

Yhdistyksen talouden seurannan kehittäminen

Case: Työapu Lahty ry

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Kristiina Sundelin

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SUNDELIN, KRISTIINA:

Yhdistyksen talouden seurannan kehittäminen
Case: Työapu Lahty ry

Liiketalouden opinnäytetyö, 50 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on yhdistyksen talouden sisäisen laskennan kehittäminen. Tavoitteena oli löytää tärkeimmät yhdistyksen talouteen vaikuttavat tekijät ja parantaa maksuvalmiuden ennakoitua. Kirjanpidon raporteista nähdään menneet tapahtumat ja budjetoinnin avulla pystytään ennakoimaan tulevia tapahtumia sekä varmistamaan rahojen riittävyys.

Teoriaosuudessa käsitellään yleishyödyllisen yhdistyksen toimintaa ja avustuksia sekä taloushallintoa ja budjetointia ja niiden erityispiirteitä ja vaikutusta yhdistyksen maksuvalmiuteen. Teoriaosuuden lähdeaineisto on koottu alan kirjallisuudesta ja internet-lähteistä. Empiirisessä osuudessa perehdytään Työapu Lahty ry:n toimintaan haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Yhdistyksen talouden seurannan avuksi tehdään Microsoft Excel-
taulukkolaskelmaohjelmalla kassavirtalaskelmapohja.

Tutkimuksessa nousi esiin palkkojen suuri vaikutus ja avustusten ajoittumisen tärkeys kassanhallinnassa. Toinen esille noussut asia on lainsäädännön jatkuva muuttuminen, ja siihen reagoiminen on oleellista yhdistyksen toiminnan kannalta. Kassavirtalaskelman avulla yhdistys pystyy paremmin suunnittelemaan toimintaansa ja reagoimaan muutoksiin.

Asiasanat: yhdistys, yleishyödyllinen, budjetointi, kassavirtalaskelma, maksuvalmius, palkka, palkkatuki, Lahti-lisä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SUNDELIN, KRISTIINA: Developing Financial Planning in a
Non-profit Organization
Case: Työapu Lahty ry

Bachelor's Thesis in Financial Management 50 pages, 3 pages of
appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

The thesis focuses on developing the internal financial reporting in a non-profit organization. The aim of the study was to find the most important factors that effect an organization's financial situation and to improve the forecasting in cash flow. Accounting statements give information of the past and a short-term budget helps to predict future transactions and to guarantee the sufficiency of the cash amount.

The theoretical background of the study is divided into two parts. The first part introduces operation and contributions of non-profit organizations and the second part focuses on financial processes and budgeting in non-profit organizations. Sources include published literature and internet sources.

The study is conducted by using the qualitative research method. The empirical part of the thesis focuses on the case organization, Työapu Lahty ry, and the data was obtained by interviews and participant observation. A spreadsheet for the cash flow report is made by using Excel to help the internal financial planning.

The study shows that the most important factors are salaries and contributions and the timings of these inflows and outflows. The results indicate that constantly changing legislation is a challenge and a quick response is crucial for the organization. The cash flow report helps in planning finances and reacting to changes.

Key words: association, non-profit organization, budgeting, cash flow, cash management, salary, salary contribution, Lahti- supplement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustat ja aiemmat tutkimukset	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja aiheen raja	3
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	6
2	YHDISTYKSEN TOIMINTA JA AVUSTUKSET	8
2.1	Aatteellinen yhdistys	8
2.2	Yleishyödyllinen yhdistys	8
2.3	Tulovero ja arvonlisävero	9
2.4	Aatteellisen yhdistyksen talous	12
2.5	Palkat ja henkilösivumenot	13
2.6	Palkkatuki	14
2.7	Lahti-lisä	15
3	YHDISTYKSEN TALOUSHALLINTO JA BUDJETOINTI	17
3.1	Kirjanpitovelvollisuus	17
3.2	Yhdistyksen talouden ulkoinen laskenta	18
3.2.1	Tuloslaskelma ja tase	18
3.2.2	Rahoituslaskelma	19
3.3	Yhdistyksen talouden sisäinen laskenta	20
3.3.1	Toimintasuunnitelma ja talousarvio	20
3.3.2	Yleishyödyllisen yhdistyksen kassanhallinta	21
3.3.3	Budjetointimalleja	21
3.3.4	Tulosbudjetti	22
3.3.5	Kassabudjetti	23
3.3.6	Kassavirtalaskelma	24
4	CASE: TYÖAPU LAHTY RY	27
4.1	Yhdistyksen esittely	27
4.2	Tutkimuksen toteutus	28
4.3	Yhdistyksen taloushallinto	30
4.4	Tuotto ja kulurakenne	33
4.5	Kassavirtaraportin kuvaus	38
4.6	Aineiston analyysi, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset	42

4.7	Tulosten luotettavuuden arviointi	43
5	YHTEENVETO	45
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustat ja aiemmat tutkimukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata Työapu Lahty ry:n tarpeeseen saada yhdistykselle raportteja parempaan talouden seurantaan.

Työapu Lahty ry, lyhyesti Lahty ry, on yleishyödyllinen yhdistys, joka ELY-keskuksen työllisyyspoliittisella hankkeella palkkaa ja edelleen sijoittaa palkkatuella pitkäaikaistyöttömiä yhdistyksiin ja yrityksiin. Vuonna 2015 yhdistys palkkasi yhteensä 152 henkilöä. Työntekijöitä oli noin 70 henkilöä kuukaudessa ja työsuhteet olivat kuuden kuukauden mittaisia. Vuonna 2016 henkilöitä oli yhteensä 142 ja keskimäärin 59 henkilöä kuukaudessa työsuhteiden ollessa yhä kuusi kuukautta. Tänä vuonna työsuhteiden keskoa on lyhennetty ja ne arvioidaan tapauskohtaisesti, yleisemmin niiden ollessa joko neljä tai kuusi kuukautta. Yhdistys hoitaa kaikki palkkahallintoon liittyvät asiat ja hakee palkkatuet ELY-keskukselta kerran kuukaudessa jälkikäteen. Myös Lahden kaupunki rahoittaa toimintaa ns. Lahti-lisällä, joka haetaan kolmen kuukauden välein etukäteen.

Toinen yhdistyksen hallinnoima projekti on Aapelin Avoimet Ovet. Se on Sosiaali- ja terveysministeriön rahoittama hanke, jonka tarkoituksena on ennaltaehkäistä syrjäytymistä, päihteiden käyttöä ja yksinäisyyttä. Hanke jakoi viime vuonna EU- ruoka-apua Lahdessa seitsemän ja Nastolassa kolme kertaa, yhteensä 3310 kilogrammaa. Tämän lisäksi jaettiin myös muualta saatuja ruokatarvikkeita. Hanke on alkanut vuonna 2015 ja vuonna 2016 asiakaskäyntejä on ollut 1370.

Yhdistyksellä on myös oma autopaja sekä kierrätysmyymälä, joiden tuotoilla rahoitetaan yhdistyksen toimintaa. Sekä autopaja että kierrätysmyymälä ovat elinkeinotoimintaa ja näin ollen myös arvonalisävelvollisia. Autoja metallipaja aloitti toimintansa vuonna 1995. Toiminta vakiintui autojen korjauksiin ja huoltoihin, mutta toiminta jouduttiin lopettamaan kesäkuussa 2017. Lopettamisen taustalla oli autojen nykytekniikan kehittyminen ja siitä johtuva investointitarpeen kasvu. Samoin palkkatukityöntekijöiden

saaminen autopajalle vaikeutui vuosi vuodelta ja heidän jatkomahdollisuutensa edelleentyyllistymiseen heikkenivät. Täten autopajatoiminnan tuotto suhteessa siitä aiheutuvaan riskiin väheni ja tuoton merkitys omarahoituksen hankkimisessa pieneni. Kierrätysmyymälä muutti uusiin tiloihin syksyllä 2016 ja toiminta on laajentunut merkittävästi siitä lähtien. Myymälän ja kuljetuspalvelun henkilöstö eriytettiin, jonka seurauksena henkilöstömäärä kasvoi entisestään. Kesällä 2017 avattiin Kahvila Kieppi kierrätysmyymälän tiloihin. Myös Kahvila on elinkeinotoimintaa ja arvonlisäverovelvollinen toiminnastaan.

Tämän vuoden alusta yhdistys on aloittanut kuntouttavan työtoiminnan omissa tiloissaan. Aluksi pajoja on ollut kuusi, mutta valmius vielä ainakin yhdelle lisää on olemassa. Kuntouttava työtoiminta on jäänyt noin kolmasosaan suunnitellusta tilaajasta johtuvista syistä. Ensi vuoden osalta toimintaa pyritään kasvattamaan, mutta se voi osoittautua vaikeaksi. Kuntouttava työtoiminta ei ole elinkeinotoimintaa eikä kuulu arvonlisäverovelvollisuuden piiriin. Toiminnan tuottamat palvelut ja tavarat kuitenkin kuuluvat siltä osin, kun niitä myydään ulkopuolisille.

Yhdistyksen isoista palkkakuluista ja niihin saatavista avustuksista ja niiden maksuajankohdista johtuen yhdistys tarvitsee ajantasaista tietoa kassavarannoista. Sen on myös pystyttävä ennakoimaan muuttuvia tilanteita. Tätä varten tehdään kassavirtalaskelma, jossa on eriteltyinä tärkeimmät tulot ja menot. Raportti pidetään tarpeeksi yksinkertaisena, jotta sitä on helppo ylläpitää ja muokata.

Yritysten ja yhdistyksen talouden kehittämistä on tutkittu paljonkin, mutta yhdenkään yhdistyksen toiminta ei ole samanlaista kuin Lahty ry: n. Usein yleishyödyllinen ja voittoatavoittelematon yhdistys on esimerkiksi urheiluseura, jonka toiminta poikkeaa oleellisesti palkkatuella palkkaamisesta ja edelleen sijoittamisesta. Suomessa on myös muita palkkatuella palkkaavia yhdistyksiä, mutta niiden taloushallinnosta ei ole tehty opinnäytetöitä. Väisänen (2016) on opinnäytetyössään ”Pitkäaikaistyöttömien yksilövalmennuksen yhtenäisten toimintatapojen kehittäminen” tutkinut toimintatapojen

kehittämisen tarvetta Työapu Lahty ry:ssä. Muita tutkimuksia ei Lahty ry:stä ole tehty.

Yleishyödyllisten yhdistysten kassanhallinnasta on ennenkin tehty opinnäytetöitä. Mustonen (2013) on ”Yhdistyksen talouden seurannan kehittäminen Case: Lahden Uimaseura ry” tutkinut voittoatavoittelemattoman yhdistyksen rahanseuranta lyhyellä aikavälillä ja tehnyt urheiluseuralle kassabudjettipohjan. Myös Jokinen (2014) on kehittänyt yhdistykselle kassabudjetin tutkimuksessaan ”Yhdistyksen talouden seurannan kehittäminen Tikkurilan Taitoluisteluklubi ry”. Molemmat työt on tehty urheiluseuralle eikä kummassakaan yhdistyksessä oleellisena tulona ole palkkatukea eikä kuntalisää. Urheiluseurassa on vähemmän työntekijöitä ja enemmän valmentajia eikä palkkakulut ole niin suuressa roolissa. Lahty ry:n toiminta poikkeaa näistä muista myös siinä, että sillä on sekä elinkeinotoimintaa että yleishyödyllistä toimintaa ja se on arvolisäverovelvollinen vain elinkeinotoiminnastaan. Lahty ry:llä on myös oma kierrätysmyymälä ja kahvio sekä kuntouttavaa työtoimintaa. Yhdistyksen varainhankintaan ei kuitenkaan kuulu urheiluseuroille tyypillistä talkootyötä. Simontaival (2017) taas on tehnyt yritykselle kassavirtaennustepohjan työssään ”Kassanhallinta ja kassavirtaennuste Case- yrityksessä”. Yritys on konserni ja sen toiminta poikkeaa myös osto- ja myyntitoiminnaltaan Lahty ry:n toiminnasta.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Yhdistyksen toiminta on yleishyödyllistä eikä tavoitteena ole tehdä voittoa. Tästä johtuen yhdistyksen rahavarat ovat rajalliset ja sen täytyy varmistaa, että lakisääteiset velvoitteet voidaan hoitaa ajallaan. Toimintaa ohjaavat säädökset muuttuvat usein ja yhdistys tarvitsee oikeaa ja riittävää tietoa oikeaan aikaan. Tähän yhdistys toivoo tarkempaa talouden seuranta ja kassavirtalaskelmaa.

Yhdistyksellä on käytössään pelkistetty Excel-muotoinen kassavirtalaskelma, jota päivitetään pari kertaa kuukaudessa ja pankkitilin saldo täsmäytetään kerran kuukaudessa. Laskelmaan halutaan kuitenkin tarkempia

tietoja eri asioiden vaikutuksesta rahavirtoihin. Tällä haetaan parempaa ennakoitavuutta tuleviin maksuihin ja tuloihin.

Tutkimuksen pääongelma on

- miten yhdistyksen maksuvalmiutta voidaan paremmin seurata ja ennakoida?

pääongelmaan saadaan vastaus seuraavat alaongelmat selvittämällä

- miten yhdistyksen taloutta seurataan?
- mitkä ovat suurimmat yhdistyksen talouteen vaikuttavat asiat?
- mitä erityispiirteitä palkkatuella palkkaamiseen ja edelleen sijoittamiseen liittyy?
- mitä tietoja seurantataulukoon tarvitaan ja mistä tiedot saadaan?

Tutkimus on rajattu koskemaan Lahty ry:n taloushallinnon erityispiirteitä ja talouden suunnittelu- ja seurantatapoja sekä kassanhallintaa. Lahty ry:n toimintaa vahvasti ohjaava palkkatuki on olennainen osa tutkimuksen teoriaa. Myös yleishyödyllisen yhdistyksen määritelmä ja palkat sivukuluineen on sisällytetty teoriaosuuteen kuten myös niin sanottu Lahti-lisä.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tutkimus on toiminnallinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tapaus- eli case-tutkimus. Lahty ry:n toiminta on erilaista kuin muiden yleishyödyllisten yhdistysten toiminta ja se poikkeaa suurelta osin myös muiden työttömien yhdistysten toiminnasta.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on ennenminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu tyypillisesti laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, kuten teemahaastattelut ja osallistuva havainnointi sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien analyysit. Tutkimussuunnitelma muotoutuu joustavasti ja olosuhteiden mukaisesti tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Haastattelun etuna muihin aineiston keruumenetelmiin verrattuna on se, että siinä voidaan joustavasti säädellä, selventää ja syventää aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla. Teemahaastattelussa on tyypillisesti tiedossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet, vaikka kysymysten tarkat muodot puuttuvatkin. Avoimessa haastattelussa selvitetään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä keskustelun muodossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 209.)

Tutkimuksessa käytetään sekä teemahaastattelua että avointa haastattelua. Haastateltavia henkilöitä on vähän ja jokaiselle on sekä yksilöidyt kysymykset liittyen toimenkuvaan, että yhteiset kysymykset liittyen yhdistyksen toimintaan. Vaikka haastatteluille on tehty valmiit kysymykset, ovat ne enemmän keskusteluja, joita kysymykset vain ohjaavat.

Havainnointi on yksi vanhimmista menetelmistä kerätä tietoa. Havainnointi voidaan jakaa piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin sekä osallistavaan havainnointiin. Tavasta riippuen tutkija vaikuttaa tai ei vaikuta tutkimustuloksiin. (Kananen 2014, 66- 67; Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Havainnointi on laadullisen tutkimuksen toinen yleinen tapa kerätä tietoa. Ainoana tiedonkeruumenetelmänä se on analyysin kannalta haasteellinen, mutta yhdistettynä muunlaiseen aineistonkeruumenetelmään, kuten haastatteluun, se on hyvinkin toimiva ratkaisu. Koska havainnointi on työläs menetelmä, sen käyttö on aina perusteltava. Voi olla, että tutkittavasta aiheesta tiedetään hyvin vähän, jolloin teemahaastattelun aiheita voi olla vaikea valita etukäteen. Havainnointi voi auttaa näkemään asiat oikeissa yhteyksissä ja huomaamaan tietyt normit sekä monipuolistamaan tutkittavasta aiheesta saatua tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

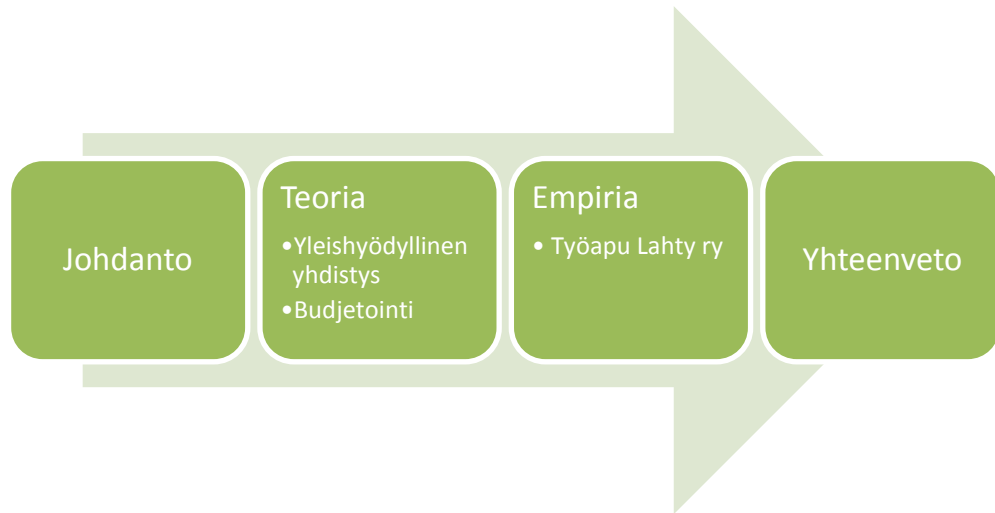
Havainnoinnin etu on sen avulla saatu välitön ja suora tieto organisaation toiminnasta. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan. Osallistuva havainnointi on kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä. (Hirsjärvi ym. 2009, 215.)

Tutkimuksessa on myös käytetty havainnointia tiedon keräämisessä ja analysoinnissa. Tutkimuksen tekijä on itse töissä yhdistyksessä talousvastavana hoitaen yhdistyksen palkkahallinnon ja alustavan kirjanpidon. Hänen toimenkuvaansa kuuluu myös kassavirtalaskelman teko ja seuranta sekä raportointi toiminnanjohtajalle.

Haastatteluissa käydään läpi yleishyödyllisen yhdistyksen erityispiirteet taloushallinnossa, yleishyödyllisen yhdistyksen tulo- ja arvonlisäverotus, palkkatuella ja Lahti-lisällä palkkaamisen erityispiirteet kassanhallinnassa sekä yhdistyksen työnantajavelvoitteet kassanhallinnan näkökulmasta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa on esitelty Lahty ry:n toimintaa, joka poikkeaa paljon muiden yleishyödyllisten yhdistysten toiminnasta. Teoriaosuudessa käsitellään yleishyödyllisen yhdistyksen toimintaa ja budjetointia. Teoriaosuudessa käydään myös läpi Lahty ry:n toimintaan vahvasti vaikuttavat avustukset ja niiden käsitteet. On kerätty tarpeellinen tieto yhdistyksen pakollisista velvoitteista ja miten ulkoinen laskenta vaikuttaa yhdistyksen kassan toimintaan. Sen jälkeen empiriaosuudessa on havainnoinnin ja haastattelujen perusteella valittu Lahty ry:n toiminnan keskeisimmät asiat, jotka vaikuttavat yhdistyksen sisäiseen laskentaan ja budjetointiin ja tehty niiden pohjalta kassavirtalaskelmapohja. Lopuksi on yhteenvedossa koottu tutkimuksen tulokset (kuvio 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Haastattelut toiminnanjohtajan kanssa sekä oma havainnointi toivat entistäkin paremmin esiin palkkatukihenkilöiden määrän vaikutuksen yhdistyksen kassanhallintaan. Koska sekä menot että tulot henkilöstökuluissa ovat todella suuret, haluttiin niistä tarkempi seuranta ja laskelma siitä, miten paljon palkkatukihenkilöiden määrän nousu tai lasku vaikuttaa ja miten ne ajoittuvat kassavirrassa.

2 YHDISTYKSEN TOIMINTA JA AVUSTUKSET

2.1 Aatteellinen yhdistys

Suomessa on perustuslaillinen oikeus perustaa yhdistys sellaisen aatteellisen tarkoituksen toteuttamista varten, joka ei ole vastoin lakia tai hyviä tapoja. Yhdistymisvapauteen kuuluu myös yhdistyksen sisäinen toimintavapaus eli yhdistys voi itse laatia omat sääntönsä yhdistyslain puitteissa. (Perälä & Perälä 2006, 17.)

Aatteellisen yhdistyksen toiminnasta säädetään yhdistyslaissa. Yhdistys voi olla joko rekisteröity tai rekisteröitymätön. Vastuun kannalta selkeämpää on rekisteröidä yhdistys, jolloin toiminta ja päätöksenteko tapahtuvat yhdistyksen nimissä. Yhdistystä perustamassa täytyy olla vähintään kolme henkilöä ja yhdistykselle täytyy laatia säännöt. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 35- 36.)

Yhdistyksellä on oltava hallitus, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Hallituksen on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita. Hallituksen on huolehdittava siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty. Hallitus edustaa yhdistystä. Hallituksella on oltava puheenjohtaja. (Yhdistyslaki 1989/503 6:35§.)

Aatteelliset yhdistykset voivat harjoittaa taloudellista toimintaa, kunhan se ei ole pääasiallista toimintaa ja on taloudelliselta arvoltaan vähäistä. Yhdistyksen taloudellisen toiminnan luonnetta ja määrää sääntelee käytännössä verolainsäädäntö (Perälä & Perälä 2006, 24- 25.)

2.2 Yleishyödyllinen yhdistys

Yhteisö on yleishyödyllinen, jos

- se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä

- sen toiminta ei kohdistu rajoitettuihin henkilöpiireihin
- se ei tuota toiminnallaan siihen osallisille taloudellista etua osinkoina, voitto-osuutena tai kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. (Tuloverolaki 1992/1535 3:22§; Verohallinto 2017b.)

Kaikkien tuloverolaissa lueteltujen edellytysten tulee täytyä yhtäaikaisesti, jotta yhteisöä voidaan pitää yleishyödyllisenä. Yleishyödyllisyys arvioidaan sekä sääntöjen että tosiasiallisen toiminnan perusteella ja sekä sääntöjen että tosiasiallisen toiminnan on täytettävä yleishyödyllisyyden edellytykset. Yleishyödyllisyysratkaisu on verovuosikohtainen ja se tehdään aina kokonaisarvioinnin perusteella. (Verohallinto 2017b.)

Edellä 22 §:ssä tarkoitettu yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta (Tuloverolaki 1992/1535 23§).

2.3 Tulovero ja arvonnlisävero

Yleishyödyllisen yhteisön toimintojen veronalaisuus joudutaan arvioimaan aina tapauskohtaisesti kunkin toiminnon osalta erikseen. Arviointi painottuu siihen, täyttääkö toiminta elinkeinotoiminnan tunnusmerkit tai onko se sellaista tuloverolaissa kuvattua toimintaa, jota ei tuloverolain mukaan pidetä elinkeinotulona. (Verohallinto 2017b.)

Yleishyödyllinen yhteisö joutuu maksamaan elinkeinotoimintansa tuloksesta tuloveroa, vaikka koko yhteisön tulos olisi alijäämäinen. Yhteisö on arvonnlisäverolain mukaan arvonnlisäverovelvollinen vain, jos sen harjoittamasta toiminnasta saatua tuloa pidetään tuloverolaissa yhteisön veronalaisena elinkeinotulona. Arviointi yleishyödyllisen yhteisön tulojen luonteesta tehdään tapauskohtaisesti huomioiden yhteisön säännöt ja tosiasiallinen toiminta. (Kallio ym. 2016, 162.)

Lainsäädännössä ei ole määritelty elinkeinotoiminnan käsitettä, joten arviointi toiminnan luonteesta on aina tehtävä tapauskohtaisesti ja kokonaisolosuhteet huomioon ottaen. Lakisääteinen tai olennaisesti julkisin varoin

tuettu tai avustettu toiminta on lähtökohtaisesti yleishyödyllisen yhteisön verovapaata toimintaa. Monien yleishyödyllisten yhteisöjen toiminta muodostuu nykyisin yhä suuremmilta osin esimerkiksi Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamasta hanketoiminnasta. Hankkeiden veronalaisuus on arvioitava tapauskohtaisesti selvittämällä hanketoiminnan sisältö ja kokonaisarviointissa on huomioitava myös yhteisön muu toiminta. (Verohallinto 2017b.)

Yleishyödyllinen yhteisö saatetaan jossain tapauksessa katsoa niin supereleishyödylliseksi, että sille voidaan myöntää verohuojennus tuloverosta. Huojennus voi koskea sekä elinkeino- että kiinteistötuloa. Yhteisö voi saada vapautuksen tuloverosta joko kokonaan tai osittain. Verohuojennus ei koske muita verolajeja, esimerkiksi arvonlisäveroa. (Verohallinto 2017c; Kallio ym. 2016, 189.)

Verohuojennuksen edellytyksenä on yhteisön harjoittama yhteiskunnallisesti merkittävä toiminta ja toiminnan yhteiskunnalle tuottama etuus. Verohuojennusta harkittaessa otetaan myös huomioon yhteisön varojen ja tulojen käytön osuus yleishyödylliseen toimintaan. Verohuojennus ei myöskään saa aiheuttaa vastaavaa toimintaa harjoittaville elinkeinonharjoittajille vähäistä suurempaa haittaa eli siitä ei saa koitua kilpailuetua yleishyödylliselle yhteisölle. (Laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista 1976/680 2§; Kallio ym. 2016, 189- 190; Verohallinto 2017c.)

Verohuojennuksista annetun lain mukaan yleishyödyllisen yhdistyksen toiminta voi olla yhteiskunnallisesti merkittävää, jos sen varsinaisena tarkoituksena on valtiollisiin asioihin vaikuttaminen, sosiaalinen tai muun yhteiskunnallisesti tärkeitä tarpeita palvelevan toiminnan harjoittaminen, mikäli toiminta on koko valtakunnan kattavaa tai muuten laajaa, vakiintunutta ja pysyvää toimintaa. Huojennus voidaan myöntää myös rekisteröidylle yhdistykselle, joka on valtakunnallisen järjestön paikallinen jäsenyhdistys. (Laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista 1976/680 3§; Kallio ym. 2016, 190; Verohallinto 2017c.)

Verohuojennusta haetaan neljän kuukauden kuluessa sen verovuoden päättymisestä, jolta huojennusta haetaan. Verohuojennuksen voi saada enintään viideksi vuodeksi kerrallaan. (Laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista 1976/680 4§, 6§; Kallio ym. 2016, 189; Verohallinto 2017c.)

Suurin este verohuojennukselle on kilpailuhaitta ja sen suuruuden arviointi on viime vuosina kiristynyt. Huojennuksen myöntämisen edellytykset ovat tulkinnanvaraisia ja eikä käytäntö ole julkinen, vaikka huojennuksen saaneet yhteisöt ja huojennusta koskevat vuodet ovat julkista tietoa. (Kallio ym. 2016, 191.)

Verohuojennuspäätös on lähtökohtaisesti voimassa koko sen annetun ajan, ellei yhteisön toiminta ratkaisevasti muutu tai yhteisö ei ole noudattanut huojennusta koskevia ehtoja (Laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista 1976/680 7§; Kallio ym. 2016, 194).

Yhteisö voi olla arvonlisäverovelvollinen, mutta ei tuloverovelvollinen tai päinvastoin, tai se voi olla sekä arvonlisäverovelvollinen että tuloverovelvollinen. Joskus varsinkin yleishyödyllisten yhteisöjen tuloverotuksen ja arvonlisäverotuksen erot voivat vaikuttaa kovin moninaisilta ja epäloogisilta. Tämä johtuu eri verolajeista. Tuloveroa verotetaan tulosta ja arvonlisäveroa kulutuksesta. (Kallio ym. 2016, 243.)

Yleishyödyllinen yhteisö voi halutessaan hakeutua arvonlisäverovelvolliseksi, vaikka se ei harjoita veronalaista elinkeinotoimintaa. Toiminnan tulee kuitenkin olla arvonlisäverolaisissa tarkoitettua liiketoimintaa ja se pitää pystyä erottamaan muusta toiminnasta eikä sitä uloteta koskemaan muita toiminnasta täysin erillisiä toimintoja. (Verohallinto 2017a.)

Arvonlisäveroa on tarkoitus periä vain kerran, joten verolliseen toimintaan liittyvien kustannusten osalta saadaan vero vähentää. Verottomaan toimintaan kohdistuvista kuluista vähennysoikeutta ei ole. Yleishyödylliset yhteisöt eivät aina ole arvonlisäverolain mukaan verovelvollisia, mutta voivat halutessaan tietyissä tilanteissa hakeutua vapaaehtoisesti verovelvollisiksi. (Kallio ym. 2016, 244.)

Yleishyödyllisen yhteisön myynti on arvonlisäverollista vain, jos toimintaa harjoitetaan liiketoiminnan muodossa. Arvonlisäverolain mukaan liiketoimintavaatimus koskee kaikkea myyntiä, mutta yleishyödyllisten yhteisöjen verovelvollisuutta on rajoitettu koskemaan vain sellaista myyntiä, jota pidetään veronalaisena elinkeinotulona. (Arvonlisäverolaki 1993/1501 1:1§, 2:4§; Perälä & Perälä 2006, 300; Kallio ym. 2016, 247.)

2.4 Aatteellisen yhdistyksen talous

Yhdistys on aatteellinen, jos sen tarkoituksena ei ole voiton hankkiminen vaan säännöissä määriteltyjen tehtävien toteuttaminen. Yhdistys voi kuitenkin joutua hankkimaan tuloja rahoittaakseen osin omaa toimintaansa. Aatteellisen yhdistyksen toiminnan onnistumista ei mitata taloudellisen voiton määrällä eli kannattavuudella, vaan laadukkaalla, taloudellisella ja tehokkaalla toiminnalla. Kassavirran on kuitenkin oltava positiivinen ja tulojen suuremmat kuin menojen, ainakin pitkällä aikavälillä. (Perälä & Perälä 2006, 29.)

Tuloja aatteellinen yhdistys saa varsinaisen aatteellisen toiminnan suoritteiden vastikkeina, sijoitustoiminnastaan sekä varainhankinnalla. Ne voivat myös saada tuloja ilman välitöntä menoa, kuten avustuksia ja lahjoituksia. (Perälä & Perälä 2006, 30.)

Yhdistykset tiedottavat taloudestaan sidosryhmilleen kirjanpidon perusteella laadittavan tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen avulla. Aatteellisille yhdistyksille asetetaan samoja vaatimuksia kuin yrityksille. Usein ajatellaan, että taloudellisen informaation on oltava jopa avoimempaa ja läpinäkyvämpää kuin yrityksissä, koska yhdistykset saavat varoja lahjoituksina ja avustuksina sekä julkisina keräyksinä. (Perälä & Perälä 2006, 33.)

Yleishyödyllinen yhteisö saa usein avustuksia monista eri lähteistä. Jokainen avustuksen antaja vaatii tarkan laskelman miten avustus on käytetty ja mitä sillä ollaan saavutettu. He myös määräävät tarkasti mihin ja miten avustusta saa käyttää. (Sardisco 2017.)

2.5 Palkat ja henkilösivumenot

Yritys maksaa työntekijöilleen palkkaa korvaukseksi heidän työpanoksestaan. Työnantaja perii palkasta ennakonpidätyksen ja muita veroluonteisia maksuja. Palkasta peritään myös työntekijän osuus lakisääteisestä työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksusta. Myös työmarkkinajärjestöjen jäsenmaksut peritään usein suoraan työntekijän palkasta ja tilitetään järjestölle. (Tomperi 2012, 88.)

Työnantaja joutuu palkkojen lisäksi maksamaan henkilösivumenoina työnantajan sosiaaliturvamaksun sekä maksut sosiaalivakuutuksista. Näitä ovat työeläke-, työttömyys-, tapaturma- ja ryhmähenkivakuutus. Tapaturma- ja ryhmähenkivakuutuksen työnantajat rahoittavat kokonaan. (Tomperi 2012, 88.)

Työnantaja ilmoittaa työntekijöiden palkoista toimittamansa ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut kuten muutkin oma-aloitteiset verot. Ilmoitus on oltava perillä Verohallinnossa palkanmaksua seuraavan kalenterikauden 12. päivään mennessä, jos ilmoitus annetaan sähköisessä muodossa. Jos kalenterivuoden liikevaihto on enintään 50 000 euroa, ennakonpidätyksen ja sosiaaliturvamaksun voi ilmoittaa ja maksaa neljännesvuoden jaksoissa. (Tomperi 2012, 90.)

Ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut maksetaan Verohallinnon ylläpitämälle verotilille, jolle kootaan veronmaksajan oma-aloitteisia veroja ja maksuja koskevia tietoja. Verotilille ilmoitetaan ja maksetaan myös arvonlisävero. Verotiliä ei tarvitse erikseen avata vaan se avautuu, kun verotilille tulee ensimmäinen tilitapahtuma. (Verohallinto 2016.)

Verotili koskee oma-aloitteisesti ilmoitettuja ja maksettuja veroja (lukuun ottamatta varainsiirtoveroa ja ennakontäydennysmaksua). Oma-aloitteiset verot on maksettava ilman Verohallinnon lähettämää tilisiirtolomaketta. Ennen oma-aloitteisen veron maksamista verovelvollinen laskee itse maksettavan veron määrän ja tarkistaa eräpäivän. Oma-aloitteisten verojen tiedot on aina ilmoitettava kausiveroilmoituksella. (Verohallinto 2016.)

2.6 Palkkatuki

Koska palkkatukisäädökset voivat vaihtua joka vuosi on tässä kerrottu vuoden 2016 palkkatukitiedot. Palkkatuki on työttömän työnhakijan työllistymisen edistämiseksi tarkoitettu tuki, jota TE-toimisto voi käytettävissään olevien määrärahojen puitteissa myöntää työnantajalle palkkauskustannuksiin. Palkkatuki on rahallinen korvaus siitä, että työnantaja saattaa joutua käyttämään tavallista enemmän aikaa työntekijän työnohjaukseen. Palkattavan työttömän työkokemus voi olla vähäistä, osaaminen vanhentunut tai työttömän vamma tai sairaus vaikuttaa selviytymiseen tehtävissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Palkkatuki on aina harkinnanvarainen ja se perustuu työttömän työnhakijan palvelutarpeisiin. TE-toimisto arvioi, kuinka hyvin palkkatuettu työ parantaa työttömän ammatillista osaamista ja edistää avoimille työmarkkinoille työllistymistä. TE-toimisto päättää tuen suuruuden ja keston tapaus kerrallaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Palkkatukea voidaan myöntää sekä toistaiseksi voimassa olevaan, että määräaikaiseen työsuhteeseen ja oppisopimuskoulutukseen. Tukea voidaan maksaa myös osa-aikaiseen työsuhteeseen, jos TE-toimisto pitää osa-aikatyötä tarkoituksenmukaisena ja osa-aikatyö edistää henkilön mahdollisuuksia päästä työmarkkinoille. Tämä voi olla perusteltua esimerkiksi osatyökykyisten työllistymisen kohdalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Kun yhdistys tai säätiö, joka ei harjoita elinkeinotoimintaa, palkkaa vähintään kaksi vuotta työttömänä olleen henkilön, tukijakson enimmäiskesto on 24 kuukautta. Palkkatuki on ensimmäisten 12 kuukauden aikana 100 % aina 65 %: een työaikaan saakka. Enimmäismäärä on 2000 euroa kuukaudessa. Toiset 12 kuukautta tuen taso on 30 % palkkauskustannuksista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Palkkatuen maksatusta haetaan jälkikäteen ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksesta (KEHA-keskus). (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013).

Palkkatukien viivästyneet maksatukset tuottavat suuria ongelmia työttömien yhdistyksille. Vuonna 2015 perustettu KEHA-keskus on hoitanut maksatuksia yhdistyksille jopa useiden viikkojen viiveellä. Yleishyödyllisellä periaatteella toimivien yhdistysten taloudelle maksatusten viivästyminen on aiheuttanut erittäin suuria vaikeuksia. Työttömien Keskusjärjestö vaatii hallitusta lisäämään KEHA-keskusten resursseja. KEHA on maksajavirasto, mutta lopullinen vastuu kokonaisuudesta on työministerillä ja hänen on otettava vastuu siitä, että valtion maksuvelvoitteet hoidetaan asianmukaisesti. (Työttömien Keskusjärjestö ry 2017.)

2.7 Lahti-lisä

Lahti-lisä on harkinnanvarainen tuki, jota voidaan myöntää työttömänä työnhakijana olevan lahtelaisen henkilön palkkauskustannuksiin ja sitä myönnetään pääasiassa vähintään 300 päivää työmarkkinatukea saaneiden tai alle 30-vuotiaiden työllistämiseksi. Tuki maksetaan työnantajalle ja sitä voidaan myöntää yrityksille, yhdistyksille, säätiöille tai kunnille. (Lahden kaupunki 2016.)

Lahti-lisä on avustus työttömän työnhakijan palkkaukseen. Sen myöntäminen on perusteltu silloin kun tavoitteena on työttömän työnhakijan kuntoutus, aktivointi ja/tai työllistyminen. Tuen myöntämisen mahdollisuus kannattaa selvittää etukäteen kaupungin työllisyysasioiden yksiköstä, sillä valtiontukisäännöksistä johtuen kaupungin myöntämä Lahti-lisä ja työhallinnon myöntämä palkkatuki voivat olla ristiriidassa keskenään. Elinkeinotoimintaa harjoittavalle työnantajalle Lahti-lisää myönnetään työhallinnon palkkatukilajista riippuen eikä se saa vaikuttaa palkkatuen määrään. Mahdollisesta palkkatuen vähentämisestä työnantajan täytyy ilmoittaa viipymättä Lahden kaupungin työllisyysasioiden yksikköön. (Lahden kaupunki 2016.)

Lahti-lisän myöntämisen perusteet ja määrät voivat vaihdella ja tässä on kerrottu vuoden 2017 Lahti-lisistä. Pääsääntöisesti tukea maksetaan 6 kuukauden ajan noin 200- 400 €/kk riippuen työllistettävän työmarkkina- valmiuksista. Määrään vaikuttaa myös avustuksen saajan taloudellinen ja

toiminnallinen panostus työllistettävän palkkaukseen ja etenemiseen työllistymispolullaan, esimerkiksi työnantajan toteuttaman työhönvalmennuksen laajuus. Lahti-lisän myöntö harkitaan aina tapauskohtaisesti. (Lahden kaupunki 2016.)

3 YHDISTYKSEN TALOUSHALLINTO JA BUDJETOINTI

3.1 Kirjanpitovelvollisuus

Yrityksen kirjanpidon tehtävät voidaan jakaa kahteen pääryhmään: erilläänpitotehtävään ja tuloslaskentatehtävään. Tämän lisäksi voidaan tehdä jako sisäiseen ja ulkoiseen kirjanpitoon. Erilläänpitotehtävän tarkoituksena on pitää eri talousyksiköiden tulot, menot, varat, velat ja pääomat erillään muiden talousyksiköiden vastaavista asioista. Tuloslaskentatehtävä poikkeaa aatteellisessa yhteisössä normaalista yrityksestä siinä, että tavoitteena ei ole laskea tilikauden tulosta eikä jakokelpoista voittoa, eikä voittoa jaeta osakkaille. Siitä ei myöskään makseta veroa. Aatteellisten yhteisöjen on kuitenkin tehtävä tilitys saamistaan tuloista, niiden käytöstä sekä varojen hoidosta. Tämän perusteella pystytään arvioimaan, miten tehokkaasti ja millä resursseilla yhteisö on hoitanut toimintaansa. Ulkoinen laskenta tuottaa tietoa yhteisön ulkopuolisille sidosryhmille, joita voivat olla esimerkiksi rahoittajat, jäsenet ja verottaja. Tuloslaskelma, tase ja muu tilinpäätösinformaatio kertovat miten yhdistys on toteuttanut aatteellista tarkoitustaan. Yhteisön hallitus ja muut vastaavat henkilöt tarvitsevat jatkuvasti tietoa yhteisön kirjanpidosta ja laskentatoimesta päätöksenteon ja valvonnan tueksi ja likviditeetin suunnitteluun. (Perälä & Perälä 2006, 37-39.)

Kirjanpitolain mukaan jokainen, joka harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa, on siitä toiminnasta kirjanpitovelvollinen. Laissa on lueteltu ne juridiset yksiköt, jotka ovat toiminnastaan aina kirjanpitovelvollisia ja ovat velvollisia seuraamaan tulojaan, menojaan, varojaan ja velkojaan sekä tekemään tilinpäätöksen. Yhdistykset kuuluvat tähän listaan ja ovat aina kirjanpitovelvollisia. (Kirjanpitolaki 1997/1336, 1:1 §; Perälä & Perälä 2006, 39; Kallio ym. 2016, 51)

Kirjanpitolaisissa ja kirjanpitoasetuksessa on kerrottu kirjanpidon peruseriaatteen, jotka ovat samat kaikille kirjanpitovelvollisille, ellei erityislainsäädännössä ole toisin määrätty. Aatteellisten yhdistysten liiketapahtumat voivat kuitenkin olla hyvin eriluonteisia kuin esimerkiksi liiketoimintaa harjoit-

tavan yrityksen. Tämän lisäksi eri toimintaa harjoittavien yhdistysten kirjanpidon vaatimuksissa voi olla merkittäviä eroja. Kirjanpitovelvolliset ovat velvoitettuja pitämään kahdenkertaista kirjanpitoa ja noudattamaan hyvää kirjanpitotapaa. Joitain erityismääräyksiä on annettu aatteellisille yhteisöille, kuten erillinen tuloslaskelmakaava ja niiden on ilmoitettava erikseen pääoma ja varat, joiden käyttöä on rajoitettu erityismääräyksiin. Yhdistys ei myöskään ole velvollinen sisällyttämään tilinpäätökseensä rahoituslaskelmaa. (Kirjanpitoasetus 1997/1339, 1:3.1 §, 1:6.4 §; Kirjanpitolaki 1997/1336, 1:3 §, 3:1.3 §; Perälä & Perälä 2006, 41.)

3.2 Yhdistyksen talouden ulkoinen laskenta

3.2.1 Tuloslaskelma ja tase

Tilinpäätöksessä tulee olla esitettyä tuloslaskelma, joka näyttää tilikauden tuloksen muodostumisen. Kirjanpitoasetus säättää tarkemmin millaista tuloslaskelmakaavaa tulee käyttää. Vaihtoehtoja ovat

- kululajikohtainen tuloslaskelmakaava
- toimintokohtainen tuloslaskelmakaava
- aatteellisen yhteisön ja säätiön tuloslaskelmakaava
- ammatinharjoittajan tuloslaskelmakaava

Aatteellisen järjestön tuloslaskelmakaavasta puhutaan yleisesti järjestökaavana (liite 1). Tuloslaskelmassa esitetään myös edellisen vuoden luvut ja tiedot vertailutietoina. Esittämistapaa ei saa muuttaa ilman erityistä syytä. Jos kaavaa muutetaan esimerkiksi toiminnan luonteen muuttumisen takia, on syy ja vaikutus ilmoitettava liitetiedoissa. (Kirjanpitoasetus 1997/1339, 1:8 §, 2:2 §; Kirjanpitolaki 1997/1336, 3:1 §; Perälä & Perälä 2006, 91- 92.)

Aatteellisen yhteisön toiminnan erityispiirteistä johtuen voidaan järjestökaavaa joutua muuttamaan yksityiskohtaisempaan tai yhdistämään tai jättämään eriä pois tai nimeämään eriä uudelleen. Näistä eri mahdollisuuks-

sista on säädetty kirjanpitoasetuksessa KPA 1:8- 11 §. (Perälä & Perälä 2006, 94- 95.)

Järjestökaava noudattaa yhteisön talousprosessia: varsinaisen toiminnan, sijoitus- ja rahoitustoiminnan sekä varainhankinnan tuotot ja kulut. Kaavan erityismuoto johtuu siitä, että aatteellisen yhteisön varsinaisen toiminnan tuotoilla pyritään ensin kattamaan varsinaisen toiminnan kulut. Tämä ei kuitenkaan välttämättä riitä ja kulujäämä on katettava muista rahalähteistä saatavilla tuotoilla. (Perälä & Perälä 2006, 100.)

Vuoden 2016 alusta tuloslaskelmakaavaa muutettiin niin, että satunnaiset erät poistettiin. Uutta kaavaa sovelletaan sen tilikauden alusta, joka alkaa ensimmäisenä päivänä tammikuuta 2016 tai sen jälkeen. Sitä aikaisemmin alkaneiden tilikausien tilinpäätökseen voidaan vielä soveltaa vanhaa kaavaa. (Kirjanpitoasetus 1997/1339 1:3 § (30.12.2015/1752); Valtioneuvoston asetus kirjanpitoasetuksen muuttamisesta 1752/2015 1:3 §.)

3.2.2 Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelma (liite 2) on pakollista vain suurille yrityksille. Kirjanpitolaissa on määritelty tarkemmin suurten yritysten rajat. Yhdistyksille rahoituslaskelma ei siis yleensä ole pakollista, mutta ne voivat halutessaan sellaisen tehdä. Jos rahoituslaskelma liitetään tilinpäätökseen, se on myös tilintarkastuksen piirissä. Rahoituslaskelmassa on lisäinformaatiota yhdistyksen rahojen hankinnasta ja käytöstä varsinkin, jos tilinpäätöksessä on merkittäviä jaksotuskirjauksia eli jos toiminnan kassavirta poikkeaa suori-teperiaatteen mukaisista kirjanpidon kirjauksista merkittävästi. Tällaisia kirjauksia voivat olla esimerkiksi etu- ja takapainotteisesti maksetut avustustuotot sekä loppuvuodesta tehdyt apurahojen myöntöpäätökset. Kassavirran seuranta voi olla erittäin tärkeää myös silloin kun tehdään investointeja tai kassavirtaa rasittavat isot lainanhoitoerät. (Kallio ym. 2016, 87- 88.)

Kirjanpitolaissa ja -asetuksessa sekä kirjanpitolautakunnan yleisohjeessa on säännökset rahoituslaskelman laatimiseksi. Rahoituslaskelman laatimisperiaatteista ja esittämistavasta yleisohjeessa ei ole eri yhteisömuo-

doille tarkempia säännöksiä ja kirjanpitolaissa ja -asetuksessa annetut ohjeet ovat suhteellisen yleisluonteisia, joten kirjanpitovelvollinen voi poiketa yleisohjeen mukaisesta kaavasta perustellusta syystä riittävän ja oikean kuvan antamiseksi. Asetuksessa säädetyt liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirrat on kuitenkin aina esitettävä, mutta pääryhmiensä alla erät voidaan esittää joko tarkemmin tai suppeammin. (Kallio ym. 2016, 88.)

Yhdistysten on suositeltavaa laatia rahoituslaskelma, jos tuloslaskelman ja taseen antamaa kuvaa halutaan täydentää ja selkeyttää. Rahoituslaskelman kassavirtaperusteisen tilinpäätösinformaation tarkoitus onkin täydentää suoriteperusteista tilinpäätösinformaatiota kertomalla rahavarojen käyttöä ja lähteitä tilikauden aikana. (Perälä & Perälä 2006, 230.)

3.3 Yhdistyksen talouden sisäinen laskenta

3.3.1 Toimintasuunnitelma ja talousarvio

Yhdistyksen toiminnan suunnittelu aloitetaan tekemällä toimintasuunnitelma ja talousarvio, jotka tehdään vuosittain tilikauden mukaan. Aatteellisessa yhdistyksessä toimintasuunnitelma seuraa yhdistyksen sääntöjä, toiminta-ajatusta ja toiminnalle asetettuja tavoitteita. Yhdistyksen hallituksen tehtävänä on asettaa tavoitteet, joiden mukaan yhdistyksen johto toimii. Tavoitteet eivät kuitenkaan saa olla liian tiukat, etteivät ne estä järkevää toimintaa. Jotta toiminta olisi suunnitelmallisesti rahoitettu, laaditaan toimintasuunnitelman kanssa tulos- ja rahoitusbudjetti. (Perälä & Perälä 2006, 275.)

Talousarviossa esitetään, miten toimintasuunnitelmassa esitetyt asiat rahoitetaan. Siinä katsotaan, miten tuotot ja kulut on arvioitu toteutuvan. Talousarvio antaa toiminnasta vastaaville raamit, joiden puitteissa heillä on valtuudet toimia ja mahdollistaa näiden toimien valvomisen. Talousarvion perusteella pystytään myös määrittämään esimerkiksi jäsenmaksujen suuruus ja anoa mahdolliset avustukset. Talousarvioon eli budjettiin käsitellään yleensä tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. (Perälä & Perälä 2006, 276.)

3.3.2 Yleishyödyllisen yhdistyksen kassanhallinta

Monissa kannattavissakin yrityksissä maksuvalmius voi joutua koetukselle esimerkiksi voimakkaan kasvun aikana tai kun uusiin toimintoihin sitoutuu paljon rahaa. Jos rahoituksen riittävyttä ei ole ajoissa ennakoitu, saattaa yritys ajautua vaikeuksiin. Rahoitusvaikeuksien seuraukset näkyvät myös kannattavuudessa, kun hinta muodostuu kovemmaksi, viivästyneistä maksuista kertyy lisäkuluja ja mahdollisuudet neuvotella maksuehdoista heikenevät. (Syvänperä & Lindfors 2014, 49.)

Aatteellinen yhteisö tarvitsee toimintansa toteuttamista varten jatkuvaa ja säännöllistä rahoitusta. Toiminnan luonteesta riippuen keinot ovat erilaisia. Esimerkiksi urheiluseurat voivat saada varoja jäsenmaksuista ja myyjäisistä, kun taas päiväkotit hoitomaksuista sekä kunnan avustuksesta. Rahoitus on viime vuosikymmenten aikana muuttunut paljon. Julkiset yhteisöt ovat muuttuneet avustusten maksajista palvelujen ostajiksi ja kilpailua on tuonut yksityisten yritysten mukaantulo palvelutoimintaan. Myös suurten yritysten yhteiskuntavastuutoiminta on lisännyt kilpailua. Aatteelliset yhteisöt eivät yleensä rahoita toimintaansa vieraalla pääomalla vaan palvelusta saaduilla tuloilla, varainhankinnalla, avustuksilla ja lahjoituksilla sekä sijoitustoiminnan tuloilla. (Perälä & Perälä 2006, 253- 254.)

3.3.3 Budjetointimalleja

Toisin kuin tilinpäätös, joka on tarkkaan määritelty kirjanpito- ja muun lain-säädännön kautta, yrityksen kuukausiraportoinnista ei ole erityisiä määräyksiä. Yritys voi itse päättää, mitä asioita halutaan seurata ja minkälaisilla raporteilla tarpeellinen tieto kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vaka-varaisuudesta saadaan, jotta pystytään reagoimaan tarpeeksi nopeasti tilanteisiin, jossa suunnitelmat eivät pidä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Yritysten ongelmana on usein rahojen riittävyys. Tulosbudjetti saattaa näyttää hyvältä ja kannattavuus on kunnossa, mutta hankinnat rasittavat taloutta. Maksuliikenne saattaa olla kausiluonteista ja sisään tuleva raha jakautuu eri kuukausille epätasaisesti. Rahojen riittävyttä pystytään seu-

raamaan ja ennakoimaan kassabudjetin avulla. Siinä tulosbudjetin tapahtumat muunnetaan maksuiksi eli rahavirroiksi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10.)

Kokoomabudjetteja, jotka kootaan eri osabudjeteista, on

- tulosbudjetti
- kassabudjetti
- tase-ennuste (Syvänperä & Lindfors 2014, 13; Yrityssuomi.fi 2017.)

Budjetointia voidaan tehdä eri tavoilla. Yleisimpiä tapoja ovat

- kiinteä
- tarkistettava
- rullaava ja
- liukuva budjetti (Syvänperä & Lindfors 2014, 14.)

3.3.4 Tulosbudjetti

Tulosbudjetti siis kootaan osabudjeteista. Pohjana voidaan käyttää yrityksen tilikarttaa ja aikaisemman vuoden toteutuneita lukuja. Jos yrityksessä on käytössä tulosityksikköseuranta esimerkiksi osasto, voidaan kaikki ainoastaan sitä osastoa koskevat kulut kohdentaa suoraan kyseiselle osastolle. Yhteisistä kuluista kuten vuokrasta, siivouksesta, sähköstä ja vakuutuksesta täytyy osastoille jakaa osuus ennalta sovitulla jakoperusteella, esimerkiksi suhteessa koko yrityksen liikevaihtoon, henkilöstön lukumäärään tai käytettyjen tilojen pinta-alaan. Tulosbudjettiin merkitään myös tuloverot ja mahdolliset muut lisättävät erät sekä vähennettävät erät samoin perusteiden kuin kirjanpidossa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 40- 41.)

Budjettiin on hyvä laittaa mukaan myös edellisen ja kuluvan tilikauden ennuste, joka kertoo tuloksen kehittymisen. Lukuja voidaan myös tarkastella prosentteina liikevaihdosta. Joskus prosentuaalinen muutos kertoo enemmän kuin eurot. (Syvänperä & Lindfors 2014, 43.)

3.3.5 Kassabudjetti

Kassabudjetin avulla pystytään paremmin ennakoimaan budjettikauden maksuvalmiutta sekä hallitsemaan yrityksen rahavaroja. Tavoitteena on neuvotella edulliset maksuehdot, pitää rahoituskulut alhaisina ja saada hyvä tuotto ylimääräisille rahoille. (Syvänperä & Lindfors 2014, 49.)

Kassabudjettia voidaan kutsua myös rahoitus-, likviditeetti- ja maksuvalmiusbudjetiksi. Kassabudjetin lähtökohtana on yrityksen rahaliikenne, kaikki kassaan tulevat maksut ja sieltä suoritettavat maksut. Maksut käsitellään arvonlisäverollisina. Kun asiakas maksaa yrityksen laskun, suoritus sisältää arvonlisäveron. Yrityksen maksamiin kululaskuihin sisältyy myös arvonlisävero. Verottajalle määräpäivinä tilitettävä arvonlisävero huomioidaan erikseen kassabudjetissa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 48; Yritysuomi.fi 2017.)

Kassabudjetin laadinta aloitetaan merkitsemällä yrityksen kassavarat kauden alussa. Kassavaroilla tarkoitetaan kaikkia yrityksen käytössä olevia rahavaroja. Kun alkusaldoon lisätään ennakoidut saatavat ja ennakoidut kassasta maksut, saadaan kassa kauden lopussa. Kassabudjetti tehdään yleensä kuukausitasolla, jolloin pystytään kuukausittain tarkastelemaan kyseisen kuun loppusaldoa. Mikäli saldo on negatiivinen, yritys ei selviä maksuistaan ja suunnitelmia täytyy tarkistella ja muutella tai yrityksen on hankittava lisärahoitusta. Jos taas saldo osoittaa yrityksellä olevan kassavaroja yli normaalin tarpeen, kannattaa harkita rahojen tilapäistä sijoitusta johonkin muuhun tuottoisampaan kohteeseen kuin normaalille pankkitilille. (Perälä & Perälä 2006, 281- 282; Syvänperä & Lindfors 2014, 49.)

Kassabudjetti on tarpeellista laatia varsinkin silloin kun yrityksen tulot ja menot ovat epäsäännölliset ja pankkitilillä oleva rahamäärä vaihtelee eri kuukausina. Kassabudjetti laaditaan yleensä kuukausitasolle, mutta joskus voi olla tarpeellista laatia laskelma viikkotasolle tai jopa päivätasolle. Tulevat ja lähtevät maksut voidaan ryhmitellä niiden varmuusasteen ja siirtovoustavuuden perusteella. Palkat huomioidaan maksukuukautena nettomääräisinä ja ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut kirjataan mak-

suiksi seuraavana kuukautena. Maksettava arvonlisävero huomioidaan myös oikealle kuukaudelle eli ei seuraavalle vaan sitä seuraavalle kuukaudelle. (Kotro 2007, 72- 73.)

3.3.6 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma on maksuperusteisesti tehty rahavirtalaskelma, joka kertoo yrityksen maksuvalmiuden. Kassavirtalaskelma voidaan laatia tuloslaskelmasta tai suoraan pankkitilin tilioitteista. Se voidaan laatia joko toteutuneilla luvuilla tai siinä voidaan ennustaa tulevaa kautta. Kassavirtalaskelmia on erilaisia, esimerkiksi vähennyslaskumuotoinen, erittelymuotoinen ja kassajäämämuotoinen kassavirtalaskelma. (Kotro 2007, 77- 78.)

Tuloslaskelman ja taseen lisäksi kassavirtalaskelma on yksi yrityksen peruslaskelma. Sen avulla saadaan selville maksuvalmius jo ennakkoon ja pystytään varautumaan mahdollisiin rahoitusvajaisiin, joita voi syntyä esimerkiksi, kun kustannuksia koituu ennen tuottoja. Kassavirtalaskelma on myös hyvä myynnin apuväline. Se osoittaa, paljonko tuotteita on myytävä, jotta kassastamaksut saadaan katettua. (Yrityssuomi.fi 2017.)

Yrityksen rahamäärä, jonka se saa maksuina tai maksaa velkojilleen on nimeltään kassavirta. Kassavirta-analyysi on usein tehty likviditeetin laskemiseksi. Se antaa pikakuvan kuinka paljon rahaa on tulossa sisään sekä mistä ja kuinka paljon rahaa on lähdössä ulos. Kassavirta voi olla joko negatiivinen tai positiivinen. Se lasketaan vähentämällä kauden alkusaldoista kauden loppusaldo. Kausi voi olla kuukausi, kvartaali tai vuosi. Jos erotus on positiivinen se tarkoittaa, että rahaa on enemmän kauden lopussa kuin alussa. Ja jos erotus on negatiivinen, rahaa on vähemmän kauden lopussa kuin alussa. (The Economic Times 2017.)

Kassavirtalaskelmalla voidaan analysoida mistä raha tulee ja minne se kuluu. Se koostuu kolmesta osasta, operatiivisesta eli juoksevasta kassavirrasta, joka tarkoittaa päivittäisiä tapahtumia, kuten myyntisaamisia sekä toistuvia menoja kuten veroja, vuokria, palkkoja ja niiden sivukuluja, investointien kassavirrasta eli laajentumiseen käytetyistä varoista ja rahoitus-

kassavirrasta eli osakkeenomistajille maksetuista osingoista sekä lainojen nostoista ja takaisinmaksuista. (The Economic Times 2017; Yrityssuomi.fi 2017.)

Kassavirtalaskelma voidaan tehdä suoralla tai epäsuoralla menetelmällä. Suoraa menetelmää käyttävät pienet ja keskisuuret yritykset. Siinä huomioidaan vain kassaanmaksut ja kassastamaksut. Näin saadaan tietää riittävätkö rahat menoihin. Loppukassa saadaan selville lisäämällä alkukassaan myynti ja voitot ja vähentämällä kassastamaksut kuten ostot, kiinteät kulut, verot, korot ja lyhennykset. Epäsuorassa menetelmässä käytetään tuloslaskelman ja taseen lukuja ja lasketaan kassavirtaa vuositasona. Menetelmää käyttävät sijoittajat. (Yrityssuomi.fi 2017.)

Kassavirta ei ole hyvä keino yrityksen analysointiin, kun tehdään investointipäätöksiä vaan tuloslaskelma ja tase pitää tutkia huolellisesti. Rahavarat ovat voineet kasvaa, jos yritys on myynyt varallisuuttaan, mutta se ei tarkoita, että maksuvalmius olisi parantunut. Jos yritys on myynyt omaisuuttaan maksaakseen velkojaan, on se negatiivinen merkki ja vaatii tarkempaa tutkimista. Jos yritys ei investoi rahojaan on sekin negatiivinen asia, koska silloin se ei käytä mahdollisuuttaan kasvattaa tai monipuolistaa toimintaansa. (The Economic Times 2017.)

Yleishyödyllisillä yhteisöillä on erilaiset päämäärät ja taloudelliset määräykset kuin voittoa tavoittelevilla yrityksillä, jotka sijoittavat voittonsa joko osinkoihin, investointeihin tai kasvuun. Yleishyödylliset yhteisöt eivät voi toimia näin. Avustukset on käytettävä tiettyihin toimiin, jotka avustuksen antaja on tarkasti määritellyt. Varsinkin isommilla yleishyödyllisillä yhteisöillä, jotka eivät toimi pelkästään talkootyöllä, on henkilöstökuluja ja muita kiinteitä kuluja, kuten vuokra. Sen takia niidenkin on oltava maksukykyisiä, sillä rahan loppuminen tarkoittaa ennemmin tai myöhemmin taloudellisia vaikeuksia. (Hoermann 2014.)

Kassavirtaennuste on talouden suunnittelussa avainasemassa. Siitä nähdään, milloin rahan odotetaan tulevan sisälle ja milloin raha käytetään. Ennuste mahdollistaa rahankäytön suunnittelun ja näyttää mahdollisen

lisärahoituksen tarpeen. Päinvastoin kuin voittoatavoittelevassa yrityksessä, yleishyödyllisessä yhteisössä tulot eivät ole säännöllisiä vaan ne vaihtelevat koko vuoden. Tämän takia kassavirtaennuste on tärkeä työkalu. Se koostuu ennakoituista tuloista ja ennakoituista menoista, jotka voidaan joko arvioida toteutuneiden tietojen pohjalta tai laskea paras arvio tämän hetken tiedoilla. (Hoermann 2014.)

Yleisesti ottaen yleishyödyllisten yhteisöjen on tarkoitus käyttää rahansa toimintoihinsa. Jos kassavirta on jatkuvasti positiivinen, voidaan jäljelle jäävällä rahalla maksaa lainoja ja luottoja pois, jos sellaisia on. Tai voidaan ostaa suurempia eriä kerralla jolloin saadaan halvemmalla. On vain pieni ero siinä, onko kassassa sopiva määrä rahaa tuleviin menoihin nähden vai onko kassavaranto liian suuri. Suositeltavampaa on kuitenkin pitää rahat kassassa, koska lyhytaikainen kassavaranto vaihtelee. Jos kassa on pitkäaikaisesti positiivinen, yhteisön kannattaa miettiä toimintansa laajentamista voidakseen paremmin harjoittaa omaa yleishyödyllistä toimintaansa. (Hoermann 2014.)

Kassavirtalaskelma on tärkeä työkalu johtoryhmälle mitattaessa yleishyödyllisen yhteisön menestystä. Yleishyödyllinen yhteisö joutuu noudattamaan samoja, ellei tiukempiakin ohjeita kuin voittoa tuottavat yhteisöt. Kassavirtalaskelma sekoittaa usein tuloslaskelmaan vaikka se kuvaakin rahan virtaa ja sitä kuinka paljon yhteisöllä on rahaa maksaa kuluja joka kuukausi. Sitä voidaan kuvailla myös rahanlähteen tulo- ja menoraportiksi. Yritys voi toimia tappiolla vaikka kassavirta onkin positiivinen. (Sardisco 2017.)

4 CASE: TYÖAPU LAHTY RY

4.1 Yhdistyksen esittely

Lahden seudun työttömät ry perustettiin vuonna 1993. Tuolloin 1990-luvun lama runteli Lahtea ja joukko työnhakijoita päätti ryhtyä toimeen työttömien edunvalvonnan parantamiseksi. Yhdistys on historiansa aikana kehittänyt toimintaansa ja mm. toteuttanut työllistämiseen liittyviä hankkeita. Vuonna 2015 yhdistys modernisoi nimensä asuun Työapu Lahty ry. Lahty ry:n tavoitteena on olla merkittävä ja laadukas kolmannen sektorin toimija Päijät-Hämeen alueella tarjoamalla erilaisia polkuja työllistymiseen. (Työapu Lahty ry 2017.)

Lahden seudun työttömät ry oli vuoteen 2011 mennessä vakiinnuttanut asemansa kolmannen sektorin työllistäjänä, jonka toimintaa ELY-keskus ja Lahden kaupunki tukivat. Yhdistys työllisti palkkatuella vaikeasti työllistettäviä pitkäaikaistyöttömiä, vajaakuntoisia, maahanmuuttajia ja joitakin nuoria yleishyödyllisiin yhdistyksiin, yhteisöihin ja yrityksiin sekä yhdistyksen omiin toimintoihin, kuten autopajalle. Aiemmin Hollolan työttömille kuuluneesta Kierrätyskeskuksesta tuli osa yhdistyksen toimintoja toukokuussa 2014.

Lahty ry:n toiminta on muuttunut vuoden 2017 aikana paljonkin. Vuonna 1995 aloitettu autopaja lopetti toimintansa kesäkuun lopussa ja vuoden alusta yhdistys aloitti kuntouttavan työtoiminnan kuudella eri pajatoiminnalla. Pajoina toimivat askartelu, kahvila, kierrätys, media/atk, remontti/kiinteistönhoito ja Tuumasta toimeen. Myös kierrätysmyymälän yhteyteen on avattu oma kahvila.

Yhdistyksen hallitukseen kuuluu puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, kolme varsinaista jäsentä sekä kaksi varajäsentä. Nimenkirjoitusoikeus on hallituksen puheenjohtajalla, varapuheenjohtajalla, sihteerillä ja taloudenhoitajalla, aina kaksi yhdessä. Hallitus kokoontuu kerran kuukaudessa. Yhdistyksellä oli vuoden 2016 lopussa 21 maksanutta jäsentä ja viisi kannatusjäsenyhteisöä.

Toiminnanjohtaja vastaa koko yhdistyksen toiminnasta. Ratkaisu Yritykseen ja Aapelin Avoimet Ovet projekteilla on omat vastaavansa, jotka vastaavat projektien toiminnasta ja kuntouttavalla työtoiminnalla on oma vastaava. Kierrätysmyymälä Kiepin vastaava vastaa sekä myymälän että kahvila Kiepin toiminnasta. Talousvastaava vastaa yhdistyksen talous- ja palkkahallinnosta ja toimii yhteistyössä eri vastaavien kanssa toimintojen talouspuolella.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Lahty ry on sopeuttanut toimintaansa yhteiskunnan muutoksiin mikä on tarkoittanut autopaja-toiminnan lopettamista ja toisaalta kuntouttavan työtoiminnan aloittamista. Myös kierrätysmyymälän toiminnan laajentaminen on tärkeää kasvavan omarahoitussuuden saavuttamiseksi. Näistä johtuen yhdistys on muuttanut isompiin tiloihin vuonna 2016 ja rakentanut pajatoiminnalleen soveltuvat tilat ja näihin toimiin on sitoutunut paljon pääomaa. Samaan aikaan ELY- keskus muutti omia käytäntöjään ja joinain kuukausina palkkatuen maksatukset ovat viivästyneet kuukaudella tai kahdella. Yhdistyksellä ei toiminnan luonteesta johtuen ole suuria kassavaroja eikä lainoja eikä pankkitilillä limiittiä käytössään. Eli yhdistyksellä tuli vastaan tilanne, jossa sen piti pystyä ennakoimaan paremmin tuottoensa ja kulunsa sekä seuraamaan kassan riittävyttä, jotta se pystyy hoitamaan työnantajavelvollisuutensa joka kuukausi.

Tutkimus aloitettiin havainnoimalla yhdistyksen nykyistä toimintaa ja haastatteleamalla toiminnanjohtajaa ja kirjanpitäjää. Tämän jälkeen tutustuttiin kirjallisuuteen ja internet- lähteisiin. Hallituksen puheenjohtajaa oli tarkoitus haastatella tutkimuksen alkuvaiheessa, mutta aikataulullisista syistä johtuen haastattelu tehtiin vasta myöhemmin. Havainnoinnin, haastattelujen ja teorian pohjalta talousvastaava alkoi kehittää Excel- pohjaa, jossa suurinta tuotto- ja kuluerää eli henkilöstökuluja seurataan tarkemmin ja palkkatukia sekä Lahti-lisiä voidaan laskea tarkemmin ja saadaan niiden tarkemmat ajoitukset kassavirtalaskelmapohjaan. Ajatuksena oli pystyä laskemaan, mikä vaikutus milläkin palkkatukihenkilömäärällä on kuluihin ja

tuloihin ja sitä kautta yhdistyksen kassaan. Liitteessä 3 näkyvät Lahty ry:n toiminnanjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan sekä Rezulto Oy:n toimitusjohtajan haastattelujen rungot.

Tutkimuksessa haastateltiin Työapu Lahty ry:n toiminnanjohtajaa, jonka toimenkuvaan yhdistyksen operatiivinen johtaminen kuuluu. Hän vastaa yhdistyksen koko toiminnasta ja rahojen riittävydestä. Hänen kanssaan käytiin läpi, miten taloutta seurataan tällä hetkellä, mitä asioita pitää ottaa huomioon ja miten taloutta halutaan seurata jatkossa. Hänen kanssaan käsiteltiin myös palkkatuella palkkaamisen erityispiirteet ja tulojen ja menojen ajoittumiset. Toiminnanjohtajan toimenkuvaan ei kuulu varsinainen kirjanpito vaan sitä yhdistyksessä hoitavat talousvastaava ja yhdistyksen kirjanpitäjä. Tutkimuksen tekijä toimii itse yhdistyksen talousvastaavana vastaten yhdistyksen kirjanpidosta ja palkanlaskennasta sekä vakuutuksista, joten talousvastaavaa ei tässä tutkimuksessa haastatella vaan kirjanpitäjä vastaa näihin aiheisiin liittyviin kysymyksiin. Tutkimuksen tekijä on ollut yhdistyksen taloudenhoitajana jo neljä vuotta, joten hänelle on kertynyt kokemusta ja näkemystä yhdistyksen toiminnasta ja kassavirrasta. Tutkimusta varten hän on kerännyt Excel-pohjaan historiatietoa palkoista, sivukuluista, vakuutuksista ja kassavirrasta. Yhdistyksellä on ollut käytössään suppea Excel-pohjainen kassavirtalaskelma jo parin vuoden ajan ja sitä on tarkoitus hyödyntää tarkemman laskelman pohjana. Koska palkat ja palkkatukihenkilöiden saamat avustukset ovat suurimmat kulut ja tulot, pyritään niiden määrissä tapahtuvan vaihtelevuuden vaikutus ennakoimaan tarkemmin.

Tutkimuksessa on haastateltu myös kirjanpitäjää, joka on tilitoimistoyrittäjä. Hänellä on näkemystä sekä yhdistysten että yritysten toiminnasta ja niiden eroavaisuuksista. Hän pystyy myös vastaamaan verotusta ja palkkoja sekä työnantajasuorituksia koskeviin kysymyksiin. Myös yhdistyksen hallituksen puheenjohtajaa on haastateltu ja häneltä tiedusteltiin yleisellä tasolla yhdistyksen tavoitteista ja toiminnasta sekä toiminnan rahoituksesta ja siitä, miten hallitus seuraa yhdistyksen taloutta. Häneltä saatiin myös näkemystä mitä parannettavaa talouden seurannassa oli sekä mitä ja millä aikavälillä halutaan seurata.

Haastattelut tehtiin yhdistyksen toimistolla ja kirjanpitäjän toimistolla. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot ja ne analysoitiin jälkikäteen. Valmis raportointityökalu hyväksyttiin toiminnanjohtajalla.

Tutkimuksen tekeminen ajoittui sekä vuodelle 2016 että vuodelle 2017 ja tämä toi lisähaastetta tutkimuksen tekemiseen ja raportointiin. Yhdistyksen toiminta muuttui jonkin verran vuoden vaihteessa, kun palkkatukihenkilöiden määrä laski ja vastaavasti kuntouttavaan työtoimintaan palkattiin työntekijöitä. Tämä osoitti hyvin sen, että taloushallinnon täytyy pystyä mukautumaan nopealla tahdilla muutoksiin ja raportit täytyy tehdä helposti muokattaviksi. Lahty ry:n toiminnan luonteesta johtuen muutoksia on tullut ja tulee jatkossakin tapahtumaan jatkuvasti.

4.3 Yhdistyksen taloushallinto

Lahty ry:ssä toiminnanjohtaja tekee toimintasuunnitelman ja talousarvion yhdessä toimintojen vastuuhenkilöiden kanssa. Hän myös esittää ne hallitukselle, joka käsittelee ne ja tekee tarvittaessa muutokset ja hyväksyy suunnitelmat. Yhdistyksen jäsenet hyväksyvät lopullisen toimintasuunnitelman ja talousarvion syyskokouksessaan. (Laitinen 2017.)

Toiminnanjohtaja kerää tuotot ja menot sekä palkkakulut omaan Excel-pohjaansa, jossa on myös budjetoidut tuotot ja menot sekä ennuste loppuvuodelle. Tästä hän esittää yhdistyksen taloustilanteen hallitukselle, joka käsittelee yhdistyksen ajankohtaiset asiat ja tarvittaessa tekee päätöksiä toiminnan suhteen. Hallitus kokoontuu kerran kuukaudessa. (Laitinen 2017.)

Yhdistyksen talouden hoitoon ja hallintaan vaikuttavat eniten toiminnanjohtaja, talousvastaava ja taloussihteeri. Toiminnanjohtajan on tärkeintä olla selvillä yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta, koska hän tekee päätökset akuuteissa tilanteissa ja hänen vastuullaan on operatiivinen johtaminen. Hallitus katsoo toteutuneita lukuja ja vertaa niitä budjettiin yleisellä tasolla. Kassavirtaennustetta katsotaan tarvittaessa. (Mäntylä 2017.)

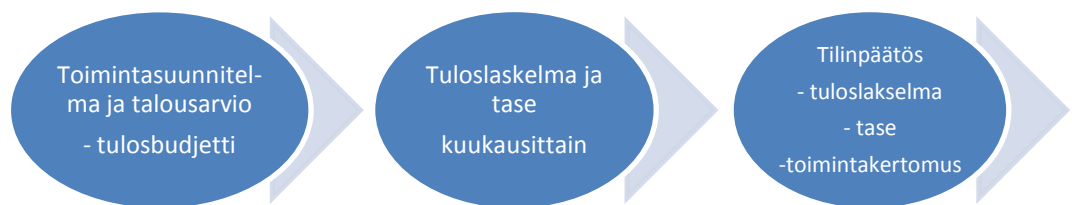
Talousvastaavan toimenkuvaan kuuluu yhdistyksen päivittäinen taloushallinto. Hän tiliöi laskut, maksaa ne ja hoitaa yhdistyksen kaikki pankkitoiminnot sekä toimiston käteiskassan. Hänelle kuuluu projektien kustannuspaikkaseuranta sekä Ratkaisu Yritykseen- projektin maksatushakemusten teko. Hän hoitaa yhdistyksen palkkahallinnon ja siihen kuuluvat viranomaisilmoitukset. Hän myös jaksottaa sosiaalikulut projekteille ja kustannuspaikoille. Hän siis vastaa koko yhdistyksen alustavasta kirjanpidosta.

Yhdistyksellä on myös taloussihteeri, jonka toimenkuvaan kuuluu myyntilaskutus, palkkatukihakemusten teko, palkkatuen maksatushakemusten teko, työsopimusten ja työtodistusten kirjoittaminen sekä Lahti- lisän hakeminen. Hän myös vastaa kierrätysmyymälän ja kahvilan käteiskassan tilityksistä toimiston käteiskassaan ja kirjaa myynnit Excel-pohjaan, josta myynnit ja mahdolliset ostot vievät kerran kuussa kirjanpitoon.

Yhdistyksen kirjanpito on ulkoistettu ja kirjanpidon tositteet toimitetaan tilitoimistoon mapissa kerran kuussa. Tiliotteet lähetetään sähköisesti kirjanpitäjälle. Tilitoimiston kirjanpitäjä kirjaa tositteet kirjanpito-ohjelmaan ja toimittaa talousvastaavalle raportit tarkistettavaksi. Hän ilmoittaa verohallinnon sivuilla OmaVero- palvelussa maksettavan arvonlisäveron ja lähettää maksutiedot talousvastaavalle, joka maksaa sen. Yhdistys saa kerran kuussa tuloslaskelman koko yhdistyksen toiminnasta sekä kustannuspaikkakohtaiset tuloslaskelmat yhdessä taseen, päiväkirjan ja pääkirjan kanssa. Näistä raporteista talousvastaava kirjaa Excel-pohjiin toiminnanjohtajalle raportoitavat luvut. Toiminnanjohtaja seuraa tarkasti myyntien ja ostojen lisäksi kassavirtaa. Yhdistyksen toiminnan luonteesta johtuen yhdistyksellä täytyy olla pankkitilillä aina vähintään yhden kuukauden palkkojen verran rahaa. Tätä seurataan tarkasti ja talousvastaava päivittää kassavirtalaskelmaa pitkin kuukautta. Laskelmassa ovat sekä toteutuneet että ennakoidut tulot ja menot sekä niiden arvioidut ajoittumiset. Kustannuspaikkakohtaisia tuloslaskelmia seuraa kyseisten kustannuspaikkojen vastaavat ja talousvastaava toimittaa tuloslaskelmat heille ja käy niitä heidän kanssaan läpi tarvittaessa.

Kirjanpitäjä tekee yhdistyksen tilinpäätöksen ja veroilmoituksen. Yhdistyksellä on käytössään normaali tasekaava ja aatteellisen yhteisön tuloslaskelmakaava. Kirjanpitoa ja tilinpäätöstä tehdessä noudatetaan hyvää kirjanpitolain mukaisesti. Tilitoimistolla on käytössään Asteri- taloushallinto-ohjelma. (Tervala 2017.)

Tilintarkastaja tarkastaa tilinpäätöksen ja kirjanpidon sekä hallituksen toiminnan. Hän kirjoittaa tarkastuksestaan tilinpäätöskertomuksen. Yhdistyksellä on myös toiminnantarkastaja, joka tarkastaa toiminnan oikeellisuuden. Hän kirjoittaa tarkastuksestaan toiminnantarkastuskertomuksen. Toiminnanjohtaja esittelee nämä kertomukset sekä kirjoittamansa toimintakertomuksen yhdessä tilinpäätöksen kanssa hallitukselle, joka allekirjoittaa tilinpäätöksen. Kevätkokous myöntää hallitukselle vastuuvapautuksen. (Laitinen 2017.) Työapu Lahty ry:n tämän hetkistä talouden seuranta on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Työapu Lahty ry:n talouden suunnittelu ja seuranta

Yhdistyksellä on käytössään Asteri- palkanmaksuohjelma, jolla talousvastaava hoitaa sekä vakituisten että palkkatukihenkilöiden palkanlaskennan ja palkanmaksun. Ohjelmasta tulostetaan palkkakauden tiliöintitositeet kustannuspaikoittain ja toimitetaan kuukausikirjanpidon mukana kirjanpitäjälle, joka kirjaa tapahtumat kirjanpitoon. Talousvastaava tulostaa työntajasuoritusraportin, josta saadaan ennakonpidätyksen alaiset palkat ja ennakonpidätys ja sotumaksu OmaVeron ja maksuun. Palkanlaskentaan tuo oman haasteensa palkkatukihenkilöiden lyhyet työsopimukset ja

suuri vaihtuvuus. Karkeasti ottaen joka kuukausi aloittaa noin seitsemän ja lopettaa saman verran työntekijöitä.

Yhdistyksellä ei ole käytössään reskontria, joten osto- ja myyntilaskut kirjataan kirjanpitoon niiden maksupäivän mukaan. Ostolaskut hyväksytetään kustannuspaikkavastaavalla ja toiminnanjohtajalla, jonka jälkeen ne kerätään yhteen ja maksetaan noin kaksi kertaa viikossa. Matkalaskut hyväksytetään samalla tavalla ja maksetaan palkanmaksun yhteydessä kerran kuussa.

Palkkatuet haetaan maksuun kerran kuukaudessa takautuvasti. Niitä seurataan omassa Excel pohjassa ja kun maksut tulevat tilille, käy taloussihtööri ne yksitellen läpi ja tarkistaa summat sekä kerää niistä kustannuspaikkakohtaisen yhdistelmätositteen, jolla suoritukset kirjataan kirjanpitoon. Myös Lahti-lisiä seurataan omassa Excel- pohjassa ja ne laskutetaan Lahden kaupungilta kolmen kuukauden välein, aina kaikki tiedossa olevat työsuhteet, eli sekä etupainotteisesti että takautuvasti.

4.4 Tuotto ja kulurakenne

Lahty ry:n tilikausi on 1.1. – 31.12. Vaikka yhdistys on yleishyödyllinen, on sillä myös tuloveron alaista elinkeinotoimintaa ja niistä se on arvonlisäverovelvollinen. Yhdistys on hakenut verohuojennusta autopajatoiminnalleen ja kierrätysmyymälätoiminnalleen ja saanut huojennuksen kumpaankin toimintaan. Kuntouttava työtoiminta, Ratkaisu Yritykseen- projekti, Aapelin Avoimet Ovet -projekti sekä yhdistyksen varsinainen toiminta eivät ole tuloverolain mukaista elinkeinotoimintaa eikä yhdistys ole siitä arvonlisäverovelvollinen. Yhdistyksellä ei ole pankkilainaa eikä sillä ole limiittiä käytössään pankkitilillään. Yhdistys hakee ja saa projektirahoitusta ELY-keskukselta ja Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskukselta (STEA, entinen Raha-automaattiyhdistys). Kumpaankin projektiin on mahdollista saada ennakkoa rahoittajalta. Myös osa Lahti-lisistä saadaan ennakkona. Osa Lahti-lisistä saadaan takautuvasti kolmen kuukauden välein ja palkkatuet kuukausittain jälkikäteen. Viime aikoina KEHA- keskus on jonain kuukausina ruuhkautunut ja yhdistys on saanut palkkatuet vasta kahden tai

kolmen kuukauden päästä jälkikäteen. Tämä on osaltaan lisännyt yhdistyksen tarvetta tarkkaan ja huolelliseen kassavirran raportointiin ja seurantaan ja ehkä jopa tärkeimpänä tulevan ennustamiseen.

Lahty ry:n toiminta ja talouden seuranta jakaantuu seuraavasti:

- varsinainen toiminta
- varainhankinta
- sijoitus- ja rahoitustoiminta
- liiketoiminnan muut kulut

Varsinainen toiminta on tuottojen ja kulujen sekä verottomuuden ja verollisuuden seurannan mahdollistamiseksi jaettu kustannuspaikkoihin seuraavasti:

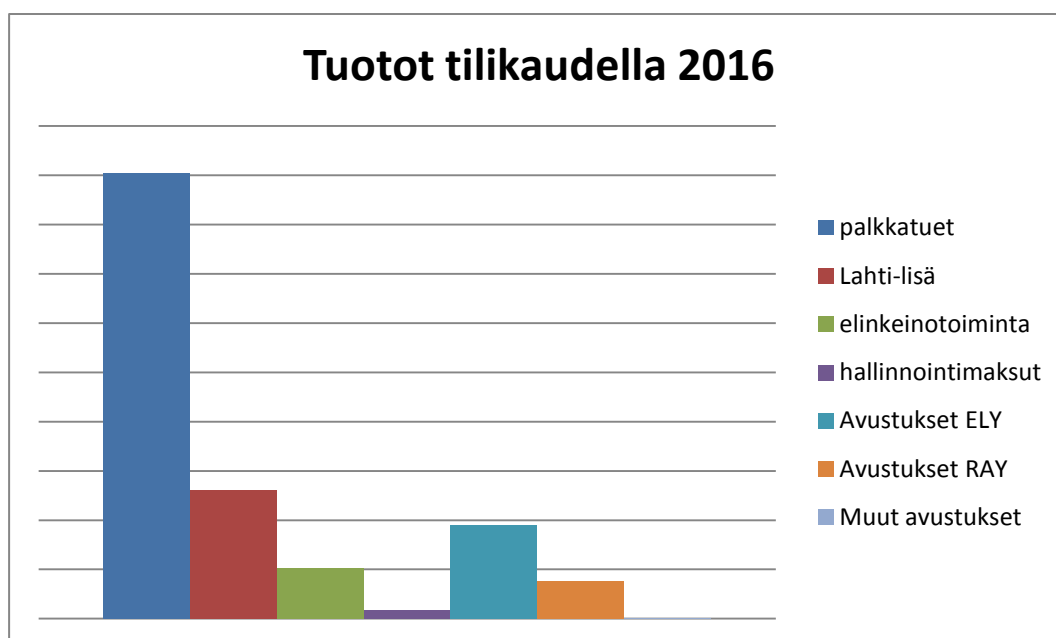
1. autopajatoiminta
2. hallinto
3. työelämäpalvelut
4. kierrätysmyymälätoiminta
5. kahvilatoiminta
6. Ratkaisu Yritykseen- projekti
7. Aapelin Avoimet Ovet- projekti
8. kuntouttava työtoiminta

Kustannuspaikoilla on omat numeronsa kirjanpidossa ja kaikki tuotot ja kulut kirjataan aina jollekin kustannuspaikalle. Kirjauseriaatteiden pitää olla selkeät ja samat kuukaudesta ja vuodesta toiseen, jotta tuottoja ja kuluja pystytään vertaamaan edellisiin tilikausiin ja kuukausiin. Yhdistyksessä talousvastaava ja taloussihteeri merkitsevät jokaiseen tositteeseen kustannuspaikat sekä kirjanpidon tilin, jonne kirjaus suoritetaan. Yhdistyksen tilikartassa on joillekin tapahtumille erikseen arvonnisäveroton ja arvonnisäverollinen tili.

Lahty ry:n varsinainen toiminta on palkata ja edelleen sijoittaa työntekijöitä palkkatuella ja Lahti-lisällä. Tästä johtuen yhdistyksen suurimmat tuotot ovat palkkatuki ja Lahti-lisä. Seuraavaksi suurimmat tuotot tulevat projekti-

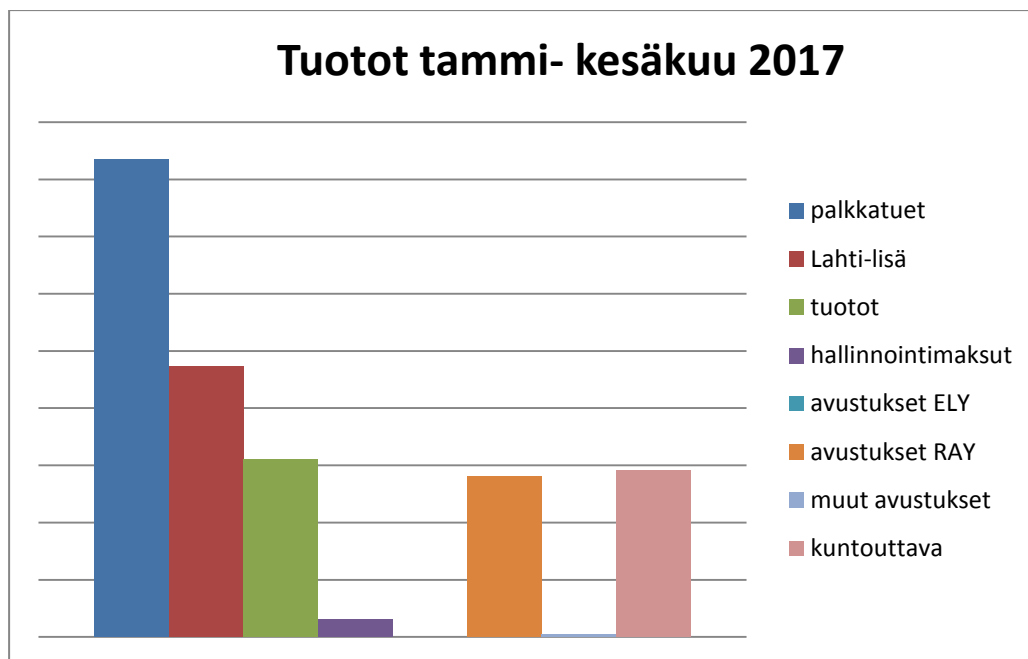
en rahoituksista. Kun yhdistys edelleensijoittaa työntekijän johonkin yritykseen ei yrityksen tarvitse huolehtia työntekijän palkanmaksusta eikä muista sivukuluista vaan Lahty ry hoitaa kaikki työnantajavelvoitteet. Tätä vastaan yhdistys veloittaa yritykseltä hallinnointimaksua työsuhteen ajalta. Yhdistys saa tuloja myös kierrätysmyymälästä ja kahvilasta.

Yhdistys perii jäseniltään jäsenmaksua ja Lahden kaupungilta saadaan yleisavustusta projektin omavastuuosuuteen. Tuottojen jakaumaa on kuvattu kuviossa 3.



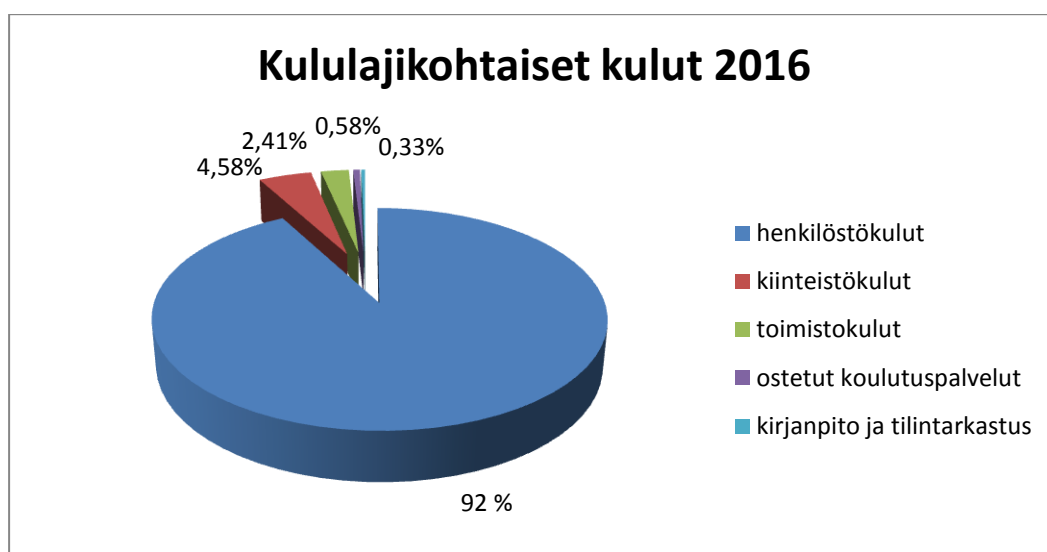
KUVIO 3. Tuottojen jakautuminen

Kuntouttava työtoiminta, joka aloitti vuoden 2017 alusta toimintansa, saa tuottoja toimintaan osallistuvien henkilöiden mukaan. Yhdistys laskuttaa Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymää tuntihinnaston mukaan kerran kuukaudessa. Tuntien määrä riippuu työtoimintaan osallistuneiden henkilöiden määrästä ja tehdyistä tunneista. Tuottojen jakaumaa vuoden 2017 alkupuoliskolla on kuvattu kuviossa 4.



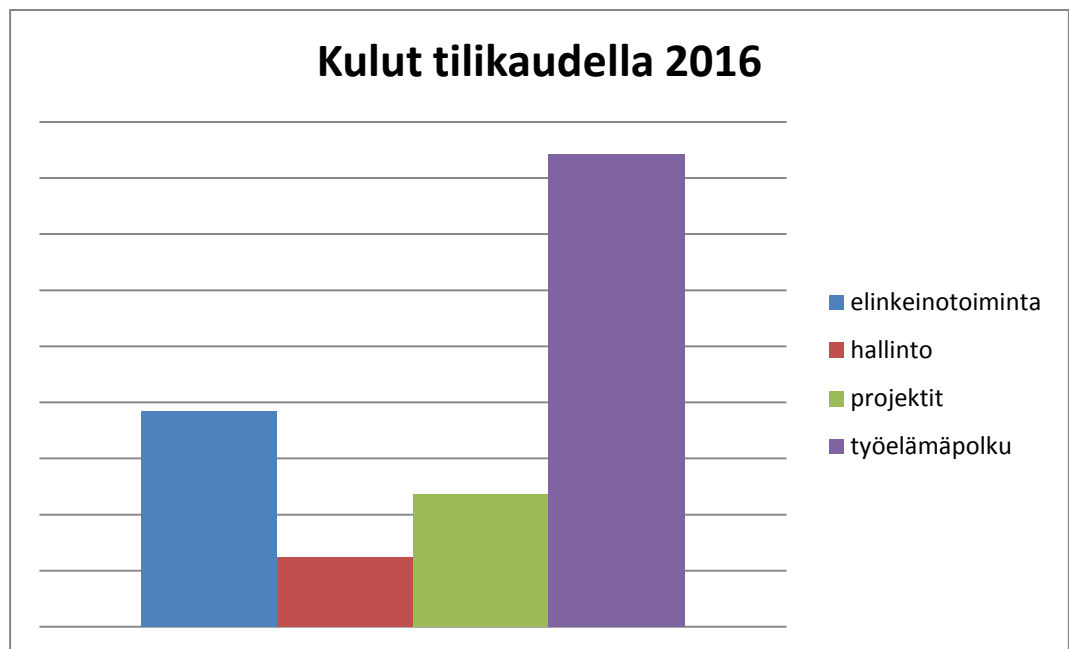
KUVIO 4. Tuotot tammi- kesäkuu 2017

Yhdistyksen suurimmat kulut ovat henkilöstökulut. Ne kattavat yli 90% yhdistyksen kuluista. Muita kuluja ovat kiinteistö- ja toimistokulut sekä ostetut koulutuspalvelut ja taloushallintokulut, mutta niiden osuus on huomattavan pieni. Yhdistyksen kuluja vuonna 2016 kululajikohtaisesti on kuvattu kuviossa 5.



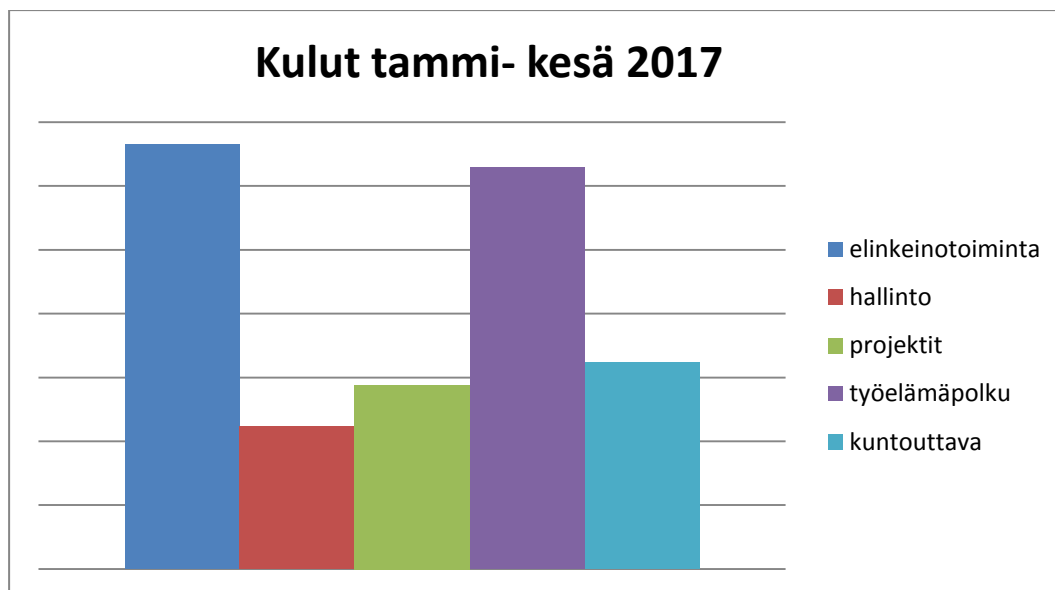
KUVIO 5. Kululajikohtainen kuluerittely 2016

Kulujen jakaumaa voidaan tarkastella myös toiminnoittain. Työelämäpolku käsittää palkkatukityöllistetyt, jotka ovat edelleensijoitettu ulkopuolisille työnantajille. Elinkeinotoiminnalla tarkoitetaan tässä yhdistyksen niitä omia toimintoja, jotka ovat elinkeinotoimintaa. Näitä ovat kierrätysmyymälä, kuljetuspalvelu ja autopajatoiminta. Muina toimintoina ovat hallinto ja ELY-keskuksen sekä STEA:n rahoittamat projektit. Kuluja toiminnoittain vuonna 2016 on kuvattu kuviossa 6.



KUVIO 6. Kulut toiminnoittain tilikaudella 2016

Kuten kuviosta 7 ilmenee, kulujen jakautuminen on muuttunut vuonna 2017. Elinkeinotoiminta on kasvanut ja uutena toimintona on tullut kuntouttava työtoiminta.



KUVIO 7. Kulut toiminnoittain tammi- kesäkuu 2017

Elinkeinotoiminnan kulujen kasvu selittyy kasvavalla toiminnalla kierrätysmyymälässä ja muuttopalvelussa. Työelämäpolun pienenemiseen on vaikuttanut vuoden 2017 uudet palkkatukisäädökset, joiden mukaan painopiste palkkatuen myöntämisessä on yrityksiin sijoitettavilla työntekijöillä. Vuonna 2016 Lahty ry edelleensijoitti paljon työntekijöitä myös yhdistyksiin.

4.5 Kassavirtaraportin kuvaus

Kassavirtaraportin tarkoituksena on seurata kassassa olevan rahan määrää ja ennakoida rahan riittävyys. Laskelmalla pystytään suunnittelemaan rahojen käyttöä ja varautumaan avustusten myöhästymisiin. Laskelma tehdään vuodeksi eteenpäin ja sitä tarkennetaan vähintään kaksi kertaa kuukaudessa. Kun nähdään rahojen riittävyys joka kuukausi, pystytään toimintaa suunnittelemaan etukäteen ja reagoimaan muutoksiin hyvissä ajoin. Seuraavan vuoden pohjaa aloitetaan tekemään syys-lokakuussa ja täydennetään sitä mukaan, kun saadaan tarvittavia tietoja. Palkkatuen myöntämisen sääntöjen muuttuessa usein vuoden vaihteessa on tammi-kuu tyypillisesti hiljaista eikä uusia työsopimuksia juurikaan tehdä silloin.

Kassavirtalaskelmassa (taulukko 1) huomioidaan kaikki yhdistyksen rahoitukseen vaikuttavat toiminnot eli kassaan maksut ja kassasta maksut. Laskelma tehtiin noudattamaan kustannuspaikkajakoa muiden tulojen osalta, mutta palkkatuet ja Lahti-lisät ovat omina riveinään. Niiden jakamista kustannuspaikoille ei nähty järkevänä eikä tarpeellisena. ELY-keskuksen rahoittamassa projektissa on ennalta määrätty raportointijaksot ja palkka- ja kuluerittelyt on laskettu omassa Excel-taulukossa niiden mukaisesti. Sieltä saadaan arviot projektin tuloista kassavirtalaskelmaan. Projektin palkkakulut ovat omana kustannuspaikkanaan vakituisten työntekijöiden laskelmassa.

TAULUKKO 1. Malli kassavirtalaskelmapohjasta touko-, kesä- ja heinäkuun osalta

	touko	kesä	heinä
Kassa kauden alussa			
Kassaan maksut +			
palkkatuki			
Lahti-lisä			
Kuntouttava työtoiminta			
Projektituki_ely			
Projektituki_stea			
autopaja			
Kieppi			
muut			
Kassaan maksut yhteensä			
Kassasta maksut -			
tyel			
muut lakis.			
palkat			
uo+ay			
ep+sotu			
alv			
vuokrat			
laskut			
Kassasta maksut yhteensä			
Kassa kauden lopussa			
Kassan muutos			

Kassasta maksuihin on eritelty suurimmat yksittäiset erät omiksi riveikseen. Työeläkevakuutusmaksut maksetaan kuukausiperusteisesti ja ne lasketaan palkkojen perusteella. Maksu hoidetaan verkkomaksuna ja maksetaan heti. Taulukosta nähdään, että heinäkuussa työeläkevakuutusmaksu on ollut huomattavasti pienempi kuin touko- ja kesäkuussa. Tämä johtuu siitä, että yhdistyksellä on kaksi eri vakuutusta johtuen projekti-rahoituksesta. Palkkatukien maksatuksen viivästyessä heinäkuussa yhdistys maksoi vakuutusmaksun laskulla, jolloin sille saatiin enemmän maksuaikaa.

Työkirjaan lisättiin oma taulukko (taulukko 2), jossa seurataan ja ennustetaan vakituisten työntekijöiden bruttopalkat ja ennakonpidätykset kustannuspaikoittain. Tiedot saadaan suoraan palkkaohjelmasta. Toteutuneista luvuista nähdään, että vakituisten työntekijöiden keskimääräinen ennakonpidätysprosentti ajalta tammi-maaliskuu on noin 18%, kun taas palkkatukityöntekijöiden noin 6%.

TAULUKKO 2. Malli vakituisten ja palkkatukityöntekijöiden palkkojen laskentapohjasta tammi-, helmi- ja maaliskuun osalta

palkkakustannukset BRUTTO vakituiset	tammi	helmi	maalis
TT50 RY55 TJ20 KTV KT AAO60 KK40 AP10			
AP+TEP+KK			
kaikki yhteensä			
enn.pid/ vakkarit			
enn.pid/p-tukilaiset			

Toisessa taulukossa (taulukko 3) on sama jaottelu nettopalkoista. Toteutuneet luvut saadaan suoraan palkkaohjelmasta samasta raportista kuin bruttopalkatkin. Raportissa on myös ennakonpidätykset ja muut vähennykset kustannuspaikoittain. Palkkatukihenkilöiden arvioidulla lukumäärällä kerrotaan nettopalkka, joka on laskettu toteutuneiden nettopalkkojen keskiarvosta. Näin päästään tarpeeksi oikeaan lukuun ja pidetään laskentatapa yksinkertaisena ja nopeana käyttä.

TAULUKKO 3. Malli vakituisten ja palkkatukityöntekijöiden palkkojen laskentapohjasta tammi-, helmi- ja maaliskuun osalta

palkkakustannukset NETTO muut	tammi	helmi	maalis
TT50			
RY55			
TJ20			
KTV			
KT			
AAO60			
AP10			

palkkatukihenkilöt			
palkat ARVIO			
palkkatuki €			

Palkkatuet lasketaan omassa taulukossaan, josta saadaan oikeat laskutettavat summat. Toteutuneita lukuja katsomalla nähdään, mikä oli arvio ja toteutunut summa. Laskennassa yritetään ottaa huomioon kesken kuu-kautta aloittavat ja lopettavat työsuhteet ja niiden vaikutus. Näin pystytään ennustamaan, miten henkilömäärän muutos vaikuttaa yhdistyksen kassavirtaan.

4.6 Aineiston analyysi, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Yhdistyksellä oli jo käytössään pelkistetty Excel-pohjainen kassavirtalaskelma, jota päivitettiin pari kertaa kuukaudessa. Toimintojen muuttuessa tulot pienenevät ja pääomaa sitoutui uusiin toimintoihin sekä laajenemiseen. Samaan aikaan tulojen ajoittumiset heilahtelivat ennakoimattomasti ja yhdistyksen kassan seuranta nousi erittäin tärkeäksi asiaksi, jolla taataan yhdistyksen toiminta. Yhdistyksen piti pystyä ennakoimaan tarkemmin tulevat menonsa ja niihin vaikuttavat asiat sekä varautumaan tulojen mahdollisiin viivästyksiin. Uuden toiminnan kannattavuus sekä tulojen ja menojen ajoittumiset olivat myös tarkan seurannan kohteena ja niistä haettiin tietoa mahdollisimman hyvissä ajoin etukäteen.

Kuukausitasolle tehtyä kassavirtalaskelmaa tarkennettiin palkkojen, työeläkemaksujen ja ennakonpidätys- ja sotumaksujen osalta. Niistä tehtiin oma Excel pohja, jossa palkat on jaoteltu säännöllisiin ja vaihtuviin palkkakuluihin. Ennakonpidätys on laskettu prosentuaalisesti edellisten kuukausien keskiarvolla. Näin saadaan jonkinlainen arvio seuraavien kuukausien summista. Työeläkemaksut lasketaan myös prosentuaalisesti. Tällä päästään tarpeeksi tarkkaan lukuun ja pidetään laskelma yksinkertaisena sekä helppona ja nopeana käyttää.

Normaalisti hallitus haluaa nähdä kassavirtaraportin ja ennusteen noin kolmen kuukauden välein. Kesästä lähtien kassavirtaraporttia on katsottu joka kerta tarkasti. Raportti on ollut hyvä. (Mäntylä 2017.)

Teoriaan tutustuttaessa nousi esiin, että kassavirtalaskelmia on monia erilaisia ja samanlaisistakin laskelmista puhuttiin eri nimillä. Tämä johtunee siitä, ettei kassavirtalaskelman malliin ole lainmukaista ohjetta, vaan jokainen voi muokata omiin tarpeisiinsa parhaiten soveltuvan mallin.

Kehittämisehdotuksena on kassabudjetin tekeminen. Tällä hetkellä budjetti on tehty suppeasti ja toiminnanjohtaja seuraa ja päivittää sitä kolmen kuukauden välein. Kierrätysmyymälän ja kahvilan toiminnan laajentuessa sekä kuntouttavan työtoiminnan osalta tuottojen ja kulujen seuranta on paremmin ennustettavissa ja niiden osalta tehdään jo nyt tilikohtainen budjet-

ti. Seuraavaksi olisikin hyvä tehdä Excel- pohja, jossa näitä budjetoituja lukuja verrataan toteutuneisiin lukuihin kuukausitasolla, jolloin poikkeamiin pystytäisiin reagoimaan nopeasti. Kierrätysmyymälän ja kahvilan vastavan kanssa on suunniteltu kassabudjetin tekoa vuodelle 2018 hänen budjettinsa pohjalta. Uusi raportti näiden toimintojen osalta otetaan käyttöön alkuvuodesta 2018. Samalla katsotaan raportin käyttöönottoa muillekin toiminnoille.

Toinen kehittämissuositus on kierrätyksen muuttolaskutuksen tehostaminen. Yhdistyksellä on käytössään maksuehto 14 päivää netto ja asiakas voi maksaa laskulla pieniäkin ostoja. Tämä työllistää laskuttajaa ja aiheuttaa kuluja. Muutaman kerran on yhdistys joutunut myös kirjaamaan saatavansa luottotappioihin. Koska yhdistyksellä on myymälä tiloissaan voisi asiakas tulla maksamaan pienet ostokset myymälän kassaan, jolloin myynti kirjautuisi sitä kautta yhdessä muun myynnin kanssa. Laskutuksessa yhdistys voisi ottaa käyttöön esimerkiksi maksuehdon 50% etukäteen ja 50% maksuehdolla 14 päivää netto. Näin tehostettaisiin rahojen kotiuttamista ja pienennettäisiin luottotappioriskiä.

Yhdistyksen tililuettelo pitäisi myös tarkistaa ja päivittää. Tilejä on jouduttu lisäämään uusien toimintojen aloittaessa ja osa tileistä on arvonlisäverottomia ja osa arvonlisäverollisia. Kirjaamiskäytännöistä ei ole kirjallista ohjeistusta eli sellainen olisi hyvä tehdä.

4.7 Tulosten luotettavuuden arviointi

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja se voidaan todeta usealla eri tavalla. Esimerkiksi jos samaan tulokseen päädytään tutkimalla samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla tai jos kaksi eri arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tulokset todeta reliaabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä pitikin mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa se merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuut-

ta. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa pitäisi kertoa tarkasti olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yhdistyksen sisäisen talouden seuranta voidaan kehittää ja parantaa maksuvalmiuden ennakoimista. Yhdistykselle tehtiin kassavirtalaskelma sekä tarkempi laskelma palkkakuluista. Näihin päädyttiin teoriaa tutkimalla, omalla havainnoinnilla sekä haastatteluilla. Havainnoinnin ja haastatteluiden yhteydessä nousi esille palkkakustannusten suuri vaikutus yhdistyksen taloushallintoon ja maksuvalmiuteen. Yhdistys on ottanut kassavirtalaskelman käyttöönsä jo vuoden alusta ja se on todettu yhdessä toiminnanjohtajan kanssa toimivaksi. Laskelma on riittävän tarkka ja yksinkertainen käyttää ja sen avulla pystytään paremmin ennakoimaan rahojen riittävyys. Myös hallituksen puheenjohtaja on todennut raportin hyväksi ja hallitus on tarkastellut raporttia kokouksissaan varsin tarkasti kesästä lähtien, jolloin yhdistyksen kassavarat alkoivat pienentyä sekä alkuvuoden investointien että avustusten maksatusten viivästymisten vaikutuksesta. Kassavirtaennusteelle oli siis todellinen tarve ja yhdistys pystyi hyvin hyödyntämään raporttia suunnitellun toimintaansa.

Kassavirtalaskelmapohjaa voisi hyödyntää muutkin palkkatuella palkkaavat yhteisöt kuten esimerkiksi muut työttömien yhdistykset sekä muut yhteisöt, joilla palkkakulut ovat suuret. Se soveltuu pohjaksi myös yhdistyksille, jotka ovat arvonlisäverovelvollisia vain osasta toiminnastaan.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten yhdistyksen sisäisen talouden seuranta voidaan kehittää ja mitkä ovat tärkeimmät yhdistyksen talouteen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen tarkoituksena on myös kuvata yleishyödyllisen yhdistyksen toimintaa, taloushallintoa ja budjetointia ja niiden erityispiirteitä sekä vaikutusta maksuvalmiuteen. Tutkimuksessa keskityttiin käsittelemään asiaa Lahty ry:n näkökulmasta ja miettimään heille sopivaa ratkaisua.

Asiaa lähdettiin selvittämään havainnoinnin kautta sekä haastattelemalla toiminnanjohtajaa ja kirjanpitäjää. Havainnointia tehtiin oman työn kautta. Palkkatuet ja muut avustukset ovat ohjanneet yhdistyksen taloutta jo pitkään ja niiden aikatauluja on seurattu aina, mutta viime kuukausina maksutukset eivät ole aina tulleet aikataulussaan. Toiminnanjohtajan haastattelussa nousi esiin palkkatukihenkilöiden lukumäärän vaihtelevuus ja vaikutus kassanhallintaan. Toinen haastatteluissa noussut asia oli lainsäädännön muutokset ja niiden vaikutukset yhdistyksen toimintaan. Tutkimuksen aikanakin palkkatukisäädökset muuttuivat, yhdistys lopetti autopajatoimintansa ja aloitti kuntouttavan työtoiminnan. Hallituksen puheenjohtajan haastattelussa saatiin vahvistus sille, että kassavirtaraportti oli tarpeellinen ja hyvä.

Yleishyödyllisen yhdistyksen tavoitteena on säännöissä mainittujen tehtävien toteuttaminen, ei voiton tekeminen. Pystyäkseen tähän yhdistys kuitenkin tarvitsee rahaa. Lahty ry:n suurimmat tuotot tulevat palkkatuesta ja Lahti-lisästä. Tuottoja saadaan myös kierrätysmyymälän tuotoista ja kuntouttavasta työtoiminnasta. Lahty ry:n kirjanpito on ulkoistettu tilitoimistolle ja ammattitaitoinen kirjapitäjä tekee tuloslaskelman ja taseen joka kuukausi ja tilikauden päätteeksi tilinpäätöksen liitetietoineen. Toiminnan laajuudesta ja luonteesta johtuen yhdistyksellä on ammattitilintarkastaja sekä toiminnantarkastaja, jotka tarkastavat, että kirjanpito on asianmukaisesti tehty eikä toiminnassa ole huomauttamista.

Ulkoisen kirjanpidon lisäksi yhdistys tarvitsee talouden sisäistä seuranta

ja suunnittelua. Yhdistyksessä on ollut käytössä suppea kassavirtalaskelma, mutta sitä haluttiin tarkentaa. Avustusten maksatuksissa ilmenneet viivästymiset synnyttivät tarpeen tulevan kassavirran tarkemmalle ennustamiselle. Samaan aikaan investoinnit kuntouttavan työtoiminnan aloittamiseen pienensivät yhdistyksen kassavaroja ja rahojen riittävyyden seurantaan jouduttiin panostamaan enemmän kuin ennen. Tähän tarpeeseen kassavirtalaskelmaa tarkennettiin ja avuksi tehtiin oma laskelma palkkojen ja niihin saatavien avustusten määristä. Kesästä lähtien on yhdistyksen hallitus seurannut kassavirtaa kuukausittain kokouksissaan. Aikaisemmin hallitus tutustui kassavirtalaskelmaan vain noin kolmen kuukauden välein.

Yhdistyksen talouteen ja toimintaan vaikuttavat Suomen hallituksen, ELY-keskuksen, STEA:n, Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän ja Lahden kaupungin säännökset ja päätökset (Mäntylä 2017). Tämä tekee yhdistyksen talouden seurannasta ja budjetoinnista haastavan.

Jatkotutkimuksena voisi selvittää pilvipalveluiden ja automatisoinnin mahdollisuuksia sekä taloushallinnon että palkkahallinnon osalta. Laskutusohjelman ja reskontrien avulla tulevat tulot ja menot nähtäisiin ohjelmasta suoraan ja tiedot voisivat siirtyä linjoja pitkin tilitoimistolle.

Työapu Lahty ry haluaa olla merkittävä ja laadukas kolmannen sektorin toimija Päijät-Hämeen alueella tarjoamalla erilaisia tapoja työllistyä. Yhdistys on historiansa aikana kehittänyt toimintaansa ja toteuttanut työllistämiseen liittyviä hankkeita. Uusimpana toimintona on kuntouttava työtoiminta. Yhdistys haluaa panostaa ammattitaitoon ja välittämiseen. Myös talouden suunnittelua ja seurantaa halutaan kehittää vastaamaan alati muuttuvia tarpeita.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Kallio, M., Kangasniemi, A., Pöyhönen, K. & Vierros, H. 2016. Yhdistykset ja säätiöt. Helsinki: ST-Akatemia Oy

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Helsinki: Edita Publishing Oy

Perälä, S. & Perälä, J. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy

Tomperi, S. 2012. Käytännön kirjanpito. 20. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Elektroniset lähteet

Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501. [viitattu 22.9.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501#L2P4>

Hearst Newspapers, LLC. Sardisco, R., 2017. What is the purpose of a cash flow statement for a nonprofit organization? [viitattu 16.10.2017]. Saatavissa: <http://smallbusiness.chron.com/purpose-cash-flow-statement-nonprofit-organization-11283.html>

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339. [viitattu 22.9.2017]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339#L1P3>

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339. [viitattu 8.11.2017]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339#a30.12.2015-1752>

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. [viitattu 22.9.2017]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L3P1>

Kirjanpitolautakunta. 2007. Rahoituslaskelman laatiminen. [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa:
<http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/all/C317758065730280C22573D60051B817?openDocument>

Lahden kaupunki. Lahti-lisä. [viitattu 5.10.2016]. Saatavissa:
<https://www.lahti.fi/tietoa-lahdesta/lahti-tyonantajana/tyollisyysasiat/lahti-lisa>

Laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista 13.8.1976/680. [viitattu 4.11.2017]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1976/19760680>

The Economic Times. 2017. Definition of "Cash Flow" [viitattu 16.10.2017]. Saatavissa: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/cash-flow>

Tuloverolaki 30.12.1992/1535. [viitattu 28.9.2016]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535#L3P22>

Työapu Lahty ry. 2017. Ajankohtaista. [viitattu 6.10.2017]. Saatavissa:
<http://www.lahty.fi/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Palkkatuki 2013. Päivitetty 16.6.2016. [viitattu 28.9.2016]. Saatavissa: http://www.te-palve-lut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html

Työttömien Keskusjärjestö. 2017. Tiedotus. Palkkatukien viivästyneet maksatukset tuottavat suuria ongelmia työttömien yhdistyksille. [viitattu 10.11.2017]. Saatavissa: <http://www.tvy.fi/tiedote-palkkatukien-viivastyneet-maksatukset-tuottavat-suuria-ongelmia-tyottomien-yhdistyksille/>

Valtioneuvoston asetus kirjanpitoasetuksen muuttamisesta 1752/2015. [viitattu 8.11.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151752#Pidp451425968>

Verohallinto. 2017a. Arvonlisäverotus. [viitattu 4.11.2017]. saatavissa: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/arvonlisaverotus/>

Verohallinto. 2016. Verotili. [viitattu 30.9.2016]. Saatavissa: http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Verotili

Verohallinto. 2017b. Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. [viitattu 4.11.2017]. Saatavissa: https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje_yleishyodyllisille_yhteisoi3/

Verohallinto. 2017c. Yleishyödyllisen yhteisön veronhuojennus. [viitattu 4.11.2017]. Saatavissa: https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48764/yleishyodyllisen_yhteison_veronhuojennu/

Yhdistyslaki 26.5.1989/503. [viitattu 28.9.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#L5P33>

Yrityssuomi.fi. 2017. Budjetointiprosessi. [viitattu 8.11.2017]. Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/budjetointiprosessi>

180Degrees Consulting. 2014. Cash-Flow Forecasting in Non-Profit Organisations. [viitattu 16.10.2017]. Saatavissa: <http://180dc.org/cash-flow-forecasting-in-non-profit-organisations-necessity-components-insights-patrick-hoermann/>

Suulliset lähteet

Laitinen, M. 2016. Toiminnanjohtaja. Työapu Lahty ry. Haastateltu 1.11.2016.

Mäntylä, A. 2017. Hallituksen puheenjohtaja. Työapu Lahty ry. Haastateltu 14.11.2017.

Tervala, K-L. 2016. Toimitusjohtaja. Rezulto Oy. Haastateltu 3.11.2016.

LIITTEET

Liite 1. Aatteellisen yhdistyksen tuloslaskelmakaava

Liite 2. Malli suorasta rahoituslaskelmasta

Liite 3. Haastattelujen runko

Liite 1. Aatteellisen yhdistyksen tuloslaskelmakaava

Varsinainen toiminta

1. Tuotot
2. Kulut
 - a) Henkilöstökulut
 - b) Poistot
 - c) Muut kulut
3. Tuotto-/ Kulujäämä

Varainhankinta

4. Tuotot
5. Kulut
6. Tuotto-/ Kulujäämä

Sijoitus- ja rahoitustoiminta

7. Tuotot
8. Kulut
9. Tuotto-/ Kulujäämä

10. Yleisavustukset

11. Tilikauden tulos

12. Tilinpäätössiirrot

- a) Poistoeron muutos
- b) Verotusperusteisten varausten muutos
- c) Konserniavustus

13. Tilikauden ylijäämä (alijäämä)

(Kirjanpitoasetus 1997/1339, 1:3 §; 30.12.2015/1752.)

Liite 2. Malli suorasta rahoituslaskelmasta

Liiketoiminnan rahavirta:

Myynnistä saadut maksut	+XX
Liiketoiminnan muista tuotoista saadut maksut	+XX
Maksut liiketoiminnan kuluista	- <u>XX</u>
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	+/- XX
Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista	- XX
Saadut korot liiketoiminnasta	+XX
Saadut osingot liiketoiminnasta	+XX
Maksetut välittömät verot	- <u>XX</u>
Rahavirta ennen satunnaisia eriä	+/- XX
Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto)	+/- <u>XX</u>
Rahavirtoina toteutuneet oman pääoman veloitukset/hyvitykset aikaisempien tilikausien kertaluonteisista tapahtumista	+/- <u>XX</u>
<u>Liiketoiminnan rahavirta (A)</u>	<u>+/- XX</u>

Investointien rahavirta:

Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	- XX
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot	+XX
Myönnetyt lainat	- XX
Investoinnit muihin sijoituksiin	- XX
Lainasaamisten takaisinmaksut	+XX
Luovutustulot muista sijoituksista	+XX
Saadut korot investoinneista	+XX
Saadut osingot investoinneista	+ <u>XX</u>
Maksetut välittömät verot	-XX
<u>Investointien rahavirta (B)</u>	<u>+/- <u>XX</u></u>

Rahoituksen rahavirta:

Maksullinen oman pääoman lisäys	+XX
Omien osakkeiden hankkiminen	- XX
Omien osakkeiden myynti	+XX
Lyhytaikaisten lainojen nostot	+XX
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut	- XX
Pitkäaikaisten lainojen nostot	+XX
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	- XX
Maksetut korot ja maksut rahoituskuluista	-XX
Maksetut osingot ja muu voitonjako	- <u>XX</u>
Maksetut välittömät verot	-XX
<u>Rahoituksen rahavirta (C)</u>	<u>+/- <u>XX</u></u>

Rahavarojen muutos (A+B+C) lisäys (+) / vähennys (-) +/- XX

Rahavarat tilikauden alussa XX

Rahavarat tilikauden lopussa XX

(Kirjanpitolautakunta 30.1.2007.)

Liite 3. Haastattelujen runko.

Työapu Lahty ry:n toiminnanjohtaja Markku Laitinen
Haastattelu 1.11.2016 klo 9.00

Työapu Lahty ry:n hallituksen puheenjohtaja Alekski Mäntylä
Haastattelu 14.11.2017 klo 10.00

1. Onko yhdistyksen kassanhallintaa ja maksuvalmiutta tutkittu aikaisemmin?
2. Ketkä vaikuttavat yhdistyksen talouden hoitoon ja hallintaan?
3. Kenellä on tärkeintä olla selvillä yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta?
4. Mitä yhdistyksen talouden seurannan kehittämällä halutaan saada aikaan?
5. Mitä muuttujia yhdistyksen taloudessa on?
6. Mitkä asiat taas ovat vakioita yhdistyksen taloudessa?
7. Miten yhdistyksen toiminta rahoitetaan?
8. Mikä tekee talouden seurannasta ja budjetoinnista hankalaa?
9. Millä aikavälillä rahatilannetta halutaan seurata?
10. Mitä erityispiirteitä palkkatuella palkkaamiseen ja edelleen sijoittamiseen liittyy?

Rezulto Oy:n toimitusjohtaja Kaija-Leena Tervala
Haastattelu 2.11.2016 klo 8.30

1. Mikä on tyypillisin ero yleishyödyllisen yhdistyksen ja yrityksen toiminnassa taloushallinnon kannalta?
2. Mikä on hyvää taloudenhoitoa yleishyödyllisessä yhdistyksessä?
3. Yhdistyksen talouteen eniten vaikuttavat tekijät?
4. Mitä muuttujia yhdistyksen taloudessa on?
5. Mitä asiat taas ovat vakioita yhdistyksen taloudessa?
6. Mikä tekee yhdistyksen talouden seurannasta ja budjetoinnista hankalaa?
7. Yleishyödyllisen yhdistyksen tuloverotus ja arvonalisäverotus?