

Miro Luotonen

BUDJETOINTI URHEILUSEURAN TALOUDELLISEN
KANNATTAVUUDEN TUKENA, CASE MASKUN PALLOSEURA
RY

Liiketalouden koulutusohjelma
2019

BUDJETOINTI URHEILUSEURAN TALOUDELLISEN KANNATTAVUUDEN TUKENA, CASE MASKUN PALLOSEURA RY

Luotonen, Miro
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2019
Sivumäärä: 38

Asiasanat: järjestötoiminta, taloushallinto, budjetointi

Opinnäytetyössä tutkittiin urheiluseuran taloutta ja budjetoinnin osuutta talouden hallinnassa. Työssä keskityttiin eri budjetoinnin metodeihin ja seuran talouden keskeisiin tekijöihin. Toimeksiantajana oli voittoa tavoittelematon urheiluseura Maskun Palloseura ry. Lisäksi tutkittiin yhdistyksen sääntöjä ja määräyksiä yhdistyslain kautta.

Tarkoituksena oli selvittää miten Maskun Palloseura ry budjetoiti tällä hetkellä ja saadaanko tarkemmalla budjetoinnilla parempi selko sen taloudellisesta tilanteesta ja ennustettavuudesta. Tavoitteena oli myös tuoda esille yhdistystoimintaa rajoittavat tekijät sen toimijoille ja myös seuran jäsenille.

Opinnäytetyössä pyrittiin etenemään sen toimeksiantajan esittelystä yhdistystoimintaan, josta edettiin yhdistyksen talouteen. Samalla käytiin läpi yhdistyksen perustamista ja sen muita säädöksiä, joiden tukena toimi kirjallisuus ja ajantasainen lainsäädäntö. Teoria osuudessa edettiin yhdistyksen kirjanpitolavasta erilaisiin budjetoinnin metodeihin ja niiden hyötyihin, sekä haittoihin. Empiirinen osuus opinnäytetyöstä käsittelee mahdollisia uhkia ja muutostekijöitä Maskun Palloseura ry:ssä, jotka pakottavat sen tarkempaan budjetointiin ja talousratkaisuihin.

Toiminnallinen osuus opinnäytetyössä oli Maskun Palloseuran ry:n Excel kaavion muokkaaminen ja siihen lisättiin laskelmia seuran laskennallisista vuosittaisista tulonlähteistä, jotka voidaan laskea vuosittain uudelleen, kun tiedetään pelaajamäärät seurassa.

Opinnäytetyö luotiin Maskun Palloseura ry:lle. Opinnäytetyö on myös kohdistettu seuran jäsenille, jotka ovat kiinnostuneita urheiluseuran toiminnasta yhdistyksenä. Opinnäytetyö auttaa myös mahdollisia uusia seuran työntekijöitä budjetoinnin laatimisessa ja talouden suunnittelussa.

BUDGETING AS A FINANCIAL SUPPORT FOR THE SPORTS CLUB, CASE MASKUN PALLOSEURA RY

Luotonen, Miro
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in business economics
May 2019
Number of pages: 38

Keywords: organization, financial management, budgeting

The purpose of this thesis was to explore the economy of the sports club and how budgeting influences on club's financial management. This thesis focuses on different budgeting methods and key factors of financial management. The target of this thesis was non-profit organization Maskun Palloseura ry. Association were also investigated through association act.

The purpose was to sort out how Maskun Palloseura does its budgeting and can they develop their financial situation with better budgeting. Target was also to explore the association and bring up its restrictive factors.

This thesis sought to proceed on demonstration of its client to voluntary and the economy of association. This part contains source on literature and up-to-date legislation. Empiric part of this tesis dealt with possible threats and modifications that forces club to more accurate economy and budgeting.

Functional part of this thesis was to edit Excel chart that Masku's palloseura uses on their annual budgeting. Excel chart now contains calculations about club's annual revenue sources and a summary of the table's revenue and expenditure.

The thesis was created for Maskun Palloseura ry. The thesis is also targeted at members of the club who are interested in the activities of a sports club as an association. The thesis also helps potential new employees of the club in drawing up budgeting and planning the economy.

.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MASKUN PALLOSEURA RY	7
2.1	Seuran hallinto	7
2.2	Taloudenhoito seurassa.....	8
2.2.1	Tulot ja rahoitus.....	8
2.2.2	Menot	9
2.2.3	Budjetointi seurassa.....	9
3	TUTKIMUSMENETELMÄT, TARKOITUS JA TAVOITTEET	11
3.1	Menetelmät	11
3.2	Tarkoitus	12
3.3	Tavoitteet	12
4	YHDISTYSTOIMINTA	14
4.1	Aatteellinen yhdistys.....	14
4.2	Yhdistyksen perustaminen	14
4.3	Yhdistyksen jäsen	15
4.4	Hallitus.....	16
4.5	Päätöksenteko yhdistyksissä	16
4.5.1	Yhdistyksen kokous.....	17
4.5.2	Jäsenen äänioikeus.....	17
4.5.3	Päätöksentekojärjestys.....	17
5	YHDISTYKSEN TALOUS	19
5.1	Talouden suunnittelu.....	19
5.2	Kirjanpito	19
5.2.1	Kaksinkertainen kirjanpito	20
5.2.2	Tilinpäätös	20
5.2.3	Toimintakertomus.....	20
5.2.4	Kirjanpitoaineiston säilytys	21
5.3	Varainhankinta	21
5.3.1	Erytisavustukset.....	21
5.3.2	Lahjoitukset	22
5.3.3	Talkootyö	22
6	BUDJETOINTI	23
6.1	Budjetin suunnittelu	23
6.2	Kannattavuus.....	24

6.3	Edellisen vuoden lukuihin perustuva budjetointi.....	25
6.4	Kiinteä budjetti.....	25
6.5	Tarkistettava budjetti	25
6.6	Ennustaminen osana rullaavaa budjetointia.....	26
6.7	Liukuva budjetti	26
7	URHEILUSEURAN TOIMINNAN SUUNNITTELU JA VAIKUTUKSET BUDJETOINTIIN	27
7.1	Kilpailutekijät	27
7.2	Strateginen suunnittelu.....	28
8	BUDJETOINNIN TYÖKALU MASKUN PALLOSEURALLE.....	29
8.1	Budjetointitaulukon rakentaminen.....	29
8.2	Seuramaksut	30
8.3	Valmennusmaksut.....	32
8.4	Talvisarjan tulot	34
8.5	Budjettitaulukon yhteenvetotaulukko	35
8.6	Budjettitaulukon hyödyntäminen.....	36
9	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET.....	39

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan budjetointia yhdistyksessä, tässä tapauksessa Maskun palloseura Ry:n osalta. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella keskeisiä budjetoinnin haasteita yhdistyksenä sekä ohjata Maskun Palloseuraa luotettavaan budjetointiin. Opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin toimintaan yhdistyksenä, budjetoinnin kannattavuuteen sekä opinnäytetyön toiminnallinen osuus on muokata seuran tämän hetken budjetointitaulukkoa uudenveroiseksi, luoden muuttuvien numeroiden taakse olevia laskelmia, esimerkiksi pelaajamäärien vaikutuksen kausimaksuihin.

Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista ja toiminnan järjestämistä ja järjeistämistä. (Vilka & Airaksinen 2003, 9).

”Budjetin luvut osoittavat tulevan kauden odotettuja tuottoja ja kuluja. Budjetti voi pitää myös seuraavaa kautta koskevien suunnitelmien yhteenvetona. Suunnitelmat perustuvat asetettuihin tavoitteisiin, jotka toivotaan saavutettavan.” (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 29).

Syksy on yhdistystoiminnassa kiireistä aikaa. Yhdistyksissä pidetään avoin syyskokous ja Maskun Palloseura käsittelee oleelliset asiat seuraavan vuoden toimintaa varten. Budjetti olisi oleellista rakentaa siten, että se mahdollistaa vertailun edeltäviin vuosiin. Maskun Palloseura toteuttaa budjettinsa ja kirjanpitoa vuositasolla, sillä se ei ole seurana suuri, eikä raha liiku samalla tavalla kuin yrityksissä.

Pienissä yhdistyksissä budjetointiin panostaminen voi olla minimaalista ja koptioimalla edeltävän kauden budjetointi, vaihtamalla vuosiluku ja päivittämällä muutama numero suuremmaksi tai pienemmäksi saadaan aikaan tulevan kauden budjetti. Tosin hyvin tehty budjetti antaa selkeyttä ja ohjaa yhdistyksen toimintaa parempaan suuntaan ja se toimii hyvänä työvälineenä hallitukselle. (Jabc:n www-sivut 2018)

2 MASKUN PALLOSEURA RY

Maskun Palloseura ry on voittoa tavoittelematon järjestö, joka on jalkapallon parissa toimiva urheiluseura. Maskun Palloseura toimii kasvattajaseurana ja se tarjoaa harrastusta kaiken ikäisille. Seuralla on nappulaliigatoimintaa, junioritoimintaa kaikissa ikäryhmissä, edustusjoukkueet naisissa ja miehissä, sekä muita aikuisjoukkueita.

Maskun Palloseurassa on tällä hetkellä yli 600 pelaajaa eri lasten, nuorten ja aikuisten joukkueissa. Pääosan työstä lasten ja nuorten eteen tekevät sadat vapaaehtoiset isät ja äidit, ohjaajat ja valmentajat sekä toimihenkilöt. Maskun Palloseura on pelaajamäärältään tällä hetkellä Länsi-Suomen viidenneksi suurin seura. (Palloliiton www-sivut 2018)

Maskun Palloseura on perustettu vuonna 1988, jolloin se irtaantui Maskun Katajasta, joka nykyään toimii yleisurheilupuolella Maskussa. Juniori toiminnan lisäksi Maskun Palloseuralla on edustusjoukkueet. Molemmat joukkueet pelaavat sarjoissansa kolmos- divisioonaa.

Maskun Palloseuralla on käytössään jalkapallohalli, jota pyörittää erillinen halliyhtiö Taponketo OY. Maskun Palloseurassa toimii täysipäiväinen toiminnanjohtaja, osa-aikaisena valmennuspäällikkö, kenttämestari ja toimistosihteeri. (Maskun Palloseuran www-sivut 2018)

2.1 Seuran hallinto

Seuran hallituksen tehtävänä on kehittää Maskun Palloseuran toimintaa tasapuolisesti. Seuran hallitus kokoontuu säännöllisesti, kokouksen koollekutsujana toimii seuran puheenjohtaja. Hallituksen kokousten valmistelijana toimii toiminnanjohtaja, joka toimii hallituksen antamien suuntaviivojen mukaisesti.

Seurassa toimii kolme jaostoa: aikuisjaosto, juniorijaosto ja nappulajaosto. Jaostojen tehtävänä on kehittää edustamiensa joukkueiden toimintaa ja tehdä esityksiä hallitukselle toiminnan eteenpäin viemiseksi. Aikuisjaosto käsittää aikuisjoukkueet ja A-

junnut, juniorijaosto sisältää ikäluokat B-E Junioreihin ja nappulajaosto sitä nuoremmat ikäluokat. Eri joukkueet toimivat joukkueenjohdon ja talouden osalta itsenäisesti siten, että seuran hallitus, toiminnanjohtaja ja valmennuspäällikkö ohjaavat, sekä antavat joukkueiden toiminnalle suuntaviivat ja päämäärät. (Maskun Palloseuran www-sivut 2018)

2.2 Taloudenhoito seurassa

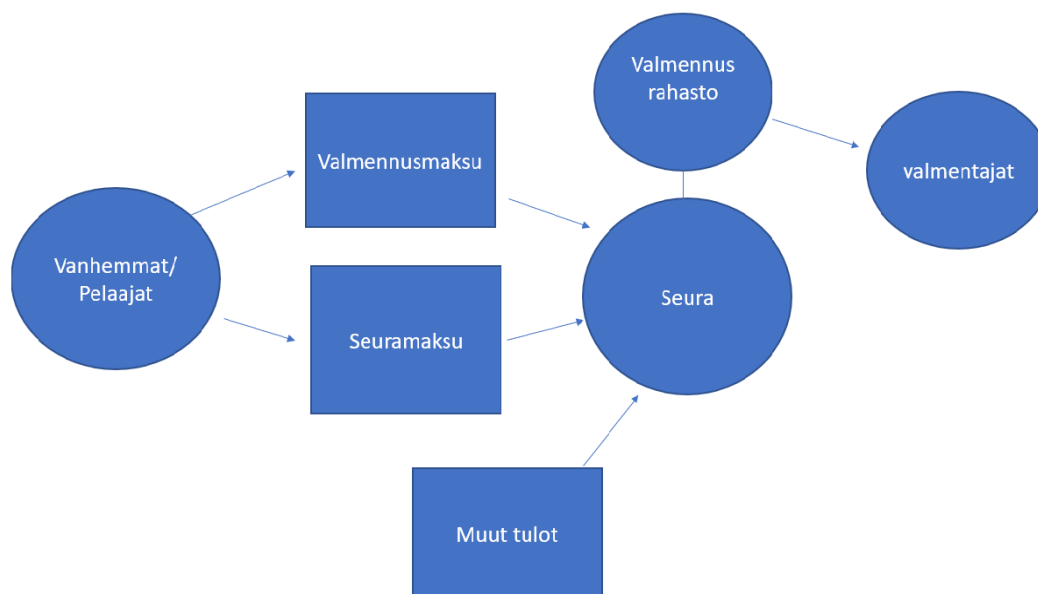
Seuran taloussuunnitelmat päätetään vuosittain syyskokouksessa. Jokainen joukkue hoitaa talouttaan itsenäisesti. Kaikkien joukkueiden rahat ovat kuitenkin yhdistyslain mukaisesti seuran rahoja. Maskun Palloseuran ainoa kokoaikainen työntekijänä toimiva toiminnanjohtaja hoitaa seurassa budjetoinnin ja suorittaa seuraan tehtävät hankinnat ja laskuttaa myös joukkueita hallin käytöistä ja muista joukkueiden velvollisuuksista seuralle. Seuran kirjanpidon hoitaa erillinen tilitoimisto, joka on Turussa toimiva tilitoimisto Aarnio Oy. Tilitoimisto Aarnio hoitaa Maskun Palloseuran taloushallintoa sähköisesti.

2.2.1 Tulot ja rahoitus

Seuran tulot koostuvat suurimmalta osin seurassa pelaavilta pelaajilta, jolloin juniorikäisiltä pelaajilta maksajana toimivat vanhemmat, joilta kerätään kausimaksua. Kausimaksu on mahdollista maksaa kerralla tai kuukausittain. Seuramaksu vaihtelee kuukausittain 9,50€/kk ja 16,50€/kk välillä ikäluokasta riippuen. Muina tulonlähteinä toimii valmennusmaksut, seuran järjestämät jalkapallokoulut, hallissa järjestetyn talvisarjojen tulot, vuosittainen kausijulkaisu ja yritysten kanssa tehdyistä yhteistyösopimuksista. (Maskun Palloseuran www-sivut 2018)

”Varainhankinnassa on tyypillisesti mukana tuottoina jäsenten maksamat jäsenmaksut ja kuluina niiden keräämiseen vaadittava summa. Mikäli yhdistyksellä on rahoitus- tai sijoitustoimintaa, siihen liittyvät tuotot ja kulut kirjataan budjettiin. Mikäli yhdistys anoo avustuksia esimerkiksi kunnalta toimintansa tueksi, kirjataan ne kohtaan yleishyödylliset avustukset. Jos yhdistys kerää rahaa esimerkiksi muutaman vuoden päästä

olevaan isompaan tapahtumaan, niin mahdollisen voiton voi kirjata varauksena. Tällöin itse tulos jää lähelle nolaa.” (Jabc:n www-sivut 2018)



Kuva 1. Tulojen rakenne seurassa

2.2.2 Menot

Menot seurassa koostuvat seuran tavanomaisista kuluista. Seura maksaa halliyhtiölle hallimaksut, jotka seura kerää vuoroja käyttäneistä joukkueista. Valmennusmaksut seura pyrkii kohdistamaan kokonaan valmentajiin. Seura maksaa koulutukset valmentajille ja valmentajat saavat korvauksen myös harjoitus- ja pelimatkoista koituvista kuluista. Seuran kuukausittaisiin maksuihin kuuluvat myös kirjanpito ja tilintarkastusta koskevat maksut, sekä tällä hetkellä seurassa toimivan toiminnanjohtajan, valmennuspäällikön, kenttämestarin ja osa-aikaisen toimistosihteerin palkka.

2.2.3 Budjetointi seurassa

Budjetoinnista Maskun Palloseurassa vastaa toiminnanjohtaja. Budjetoinnissa on käytetty edellisiä jo valmistuneita tilinpäätöksiä, kun budjetointi on suoritettu vuotta edeltävänä marras-joulukuussa. Kun suunniteltiin vuoden 2018 budjetointia, on siis

jouduttu katsomaan vuoden 2016 tilinpäätöstä, sillä vuoden 2017 tilinpäätöstä ei ole vielä tehty siinä vaiheessa.

Seuratoiminnassa vuosittaiset kustannukset ja tulot eivät aiheuta suurta vaihtelua vuodesta toiseen, Sillä seuratoiminnassa tapahtuvat samat maksut, joka vuosi, jonka mukaan joudutaan keräämään rahaa pelaajilta toiminnan ylläpitämiseksi. Mahdolliset pienet investoinnit saattavat vaikuttaa seuran menoihin esimerkiksi uuden toimistotilan hankinta tai kenttien kunnostukseen.

Maskun kunta on myös iso tukija, joka tukee seuroja Maskussa ja sen sisällä olevia joukkueita. Maskun kunnan iso investointi Maskun Palloseuralle oli sen tukeminen Taponkedon keinonurmen rakennuksessa, osan rahoituksesta keräsi Maskun Palloseura yhteistyöyrityksiltä ja seuran jäseniltä.

Osa seuran budjetoinnin luvuista saadaan suoraan tilinpäätöksestä ja osittain voidaan arvioida, että tuleeko luku kasvamaan vai pienenemään seuraavan vuoden budjettiin. Pääsääntöisesti muutkin budjetoinnissa olevat luvut on arvioitu ilman sen suurempaa laskelmaa ja kun kyseessä on voittoa tavoittelematon järjestö, pyrkii seura toiminnallaan kattamaan vain toimintaansa käyttämänsä kulunsa, joten tuloina olevia kausimaksuja ei nostella seurassa ilman kasvavia kustannuksia.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT, TARKOITUS JA TAVOITTEET

3.1 Menetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat joko määrällisiä tai laadullisia. Tämä opinnäytetyö käyttää menetelmänään kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. ”Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti.” (Jyväskylän yliopiston www-sivut 2018)

Tarkoituksena on, että saataisiin kirjoittamatonta faktatietoa ja tarkoituksena olisi ymmärtää, millaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsitykset seuran ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavat. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja ja tapoina toimii teemahaastattelu. ”Teemahaastattelu on puolistrukturoituna vapaampi tapa kerätä aineistoa ja toimii toiminnallisessa opinnäytetyössä, muun muassa silloin, kun tavoitteena on kerätä tietoa jostakin tietystä temasta tai tehdä konsultaatiota asiantuntijoille.” (Vilka & Airaksinen 2003, 9).

Haastattelun kohteena on Maskun Palloseura ry:n toiminnanjohtaja. Haastattelu tapahtuu joko puhelinhaastatteluna tai kasvotusten riippuen toiminnanjohtajan tavoittamismahdollisuuksista. Tutkimukseen tarvittava tieto on enemmänkin suuntaa antavaa, joten haastattelua ei kirjoiteta puhtaaksi. Olennaisinta tietoa on seuran mieltymykset ja tarve tulevaisuuden budjetoinnissa.

Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden, jossa käydään läpi asioita yhdistyksen toiminnasta sen keskeisiin talouden säädöksiin ja huomioon otaviin sääntöihin, jotka vaikuttavat seuran budjetointiin. Teoriatiedon ja seuran välillä koitetaan löytää eroavaisuuksia, joita korjaamalla voidaan vaikuttaa seuran toteutuvaan budjettiin saamalla entistä tarkempi ja luotettavampi laskelma.

3.2 Tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kuva siitä, miten budjetointi urheiluseurassa on kannattava toteuttaa. Tämän hetken budjetointi seurassa hoidetaan niin kuin tavallisessa pienessä yrityksessä tai yhdistyksessä. Kooltaan Maskun Palloseuran kokoisia junioritoimintaan painottavia seuroja on Suomessa paljon ja edellä ovat yleensä kilpaseurat eli Turun seudulla toimivat TPS ja Inter, joten talous toimii useammassa Suomen seuroissa samassa mittakaavassa. Keski-suuren urheiluseuran budjetointi alkaa olla kohtalaisen suurta ja kun seuran toimijat ovat pääosin muita vanhempia, on menojen käyttö syytä olla seurassa tarkkaan kohdistettu.

Budjetoinnin oppaan tarkoituksena on opastaa seuraa ja seuran budjetin tekijöitä entistä tarkempaan budjetointiin ottamalla huomioon yhdistyksen ja tässä tapauksessa urheiluseurojen keskeiset muuttujat taloudessa. Maskun Palloseuralla on opinnäytetyön valmistumisen jälkeen mahdollisuus käyttää opinnäytetyön tuotosta omaan käyttöönsä ja tarkoituksena olla tukena budjetin tekijöille tai antaa muita kehittämisideoita yhdistyksen budjetointia varten.

3.3 Tavoitteet

Tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle näkemys siitä, kuinka budjetointia toteutetaan yhdistyksessä. Yhdistyksien jokavuotinen kysymys on, että riittävätkö rahat, mutta toisaalta rahaa on hyvä kerätä niin paljon, että saadaan toiminta katettua. Tavoitteena olisi luoda Maskun Palloseuran tämän hetken budjetoinnin Exceliin tarvittavat muutokset, joilla saadaan kehitettyä budjetointia tarkemmaksi ja luoda arviointien sijaan laskelmia, joilla pystytään perustelemaan budjetissa olevia lukuja.

Merkittävät perinteiset toimintatavat muuttuvat hitaasti ja on oletettavaa, että suurimassa osassa yhdistyksiä budjetointi tulee säilyttämään asemansa jossain muodossa yhtenä vääjäämättömänä vuosirutiinina ja hallitusten työkaluna. (Åkerberg 2007, 19).

Tavoitteena on, että seura löytäisi opinnäytetyön avulla keskeisiä budjetointinsa kehityskohteita ja ohje pyrkii kertomaan, mitä olennaisia asioita yhdistyksen

budjetoinnissa on kannattavaa ottaa huomioon. Tavoitteenani on myös esitellä työnsäni läpi erilaiset budjetointitavat, joita käytetään tämän kokoisessa kohteessa ja mitkä ovat niiden hyödyt ja haitat. Yhdistysten toimijat saattavat myös vaihdella vuosien aikana, joten oleellinen budjetoinnin opas saattaa auttaa myös tulevaa budjetoinnin tekijää Maskun Palloseurassa.

4 YHDISTYSTOIMINTA

4.1 Aatteellinen yhdistys

”Aatteellisten yhteisöjen tarkoituksena on toteuttaa niiden säännöissä mainittua aatteellista tehtävää tai toimintaa. Niiden tavoitteena ei ole voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankkiminen jäsenilleen tai perustajilleen. Aatteelliset yhteisöt ovat oikeudelliselta muodoltaan yleensä yhdistyksiä tai säätiöitä.” (Tomperi 2017, 134).

Yhdistys muodostuu, kun sillä on vähintään kolme jäsentä, sillä on jokin aatteellinen tarkoitus ja sen toiminta on tarkoitettu pysyväksi. Yhdistyksen jäsenet voivat olla luonnollisia henkilöitä, jotka koostuvat ihmisistä tai oikeushenkilöistä, joita ovat muut yhdistykset, osakeyhtiöt tai kunnat. (Loimu 2007, 21)

”Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen” (Yhdistyslaki 1989/503 1 luku 1 §)

Maskun Palloseuran yhdistyksen toiminnan tarkoituksena on tarjota jalkapallon harrastusta Maskun kunnan asukkaille ja myös sen lähikunnille. Harrastaminen urheiluseurassa tarjoaa yhdessäolo mahdollisuutta ilman varsinaista aatteellisuutta, vaikka ne ohjaavat jäseniään hyödylliseen harrastukseen ja sikäli edistävät epäsuorasti aatesuuntaa. (Loimu 2007, 21)

Yhdistykset ovat toiminnaltaan pysyviä ja Maskun Palloseuran tavoite tarjota jalkapallon harrastusta on jatkuvaa, joten se pyrkii tarjoamaan harrastusta myös tulevaisuutta eikä sen toiminnalla näy loppua. Yhdistys voi myös olla missiollinen, jolloin tavoitteen saavutettuaan se voidaan lakkauttaa. (Loimu 2007, 22)

4.2 Yhdistyksen perustaminen

”Yhdistyksen perustamisesta on tehtävä perustamiskirja, johon on liitettävä yhdistykselle laaditut säännöt. Perustamiskirja on päivättävä ja vähintään kolmen yhdistyksen

jäseneksi liittyvän allekirjoitettava. Perustajana olevan luonnollisen henkilön tulee olla 15 vuotta täyttänyt.” (Yhdistyslaki 1989/503 2 luku 7 §)

”Rekisteriin merkitsemätön yhdistys voidaan perustaa miten tahansa, jopa ”hiljaisella sopimuksella” ilman muodollisuuksia. Perustaminen on jopa niin vapaamuotoinen toimenpide, ettei aina ole selvää onko jokin yhteenliittymä yhdistys vai eikö ole.” (Loimu 2007, 31)

Maskun Palloseuran perustava kokous pidettiin joulukuun 1 päivänä vuonna 1988. Paikalla oli 27 henkilöä, joiden yksimielisellä päätöksellä päätettiin perustaa ja rekisteröidä Maskun Palloseura ry. Kokouksessa valittiin toiminnalleen puheenjohtaja ja hallitukseen 8 henkilöä ja varalle 2 henkilöä. (Maskun Palloseuran www-sivut 2018)

4.3 Yhdistyksen jäsen

Yhdistyksen jäsen voi olla luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Luonnollinen henkilö tarkoittaa ihmistä ja oikeushenkilö voi olla rekisteriin merkitty yhdistys, yritys, säätiö tai kunta. Yhdistyksen jäsenenä voi olla myös molempia, jolloin se on niin sanotusti sekamuotoinen. (Loimu 2007, 41)

Jäseneksi Maskun Palloseuraan lasketaan kaikki sen pelaajat ja jäseneksi pääsee myös maksamalla sen jäsenmaksun. Pelaajat joutuvat maksamaan jäsenyydestään seuramaksua vuosittain. Yhdistystoiminta on vapaaehtoista, jolloin jokaisella henkilöllä on mahdollisuus halutessaan liittyä yhdistykseen, mutta ei ole pakko kuulua mihinkään yhdistykseen poissulkien poikkeushenkilöt.

Yhdistyksen jäsenellä on oikeus käyttää yhdistyksen päätäntävaltaa. Jäsenet käyttävät päätäntävaltaansa yhdistyksen kokouksessa ja äänioikeus on 15 vuotta täyttäneillä jäsenillä elleivät yhdistyksen säännöt muuta määrää. Päätöksiä voidaan myös tehdä erillisessä äänestystilaisuudessa tai postitse, mikäli säännöissä niin määrätään. Yhdistys voi myös sääntöjen määräyksellä siirtää päätäntävalta valtuutetuille tai yhdistyksen jäsenyhdistysten jäsenille liittoäänestyksessä. (Loimu 2007, 46)

Mikäli annetaan päätösvalta valtuutetuille, säännöissä on mainittava valtuutettujen lukumäärä tai sen määräytymistapa sekä toimikausi, valitsemistapa ja tehtävät. (Yhdistyslaki 1989/503 4 luku 18 §)

4.4 Hallitus

Yhdistyksellä täytyy olla hallitus, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Hallituksen täytyy hoitaa yhdistyksen asioita huolellisesti yhdistyksen päätösten mukaan, sekä ottaa huomioon laki ja yhdistyksen säännöt. Hallitus vastaa yhdistyksen kirjanpidosta ja sen tehtävänä on pitää huolta, että se on lainmukainen ja varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty. (Yhdistyslaki 1989/503 6 luku 35 §)

Hallitus toimii yhdistyksen edustajana, jolloin hallituksella on oltava puheenjohtaja. Puheenjohtaja ei saa olla vajaavaltainen ja hallituksen muiden jäsenten täytyy olla täytänyt 15 vuotta. Hallituksen puheenjohtajalla on oltava asuinpaikka Suomessa, ellei erillistä lupaa ole haettu patentti- ja rekisterihallitukselta. (Yhdistyslaki 1989/503 6 luku 35 §)

4.5 Päätöksenteko yhdistyksissä

Yhdistyksissä päätösvalta kuuluu sen jäsenille. Jäsenet päättävät ja hallitus toteuttaa jäsenien tekemät päätökset. Hallitus saattaa toteuttaa päätöksiä, jotka eivät tarvitse jäsenien hyväksyntää, mutta vastaavat näistä jäsenille. Säännöissä voidaan toisaalta sopia, että päätösvaltaa saavat käyttää vain yhdistyksen valtuutetut tai yhdistyksessä sekä siihen suoraan tai välillisesti kuuluvissa yhdistyksissä jäseninä olevat yksityiset henkilöt. (Loimu 2007, 59)

4.5.1 Yhdistyksen kokous

Kokous on yhdistyksen tärkein päättävä elin, jossa jäsenet käyttävät päätäntävaltaansa. Yhdistyksen kokous on pidettävä säännöissä määrättyinä aikoina. Jokaisella yhdistyksen jäsenellä on oikeus vaatia kokouksen pitämistä. Yhdistyksissä täytyy pitää ylimääräinen kokous, jos yhdistyksen kokous tai hallitus näin päättää ja katsoo kokoukselle olevan tarvetta. Myös murto-osa äänioikeutetuista voi pyytää ylimääräisen kokouksen järjestämistä. Ylimääräisen kokouksen järjestäminen vaatii kirjallisen esityksen yhdistyksen hallitukselle.

Yhdistyksen kokous pidetään useimmiten syksyllä, sillä silloin voidaan suunnitella jo seuraavaa vuotta ja valita hallitus sekä muihin tehtäviin ihmiset. Mikäli tarvetta on toiselle kokoukselle, sijoitetaan se kevääseen, jolloin käsitellään useimmiten mennyttä vuotta. Kokouksen puheenjohtaja vastaa, että kokouksessa tehdyistä päätöksistä laaditaan pöytäkirja. Pöytäkirjan pitää allekirjoittaa kokouksen puheenjohtaja sekä pöytäkirjantarkastajien tarkastaa pöytäkirja ja yhdistyksen täytyy hyväksyä se. (Yhdistyslaki 1989/503 5 luku 20 §)

4.5.2 Jäsenen äänioikeus

Jokaisella 15 vuotta täyttäneellä jäsenellä on äänioikeus, jollei yhdistyksen säännöissä ole toisin määrätty ja jokaisella äänioikeutetulla on yksi ääni. ”Yksityinen henkilö ei voi käyttää äänioikeuttaan asiamiehen välityksellä, ellei säännöissä ole niin määrätty. Säännöissä voidaan määrätä, että määrätyn ajan jäsenmaksunsa maksamisen laiminlyönyt ei saa käyttää äänioikeuttaan. Säännöissä voidaan määrätä, että voidakseen käyttää kokouksessa äänioikeutta jäsenen on ilmoitettava osallistumisestaan kokouksen etukäteen yhdistykselle viimeistään kokouskutsussa mainittuun päivään mennessä.” (Yhdistyslaki 1989/503 5 luku 25 §)

4.5.3 Päätöksentekojärjestys

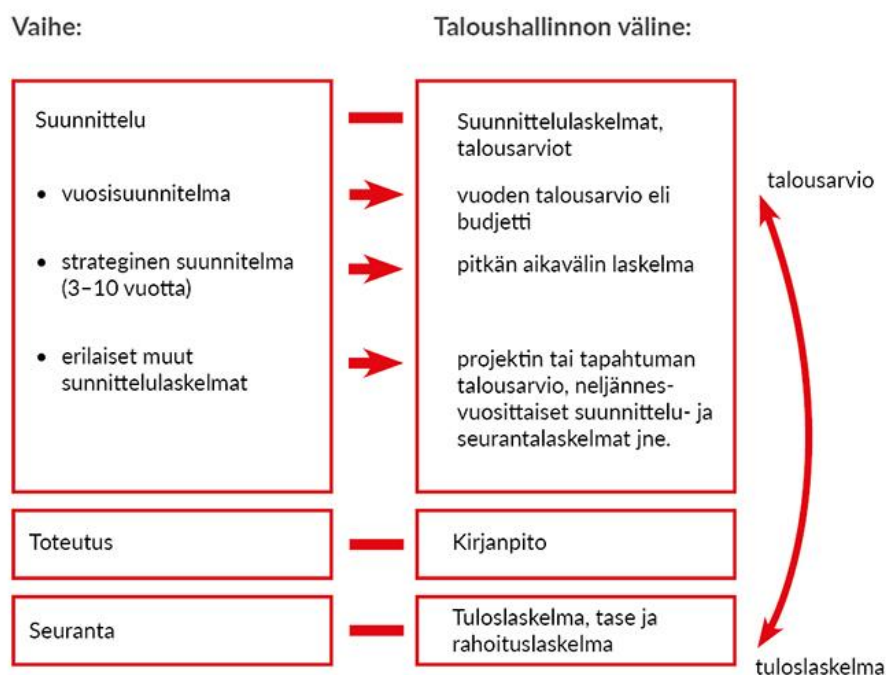
Yhdistyksen päätökseksi tulee se mielipide, jota on kannattanut yli puolet äänestyksessä annetuista äänistä. Jos äännet menevät tasan valitaan puheenjohtajan kannattama

ehdotus. Sääntöjen muuttamista, yhdistyksen purkamista tai yhdistyksen omaisuuden pääosan luovuttamista koskevassa asiassa valitaan vain se mielipide, jota on kannattanut vähintään kolme neljäsosaa äänestyksessä annetuista äänistä. (Yhdistyslaki 1989/503 5 luku 27 §)

5 YHDISTYKSEN TALOUS

5.1 Talouden suunnittelu

Yhdistyksen taloutta pitää suunnitella ja seurata sen eri toiminnan vaiheissa. Talousasiat pitää kulkea yhdistyksen mukana sen suunnittelussa, päätöksenteossa, päätösten toteutuksessa eli koko toiminnassa ja seurannassa.



Kuva 2. Talouden suunnittelu ja toteutus (KSL opintokeskuksen www-sivut 2018)

5.2 Kirjanpito

Yhdistys on aina kirjanpitovelvollinen ja sillä on normaali 12 kuukautinen tilikausi. Tilikauden pituus voi olla korkeintaan 18 kuukautta, mutta niin pitkä tilikausi voidaan pitää vain, kun aloitetaan tai lopetetaan yhdistyksen toimintaa. Kirjaukset pitää tehdä aikajärjestyksessä ja niiden täytyy perustua tositteisiin. (KSL opintokeskuksen www-sivut 2018)

Kirjanpitoon merkitään yhdistyksen menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät. Kirjanpitoa varten täytyy olla eri tilit ja selkeä tililuettelo, joka

selittää tilien sisällön. Kirjaukset yhdistyksen tilikirjoihin täytyy tehdä selvästi ja niitä ei voi poistaa tai tehdä epäselviksi. (KSL opintokeskuksen www-sivut 2018)

5.2.1 Kahdenkertainen kirjanpito

Yhdistyksen kirjanpidon on oltava kahdenkertainen. Kahdenkertainen kirjanpito tarkoittaa, että tositteiden rahamäärä kirjataan kahdelle tilille. Toinen kirjaus tehdään tilin debet-puolelle ja toinen kirjataan toisen tilin kredit-puolelle. Debet-puolelle kirjataan menot esimerkiksi yhdistyksen ostot ja kredit-puolelle tulot esimerkiksi seuramaksut, valmennusmaksut ja talvisarjan tulot. Kassa- ja pankkitilillä rahanlisäys kirjataan debet-puolelle ja vähennykset kredit-puolelle. (KSL opintokeskuksen www-sivut 2018)

5.2.2 Tilinpäätös

Yhdistyksen täytyy tehdä jokaiselta tilikaudelta tilinpäätös. Tilinpäätös täytyy tehdä 4 kuukauden sisällä tilikauden päättymisestä. Yhdistyksen hallitus on vastuussa tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen oikeellisuudesta. Yhdistyksen tilikaudesta pitää tehdä toiminnantarkastus ja toiminnantarkastuskertomus täytyy liittää tilinpäätökseen. (KSL opintokeskuksen www-sivut 2018)

5.2.3 Toimintakertomus

Toimintakertomus on tilinpäätökseen liittyvä erillinen osa. Kirjanpitolain mukaan pienten yhdistysten ei tarvitse liittää tilinpäätökseen toimintakertomusta. Jos toimintakertomus laaditaan, niin on huolehdittava, että se täyttää kirjanpitolainsäädännön ja muiden lakien asettaman tarkat vaatimukset.

”Toimintakertomuksessa on arvioitava kirjanpitovelvollisen toiminnan laajuuteen ja rakenteeseen nähden tasapuolisesti ja kattavasti merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä sekä muita kirjanpitovelvollisen liiketoiminnan kehittymiseen vaikuttavia seikkoja samoin kuin sen taloudellista asemaa ja tulosta.” (Taloushallintoliiton www-sivut 2019)

5.2.4 Kirjanpitoaineiston säilytys

Tilikauden päättymisen jälkeen täytyy säilyttää kirjanpitoaineistoa 10 vuotta. Säilytettäviä asiakirjoja ovat tasekirja, tase-erittelyt ja muut kirjanpitoasiakirjat, sekä tililuetelo. Kuitit ja tositteet täytyy säilyttää 6 vuotta sen vuoden lopusta, jonka aikana tilikausi on päättynyt. (Kirjanpitolaki 1997/1336 2 luku 10 §)

Tilinpäätöksen perustana olevista kirjanpidoista, tositteiden ja muiden kirjanpitoaineiston lajeista täytyy olla luettelo, josta ilmenee niiden keskinäiset yhteydet ja säilytystavat. Kirjanpidon, tositteen tai muiden kirjanpitoaineistojen sisältöä ei saa muuttaa tai poistaa tilinpäätöksen laatimisen jälkeen. Mikäli yhdistyksen toiminta loppuu tai kirjanpitovelvollisuus päättyy, täytyy yhdistyksen ilmoittaa rekisteriviranomaiselle, että kenelle annetaan tehtäväksi kirjanpitoaineiston säilytys. (Kirjanpitolaki 1997/1336 2 luku 10 §)

5.3 Varainhankinta

Varat, jotka yhdistys saa omasta varainhankinnasta (esim. jäsenmaksut ja myyjäistulot) ovat niin sanottua vapaata rahaa, jolloin yhdistys voi itse päättää miten käyttävät hankitut rahat. Samoin mahdolliset yleisavustukset annetaan yhdistyksen toiminnan tukemiseen, jolloin varat voivat käyttää yleiskuluihin. Rahoitukset tulee käyttää seuran toimintaan ja kuluihin, jotka on määritetty seuran hyväksymässä talousarvioinnissa, jolloin varat käytetään seuran toiminta-ajatuksen mukaisesti. (KSL opintokeskuksen www-sivut 2018)

5.3.1 Erityisavustukset

Erityisavustukset voivat olla rahoitusta tiettyyn projektiin tai tietyn toiminnan osa-alueeseen. Erityisavustuksen antaja myöntää käyttökohteen, joka tulee ilmi sen

avustuspäätöksessä tai sen hakemuksessa. Avustuksena saatua rahaa ei saa käyttää siis vapaasti seuran toimintaan. Jos avustusta on käytetty väärin, voi yhdistys joutua maksamaan sen takaisin. (KSL opintokeskuksen www-sivut 2018)

Avustuksilla on yleensä tietty määräaika. Mahdollisen toteutumatta jääneen projektin takia joudutaan palauttamaan saatu avustus, ellei haeta lisääikaa projektille. Avustusten väärinkäytössä näissä tapauksissa vastaa viime kädessä yhdistyksen hallitus. (KSL opintokeskuksen www-sivut 2018)

5.3.2 Lahjoitukset

Yhdistys voi saada erilaisia lahjoituksia yrityksiltä tai yksityishenkilöiltä. Yhdistys voi saada lahjoituksen myös testamentin kautta. Jos yhdistykselle testamentataan tai muuten vain lahjoitetaan rahaa, kirjataan se yhdistyksen kirjanpitoon tulona. Jos lahjoitettu omaisuus on tavaraa, niin pitää miettiä miten se merkitään kirjanpitoon. Yleensä käytetään tavaran arvoa, joka sillä on lahjoitushetkellä.

Mahdollisesti tavaran arvon laskiessa siitä otetaan vuosittaiset poistot kirjanpidossa. Pieniä lahjoituksia ei tarvitse kirjanpitoon merkitä esimerkiksi yhdistyksen myyjäisiä varten, jolloin merkintä kirjanpitoon tehdään myyjäisten jälkeen. (KSL opintokeskuksen www-sivut 2018)

5.3.3 Talkootyö

Yhdistys voi myös ottaa vastaan vapaaehtoista palkatonta työaikaa eli talkootyötä. Urheiluseurat pääasiassa toimivat vapaaehtoistyöllä ja mahdolliset suuremmat projektit saatetaan työstää kokonaan talkootyöllä. Talkootyötä ei lasketa Suomessa lahjoitukseksi eli sitä ei tarvitse merkitä yhdistyksen kirjanpitoon tuotoksi. Jos kyseessä on suurta ammattitaitoa vaativa arvokas työ, joka tehdään talkootyöllä, joudutaan se merkitsemään kirjanpitoon lahjoituksena. (KSL opintokeskuksen www-sivut 2018)

6 BUDJETOINTI

6.1 Budjetin suunnittelu

Budjetti on yritysjohton apuväline suunnittelussa ja toiminnan tarkkailussa. Budjetointi on laaja kokonaisuus ja yrityksen tai yhdistyksen suuruus määrittää myös budjetoinnin laajuuden tarpeen yritykselle ja yhdistykselle. Budjetoinnin aikataulut on hyvä päättää jo hyvissä ajoin. Budjetointi on kannattava aloittaa jo syksyllä, sillä lähtökohtana on, että budjetin tulee olla valmis ja hyväksytty ennen seuraavan tilikauden alkua. Budjetoinnin eri tapoja ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. (Syvänperä & Lindfors 2014, 14).

Yhdistyksen talouden suunnittelu on osa yhdistyksen toiminnan kokonaissuunnittelua. Siitä johtuen urheiluseuran tulisi pohtia myös taloutta niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Talouden suunnittelun keskeisiä tekijöitä ovat numerot, ja tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman hyvän taloudellisen tuloksen kautta numerot rahaksi. Budjetointi ei ole lakisääteinen velvoite kuten kirjanpito ja tilinpäätös. Suunnitelmallisesti hoidettu budjetti tulee joka tapauksessa liittää osaksi yhdistyksen taloudenhoitoa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10)

Budjetointi alkaa siitä, mihin strategian suunnittelu päättyy. Heikosti toteutetun strategian pohjalta on entistä vaikeampi määrittää tulevan kauden budjetti. Strategia on suunnitteluprosessi, jossa määritellään keskipitkän tai pitkän tähtäimen tavoitteet ja kerrotaan, miten organisaatio saavuttaa ne. Sen pitäisi olla innostava, haastaa ennakkoluulottomaan ajatteluun ja tunnistaa sekä olemassa oleva kilpailu että mahdolliset uudet kilpailijat. Sen tulisi kuvata, miten muuttuvaan toimintaympäristöön voidaan sopeutua ja mahdollisesti vaikuttaa myönteisellä tavalla. (Åkerberg 2017, 49)

Urheiluseurat eivät tavoittele taloudellista voittoa, vaan niitten tarkoituksena on käyttää kerätyt varat jäseniensä toimintaan. Urheiluseuroille tällä periaatteella jäisi vain mahdollisuus tehdä nollatulot tai tappiota, mutta tulevaisuuden toiminnan takia kummankaan tavoittelu ei ole kannattavaa.

Seurojen olisi kannattavaa kerätä puolen kauden kulujen arvoisen rahamäärän keräämistä. Toiminnasta vuoden aikana kertynyttä voittoa ei siis jaeta jäsenille, vaan käytetään seurojen yleishyödyllisten palvelujen tuottamiseen. Vararahaston kerääminen on taloudellisesti kannattavaa, kun puhutaan urheiluseurasta, jonka tavoite on jatkaa toimintaansa myös tulevina kausina.

6.2 Kannattavuus

Jokaisen yrityksen on oltava kannattava, jos se haluaa pitää toimintansa jatkuvana. Tämä koskee myös aatteellisia järjestöjä, kuten urheiluseuroja. Jotkut yritykset saavat toimintansa kannattavaksi omin avuin, toiset tarvitsevat tukea ulkopuolelta. Tukea myönnetään esimerkiksi silloin, kun toiminta on niin tärkeää, että sen on kannattamattomanakin jatkuttava. Valtio ja kunnat tukevat esimerkiksi seurojen ja säätiöiden tekemää nuorisotyötä, koska se tuottaa mahdollisuuden lapsille ja nuorille harrastaa urheilua. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 21).

Yksityishenkilöt pysyvät omillaan, jos tulot riittävät kattamaan menot joka kuukausi. Yritysten on laskettava eri tavalla. Ne laskevat tuottoja ja kuluja. Jos tietyn kauden tuotot ovat kuluja suuremmat, yrityksen tulos on positiivinen eli voitollinen. Jos yrityksen omistajat pitävät kauden tulosta tyydyttävänä, yritys kannattaa. Omistajat kokevat, että yrityksen toimintaa kannattaa jatkaa ja yritys pystyy tuottamaan myös jatkossa. Jos kulut ovat tuottoja suuremmat, yritys tuottaa tappiota. Sitä voi siten pitää lyhyellä aikavälillä kannattamattomana. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 21).

Tappion tehnyt yritys tai yhdistys voi olla myös investoinut tulevaisuuden kohteisiin, jolloin sen tekemä yhden kauden tappio voi olla tulevaisuuden osalta kannattavaa tai yritys on juuri perustanut toimintansa, jolloin sillä ei vielä ole sen potentiaalista asiakuntaa. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 21).

6.3 Edellisen vuoden lukuihin perustuva budjetointi

Budjetin perusta on yritykselle tehty toimintasuunnitelma ja siihen liittyvät tavoitteet. Käytännön budjetointityö aloitetaan kuitenkin usein aikaisemmin toteutuneiden lukujen merkitsemisestä budjettikaavioihin. Usein toiminnassa tarkastellaan vanhoja tilinpäätöksiä, mutta kun suunnitellaan seuraavan vuoden budjetointia niin yleensä joudutaan hakemaan tieto edeltävän vuoden tilinpäätöksestä eli kun suunnitellaan vuoden 2019 budjettia syksyllä, on mahdollisuus ollut tarkastella vain vuoden 2017 tilinpäätöstä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 16).

Yritykset voivat tehdä budjetin kustannuspaikoittain ja näille tehdään oma budjetti taulukko samalla periaatteella, kuin koko yrityksen tulosbudjetti laaditaan. Osa kuluista voidaan kohdistaa mahdollisimman hyvin aiheuttamisperustetta noudattaen suoraan tulosyksiköille. Osa yleisistä kuluista jaetaan sovittujen laskusääntöjen mukaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 17).

6.4 Kiinteä budjetti

Kiinteä budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua ja se käsittää koko tilikauden. Toteutuneita lukuja tarkastellaan budjetoituja lukuja vasten ja budjetoidut luvut useimmiten kootaan vanhoista budjetoinneista tai tilinpäätöksistä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.) Kiinteän budjetoinnin haitat on sen mahdollisesti tuovat yllätykselliset menot, jolloin tapahtuma voidaan muokata budjettiin, mutta tällöin kerätyt varat saattavat jäädä pienemmäksi kuin toteutuneet menot. Kiinteä budjetti on käytännöllinen pienille yrityksille tai yhdistyksille.

6.5 Tarkistettava budjetti

Tarkistettava budjetointi suoritetaan ennen tilikauden alkua ja siinä käsitellään koko tilikausi. Tarkistettavaan budjetointiin tehdään korjauksia myös kesken tilikauden yleensä tietyn ajan jälkeen. Tarkistukset saatetaan tehdä joko neljännesvuosittain tai

joka toinen kuukausi. Budjetti mallin etu on siinä, että siinä otetaan huomioon ulkoiset muutokset, jotka vaikuttavat budjetointiin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15).

6.6 Ennustaminen osana rullaavaa budjetointia

Rullaava budjetti luodaan ennen tilikauden alkua, mutta sitä muokataan tilikauden aikana jatkuvasti esimerkiksi kuukausittain tai kuukausineljänneksien jälkeen. Rullaava budjetti sopii yrityksille, jotka toimivat voimakkaasti muuttuvilla markkinoilla. Budjetointi on tietynlaista ennustamista, jolloin päätellään lukuja ja esimerkiksi tulevat menot on usein pelkästään ennustuksen varassa, vaikka jotain lukuja pystytään päättämään menneisyydestä. (Åkerberg 2017, 97)

Ennustamisen osuudesta rullaavaa budjetointia kohtaan on syytä paneutua perusteellisesti ennen sen toteutusta. Ennustamisella halutaan korvata nykyajan budjetointi, jolloin ei tutkittaisi enää niin vahvasti menneitä lukuja vaan keskityttäisiin tulevaisuuden ennakoimiseen. (Åkerberg 2017, 97)

Rullaava budjetointi sopii parhaiten yrityksille, jotka toimivat muuttuvilla markkinoilla. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15)

6.7 Liukuva budjetti

Liukuva budjetti sopii parhaiten yrityksille, jossa halutaan tarkkailla toiminta-astetta eli tuotteiden valmistettavasta määrästä. Toiminta-aste saattaa vaihdella kuukausittain, joten liukuvalla budjetilla saadaan mukauduttua eri kuukauden tuotteiden valmistusmäärän mukaan sen budjetoinnissa. Kiinteät kulut voidaan ilmoittaa budjetissa vakiomääräisenä, koska niissä ei muutoksia tapahdu. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15)

Pienemmissä Pk-yrityksissä tehdään kiinteä budjetti, mutta toteutuneet luvut yleensä poikkeavat budjetoinnin luvussa, jolloin on hyvä budjetoida uudelleen varsinkin tilinpäätöstä varten ja näin pystytään ennakoimaan myös loppukauden tuloja ja kuluja. (Syvänperä & Lindfors 2014, 16)

7 URHEILUSEURAN TOIMINNAN SUUNNITTELU JA VAIKUTUKSET BUDJETOINTIIN

Yhdistyksen toiminnan suunnittelu on usein olematonta eikä yhdistyksissä malteta pohtia tarkasti toiminnan tämän hetkistä tai tulevaa tilannetta. Heikommallakin suunnittelulla voidaan yhdistyksissä ja urheiluseurassa päästä tuloksiin, mutta tulevan toiminnan ajattelulla voitaisiin helposti saada toimintaan laadukkuutta, jonka kautta tulevaisuuden suunnittelu saadaan yhdistettyä budjettiin. (Loimu 2007, 18)

Pohdittaessa urheiluseuran tulevaa toimintaa lähdetään pohtimalla urheiluseuran nykytilaa. Kun arvioidaan nykytilaa, huomioon täytyy tarkastella sitä sen jäsenien, tuotteen, kilpailijoiden ja yhteiskunnan näkökulmasta. Urheiluseurassa ja tässä tapauksessa sen jäseninä toimivat pelaajat, jotka ovat iältään 3 vuotiaista perhefutiksen harrastajista noin 50 vuotiaisiin ikämiehiin. Pelaajat maksavat jäsenmaksunsa ja seura tarjoaa toimintaa pelaajille.

Haastateltuani toiminnanjohtajaa keväällä 2019 hän totesi, että seuran vahva taloudellinen tilanne ei ole pakottanut seuraa tarkempaan budjetointiin, jolloin se ei joudu suunnittelemaan menoja ja tuloja liian tarkasti, koska sillä on varaa toimia pienistä muutoksista huolimatta. Budjetin toteutumista seurataan kuitenkin kuukausittain hallituksen kokouksissa pankkitilien saldoja seuraamalla.

7.1 Kilpailutekijät

Kilpailijoina toimivat muut saman tai erilajin urheiluseurat sen lähialueilla. Pääoletta-
mus on, että harrastusta halutaan tehdä omassa kotikunnassa. Kaikki urheiluseurat ha-
luavat mahdollisimman paljon harrastajia omaan toimintaansa, sillä tämä kasvattaa
seuraa suuremmaksi ja antaa urheiluseuralle paremman kuvan ja se pystyy tarjoamaan
enemmän sen harrastajilleen.

Voidaan myös todeta, että toisella urheiluseuralla, joka suorittaa samaa lajia, voi hy-
vinkin olla laadukkaampaa toimintaa tai kustannukset ovat alempana, jolloin todetaan

kannattavammaksi harrastaa toisessa urheiluseurassa. Urheiluseuran tuote on siis keskeinen kilpailuvaltti toiminnassa.

Maskun Palloseura on 30 vuoden toimintansa aikana muuttunut Maskun suurimmaksi seuraksi. Maskun Palloseuran edut kilpailijoihin verrattuna on harrastuskäytössä talvisin käytetty Taponkedon halli. Taponkedon hallin etu esimerkiksi Turun Javenture ja Poropuiston halliin on se, että se on lämmitetty ja se pidetään 16 asteessa jatkuvasti. Halli on päivisin Maskun koulujen käytettävissä ja Maskun Palloseuran omassa käytössä. Mikäli on vuoroja, jotka ei ole käytössä, niin ne kaupataan toisille lähiseuroille esimerkiksi Mynämäen Pallolle tai Raisio Futikselle.

Maskun Palloseura on jo luonut kansainvälisiä urheilijoita. Maskun Palloseuran tunnetuin jalkapalloilija on Kasper Hämäläinen, jonka nimellä pidetään myös jalkapallo koulua kesäisin. Muita tunnettuja jalkapalloilijoita ovat Riku ja Roope Riski. Myös jääkiekon puolelta löytyy Maskun Palloseuran kasvatti, sillä NHL:ssä pelaava Mikko Rantanen on pelannut myös lapsena jalkapalloa Maskun Palloseurassa.

7.2 Strateginen suunnittelu

Strateginen ajattelu koskee järjestön toiminta-ajatuksen määrittämisen ja järjestön idean hahmottamisen. Toiminta-ajatus määrittää järjestön ainutkertaisen tehtävän ja sen tulee vastata jäsenten tarpeita järjestönä. Maskun Palloseura määrittää toiminta-ajatuksensa siten, että se pyrkii tukemaan jäsentensä fyysistä ja psyykkistä kehittymistä tarjoamalla mahdollisuuksia harrastaa urheilua. (Loimu 2007, 18)

8 BUDJETOINNIN TYÖKALU MASKUN PALLOSEURALLE

8.1 Budjetointitaulukon rakentaminen

Maskun Palloseuran vuoden 2019 budjetti esiteltiin hallitukselle vuosittaisessa kokouksessa marraskuussa 2018. Sain toiminnanjohtajalta hänen budjetoinnissa käyttämän Excel budjettipohjan nollaversion elokuussa 2018. Budjettipohjassa toiminnanjohtaja tarkastelee lukuja edeltävän vuoden tilinpäätöksestä ja muuttaa lukuja suuremmaksi tai pienemmäksi hänen arvionsa mukaan. Luvuissa on pientä heittoa aina vuodesta toiseen, mutta suuresta heitosta ei ole kysymys ja muutos edeltävään vuoteen on todella vaikea ennustaa.

Lähdin rakentamaan (Taulukko 1.) budjetointitaulukon taustalle laskelmia, joita pystytään laskemaan, jotta saadaan aika tarkkoja lukuja muutamiin tulon lähteisiin. Laskennallisia kohteita olivat seuramaksut, kausimaksut ja talvisarjan tulot. Lopuksi tein vielä yhteenvetotaulukon, jolla saadaan nähtyä selkeämmin budjetoinnin kokonaisuus. Kaikki laskelmat on kaavoitettu; suoraan lasketut seuramaksut, kausimaksut ja talvisarjan tulot linkittyvät (Taulukko 1.) kaavioon, josta ne siirtyvät myös yhteenvetotaulukkoon.

Kuvan lisäksi budjettipohja sisältää poistot, henkilöstökulut, varainhankinnan, rahoitustuotot ja avustukset, jonka jälkeen selviää budjetoitu tilikauden tulos. Tämänhetkinen budjetointitapa Maskun Palloseuralla on toiminut, koska budjetointia ei pystytä toteuttamaan samalla tavalla kuin yritykset voivat sen toteuttaa, sillä tietynlaista myyntituotetta ei jalkapalloseuralla ole.

MASKUN PALLOSEURA		
BUDJETTI 2019		
	PÄÄSEURA 2017	BUDJETTI 2019
VAR SINAINEN TOIMINTA		
VAR SINAISEN TOIMINNAN TUOTOT		
3000	SEURAMAKSUT	
3001	KILPALUTULOT	
3003	VALMENNUSMAKSUT	
3010	JALKAPALLOKOULUT JA LOMAPALLOILUT	
3015	TALVISARJAN TULOT	
3020	KASVATTAJARAHA	
3050	HALLINHOITO	
VAR SINAISEN TOIMINNAN TUOTOT YHT.		0,00
		0,00
VAR SINAISEN TOIMINNAN KULUT		
YLEISTOIMINTA		
5510	VALMENNUSKULUT	
5511	TIETOLIIKENNEKULUT	
5512	PUHELINKULUT	
5525	JÄSENMAKSUT	
5530	KALUSTO <3V.	
5535	HALLIMAKSUT	
5540	MUUT HARJOITTELUKULUT	
5541	TURNAUSKULUT	
5543	JALKAPALLOKOULUJEN KULUT	
5544	TALVISARJAN KULUT	
5550	KIRJANPITO JA TILINTARKASTUS	
5560	EROTUOMARIKULUT	
5561	KOKOUSKULUT	
5565	OSALLISTUMISMAKSUT	
5570	SPL:N LISENSIT	
5575	VAKUUTUSMAKSUT	
5580	MATKAKORVAUKSET	
5585	KOULUTUS	
5589	VARUSTEET	
5590	MUUT YLEISKULUT	
5595	TYÖTERVEYS	
YLEISTOIMINTA YHT.		0,00
		0,00

Taulukko 1. budjetointitaulukko Maskun Palloseura

8.2 Seuramaksut

Varsinaisen toiminnan kuluissa menot ovat suurin piirtein yhtä suuria edellisiin vuosiin verrattuna. Toteutumaa voidaan myös katsoa tilinpäätöksen avulla, jolloin varsinaisen toiminnan kulut voidaan arvioida. Varsinaisen toiminnan kulut ovat kiinteitä, mutta niiden vuosittaisessa toteutuneessa määrässä saattaa olla vaihteluja.

Varsinaisen toiminnan tuotot ovat laskettavissa, kun tiedetään joukkueiden ja pelaajien määrät, joilla saadaan aika todennäköinen toteutuma tuloista. Laskentakohteita löysin

seuramaksut, valmennusmaksut ja talvisarjasta saadut tulot. Maskun Palloseura on määrittänyt seuramaksu hinnan kuukausittain pelaaja kohti ja pelaajan ikä vaikuttaa seuramaksun kuukausi hintaan. Seura- ja valmennusmaksuissa on oma laskutus järjestelmä, joka laskuttaa jäseniä joka kuukausi.

SEURAMAKSUT							
Poika ikäluokat	Pelaaja määrät	Seuramaksu kk		Seuramaksut yhteensä per			
		1	12				
A-Pojat	15		40 €	600 €			
B-Pojat	29	16,50 €	198,00 €	5 742 €			
C 04-Pojat	17	16,50 €	198,00 €	3 366 €			
C 05-Pojat	19	16,50 €	198,00 €	3 762 €			
D 06-Pojat	15	16,50 €	198,00 €	2 970 €			
D 07-Pojat	15	16,50 €	198,00 €	2 970 €			
P 08-Pojat	26	16,50 €	198,00 €	5 148 €			
P 09-Pojat	28	16,50 €	198,00 €	5 544 €			
P 10-Pojat	30	9,50 €	114,00 €	3 420 €			
P 11-Pojat	27	9,50 €	114,00 €	3 078 €			
P 12-Pojat	31	9,50 €	114,00 €	3 534 €			
Yhteensä	252	144,00 €	396,00 €	40 134,00 €			
Tyttö ikäluokat	Pelaaja määrät	Seuramaksu kk		Seuramaksut yhteensä per			
		1	12				
T04-06	18	16,50 €	198,00 €	3 564,00 €	Poika ikäluokat	40 134,00 €	
T07-08	22	16,50 €	198,00 €	4 356,00 €	Tyttö ikäluokat	17 898,00 €	
T09	17	16,50 €	198,00 €	3 366,00 €	Aikuiset	3 520,00 €	
T10	18	9,50 €	114,00 €	2 052,00 €	Erikoisryhmät	4 320,00 €	
T11	21	9,50 €	114,00 €	2 394,00 €	Yhteensä		
T12	19	9,50 €	114,00 €	2 166,00 €	kausimaksuja	65 872,00 €	
Yhteensä	115	78,00 €	936,00 €	17 898,00 €			
Aikuiset	pelaaja määrät	Seuramaksu kk		Seuramaksut yhteensä per			
			12				
Miehet Edustus	23		40,00 €	920,00 €			
Miehet 2	24		40,00 €	960,00 €			
Naiset	23		40,00 €	920,00 €			
Ikämiehet	18		40,00 €	720,00 €			
Yhteensä	88		160,00 €	3 520,00 €			
Erikoisryhmät	Aloittaneet P/T13						
Aloittava ikäluokka P/T 13	47		90,00 €	4 230,00 €			
Yhteensä	47		90,00 €	4 320,00 €			

Taulukko 2. Seuramaksut

Seuramaksun tuloissa muuttuva tekijä on pelaajamäärät, jonka jälkeen pystytään yksinkertaisilla kaavoilla laskemaan yhden ikäluokan vuoden toteutuneet seuramaksut. Laskettaessa seuramaksuja lasketaan ensin yksittäisen ikäluokan seuramaksujen kokonaismäärä. Kun on selvitetty jokaisen ikäluokkien seuramaksut, saadaan ne yhteenlaskettuna koko seuran seuramaksuista saadut rahasummat. Pelaajamäärät voivat muuttua kauden aikana. Alkukaudesta saadaan yleensä tarkempi luku pelaajamäärien suhteen, kun ollaan tietoisia jokaisen ikäluokan toiminnasta.

Kuvan pelaajamäärät eivät ole oikeita tämän hetkisen ikäluokkien pelaajamääriä vaan ovat satunnaisia lukuja, jotta saadaan hahmotettua seuramaksun osuus seuran tuloista. Jaoin pelaajat poikiin, tyttöihin, aikuispelaajiin ja erikoisryhmiin, jotka sisältävät aloittavan ikäluokan, joilta peritään seuramaksuna kiinteä summa.

Seuramaksut tulevat seuran omaan vapaaseen käyttöön, mutta käyttökohde täytyy olla seuran hyväksi. Seuramaksu pyritään pitämään aloittavilla ikäluokilla mahdollisimman pieninä, jotta harrastuksen aloittamisen kynnyks on mahdollisimman pieni. Pelaajan kasvaessa seuramaksun hinta kasvaa, mutta tämän tarkoituksena on myös sitouttaa pelaaja harrastukseen. Aikuispelaajien kustannukset pyritään pitämään alhaisina, jotta saadaan harrastajia. Suurempi seuramaksu saattaisi vaikuttaa negatiivisesti pelaajien halukkuuteen pelata Maskun Palloseurassa.

8.3 Valmennusmaksut

Valmennusmaksuilla kustannetaan valmennuksen ja sen kehittämiseen kohdistuvat kulut. Valmentajille ei makseta palkkaa, mutta heille korvataan harjoitus- ja pelimatkoihin syntyneitä kuluja. Valmennusraho on perustettu vuonna 2016 ja sitä kautta ei ole tarkoitus saada rahaa säästöön vaan pyritään vuosittain siihen, että valmennusraho menee nolille eli sen tuotot menevät valmentajien etuiksi. Valmennusmaksua eivät maksa aloittavat ja nuorimmat ikäluokat, eikä myöskään aikuispelaajat.

Seura voi itse kehittää koulutuksen seuran valmentajille, joka maksetaan valmennusrahosta tai valmentajat voivat osallistua palloliiton järjestämiin koulutuksiin. Ikäluokilla on vastuovalmentajat, joiden lisäksi toimii ikäluokissa muita valmentajia. Seurassa on myös valmennuspäällikkö, joka tekee valmentajasopimukset yhdessä toiminnanjohtajan kanssa.

Valmennusmaksut				
Poika ikäluokat	Pelaaja määrät	Valmennusmaksu kk		Valmennusmaksut yhteensä per
		1	12	
A-Pojat	15	20,00 €	240 €	3 600 €
B-Pojat	29	20,00 €	240 €	6 960 €
C 04-Pojat	17	15,00 €	180 €	3 060 €
C 05-Pojat	19	15,00 €	180 €	3 420 €
D 06-Pojat	14	15,00 €	180 €	2 520 €
D 07-Pojat	14	15,00 €	180 €	2 520 €
P 08-Pojat	26	10,00 €	120 €	3 120 €
P 09-Pojat	28	10,00 €	120 €	3 360 €
Yhteensä	162	120,00 €	282,00 €	28 560,00 €
Tyttö ikäluokat	Pelaaja määrät	Valmennusmaksu kk		Valmennusmaksut yhteensä per
		1	12	
T04-06	18	15,00 €	180,00 €	3 240,00 €
T07-08	22	15,00 €	180,00 €	3 960,00 €
T09	17	10,00 €	120,00 €	2 040,00 €
Yhteensä	57	40,00 €	480,00 €	9 240,00 €
Valmennusmaksua maksavat pelaajat				219
Valmennusmaksujen tulot				37 800,00 €

Taulukko 3. Valmennusmaksut

Kuvan pelaajamäärät eivät vastaa oikeita seuran pelaajamääriä. Valmennusmaksujen laskentaperiaate toimi samalla tavalla kuin seuramaksujen. Valmennusmaksujen hinta kuukausittain on 10-20 € per pelaaja riippuen pelaajan ikäluokasta. Taulukossa on laskettu pojat ja tytöt erikseen, sen jälkeen aloitettu laskemalla jokainen ikäluokka, jonka jälkeen on laskettu poikien ja tyttöjen summa, josta saadaan yhteensä koko seuran tulot valmennusmaksujen osalta. Kaavion muuttujana toimii pelaajamäärät eli pelaajamäärien muuttuessa valmennusmaksujen tulot joko nousevat tai laskevat.

8.4 Talvisarjan tulot

Maskun Palloseura järjestää Taponkedon hallissa talvisarjaa, jota pelataan lauantaisin ja sunnuntaisin talvikaudella. Lauantai-iltaisain pelaavat vanhemmat ikäluokat ja nuoremmat ikäluokat pelaavat sunnuntaisin aamupäivisin. Jokainen osallistuva joukkue maksaa osallistumismaksunsa. Talvisarjan menoina ovat oikeastaan vain hallimaksu sekä tuomari/pelinohjaajamaksut. Kaikki talvisarjaan ilmoittautuneet ovat selvillä jo aikaisin syyskuussa. Ensivuoden budjettiin joudutaan käytännössä turvautumaan valian edeltävän vuoden osallistujamäärään pohjautuen.

osallistumismaksu muut joukkueet	osallistumismaksu MaPS joukkueet	sarja	Max joukkueet	MaPS joukkueet	Muut Joukkueet	os. maksut muut	os. maksut maps	maksut yhteensä
275 €	240 €	P11 5v5	13	3	9	2 475 €	720 €	3 195 €
275 €	240 €	P10 5v5	13	3	10	2 750 €	720 €	3 470 €
360 €	320 €	P09 LIIGA 8v8	8	1	7	2 520 €	320 €	2 840 €
360 €	320 €	P09 DIVARI 8v8	8	1	7	2 520 €	320 €	2 840 €
360 €	320 €	P08 LIIGA 8v8	8	2	6	2 160 €	640 €	2 800 €
360 €	320 €	P08 DIVARI 8v8	8	1	7	2 520 €	320 €	2 840 €
360 €	320 €	P07 8v8	8	1	7	2 520 €	320 €	2 840 €
360 €	320 €	P06 8v8	8	1	7	2 520 €	320 €	2 840 €
360 €	320 €	P05 8v8	8	0	5	1 800 €	- €	1 800 €
360 €	320 €	P04 8v8	8	1	4	1 440 €	320 €	1 760 €
360 €	320 €	T04-05 8v8	8	0	0	- €	- €	- €
360 €	320 €	T06-07 8v8	8	0	0	- €	- €	- €
360 €	320 €	T08-09 8v8	12	2	10	3 600 €	640 €	4 240 €
275 €	240 €	T10-11 5v5	13	3	5	1 375 €	720 €	2 095 €
		Tulot talvisarjasta		33 560 €				

Taulukko 4. Talvisarjan tulot

Muuttujana talvisarjan tuloista toimii osallistuvat joukkueet. Osallistumismaksun hintaan vaikuttaa ikäluokan ikä, sillä vanhemmat ikäluokat pelaavat pidempiä pelejä. Jokaiseen ikäluokkaan on kiintiöt joukkuemäärästä ja Maskun Palloseuran omat joukkueet saavat pientä alennusta alennusmaksusta, koska tapahtuman järjestäminen on juniorijoukkueiden vastuulla.

Muut joukkueet maksavat täyden hinnan ja osallistumismaksujen kokonaissumma saadaan, kun lasketaan muiden joukkueiden maksamat osallistumismaksut per ikäluokka ja lisätään Maskun Palloseuran joukkueiden maksamat osallistumismaksut. Tulot talvisarjasta saadaan, kun lasketaan jokaisen sarjan tuottamat tulot yhteen.

8.5 Budjettitaulukon yhteenvetotaulukko

Lopuksi koostin ensimmäisestä seuran taulukosta yhteenvetotaulukon, jossa on kaikki keskeiset tulot ja menojen yhteenlasketut summat, joista saadaan varsinaisen toiminnan tulos. Tämän jälkeen lasketaan varainhankinnan tulos, josta saadaan rahoitusten ja avustuksen summalla koko tilikauden tulos.

		Pääseura 2017	Budjetti 2019
tulot	Varsinaisen toiminnan tuotot yht.	0,00	0,00
menot	Yleistoisiminta yht.	0,00	0,00
menot	Henkilöstö kulut yht.	0,00	0,00
menot	Varsinaisen toiminnan kulut yht.	0,00	0,00
	Varsinaisen toiminnan tulos	0,00	0,00
tulot	Varainhankinnan tuotot yht.	0,00	0,00
menot	Varainhankinnan kulut yht.	0,00	0,00
	Varainhankinnan tulos	0,00	0,00
tulot	Rahoitustuotot yht.	0,00	0,00
tulot	Avustukset yht.	0,00	0,00
	Tilikauden tulos	0,00	0,00

Taulukko 5 budjettitaulukon yhteenveto

Koko yhteenvetotaulukko on kaavoitettu, joten suoraan (Taulukko 1.) budjetointitaulukoon lisätyt luvut täyttävät yhteenvetotaulukon samalla. Yhteenvetotaulukon tarkoitus on saada budjetoinnin keskeiset tiedot selkeämmin näytettynä esimerkiksi hallitukselle seuran vuosittaisessa kokouksessa, jossa esitellään budjetti.

8.6 Budjettitaulukon hyödyntäminen

Budjetointitaulukko tulee toiminnanjohtajalle Maskun Palloseurassa, jolla on mahdollisuus hyödyntää koko taulukkoa sen taustalaskelmineen. Toiminnanjohtaja pystyy myös käyttämään seura- ja kausimaksujen laskelmia mahdolliseen omaan pohjaansa ja voi myös olla tietoinen muista laskennallisista kohteista budjetointiinsa liittyen, sillä hän näkee paremmin realistisemmän kuvan seuran taloudesta.

Varsinkin valmennusmaksujen tulojen käyttötarkoitusta pohtiessa saadaan hyödynnettyä tarkemmin koko valmennusrahasto, sillä valmennusrahaston tehtävänä on jäädä mahdollisimman lähelle nollaa ja sen vuosittaisen tulojen on tärkeää kohdistua sen vuoden valmentajien matkakorvauksiin ja valmennuskoulutuksiin. Tarkemmalla laskelmalla ja tulojen ennustettavuudella saadaan helpommin koko rahasto käytettyä.

Seuramaksujen tulon on oleellista olla vuosittain lähelle samaa eli laskelmien ohella on myös hyvä tarkastella edellisten vuosien lukuja, sillä seurassa pyörii vuosittain samansuuruiset luvut, joissa niin menoihin kuin tuloihinkin vaikuttavat pelaajamäärät. Pelaajamäärien vähentyessä, tulot vähenevät enemmän kuin siitä aiheutuvat menot sillä joukkueet suorittavat toimintaansa joka tapauksessa, ellei ikäluokkaa lopeteta.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheena oli käsitellä budjetointia yhdistyksen näkökulmasta ja esitellä budjetointia rajoittavia tekijöitä Maskun Palloseuralle, sekä asioita, joita on tärkeä ottaa huomioon budjettia laatiessa. Kävin läpi opinnäytetyössäni yhdistyksen keskeisiä sääntöjä ja taloutta. Esittelin myös eri budjetointitapoja, joita on tapana käyttää yrityksissä ja yhdistyksissä.

Budjetointi voisi olla erittäin tärkeä yhdistykselle tarkastella sen tulevaa kautta ja ennustaa sen toimintaa. Mahdolliset tulevat taloudelliset muutokset saattavat pakottaa seuran huolellisempaan talouden ja budjetoinnin suunnitteluun. Haastateltuani Maskun Palloseuran toiminnanjohtajaa kävi ilmi, että seuralla ei ole ollut tarvetta tarkempaan budjettiin, sillä sen taloudellinen tilanne on ollut hyvä viimeisimpinä vuosina. Budjetoinnin jatkuvalla seurannalla pystytään tosin tarkastelemaan sen vuoden tulevia kuluja, jolloin pystytään pysymään arvioidussa suunnitelmassa.

Maskun Palloseuran hyvään taloudelliseen tilanteeseen on päästy pitämällä edellisten vuosien tulonlähteistä, sekä yhteistyökumppaneista kiinni ja rakentamalla seuralehti, jonka kautta mainostetaan seuraa ja sen yhteistyökumppaneita lähikuntien asukkaille. Seurassa ei ole suurempia muutoksia pelaajien suhteen tapahtunut, vaan pelaajamäärät ovat olleet lievässä nousussa. Sen rakenne on myös pysynyt samana, sillä seurassa toimii edustusjoukkue ja joka ikäluokassa pelataan piirisarjaa tällä hetkellä.

Mielestäni seuran budjetointi on oleellista suorittaa pääasiassa samalla tavalla, mutta laskennalliset asiat olisivat oleellista laskea, sillä niin saadaan tarkat luvut suurista tulonlähteistä. Kiinteä budjetti on yksinkertaisin ratkaisu tämän hetkisellemme budjetoinnille ja edeltävästä tilinpäätöksestä on hyvä kerätä luvut, sillä sieltä ei tule suuria muutoksia. Seura voisi myös ryhtyä tarkistettavaan budjetointiin, jossa se kävisi läpi sen budjetointia esimerkiksi puolessa välissä tilikautta ja seuraisi omia menoja ja vertaisi niitä esimerkiksi viimevuoden puolenvälissä olleisiin kuluihin.

LÄHTEET

Andersson, J., Ekström, C., Gabrielsson, A. & Tillman, M. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta: budjetointi ja kannattavuus laskentaesimerkein. 3. uud. p. Helsinki: Tietosanoma 2001.

Jabc:n www-sivut. 2018 Viitattu 3.9.2018 <http://www.jabc.fi/>

Jyväskylän yliopiston www-sivut. 2018 Viitattu 18.9.2018 <https://www.jyu.fi/fi>

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

KSL opintokeskuksen www-sivut. 2018 Viitattu 5.11.2018 <https://www.ksl.fi/>

Loimu, K. 2007. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOYpro 2007.

Maskun Palloseuran www-sivut. 2018 Viitattu 12.9.2018 <https://www.maskunpalloseura.fi/>

Mäntylä, M. 2013. Urheiluseuran budjetointi. <http://ainaennenkin.fi/urheiluseuran-budjetointi-valta-nama-kolme-tyypillista-virhetta/> Viitattu 17.1.2019

Palloliiton www-sivut. 2018 Viitattu 30.8.2018 <https://www.palloliitto.fi/>

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari 2014

Taloushallintoliiton www-sivut. 2019 Viitattu 5.2.2019 <https://taloushallintoliitto.fi/>

Tomperi, S. 2015. Kehittyvä kirjanpitolaito. Helsinki: Edita 2015.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent 2017

