



LAUREA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Together we are stronger

Budjettityökalun luominen akateemiselle yhdistykselle

Korja, Joel-Mikael

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Budjettityökalun luominen akateemiselle yhdistykselle

Joel-Mikael Korja
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Laurea-ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Alempi korkeakoulututkinto

Tiivistelmä

Joel-Mikael Korja

Budjettityökalun luominen akateemiselle yhdistykselle

Vuosi 2017 Sivumäärä 49

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda budjettityökalu opinnäytteen toimeksiantajan taloudenpidon helpottamiseksi. Toimeksiantajana oli akateeminen yhdistys, jonka tarkoituksena on sekä edistää alansa tutkimusta Suomessa sekä parantaa alan tunnettuutta yleisellä tasolla. Budjettityökalun lisäksi työn tavoitteena oli parantaa toimeksiantajan käsitystä budjetoinnin tärkeydestä taloudenpidon osana.

Opinnäytteen teoriaosuudessa käsiteltiin yhdistyksen toimintaedellytyksiä yhdistyslain, kirjanpidon, verotuksen, tilinpäätöksen, taloudenpidon ja budjetoinnin osalta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teoriakatsauksen ja teemahaastattelun avulla yhdistykselle luotiin budjettityökalu, jonka luomisessa hyödynnettiin myös toimeksiantajan toimittamaa kirjanpitomateriaalia. Budjettityökalu tehtiin Excel- taulukkolaskentaohjelmalla ja sen ominaisuudet tehtiin helppokäyttöiseksi ja käyttäjätavalliseksi. Yhdistyksen vuoden 2016 tilinpäätökseen tehtiin korjauksia kirjanpitolain ja kirjanpitoasetuksen antamien suositusten pohjalta, jotta budjettityökalu voitiin tehdä.

Tehdyn budjettityökalun ja teoriakatsauksen pohjalta esitettiin, että yhdistys pyrkii vastaisuudessa suunnittelemaan budjettiaan pitkäjänteisemmin ja seuraamaan budjetin toteutumista vuosineljänneksittäin. Tämän lisäksi ehdotettiin, että toimeksiantaja tekee sääntöihinsä yhdistys- ja kirjanpitolain vaatimia muutoksia, jotta sääntöjen sisältö vastaa ja mahdollistaa toiminnan tarkoituksen mukaisen taloudellisen toiminnan.

Kehitysehdotukset ja budjettityökalu esitellään toimeksiantajan hallitukselle kirjallisesti, minkä lisäksi yhdistyksen taloudenhoitajaa opastetaan budjettityökalun käytössä.

Avainsanat: budjetti, budjetointi, raportointi, rekisteröity yhdistys

Laurea University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Bachelor's Thesis

Abstract

Joel-Mikael Korja

Budgeting tool for an academic association

Year	2017	Pages	49
------	------	-------	----

The focus of the thesis was to create a budgeting tool for the client for the purposes of improving their financial management. Commissioner of the thesis was a registered academic association whose primary purpose is to promote and improve its own field of science in Finland.

Theory section of the thesis focused in reviewing preconditions set for association governance as set by Finnish Associations Act, bookkeeping, taxation, the compilation of financial statement, financial management and budgeting. Principal research of the thesis method was a semi-structured interview. Further, a budgeting tool was created with the bookkeeping material provided by the association. In addition, budgeting theory and conducted interview were used to improve the budgeting tool. The budgeting tool was created with Excel and tailored to the association's needs. Furthermore, association's financial statement for the year 2016 was modified according to guidelines set by Finnish bookkeeping committee in order to enable creating of the budgeting tool.

Based on feedback from the budgeting tool and theory review it was proposed that the association would aim to make budgeting decisions based on long time financial projections and would aim to monitor approved budget on a quarterly (3 month) basis. In addition, it was proposed that the commissioner makes mandatory changes to the articles of association as mandated by the Finnish legislation. Up to date articles of association are critical in enabling the association to continue fulfilling its purpose within the constraints of financial activity.

Proposed improvement suggestions and the budgeting tool will be introduced to the association's board of directors in writing. Furthermore, association's financial manager will be guided in using the budgeting tool.

Keywords: budget, budgeting, reporting, registered association

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	7
1.2	Opinnäytetyön rajaus.....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Rekisteröity yhdistys	9
2.1	Yhdistystoiminnan viitekehys	9
2.1.1	Yhdistyksen perustaminen	9
2.1.2	Yhdistyksen jäsenyys	10
2.2	Yhdistyksen päätösvalta ja hallinto.....	11
2.2.1	Yhdistyksen päätösvalta.....	11
2.2.2	Yhdistyksen hallinto ja nimenkirjoitus	12
2.3	Yhdistyksen kirjanpito ja verotus	13
2.3.1	Yhdistyksen kirjanpito.....	13
2.3.2	Yhdistyksen verotus.....	14
3	Tilinpäätös	15
3.1	Tase.....	16
3.1.1	Vastaavaa.....	16
3.1.2	Vastattavaa.....	17
3.2	Tuloslaskelma.....	18
3.3	Liitetiedot	19
4	Yhdistyksen toimintasuunnitelma, talousarvio ja varainhankinta	19
4.1	Yhdistyksen toimintasuunnitelma ja talousarvio	20
4.2	Yhdistyksen varainhankinta	21
5	Budjetointi, budjetin laatiminen ja raportointi	22
5.1	Budjetoinnin tavoitteet ja vaiheet.....	23
5.2	Budjetin laatiminen.....	24
5.3	Budjettiraportointi.....	26
6	Teemahaastattelu sekä haastattelun perusteella tehdyt johtopäätökset	27
7	Budjettityökalun esittely ja sen tehdyt johtopäätökset	29
8	Kehitysehdotukset teoriakatsauksen ja budjettityökalun perusteella.....	32
9	Loppupäätelmät.....	34
	Lähteet	35

Kuviot	38
Taulukot	39
Liitteet	40

1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantajana on rekisteröity akateeminen yhdistys ja tutkimustapana tapaustutkimus. Akateemisella yhdistyksellä tai yhdistyksellä ylipäätään tarkoitetaan opinnäytteen aikana aatteellista yhdistystä. Toimeksiantajaan voidaan viitata myös nimityksellä yhdistys x. Yhdistyksen sääntöjen mukaan yhdistyksen tavoitteena on edistää alansa tutkimusta Suomessa, jonka lisäksi yhdistys voi harrastaa muuta toimintaa sääntöjen rajoissa (Akateeminen yhdistys, 1967). Toimialaluokitus 2008:n mukaan yhdistys toimii muun luonnontieteellisen tutkimuksen ja kehittämisen piirissä. (Tilastokeskus, 2008)

Aatteellinen yhdistystoiminta on määritelty voittoa tavoittelemattomaksi (503/1989 Yhdistyslaki, 1§) ja yhdistyksen taloudenpidon tulisi pyrkiä tukemaan tätä toimintaa. Yhdistystoiminnan taloudenpidon voidaan olettaa onnistuneen, mikäli yhdistys pystyy toteuttamaan säännöissä määritettyä tointa keräämällään rahoituksella. Toiminnan jatkuvuuden ja pysyvyyden kannalta järkevä taloudenpito on tärkeää. Yhdistyksen taloudenpitäjälle saattaa kuitenkin olla hankalaa suunnitella tulot ja menot siten, että päädytään nollatulokseen, mikäli taloudenhoitajalla ei ole taloudellista pohjakoulutusta.

Talouden suunnittelua ei auta myöskään se, että liiketalouden kirjallisuudessa on keskitytty pitkälti osakeyhtiön tutkimukseen ja yhdistykset ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Esimerkiksi hakusanalla ”yritys” löytyi 14.10.2016 Theseus-opinnäytetietokannasta yhteensä 43359 hakutulosta, kun haullla ”yhdistys” vastaava määrä oli 14391 hakutulosta. (Theseus, 2017) Varsinkin Suomessa tämä on huomionarvoista, sillä patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) mukaan Suomessa on noin 140 000 rekisteröityä yhdistystä ja niissä Helsingin Sanomissa on 25.4.2014 julkaistun artikkelin mukaan jopa 15 miljoonaa jäsentä. (Patentti- ja rekisterihallitus, 2016) (Huotari, 2014)

Tälle voidaan pyrkiä etsimään syitä eri tekijöistä. Oma olettamukseni on, ettei aatteellisen yhdistystoiminnan lähtökohtainen voittoa tavoittelemattomuus (Yhdistyslaki, 2§) ole yhtä houkutteleva tutkimuskohde, kuin voittoa tavoitteleva yritys. Samaten voidaan ajatella, ettei esimerkiksi liiketalouden opiskelija välttämättä koe saavansa yhdistykselle tehdystä opinnäytetyöstä yhtä hyödyllistä referenssiä ansioluetteloonsa, kuin yritykselle tehdystä työstä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajalle konkreettinen ja helposti hyödynnettävä budjettityökalu taloudenhallintaan, jolloin uusi taloudenhoitaja voi helposti ja vaivattomasti jatkaa edellisen työtä. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisin menetelmin ja sen

ohessa laadittavalla työkalulla pyritään helpottamaan toimeksiantajan taloudenpitoa. Työkalu tehdään Excel-laskentaohjelmistolla, ohjelmiston yleisyyden ja helppokäyttöisyyden takia ja työssä hyödynnetään toimeksiantajalta saatavaa kirjanpitomateriaalia sekä toimeksiantajan teemahaastattelua.

Tutkimusongelmaksi voidaan määrittää seuraava kysymys:

Millä tavalla toimeksiantajan taloudenpitoa voidaan helpottaa niin, että toimeksiantajan pääasiallisen toiminta toteutuu määritetyn budjetin rajoissa?

Tutkimusongelman alaongelmaksi voidaan määrittää seuraava tarkentava kysymys:

Millä tavalla voidaan varmistua, että taloudenhoitajan vaihtuessa toimeksiantajan taloudenpito voidaan säilyttää toimivana ja yhtenäisenä?

1.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäyte on rajattu käsittelemään toimeksiantajalle tehtävää budjettityökalua ja sen puitteissa olevaa teoriaa. Teoria on rajattu käsittämään aatteellista yhdistystä Suomen lainsäädännön puitteissa, eikä työssä pääasiassa käsitellä voittoa tavoittelevia yhtiömuotoja. Voittoa tavoittelevia yhtiöitä on kuitenkin käsitelty opinnäytetyön teoriaosuutta tukevissa rajoissa aiheesta löytyvän kirjallisuus- ja lähdemateriaalin runsauden takia. Opinnäytetyössä on hyödynnetty ulkomaista lähdekirjallisuutta mahdollisuuksien mukaan, sillä aatteellisen yhdistystoiminnan voidaan olettaa olevan jokseenkin saman tyyppistä maantieteellisestä sijainnista riippumatta.

Toimeksiantajan taloudellisia tietoja on hyödynnetty viimeiseltä kolmelta vuodelta siltä osin kuin mahdollista. Aiemmat taloudelliset tiedot on jätetty huomioimatta niiden puutteellisuuden ja huonon saatavuuden takia.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäyte jakautuu yhdeksään päälukuun. Ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytteen tausta, lähtökohdat, tavoite ja rakenne. Toisessa luvussa käydään läpi yhdistystoiminnan viitekehys, yhdistyksen perustaminen, yhdistyksen jäsenyys ja edustaminen. Kolmannessa pääluvussa käsitellään kirjanpitovelvollisen lakisääteistä raportointia tilinpäätöksen laadintaperiaatteiden valossa. Neljäs pääluku käsittelee yhdistyksen taloudenpitoa toimintasuunnitelman ja talousarvio puitteissa. Viides ja kuudes luku käsittelevät budjetoinnin laadintaperiaatteita sekä teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Seitsemäs

pääluku käsittelee tehtyä budjettityökalua ja kahdeksas luku tehtyjä kehitysehdotuksia. Yhdeksäs ja samalla viimeinen luku sisältää opinnäytetyön loppupäätelmät.

2 Rekisteröity yhdistys

Luvussa käsitellään yhdistystoimintaa aatteellisen yhdistyksen osalta. Käsitteily on rajattu koskemaan yhdistystä yhdistyslain 1989/503 piirissä. Luku on jaettu kolmeen alalukuun, joissa käsitellään yhdistystoimintaa sääteleviä perusedellytyksiä. Yhdistystoiminnan perusedellytykset vaikuttavat suoraan yhdistyksen taloudenpitoon ja sitä kautta tilinpäätöksen laatimiseen sekä siitä johdettavaan budjetoitintyökaluun.

2.1 Yhdistystoiminnan viitekehys

Aatteellisen yhdistyksen toimintaa Suomessa säädellään yhdistyslailla ja se on laadittu tarkentaman Suomen perustuslain 13 §:ssä säädettyä oikeutta yhdistymisenvapauteen. (Suomen perustuslaki, 1999/731, 13 §) Yhdistyslain 1 §:ssä todetaan, että ”yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä tarkoitusta varten”. Samoin säädetään, ettei yhdistyksen tarkoitus saa olla ristiriidassa hyvien tapojen tai lain kanssa. Laki on rajattu koskemaan yhteisöä, joka ei pyri hankkimaan taloudellista voittoa tai muuta etua edustajilleen. (Yhdistyslaki 1989/503, 1-2 §) Yhdistymisvapautta on osaltaan rajoitettu yhdistyslain 3-4§:ssä sekä osaltaan Suomen rikoslaisissa (Rikoslaki 39/1889) (Lydman ym. 2005, s. 188).

Yhdistyksellä on lain 1989/503 pykälien 5-6 mukaan oikeus harjoittaa ansiotoimintaa tai elinkeinoa vain sen tarkoituksen määrittämässä rajoissa tai toiminnan ollessa taloudellisesti vähäarvoista. Rekisteröity yhdistys on myös oikeustoimikelpoinen, mikä mahdollistaa oikeuden sitoumuksien tekoon ja oikeuksien hankkimiseen. (Yhdistyslaki 1989/503, 5-6 §)

2.1.1 Yhdistyksen perustaminen

Yhdistyksen perustaminen tapahtuu allekirjoitettavalla perustamiskirjalla ja siihen liitettävillä säännöillä. Säännöissä määritetään yhdistyksen toimintaedellytykset. Yhdistyslain 8§:n mukaan säännöissä on mainittava vähintään seuraavista asioista:

- 1) *yhdistyksen nimi;*
- 2) *yhdistyksen kotipaikkana oleva Suomen kunta;*
- 3) *yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot;*
- 4) *jäsenen velvollisuudesta suorittaa yhdistykselle jäsenmaksuja ja muita maksuja;*

- 5) yhdistyksen hallituksen jäsenten ja yhdistyksen tilintarkastajien sekä toiminnantarkastajien lukumäärä tai vähimmäis- ja enimmäismäärä sekä toimikausi;
- 6) yhdistyksen tilikausi;
- 7) milloin yhdistyksen hallitus ja tilintarkastajat sekä toiminnantarkastajat valitaan, tilinpäätös vahvistetaan ja vastuuvapaudesta päätetään;
- 8) miten ja missä ajassa yhdistyksen kokous on kutsuttava koolle; sekä
- 9) miten yhdistyksen varat on käytettävä, jos yhdistys purkautuu tai lakkautetaan. (Yhdistyslaki 1989/503, 8 §)

Yhdistyksen sääntöjä koskevia kohtia on tarkennettu yhdistyslaissa sekä yhdistysoikeudessa. Tässä yhteydessä avataan niistä neljä ensimmäistä sekä yhdistyksen tilikauden pituus. Yhdistyksen sääntöjen laatimista on käsitelty kattavammin esimerkiksi Lydmanin ym. teoksessa Yhdistys- ja säätiö - oikeudelliset kysymykset, tilinpäätös, verotus ja hallinto (Lydman ym 2005).

Yhdistyksen nimen on Lydmanin ym. mukaan erotuttava selkeästi muista yhdistysrekisterissä olevista nimistä, eikä se saa olla harhaanjohtava. Samassa yhteydessä mainitaan, ettei yhdistysrekisteriin yleensä hyväksytä henkilönimisiä yhdistyksiä. (Lydman ym. 2005, 191-192) Yhdistyslain 9§ tarkentaa, että yhdistys voi säännöissään määrätä itsensä kaksikieliseksi ja yhdistys voi sääntöjensä puitteissa määrittää itsellensä joko suomen-, ruotsin- tai saamenkielisen nimen ja käyttää näistä haluamaansa (Yhdistyslaki 1989/503, 9§). Yhdistyksen kotipaikasta Lydman ym. toteavat, että kotipaikaksi valitaan tyypillisesti se Suomen kunta, missä yhdistys harjoittaa toimintaa. (Lydman ym. 2005, 244)

Yhdistystoiminnan tarkoitus kuvaa sitä tavoitetta, jota toteuttamaan yhdistys on perustettu. Toimintamuodoilla puolestaan tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yhdistys pyrkii pääsemään tavoitteeseensa. Lydman ym. kirjoittavat, että tarkoituksen ja toimintamuodon olisi oltava samankaltaisia. (Lydman ym 2005, 194) Yhdistyksen tilikauden pituus on kirjanpitolain mukaan 12 kuukautta, lukuun ottamatta toiminnan aloittamis- tai lopettamisvuotta sekä tilinpäätösajankohdan muuttamisen yhteydessä. Tällöin tilikauden pituus voi olla maksimissaan 18 kuukautta. (Kirjanpitolaki 199/1336, 4 §) Yhdistyksen jäsenmaksuista mainitaan, että yhdistyksen säännöissä on oltava selvä maininta velvollisuudesta maksaa jäsenmaksua. Mikäli uusia maksuvelvoitteita esitetään vaadittavaksi jäseniltä, on niistä mainittava säännöissä. (Lydman ym 2005, 194-196)

2.1.2 Yhdistyksen jäsenyys

Oikeudesta liittyä yhdistykseen on säädetty yhdistyslain 10§:ssa. Oikeus jäsenyyteen on ulotettu koskemaan yksityistä henkilöä, yhteisöä ja säätiötä (Yhdistyslaki 503/1989, 10 §). Määritelmä on jätetty tarkoituksella väljäksi, jotta myös oikeushenkilöt voisivat liittyä

jäseniksi yhdistykseen. Yhdistyksellä on kuitenkin omien sääntöjensä rajoissa varsin laaja oikeus määrittää jäsenkriteerinsä ja jäsenoikeutensa. Oikeutta liittyä yhdistyksen jäseneksi on rajoitettu esimerkiksi valtiollisten yhdistysten osalta. (Lydman ym. 2005, 216)

Jäsenkandidaatti ilmoittaa halukkuudestaan jäsenyyteen, jonka jälkeen jäsenyydestä päättävän taho tekee päätöksen jäseneksi ottamisesta. Yhdistyksillä on lähtökohtaisesti oikeus valita jäsenensä säännöissä määriteltyjen perusteiden mukaisesti. Oikeutta jäsenyyteen hylkäämiseen on kuitenkin rajoitettu esimerkiksi ammattiliittojen ja järjestöjen kohdalla. Näiden yhdistysten kohdalla on sovellettu lakia yhdenvertaisuudesta. (Yhdistyslaki 503/1989, 3:10-14§)(Lydman ym 2005, 219) Yhdistyslain 13-14§:ssä on säädetty jäsenen eroamis- ja erottamisperiaatteista. Jäsen voi erota yhdistyksestä ilmoittamalla siitä hallitukselle tai puheenjohtajalle ja vastavuoroisesti jäsen voidaan erottamiskriteereiden täytyessä erottaa yhdistyksestä. (Yhdistyslaki 503/1989, 3:13-14 §)

Yhdistys on veloitettu pitämään rekisteriä jäsenistään. Yhdistyslain 11§:ssä on tarkennettu, että yhdistyksen on pidettävä jäsenluetteloa, johon on merkittynä vähintään jäsenen täydellinen nimi ja kotipaikka (Yhdistyslaki 503/1989, 11 §). Henkilötietolaki säätelee jäsenluettelon sisältöä ja yhdistyksen oikeutta jakaa sen sisältöä kolmansille osapuolille. Jäsenluettelo rinnastetaan henkilörekisteriin ja jäsenten tiedot henkilötiedoiksi. (Yhdistyslaki 503/1989)(Henkilötietolaki 523/1999)

2.2 Yhdistyksen päätösvalta ja hallinto

Yhdistyksen hallintoa ja päätöksentekoa säätelee ennen kaikkea yhdistyslaki, mutta yhdistykset voivat hyödyntää myös muiden tahojen asettamia ohjeita hallinnosta ja päätöksenteosta. Tällainen ohje voi olla esimerkiksi yhdistyksen kattojärjestön asettama suositus yhdistyksen hyvästä hallintotavasta (Allianssi; Soste; Valo, 2015). Hyvä hallintotapa (Corporate governance) voidaan yleisesti määrittää periaatteiksi, joilla yritystä johdetaan ja voi sisältää muun muassa toiminta-ohjeita yrityksen hallitukselle (Tricker, 2015). On kuitenkin tarpeellista huomata, etteivät esimerkiksi kattojärjestön asettamat suositukset voi ohittaa lainsäädännön asettamia vaateita.

2.2.1 Yhdistyksen päätösvalta

Yhdistyslain 16§ ja 25§ määrittävät, että yhdistyksessä päätösvaltaa käyttävät yhdistyksen jäsenet ja lähtökohtaisesti jokaisella jäsenellä on käytössään yksi ääni. (503/1989 Yhdistyslaki, § 16, 25§) Lydman ym. jatkavat, että yhdistys voi tarvittaessa, esimerkiksi suuren jäsenmäärän takia nimittää valtuutettuja käyttämään päätösvaltaa jäsenten puolesta. Samoin todetaan, että yhdistyksen valtuutettujen hallinnoiman äänivallan laajuus

määritetään yhdistyksen säännöissä, lukuun ottamatta postiäänestystä. (Lydman ym 2005, 226)

Päätösvallan käyttö on, ellei toisin mainittu, rajattu käytettäväksi vain yhdistyksen kokouksissa. Jokaisella yhdistyksen jäsenelle on oikeus kutsuttaa yhdistyksen sääntömääräinen kokous koolle, mikäli kokousta ei ole pidetty määräaikaan mennessä. Yhdistys voi tarpeen tullen pitää ylimääräisiä kokouskutsuja laissa määrättyjen periaatteiden mukaisesti. Yhdistyslain 20§ mukaan ylimääräinen kokous on pidettävä kun:

- 1) *Yhdistyksen kokous tekee päätöksen ylimääräisen kokouksen pitämisestä*
- 2) *Hallitus kokee kokouksen tarpeelliseksi*
- 3) *Tai ainakin yksi kymmenestä vaatii kokouksen pitämistä. (Yhdistyslaki 503/1989, 20 §)*

Yhdistyslain 27§ määrittää tarkan marssijärjestyksen yhdistyksen kokousten yleiselle päätöksenteolle, jota on noudatettava muista säädöksistä riippumatta. (Yhdistyslaki 503/1989, 27§) Lydman ym. kuvaavat päätöksentekojärjestyksen ensimmäistä kohtaa ”ehdottoman enemmistön periaatteena”, jossa yli puolet äänistä saanut ehdotus voittaa. Mikäli päätöstä ei edellä mainittuun perustuen saada tehtyä, toisessa kohdassa kokouksen puheenjohtajan ääni ratkaisee tai poikkeustapauksessa voidaan soveltaa myös arvalla tehtävää päätöstä. Päätöksentekojärjestyksen kolmatta ja viimeistä kohtaa kutsutaan määräenemmistöpäätökseksi ja sitä sovelletaan, kun tehdään päätöstä yhdistyksen sääntöjen muuttamisesta, yhdistyksen purkamisesta tai omaisuuden pääosan luovuttamisesta. Tällöin päätös hyväksytään, kun ehdotusta on kannattanut vähintään kolme neljäsosaa annetuista äänistä. (Lydman ym. 2005, 234-236)

2.2.2 Yhdistyksen hallinto ja nimenkirjoitus

Yhdistyksen hallinnon kokoonpanoon on otettu kantaa yhdistyslain 35§:ssa. Lain mukaan hallinnosta vastaa yhdistyksen hallitus ja siihen on kuuluttava vähintään kolme jäsentä, joista yhden on oltava puheenjohtaja. Hallitus toimii yhdistyksen edustajana ja vastaa yhdistyksen kirjanpidon sekä taloudenpidon hoitamisesta. (Yhdistyslaki 503/1989, 35§) Lydman ym. täsmentävät, että hallitus on aina pakollinen ja lakimääräinen. Hallituksen kokoonpanosta ja toimivallasta on säädetty täsmentäviä seikkoja muun muassa jäsenten asuinpaikasta, iästä sekä vajaavaltaisuudesta. He esittävät myös, että yhdistyksen hallitus toimii poikkeustapauksia lukuun ottamatta lähinnä toteuttavana, eikä niinkään päättävänä toimielimenä. Hallitus vastaa yhdistyksen päivittäisasioiden hoitamisesta. (Lydman ym 2005, 244-246)

Nimenkirjoitusoikeudesta on yhdistyslaissa säädetty siten, että hallituksen puheenjohtajalla on lähtökohtaisesti oikeus kirjoittaa yhdistyksen nimi yksin, mutta oikeutta voidaan

tarvittaessa rajoittaa esimerkiksi antamalla nimenkirjoitusoikeus kahdelle yhdessä. Hallituksella on myös oikeus myöntää yksittäiselle henkilölle oikeus prokuuraan eli nimenkirjoitusoikeuteen. Nimenkirjoitusoikeudelliset henkilöt tulee aina määrittää hallituksen kokouspöytäkirjalla ja nimenkirjoittajien tiedot on vietävä Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin. (503/1989 Yhdistyslaki, 1989)

2.3 Yhdistyksen kirjanpito ja verotus

Kirjanpito voidaan Merriam-Websterin mukaan määrittää järjestelmäksi joka a) mahdollistaa kirjanpidon kirjanpitovelvollisen taloudellisista suoritteista sekä b) mahdollistaa näiden suoritteiden raportoinnin eteenpäin (Merriam-Webster, 2017). Suomessa kirjanpitovelvollisen velvoitteista säädetään Kirjapitolaissa (KPL), kirjanpitoasetuksessa (KPA) ja kirjanpitolautakunnan (KILA) yleisohjeilla ja asetuksilla. (Ikäheimo ym. 2011, 14.)

Yhteisön verotuksesta ja verovelvollisuudesta puolestaan säädetään tuloverolaissa (TVL 1535/1992) ja elinkeinoverolaissa (EVL, 360/1968) sekä arvolisäverolaissa (ALVL 1993/1501)

2.3.1 Yhdistyksen kirjanpito

Rekisteröidyn yhdistyksen kirjanpitovelvollisuudesta on säädetty kirjanpitolain ensimmäisessä luvussa. Velvollisuus on tarkennettu Kirjanpitolautakunnan lausunnolla 15/13.5.1974 koskemaan myös rekisteröimättömiä yhdistyksiä (Lydman ym 2005, 16.). Kirjanpitolain 1:3§ toteaa, että kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpitoa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että velvollisen on noudatettava kirjanpitolain 8:2§:ssa mainitun kirjanpitolautakunnan antamia yleisohjeita ja lausuntoja kirjanpidossaan.

Kirjanpitovelvollisen on kirjanpitolain 1:2§ mukaan noudatettava kahdenkertaisen kirjanpidon periaatetta, ellei kirjanpitovelvollisen yhtiömuoto ole ammatinharjoittaja eli toiminimi. Kahdenkertaisella kirjanpidolla tarkoitetaan periaatetta, jonka mukaan kirjanpito tapahtumat on kirjattava vähintään kahdelle eri tilille yhtä suurina. Toinen kirjaus on tehtävä tilin debet puolelle ja toinen tilin kredit puolelle. Kirjanpitotilien yleisimmät nimitykset on esitetty Ikäheimo ym. kuvion mukaan kuviossa 1.



Kuvio 1. Tilin yleinen esitysmuoto (Ikäheimo ym. 2011, 15).

Kirjanpilotapahtumalla eli liiketapahtumalla tarkoitetaan kirjausta, jolla varallisuus siirtyy pankkitililtä toiselle. Kirjanpitolain 2. luvun 2§ määrittää liiketapahtumiksi menot, tulot, rahoitustapahtumat ja niiden oikaisu- ja siirtoerät. Samassa yhteydessä todetaan, että liiketapahtumat on kirjattava kirjanpilotileille ja niiden sisältö on poikkeustapauksia lukuun ottamatta pidettävä samana tilikaudelta toiselle. (Kirjanpitolaki 1336/1997, 1§)

Viimeisenä kerrotaan, että kirjanpilotileistä on ylläpidettävä tililuetteloa, joista käy riittävällä tarkkuudella ilmi tilien sisältö. Käytännössä tililuetteloihin tehdään usein lisämerkintöjä ja kommentteja, joilla selitetään sisältöä tarkemmin. KHT-yhdistys korostaa kuitenkin, ettei lisämerkinnöillä tai kommentteilla voida korvata tililuetteloinnin nimeämistä kokonaan. Kuviossa 2. on esitetty esimerkki toimeksiantajan käyttämistä tililuettelomerkinnöistä. (Kirjanpitolaki 1336/1997, 1:2§) (KHT-Sarja 2013, 17.)

Tililuettelo			
Henkilöstökulut		Laskutuskulut	
Debit	Kredit	Debit	Kredit

Kuvio 2. Esimerkki tililuetteloista (Yhdistys X, 2017)

Tilintarkastuslain 2 § mukaan kirjanpitolain mukaisen kirjanpitovelvollisen yhteisön tai säätiön on valittava itselleen tilintarkastaja olettaen, että vähintään kaksi seuraavista ehdoista täyttyy:

1. Taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa:
2. Liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai
3. Palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä (Tilintarkastuslaki 1141/2015, 2 §)

Yhdistyslain 38 § puolestaan säättää, että rekisteröidyn yhdistyksen on nimitettävä toiminnantarkastaja, mikäli yhdistyksellä ei ole tilintarkastajaa, riippumatta siitä täytyvätkö tilintarkastusvelvollisuuden tunnusmerkit. Samassa yhteydessä säädetään, että toiminnantarkastajan täytyy olla luonnollinen henkilö, hänellä on oltava yhdistyksen toimintaan nähden riittävä oikeudellisten ja taloudellisten asioiden tietämys, eikä hän voi olla vajaavaltainen, toimintakelpoisuudeltaan rajoitettu tai vararikossa. (Yhdistyslaki 503/1989, 38§)

2.3.2 Yhdistyksen verotus

Yhdistys on muiden yhteisöjen ohessa tuloverovelvollinen, ellei poikkeuksella toisin määrätä. Yhtenä poikkeuksena on laki yleishyödyllisestä yhteisöstä. Niihin kuuluvat Tuloverolain 119/1535 mukaan sellaiset yhteisöt, jotka täyttävät kaikki seuraavat kohdat:

- 1) *se toimii yksinomaan tai välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä;*
- 2) *sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin;*
- 3) *se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena tai kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyveenä. (Tuloverolaki 1992/1535, 22 §)*

Lydman ym. korostavat, että yleishyödyllinen yhteisö voi menettää oikeutensa, mikäli yhdistyksen toiminta muuttuu merkittävästi. Yleishyödyllisen yhteisön verovelvollisuudesta Lydman ym. toteavat, että veronmaksuvelvollisuus koskee vain sellaista tuloa, joka on hankittu muutoin kuin toiminnan varsinaista tarkoitusta varten esimerkiksi tarkoituksellisesti voittoa tavoittelemalla tai ottamalla tarpeettoman suuria riskejä varainhankinnassa. (Lydman, ym 2005, 347-360.)

Yhdistys on arvonlisäverovelvollisen, ellei toisin mainita. Arvonlisäveroa verotetaan tavaroiden ja palveluiden myynnistä, mikäli verovelvollisen liikevaihto on tilikauden aikana ollut yli 8500€. Yleishyödyllisien yhteisöjen kohdalla arvonlisävelvoite koskee vain sellaista tuloa, mitä voidaan tuloverolain perusteella pitää yhteisön veronalaisena ansiotulona. Tästä johtuen yleishyödyllisen yhteisön määritelmä, johtaa usein siihen lopputulokseen, etteivät yhdistykset maksa arvonlisäveroa tekemästään tulosta. (Lydman ym 2005, 366-370)

3 Tilinpäätös

Pääluvussa käsitellään tilinpäätöksen laadintaperiaatteita kirjanpito- ja yhdistyslain asettamien vaatimusten pohjalta. Ikäheimo ym. määrittelevät tilinpäätöksen jonkin tahon tuottamaksi tiedoksi, kyseessä olevan tahon taloudellisesta tilanteesta (Ikäheimo ym. 2011, 13.). Erich Helfert (2001) puolestaan toteaa, että tilinpäätöksessä oleva tieto on yhteenveto yrityksen johdon tekemistä taloudellisista päätöksistä (Helfert 2001, 37). Tilinpäätöksen laadintaperiaatteet vaihtelevat maittain, Suomessa tilinpäätöksen sisällöstä säädetään Kirjanpitolaisissa 1336/1997. Kirjanpitolain kolmannessa luvussa on kirjoitettu, että tilikaudelta on laadittava tilinpäätös sisältäen seuraavat osat: (Kirjanpitolaki 1336/1997, 3:1§)

- 1) *tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa kuvaavan taseen;*
- 2) *tuloksen muodostumista kuvaavan tuloslaskelman;*
- 3) *varojen hankintaa ja niiden käyttöä selvittävän rahoituslaskelman, jos kirjanpitovelvollinen on suuryitys tai yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö; sekä*
- 4) *taseen, tuloslaskelman ja rahoituslaskelman liitteenä olevat tiedot (liitetiedot)*

Kirjanpitolain kolmannessa luvussa on lisäksi yhdistystä koskien määritetty, että tilinpäätökseen on liitettävä toimintakertomus, mikäli yhdistys on yleisen edun kannalta merkittävä tai pienen kirjanpitovelvollisen tunnusmerkit ylittävät. (Kirjanpitolaki 1336/1997, 3:1§) Pienellä kirjanpitovelvollisella tarkoitetaan yhteisöä joka ylittää tai on ylittänyt edeltävällä ja nykyisellä tilikaudella vähintään yhden seuraavista (Kirjanpitolaki 1336/1997, 1:4§).

- 1) *taseen loppusumma 6 000 000 euroa:*
- 2) *liikevaihto 12 000 000 euroa*
- 3) *tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä*

3.1 Tase

Tase ilmoittaa yhteisön varat ja velat jollakin tietyllä hetkellä (Wahlen ym. 2010). Suomessa taseen laadintaperiaatteesta on säädetty kirjanpitolaissa. Lyhennetyn taseen yleiskaava yhdistykselle KHT-sarjan mallin mukaan, on esitetty mukailien liitteissä 1 ja 2 (KHT-yhdistys 2013, s. 215). Tase koostuu vastaavaa ja vastattavaa-puolesta. Puolien kokonaissummien tulee aina vastata toisiaan. Taseen vastaavaa-puoli kuvaa yhteisön varojen kohdentumista eri omistusmuotoihin, kun vastattavaa-puoli puolestaan ilmoittaa varojen lähteen. Ikäheimo ym. kirjoittavat, että tase-erien esittämisjärjestys aloitetaan varoista, jotka ovat vaikeimmin muutettavissa konkreettiseksi rahaksi. (Ikäheimo ym 2011, 27-28)

3.1.1 Vastaavaa

Vastaavaa-puoli jaetaan pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin yhden tilikauden säännön perusteella. Kinnunen ym. tarkentavat, että pysyviin vastaaviin merkitään varat, jotka tuottavat tuloa yli yhden tilikauden. Yhden tilikauden tai lyhyemmän ajan tuloa tuottavat varat merkitään vaihtuviksi vastaaviksi. (Kinnunen ym. 2010, 26) Suomen tilintarkastusyhdistys esittää, että lyhennetyssä taseessa pysyvät vastaavat koostuvat aineettomista ja aineellisista hyödykkeistä sekä sijoituksista. Vaihtuvat vastaavat puolestaan jaotellaan vaihto-omaisuuteen, saamisiin, rahoitusarvopapereihin sekä rahoihin ja pankkisaamisiin. Saamiset on edelleen jaoteltu pitkä- ja lyhytaikaisiin saamisiin (Kirjanpitoasetus 1339/1997)

Pysyvissä vastaavissa aineettomat hyödykkeet ovat Suomen tilintarkastusyhdistyksen mukaan tyypillisesti esimerkiksi tutkimus- ja kehittämismenoja tai ohjelmistolisenssejä. Aineellisiin hyödykkeisiin voi kuulua esim. yhdistyksen omistamia maa- ja vesialueita tai kiinteistöjä. Sijoituksilla puolestaan voidaan tarkoittaa ulkopuolisen tahon yhdistykselle lahjoittamaa sijoitusomaisuutta. (KHT-yhdistys 2013, 86-93)

Vaihtuvien vastaavien erissä vaihto-omaisuudella tarkoitetaan hyödykkeitä, jotka on tarkoitettu kulutettaviksi. Vaihto-omaisuudeksi voidaan kirjata esimerkiksi opaskirjojen tai julkaisujen hankintamenot. Hankintamenolla tarkoitetaan hyödykkeen valmistuksesta ja hankinnasta aiheutuneita kuluja. Saamisilla puolestaan tarkoitetaan niitä varoja, joita yhdistys ei ole toistaiseksi saanut luovuttamistaan hyödykkeistä tai palveluista. Vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopaperit ovat tyypillisesti nopeasti rahaksi muutettavia osakkeita tai muita arvopapereita, joita on tarkoitus pitää tuottamassa tuloa korkeintaan yhden tilikauden ajan. Rahat ja pankkisaamiset kuvaavat yhdistyksen pankkitileillä olevia varoja, joita ei ole keskitetty mihinkään tiettyyn kohteeseen. (KHT-yhdistys 2013, 94-98)

3.1.2 Vastattavaa

Taseen vastattavaa-puoli kuvastaa kirjanpitovelvollisen varojen lähdettä ja se on jaoteltu omaan ja vieraan pääoman eriin. Ikäheimo ym. esittävät, että erien esittämisjärjestys aloitetaan pitkäaikaisemmasta lyhytaikaisempaan. Oman pääoman erillä esitetään ne varat jotka yritys on merkinnyt omiksi varoikseen. Vieras pääoma puolestaan kuvaa kirjanpitovelvollisen velkarahoituksen eriä. Kuviossa 3 on esitetty yhteisön varojen ja velkojen yhteys.

$$\text{Varat} = \text{velat} + \text{oma pääoma}$$

Kuvio 3. Yhteisön varojen ja velkojen yhteys - Kinnunen ym. 2010)

Sidotut rahastot käsittävät ulkopuolisen toimijan tekemän rahapanoksen johonkin tiettyyn toimintaan kohdennettuna. Niitä ei saa käyttää muun kuin kohdennetun toiminnan toteuttamiseen (Kirjanpitolausunto 2012/1884). Toimintapääoma on vapaa rahasto, jonka varat on sidottu vapaasti määritetyn toiminnan tukemiseen. Varoja voidaan vapaasti siirrellä toimintapääoman- ja edellisten tilikausien ylijäämän erien välillä. Edellisten tilikausien yli- ja alijäämä sekä tilikauden yli- ja alijäämä kuvastavat niitä varoja, jotka on saatu tai menetetty kaikkien- ja edellisen tilikauden aikana.

Pitkäaikainen vieras pääoma kuvaa yli yhden tilikauden ylittäviä vastuita esimerkiksi rahoituslaitoksilta tai muilta toimijoilta. Lyhytaikainen vieras pääoma kuvaa korkeintaan yhden tilikauden ajalle jaksottuvia vastuita. Esimerkkeinä vieraan pääoman eristä voidaan mainita muun muassa osto- sekä siirtovelat. Ostovelat ovat velkoja toimittajille, joilta kirjanpitovelvollinen on ostanut tuotteita luottoa vastaan, siirtoveloilla tarkoitetaan edelliseltä tilikaudelta siirrettyjä velkoja, jotka maksetaan seuraavan tilikauden aikana. (Kinnunen ym. 2010, 31)

3.2 Tuloslaskelma

Tuloslaskelmalla tarkoitetaan kuvausta yhteisön tekemästä tilikauden tuloksesta jollakin tietyllä aikavälillä. (Ikäheimo ym. 2011, 24) Helfert tarkentaa määritelmää kirjoittamalla, että tuloslaskelma antaa yleiskuvan yritysjohdon tekemistä päätöksistä kyseisellä ajanjaksolla (Helfert 2001, 40). Suomessa tuloslaskelman sisältöä ja esittämismuotoa säädelään esimerkiksi KILAN yleisohjeilla. Kirjapitolain 3:1 puolestaan tarkentaa, että tuloslaskelmaan on sisällytettävä vertailutieto edelliseltä vuodelta. (Kirjanpitolaki 1337/1997, 3:1§)

Kirjanpitoasetus 1339/1997 määrittää tuloslaskelmakaavan aatteelliselle yhteisölle. Samassa yhteydessä ilmoitetaan myös, että oikeiden ja riittävien tietojen saamiseksi, yhdistyksen on tarvittaessa a) tarkennettava laskelman erii suoraan tuloslaskelmassa ja/tai b) avattava tuloslaskelman erien sisältöä tarkemmin esimerkiksi liitetiedoissa. (Kirjanpitoasetus 1997/1337, 3§) Tuloslaskelman perusmalli KHT-yhdistyksen mukaan on esitelty liitteessä 4. Tuloslaskelmakaavaa tutkittaessa on huomattavissa merkittäviä eroja normaaliin voittoa tavoittelevan yhtiömuodon tuloslaskelmakaavaa verrattuna. Yhdistyksen tuloslaskelmakaava koostuu neljästä pääryhmästä: Varsinainen toiminta, varainhankinta, sijoitustoiminta sekä yleisavustukset.

Varsinaisen toiminnan erät käsittävät yhdistyksen säännöissä mainitun tarkoituksen toteuttamisesta aiheutuneet erät. Lydman ym. tarkentavat kirjoittamalla, että yhdistyksen on eriteltävä varsinaisen toiminnan erät riittävällä tarkkuudella, jotta niistä saadaan oikeat ja riittävät tiedot (Lydman ym. 2005, 56). Kirjanpitoasetuksen yleiskaavaan perustuen yhdistyksen on aina eriteltävä vähintään henkilöstökulut sekä poistot (Kirjanpitoasetus 1337/1997).

Varainhankinnan eristä on Lydmanin ym. mukaan aina eriteltävä vähintään tuotot ja kulut Tuotoilla kuvataan heidän mukaansa esimerkiksi jäsenmaksuista tai lahjoituksista saatuja varoja. Varainhankinnan kuluihin puolestaan merkitään varainhankinnan järjestämisestä aiheutuneet kulut. Sijoitus- ja rahoitustoimintaan merkitään tuotot ja kulut niistä omaisuuseristä, jotka on sidottu rahoitusinstrumentteihin esimerkiksi osakkeisiin tai rahastoihin. Näihin eriin tulisi myös merkitä esimerkiksi pankkitilin korkotuotot ja -kulut. (Lydman ym. 2005, 74-80)

Yleisavustuksiin kirjataan ne tuotot, jotka on saatu muista kuin varsinaista toimintaa tukevista lähteistä. Avustukset kirjataan tuloslaskelmaan sille tilikaudelle, jolloin ne on saatu. Tarvittaessa avustukset kirjataan kuluksi seuraavalla tilikaudella, mikäli avustuksia joudutaan jostain syystä palauttamaan. Viimeisinä erinä tuloslaskelmassa esitetään tilikauden tulos sekä tilikauden ylijäämä (alijäämä). Erien ero selittyy esittämisjärjestyksellä. Tilikauden

tulos kuvaa tulosta (tappiota) ennen veroja ja tilinpäätössiirtoja, kun taas tilikauden ylijäämä (alijäämä) kuvaa viimeistä tuloerää, joka merkitään taseeseen. (Lydman ym. 2005, 81-91)

3.3 Liitetiedot

Kirjanpitolain 3 luku määrittää edellä mainittujen osien lisäksi tilinpäätökseen kuuluvaksi liitetiedot oikeiden ja riittävien tietojen saamiseksi. Liitetiedot on pääsääntöisesti esitettävä lyhentämättöminä, mutta tietyissä tapauksissa tästä voidaan poiketa. Kirjanpitoasetuksen 2. luvun 11§ täsmentää, että kirjanpitovelvollinen voi esittää liitetiedot lyhennettyinä vain, jos pienen kirjanpitovelvollisen tunnusmerkit eivät ylity. Lyhentämättömissä liitetiedoissa tulee kuitenkin aina eritellä seuraavat tiedot:

1. *Annetut pantit ja velan vakuudeksi annetut kiinnitykset, takaukset, vekseli-, takuu- ja muut vastuut sekä vastuusitoumukset*
2. *Peruste, jonka mukaista kurssia on käytetty muutettaessa ulkomaanrahamääräiset saamiset sekä velat ja muut sitoumukset Suomen rahaksi, jollei ole käytetty tilinpäätöspäivän kurssia. (Kirjanpitoasetus 1997/1337, 2:11§)*

Edellä mainitusta poikkeuksesta huolimatta kirjanpitovelvollisen on kuitenkin syytä ottaa huomioon, että kirjapitolaki vaatii oikeiden ja riittävien tietojen antamista. Tänä voi velvoittaa yhdistyksen antamaan tarvittavat liitetiedot, vaikkeivat pienen kirjanpitovelvollisen tunnusmerkit täytyisikään. KHT-Yhdistys (2013) suosittelee, että yhdistys tarkentaa tilinpäätöksen laadintaperiaatteita vähintään seuraavilla tiedoilla:

1. *Arvostus - ja jaksotusperiaatteet*
2. *Muutokset tuloslaskelman ja taseen esittämistavassa*
3. *Edellisen tilikauden lukuihin tehdyt muutokset*
4. *Vertailukelpoisuutta koskevat tiedot (KHT-sarja 2013, 117-119)*

Arvostus- ja jaksotusperiaatteiden liitetietoihin voidaan sisällyttää esimerkiksi tieto, jos saadut yleisavustukset on arvostettu eri summalle, kuin millä ne on saatu tai ne kirjattu tuotoiksi. Muutokset tuloslaskelman ja taseen esittämistavassa sisältävät tietoa siitä, onko kuluja esimerkiksi jaksotettu eri kuluryhmiin edellisestä tilikaudesta poiketen. Esimerkiksi retkeilykulut olisi voitu kohdistaa yleiskuluihin. Samaten on tärkeää ilmoittaa, mikäli edellisten tilikausien raportointia on muutettu tai jokin erä on esitetty vertailussa eri kohdassa, kuin aikaisemmin. Viimeiseksi on hyvä ilmoittaa ovatko edellisen tilikauden tilinpäätöstiedot vertailukelpoisia nykyisen tilikauden tietojen kanssa. (KHT-yhdistys - Föreningen CGR Ry 2005, 117-119)

4 Yhdistyksen toimintasuunnitelma, talousarvio ja varainhankinta

Pääluvussa käsitellään yhdistyksen taloudenpitoa toimintasuunnitelman, talousarvion ja varainhankinnan puitteissa. Toimintasuunnitelman ja talousarvion sisältöä sivutaan siinä määrin, että lukija saa ymmärrettävän käsityksen niistä seikoista, joita edellä mainittujen olisi hyvä sisältää taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Varainhankintakeinojen käsittelyssä keskitytään toimeksiantajan käyttämiin varainhankintakeinoihin. Edellisessä pääluvussa on käsitelty taloudenpidon mahdollistavaa pakollista raportointia tilinpäätöksen osalta.

4.1 Yhdistyksen toimintasuunnitelma ja talousarvio

Hyvä taloudenpito on rahallista panosta vaativan toiminnan perusedellytys ja vaatii suunnittelua. Yhdistyksien kohdalla pääasiallinen suunnittelutyökalu on toimintasuunnitelma, joka sisältää kirjallisen kuvauksen niistä toimista joilla yhdistys toteuttaa pääasiallista tarkoitustaan. Toimintasuunnitelma suunnitellaan tyypillisesti seuraavalle vuodelle ja sen tukena on talousarvio sekä budjettilaskelma. (Perälä & Perälä 2006, 275-276) Loimu (2010) puolestaan esittää, että hyvässä toimintasuunnitelmassa on joustoa ja toiminnan tarkoituksen kannalta merkityksettömät asiat jätetään käsittelemättä. Tärkeää on, että toimintasuunnitelmassa olisi eritelty yhdistyksen toiminnan kannalta merkittävimmät tekijät, muun muassa taloudelliset ja ajalliset resurssit sekä mahdolliset suuret muutokset yhdistyksen toiminnassa ja toimintaa rajoittavat tekijät. (Loimu 2010, 102-103)

Talousarviota voidaan kutsua rahassa mitattavaksi toimintasuunnitelmaksi. Se kuvaa oletetut vuositulot ja menot. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 177) Talousarvion valmistelee yhdistyksen hallitus ja sen hyväksyy yhdistyksen syys- tai vuosikokous. Yhdistyksen kokous voi myös tarvittaessa muuttaa talousarviota mieleisekseen. (Loimu 2010, 105) Talousarviosta voidaan käyttää myös nimitystä budjetti. Budjetin laatimisperiaatteita käsitellään tarkemmin seuraavassa pääluvussa.

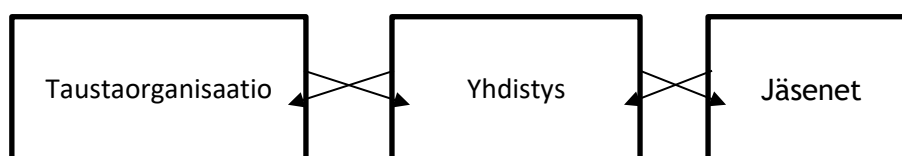
Budjetin ohella talousarvion laadinnassa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota ainakin siihen, onko yhdistykselle tulossa sellaisia menoja tilikauden aikana, joihin on varattava tietty summa varoja. Esimerkkinä tällaiseen voi olla toteutettava ulkomaanmatka tai vuosijuhlat. Tällöin tuohon toimintaan osoitetut varat on ilmoitettava talousarviossa ja toimintasuunnitelmassa erikseen, eikä siihen varattuja varoja voida ilman erillistä päätöstä käyttää muihin tarkoituksiin. (Loimu 2010, 104)

Lisäksi yhdistyksen olisi suositeltavaa tehdä talousarvio ainakin nollatulokselle, mieluummin hieman ylijäämäiselle sillä odottamattomien menojen ilmaantuessa yhdistyksen voi olla vaikea haalia varoja nopeasti menojen kattamiseen. Yhdistyksen olisi myös hyödyllistä ottaa huomioon toimintasuunnitelmassa mahdollisesti esiteltyt muutokset toimintaympäristössä ja

toiminnassa, mikäli näillä on merkittävää taloudellista vaikutusta. Laskelmat kannattaa perustaa nykyiseen tietämykseen eikä niinkään edellisen vuoden toteutuneeseen tilinpäätöksen. Viimeiseksi yhdistyksen on suositeltavaa käyttää yleisesti hyväksyttyä varovaisuuden periaatetta hyväkseen talousarvion teossa. Varovaisuuden periaatteella tarkoitetaan sitä, että arvioidut menot kannattaa arvioida hieman korkeammiksi kuin niiden oletetaan oikeasti olevan. Vastavuoroisesti tulot kannattaa arvioida hieman maltillisemmiksi kuin niiden oletetaan olevan. (Loimu 2010, 104)

4.2 Yhdistyksen varainhankinta

Pirjo Vuokko (2010) esittää, että voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminta perustuu tyypillisesti kolmeen erilaiseen päärahoitusmalliin; yksityisen jäsenorganisaatio-, valistus- ja hyväntekeväisyysjärjestö-, tai julkisen sektorin-organisaatiomalliin. Rahoitusmalleista käsitellään tässä yhteydessä toimeksiantajaa koskeva yksityisen jäsenorganisaation rahoitusmalli. Yksityinen jäsenorganisaatio rahoittaa toimintaansa pääasiassa jäsenmaksuilla saatavalla tulolla, jonka lisäksi yhdistys voi harjoittaa muuta varainhankintaa. Kuviossa 4 on kuvattu mallin pääperiaate. (Vuokko 2010, 21)



Kuvio 4. Yksityisen jäsenorganisaation varainhankintamalli, (Vuokko 2010, 21)

Toimeksiantajan säännöissä on määritetty seuraavat keinot toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen. Yhdistyksellä on oikeus toimittaa ja kustantaa tieteellisiä ja yleistajuisia julkaisuja, toimeenpanna retkeilyjä sekä käyttää muita samantapaisia keinoja. Yhdistys voi lisäksi tarvittaessa toteuttaa muuta julkaisutoimintaa, vastaanottaa lahjoituksia sekä jälkisäädöksiä sekä omistaa kiinteistöjä. Sääntöjen jäsenyyttä käsittelevässä osassa on erikseen mainittu velvollisuudesta maksaa jäsenyyteen oikeuttavaa jäsenmaksua. (Akateeminen yhdistys, 1967). Tässä yhteydessä käsitellään jäsenmaksujen hankkiminen, julkaisutoiminta sekä lahjoitusten vastaanottaminen.

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että yhdistyksen merkittävin varainhankintaan tähtäävä keino on jäsenmaksuista saatava tulo. Muun muassa Wickerin ja Breuerin (2011) sekä Taylor ym. (2009) tutkimukset tukevat tätä esittämää. Myöskin aiemmin käsitellyt yhdistyslain asettamat vähimmäisvaatimukset yhdistyksen sääntöjen sisällöstä tukevat päätelmää

(503/1989 Yhdistyslaki, 1989, 8§). Toimeksiantajan säännöissä on määritetty, että jäsenmaksu suoritetaan joko vuosi- tai kertaperusteisesti, jolloin jäsenmaksun suuruudeksi on määritetty 20-kertaa vuotuisen jäsenmaksun määrä. Samaten säännöissä on määritetty millä perusteilla jäsenmaksun suuruus määräytyy. (Akateeminen yhdistys, 1967)

Jäsenmaksu on tyypillisesti kerran vuodessa maksettava erä, joka oikeuttaa maksajan yhdistyksen jäsenyyteen määrääjäksi. (Yhdistyslaki 1989/503) Jäsenmaksun suuruus vaihtelee yhdistyksestä riippuen ja sen suuruuteen vaikuttavat muun muassa jäsenen sosioekonominen asema tai mahdollinen kattojärjestöjäsenyys. (Loimu 2010, 420) Esityksen jäsenmaksun määrästä tekee hallitus ja sen summa hyväksytään yhdistyksen kokouksessa.

Julkaisutoiminnalla tarkoitetaan esimerkiksi lehti- ja internetjulkaisujen tuottamista ja julkaisemista. Julkaisutoiminnalla hankittava tulo saadaan tyypillisesti joko sponsorituloista tai kohderyhmän tuomista julkaisuostoista.

Lahjoitus on ilman vastuuta annettu rahallinen panostus jollekin toimijalle, joskin panostus voi olla myös esimerkiksi esineistöä, työtä tai sisältää muunlaista arvoa. Lahjoittajalla on kuitenkin mahdollisuus halutessaan rajoittaa lahjoituksen käyttöä tai edunsaajaa ja toimijan on vastavuoroisesti lahjoitusta vastaanottaessaan sitouduttava lahjoitusehtojen noudattamiseen. (Perälä & Perälä 2006, 261) Lahjoitusta ei tule sekoittaa avustukseen, millä tarkoitetaan pääasiallisesti jonkin tahon, johonkin tiettyyn tarkoitukseen antamaa rahallista panosta. Avustus voidaan joutua palauttamaan, mikäli avustusehtoa ei täytetä. (Lydman ym. 2005, 81)

Lahjoituksista saatavan tulon budjetointi on hankalaa kahdesta syystä. Ensinnäkin, lahjoituksia tehdään tyypillisesti kertaluonteisesti eikä lahjoittaja välttämättä ilmoita lahjoituksestaan etukäteen. Toiseksi lahjoittajat pohjaavat lahjoituspäätöksen tyypillisesti mielikuvaan yhdistyksestä ja yhdistyksen maineeseen. Maineen ja mielikuvan arviointi vaatii merkittävää rahallista ja ajallista panosta (Perälä ym. 2008, 36)

5 Budjetointi, budjetin laatiminen ja raportointi

Pääluvussa käsitellään budjetin laadintaperiaatteita sekä budjetointia. Budjetointi ja budjetti ovat osa sisäistä laskentatoimea, jonka tarkoituksena on luoda yritysjohdolle suunnittelu- ja päätöksentekolaskelmia. (Ikäheimo ym. 2011, 105)

Budjetilla tarkoitetaan organisaation tekemää arviota toiminnan ylläpitämiseen tarvittavista ja siihen hankittavista varoista jollakin tietyllä aikavälillä. Toisin sanoen voidaan esittää, että budjetti on pääosin organisaatiojohdolle suunnattu suunnittelun ja toiminnan valvonnan

työkalu. Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin laatimisprosessia. (Lindfors & Syvänperä 2010, 13).

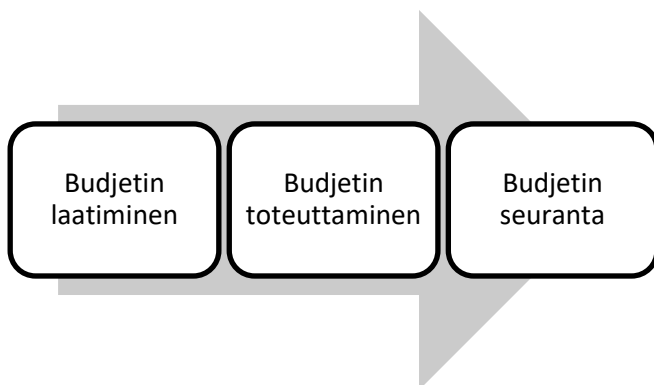
5.1 Budjetoinnin tavoitteet ja vaiheet

Erkki Laitinen (2005) esittää, että budjetointi voidaan määrittää yrityksen taloudellisen toiminnan lyhyen aikavälin suunnitteluksi. Edellisissä pääluvussa tarkasteltu kirjanpitovelvollisen lakisääteinen raportointivelvollisuus luo pohjan toiminnan suunnittelulle. Lindfors ja Syvänperä korostavat kuitenkin, että kirjanpidolla saadaan tietoa vain jo tapahtuneista asioista eikä mahdollisiin yllätyksiin voidaan tämän perusteella varautua (Lindfors & Syvänperä, 2010). Ikäheimo ym. tukevat tätä esittämällä budjetoinnille kuusi eri tavoitetta:

1. *Lyhyen aikavälin toiminnan suunnittelu, pitkän aikavälin suunnitelmien puitteissa*
2. *Toiminnan koordinointi*
3. *Viestintä*
4. *Johdon käyttäytymiseen ja motivointiin tähtäävä toiminta*
5. *Valvonnan väline*
6. *Johdon suorituskyvyn arviointi (Ikäheimo ym 2011, 106-107)*

Budjetointi mahdollistaa toiminnan lyhyen aikavälin suunnittelun pitkän aikavälin suunnitelmien puitteissa, mahdollistaen toiminnan tarkoituksen päivittäisen toteuttamisen ja pienentäen epämieluisien taloudellisten yllätysten riskiä. Samaten budjetin laatiminen mahdollistaa yhdistystoiminnan kokonaiskuvan hahmottamisen ja täten päätöksenteon, joka huomioonottaa koko yhdistyksen tilanteen. Budjetin laatiminen ja seuraaminen helpottaa viestintää yhdistyksen jäsenille. Viestintää voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun yhdistyksen on tehtävä uutta varainhankintaa. Budjetointi voi myös auttaa hallitusta seuraamaan, ollaanko toiminnan tarkoitus onnistuttu toteuttamaan budjetin raameissa. (Ikäheimo ym. 2011, s. 106-107)

Budjetointiprosessi voidaan Jari Töllin (2006) mukaan kuvata seuraavanlaisena. Ensimmäisenä laaditaan budjetti huomioon ottaen yhdistyksen tavoitteet ja resurssit, jonka jälkeen budjetti toteutetaan käytännön liiketapahtumilla. Viimeiseksi budjettia seurataan vertaamalla toteutuneita tapahtumia suunniteltuihin ja tarvittaessa reagoidaan budjettivaihteluihin. Budjetointiprosessi Töllin mukaan on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. *Budjetointiprosessi (Tölli 2006, 244)*

Budjetoinnille voidaan eri lähteiden mukaan löytää kuudesta kahdeksaan eri vaihetta. Budjetoinnin vaiheet Lindforsin ja Syvänperän mukaan on mukailten esitetty seuraavassa (Lindfors & Syvänperä 2010, 13).

1. Seuraavan tilikauden toimintasuunnitelman läpikäynti
2. Osa-budjettien valmistelu
3. Kokoomabudjettien valmistelu
4. Kokoomabudjettien läpikäynti ja tarkastus
5. Korjauksien ja täydennyksien teko budjettiehdotuksiin
6. Budjetin hyväksyntä yhtiön johdon toimesta

Budjetoinnin ensimmäisessä vaiheessa yritysjohto käy läpi seuraavan tilikauden toimintasuunnitelmaa ja kartoittaa budjetointiin vaikuttavia strategisia elementtejä. Näihin voidaan lukea kuuluvaksi esimerkiksi yleiskuva liiketoiminnan kehityksestä, markkinointiin tarvittavat toimenpiteet, tehtävät investoinnin sekä käytettävissä olevat henkilöstöresurssit. Toisessa vaiheessa tarkastellaan taloudellisia tekijöitä, joiden perusteella budjetti laaditaan, esimerkiksi toiminnasta saatavat tulot, kiinteät ja muuttuvat kustannukset sekä rahoituskulut. Kolmannessa vaiheessa kootaan tehdyt budjetit yhdeksi kokonaisbudjetiksi yhtiötasolla ja tarvittaessa yksiköittäin. (Lindfors & Syvänperä 2010, 13-14)

Budjetoinnin neljännessä vaiheessa kokonaisbudjetit tarkistetaan yksitellen ja tämän jälkeen tarkastetaan, että ne ovat linjassa asetettujen tavoitteiden kanssa. Viidennessä vaiheessa budjetteihin tehdään korjaukset, jonka jälkeen viimeisessä vaiheessa budjetit hyväksytetään yhtiön johdolla ennen kuin yhtiön seuraava tilikausi alkaa. (Lindfors & Syvänperä 2010, 13-14)

5.2 Budjetin laatiminen

Budjetin laadinta aloitetaan tyypillisesti koostamalla osabudjetit yhdeksi tulosbudjetiksi, joilla nimensä mukaisesti budjetoida jotain talouden osa-aluetta, esimerkiksi myyntiä tai henkilöstökuluja. (Lindfors & Syvänperä 2010, 17) Varsinkin pienempien yhdistyksien budjettia

laatiessa on kuitenkin hyvä miettiä, onko erillisille osabudjeteille tarvetta, vai onko esimerkiksi järkevämpää koostaa yksi tulosbudjetti, johon kootaan kaikki arvioidut tulot ja menot kerralla.

Tulosbudjetti tehdään tyypillisesti suoriteperusteisesti eikä esitetyissä luvuissa poikkeustapauksia lukuun ottamatta yleensä ole otettu arvonlisäveroa (ALV) huomioon. Yritykset eivät lähtökohtaisesti maksa arvonlisäveroaan itse, vaan laskuttavat sen suoraan asiakkailtaan. Suoriteperusteisella kirjaustavalla tarkoitetaan menettelytapaa jossa kirjanpidon kirjaukset tehdään sille hetkelle, jolloin tosiasiallinen hyvitys tai veloitus on tapahtunut. Kirjoittajat jatkavat korostamalla, että suoriteperusteisen kirjanpidon mukaan tulojen ja menojen kohdistaminen oikealle kaudelle kutsutaan jaksottamiseksi. Jaksottaminen tulisi tehdä kirjanpidossa ja budjetissa samoilla perusteilla, jotta budjetista saadaan oikeanlaista tietoa. (Lindfors & Syvänperä 17-18)

Myyntibudjetti mahdollistaa yrityksen myynnin budjetoimisen ja antaa toimijan hallintoelimelle mahdollisuuden arvioida tulevat myyntitulot. Myyntibudjettia laatiessa on tyypillisesti selvitettävä myynnin osatekijät. Lindfors ja Syvänperä esittävät osatekijöiksi muun muassa tuotevalikoimaa, asiakkaita, kilpailijoita ja hinnoittelua. Myyntibudjetti voidaan laatia kokonaisyhteistyön tai suuremmissa yhtiöissä se voidaan jaksottaa eri tavoilla esimerkiksi palvelu tai asiakaskohtaisesti. (Lindfors & Syvänperä 2010, 27) Taulukossa on esitetty esimerkki myyntibudjetista tuotteelle X ja Y.

Tuote	Kpl	Myyntihinta	Budjetti
X	1000	10	10000,00€
Y	500	20	10000,00€
Yht.			20000,00€

Taulukko 1. Esimerkki tuotteiden X ja Y myyntibudjetista

Tuotetta X arvioidaan myytäväksi 10 euron kappalehintaan yhteensä 1000 kappaletta ja tuotetta Y 20 euron kappalehintaan yhteensä 500 kappaletta. Näin ollen myyntibudjetin kokonaistuotoksi arvioidaan 20 000 euroa.

Ostobudjetilla tarkoitetaan ostettujen tuotteiden, tavaroiden ja hyödykkeiden ostamisesta aiheutuvien kulujen budjetointia. Ostobudjettia laatiessa tärkeäksi muuttujaksi nousee myyntikate. Myyntikate voidaan yksinkertaisesti määrittää summaksi, joka yritykselle jää, kun saadusta myyntitulosta on vähennetty muuttuvat kulut. Muuttuvilla kuluilla tai kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kuluja, jotka aiheutuvat suoraan myytävän hyödykkeen valmistamisesta

tai hankkimisesta jälleenmyyntiin. (Wahlen ym. 2010, 276-278) Myyntikatteen ja myyntikate- %:in laskentaan käytettävät kaavat on esitetty taulukossa 2.

<i>Liikevaihto</i>	20 000,00 €
- <i>Ostot tilikauden aikana</i>	7 000,00 €
+/- <i>varaston muutos</i>	1 000,00 €
- <i>ulkopuoliset palvelut</i>	1 000,00 €
<hr/> <i>Myyntikate</i>	11 000,00 €
 <i>Myyntikate- % = myyntikate / liikevaihto</i>	55,00 %

Taulukko 2. Myyntikatteen laskukaava (Lindfors & Syvänperä 2010, 29)

Valmiit myynti ja ostobudjetit voidaan liittää yhteen, jolloin tietoa tarvitseva taho näkee suoraan arvioidut myyntitulot sekä menoihin budjetoidut ostot. Myynti ja ostobudjettien ohella yritykset tekevät tyypillisesti investointi ja henkilöstöbudjetit. Valmiit osabudjettilaskelmat on helppo koota tulosbudjettiin. (Lindfors & Syvänperä 2010, 36-38)

Osabudjettien kokoamisen jälkeen tulosbudjettiin on budjetoitava liiketoiminnan muut kulut, rahoitustuotot ja kulut sekä verot. Liiketoiminnan muilla kuluilla tarkoitetaan sellaisia kuluja, jotka eivät johdu suoraan liiketoiminnasta tai yhdistysten kohdalla pääasiallisesta tarkoituksesta. Tyypillisimpiä muita kuluja ovat esimerkiksi erilaiset matka- edustus- tai toimitilakulut. Näistä kulueristä käytetään usein myös nimitystä kiinteät kulut. Kiinteillä kuluilla tarkoitetaan kuluja, joiden suuruus ei riipu suoraan tehdystä myynnistä, vaan ne on ennalta määritetty. Rahoitustuotoilla ja kuluilla tarkoitetaan tuottoja ja kuluja, jotka ovat syntyneet esimerkiksi lainojen lyhennyksistä tai saaduista viivästyskoroista. (Lindfors & Syvänperä 2010, 38-42)

Viimeiseksi ennen budjetin hyväksyntää, budjetin laatijan on hyvä katsoa budjetti ja selvittää onko budjetti tehty oikein ja täyttääkö se asetetut tavoitteet. Asetettuja tavoitteita voi olla esimerkiksi liikevaihdon kasvatus määrällä x, kulurakenteen parantaminen tai liikevoiton kasvattaminen. (Wahlen ym 2010, 297-305)

5.3 Budjettiraportointi

Kun yhdistys on laatinut itsellensä budjetin, on sitä pyrittävä seuraamaan ja toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan. Seuranta voidaan määritellä sellaisiksi toimenpiteiksi, joilla hallintoelin pystyy sekä seuraamaan asetettujen tavoitteiden toteutumista, että varmistamaan ovatko asetetut tavoitteet linjassa toiminnan tarkoituksen kanssa Tämän lisäksi budjettiseurannalla saadaan ennakkotietoa raportointiajankohdan taloudellisesta tilanteesta. (Lindfors & Syvänperä 2010, 77).

Syvänperä ja Lindfors esittävät hyvän seurantatyökalun ottavat huomioon ainakin seuraavia asioita: raportointiväli, mitä lukuja johdon tulisi seurata tavoitteidensa saavuttamiseksi ja kuinka yksityiskohtaista tietoa tarvitaan. Lisäksi seurantajärjestelmän olisi hyvä mahdollistaa kommenttien kirjaaminen, jotta budjetin poikkeamien perusteella tehtävät muutokset voidaan merkitä muistiin ja näin saada luotettavaa tietoa siitä, onko mahdollisilla korjaustoimenpiteillä ollut vaikutusta budjettiin. (Lindfors & Syvänperä, 2010, 78-79)

Seurannan raportointivälin tulisi riippua siitä, kuinka usein johto tarvitsee lisätietoa yrityksen toiminnasta ja raportoinnin tietosisällön puolestaan pitäisi sisältää johdon tarvitsemaa tietoa esimerkiksi volyymikehityksen tai tunnuslukujen osalta. Raportoinnin yksityiskohtaisuus riippuu siitä kenelle raportointi on kohdennettu. Suuremmissa yrityksissä budjettiraportointia tehdään usein yksikkökohtaisesti, minkä jälkeen yksikkökohtaisista budjeteista koostetaan kokoomabudjetti yritysjohdon tarkasteltavaksi. (Lindfors & Syvänperä, 2010, 78) Yhdistysten kohdalla voidaan kokea tarpeelliseksi selvittää esimerkiksi seuraavaa: Onko yhdistykselle koitunut edellisen neljännesvuoden aikana yllättäviä menoeriä, joihin on reagoitava tai kuinka paljon tuloja yhdistykselle voidaan olettaa kertyvän seuraavan neljännesvuoden aikana?

6 Teemahaastattelu sekä haastattelun perusteella tehdyt johtopäätökset

Teemahaastattelu on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tyyliltään se on tyypillisesti huomattavasti vapaampi kuin esimerkiksi lomakkeella toteutettu haastattelu, mutta mahdollistaa silti keskustelun ja haastattelun ohjaamisen tiettyihin teemoihin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan teemahaastattelu vaatii haastattelijalta merkittävää ennakkovalmistautumista, sillä haastattelijan on tunnettava haastattelun aihepiiriä ja teemoja laaja-alaisesti. Haastattelijan olisi myös hyvä miettiä tarkkaan ketä tai keitä haastattelutilanteessa haastatellaan ja pyrkiä valitsemaan sellaisia henkilöitä, joilta voidaan olettaa saatavan merkityksellistä sisältöä tutkimuskohteeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Teemahaastattelussa haastateltiin toimeksiantajan nykyistä taloudenhoitajaa ja hallituksen jäsentä, sillä hänellä arvioitiin olevan riittävä taloudellinen osaaminen sekä mahdollisuus hankkia näkemystä taloudenpitoon liittyvistä asioista myös muilta hallituksen jäseniltä. Haastattelussa pyrittiin huomioonottamaan toimeksiantajan tarve tehokkaammalle ja yhtenäisemmälle taloudenhoidolle sekä löytämään kehitysideoita tulevaisuuteen. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 5. Haastattelu litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi (Merriam-Webster, 2017). Litteroitu haastattelu on esitetty liitteessä 6.

Saatujen vastausten perusteella budjettityökalun laadintaa voitiin suunnata yhdistyksen tarpeita paremmin vastaavaksi ja rakentamaan sellaisia ominaisuuksia, joilla yhdistys voi konkreettisesti hallita taloudenpitoaan. Haastattelusta saadut vastaukset vahvistivat jo edellisen taloudenhoitajan kanssa käydyistä keskusteluista saatuja tietoja.

Haastattelun tärkeimmäksi ulosanniksi nousi seuraavien asioiden selviäminen.

Taloudenhoitaja kertoi, että yhdistyksen tulo- ja menoerät ovat jo pidemmän aikaa olleet hyvin samanlaisia. Tällä hän tarkoitti sitä, että yhdistyksen tärkein tulonlähde on jäsenmaksutulo ja suurimmat kulut aiheutuvat julkaisutoiminnasta sekä erilaisista osallistumismaksuista. Yhdistyksen budjetointi on tehty vuodelle kerrallaan edellä mainittuun perustuen. Samalla taloudenhoitaja kuitenkin mainitsi, että yhdistyksellä on ilmennyt vuodelle 2017 muutama uusi merkittävä kustannuserä, jotka on budjetoitu pienentyneillä kuluilla ja osallistumismaksuilla. (Yhdistyksen taloudenhoitaja, 2017)

Eräs merkittävä huomio oli, että yhdistyksen jäsenmäärä on ikääntyvää, mikä asettaa toiminnan tulevalle ylläpidolle paineita. Asia on otettu yhdistyksessä esille ja siihen on pyritty reagoimaan esimerkiksi markkinoimalla yhdistystä paremmin. Hän kuitenkin totesi, että toistaiseksi yhdistyksen jäsenmäärä on pysynyt suhteellisen samana vuodesta toiseen, eli uusia jäseniä on saatu hankittua suurin piirtein saman verran kuin jäseniä on poistunut. (Yhdistyksen taloudenhoitaja, 2017) Budjetoinnin näkökulmasta jäsenkato tai siirtyminen toiseen jäsenmaksuluokkaan voi aiheuttaa hankaluuksia, sillä jäsenkannan vähentyminen tai siirtyminen eläkeläiskantaan tarkoittaa vääjäämättä myös saadun jäsenmaksutulon pienenemistä. Jäsenmaksutulon arvioimiseen tehtiin yksinkertainen laskukaava budjettityökalussa.

Taloudenhoitajalta kysyttiin, onko yhdistyksen hallitus varautunut yllättäviin menoihin ja mitä he aikovat tehdä, mikäli budjetoidut varat eivät riitä? Taloudenhoitajan mukaan yhdistykselle on viime vuosina kertynyt jonkin verran varallisuutta, jota voidaan tarvittaessa käyttää tarpeen ilmaantuessa. Hän kuitenkin painotti, että esimerkiksi retkien osallistumismaksuihin varattuja varoja ei voida käyttää muihin kuluihin, vaan mahdollinen ongelma on ratkaistava toisella tavalla. (Taloudenhoitaja, 2017)

Haastattelussa todettiin, että yhdistyksen budjetti on perustunut nollatulokseen, mitä voidaan pitää tyypillisenä tapana budjetoida yhdistyksen menoja ja tuloja. Taloudenhoitajalle korostettiin, että budjetti kannattaisi kuitenkin tehdä hieman yli nollatuloksen, sillä näin pystytään pienentämään suurten tappioiden riskiä, mikäli jokin kulu tai menoerä onkin ennakoitua suurempi tai pienempi.

7 Budjettityökalun esittely ja sen tehdyt johtopäätökset

Budjettityökalulle asetettiin suunnitteluvaiheessa seuraavat kolme perusedellytystä, joiden olisi tavoitteen saavuttamiseksi täyttyvä.

- 1) Yhdistyksen talouden suunnittelun helpottaminen
- 2) Yhdistyksen talouden seurannan helpottaminen
- 3) Työkalun käytettävyys ja omaksuttavuus

Työkalu tehtiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla ja siinä hyödynnettiin toimeksiantajalta saatua materiaalia, aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta sekä toimeksiantajan taloudenhoitajan teemahaastattelun pohjalta huomattuja tarpeita. Tarkemman selvityksen jälkeen todettiin, ettei yhdistykselle ollut tarpeellista luoda erillisiä osa-budjetteja, vaan yksi tulosbudjetti on riittävä heidän tarkoituksiinsa. Tulosbudjettipohjan lisäksi tehtiin yhdistetty myynti ja ostobudjetti tyypillisimpien tulo- ja menoerien arviointiin sekä budjettiraportointipohja, jolla voidaan budjetin seuranta toteuttaa käytännössä.

Tulosbudjettipohjassa käytettiin yhdistyksen tuloslaskelmakaavaa, minkä lisäksi taulukkoon lisättiin vertailuluku edellisen vuoden tilinpäätöksestä. Kaikki luvut on kirjattu siten, että ne päivittyvät automaattisesti joko vuoden 2016 tilinpäätöksestä, tehdystä laskurista tai yhdistyksen vuodelle 2017 tekemästä talousarviosta. Taulukossa 3 on esitetty lyhennetty esimerkki käytetystä tulosbudjettipohjasta.

Yhdistys x tulosbudjettipohja - xx-xx-xxxx			
Varsinainen toiminta		Arvio 2017	Toteutunut 2016
1.	Varsinaisen toiminnan tuotot	5050	22736,08
	Yleistoiminnan tuotot	0,00	17165,00
	Julkaisutoiminnan tuotot	5050,00	5143,18
	Kurssitoiminnan tuotot	0,00	427,90
2.	Varsinaisen toiminnan kulut	-34815,00	-58893,06
	Yleistoiminnan kulut	-2080,00	-28928,13
	Uudet toimintamenot	-3500,00	0,00
	Julkaisutoiminnan kulut	-17360,0	-16629,52
	Kurssitoiminnan kulut	0,00	-552,93
	Henkilöstökulut	-7905,00	-9011,73
	Poistot	0	0,00
	Muut kulut	-7470,00	-3770,75
3.	Tuotto/Kulujäämä	-29765,00	-36156,98
4.	Varainhankinta		
	Varainhankinnan tuotot (Jäsenmaksut)	30000,00	31324,32
5.	Tuotto/Kulujäämä	235,00	-4832,66
6.	Sijoitus- ja rahoitustoiminta		
	Sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotot	120,00	120,00
	Sijoitus- ja rahoitustoiminnan kulut	-40	-36,67
	Sijoitus- ja rahoitustoiminta yhteensä	80,00	83,33
8.	Yleisavustukset		
	Tuotto-/kulujäämä	315,00	-4749,33
9.	Tilikauden ylijäämä (alijäämä)		
	Yleisavustukset yhteensä	3185,00	3185,00
		3500,00	-1564,33

Taulukko 3. Yhdistyksen X tulosbudjetti (Yhdistys X, 2017)

Myynti ja ostobudjetit tehtiin jäsenmaksujen ja julkaisutoiminnan arvioimiseen. Jäsenmaksutulo ei ole suoraan myyntiä, mutta sitä voidaan pitää myynnin kaltaisena eränä, sillä se on yhdistyksen pääasiallinen tulonlähde. Muille arviointierille ei koettu tarvetta, sillä nämä ovat tyypillisesti joko kiinteitä kustannuksia tai muutoin sellaisia ettei niiden erilliselle arvioinnille koettu tarvetta. Esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi kokoustilojen vuokrat tai vastaavat erät. Jäsenmaksulaskuri tehtiin siten, että yhdistys voi muuttaa esimerkiksi varsinaisten jäsenien lukumäärää, mikä automaattisesti laskee heille siitä aiheutuvan vaikutuksen saatavaan tuloon sekä euromääräisesti että prosentuaalisesti. Vastaavasti kustannustoiminnan tuloja ja menoja arvioiva laskuri laskee automaattisesti kulun per julkaisu, kokonaiskulut per kustannuserä, että myynnistä saatavan tulon. Taulukossa 4 on esitelty esimerkkilaskuri jäsenmaksujen ja julkaisutoiminnan arviointiin.

	Jäsenmaksuarvio				Yhteensä
	Varsinaiset jäsenet	Eläkeläiset	Opiskelijat	Ainai- ja kunniajäsen	
Lukumäärä	xx	xx	xx	xx	xx
Jäsenistön % - osuus	57,68 %	30,37 %	8,05 %	3,90 %	100,00 %
Jäsenmaksu	55,00 €	25,00 €	25,00 €	0,00 €	
Tuottoarvio	xx €	xx €	xx €	xx €	xx €
%-tuottoarvio	76,76 %	18,37 %	4,87 %	0,00 %	100,00 %

	Julkaisutoiminta kustannusarvio				Yhteensä / TH- arvio %
	Julkaisutoiminta 1	Taloudenhoitajan arvio	Yhteensä / Hallitusarvio	Yhteensä / TH- arvio	
Painatusmäärä	1	1	5700	5700	
Painatus	xx €	xx €	xx €	xx €	37,60 %
Taitto	xx €	xx €	xx €	xx €	22,40 %
Postitus	xx €	xx €	xx €	xx €	40,00 %
Kulut yhteensä	xx €	xx €	xx €	xx €	100,00 %
Kulut per vuositilaus	xx €	xx €			

Taulukko 4. Yhdistyksen X Myynti- ja ostobudjetti (Yhdistys X, 2017)

Budjettiraportointityökalu rakennettiin yhdistyksen kirjanpidon taustalle siten, että Excel-laskentaohjelmaan tehtiin kaava, jonka avulla kirjanpitotileiltä tehtiin viennit kenttään, jossa seurataan taloudellista tilannetta jollakin tietyllä hetkellä. Tämän jälkeen raportointityökalu jaksotettiin vuosineljänneksille (kvartaali), tehtiin prosenttilukumuotoinen vertailutaulukko ja tuotiin edellisen vuoden tilinpäätös vertailuluvuksi. Lukujen tuomista kirjanpidosta puolsi se, että yhdistyksen kirjanpito ja tuloslaskelma on tehty kirjanpitolausun suositusten mukaan, joten niiden antamaa tietoa voidaan pitää lähtökohtaisesti oikeana ja ajantasaisena.

Kuukausikohtaiselle seurannalle ei arvioitu tarvetta, sillä yhdistyksen taloudellinen toiminta pohjautuu pääasiassa ennustettavasti käyttäytyvään jäsenmaksutuloon ja julkaisutoimintaan. (Taloudenhoitaja, 2017) Yllättävät kulut voidaan tarvittaessa lisätä raportointipohjaan. Taulukossa 5. on esitetty osa tehdystä raportointityökalusta.

Yhdistyksen budjettiseuranta								
Varsinainen toiminta	03/20 17	06/20 17	09/20 17	12/20 17	Vuoden alusta	Toteutunu t %	Budjetti 2017	Toteutunut 2016
1. Varsinaisen toiminnan tuotot	0	0	0	0	0	0,00 %	5 050,00 €	22 736,08 €
Yleistoiminnan tuotot	X	X	X	X	0,00 €	100 %	0,00 €	17 165,00 €
Julkaisutoiminnan tuotot	X	X	x	X	0,00	0,00 %	5 050,00 €	5 143,18 €
Kurssitoiminnan tuotot	X	X	X	X	0,00 €	100,00 %	0,00 €	427,90 €
2. Varsinaisen toiminnan kulut	0	0	0	0,00	-4 048,35 €	11,63 %	-34 815,00 €	-58 893,06 €
Yleistoiminnan kulut	X	X	X	X	0,00 €	0,00 %	-2 080,00 €	-28 928,13 €
Uudet toimintamenot	x	x	X	X	0,00 €	0,00 %	-3 500,00 €	
Julkaisutoiminnan kulut	X	X	X	X	-4 048,35 €	23,32 %	-17 360,00 €	-16 629,52 €
Kurssitoiminnan kulut	X	X	X	X	0,00 €	100,00 %	0,00 €	-552,93 €
Henkilöstökulut	X	X	X	X	0,00 €	0,00 %	-7 905,00 €	-9 011,73 €
Poistot	X	X	X	X	0,00 €	100,00 %	0,00 €	0,00 €
Muut kulut	X	X	X	X	0,00€	0,00%	-7 470,00 €	-3 770,75 €
3. Tuotto/Kulujäämä	0	0	0	0,00	-4 048,35 €	13,60 %	-29 765,00 €	-36 156,98 €
4. Varainhankinta								
Varainhankinnan tuotot (Jäsenmaksut)	0	0	0,00	0	0,00 €	0,00 %	30 000,00 €	31 324,32 €
5. Tuotto/Kulujäämä	0	0	0,00	0	-4 048,35 €	0,00 %	235,00 €	-4 832,66 €

Taulukko 5. Budjettiraportointityökalu (Yhdistys X, 2017)

Tehdyn työkalun pohjalta huomattiin, että yhdistyksen kulurakenteesta noin 45 % on muuttuvia kustannuksia ja noin 55 % kiinteitä kustannuksia. Kulurakennetta voidaan pitää tyypillisenä keskikokoiselle yhdistykselle. Suurin yksittäinen tuottoerä on jäsenmaksutulo noin 80 % osuudella, jonka lisäksi noin 7,5 % tulosta saadaan julkaisutoiminnasta ja noin 2,5 % avustuksista. Suurin yksittäinen kuluerä on julkaisutoiminta, jonka osuus kokonaiskuluista on noin 33 %. Toiseksi suurimpana kulueränä ovat henkilöstökulut, joihin kuuluu sekä julkaistavan lehden toimittajalle, että hallitukselle maksettavat palkkiot. Kolmanneksi suurin kuluerä on yhdistyksen muut kulut, esimerkiksi yksittäiset osallistumismaksut sekä muut kiinteät kulut.

8 Kehitysehdotukset teoriakatsauksen ja budjettityökalun perusteella

Toimeksiantajan tilinpidolle ja tilinpäätöksen laatimiselle löydettiin tilinpäätöksen yhtenäistämisen pohjalta rakentavia ja helpottavia kehitystoimenpiteitä. Mahdollisia toimenpiteitä selvitettiin yhteistyössä toimeksiantajan, jonka lisäksi hyödynnettiin ulkoisia lähteitä ja opinnäytetyöohjaajaa. Kehitystoimenpiteitä voidaan pitää luotettavina toteutetun haastattelun ja käytetyn lähdeaineiston perusteella. Yhdistyksen tehokas ja toimiva taloudenpito on tarpeellista yhdistyksen varsinaisen toiminnan ylläpidon ja toteuttamisen

kannalta, minkä lisäksi se luo pysyvyyttä ja vahvistaa yhdistyksen hallituksen asemaa ja uskottavuutta yhdistyksen johtavana toimielimenä.

Alustavassa yhdistyksen taloudenhoitajan haastattelussa kävi ilmi, että yhtenäisten taloudenpito- ja budjettikäytäntöjen puuttumisen takia yhdistys on historiallisesti ajautunut tilanteisiin, joissa jäsenmaksuja on jouduttu merkittävästi korottamaan, koska ilmenneisiin kuluihin ei ole riittävässä määrin osattu varautua etukäteen. Tästä johtuen yhdistyksen jäsenmaksua korotettiin arvioperusteisesti vuoden 2014 aikana silloisesta 25€:sta nykyiseen 55€:oon. Korotus oli merkittävä ja se perusteltiin jäsenille kasvaneilla menoilla.

Lisäksi huomattiin, että yhdistyksellä on ollut puutteellisten tilinpäätöskäytäntöjen takia rahoitusarvopapereita merkitsemättömänä taseeseensa yli 15 vuotta, josta voisi huonoimmassa tapauksessa koitua yhdistykselle sekä maine- että taloudellisia haittaa. Tarkemman tarkastelun jälkeen huomattiin myös, ettei yhdistyksen säännöissä ole ollut merkintää oikeudesta hallinnoida arvopapereita ja osakkeita tai vastaanottaa avustuksia. Merkinnän puuttuminen voi osaltaan asettaa yhdistyksen hallituksen hankalaan tilanteeseen, mikäli yhdistyksen jäsen tai verohallinto vaatii jälkikäteen selvitystä yhdistyksen varojen käyttämisestä osakesijoituksiin tai varojen hankkimisesta avustuksilla. Samaten huomattiin, että yhdistyksen säännöissä on merkintä täysmääräisen toimintakertomuksen laatimisesta, mutta sitä ei tästä huolimatta ole laadittu.

Huomattujen kehityskohteiden pohjalta esitettiin, että yhdistyksen hallitus muuttaa seuran säännöt vastaamaan lain ilmoittamia vähimmäisvaatimuksia. Edellä mainitut puutteet säännöissä voivat osaltaan aiheuttaa rasisusta yhdistyksen taloudenhoidolle ja sitä kautta budjetin laatimiselle ja seurannalle. Ikävimmässä tapauksessa seura voisi esimerkiksi joutua palauttamaan saamansa avustukset täysimääräisenä, mikäli avustuksen antaja tätä vaatisi.

Tärkeimpänä kehitysehdotuksena esitettiin, että hallitus perustaa budjettilaskelmansa seuraavan kolmen vuoden kuluennusteisiin ja pyrkii suunnittelemaan talouttaan pitkäjänteisemmin. Pitkäjänteisellä budjettisuunnittelulla kyetään paremmin suunnittelemaan yhdistyksen toimintaa pitkällä aikavälillä sekä vakauttamaan päätöksentekoa. Yhdistyksen taloudenhoitajan haastattelun aikana antamat vastaukset muun muassa jäsenistön ikääntymisestä ja painatuskulojen kilpailuttamisesta tukevat osaltaan tarvetta pitkäjänteiselle talouden suunnittelulle.

Tämän lisäksi hallitukselle esitettiin, että budjetin laadinnassa käytetään hyväksi varovaisuuden periaatetta ja esitettiin, että budjetin laadinnassa otetaan huomioon myös mahdolliset muutokset toimintaympäristössä ja muut tulo- ja menoeriin vaikuttavat seikat.

9 Loppupäätelmät

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle budjettityökalu, jolla voidaan helpottaa heidän taloudenpitoaan. Tavoitteen toteuttamiseksi toteutettiin teemahaastattelu sekä hyödynnettiin toimeksiantajan toimittamaa kirjanpito- ja tilinpäätösaineistoa kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntäen. Yhdistyksessä oli aiemmin käytetty lukuisia erilaisia kirjanpito- ja tuloslaskelmamalleja sillä periaatteella, että taloudenhoitajan vaihtuessa uusi taloudenhoitaja joko käytti edellisen taloudenhoitajan laskelmia tai loi kokonaan uudet itseksensä (Yhdistyksen taloudenhoitaja, 2016).

Tämä asetti toimeksiannon toteuttamiselle ongelmia, sillä yhdistyksen kirjanpito- ja tilinpäätösaineisto oli vertailukelvotonta aikaisemmalta kuin kolmelta vuodelta. Tästä johtuen talouden seurantatyökalun lisäksi yhdistyksen tilinpäätös yhtenäistettiin vuosille 2015 ja 2016 käyttäen hyväksi KHT-yhdistyksen tekemää yhdistyksen tilinpäätösmallia, jotta työkalu voitiin tehdä oikeaoppisesti ja vakaalle pohjalle. Budjettityökalu tehtiin siten, että siihen tuodaan tarkasteltavan kirjauspäivän luvut suoraan kirjanpitotileiltä.

Opinnäytetyön ja toimeksiantajan vaatimuksissa onnistuttiin siltä osin, että toimeksiantaja sai käyttöönsä talouden seurantatyökalun, joka helpottaa heidän budjetointiansa tulevaisuudessa. Lisäksi yhdistyksen seuraavien taloudenhoitajien työtaakkaa helpotettiin siten, että he saavat käyttöönsä valmiin tilinpäätösmallin ja riittävät teoriatiedot, jotta voivat toteuttaa lakimääräisen raportointivelvoitteensa yhdistyksen kirjanpitovelvollisuuden osalta. Yhtenä yleisenä johtopäätöksenä voidaan esittää, että yhdistysten olisi tarpeellista tarkastella sääntöjensä sisältöä tasaisin väliajoin, jotta sisältö vastaa ja mahdollistaa toiminnan tarkoituksen toteuttamisen.

Lähteet

Painetut lähteet:

Helfert, E. A. 2001. *Financial Analysis Tools and Techniques - a guide for managers*. 1.st McGraw-Hill.

Ikäheimo, S. Laitinen, E. K. Eija, L. & Vesa, P. 2011. *Laskentatoimi ja rahoitus*. Vaasa: Vaasan yritysinformaation Oy.

KHT-Sarja. 2013. *Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätösmalli*. 10. uud. painos. Helsinki: KHT-yhdistys - Förenigen CGR ry.

KHT-Yhdistys - Förenigen CGR Ry. 2005. *Rahoituslaskelma*. 3. painos. Jyväskylä: KHT-Media Oy.

Kinnunen, J. ym. 2010. *Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen*. 1. painos toim. Keuruu: Otavan Kirjanpaino Oy.

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2010. *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi - käytännönläheisesti*. 3. uudistettu painos toim. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy.

Loimu, K. 2010. *Yhdistystoiminnan käsikirja*. Uudistettu 4. painos. Helsinki: WSOYpro.

Lydman, K., Alakare, M., Björklund, A., Kemppinen, S., Laaksonen, L. & Leppä, M. 2005. *Yhdistys ja säätiö - oikeudelliset kysymykset, tilinpäätös, verotus ja hallinto*. 1. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

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

Perälä, J., Juutinen S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M. & Steiner, M-L., 2008. *Yhdistyksen hyvä hallinto*. Helsinki: Sanoma Pro

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J., 2011. *Laskentatoimi johtamisen tukena*. 1. painos. Edita Publishing Oy.

Tricker, B. 2015. *Corporate Governance - Principles, Policies and Practises*. 3. painos. Oxford: Oxford University Press.

Tölli, J. 2006. *Voitto: Kirjanpidon perusteet*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wahlen, J. M. Baginski, S. P. & Bradshaw, M. T. 2010. *Financial Reporting, Financial Statement Analysis, and valuation - A Strategic Perspective*. 7th. Mason: Cengage Learning, Inc..

Wicker, P. & Breuer, C. 2011. *Scarcity of resources in German non-profit sport clubs*. Sport Management Review.

Vuokko, P. 2010. *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. 1-2 painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Julkaisemattomat lähteet:

Yhdistyksen X taloudenhoitaja. 2016. Taloudenhoitajan kanssa käydyt aloituskeskustelut. Helsinki.

Yhdistyksen X taloudenhoitaja. 2017. Taloudenhoitajan haastattelu 03.05.2017. Helsinki.

Yhdistys X. 2014. Tilinpäätös

Yhdistys X. 2015. Tilinpäätös

Yhdistys X. 2016. Tilinpäätös

Yhdistys X. 1967. Yhdistyksen säännöt.

Yhdistys X. 2017. Verkkosivut.

Sähköiset lähteet:

523/1999. Henkilötietolaki. 2017. Finlex.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

1339/1997. Kirjanpitoasetus. 2017. Finlex.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>

1997/1336. Kirjanpitolaki 2017. Finlex.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

1999/731. 2017. Suomen perustuslaki Finlex.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Allianssi; Soste; Valo, 2015. *Yhdistysten Hyvä Hallintotapa*.
http://www.valo.fi/userData/valo/hh-opas_2015.pdf

Huotari, P. 2014. *HS vertaili: Yhdistysten jäsenmaksuille saa vastinetta*. Helsingin Sanomat.

<http://www.hs.fi/kuluttaja/art-2000002712368.html>

Patentti- ja rekisterihallitus, 2016. *Yhdistysrekisteri*.

<https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>

Pyökkänen Paula, 2016. *Yhdistyksen talous ja verotus - Mitä pienessä yhdistyksessä pitäisi osata?*. Maaseutupolitiikan neuvosto MANE, kansalaistoiminnan verkosto.

http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/844/YHDISTYKSEN_TALOUS_JA_VEROTUS_YHTALO_OP_AS_nettiin.pdf

Tilastokeskus, 2008. *Toimialaluokitus 2008*.

<https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/72192.html>

Merriam-Webster, 2017. "Accounting." *Merriam-Webster.com*.: Merriam Webster.

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/accounting>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., 2006. *Teemahaastattelu - KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*, Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Taylor, P., Barrett, D. & Nichols, G. 2009. *Survey of sports clubs 2009*. London: CCPR.

<http://sramedia.s3.amazonaws.com/media/documents/92a75ffc-780e-4cb9-998b-2eb3e46bde79.pdf>

Kuviot

Kuvio 1. Tilin yleinen esitysmuoto (Ikäheimo ym. 2011, 15).....	14
Kuvio 2. Esimerkki tililuetteloista (Yhdistys X, 2017)	14
Kuvio 3. Yhteisön varojen ja velkojen yhteys - Kinnunen ym. 2010)	17
Kuvio 4. <i>Yksityisen jäsenorganisaation varainhankintamalli, (Vuokko 2010, 21)</i>	21
Kuvio 5. <i>Budjetointiprosessi (Tölli 2006, 244)</i>	24

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki tuotteiden X ja Y myyntibudjetista.....	25
Taulukko 2. <i>Myyntikatteen laskukaava (Lindfors & Syvänperä 2010, 29)</i>	26
Taulukko 3. Yhdistyksen X tulosbudjetti (Yhdistys X, 2017).....	30
Taulukko 4. Yhdistyksen X Myynti- ja ostobudjetti (Yhdistys X, 2017)	31
Taulukko 5. Budjettiraportointityökalu (Yhdistys X, 2017).....	32

Liitteet

Liite 1. Yhdistyksen tasemalli - Vastaavaa (Mukaillen KHT-yhdistys, 2013).....	41
Liite 2. Yhdistyksen tasemalli - Vastattavaa (Mukaillen KHT-yhdistys, 2013).....	42
Liite 3. Yhdistyksen tuloslaskelmamalli - (Kirjanpitoasetus 1339/1997).....	43
Liite 4. Yhdistyksen tuloslaskelmamalli - Yhdistys x, 2017.....	44
Liite 5. Teemahaastattelun kysymykset - 03.05.2017.....	45
Liite 6. Teemahaastattelun litterointi.....	46

Liite 1. Yhdistyksen tasemalli - Vastaavaa (Mukaillen KHT-yhdistys, 2013)

Vastaavaa	31.12.2016	31.12.2015
PYSYVÄT VASTAAVAT		
Aineettomat hyödykkeet	X	X
Aineettomat oikeudet	X	X
Aineelliset hyödykkeet	X	X
Maa- ja vesialueet	X	X
Rakennukset ja rakennelmat	X	X
Koneet- ja kalusto	X	X
Sijoitukset	X	X
Osuudet saman konsernin yrityksissä	X	X
Muut osakkeet ja osuudet	X	X
Omakatteisten rahastojen varat		
Rahat ja pankkisaamiset	X	X
Pysyvät vastaavat yhteensä	X	X
VAIHTUVAT VASTAAVAT		
Saamiset	X	X
Myyntisaamiset	X	X
Muut saamiset	X	X
Siirtosaamiset	X	X
Rahoitusarvopaperit	X	X
Muut osakkeet ja osuudet	X	X
Muut arvopaperit		
Rahat ja pankkisaamiset	X	X
Vaihtuvat vastaava yhteensä	X	X
VASTAAVAA YHTEENSÄ	0	0

Liite 2. Yhdistyksen tasemalli - Vastattavaa (Mukaillen KHT-yhdistys, 2013)

Vastattavaa	31.12.2016	31.12.2015
OMA PÄÄOMA		
Sidotut rahastot yhteensä		0
Omakatteiset rahastot	X	X
Muut sidotut rahastot	X	X
Toimintapääoma (osakesijoitukset)	X	X
Edellisten tilikausien ylijäämä/alijäämä	X	X
Tilikauden ylijäämä/alijäämä	X	X
Oma pääoma yhteensä	X	X
PAKOLLISET VARAUKSET		
Muut pakolliset varaukset	X	X
VIERAS PÄÄOMA		
Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä	X	X
Lainat rahoituslaitoksilta	X	X
Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	X	X
Lainat rahoituslaitoksilta	X	X
Eläkelainat	X	X
Ostovelat	X	X
Muut velat	X	X
Siirtovelat	X	X
Vieras pääoma yhteensä	X	X
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	X	X

Liite 3. Yhdistyksen tuloslaskelmamalli - Kirjanpitoasetus 1339/1997

Yhdistyksen tuloslaskelmamalli			
Varsinainen toiminta		2016	2015
1.	Varsinainen toiminta	X	X
	Tuotot	X	X
	Kulut	X	X
	a) Henkilöstökulut	X	X
	b) Poistot	X	X
	c) Muut kulut	X	X
3.	Tuotto/Kulujäämä	X	X
Varainhankinta			
4.	Tuotot	X	X
5.	Kulut	X	X
6.	Tuotto/Kulujäämä	X	X
Sijoitus- ja rahoitustoiminta			
7.	Tuotot	X	X
8.	Kulut	X	X
9.	Tuotto-/Kulujäämä	X	X
10.	Yleisavustukset	X	X
11.	Tilikauden tulos	X	X
12.	Tilipäätössiirrot	X	X
	a) Poistoeron muutos	X	X
	b) Veroperusteisten varausten muutos	X	X
	c) Konserniavustus	X	X
13.	Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	X	X

Liite 4. Yhdistyksen tuloslaskelmamalli - Yhdistys x

Yhdistyksen tuloslaskelmamalli			
Varsinainen toiminta		2016	2015
1.	Varsinaisen toiminnan tuotot	X	X
	Yleistoiminnan tuotot	X	X
	Julkaisutoiminnan tuotot	X	X
	Kurssitoiminnan tuotot	X	X
2.	Varsinaisen toiminnan kulut	X	X
	Yleistoiminnan kulut	X	X
	Julkaisutoiminnan kulut	X	X
	Kurssitoiminnan kulut	X	X
	Henkilöstökulut	X	X
	Poistot	X	X
	Muut kulut	X	X
3.	Tuotto/Kulujäämä	X	X
4.	Varainhankinta		
	Varainhankinnan tuotot (Jäsenmaksut)	X	X
5.	Tuotto/Kulujäämä	X	X
6.	Sijoitus- ja rahoitustoiminta		
	Sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotot	X	X
	Tuotot osakkeista ja osuuksista	X	X
	Korkotuotot	X	X
	Muut rahoitustuotot	X	X
	Sijoitus- ja rahoitustoiminnan kulut	X	X
	Korkokulut	X	X
	Rahoituskulut	X	X
	Muut sijoitus- ja rahoituskulut	X	X
	Sijoitus- ja rahoitustoiminta yhteensä	X	X
	Tuotto-/kulujäämä	X	X
8.	Yleisavustukset	X	X
	Yleisavustukset yhteensä	X	X
9.	Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	X	X

Liite 5. Teemahaastattelun kysymykset - 03.05.2017

1. Hoidat yhdistyksen taloudenhoitajan pestiä, minkälaisia asioita pyrit huomioimaan tehdessäsi taloudellisia suosituksia yhdistyksen hallitukselle?
2. Mitä asioista koet tärkeäksi hoitaessasi yhdistyksen taloutta?
3. Yhdistyksen taloudenpito poikkeaa merkittävästi kaupallisen yrityksen taloudenpidosta, minkälaisia erityispiirteitä olet huomannut?
4. Onko sinulle annettu tarvittavat edellytykset hoitaa yhdistyksen taloutta, vai koetko tarvitsevasi lisätukea tähän?
5. Onko yhdistyksessä pyritty tekemään pitkäjänteistä talouden suunnittelua yli yhden budjettikauden?
6. Yhdistyksen taloudenpito on perinteisesti pohjannut edellisen vuoden tilinpäätökseen, onko tälle ollut jotain tiettyä perustetta?

Liite 6. Teemahaastattelun litterointi

Taloudenhoitajan teemahaastattelu 3.5.2017

Joel: Haastattelija

TH: Yhdistyksen taloudenhoitaja ja hallituksen jäsen - haastateltava

Joel: Se mitä tässä teen, on teemahaastattelu, eikä mulla ole tarkotusta johdatella keskustelua mitenkään lähinnä tarkoitus saada osviittaa siitä, mitä ajattelet teidän taloudehoitoprosessista.

Th: Joo

Joel: Kysymykset ovat lähinnä tukemassa keskustelua.

TH: Selvä

Joel: Lähdetään sillä liikkeelle, että, olet nyt ollut noin neljä kuukautta yhdistyksen taloudenhoitajana?

TH: Vuoden alusta

Joel: Onko sinulla aikaisempaa kokemusta taloudenpidosta tai taloudenhoidosta?

TH: Ei ole mitään kokemusta, tää on ihan eka kerta.

Joel: Okei, no se on sitten ihan hyvä, oletko huomannut mitään vaikeita asioita tai onko itselläsi ollut mitään hankaluuksia taloudenhoidossa vielä?

TH: No ei nyt tähän mennessä vielä, että pitää kattoa sitten kun rupee sitä tilinpäätöstä, tuleeko siinä sitten ongelmia. Ihan helpoo maksellut laskuja ja lähetellyt niitä.

Joel: Niinpä. Kyllä. Kyllä. Tuota tuota. Oletko tehnyt mitää esityksiä itse, ikäänkuin hallitukselle tuossa sitten.

TH: No me tehtiin se talousarvio sen edellisen taloudenhoitajan kanssa niinkuin yhdessä tai lähinnä hän sen teki ja sitten mä katteli, mutta siis en sen kummempia

Joel: Okei. Ootko miettinyt, että miten sitä lähtisit sitten ajan koittaessa tekemään.

TH: No en, varmaan samalla tavalla kuin tähänkin mennessä on tehty. Et en oo vielä silleen ehtinyt pohtia sitä asiaa.

Joel: Joo, kerrotko vielä nopeasti miten talousarvion teko on sitten käytännössä mennyt.

TH: No siis se on siis lähinnä koostunut. Nehän on ihan samanlaisia, noi menot menot vuosittain, ettei siellä mitään uutta, no nyt tänä vuonna tuli muutamia uusia menokohteita, mutta käytännössä ne samat tapahtumat mihin sitä rahaa laitetaan ja mistä sitä tulee. Et käytännössä se on niinkun jäsenmaksuista tulee rahat ja sit on niitä julkasuja ja muuta pientä, mutta ne on lähinnä samoja joka vuosi.

Joel: Kyllä, aivan. Oliko siinä sitten tullut minkälaisia uusia kuluja ja menoja?

TH: No tänä vuonna tuli uutena, tota osallistuttiin johonkin kansainväliseen xx juttuun.

Joel: Onks se sitten kertaluonteinen erä vai?

TH: Niinno niitä järjestetään... Mutta joo on se niinkun kertaluonteinen

Joel: Toi on kyllä aika mageeta ja aika tärkeitä kanssa

TH: Nojoo, xx:hän on aika vähän tunnettu.

Joel: Ihan tohon taloudenpitoon palatakseni vielä, tota ootko niinkun nähnyt, mitä niinkun itse näkisit tärkeiksi asioiksi, mihin itse pyrit kiinnittämään huomioita?

TH: Nojoo varmaan vaann lähinnä se, että rahat riittää tai en tiiä.

Joel: Niinpä

TH: Tai, että kaikki maksaa jäsenmaksut, että on sitten rahaa maksella laskuja, mitä nyt tulee näistä meidän julkasuista, on niitä suurimpia menoja.

Joel: Niinpä, mitens onko mitään muita asioita mitä oot sitten miettinyt tärkeinä asioina. Niinkun tärkeinä asioina?

TH: No ei nyt ihan hirveesti tule mitään.

Joel: No sit tohon liittyen, ihan semmonen kysymys. Tai siis totahan voi miettiä, että kun sä tarkistat jotain, että varat riittää tai ja se, että sä valvot, että joku maksaa maksunsa, niin onko teillä pyritty sitten tavallaan käytännössä tekemään semmosta pitkäjänteistä suunnittelua, että miten se käytännössä toteutetaan tämmönen raportointi ja valonta.

TH: Niinno, emmä sitten tiiä, mut siis laskuja, miten me lähetään laskuja, niin ne tulee sitten järjestelmän kautta automaattisesti maksetuksi, niin näkee sitten kuka on maksanu ja kuka ei. Niin siitä sitten voi pistää huomautuksia.

Joel: Okei, Onks teillä tota, mietin vaan sitä, että mä haen tässä sitä, että mitä budjetointi on? Ja budjetointihan on nimenomaan just sitä, että katotaan, että tässä on oletetut varat ja sitten siihen niinkun, tai siis tavallaan niinkun tiedetään sitä, että pitää tehdä tiettyjä asioita. Ja budjetoinnillahan etsitään ikäänkuin ne varat ja sitten koostetaan ne varat tiettyyn asiaan. Niin ootteko miettinyt ikäänkun sitä, että onko se budjetointi tehty vuositasolla, tai ootteko miettinyt sitä, että jos te vaikka tiedätte, että teille on tulossa joku suurempi kuluerä vaikka sanotaanko kesäkuun alussa.

TH: Hm.

Joel: Niin ootteko te oikeesti suunnitellut, että teillä on ne varat silloin kesäkuun alussa.

TH: No mä oon ollu tässä vasta neljä kuukautta, ettei vielä ole tullut tommost vastaan. Et varmaa nyt ainakin, voi kuvitella että, kun on tulossa se ulkomaan ekskursio, et siihen kun kerätään niit osallistumismaksuja niin ne pitää varmaan aikaa tarkkaan kattoo että ne on tullut ennenkun ruvetaan maksaa niitä menoja sit siihen ekskursioon liittyen. Mutta ei niit voi sitten laittaa niistä muista rahoista menemään.

Joel: Niinpä, kyllä kyllä. No mites sitten ootteko miettinyt, että mitä jos niitä varoja ei tuukkaan, että ootteks te sitten varautunut sellaseen tilanteeseen.

TH: Niinno, yhdistykselle on nyt jonkun verra kertynyt omaisuutta, että onhan siellä varmaan sillee että olis se vara siellä, et täytyy toivoo ettei otettais takkiin.

Joel: Totta kai, niinpä, täytyy toivoo. Niin mulla on tähän sitten ihan pari käytännön ajatusta, joita voidaan käydä läpi sitten, kuhan saadaan tää haastattelu pakettiin. Tuota tuota. Mites sitten, tuon edellisen taloudenhoitajan kanssa, kun juttelin niin hän sanoi sitten, että tää talousarvio on pohjannut aika pitkälti edellisen vuoden laskelmiin. Niin onko sulla sitten

tietoa, tai niinkun jotain ajatusta, että miks tää on sitten pohjannut näihin edellisen vuoden laskelmiin.

TH: No emmä nyt oikeen osaa mitää sanoa, varmaan se, että tää toiminta on ollut samanlaista vuodesta toiseen.

Joel: Niinno joo, onko teillä sitten mitään tietoa siitä et onks esim. teidän jäsenmäärät tippunut tai sanotaan onks niissä mitään vuosikohtaista vaihtelua esimerkiksi tai, jotain tämmästä.

TH: Niino mä en osaa sanoa, mut että tän vuoden osalta osaan sanoa sen verran, ett kun laitettiin jäsenmaksulaskuja, niin niin ne ketkä halus sit erota yhdistyksestä siin vaiheessa, niin niit oli yhtä paljon, kun saatiin vuoden alussa uusia jäseniä. Et mä luulisin, et se on vähän niinkun plus miinus nolla, et se jäsenmäärä pysyy suht samana.

Joel: Niin just, okei joo.

TH: Mut saa nähä miten tulevaisuudessa käy, sit ku se jäsenistö on kuitenkin aika iäkästä, et niitä on sit aika paljon niitä poismenneitä.

Joel: Niinpä. Ootteks te siihen sitten miettinyt, että miten tää niinkun, et onks teille mahdollisesti tulossa jotain ongelmaa jos teidän jäsemäärä tippuu hirveesti. Et ootteks te sitten varautunut siihen jotenki?

TH: No mä en osaa sanoa, en mä uske et siihen on hirveesti, mut kyl me niinku yritetään mainostaa niinku yhdistystä tietty. Että yriteään pysyy ajantasalla, että ollaan menyt sosiaaliseen mediaankin et voidaan mainostaa nuorille, ett saataisiin niitä mukaan toimintaan ja...

Joel: Siistii

TH: Et saatais niinku uusia jäseniä myös sitten niiden tilalle ketkä poistuu seurasta.

Joel: Okei, mageeta. Joo. No sitten ihan semmonen yleinen kysymys, että koetsä, että sulle on annettiin ikäänkun sellanen riittävä perehdytys tai sait tarvittavan tuen.

TH: No siis, kyll toi Jussin on siis tos et sille voi siis aina laittaa sähköpostii ja kysymyksiä mut ei siis mitää sellasta koulutusta tai mitään semmosta koulutusta ollut tai semmosta, et kyl se on sillee et ite lähtee kokeileen ja jos tulee ongelmia ja sitten kysytään.

Joel: No miten sä, kokisitsä että semmostest olis jotain hyötyä jostain tyylii koulutuspaketista tai joku muu vastaava..

TH: Perehdytys?

Joel: Niin, sillee et käytäis perus...

TH: Niin, no en mä tiedä, mä ite ainakin, itse sitten hankin tietoa internetistä, ett mitä tämä asia on kun suostuin tähän mutta. Emmä sit tiiä, onks sit kuintenkään niinku tai ei varmaan kukaan näistä taloudenhoitajista oo ollu mikään ammattilainen, et pitäskö siinä sit olla joku ammattilainen et tulee oikeaa tietoa.

Joel: Niinno, se on tietenkin yhdistykset on vähän niinkun tämmälnen erikoistapaus, jos mietitään taloudenpidossa, et tyyppillisesti yhdistykset pyrkii nollatulokseen ja verotuskäytänteet on vähän eritavalla, mutta toki siellä on sit se tukiverkosto ja laki määrittää tiettyjä juttuja, et millä tavalla pitää tehdä ja näin poista.

TH: Noo, kyllä mä luulen, että mä oon ihan hyvin pärjännyt ja sit kuitenkin ku Jussikin on sanonut, että voi ihan rohkeesti vaan kysyy jos on jotain ja hän auttaa sitten tarpeen tullen. Ja siinä on sitten myöskin hallitus mukana, ettei sitä nyt ihan yksin mitään tarvitse tehdä.

Joel: Tosta itseasiassa ihan sellanen lisäkysymys, että miten, millä tavalla tää niinku, ikäänkun vastuunjako teillä toimii. Et oot sä enemmän ikäänkun se joka hallinnoi sitä käytännön taloudenpitoa ja sit vissiin hallitus linjaa nää suuret linjat.

TH: Joo et mä lähinnä vaan pidän huolen niistä tileistä ja katon ja laita laskut et päätökset tehään ihan hallituksen kesken.

Joel: Okei, no oikeestaan ihan viimeinen kysymys tähän haastatteluun. Et onks teil tiedossa, kun puhuit tossa aikaisemmin kustannuksesta ja julkaisemista, niin onko teillä tiedossa et paljon esimerkiksi yhden painetun julkaseminen ja postitus maksaa.

TH: No siis kyllähän ne siinä laskusa tietty lukee, mut siis mun mielestä ne on ihan vähän aika sitten vasta kilpailutettu. Et on vähän katottu, että saatas se halvin tai se paras diili.

Joel: No jees, olisko sulla vielä jotain lisää kysymyksiä tai kysyttävää tässä vaiheessa?

TH: No ei varmaan, et pistän sit lisäkysymyksiä myöhemmin jos jotain tulee.