivit lähtevät korkeakoulu yhteisöstä valmistumisen tai töiden takia. Jos toiminnan haluaa pitää edes tällä tasolla, jolla se nyt on, on luotava malli, jolla jatkajat yhteistyökumppanuuksien luomiseen löytyy.

Varainhankinnan suurimman kehitys- ja kasvupotentiaalin joukkueen aktiivit tunnistavat olevan erilaisissa yhteistyökumppanuuksissa ja sponsoreissa. Isommassa kuvassa yhteistyökumppaneiden hankinta vaatii paljon aikaa ja perehtymistä sopimuskohteena olevaan yritykseen. Toisena varainhankinnan kehityspotentiaalina joukkueenjohto kokee erilaisten oheistuotteiden myynnin. Oheistuotteita on alkanut näkymään opiskelijayhteisössä ja erät, joita tilataan menevät tällä hetkellä kuin kuumille kiville. Kausimaksuja voi kiristää ja nostaa, mutta niiden nostaminen työntää pelaajia pois, joten varainhankinnan näkökulmasta tätä ei nähdä kestäväenä ratkaisuna.

Aikaisemmin joukkue hankki sponsoreita toimintaan noin neljän vuoden sykleissä, jolloin ensimmäisen vuoden sopimuskorvaus kattoi joukkueen peliasujen kuluja ja seuraavat vuodet tukivat joukkueen toimintaa. Isoin muutos joukkueen toimintaan on tullut viimeisien vuosien aikana. Suoraan joukkueen toimintaan ja joukkueen kehitystyöhön on paljon enemmän rahaa, ja yhteistyökumppaneiden saatu tulovirta on noussut kymmenillä tuhansilla euroilla. Varainhankintaa tehdään aktiivisemmin koko ajan pitkin kautta ja varainhankinnassa näkyy pitkäjänteisyys. Tätä ei aikaisemmin joukkueen varainhankinnassa ole otettu huomioon. Varainhankinnan malli on kehittynyt, mutta sitä tulee edelleen jatkojalostaa, toteaa joukkueen toiminnanjohtaja. Varainhankinnasta puuttuu vielä syvemmät koukut, joka saa myös joukkueen toimintaa seuraavat kiinnostumaan yhteistyökumppaneista ja tätä kautta yhteistyökumppaneille muodostuisi lisäarvoa. Mainostila on edelleen kovin staattista.

Sponsorien hinnoittelu on tällä hetkellä aika mielivaltaista ja hinnoittelulle pitäisi olla selkeämmät raamit. Joukkueen kapteeni toteaa, että tällä hetkellä on kokeiltu hieman kepillä jäätä, että millaisia tulovirtoja markkinoilta on mahdollista saada. Välillä on

menty varmasti hieman alihintaan, välillä saatu enemmän kuin toivottu. Varainhankinnan kehittämiseksi yhteistyökumppaneiden hankintaan toiminnanjohtaja kuitenkin tunnistaa selkeäksi kehityskohteeksi selkeämmän hinnoittelun yhteistyökumppanisopimuksien pohjalle. Yrityksen koko otetaan kontaktointi vaiheessa huomioon. Isoilta yrityksiltä pyydetään lähtökohtaisesti enemmän kuin pieniltä paikallisilta yrityksiltä. Yhteistyösopimukset pyörivät tuhannen ja kuuden tuhannen välillä. Joukkueen päättävällä henkilöstöllä ei keskenään ole selkeää konsensusta siitä mihin hinnoittelu ja sopimuksien pituus perustuu. Tämä on ehdottomasti kehityskohta, johon joukkue haluaa tarttua. Joukkueen pelaajavalmentaja toteaa tyhjentävästi.

”Kaikkien pitää tietää missä mennään, jos varainhankintaa haluaa kehittää.”

Yhteistyökumppaneiden ylläpitämiseksi ei ole ollut aikaisemmin tarkkaa linjaa, mutta joukkue on alkanut pitämään huolta tärkeistä yhteistyökumppaneistaan kuluvalla kaudella. Esimerkiksi erikoisotteluihin on kutsuttu tukijoita kutsuvierastilaisuuteen, jossa joukkueen tukijat pääsevät kohtaamaan ennen ottelua intiimimmässä tilaisuudessa. Joukkueenjohto näkee, että tulevaisuudessa yhteistyökumppaneita tulee aktiivisesti kutsua suurempiin erikoisotteluihin mukaan paikan päälle tarkastelemaan joukkueen toimintaa. Park et. al (2016) toivat esille yritysten halun päästä käsiksi yhteistyökumppaneiden verkostoon. Korkeakoulujoukkue tyydyttää juuri tätä tarvetta, kutsumalla yhteistyökumppaneita erikoisotteluihin paikalle.

Tärkeäksi koetaan myös säännöllinen yhteydenpito yhteistyökumppaneihin ja tämä vaatii tarkkaa dokumentaatiota kaikista yhteistyökumppaneista. Yrityskumppaneiden suuntaan täytyy jaksaa olla aktiivinen ja varainhankinta vaatii pitkäjänteisyyttä, sekä halua kehittää toimintaa.

### **5.1.6 Taloudellinen tila nyt ja tulevaisuudessa**

Varainhankinta mahdollistaa joukkueelle enemmän harjoitusvuoroja ja joukkueen toimintaan on mahdollista ottaa enemmän ihmisiä mukaan. Taloudellinen tila on kehittynyt, sillä kuten aikaisemmin tuotiin esille, joukkue kulki ennen vierasotteluihin omilla autoilla ja tällä hetkellä se on mahdollista bussikyydein. Bussikyydit kuitenkin ovat

tuuplasti kalliimpia, kuin omilla autoilla suoritettut pelireissut. Joukkueen taloudellista tilaa johto kuvailee vakaaksi ja tällä hetkellä on varaa joukkueen toiminnan kehittämiseen. Joukkue on hyvän taloudellisen tilan ansiosta alkanut tarjoamaan faneilleen ilmaista bussikuljetusta hallille. Ilmainen bussikyyti on erittäin hyvä juttu, sillä se saa hallille ihmisiä, jotka eivät välttämättä aikaisemmin ole olleet halukkaita käymään pelissä haastavien kulkuyhteyksien vuoksi. Pitkällä tähtäimellä, jos ihmisiä hallille haluaa, vaatii volyymin kasvattaminen kuitenkin lisää taloudellisia resursseja. Tavoitteena on edelleen hankkia lisää yhteistyökumppaneiden kautta tulovirtaa, jotta vuosittaista maksua pelaajille voisi entisestään pienentää. Taloudellinen tila joukkueella on hyvä, mutta toiminnan pitäminen samalla tasolla tai sen kehittäminen vaatii kuitenkin tarkempia struktuureja yhteistyökumppaneiden ja sponsoreiden hankintaan. Muuten joukkue joutuu ottamaan takapakkia ja nostamaan vuosittaista pelaajalta vaadittavaa korvausta. Toiminnan houkuttelevuus vaatii resursseja, jotta pelaajat eivät hakeudu muualle pelaamaan. Joukkueen täytyy myös varautua siihen, että tulevaisuudessa on mahdollista, että joukkueita on seurassa kaksi. Toinen joukkue, joka keskittyy kilpaurheiluun ja toinen joukkue, joka on vastuussa enemmän harrastejätkiekosta. Taloudellisen tilan täytyy olla sellainen, että joukkueen toiminta näyttää ulospäin helposti lähestyttävältä, mutta myös laadukkaalta, jotta uudet opiskelijat haluavat osallistua toimintaan.

## **5.2 Tulosten tulkinta**

Tutkimuksen kohteena oleva urheilujoukkue on malliesimerkki yhdistyksestä, joka toteuttaa perusaatettaan. Toiminta tähtää nollatulokseen, sillä poikkeuksella, että toiminnan kehittämiseen varaudutaan. Voiton tavoittelu ei kuitenkaan ole joukkueelle itseisarvo, mutta silti yhdistystoiminnan tulisi perustua nollatulokseen, silloin jäsenistöä ja aatetta on tavoiteltu maksimaalisella tasolla. Eli herää silti kysymys, voisiko aatteen toteuttaminen olla tällä hetkellä vielä paremmalla tasolla, jos toiminnan kehittämiseen ei varauduttaisi. Yhdistyksessä tulisi periaatteen mukaan aina tavoitella nollatulosta. Yhdistyksellä on kuitenkin selkeitä kehitystavoitteita, joihin varaudutaan ja haastatte- luissa tuli myös esille selkeitä kehityskohteita, joihin joukkue on investoinut parantaen jäsenien oloja.



Varainhankinnan keinoista haastatteluissa joukkue toi esille monipuolisesti varainhankinnan keinoja. Suurimmat tulovirrat joukkueen toimintaan tulee vuosittaisista joukkueen jäsenien maksuista. Jäsenmaksut ovat yhdistystoiminnassa Perälä ja Perälä (2006) mukaan yhdistyksien pääasiallinen rahoituslähde. Tarkasteltava joukkue on kuitenkin siinä mielessä poikkeusluontoinen, että toiminta on kasvanut ja kehittynyt siihen pisteeseen, että vuotuinen maksu on jäämässä toiseksi suurimmaksi tulovirraksi tulevaisuudessa. Jäsenmaksua on haastavaa korottaa, joten tutkittavan joukkueen kohdalla on poikkeuksellista, että vuosittaista maksua on pystytty jopa madaltamaan viime vuosina merkittävästi.

Haastatteluissa joukkueen merkittävimmäksi tulonlähteeksi joukkue mainitsi yritysyhteistyöt ja sponsorit. Tämä on mahdollistanut joukkueen toiminnan kehittämisen ja vuosittaisen maksun laskemisen. Urheilujoukkue on sarjatasosta riippumatta onnistunut hankkimaan rahoitusta nimenomaan korkeakoulu-urheilun näkökulmalla. Joukkue mainitsi myös joukkueen brändin. Termi, joka liitetään usein ammattiuurheiluun ja tavoitteelliseen liiketoimintaan. Joukkueenjohto kuitenkin kokee, että nimenomaan brändin kasvu ja kehittyminen on vaikuttanut merkittävästi yritysyhteistöiden ja sponsorien saamiseen.

Varainhankinnan kehittämisestä joukkue mainitsi vahvasti entistä suuremman fokusoitumisen yritys kenttään. Yrityksiä, jotka sopivat joukkueen tukijoiksi pyritään saamaan entistä enemmän ja se nähdään realistisena, sillä aktiivinen sekä systemaattinen varainhankinta on vasta muutaman vuoden aikana aloitettu. Tärkeäksi joukkue kokee sponsorien hankinnan vakioimisen ja uusien aktiivitoimijoiden kouluttamisen tehtävään, jotta onnistunut yritysyhteistöiden hankinta on mahdollista myös tulevaisuudessa. Joukkueen yritysyhteistöiden hankinta kuulosti ammattimaiselta ja vakuuttavalta. Filo et al. (2020) kuitenkin toivat tutkimuksessaan esille, että urheilujoukkueiden varainhankinta on muuttunut vastikkeellisemmaksi ja yritykset vaativat joukkueilta raholleen vastinetta enemmän kuin aikaisemmin. Joka puoltaa tätä, että joukkueen varainhankinnan on täytynyt muuttua tavoitteellisemmaksi. Johdon selkeämpi kuva siitä, miten varainhankintaa harjoitetaan joukkueessa, tulisi kirkastaa. Tarkempi hinnoittelu ja mahdolliset keinot tuottaa lisäarvoa yrityksille tulisi tunnistaa paremmin. Talkootyöt koettiin merkittäväksi toiminnan kannalta, mutta talkoomahdollisuuksia ei joukkueelle ole vielä auennut ihan toivottuja määriä eli intoa tehdä enemmän olisi ja tätä kautta

myös joukkueella olisi mahdollista saada tulovirtaa lisää vielä talkootöiden muodossa. Varainhankinnan kehittämiseksi joukkueen talkootöiden osalta, joukkueen tulisi selkeämmin tuoda paikallisessa yrityssektorissa esille, että joukkue etsii aktiivisesti talkokumppaneita.

Joukkueen taloudellinen tila on hyvä ja tulevaisuus näyttää positiiviselta, mutta toimintaan tarkempi dokumentaatio ja dokumenttien hyödyntäminen toisi joukkueen taloudelliseen suunnitteluun ja tätä kautta varainhankintaan lisää suunnitelmallisuutta.

## **6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkimuksessa käsiteltiin yhdistysten varainhankintaa ja sen kehittämistä. Yhdistystoimintaa tarkasteltiin enemmän urheilun näkökulmasta. Urheilutoimintaa harjoitetaan kuitenkin Suomessa yhdistystoiminnan pohjalta ja tutkimuksessa tarkasteltu yhdistys on aatteellinen yhdistys, jolla on perusaate, jota toteutetaan. Yhteenvedossa tiivistän tutkimuksen tulokset sekä vastannut tutkimuksen johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, onnistumista ja esitetty jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### **6.1 Yhteenveto**

Aatteellisen yhdistystoiminnan tulee lähtökohtaisesti pyrkiä toteuttamaan perusaatetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Toiminnan ei tule tavoitella maksimaalista voittoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toiminnasta ei saisi syntyä voittoa. Yhdistystoiminnassa usein syntyy enemmän menoja kuin tuloja, joka luo tarpeen aktiiviselle varainhankinnalle. Yhdistystoimintaa ja sen rahoittamista käsiteltiin tutkimuksessa yritysyhteistyön, jäsenmaksujen, lahjoitusten, oheistuotemyynnin ja keräysten osalta.

Onnistunutta varainhankintaa ei määrittele se hyödyntääkö yhdistys kaikkia varainhankinnan keinoja. Olennaisempaa on hyödyntääkö yhdistys varainhankinta keinoja, jotka sopivat yhdistyksen toimintaan ja toimintakenttään. Yhdistyksen varainhankinnan kehittäminen vaatii aktiivisia jäseniä, jotka ovat valmiita tekemään pyyteetöntä työtä ilman

taloudellista korvausta. Tutkimuksessa keskityttiin urheilujoukkueisiin ja niiden varainhankintaan sekä kehittämiseen.

Tutkimuksen tavoitteena ja päätutkimuskysymyksenä oli, miten yhdistyksen varainhankinta tukee yhdistyksen perustarkoituksen toteutumista. Tavoitteena oli saada selville, miten yhdistykset tavoittelevat aatteellista perustarkoitusta varainhankinnan avulla. Alakysymyksenä tutkimuksessa oli, millaisia erilaisia keinoja yhdistyksellä on hankkia rahoitusta toimintaansa, ja mitkä tekijät vaikuttavat eri rahoituskeinojen hyödyntämiseen. Toisaalta mitä kehitettävää yhdistysten varainhankinnassa on ja onko yhdistyksien varainhankinnassa tekijöitä, joita kaikki yhdistykset voisivat hyödyntää. Pääkysymykseen tutkimus antaa hyvän vastauksen varainhankinta voi olla erinomainen keino vaikuttaa perusaatteen toteutumiseen ja tarkasteltavan yhdistyksen kohdalla se toteutuu hyvin. Eri rahoituskeinojen hyödyntämiseen saatiin vastauksia ja empiirinen osuus toi esille sen, että yhdistyksien on hyvä keskittyä toimiviin varainhankintakeinoihin. Empiriaosuudessa yhdistyksen toiminnan suurimmaksi tulovirraksi nousivat yritysyhteistyöt ja sponsorit, joka on hieman ristiriidassa teorian kanssa, joka nojaa siihen, että yhdistyksien suurin tulovirta tulee usein jäsenmaksuista. Kehitettäväksi varainhankinnassa tunnistettiin yritysyhteistöiden parempi hallinta ja strukturoidumpi hankinta. Edellä mainitut tekijät ovat sellaisia, joita kaikki yhdistykset voivat hyödyntää. Pääkysymykseen on ytimekäs vastas. Lisäarvon tuottaminen jäsenille ilman minkäänlaista varallisuutta on haastavaa. Varainhankinnan kautta jäsenille pystytään tarjoamaan parempia mahdollisuuksia perustarkoituksen toteutumisen kautta. Yhdistyksien jäseneksi hakeudutaan kuitenkin usein juuri siitä syystä, että siellä toiminta keskittyy tietyn aihealueen ympärille.

Ensimmäiseen alakysymykseen on vastattu jo osittain kuvaamalla tutkielmassa aikaisemmin yhdistyksen rahoituskeinojen monipuolista valikoimaa. Rahoituskeinojen realisoituminen kassavirroiksi eli, mitkä tekijät vaikuttavat rahoituskeinojen mahdollistamiseen on kuitenkin tutkielmaa tehdessä osoittautunut haastavammaksi yleistää. Haastatellun yhdistyksen jäsenet toivat esille esimerkiksi joukkueen brändiä ja yrityksiltä tulevan vaateen lisäarvon tuottamiseksi molemmille osapuolille. Yksi tärkeä ja erittäin konkreettinen tekijä on lisäksi tarkka dokumentointi, täsmällinen budjetointi ja talouden peruselementtien ymmärtäminen yhdistyksessä.

Toiseen alakysymykseen tutkielmassa saatiin vastauksia. Useilla yhdistyksillä olisi kehitettävää varainhankinnassa. Nimenomaan ammattimainen yhdistyksen ylläpito ja dokumentointi vuosittain helpottaisi yhdistysten varainhankintaa. Lisäksi yhdistyksien erilaiset arvolupaukset ja perusaatteen toteuttaminen läpinäkyvästi ja ulospäin todistetavasti helpottaisi varainhankintaa yrityksiltä ja erilaisilta sponsoreilta. Yhdistyksien tulisi toimia siten, että perusaatteen toteuttaminen on helposti tiivistettävissä ja todistettavissa tarpeen vaatiessa teoilla, jotka näkyvät perusaatteen toteutumisenä. Näin myös yhteistyökumppaneiden on helpompi lähteä tukemaan toimintaa, kun tuotettu lisäarvo on huomattavissa ja sillä on vaikutus yhdistyksen toimintaan. Lisäksi yhdistyksien tulisi pohtia jäsenmaksunsa hyvin tarkkaan. Mikäli jäsenmaksu on perusteltu, sitä voi myös tarpeen vaatiessa korottaa tai laskea, tuotetun lisäarvon tulee vain perusaatteen toteutumisen kautta olla jäsenelle helposti huomattavissa.

## **6.2 Johtopäätökset**

Tutkimukseni kohde yhdistyksien varainhankinta ja sen kehittäminen on uusi. Aiheesta ei ole kansallisella tasolla juurikaan tutkimusta, mutta kuitenkin Suomessa on yhdistyksiä, jotka harjoittavat yritysmaailmasta tuttuja piirteitä, vaikka kyseessä on perusaatteen toteuttaminen ja nollatuloksen tavoittelu. Aiheesta olisi hyvä saada lisää tutkimusta, sillä suomalainen yhdistyskenttä on hyvin omalaatuinen ja vertaaminen maailmalla oleviin voittoja tavoittelemattomiin organisaatioihin ei ole helppoa.

Haastava taloudellinen tilanne on otettu tutkimuksessa huomioon, mutta tarkasteltavan yhdistyksen kohdalla pandemia ja maailmantilanne ei ollut merkittävästi vaikuttanut yhdistyksen toimintaedellytyksiin vaan vastaavasti tulovirrat olivat kehittyneet. Tutkimuksessa pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin kohtuullisella tasolla. Haastattelemani urheilujoukkue toi esille konkreettisia varainhankinnan malleja, kehittymistä sekä kehityskohteita.

Joukkue ei välttämättä ole yhdistyskentässä tyypillinen, sillä monivuotiset sopimukset takaavat tuleville vuosille vakaan talouden. Usein yhdistyksissä ajatellaan

varainhankintaa vuosikohtaisesti, joka heijastuu myös jäsenmaksuun. Jäsenmaksu oli tarkasteltavan joukkueen kohdalla pienentynyt, joka ei perinteisen yhdistyksen kohdalla usein realisoidu. Varainhankintakeinot joukkueella oli varsin samanlaiset kuin muilla vastaavilla, mutta sponsori ja yritysysteistöissä joukkue on yhdistykseksi poikkeuksellisen onnistunut. Tuloksien soveltaminen kaikkiin yhdistyksiin on haastavaa, sillä joukkueen toiminta-alue on hyvin poikkeuksellinen verrattuna suomalaisen yhdistyskenttään.



Kuvio 1.

Tutkimuksen pääajatuksot varainhankintaan liittyy on tiivistetty kuvion mukaisesti. Varainhankinta vaatii läpinäkyvää toimintaa, jotta niin yhdistyksen aktiivitoimijat ja jäsenet näkevät mihin yhteiset varat käytetään. Toisaalta on otettava huomioon konkreettinen lisäarvon tuottaminen jäsenelle, sillä vain tällä tavalla on mahdollista toteuttaa yhdistyksen perusaatetta. Yhteistyökumppanit ja lahjoittajat ovat vaativampia ja varainhankinnan onnistuminen yhteistyökumppaneilta vaatii konkreettisia näyttöjä yhteistyökumppanin suuntaan, sekä todisteita rahan käytöstä perusaatteen toteuttamiseksi. Sama ajatus on sovellettavissa kaikkiin yhdistyksiin. Varsinkin yhteistyökumppaneiden kautta tavoiteltavaa varainhankintaa ei Suomessa yli 100 000 yhdistyksen maassa välttämättä toteuteta yritysten vaateisiin vastaavalla tavalla.

Tutkimuksesta on hyötyä yhdistyksille, jotka haluavat keskittyä kehittämään omaa varainhankintaa. Tutkielma antaa työkaluja varainhankinnan kehittämiseksi. Tutkimuksesta saa myös loistavia nostoja perusasioista, joiden tulee olla kunnossa liittyy esimerkiksi dokumentointiin tai budjetointiin. Varainhankinnan mallin tulee olla myös yksinkertainen ymmärtää ja toteuttaa. Näin ollen, vaikka yhdistyksen toimintaa pyörittävät henkilöt vaihtuisivat, niin toimintaa on mahdollista jatkaa ammattimaisesti ja onnistunut varainhankinta pystytään takaamaan. Perusaatteen toteuttaminen vaatii yhdistyksissä usein taloudellisia panostuksia, joten varainhankinta on yksi kriittisimmistä yhdistystoiminnan kulmakivistä.

Tutkielman pohjalta olisi mielenkiintoista tehdä laajempi jatkotutkimus suuremmilla resursseilla ja mahdollisesti koskemaan koko suomalaista yhdistyskenttää. Sponsorien ja yritysyhteistyöiden osalta yhdistykset voisivat oppia tätä kautta paremmin tunnistamaan yritysyhteistyöt varainhankinnan keinona ja täten mahdollistaa entistä paremman perusaatteen toteutumisen esimerkiksi jäsenmaksun pienentymisenä tai jäsenten yhteisten tilojen tai olojen parantumisena. Samalla tutkimukseen voisi tuoda mukaan sen, että kokevatko suomalaisten yhdistysten jäsenet, että yhdistykseltä tulisi saada enemmän lisäarvoa ja onko kehitystyölle tarvetta vai ollaanko nykyiseen tyytyväisiä. Toisena jatkotutkimuskohteena näkisin, että varainhankinnan mallin luomiseksi olisi hyvä tutkia yhdistysten resursseja ja osaamista. Tämä mahdollistaisi sen, että yhdistyksistä saataisiin selville se, että millä tasolla suomalaisten yhdistysten talous- ja varainhankintaosaaminen on. Varainhankinnan kehittäminen on haastavaa toimijoille,

joilla ei ole riittävää kokemusta tai ymmärrystä varainhankinnan toteuttamiseksi. Suomessa on paljon yhdistyksiä, jotka tekevät asioita niin kuin on aina ennenkin tehty. Tästä syystä resurssien ja osaamisen tutkiminen antaisi paremmat työkalut, millaisia tietoja ja taitoja yhdistyksistä puuttuu varainhankinnan kehittämiseksi ja varainhankinnan kehitystyö saataisiin käyntiin.

## LÄHDELUETTELO

Filo, K. et al. (2020) The Donors Supporting Charity Sport Event Participants: An Exploration of the Factors Driving Donations. *Journal of sport management*. [verkko-dokumentti] 34 (5), 488–499.

Finlex: Yhdistyslaki (2022). [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2022]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Halila, H. & Tarasti, L. (2011) *Yhdistysoikeus*. Neljäs, uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Hynynen, T. (2016) *Yhdistyksen varainhankinta ja lainsäädäntö*. Saimaan ammattikorkeakoulu.

Loimu, K. (2013) *Yhdistystoiminnan käsikirja*. 6. uud. p. Helsinki: Talentum Media.

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

Patentti- ja rekisterihallitus: Tietoa Patentti- ja rekisterihallituksesta (2021). [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.11.2022]. Saatavilla: [https://www.prh.fi/fi/tietoa\\_prhsta.html](https://www.prh.fi/fi/tietoa_prhsta.html)

Park, C. et al. (2016) Donor motivation in college sport: Does contribution level matter? *Social behavior and personality*. [verkkodokumentti] 44 (6), 1015–1032.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki, Tammi

Tilastokeskus: Aatteellinen yhdistys (2022). [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2022]. Saatavilla: [https://stat.fi/meta/kas/aatteellinen\\_yh.html](https://stat.fi/meta/kas/aatteellinen_yh.html)

Vuokko, P. (2004) *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. Helsinki: WSOY.



Wicker, P. & Breuer, C. (2011) Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport management review*. [verkkodokumentti] 14 (2), 188–201.

Yhdistystoimijat: Sijoitustoiminta (2022). [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2022]. Saatavilla: <https://www.yhdistystoimijat.fi/toiminnot/talous-2/sijoitustoiminta/>

Liite 1. Haastetelukysymykset:

Urheilujoukkueen perustietoja:

Kerro urheilujoukkueen toimintaan liittyvät toimenkuvanne.

Kuvaile joukkueen toimintaa ja sääntöjä.

Millaista toimintanne on rakenteellisesti? Onko valmentajaa, hallintoa, erilaisia kilpailuja tai tapahtumia? Onko joku niistä vastuussa?

Varainhankinta:

Kerro joukkueen varainhankinnasta, mistä se koostuu? (jäsenmaksut, avustukset, sponsorit yms.)

Tekeekö joukkue talkootöitä tai vapaaehtoistyötä? Kuvaile toimintaa ja koetteko sen merkittäväksi osaksi toimintaanne?

Kuinka suuren osan varainhankinnasta muodostaa jäsenmaksut?

Mihin jäsenmaksun suuruus perustuu?

Miten jäsenmaksun suuruuteen suhtaudutaan? (hallitus, jäsenet)

Onko jäsenmaksu kilpailukykyinen verrattuna muuhun vastaavaan urheilutoimintaan? (Jäsenmaksu muihin verrattuna suuri tai pieni)

Onko joukkueella lahjoittajia? Millaisia? Miten lahjoittajiin suhtaudutaan, luodaanko suhteita?

Onko lahjoitukset merkittäviä toiminnan jatkuvuuden kannalta?

Onko lahjoittajien määrässä tapahtunut muutosta viime vuosien aikana?

Onko joukkueenne tietoinen lahjoittajista? (Pidetäänkö niistä kirjaa?)

Millainen yritys yhteistyöiden tai sponsoreiden merkitys on joukkueenne kannalta?

Mitä yrityksille tarjotaan yhteistyön vastineeksi?

Onko nykyisellä talous- tai maailmantilanteella vaikutusta varainhankintaan?

Onko jotain teemaa, joka korostuu sponsoreiden vaatimuksissa? Mitä yritykset haluavat?

Onko lajinsuosiolla vaikutusta varainhankintaan?

Varainhankinnan kehittäminen:

Millainen joukkueen brändi on ja onko sillä vaikutusta varainhankintaan?

Onko varainhankinnan kehittämiseksi joukkueenne kohdalla tarvetta?

Missä varainhankinnan alueella koet suurimman kasvupotentiaalin?

Onko viimeisien vuosien aikana varainhankinnassa tapahtunut merkittäviä muutoksia?

Millaista lisäarvoa joukkueenne voi tuottaa yrityksille? Onko tässä jotain kehitettävää?

Mihin sponsorien hinnoittelu perustuu? Onko hinnoittelulle selkeät raamit?

Miten mahdollisista sponsoreista pidetään kiinni? Onko yhteistyösuhteiden ylläpitämiseksi toimintamallia? (Pidetäänkö yhteistyökumppaneista kirjaa?)

Mitä varainhankinta mahdollistaa joukkueellenne nyt? Mitä mahdollisesti tulevaisuudessa?

Onko joukkueenne tehnyt merkittäviä muutoksia varainhankintaan?

Onko joukkueen toiminnassa osa-alueita, jotka vaativat varainhankinnan kehittämistä?

Mistä koostuu onnistunut varainhankinta nyt ja tulevaisuudessa?

Hyödynnättekö ottelutapahtumien yhteydessä oheismyyntiä?

Onko ottelutapahtumanne yleisömääriltään sponsorien näkökulmasta kiinnostavia?

Sisältääkö toimintanne erikoisotteluita tai ottelutapahtumia yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa? Kerro niistä.

Missä joukkueenne on onnistunut varainhankinnan saralla? Onko jotain missä on epäonnistuttu?