

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Kerttu Östman

TULOS- JA RAHOITUSBUDJETIN LAADINTA YHDISTYKSELLE

– Case: Jalkapallon Pelaajayhdistys ry

Kerttu Östman

TULOS- JA RAHOITUSBUDJETIN LAADINTA YHDISTYKSELLE

- Case: Jalkapallon Pelaajayhdistys ry

Yhdistykselle on tärkeää olla ajan tasalla omasta taloudellisesta tilastaan. Raha on yhdistyksissä tärkeä resurssi, sillä sen avulla yhdistys pystyy toimimaan jäseniensä hyväksi. Yhdistyksen täytyy huolehtia maksuvalmiudestaan, jotta toiminnan jatkuminen on turvattu. Yhdistyksen pitää suunnitella tulevaisuuttaan ja toimia taloudellisesti, jotta se voi suorittaa aatteellista tarkoitustaan mahdollisimman hyvin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Jalkapallon Pelaajayhdistys saa suurimman osan tuloistaan kansainväliseltä pelaajayhdistysten kattojärjestöltä. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia tulosbudjetti, jonka avulla yhdistys voi suunnitella talouttaan ja erityisesti sitä, miten se pystyisi lisäämään muiden tulolähteiden osuutta kokonaistoiminnassa. Tulosbudjetin lisäksi laaditaan rahoitusbudjetti, jonka tarkoituksena on auttaa rahaliikenteen hallinnassa.

Työn teoreettisessa osassa kuvataan yhdistystoiminnan keskeisiä asioita ja yhdistysten taloudellisia erityispiirteitä, jotka täytyy huomioida yhdistyksen taloutta suunniteltaessa. Tämän lisäksi käsitellään, miten budjetointia voidaan hyödyntää suunnitteluprosessissa. Lopuksi käsitellään vielä tarkemmin tulos- ja rahoitusbudjettien laadintaa ja rakennetta.

Empiirisessä osassa kuvataan toimeksiantajan toimintaa ja nykytilannetta. SWOT-analyysin avulla analysoidaan yhdistyksen nykytilanteen vahvuuksia ja heikkouksia. Yhdistykselle laaditaan Excel-työkalu, jonka osa- ja pääbudjetit yhdistys voi hyödyntää suunnittelemisen apuna. Budjettien lisäksi kehitetään muita keinoja, jotka auttavat yhdistystä hyödyntämään kirjanpidosta saatavaa tietoa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että laaditut budjetit ja kirjanpidon raportointiin liittyvät toimet auttavat yhdistystä suunnittelemaan paremmin taloudellista toimintaansa. Muiden tuottojen osuuden nostaminen tavoiteltuun määrään vaatii lisää työvoimaa ja tarkan suunnitelman siitä, miten tähän lukuun voitaisiin päästä. Havaittiin myös, että jäsenmäärän lisääminen olisi yhdistykselle tärkeä tavoite, koska jäsenmäärän kasvaessa myös yhdistyksen vaikutusmahdollisuudet ja jäsenmaksutulot kasvavat.

ASIASANAT:

Budjetointi. Tulosbudjetti. Rahoitusbudjetti. Yhdistys.

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business / Financial management

2020 | 43 pages, 2 appendices

Kerttu Östman

INCOME STATEMENT AND CASH FLOW BUDGETS FOR AN ASSOCIATION

- Case: Jalkapallon Pelaajayhdistys ry

It is important for an association to stay on track about their financial state. Money is an important resource because it is needed for the association to function for the benefit of its members. Associations need to take care of their liquidity in order to ensure the continuation of their organization. Associations must plan for their future and function economically in order to fulfill their purpose as well as possible.

The principal of this thesis, Jalkapallon Pelaajayhdistys, receives most of its income from an international representative organization for national players' associations. The objective of this thesis is to make an income statement budget which the association can use to plan their finances and especially to plan how they could increase the share of other sources of income. In addition to the income statement budget a cash flow budget is created which can be used to help manage the cash flow.

The theory section of the thesis describes the essential parts of organizational activity and the economical characteristics of associations that need to be taken into consideration when planning for their finance. In addition, the thesis addresses how budgeting can be used in the planning process. Finally, the drafting and the structure of income statement and cash flow budgets are described.

In the empirical section the operations and the current state of the principal are described. The association's current state's strengths and weaknesses are analyzed with the help of a SWOT-analysis. An Excel-tool is created for the association including budgets which the association can use to help the planning. In addition to the budgets, other functions will be created which can help the association to utilize the information from bookkeeping.

In conclusion it may be stated that the budgets and the functions for bookkeeping will help the association to plan their financial operation better. Raising other sources of income to the desired amount will require more work force and a precise plan about how to get to that number. The study also revealed that increasing the number of members is an important goal for the association because as the number of members grows, the influence of the association and the member fee income will grow as well.

KEYWORDS:

Budgeting. Income statement budget. Cash flow budget. Association.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 YHDISTYKSEN TALOUDEN SUUNNITTELU	8
2.1 Yhdistystoiminta	8
2.2 Yhdistyksen talous	11
2.3 Budjetointi	14
2.3.1 Tulosbudjetti	16
2.3.2 Rahoitusbudjetti	19
3 BUDJETTIENTEN LAADINTA JALKAPALLON PELAAJAYHDISTYKSELLE	22
3.1 Jalkapallon Pelaajayhdistys ry	22
3.2 Jalkapallon Pelaajayhdistyksen taloudellisen nykytilanteen analyysi	26
3.3 Budjettien laatiminen ja raportoinnin kehittäminen	29
3.3.1 Pitkän aikavälin tulosbudjetti	31
3.3.2 Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti	34
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	37
LÄHTEET	40

LIITTEET

- Liite 1. Tulosbudjetti 2021-2023
- Liite 2. Rahoitusbudjetti 2021

KUVIOT

Kuvio 1. Yhdistyksen strategian laatiminen	15
Kuvio 2. Jalkapallon Pelaajayhdistyksen sidosryhmäkartta	23
Kuvio 3. SWOT-analyysi Jalkapallon Pelaajayhdistyksen nykytilanteesta.	26

TAULUKOT

Taulukko 1. Jäsenmaksutuottojen kasvattaminen.	31
Taulukko 2. Tuottobudjetti 2021-2023.	32
Taulukko 3. Henkilöstöbudjetti 2021-2023.	33
Taulukko 4 Tulosbudjetin muut kulut 2021-2023.	33
Taulukko 5. Tiivistetty tulosbudjetti 2021-2023.	34
Taulukko 6. Rahoitusbudjetin tulevat maksut tammikuu-maaliskuu 2021.	35
Taulukko 7. Rahoitusbudjetin lähtevät maksut tammi-maaliskuu 2021.	36

1 JOHDANTO

Aatteellisen yhdistyksen tarkoituksena ei ole voiton tai muun taloudellisen hyödyn hankkiminen, mutta tästä huolimatta yhdistyksen on tärkeää pysyä ajan tasalla omasta taloudellisesta tilastaan ja pystyä suunnittelemaan tulevaa. Yhdistyksen pitää pystyä myös huolehtimaan maksuvalmiudestaan samalla tavalla kuin yrityksenkin. Kun yhdistyksen talousasiat ovat kunnossa, se voi keskittyä varsinaiseen tehtäväänsä eli oman aatteellisen tarkoituksensa toteuttamiseen. Budjetointia voidaan hyödyntää organisaation talouden ja toiminnan suunnittelussa ja erityisen hyödyllistä budjetin laadinta on silloin, kun toimintaan ollaan tekemässä muutoksia.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Jalkapallon Pelaajayhdistys ry on ammattinaan tai sivutoimenaan pelaavien suomalaisten jalkapallon pelaajien rekisteröity yleishyödyllinen yhdistys. Suomen Jalkapallon Pelaajayhdistys on kansainvälisen pelaajayhdistysten kattojärjestön, FIFPRO:n, jäsen. Tällä hetkellä Jalkapallon Pelaajayhdistys saa selvästi suurimman osan tuloistaan FIFPRO:lta. Yhdistyksen tavoitteena on saada laajennettua tulorakennetta, jotta yhdistys ei olisi niin riippuvainen yhdestä tulonlähteestä kuin nykytilanteessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia Jalkapallon Pelaajayhdistykselle tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetti laaditaan vuosille 2021-2023, ja sen tarkoituksena on luoda työkalu, jonka avulla yhdistys voi suunnitella, miten se voisi päästä tavoitteeseensa eli pystyisi lisäämään muiden tulolähteiden osuutta kokonaistoiminnassa. Sen lisäksi budjetin avulla voidaan pohtia kulurakennetta tai selvittää miten esimerkiksi uuden vakituisen työntekijän palkkaaminen vaikuttaisi yhdistyksen talouteen.

Rahoitusbudjetti laaditaan lyhyemmälle aikavälille, ja sen tarkoituksena on auttaa yhdistyksen rahaliikenteen hallinnassa. Suurin osa yhdistyksen tuloista tulee neljä kertaa vuodessa, mutta kulut jakautuvat tasaisesti koko kalenterivuodelle, mikä aiheuttaa haasteita kassan hallinnassa. Tarkoituksena on tehdä työkalu, jota voidaan hyödyntää jatkuvasti yhdistyksen maksuvalmiuden hallinnassa ja suunnittelussa.

Työn teoriaosassa käsitellään yhdistystoiminnan erityispiirteitä ja pohditaan mitä yhdistysten taloushallinnossa pitää ottaa huomioon, sillä aatteellisten yhdistysten toiminta

eroaa monilta osin voittoa tavoittelevien yritysten toiminnasta. Tämän lisäksi käsitellään budjetointia ja erityisesti, miten tulos- ja rahoitusbudjetti laaditaan.

Työn empiirisessä osassa esitellään toimeksiantaja ja analysoidaan toimeksiantajan nykytilannetta sekä siihen liittyviä ongelmia ja haasteita. Näiden pohjalta laaditaan teoriaa hyödyntäen yhdistykselle kolmen vuoden tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti lyhyemmälle aikavälille. Budjetit toteutetaan Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Lopuksi johtopäätöksissä käydään läpi tulos- ja rahoitusbudjetin hyödynnettävyys ja tarkastellaan miten budjetit auttavat yhdistystä pääsemään tavoitteisiinsa.

2 YHDISTYKSEN TALouden SUUNNITTELU

2.1 Yhdistystoiminta

Suomen perustuslaissa on määritelty yhdistymisvapaus: ”Jokaisella on yhdistymisvapaus. Yhdistymisvapauteen sisältyy oikeus ilman lupaa perustaa yhdistys, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan. Samoin on turvattu ammatillinen yhdistymisvapaus ja vapaus järjestäytyä muiden etujen valvomiseksi.” (Suomen perustuslaki 731/1999, 13 §.) Yhdistymisvapaus antaa suomalaisille oikeuden perustaa yhdistyksiä, pyrkiä jäseneksi, osallistua yhdistyksen toimintaan ja erota yhdistyksestä. Yhdistyksille yhdistymisvapaus antaa mahdollisuuden järjestää oma toimintansa haluamallaan tavalla ja yhdistys voidaan myös purkaa milloin tahansa, jos jäsenet niin päättävät. (Loimu 2010, 21.)

Suomen perustuslain lisäksi yhdistystoimintaa säätelee yhdistyslaki. Yhdistyslain mukaan Suomessa: ”Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen.” (Yhdistyslaki 503/1989, 1 §.) Yhdistystoiminnalla on keskeinen merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa muun muassa ammatillisessa ja sosiaalisessa edunvalvonnassa, poliittisessa toiminnassa, kulttuuri- ja sivistystoiminnassa, terveysalan palvelutuotannossa sekä urheilu- ja harrastustoiminnassa (Perälä & Perälä 2006, 13).

Yhdistyksen tunnusmerkkejä ovat, että siinä on vähintään kolme jäsentä, sillä on jokin aatteellinen tarkoitus ja sen toiminta on tarkoitettu pysyväksi. Yhdistyksen jäsenet voivat olla luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä, esimerkiksi osakeyhtiö. Aatteellinen tarkoitus voi olla esimerkiksi jonkin aatteen edistäminen tai vastustaminen, jonkin ryhmän edunvalvonta, hyväntekeväisyys, palvelujen tuottaminen jäsenille tai muille. Pysyvyydellä tarkoitetaan, että yhdistys toimii pitkän aikaa eikä kyseessä ole lyhytaikainen projekti. (Loimu 2010, 23.) Yhdistyksen tarkoituksena ei saa olla taloudellisen voiton tai hyödyn hankkiminen eikä sen toiminnan päätarkoitus saa olla taloudellinen (Yhdistyslaki 503/1989, 2 §).

Yhdistys voidaan merkitä yhdistysrekisteriin. Jos yhdistys rekisteröidään, sen nimeen lisätään lyhenne ”ry” eli ”rekisteröity yhdistys” (Yhdistyslaki 503/1989, 50 §). Rekisteriin merkitty yhdistys on oikeushenkilö ja se voi hankkia oikeuksia ja tehdä sitoumuksia, olla asianosaisena tuomioistuimessa ja muun viranomaisen luona eivätkä sen jäsenet vastaa

henkilökohtaisesti yhdistyksen velvoitteista (Yhdistyslaki 503/1989, 6 §). Rekisteriin merkitseminen tarkoittaa, että yhdistys täyttää määrätyt muotovaatimukset ja se on merkitty Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin (Loimu 2010, 28).

Yhdistystä ei ole kuitenkaan pakko rekisteröidä. Usein rekisteriin merkitsemättömät yhdistykset toimivat samalla tavalla kuin rekisteröidyt yhdistykset, mutta niiden toiminta voi olla esimerkiksi niin pienimuotoista, ettei rekisteröitymiselle ole tarvetta. Monet urheilu- ja harrastusporukat voivat täyttää yhdistyksen tunnusmerkit. Yhdistyslakiin sisältyy yhdistyksen ja muun yhteiskunnan suhdetta koskevat määräykset, jotka koskevat sekä rekisteröityjä, että rekisteröimättömiä yhdistyksiä, muun muassa seuraavat määräykset (Loimu 2010, 26.)

- Yhdistyksellä tulee olla aatteellinen tarkoitus, joka ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen (Yhdistyslaki 503/1989, 1 §).
- Yhdistyksen toiminta ei saa olla pääasiassa taloudellinen (Yhdistyslaki 503/1989, 2 §).
- Yhdistys ei saa olla sotilaallinen (Yhdistyslaki 503/1989, 3 §).
- Ampumayhdistystä ei saa perustaa ilman aluehallintoviraston lupaa (Yhdistyslaki 503/1989, 4 §).
- Valtiollisiin asioihin vaikuttavassa yhdistyksessä jäsenenä saavat olla vain Suomen kansalaiset ja sellaiset ulkomaalaiset, joilla on kotipaikka Suomessa (Yhdistyslaki 503/1989, 10 §).
- Yhdistyksen hallituksen on pidettävä jäsenluetteloa (Yhdistyslaki 503/1989, 11 §).
- Yhdistys voidaan lakkauttaa, jos se toimii olennaisesti vastoin lakia tai hyviä tapoja, tai jos yhdistys toimii olennaisesti vastoin sen säännöissä määrättyä tarkoitusta (Yhdistyslaki 503/1989, 43 §).

Yhdistystä rekisteröitäessä tulee laatia yhdistyksen säännöt. Yhdistyslain mukaan yhdistyksen säännöissä on kerrottava yhdistyksen nimi, yhdistyksen kotipaikkana oleva Suomen kunta, yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot sekä jäsenen velvollisuudesta suorittaa yhdistykselle jäsenmaksuja ja muita maksuja. Lisäksi säännöissä tulee kertoa yhdistyksen hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien lukumäärä ja toimikausi, yhdistyksen tilikausi, milloin yhdistyksen hallitus ja tilintarkastajat sekä toiminnantarkastajat valitaan, tilinpäätös vahvistetaan ja vastuuvapaudesta päätetään, miten ja missä ajassa

yhdistyksen kokous on kutsuttava koolle; sekä miten yhdistyksen varat on käytettävä, jos yhdistys purkautuu tai lakkautetaan. (Yhdistyslaki 503/1989, 8 §.)

Yhdistyksen tarkoitus tulisi olla määritelty niin, että säännöistä saa selkeän kuvan siitä, mihin yhdistys pyrkii. Toimintamuotoihin kannattaa kirjata kaikki ne toimintamuodot, joita yhdistyksen voidaan ajatella harjoittavan tulevaisuudessa. Yleensä mainitaan myös sellaisia toimintamuotoja, joita yhdistys harjoittaa toimintansa tukemiseksi, esimerkiksi omaisuuden omistaminen, avustusten ja lahjoitusten vastaanottaminen, arpajaisten ja rahankeräysten järjestäminen sekä säännöissä tarkemmin määritellyn liiketoiminnan harjoittaminen. (Loimu 2010, 38.) Yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa, josta on määrätty sen säännöissä tai välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen tai sitä on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena (Yhdistyslaki 503/1989, 5 §).

Yhdistyksillä on vapaus suunnitella ja järjestää toimintaansa haluamallaan tavalla. Toiminnan pitää kuitenkin aina tukea säännöissä mainitun perustehtävän toteutumista. Yhdistyksen toiminta voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan. Sisäinen toiminta voi olla esimerkiksi yhdistyksen sääntömääräiset ja hallituksen kokoukset, tiedottaminen, toiminnan dokumentointi, kouluttaminen, projektit, matkat ja leirit. Ulkoista toimintaa voi olla yhdistyksen näkyvyyden ja tunnettavuuden lisääminen ulospäin suuntautuvan tiedottamisen tai yhteistyösuhteiden luomisen kautta. Ulkoista toimintaa voi olla myös muiden yhdistysten ja viranomaisten kanssa toimiminen yhteisten hankkeiden kautta. (Rosengren, Törrönen & Iso-Markku 2018, 18.)

Mitä enemmän yhdistyksessä on jäseniä, sitä enemmän sillä on voimavaroja. Jäsenet tarjoavat yhdistykselle aikaa, osaamista, tietoa ja taitoja, tekemistä ja halun toimia yhdessä. Jäsenellä on oikeus osallistua yhdistyksen kokouksiin ja kertoa mielipiteensä, äänestää ja saada haluamansa asia käsittelyyn yhdistyksen kokouksessa. Jäsen voi tulla valituksi yhdistyksen eri elimiin, esimerkiksi hallitukseen. Jäsenellä on myös oikeus yhdistyksen tietoihin, muun muassa tilinpäätökseen. Jäsenen velvollisuutena on jäsenmaksun suorittaminen, velvollisuus noudattaa yhdistyksen sääntöjä ja päätöksiä sekä velvollisuus suorittaa vastaanottamansa tehtävät ja toimia yhdistyksen päämäärien hyväksi. (Rosengren ym. 2018, 25.)

Yhdistyksessä päätösvalta kuuluu jäsenille. Yhdistyksen kokouksissa, joita ovat sääntöjen määräämät kevät-, syys- ja vuosikokoukset sekä muut yhteiset kokoukset, jäsenet käyttävät päätäntävaltaansa. Jokaisella äänioikeutetulla jäsenellä, eli 15 vuotta täyttäneellä, on yksi ääni käytettävänä. Vuosittaisissa sääntömääräisissä kokouksissa

päätetään asioista, jotka sääntöjen mukaan kuuluvat kokouksen päätettäväksi, esimerkiksi yhdistyksen jäsenmaksusta päättäminen, toimintasuunnitelman hyväksyminen tai tilinpäätöksen vahvistaminen. Yhdistyksen kokous valitsee hallituksen yhdistykselle. Hallituksen perustehtävä on yhdistyksen asioiden hoitaminen sekä yhdistyksen edustaminen. (Rosengren ym. 2018, 28 - 29.) Yhdistyslaissa määrätään tehtäviä, jotka hallituksen on aina hoidettava, esimerkiksi

- Hallituksen on pidettävä jäsenluetteloa (Yhdistyslaki 503/1989, 11 §).
- Hallituksen tehtävä on kutsua koolle yhdistyksen sääntömääräiset kokoukset (Yhdistyslaki 503/1989, 20 §).
- Yhdistyksen lakisääteisenä edustajana toimiminen (Yhdistyslaki 503/1989, 35 §).
- Huolehdittava kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä (Yhdistyslaki 503/1989, 35 §).
- Tilintarkastajan avustaminen (Yhdistyslaki 503/1989, 38a §).

Yhdistyksessä on erilaisia toimihenkilöitä, joilla on erilaisia tehtäviä ja vastuita. Hallituksen puheenjohtaja on yleensä hallituksen tärkein toimihenkilö. Puheenjohtajan tärkeimmät tehtävät ovat hallituksen työskentelyn johtaminen, ulkoisten suhteiden hoitaminen, yhdistyksen kehittäminen ja olla mukana yhdistyksen käytännön toiminnassa. (Loimu 2010, 183.) Puheenjohtajan roolina on huolehtia kokonaisuudesta, jotta yhdistys toimii niin kuin sen yhdistyksen kokousten päätösten mukaan halutaan toimivan (Rosengren ym. 2018, 31). Usein suurissa yhdistyksissä on myös toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtajan rooli ja tehtävät voivat vaihdella suuresti yhdistyksestä toiseen. Yleensä yhdistyksen hallitus valitsee toiminnanjohtajan ja tämä työskentelee työsuhteessa olevana toimihenkilönä hallituksen alaisena. (Loimu 2010, 193.)

2.2 Yhdistyksen talous

Aatteellisten yhdistysten toiminnan erityispiirteet asettavat niiden taloudelle erilaisia tarpeita kuin taloudellisin perustein toimivien osakeyhtiöiden tapauksessa (Perälä & Perälä 2006, 13.) Aatteellinen yhdistys hankkii tuloja voidakseen suorittaa menoja, joilla se saa aikaan yhdistyksen tarkoituksen edellyttämiä suoritteita eli useimmiten palveluja. Yhdistyksen toiminnan onnistumisen mitta ei ole saavutettu voitto tai kannattavuus vaan se, miten tehokkaasti se on toteuttanut aatteellista tarkoitustaan. (Perälä & Perälä 2006, 29.) Raha on yhdistyksessä vain resurssi, ei itse toiminnan tarkoitus. Yhdistyksen tuotosta ei

voi mitata rahalla, vaan muilla määrällisillä tai laadullisilla mittareilla, esimerkiksi tapahtumien osallistujamäärällä tai yhteiskunnallisen vaikuttamisen tuloksella. (Myllymäki & Hinkka 2016, 33 - 34.)

Toiminnalta edellytetään kuitenkin taloudellisuutta eli sitä, että tavoitteeksi asetettu tehtävä suoritetaan mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti. Pitkällä aikavälillä yhdistyksen tulojen on oltava menoja suuremmat ja lyhyellä tähtäimellä kassavirtojen positiivisia, jotta yhdistyksen toiminnan jatkuminen on turvattu. Yhdistystoiminnassa tulo saadaan usein ennen kuin meno suoritetaan, toisin kuin kaupallisessa toiminnassa, jossa ensin pitää suoriutua kuluista ja tuottaa suoritteita, joiden avulla saadaan tuloja. (Perälä & Perälä 2006, 29 - 30.)

Aatteelliselle yhdistykselle syntyy tuloja ja menoja varsinaisesta aatteellisesta toiminnasta, sijoitustoiminnasta, varainhankinnasta, rahoitustuloista ja -menoista sekä yleisavustuksista. Varsinainen toiminta on aatteellisten suoritteiden tuottamista ja yleensä varsinaisen toiminnan kulut ovat sen tuloja suuremmat, joten tarvitaan muita tuloja kattamaan kulujäämää. Kulujäämää voidaan kattaa sijoitustoiminnan tuotoilla tai varainhankinnalla. Yhdistykset voivat saada myös vastikkeetonta tukea eli yleisavustuksia. Yhdistys voi saada pääomarahoitusta, joka vieraan pääoman ehdoin on palautettava pääomansijoittajalle. (Perälä & Perälä 2006, 31.)

Kirjanpitolain mukaan yhdistykset ovat kirjanpitovelvollisia (Kirjanpitolaki 1336/1997, 1 luku 1 §). Se tarkoittaa, että yhdistyksen, kuten muidenkin kirjanpitovelvollisten, on muun muassa pidettävä kahdenkertaista kirjanpitoa, noudatettava kirjanpidossaan hyvää kirjanpitoa, noudatettava 12 kuukauden mittaista tilikautta ja perustettava kirjanpitoa päivättyihin ja numeroituihin tositteisiin, jotka todentava liiketapahtumat (Loimu 2010, 110). Kirjanpitoasetuksessa on esitetty erillinen tuloslaskelmakaava aatteelliselle yhteisölle ja säätiölle. Kaavassa ensin tulevat varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut esimerkiksi henkilöstökulut ja poistot, sen jälkeen varainhankinnan tuotot ja kulut ja lopuksi sijoitus- ja rahoitustoiminta sekä yleisavustukset. (Kirjanpitoasetus 1339/1997, 1 luku 3 §.)

Yhdistykset tarvitsevat jatkuvaa ja säännöllistä rahoitusta toimintansa ylläpitämiseen. Varainhankinnalla rahoitetaan yhdistyksen varsinaista aatteellista toimintaa. Tuloslaskelmakaavassa varainhankinnan tuotot ja kulut esitetään omana pääryhmänään. Varainhankinnan ryhmään kuuluvat keräyksistä ja jäsenmaksuista saadut tuotot, liiketoiminnan tuotot ja kulut sekä saadut lahjoitukset. Hyväntekeväisyysjärjestöt voivat järjestää keräyksiä toimintansa rahoittamiseen. Varoja voidaan kerätä yhdistyksen varsinaista

toimintaa tai jotakin tiettyä hanketta varten. (Perälä & Perälä 2006, 255 - 256.) Rahan-keräys on toimintaa, jolla kerätään rahaa vastikkeettomasti. Keräyksiä voivat järjestää esimerkiksi yleishyödylliset yhdistykset, koululuokat tai vakiintuneet harrastajaryhmät. (Loimu 2010, 130.)

Lähes kaikki yhdistykset perivät jäseniltään jäsenmaksun, ja jäsenmaksutulot ovat useiden yhdistysten toiminnan pääasiallinen rahoituslähde. Jäsenmaksu oikeuttaa yhdistyksen jäsenyyteen tietyksi määräajaksi. (Perälä & Perälä 2006, 258.) Jäsenmaksu voitaisiin määrätä niin, että yhdistys laskisi paljonko jäsenmaksutuloja tarvitaan, ja tämä summa jaettaisiin arvioidulla maksavien jäsenien lukumäärällä. Käytännössä jäsenmaksun nostaminen on vaikeaa, eivätkä jäsenet halua periaatteesta maksaa jäsenyydestä enempää kuin aikaisemminkaan. Tästä syystä jäsenmaksua ei usein kannata alentaa, jos tulevaisuudessa jäsenmaksua jouduttaisiin nostamaan. (Loimu 2010, 104.) Yhdistykset voivat saada myös lahjoituksia ja testamentteja. Lahjoitukset ovat yleensä kertaluonteisia ja aina vastikkeettomia. Lahjoitus voi olla rahaa, muuta omaisuutta tai työsuorituksia. (Perälä & Perälä 2006, 261.)

Useiden yhdistysten toiminta rahoitetaan pääosin avustuksin. Toisin kuin lahjoitukset, jotka ovat yleensä kertaluonteisia, avustukset toistuvat vuodesta toiseen. Avustuksen myöntää yleensä julkisyhteisö tai keskusjärjestö. Avustusta voidaan saada koko toimintaan tai kohdennettuna jollekin tietylle toiminnalle tai projektiin. Avustuksia, jotka on saatu yhdistyksen varsinaiseen toimintaan yhteisesti, kutsutaan yleisavustuksiksi. Mikäli avustus on saatu jollekin tietylle toiminnanalalle, esitetään avustus tämän toiminnanalan tuottona varsinaisen toiminnan pääryhmässä. Yhdistykset voivat saada myös investointiavustuksia aineellisten tai aineettomien hyödykkeiden hankintaan tai avustuksia lainan lyhennyksiin. Saadut avustukset esitetään tuloslaskelmassa käyttötarkoituksen mukaan joko yleisavustuksissa tai määrätyn toiminnanalan tuottona. (Perälä & Perälä 2006, 264 - 267.)

Rekisteriin merkityt yhdistykset eivät yleensä ole tuloverovelvollisia, koska ne ovat yleishyödyllisiä yhteisöjä. Verottaja arvioi yhdistyksen toiminnan kokonaisuutena. (Loimu 2010, 209.) Jotta yhdistystä voitaisiin pitää yleishyödyllisenä, yhteisön pitää toimia yleiseksi hyväksi, joka voi olla aineellista, henkistä, eettistä tai yhteiskunnallista. Jos toiminta palvelee lähinnä yksityisiä taloudellisia tarkoituksia, yhdistys ei toimi yleiseksi hyväksi eikä sitä voida pitää yleishyödyllisenä. Yhdistyksen toiminta ei saa myöskään kohdistua vain rajattuun henkilöpiiriin. Toimintapiiriin ei kuitenkaan tarvitse olla rajoittamaton tai hyvin laaja, mutta tarkoituksena on sulkea pois yhdistykset, joissa yhdistyksen

jäsenmäärä on pieni eikä uusia jäseniä ole tarkoituskaan hankkia. Yleishyödyllinen yhdistys ei saa tuottaa toimintaan osallistuville taloudellista etua, kuten osinkoa, kohtuullista suurempaa palkkaa tai muuta hyvitystä. (Verohallinto 2011)

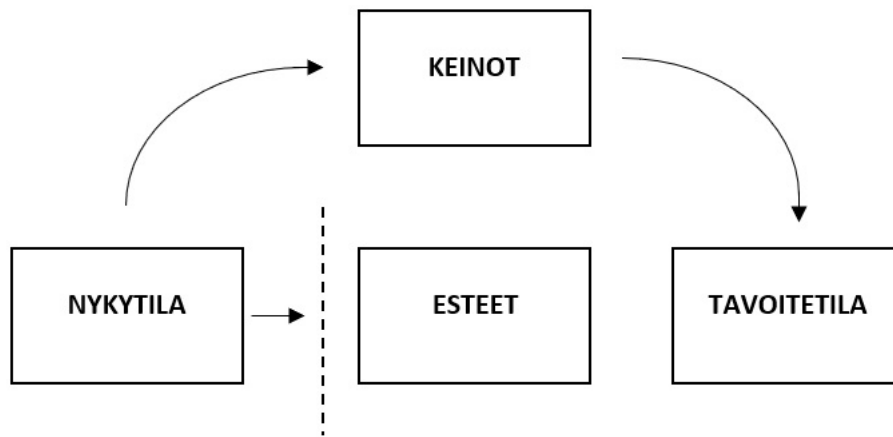
Yleishyödylliset yhdistykset eivät tavallisesti ole arvonlisäverovelvollisia. Se tarkoittaa, että yhdistys ei lisää arvonlisäveron osuutta myymiinsä hyödykkeisiin tai palveluihin eikä myöskään saa vähentää arvonlisäveron osuutta ostamistaan hyödykkeistä tai palveluista. (Loimu 2010, 209.) Yleishyödyllinen yhteisö on arvonlisäverovelvollinen vain, jos sen harjoittamasta toiminnasta saatua tuloa pidetään yhteisön veronalaisena elinkeinotulona (Arvonlisäverolaki 1501/1993, 4 §). Yhdistys voi myös perustaa osakeyhtiön, joka hoitaa liiketoiminnan ja saa vähentää maksamansa arvonlisäveron. Yhdistys hoitaa tällöin aatteellisen toiminnan ja osakeyhtiö liiketoiminnan. (Loimu 2010, 215.)

2.3 Budjetointi

Talouden suunnittelu on osa yhdistyksen kokonaistoiminnan suunnittelua. Budjetointi ei ole yhdistykselle lakisääteinen velvoite kuten esimerkiksi kirjanpidon laatiminen (Syvänperä & Lindfors 2014, 10.) Budjetointi on kuitenkin olennainen työkalu yhdistyksen talouden suunnitteluun. Organisaation johtaminen pelkästään tuloslaskelman ja taseen avulla on johtamista menneen ja jo tapahtuneiden asioiden perusteella (Siikavuo 2016, 111). Kirjanpidossa rekisteröidään jo tapahtuneita asioita, joten sen tuottama tieto on vanhentunutta eikä siihen voida enää vaikuttaa. Suunniteltujen toimenpiteiden perusteella laadituista budjeteista ja laskelmista voidaan nähdä jo etukäteen ovatko tavoitteet ja resurssit mitoitettu niin, että toiminta tuottaa odotetun tuloksen ja asioihin voidaan puuttua ajoissa (Syvänperä & Lindfors 2014, 10).

Pitkän aikavälin tavoitteet ovat ensisijaisen tärkeitä toiminnan käytännön suunnittelun ja lyhyemmän aikavälin tavoitteiden asettamisen kannalta. Pitkän aikavälin tavoitteet pyritään ilmoittamaan mitattavina tekijöinä. (Kotro 2007, 10.) Tavoitteiden lähtökohtana on yhdistyksen visio eli tavoitetila: ”Mitä haluamme olla?” tai ”Minne haluamme päästä?”. Tavoitetila asetetaan yleensä muutaman vuoden päähän, mikä antaa aikaa tarvittavien toimenpiteiden tekemiseen. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.) Tavoitetila jaetaan useaksi pienemmäksi osatavoitteeksi, jotka auttavat pääsemään lopulliseen tavoitteeseen. Jokaiselle osatavoitteelle pitää miettiä lähtökohta eli nykytila. Kuvion 1 mukaisesti pohditaan mitä ovat ne esteet, jotka estävät yhdistystä pääsemään nykytilasta tavoitetilaan. Kun kaikki todennäköiset esteet on listattu ylös, mietitään keinot näiden esteiden

kiertämiseksi. Nämä löydetty keinos muodostavat strategisten toimenpiteiden joukon. (Myllymäki & Hinkka 2016, 100 - 102.)



Kuvio 1. Yhdistyksen strategian laatiminen (Myllymäki & Hinkka 2016, 103).

Budjetoinnin tehtävänä on konkretisoida rahaksi toimintaan liittyvät muut toimintasuunnitelmat ja se suuntautuu aina tulevaisuuteen. (Kotro 2007, 12.) Budjetti on tärkeä johtamisen apuväline. Yhdistyksessä budjetin perusteella voidaan esimerkiksi määrätä seuraavan vuoden jäsenmaksut, anoa mahdolliset avustukset ja usein myös avustuksen myöntäjä vaatii yksityiskohtaisen budjetin. (Perälä & Perälä 2006, 276.)

Budjetit voidaan jakaa pää- ja osabudjeteiksi. Tulos- ja rahoitusbudjetit ovat pääbudjetteja. Osabudjetteja käytetään tiedon keräämiseen pääbudjetteihin, osabudjettina voi olla esimerkiksi markkinointibudjetti. Toimivat organisaatiot käyttävät yleensä budjetoinnin pohjana aikaisempien vuosien tietoa. (Kotro 2007, 12.) Valitettavan usein budjetin laatiminen edellisen vuoden tilinpäätöksen pohjalta johtaa kuitenkin siihen, että budjetilla ei ole mitään tekemistä tulevan vuoden tavoitteiden kanssa (Loimu 2010, 104). Jos budjetti laaditaan vain edellisten vuosien lukujen perusteella tai sitä korjataan vain tiedossa olevilla muutoksilla, uudet ideat ja nykyisten toimintatapojen kyseenalaistaminen jäävät huomioimatta (Syvänperä & Lindfors 2014, 11).

Jos toimintaa halutaan muuttaa radikaalisti, voidaan budjetointi aloittaa puhtaalta pöydältä eli käyttää nollapohjabudjetointia. (Kotro 2007, 12.) Usein nollapohjabudjettia käytetään toimintaa aloittaessa, kun edellisen vuoden lukuja ei ole saatavilla, mutta kauan toiminutkin yhdistys voi käyttää nollapohjabudjetointia. Tarkoitus on kyseenalaistaa

kaikki toiminnan osat ja kehittää niitä, jolloin aikaisempien vuoden luvut eivät muodostu hyväksytyksi rutiiniksi. Nollapohjabudjetointia tehtäessä tieto on perustettava arvioihin ja eri lähteistä hankittuun tietoon. (Syvänperä & Lindfors 2014, 16.)

Budjetointiprosessi käynnistyy suunnitteluvaiheella, jolloin käydään läpi tulevat suunnitelmat ja kartoitetaan budjetoinnissa tarvittavia tietoja. Aluksi käydään läpi toimintasuunnitelma ja kartoitetaan esimerkiksi toiminnan kehitys, mahdolliset investoinnit ja henkilöresurssit. Budjetointi aloitetaan laatimalla mahdolliset osabudjetit ja tämän jälkeen koostaan pääbudjetit. Pääbudjetit käydään läpi ja tarkistetaan, että ne vastaavat asetettuja tavoitteita. Mahdollisten korjausten ja täydennysten jälkeen yhdistyksen johto hyväksyy budjetit. (Syvänperä & Lindfors 2014, 14 - 15.)

Budjetoinnissa voidaan käyttää monenlaisia menettelytapoja. Kiinteä budjetti laaditaan ennen budjetoitavan kauden alkua, ja lukuja ei muuteta kesken kauden. Toteutuneita lukuja tarkastellaan budjettia vasten. Tarkistettavassa budjetissa budjettiin tehdään tarkistuksia kauden kuluessa. Etuna on, että tarkistettavassa budjetissa huomioidaan kauden aikana ulkoisissa olosuhteissa tapahtuneet muutokset. Rullaava budjetti toimii samoin kuin tarkastettava budjetti, mutta budjetoitavan kauden päätöstä siirretään jatkuvasti eteenpäin niin, että budjettiin sisällytetään aina uusi kuukausi tai vuosineljännes. Liukuvassa budjetissa kiinteät kulut budjetoidaan vakiomääräisenä, mutta muuttuvat kulut jätetään riippumaan toteutuneesta toiminnan määrästä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

2.3.1 Tulobudjetti

Tulobudjetti on arvio tuotoista ja kuluista sekä niiden erotuksesta eli tuloksesta tietyllä aikavälillä. Se toimii taloudenhoidon suunnitelmana ja toimintaohjeena yhdistyksen toimihenkilöille. Lähtökohtana tulobudjetille ovat yhdistyksen päättämät tavoitteet ja suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin on suunniteltu päästävän. Tulobudjetti tehdään yleensä tuloslaskelman muotoon, jolloin budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen vertaileminen on helppoa. (Perälä & Perälä 2006, 277.)

Tulobudjettiin kerätään tietoja yhdistyksen eri osa-alueilta. Budjetoitavat osa-alueet riippuvat yhdistyksestä ja sen toiminnasta. Budjetoitavien erien yksityiskohtaisuus tai ryhmittely tulee harkita yhdistyksen omien tarpeiden mukaisena ja sopeuttaa se yhteneväiseksi toteutumien raportoinnin kanssa. Osabudjetit laaditaan omiin aputaulukoihin,

joista tiedot siirretään tulosbudjettiin. Tulosbudjetin tulee sisältää kaudelle kuuluvat tulot ja menot, ja budjetti tehdään suoriteperusteisesti eli sen ajankohdan mukaan, jolloin myynti tai ostos on tosiasiallisesti tapahtunut. Osabudjetteja laatiessa on otettava huomioon yleisen kustannustason nousun vaikutus, esimerkiksi vuokrien indeksikorotukset tai vuosittaiset muutokset palkkojen sivukuluissa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 18 - 19.) Budjetti tulee laatia varovaisesti, tulot mieluummin alakanttiin ja menot pikemminkin liian suurina kuin liian pieninä (Loimu 2010, 104).

Yrityksen tärkeimpiä osabudjetteja ovat usein myyntibudjetti sekä osto- ja tuotantobudjetti, koska nämä osa-alueet määrittävät yrityksen toimintaa eniten (Syvänperä & Lindfors 2014, 27 - 28). Yhdistyksellä ei usein kuitenkaan ole perinteistä myyntiä eikä sen ole tarvetta budjetoida esimerkiksi haluttua myyntikateprosenttia. Henkilöstökulut voivat kuitenkin olla yhdistyksessäkin merkittävä menoerä, koska yritykset usein tarjoavat palveluita. Pienellä yhdistyksellä ei todennäköisesti ole tarvetta usealle osabudjetille, vaan voi olla järkevämpää koostaa yksi tulosbudjetti, joka sisältää kaikki tulot ja menot.

Henkilöstökuluihin sisältyvät palkkojen ja palkkioiden lisäksi sivukulut, joiden osuus on merkittävä. Säännöllisten palkkojen lisäksi osabudjetissa pitää huomioida työntekijöille maksettavat lomapalkat ja -rahat. (Syvänperä & Lindfors 2014, 33.) Palkkojen sivukulujen prosentiosuudet muuttuvat vuosittain. Sivukuluja työnantajalle tulee työeläkevakuutuksesta, tapaturma- ja ryhmähenkivakuutuksesta, sairausvakuutusmaksusta sekä työttömyysvakuutuksesta (BusinessOulu 2020). Työsuhteessa olevien työntekijöiden lisäksi yhdistys voi maksaa työkorvauksia ja kulukorvauksia henkilöille, jotka eivät ole yhdistyksen työntekijöitä, mutta tekevät muuten toimeksiannon yhdistyksen hyväksi, esimerkiksi urheilukilpailun tuomari. Kulukorvaukset voivat olla kilometrikorvauksia, päivärahoja tai muita matkakuluja, esimerkiksi hotelli- tai lentokuluja. (Loimu 2010, 112 – 114.)

Kun mahdolliset osabudjetit on laadittu, niiden tiedot siirretään varsinaiseen tulosbudjettiin. Tämän jälkeen pitää vielä budjetoida ne luvut, joita ei osabudjeteissa ole käsitelty. Budjetoinnissa hyödynnetään yhdistyksen omaa tilikarttaa ja voidaan samalla harkita, tarvitaanko tilikarttaan lisää tilejä tai voitaisiinko joitain tilejä yhdistellä seurannan helpottamiseksi. Tulosbudjettia ei voida laatia pelkästään edellisten kulujen pohjalta, jos tavoitteena on kasvaa tai kehittää toimintaa. Kasvaessa kulutkin lisääntyvät ja täytyy pohtia miten kasvu vaikuttaa kuluihin. Uudesta työntekijästä tai lisääntyneistä markkinointitoimenpiteistä aiheutuu kasvavia kuluja. Kun tulosbudjetin ensimmäinen versio on valmis, on tarkasteltava, onko budjetti asetettujen tavoitteiden mukainen. Sen osia on

tarkasteltava kriittisesti ja joitakin näistä on mahdollisesti arvioitava uudelleen. (Syvänpää & Lindfors 2014, 39 - 44.)

Yhdistyksen tulosbudjetti voidaan laatia kirjanpitoasetuksen aatteellisen yhteisön ja säätiön tuloslaskelmakaavan mukaan (Kirjanpitoasetus 1339/1997, 3 §).

Varsinainen toiminta

+ Tuotot

- Kulut

- Henkilöstökulut

- Poistot

- Muut kulut

+/- Tuotto- / kulujäämä

Varainhankinta

+ Tuotot

- Kulut

+/- Tuotto- / kulujäämä

Sijoitus- ja rahoitustoiminta

+ Tuotot

- Kulut

+/- Tuotto- / kulujäämä

+ Yleisavustukset

=Tilikauden tulos

Tilinpäätössiirrot

+/- Poistoeron muutos

+/- Verotusperusteisten varausten muutos

+ Konserniavustus

=Tilikauden ylijäämä (alijäämä)

2.3.2 Rahoitusbudjetti

Tulosbudjetista ei selviä yhdistyksen rahavarojen kehitys tai niiden riittävyys kaikkiin tuleviin maksuihin. Tämän selvittämiseksi on laadittava rahoitusbudjetti. (Perälä & Perälä 2006, 278.) Rahoitusbudjetti perustuu suurelta osin samoihin laskelmiin kuin tulosbudjetti, mutta lähtökohtana on rahaliikenne eli kaikki kassaan tulevat maksut ja sieltä suoritettavat maksut (Syvänperä & Lindfors 2014, 49). Esimerkiksi tulosbudjetissa näkyvät vain lainojen korot ja muut kulut, mutta rahoitusbudjetissa otetaan huomioon myös lainan lyhennykset, koska ne vaikuttavat usein suuresti yrityksen maksuliikenteeseen. Kassalla tarkoitetaan tässä tilanteessa kaikkia yhdistyksen käytössä olevia rahavaroja eli esimerkiksi pankkitilejä ja käteiskassaa.

Rahoitusbudjettia käytetään päivittäisen maksuvalmiuden suunnitteluun ja takaamiseen (Kotro 2007, 72). Maksuvalmiudella tarkoitetaan, että rahat riittävät joka hetki erääntyvien maksujen maksamiseen. Maksuvalmius on kunnossa, jos käteisvarat riittävät kattamaan vähintään yhden kuukauden kustannukset. (Kotro 2007, 14.) Rahoitusbudjetti on hyödyllinen jokaiselle yhdistykselle, mutta erityisesti, jos tulot ja menot ovat epäsäännöllisiä ja pankkitilin saldo vaihtelee suuresti eri kuukausien välillä. Rahoitusbudjetti laaditaan maksuperusteisesti eli maksupäivän mukaisesti. Jaksona voidaan käyttää kuukautta, viikkoa tai tehdä budjetti jopa päivätasolla. (Kotro 2007, 72.)

Rahoitusbudjetissa on ennakoitava, milloin rahat ovat käytettävissä (Syvänperä & Lindfors 2014, 50). Tulevien maksujen kohdalla pitää pohtia niiden varmuusastetta eli kuinka varmasti kyseinen maksu saadaan juuri kyseisenä ajankohtana. Lähtevien maksujen kohdalla voidaan miettiä, mitkä maksut pitää maksaa ehdottomasti eräpäivänään ja minkä kohdalla voidaan joustaa eli kuinka siirtojoustava kyseinen maksu on. (Kotro 2007, 73.) Esimerkiksi työntekijöiden palkat on ehdottomasti maksettava niiden eräpäivänään eikä siitä voida joustaa päivääkään.

Rahoitusbudjetin rakenne voi olla esimerkiksi seuraavanlainen (Syvänperä & Lindfors 2014, 51).

Kassa kauden alussa

+ Toiminnan kassaanmaksut

- Toiminnan kassastamaksut

- Maksut ostovelosta
- Nettopalkat
- Maksut Omaveroon edellisen kuukauden palkoista
- TyEL ja muut lakisääteiset vakuutusmaksut
- Vuokrat
- Lainojen korot ja kulut
- Muut menot

- Investoinnit

- Pääomarahaus

- Lainojen lyhennykset
- + Lainojen nostot
- +/- Muu pääomarahaus

+/- Kassavarojen muutos

= Kassa kauden lopussa

Rahoitusbudjettiin kirjataan ensimmäiseksi kassavarat kauden alussa eli kuinka paljon rahaa on käytössä kyseisen kauden alussa. Tämän jälkeen lasketaan erikseen toiminnan, investointien ja pääomarahauksen muutokset kassavaroissa. Kun kassavarojen muutos lisätään kauden alun kassavarioihin, saadaan kauden lopun kassan saldo. Mikäli kauden loppusaldo on negatiivinen, yhdistys ei selviä maksuistaan. Suunnitelmia on muutettava tai hankittava lisärahoitusta. (Syvänperä & Lindfors 2014, 50.)

Rahojen riittävyys on aina turvattava. Jos rahoitusbudjettia laadittaessa huomataan, että rahavaroissa syntyy vajausta, tämän kattamiseksi on löydettävä lisää rahanlähteitä tai karsittava rahojen käyttöä. (Perälä & Perälä 2006, 278.) Ostovelkojen suhteen voi miettiä, pystyisikö maksuaikoja pidentämään. Jos yhdistys ei selviä maksuistaan ajallaan,

viivästyskorot ja -kulut lisääntyvät, mikä saattaa johtaa maksuvaikeuksien pahenemiseen.

3 BUDJETTIEŃ LAADINTA JALKAPALLON PELAAJAYHDISTYKSELLE

Toimeksianto ja opinnäytetyön tavoite, eli budjetin laatiminen yhdistykselle, tuli Jalkapallon Pelaajayhdistykseltä. Olen toiminut yhdistyksen kirjanpitäjänä yli viiden vuoden ajan, ja asemassani havainnoinut ja oppinut paljon siitä, miten Pelaajayhdistys toimii. Näitä tietoja on hyödynnetty tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa. Muina lähteinä on käytetty haastatteluja toiminnanjohtajan, Markus Juholan kanssa, sähköpostikeskusteluja, pöytäkirjoja, sopimuksia, kirjanpitoa ja muita yhdistyksen sisäisiä materiaaleja. Näistä lähteistä saatuja tietoja on käytetty laadittaessa työkaluja ja apukeinoja, joita yhdistys voi hyödyntää.

3.1 Jalkapallon Pelaajayhdistys ry

Jalkapallon Pelaajayhdistys ry on edunvalvontajärjestö suomalaisille ammattinaan tai sivutoimeen jalkapalloa pelaaville. Jäsenet ovat suomalaisten huippusarjojen, esimerkiksi Veikkausliigan, pelaajia tai ulkomailla pelaavia suomalaisia. Yhdistyksen tavoitteena on tukea pelaajia ja kehittää lajia Suomessa ja maailmalla. Keskeistä yhdistyksen toiminnassa on valvoa pelaajien etuja, auttaa pelaajia palkka-, vakuutus- ja sopimusasioissa sekä kehittää koulutus- ja työllistymismahdollisuuksia nykyisille ja entisille pelaajille. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019.) Jalkapallon Pelaajayhdistys omistaa myös agenttiyhtiö Playernetin, joka on perustettu vuonna 2006 (MTV3 2006).

Yhdistyksen perustamiskirja allekirjoitettiin vuonna 1992, mutta vasta parin vuoden päästä yhdistyksen toiminta varsinaisesti käynnistyi, kun vuonna 1994 Veikkausliigapelaajat aktivoituivat. Yhdistykselle saatiin oma lakimies, joka alkoi ajaa urheilijoiden asioita. Aluksi oli tärkeää saada kasvatettua jäsenmäärää, jotta yhdistyksellä olisi mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. Yhdistys halusi edistää suomalaista jalkapalloa yhteistyössä muiden lajien kattojärjestöjen kanssa. Sopimus- ja palkka-asioissa vaikeuksiin joutuneita pelaajia pystyttiin auttamaan, ja myöhemmin pelaajat saatiin eläke- ja tapaturmalainsäädännön pariin. Pelaajat saatiin myös määriteltyä työntekijöiksi, jolloin heillä oli oikeus vuosilomaan. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019.)

Yhteistyö sidosryhmien kanssa mahdollistaa yhdistyksen toiminnan. Jotta yhdistyksellä on mahdollisuuksia vaikuttaa pelaajien asioihin ja lajin kehittymiseen, se tarvitsee avukseen koko lajin kentän. Kuviossa 2 on kuvattu Jalkapallon Pelaajayhdistyksen sidosryhmäkartta. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019.) Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä tahoja, joiden kanssa organisaatio on jollain tavoin toimintansa kautta yhteistyössä tai tekemisissä. Sidosryhmät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin sidosryhmiin. (BusinessCredit 2019.) Sisäisistä sidosryhmistä yhdistykselle tärkein ovat jäsenet, joita varten yhdistys on olemassa. Muita sisäisiä sidosryhmiä ovat yhdistyksen hallitus, erilaisten projektien ja hankkeiden yhteyshenkilöt sekä muut työntekijät, esimerkiksi toiminnanjohtaja. Ulkoisia sidosryhmiä Pelaajayhdistykselle ovat esimerkiksi yhteistyökumppanit. Yhdistyksen hyvä tunnettavuus on lisännyt yhteistyömahdollisuuksia. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019).



Kuvio 2. Jalkapallon Pelaajayhdistyksen sidosryhmäkartta (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019).

Yksi yhdistyksen tärkeimpiä kumppaneita on kansainvälisen pelaajayhdistysten kattojärjestö FIFPRO (Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels). Jalkapallon Pelaajayhdistys on ollut FIFPRO:n jäsen vuodesta 2001 lähtien. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019.) FIFPRO koostuu 65 eri kansallisesta

pelaajayhdistyksestä, jotka sijaitsevat Afrikassa, Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, Euroopassa sekä Aasiassa ja Oseaniassa. Järjestö edustaa yli 65 000 ammattipelaajaa, miehiä ja naisia, jotka ovat jäsenenä näissä 65 pelaajayhdistyksessä. FIFPRO:n toimitilat sijaitsevat Hollannissa, Hoofddorpissa. (FIFPRO 2019.)

FIFPRO perustettiin vuonna 1965, kun Englannin, Ranskan, Italian, Skotlannin ja Hollannin pelaajayhdistysten edustajat tapasivat tarkoituksenaan perustaa kansainvälinen pelaajien järjestö. Aluksi tavoitteena oli yrittää purkaa epäreilu pelaajasiirtojen järjestelmä, joka rajoitti pelaajien vapauttaa vaihtaa joukkuetta. (Slater 2015.) FIFPRO valvoo pelaajien etuja ja toimii neuvotteluosapuolena, kun kansainvälinen jalkapalloliitto FIFA ja Euroopan jalkapalloliitto UEFA tekevät lajiin kohdistuvia päätöksiä. FIFPRO:n edustajat istuvat täysivaltaisina jäsenenä kansainvälistä jalkapalloa koskevissa neuvottelupöydissä. Tehdyt päätökset heijastuvat myös suomalaiseen jalkapalloon. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019.) FIFPRO toimii myös erilaisten lääketieteen asiantuntijoiden kanssa auttaakseen pelaajia lajiin liittyvissä terveysongelmissa. Tämän lisäksi järjestö tarjoaa koulutuksia ja neuvoja seuraavan urapolun löytymiseen peliuran päätyttyä. (FIFPRO 2019.)

Peliuran aikana Jalkapallon Pelaajayhdistys tukee pelaajaa monin eri tavoin. Sopimuksettomille pelaajille, eli pelaajille, joilla ei ole voimassaolevaa sopimusta tai sopimus on päättymässä kolmen kuukauden sisällä, yhdistys järjestää maksuttomia pelejä ja leirejä, joissa pelaajat voivat olla esillä ja valmistautua tulevaan kauteen. Sopimuksettomat pelaajat voivat ilmoittaa itsensä Pelaajapörssiin, jossa he pystyvät tarjoamaan osaamistaan joukkueille. Pelaajayhdistys myös tarjoaa mahdollisuuksia kehittää itseään pelaajana erilaisten valmennusten kautta, esimerkiksi ravinto-, potkutekniikka- ja henkinen valmennus. Joukkueessa yksittäisen pelaajan saama henkilökohtainen palaute voi jäädä vähäiseksi. Usein joukkueilla ei myöskään ole varaa palkata asiantuntijoita esimerkiksi henkiseen valmennukseen. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019.)

Pelaajien tukeminen oikeudellisissa ja hallinnollisissa asioissa on tärkeä osa yhdistyksen toimintaa. Yhdistys on laatinut pelaajasopimusmallin, jonka ansiosta pelaajien oikeudellinen asema Suomessa on parantunut merkittävästi. Pelaajasopimusmalli on käytössä kaikissa huippusarjoissa eli Veikkausliigassa, Ykkösessä, Kakkosessa, Naisten Liigassa ja Naisten Ykkösessä. Yhdistyksen kautta pelaaja voi jäsenenä saada lainopillista neuvontaa ja oikeusturvavakuutuksen. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019.) Ammattipelaajan työnkuva eroaa monin tavoin tavallisesta ”rivityöntekijästä”, joten pelaajien oikeusturva ja työehdot voivat monesti olla epäselviä. Tavallisia ongelmatilanteita pelaajan uralla

voivat olla esimerkiksi loukkaantumiset ja tapaturmat, riitatapaukset edustajien kanssa, palkkaongelmat seurojen maksukyvyttömyystapauksissa, pelaajasiirrot, dopingasiat ja kilpailumanipulaatiotapaukset (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019).

Ammattipelaajan tulot voivat vaihdella suuresti vuodesta toiseen. Tulot uran aikana voivat olla merkittävästi suuremmat kuin tulot urheilu-uran päättymisen jälkeen. Yhdistys hallinnoi rahastoa, jonne pelaajat voivat sijoittaa palkkatulojaan. Pelaajalla on oikeus jaksottaa urheilusta saamia tuloja, jolloin osaa ansiotuloista ei katsota verotettavaksi silloin kun ne on ansaittu, vaan silloin kun ne on nostettu käyttöön. Näin pelaaja voi jaksottaa maksettavien verojen osuutta useammalle verovuodelle. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019.)

Yhdistys pyrkii varmistamaan, että pelaajien elämä sujuisi ammattiuran päätyttyäkin. Kaksoisurassa pyritään yhdistämään urheilu-ura ja toinen ammatti tai opinnot. Job4Player-järjestelmän kautta pelaajat voivat hakea siviilitöitä peliuran aikana tai sen jälkeen. Yhdistys tekee yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa, jotta pelaaja voi opiskella jo ammattiuran aikana. Pelikausi vie runsaasti pelaajan aikaa, jolloin opiskelu tavallisella linjalla ei välttämättä onnistu. Uransa päättäneille pelaajille tarjotaan verkostoitumismahdollisuuksia sekä tapahtumia, joissa pääsee tapaamaan vanhoja pelikavereita. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019.)

Jalkapallon Pelaajayhdistys on aatteellisena yhdistyksenä myös yhteiskunnallinen toimija. Punainen Kortti Rasismille -hankkeessa tavoitteena on saada lajin edustajat rasismin- ja syrjinnänvastaiseen toimintaan. Hanke on FIMU ry:n, Suomen monikulttuurisen liikuntaliiton aloittama ja koordinoima. Kansainvälinen hanke on alun perin rantautunut Iso-Britanniasta ja on levinnyt jalkapallon parista muihinkin lajeihin. (Punainen kortti rasismille 2020.) Jalkapallo kuuluu kaikille -konseptin yhteydessä Jalkapallon Pelaajayhdistys on järjestänyt vastaanottokeskuksissa turvapaikanhakijoille jalkapallokouluja ja SM-turnauksia Maahanmuuttoviraston kanssa. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019.)

Iso projekti Pelaajayhdistykselle on ollut Red Button -turvajärjestelmän kehittäminen. Puhelimeen ladattavan sovelluksen avulla pelaaja voi nimettömästi ilmoittaa ottelumanipulaatiosta tai sen epäilystä. Anonyymiys on tärkeää, jotta pelaajan ei tarvitse pelätä aiheutuuko ilmoituksesta jotakin seuraamuksia itselle. Jalkapallon ympärillä toimii globaali vedonlyöntibisnes, jossa pyörii valtavasti rahaa. Ottelumanipulaatiota estämällä tehdään myös korruption vastaista työtä. Jalkapallon Pelaajayhdistys tekee ennaltaehkäisevää työtä jakamalla pelaajille Red Button -sovelluksen, jolla pelaaja voi raportoida, jos heillä

on epäilystä ottelumanipulaatiosta. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019.) Pelaajat eivät saa itse lyödä vetoa tai vaikuttaa vedonlyöntiin oman sarjatasonsa, farmijoukkueen sarjatasoon tai yhteistyöseurajoukkueen sarjatasoon kilpailutapahtumista (Palloliiton kilpailumääräykset, 2 §). Kiellettyjen kohteiden veikkaaminen tai sisäpiiritiedon jakaminen voi johtaa pelikieltoon ja pelaajasopimuksen purkuun. Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry seuraa pelaajien vedonlyöntikäyttäytymistä. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019.)

3.2 Jalkapallon Pelaajayhdistyksen taloudellisen nykytilanteen analyysi

Muutossuunnitelmia tehtäessä yhdistyksellä pitäisi olla selkeä käsitys nykytilasta: nykyisen toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista, uhista ja mahdollisuuksista (Syvänperä & Lindfors 2014, 10). Onkin hyödyllistä ennen budjettien laatimista analysoida Jalkapallon Pelaajayhdistyksen nykyhetken taloudellista tilannetta ja toimintaa, jotta laadittavilla budjeteilla pystytään tarjoamaan ratkaisua oikeisiin asioihin. Kuviossa 3 on kuvattu SWOT-analyysin muodossa Jalkapallon Pelaajayhdistyksen taloudellisen tilanteen ja raportoinnin sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja mahdollisuudet auttavat yhdistystä pääsemään tavoitteisiinsa, heikkoudet ja uhat hankaloittavat sitä.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yhteistyö kansainvälisesti ja kotimaassa -Pitkä historia, luotettava toimija -Hyvä tunnettavuus ja maine -Osaavat tekijät -Pelaajien huomiointi päätöksenteossa 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Riippuvuus yhdestä tahosta -Raportointi ja kirjanpito eivät vastaa sisäisiin tarpeisiin -Suunnittelemattomuus
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Strategisen suunnittelun mahdollistaminen työkalujen avulla -Taloudellisen riippumattomuuden lisääminen -Oman talouden hallinta 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> -Muutokset FIFPRO:n toiminnassa -Dollarin kurssin muutokset -Suomen huono menestys jalkapallossa -Muut mahdolliset muutokset toimintaympäristössä

Kuvio 3. SWOT-analyysi Jalkapallon Pelaajayhdistyksen nykytilanteesta.

Vahvuudet ja heikkoudet ovat yhdistyksen sisäisiä tekijöitä. Pelaajayhdistyksen vahvuuksia ovat kansainvälinen ja kotimainen yhteistyö. Yhdistys toimii yhteistyössä monien eri organisaatioiden, esimerkiksi FIFPRO:n ja Palloliiton kanssa, jotka auttavat yhdistystä toimimaan jäseniensä parhaaksi. Yhdistys on toiminut yli 25 vuoden ajan ja saavuttanut merkittäviä parannuksia suomalaisille jalkapalloilijoille, mikä takaa yhdistykselle hyvän tunnettavuuden ja maineen luotettavana toimijana. Tätä vahvuutta voidaan hyödyntää, kun pyritään hankkimaan uusia yhteistyösopimuksia tai avustuksia. Monet yhdistyksessä toimivista avainhenkilöistä ovat entisiä pelaajia ja ovat toimineet yhdistyksen parissa jo pitkään, joten näiden henkilöiden kokemus on yhdistykselle voimavara. Toisaalta yhdistykseen on palkattu myös uusia, nuoria tekijöitä, jotka voivat antaa uusia ideoita toimintaan. Tämän lisäksi yhdistys kuuntelee jäseniään, jotta pystytään vaikuttamaan juuri jäsenille tärkeisiin asioihin.

Heikkoutena yhdistyksen tämänhetkisessä tilanteessa on, että yhdistys on taloudellisesti riippuvainen yksittäisestä tahosta. Jalkapallon Pelaajayhdistyksen nykyisistä tuloista noin 80% tulee FIFPRO:lta. Toinen heikkous on, että tämänhetkinen raportointi vastaa vain ulkoisiin tarpeisiin eli kirjanpito ja veroilmoitus laaditaan lain vaatimalla tavalla, ja budjetit ja seurannat toteutetaan ulkoisten sidosryhmien vaatimusten mukaan. Raportointi ei kuitenkaan vastaa yhdistyksen sisäisiin tarpeisiin, eli kirjanpidosta ja budjetoinnista saatava tieto ei anna yhdistyksen hallitukselle tarpeeksi tietoa ja työkaluja, joita se voisi hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Yhdistykselle on laadittu budjetti vuosittain FIFPRO:n edellyttämien raportointivaatimusten takia. Budjetti on laadittu vanhojen lukujen pohjalta ja korjattu tiedossa olevien muutosten osalta, esimerkiksi nostamalla tiettyjä kuluja, jos on tiedetty niiden nousevan tulevan tilikauden aikana. Muutoksia ei ole tehty siis sen perusteella mitä suunnitellaan tai mikä on tavoite, vaan nykyhetkellä tiedossa olevien realiteettien perusteella. Aikataulu budjetin laatimiselle on aina ollut tiukka, sillä se on laadittu tilinpäätöksen yhteydessä. Budjetointi ja raportointi ovat lähteneet liikkeelle ulkopuolisten toimijoiden takia, ja nämä ulkopuoliset toimijat ovat määritelleet tarpeet ja tavoitteet raportoinnille.

Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä, joihin yhdistys ei voi suoraan vaikuttaa, mutta joita voi edesauttaa tai niiltä voi suojautua. Yhdistyksellä on mahdollisuus parantaa heikkouksiaan lisäämällä suunnitelmallisuutta omassa taloudessaan. Yhdistyksen tavoitella on olla taloudellisesti itsenäisempi ja suunnitelmallisempi tulevaisuuden suhteen, sen sijaan, että vain reagoidaan ulkopuolelta tuleviin muutoksiin. Seuranta toteutetaan

tällä hetkellä vertaamalla toteutuneita lukuja budjetoituihin lukuihin kuukausitasolla. Erot budjetin ja toteutuman välillä eivät kuitenkaan yleensä johda mihinkään muutostoiimiin.

Yksi heikkous on, että rahaliikennettä ei ole tällä hetkellä budjetoitu. Rahaliikenne on erityisesti tulo-rahoituksen osalta hieman epäsäännöllistä, toisin sanoen tuloja tulee harvoin, mutta kerralla paljon. Kulut sen sijaan sijoittuvat tasaisemmin kuukausittain, mutta välillä yksittäiset kuluerätkin voivat olla suuria. Erityisesti tämän takia olisi hyödyllistä laatia rahoitusbudjetti etukäteen. Jalkapallon pelaajayhdistyksen rahoitustilanne on ollut hyvä, mutta tulevaisuudessa olisi parempi olla suunnitelmallisempi myös rahaliikenteen suhteen, jotta tilanne ei pääse yllättäen muuttumaan.

Yhdistyksen ollessa riippuvainen yhdestä tahosta, muutokset tämän tahon toiminnassa vaikuttavat luonnollisesti suuresti Pelaajayhdistyksen toimintaan. Muutokset FIFPRO:n avustusmyöntämisperusteissa tai raportointivaatimuksissa saattavat vähentää yhdistyksen saaman tuen määrää tai aiheuttaa lisää kuluja ja byrokratiaa yhdistykselle. FIFPRO:lta saatavan yleisavustuksen suuruus riippuu muutamasta eri tekijästä. Avustukseen vaikuttavat muun muassa Suomen jalkapallomaajoukkueen kansainvälinen sijoitus, sijoitusten korkotulojen osuus sekä dollarin kurssi. Näihin tekijöihin Pelaajayhdistys ei pysty vaikuttamaan, joten ne ovat eräänlaisia riskitekijöitä yhdistykselle. Muita tuloja Jalkapallon Pelaajayhdistys saa jäsenmaksuista ja yhteistyökumppaneilta. Suurin osa tuloista saadaan siis FIFPRO:lta eikä niiden suuruuteen pystytä vaikuttamaan, minkä takia Pelaajayhdistys haluaisi nostaa muiden tulojen osuutta. Ulkoisena uhkana saattavat olla myös muutokset toimintaympäristössä, esimerkiksi lainsäädännön muuttuminen tai erilaiset skandaalit lajin parissa. Esimerkiksi korruptioutiset saattavat vaikuttaa ihmisten käsitykseen lajista ja sen parissa toimivista organisaatioista ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti myös Jalkapallon Pelaajayhdistyksen maineeseen.

Yhdistyksellä on tällä hetkellä vajaa 1200 jäsentä. Jäseniä hankintaan pukukoppivierailujen avulla, joita tehdään kaikkiin huippuseuroihin. Samalla kuullaan pelaajien mielteitä yhdistyksen toiminnan kehittämistä varten. Jäsenmaksutulojen hankinta ei ole taloudellisesti kovin kannattavaa, mutta se on yhdistyksen toiminnan kannalta välttämätöntä, sillä yhdistys on olemassa jäseniään varten. Jäsenmäärää on mahdollista vielä kasvattaa jonkin verran, kaikki suomalaiset jalkapallon pelaajat eivät ole vielä yhdistyksen jäseniä.

Yhdistyksellä on tällä hetkellä kolme kokoaikaista vakituista työntekijää. Jokaisella työntekijällä on oma työkuvaansa ja työtehtävänsä, esimerkiksi jäsenhankinta, kansainvälinen

yhteistyö, viestintä, tapahtumien järjestäminen sekä opiskelu- ja työllistymismahdollisuuksien hankinta jäsenille. Jos halutaan lisätä tuloja yhteistyökumppaneilta, todennäköisesti tarvitaan lisää työvoimaa, sillä merkittävä tulojen lisääminen vaatii myös paljon töitä. Yhdistys on jo aloittanut suunnittelutyön seuraamalla, miten työntekijöiden työaika jakautuu eri vastuualueiden kesken. Yhdistyksellä työajan kannattavuuden seuranta on vaikeaa. Esimerkiksi perinteisessä yrityksessä voidaan työaika kohdistaa usein suoraan asiakkaille ja sitä kautta tarkastella asiakkaan laskutusta. Yhdistyksellä ei ole varsinaisia asiakkaita eikä työaika pystytä suoraan jakamaan tietyille toiminnoille tai tuotoille.

Jalkapallon Pelaajayhdistys päivittää visionsa kolmen vuoden välein. Aiempina vuosina on esimerkiksi keskitytty jäsenmäärän nostamiseen ja suomalaisten jalkapalloilijoiden arvostuksen lisäämiseen (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019). Uudessa visiossa vuosille 2021-2023 Pelaajayhdistys asettaa neljä eri päätavoitetta: yhdistys on vaikutusvaltainen ja vakavarainen yhteisö, jalkapalloilijoiden työolot Suomessa ovat laadukkaat, pelaaminen mielletään arvostetuksi ammatiksi ja urheilijoiden työoikeudellinen asema paranee Suomessa. Näistä erityisesti ensimmäiseen tavoitteeseen, yhteisön vaikutusvaltaisuu-teen ja vakavaraisuuteen, voidaan vaikuttaa budjettien avulla.

3.3 Budjettien laatiminen ja raportoinnin kehittäminen

Budjettien on tarkoitus toimia apuvälineinä yhdistykselle, jotta yhdistyksen hallitus voi osallistua aktiivisesti budjetointiprosessiin ja suunnitella tulevaa yhdistystoimintaa budjettien avulla. Budjetista saatavien lukujen avulla voidaan esimerkiksi nähdä miten kansainvälisen tuen osuuden pieneneminen vaikuttaa muihin lukuihin.

Yhdistyksissä tavoitellaan yleensä nollatulosta. Usein on kuitenkin järkevää kerätä omaa pääomaa sen verran, että yhdistyksen talous kestää taloudellisesti epäonnistuneen tapahtuman tai selviää vuoden, vaikka jokin avustus jäisikin saamatta. (Loimu 2010, 104.) Yhdistykselle ei ole kuitenkaan tarkoituksenomaista tavoitella mahdollisimman isoa voittoa toisin kuin yrityksen. Tämän takia Jalkapallon Pelaajayhdistyksen tulosbudjetissa tärkein tavoite ei ole tuloksen kasvattaminen. Yhdistyksen oma pääoma on hyvässä kunnossa, joten senkään takia ei suuren tuloksen tavoittelemine ole tärkein prioriteetti.

Yhdistyksen tavoitteena on nostaa muita tuloja niin, että FIFPRO:lta saatavien tulojen osuus olisi nykyisen 80 prosentin sijaan noin 50 prosenttia kaikista saatavista tuloista. Muita tuloja olisi lisättävä merkittävästi, jotta niiden osuus voitaisiin nostaa vastaavasti

50 prosenttiin. Käytännössä näiden tulojen täytyy olla yleisavustuksia tai yhteistyökumppanituloja, sillä jäsenmaksutuloja ei pystytä kasvattamaan tarpeeksi paljon. Pelaajayhdistyksen on mahdollista sääntöjensä mukaan saada myös lahjoituksia, esimerkiksi yksityishenkilöiltä, mutta niiden saaminen ei suuressa mittakaavassa ole todennäköistä, sillä kyseessä ei ole perinteinen hyväntekeväisyysjärjestö. Avustuksia voidaan saada yhteiskunnallisilta organisaatioilta. Yrityksiltä ja muilta organisaatioilta saatavien yhteistyökumppanitulojen määrää olisi kasvatettava. Usein tämä vaatii jonkin projektin tai tapahtuman järjestämistä, esimerkiksi aikaisemmin yhdistys on saanut tuloja liittyen Red Button -hankkeeseen.

Tällä hetkellä yhdistys on hyödyntänyt kustannuspaikkoja vain erilaisten projektien yhteydessä, kun ulkoinen avustuksen antaja on vaatinut toteutuneiden kulujen seuraamista. Yhdistys voisi kuitenkin hyödyntää kustannuspaikkoja omassakin toiminnassaan muulloinkin, esimerkiksi seuraamalla erilaisten tapahtumien ja leirien kuluja tai jakamalla henkilöstökulut yhdistyksen eri toiminnoille. Kustannuspaikkojen avulla voitaisiin seurata, kuinka kannattava jokin projekti on ollut tai miten työtehtävät kannattaisi parhaiten jakaa. Esimerkiksi jäsenmaksuihin liittyviä tuloja ja kuluja voitaisiin seurata kustannuspaikkojen avulla. Täytyy kuitenkin muistaa, että yhdistyksen tuottamaa hyötyä ei täysin voi mitata vain numeerisilla mittareilla, koska aatteellisen yhdistyksen tavoitteena on aina jokin muu kuin taloudellinen hyöty. Tapahtuman onnistumista ei voida siis mitata vain sillä, kuinka kannattava se taloudellisesti on ollut. Tämän mittaaminen toisi kuitenkin lisähyötyä yhdistykselle ja kannattavuus on tärkeä näkökulma, joka täytyy ottaa huomioon yhdistyksen toiminnassa.

Kustannuspaikkojen käyttöönottamisen lisäksi Jalkapallon Pelaajayhdistyksen tilikarttaan voisi tehdä muutamia pieniä muutoksia. Esimerkiksi tili, jolla kirjataan ulkopuoliset palvelut sisältää paljon erilaisia kuluja, joita voisi olla tarpeen eritellä tarkemmin. Tämän kirjanpidon tilin sisältöä olisi hyödyllistä jakaa pienempiin eriin, jotta niiden sisältö kävisi heti ilmi tilin nimestä, esimerkiksi markkinointipalvelut tai lakipalvelut. Erityisesti säännölliset kuukausittain toistuvat kulut voisivat olla omalla tilillään, jotta poikkeavat erät ja muutokset erottuisivat paremmin tuloslaskelmasta.

Seuraavissa luvuissa esiintyvissä budjeteissa ja taulukoissa olevat luvut ovat kuvitteellisia, ja niitä on tarkoitus käyttää vain esimerkkeinä.

3.3.1 Pitkän aikavälin tulosbudjetti

Tarkoituksena oli laatia yhdistykselle tulosbudjetti vuosille 2021-2023. Budjettien laatiminen aloitettiin laatimalla toteutuma vuosista 2017-2019, jotta aikaisempien vuosien toteutuineisiin lukuihin voitaisiin vertailla budjetoituja lukuja. Toteutuman lisäksi laadittiin kaksi osabudjettia, tuottojen ja henkilöstökulujen budjetit sekä avustava laskelma jäsenmaksutulojen lisäämisestä. Näiden jälkeen laadittiin varsinaiset pääbudjetit: tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti.

Osana tuottojen osabudjettia laadittiin laskelma siitä, kuinka paljon jäsenmaksuja voitaisiin vielä kasvattaa. Yhdistyksellä on tällä hetkellä noin 1200 jäsentä. Jäsenmäärän kasvattaminen on vielä mahdollista. Suomalaisia huippusarjoja on 80, joissa jokaisessa on noin 20 pelaajaa eli arvioitu maksimijäsenmäärä on 1600 pelaajaa. Jäsenmaksun suuruus vaihtelee, ja se riippuu pelaajan tuloista, sukupuolesta ja halutuista jäseneduista. Keskimääräinen jäsenmaksu on 33€. Taulukossa 1 on laskettu, kuinka paljon jäsenmaksutuottoja voitaisiin suurin piirtein vielä kasvattaa. Mahdollisia uusia jäseniä voitaisiin hankkia vielä noin 400, jolloin jäsenmaksutuloja voitaisiin saada noin 13 200 € nykyistä enemmän.

Taulukko 1. Jäsenmaksutuottojen kasvattaminen.

Jäsenmaksutuotot	
Maksimijäsenmäärä	1600
Nykyinen jäsenmäärä	1200
Mahdolliset uudet jäsenet	400
Jäsenmaksu keskimäärin	33 €
Mahdolliset jäsenmaksutulot	13 200 €

Jäseniltä perittävä jäsenmaksu ei kata jäsenetuihin menevää summaa. Jäsenmaksun korottaminen ei kuitenkaan ole hyvä idea, sillä se voi aiheuttaa jäsenien parissa kritiikkiä. Jos jäsenmaksuja korotettaisiin, pitäisi pystyä jäsenille myös tarjoamaan selkeästi enemmän etuja jäsenmaksua vastaan. Pelaajayhdistyksen toiminnanjohtajan mukaan yksi mahdollisuus yhdistykselle voisi olla jäsenmaksun määrän sitominen pelaajan palkkaan. Silloin yhdistyksellä olisi vielä selkeämpi kannustin pyrkiä nostamaan pelaajien palkkoja, koska yhdistyksen omat jäsenmaksutulot olisivat palkkatuloista riippuvaisia. Tällaisessa tilanteessa yhdistys ja pelaaja molemmat hyötyisivät suoraan pelaajien palkkatason noususta. Jäsenien hankinta pukukoppikierroksineen vaatii myös paljon aikaa ja kuluja.

Jäsenmäärän kasvattaminen olisi yhdistykselle tärkeää, sillä jos muita tuloja halutaan nostaa merkittävästi, pitää hyödyntää kaikki mahdollisuudet. Jäsenmäärän ja jäsenmaksutulojen kasvaessa kasvavat kuitenkin myös jäseniin liittyvät kulut, joten prosessista ei välttämättä jää yhdistykselle paljota nettohyötyä.

Päätavoite tulosbudjetin laadinnassa on muiden kuin FIFPRO:lta saatavien tulojen osuuden kasvattaminen. Tämän takia laadittiin osabudjetti tuotoista. Taulukossa 2 tulonlähteet on lajiteltu FIFPRO-avustuksiin, yleisavustuksiin, jäsenmaksuihin ja yhteistyökumppanituloihin. Budjetoidun euromääräisen luvun lisäksi taulukosta näkyy, miten luku vertautuu aiemman vuoden lukuihin ja kuinka suuri osuus kyseinen luku on kokonaistuotoista. Vuoden 2021 lukuja on verrattu vuoden 2019 toteutuneihin lukuihin ja vuosien 2022 ja 2023 aina aiemman vuoden lukuihin. Vaaleanvihreällä pohjalla olevia lukuja on mahdollista muuttaa, ja sijoittamalla eri lukuja budjettiin voidaan vertailla miten eri tulonlähteitä pitäisi kasvattaa, jotta eri lähteiden osuus kokonaistuotoista tasoittuisi. Taulukosta 2 huomataan, että muiden tulojen osuutta täytyy kasvattaa merkittävästi, jotta FIFPRO-avustukset ja muut tulot jakautuisivat tasaisemmin.

Taulukko 2. Tuottobudjetti 2021-2023.

TUOTOT	2021			2022			2023		
	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista
FIFPRO	0 %	240 000 €	75 %	0 %	240 000 €	62 %	0 %	240 000 €	55 %
Yleisavustukset	100 %	20 000 €	6 %	150 %	50 000 €	13 %	20 %	60 000 €	14 %
Jäsenmaksut	25 %	25 000 €	8 %	20 %	30 000 €	8 %	33 %	40 000 €	9 %
Yhteistyökumppanit	17 %	35 000 €	11 %	100 %	70 000 €	18 %	36 %	95 000 €	22 %
TUOTOT YHT	7 %	320 000 €	100 %	22 %	390 000 €	100 %	12 %	435 000 €	100 %

Henkilöstökulut ovat suuri kuluerä yhdistyksen toiminnassa. Yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista on pohtia, miten uuden työntekijän palkkaaminen vaikuttaisi yhdistyksen talouteen. Jos muiden tulojen osuutta halutaan lisätä merkittävästi, todennäköisesti tähän tarvitaan lisää työvoimaa. Taulukossa 3 henkilöstöbudjettiin on budjetoitu nykyisten vakituisten työntekijöiden palkat, muut palkat sekä jätetty rivi mahdolliselle uudelle työntekijälle. Tarkoitus on, että rivejä voi myös lisätä, jos työntekijöitä tulee lisää. Nyt budjettiin on kirjattu skenaario, jossa uusi työntekijä palkattaisiin vuonna 2022.

Taulukko 3. Henkilöstöbudjetti 2021-2023.

HENKILÖSTÖ	2021			2022			2023		
	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista
Työntekijä 1	0 %	40 000 €	13 %	0 %	40 000 €	10 %	3 %	41 000 €	9 %
Työntekijä 2	50 %	30 000 €	9 %	0 %	30 000 €	8 %	3 %	31 000 €	7 %
Työntekijä 3	0 %	30 000 €	9 %	0 %	30 000 €	8 %	3 %	31 000 €	7 %
Työntekijä 4	20 %	6 000 €	2 %	33 %	8 000 €	2 %	13 %	9 000 €	2 %
Työntekijä 5			0 %		30 000 €	8 %		30 000 €	7 %
Muut palkat	0 %	5 000 €	2 %	60 %	8 000 €	2 %	25 %	10 000 €	2 %
Autoetu	0 %	8 000 €		0 %	8 000 €		0 %	8 000 €	
Puhelinetu	0 %	480 €		0 %	480 €		0 %	480 €	
Sivukulut 21 %	5 %	25 091 €	18 %	29 %	32 441 €	8 %	4 %	33 701 €	8 %
HENKILÖSTÖ YHT	10 %	136 091 €	43 %	31 %	178 441 €	46 %	4 %	185 701 €	43 %

Tuotto- ja henkilöstö -osabudjettien jälkeen laadittiin varsinainen tulosbudjetti. Tulosbudjetissa on eritelty muut kulut melko yksityiskohtaisesti. Tämä sen takia, että tulosbudjetin luvut voitaisiin haluttaessa siirtää suoraan FIFPRO:lle vuosittain laadittavaan budjettiin. Taulukossa 4 ulkopuoliset eli vieraat palvelut on eroteltu lakipalveluihin, markkinointiin, tapahtumiin ja leireihin sekä muihin vieraisiin palveluihin, jotta niitä jatkossa voitaisiin seurata paremmin. Nykytilanteessa nämä kaikki kirjataan samalle kirjanpidon tilille.

Taulukko 4 Tulosbudjetin muut kulut 2021-2023.

TULOSBUJETTI	2021			2022			2023		
	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista
MUUT KULUT									
Vakuutukset	1 %	5 050 €	2 %	3 %	5 200 €	1 %	6 %	5 500 €	1 %
Kokous- ja neuvottelukulut	5 %	4 200 €	1 %	7 %	4 500 €	1 %	2 %	4 600 €	1 %
Ajoneuvokulut	6 %	8 500 €	3 %	1 %	8 600 €	2 %	2 %	8 800 €	2 %
Jäsenmaksut	3 %	4 100 €	1 %	2 %	4 200 €	1 %	2 %	4 300 €	1 %
Jäsentuotekulut	6 %	19 000 €	6 %	11 %	21 000 €	5 %	10 %	23 000 €	5 %
Matkakulut	3 %	31 000 €	10 %	3 %	32 000 €	8 %	9 %	35 000 €	8 %
Vieraat palvelut	8 %	70 000 €	22 %						
Lakipalvelut		15 000 €	5 %	20 %	18 000 €	5 %	11 %	20 000 €	5 %
Markkinointi		20 000 €	6 %	10 %	22 000 €	6 %	14 %	25 000 €	6 %
Tapahtumat ja leirit		20 000 €	6 %	50 %	30 000 €	8 %	50 %	45 000 €	10 %
Muut vieraat palvelut		15 000 €	5 %	67 %	25 000 €	6 %	20 %	30 000 €	7 %
Kirjanpito	2 %	6 600 €	2 %	2 %	6 700 €	2 %	1 %	6 800 €	2 %
Muut kulut	2 %	5 100 €	2 %	2 %	5 200 €	1 %	2 %	5 300 €	1 %
MUUT KULUT YHTEENSÄ	5 %	153 550 €	48 %	19 %	182 400 €	47 %	17 %	213 300 €	49 %

Tiivistetyssä versiossa tulosbudjetista (taulukko 5) nähdään kaikki tuotot ja kulut sekä toiminnan tulos. Tuotot siirtyvät tulosbudjettiin tuottojen osabudjetista ja henkilöstökulut henkilöstön osabudjetista. Poistot on arvioitu nykyisten kaluston perusteella, mutta lukuja tarvitsee muuttaa, jos tehdään lisää investointeja. Poistojen jälkeen tulevat toimitukset, jotka on eroteltu tarkemmin laajemmassa versiossa tulosbudjetista, joka löytyy

liitteestä 1. Muiden kulujen ja rahoituskulujen jälkeen saadaan tulos. Pelaajayhdistykselle tärkeintä ei ole tuloksen maksimointi, vaan se miten tuloja saadaan ja miten ne hyödynnetään.

Taulukko 5. Tiivistetty tulosbudjetti 2021-2023.

TULOSBUJETTI	2021			2022			2023		
	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista
TUOTOT YHTEENSÄ	7 %	320 000 €	100 %	22 %	390 000 €	100 %	12 %	435 000 €	100 %
HENKILÖSTÖ YHTEENSÄ	10 %	136 091 €	43 %	31 %	178 441 €	46 %	4 %	185 701 €	43 %
POISTOT	-20 %	4 000 €	1 %	-25 %	3 000 €	1 %	-33 %	2 000 €	0 %
TOIMISTO YHTEENSÄ	3 %	24 280 €	8 %	1 %	24 520 €	6 %	3 %	25 225 €	6 %
MUUT KULUT YHTEENSÄ	5 %	153 550 €	48 %	19 %	182 400 €	47 %	17 %	213 300 €	49 %
RAHOITUSKULUT	-40 %	180 €	0 %	-17 %	150 €	0 %	-33 %	100 €	0 %
KULUT YHTEENSÄ	7 %	318 101 €	99 %	22 %	388 511 €	100 %	10 %	426 326 €	98 %
TULOS	24 %	1 899 €	1 %	-22 %	1 489 €	0 %	482 %	8 674 €	2 %

3.3.2 Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetti on laadittu vuoden 2021 ajalle kuukausitasolla. Rahoitusbudjetti, joka löytyy liitteestä 2, on muodostettu niin, että sen luvut tulevat pääosin osabudjettien ja tulosbudjetin luvuista. Tarkoituksena on vähentää kahteen kertaan tehtävää työtä, joten rahoitusbudjetti muodostuu pääosin automaattisesti. Automaattisesti muodostuvat luvut tulee tarkistaa ja korjata tarvittaessa sekä lisätä puuttuvat erät, joita ei tulosbudjetista löydy, kuten lainan lyhennykset ja korot. Jos rahatilanne olisi jossain vaiheessa tiukempi, voi olla tarpeellista laatia viikoittain rahoitusbudjetti, jossa kaikki maksut olisi eritelty vielä tarkemmin eräpäivätasolla. Tämän rahoitusbudjetin tarkoituksena on kuitenkin antaa suuntaa rahoitustilanteesta ja auttaa varautumaan etukäteen esimerkiksi suurempiin yksittäisiin maksuihin.

Yhdistyksen rahaliikenne on tilikauden aikana hieman epätasaista. Tulot FIFPRO:lta saadaan neljä kertaa vuodessa, kolmen kuukauden välein. Jäsenmaksutuloja tulee joka kuukausi ympäri vuoden, mutta ne vaihtelevat jonkin verran kuukausittain. Tiettyjä avustuksia joudutaan välillä odottamaan pitkäänkin ja usein kuluja joudutaan maksamaan jo ennen avustuksen saamista. Viivästykset sopimusprosessissa tarkoittavat usein, että tietyn tulon saaminen viivästyy siihen asti, kunnes sopimus on allekirjoitettu. Palkat ja

muut kulut sijoittuvat tasaisemmin joka kuukaudelle. Taulukossa 6 on budjetoitu vuoden kolmen ensimmäisen kuukauden tulevat maksut. Rahoitusbudjetti lähtee liikkeelle pankkitilin saldosta kauden alussa, joka pitää syöttää käsin. Tämän jälkeen budjetoidaan kaikki tulevat maksut. Yleisavustusten ja yhteistyökumppaneilta tulevien tulojen kanssa ei ole mitään säännöllistä kaavaa, vaan niiden määrä ja ajoitus pitää arvioida jokainen erikseen.

Taulukko 6. Rahoitusbudjetin tulevat maksut tammikuu-maaliskuu 2021.

RAHOITUSBUDJETTI	01/2021	02/2021	03/2021
Pankkitili kauden alussa	25 000 €	5 221 €	38 557 €
<u>Tulevat maksut tilille</u>			
FIFPRO		60 000 €	
Yleisavustukset			10 000 €
Jäsenmaksut	2 083 €	2 083 €	2 083 €
Yhteistyökumppanit	7 000 €		7 000 €
Tulevat maksut yhteensä:	9 083 €	62 083 €	19 083 €

Tulevien maksujen jälkeen on budjetoitu lähtevät maksut. Taulukossa 7 näkyvät henkilöstökulut, toimistokulut ja muut kulut. Lopuksi on pankkitilillä kuun lopussa oleva summa, joka syntyy tulevien maksujen ja lähtevien maksujen erotuksena. Henkilöstökuuluissa vakituisten työntekijöiden palkat maksetaan kerran kuussa, kuukauden viimeinen päivä. Matka- ja kulukorvauksia sekä muita palkkoja ja palkkioita maksetaan epäsäännöllisesti, mutta ne pyritään maksamaan aina mahdollisimman pian, kun korvauksen saaja on toimittanut matkalaskun. Työnantajamaksut maksetaan neljännesvuosittain. Ennakonpidätysten osuus palkoista on arvioitu vertaamalla aiemmin maksettuihin palkkoihin ja ennakonpidätyksiin. Palkkojen sivukulut on budjetoitu maksettavan kerran kuukaudessa, vaikka kaikkia sivukuluja ei maksetakaan joka kuukausi. Kuitenkin TyEL-vaikutusmaksut, jotka ovat suurin erä sivukuluista, maksetaan joka tulorekisteri-ilmoituksen jälkeen, joten sivukulut on aiheellista budjetoida joka kuukaudelle.

Taulukko 7. Rahoitusbudjetin lähtevät maksut tammi-maaliskuu 2021.

RAHOITUSBUDJETTI	01/2021	02/2021	03/2021
Lähtevät maksut tililtä			
Henkilöstökulut			
Kk-palkat	6 625 €	6 625 €	6 625 €
Muut palkat	313 €	313 €	313 €
Sivukulut	2 091 €	2 091 €	2 091 €
Ennakonpidätykset		6 938 €	
Toimistokulut			
Vuokra	750 €	750 €	750 €
Muut toimitilakulut		235 €	
Puhelinkulut	129 €	129 €	129 €
Toimistotarvikkeet ja kopiointi	128 €	128 €	128 €
Koneet ja ohjelmistot	338 €	338 €	338 €
Nettisivut	458 €	458 €	458 €
Posti- ja toimituskulut	128 €	128 €	128 €
Pankkikulut	34 €	34 €	34 €
Muut kulut			
Vakuutukset	1 263 €		
Kokous- ja neuvottelukulut	350 €	350 €	350 €
Ajoneuvokulut	708 €	708 €	708 €
Jäsenmaksut	1 025 €		
Jäsenuotekulut	1 583 €	1 583 €	1 583 €
Matkakulut	2 583 €	2 583 €	2 583 €
Lakipalvelut	1 250 €	1 250 €	1 250 €
Markkinointi	1 667 €	1 667 €	1 667 €
Tapahtumat ja leirit	5 000 €		
Muut vieraat palvelut	1 250 €	1 250 €	1 250 €
Kirjanpito	550 €	550 €	550 €
Muut kulut	425 €	425 €	425 €
Lyhennys ja korko	215 €	215 €	215 €
Investoinnit			
Lähtevät maksut yhteensä:	28 862 €	28 747 €	21 575 €
Tilillä kuun lopussa	5 221 €	38 557 €	36 066 €

Rahoitusbudjetin tarkoituksena on, että jo tulosbudjettia laadittaessa voidaan saada alustava kuva tulevan 12 kuukauden rahoitustilanteesta. Automaattisesti tulosbudjetista saatavien lukujen lisäksi rahoitusbudjettia täytyy täydentää oman arvion mukaan ja tarkentaa ajan kuluessa. Rahoitusbudjetin suhteen on syytä käyttää siis tarkistettavaa budjetointitapaa eli budjettiin tehdään tarkistuksia kauden kuluessa. Näin voidaan huomioida ulkoiset muutokset, joista ei vielä alkuperäistä budjettia laadittaessa olla oltu tietoisia.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhdistyksen toiminta eroaa monin tavoin voittoa tavoittelevasta yrityksestä. Yhdistyksessä tärkeintä ei ole taloudellisen voiton tavoittelu, vaan yhdistyksen oman aatteellisen tarkoituksen toteuttaminen. Yhdistyksen menestystä ei voi mitata pelkillä taloudellisilla mittareilla, vaan on huomioitava se, miten hyvin yhdistys pystyy edistämään tavoitteitaan ja palvelemaan jäseniään. Raha on kuitenkin yhdistykselle välttämätön resurssi. Ilman sitä yhdistys ei pysty toimimaan. Yhdistyksen tehtävät tulisi suorittaa mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti, ja maksuvalmiudesta on pystyttävä huolehtimaan niin, että kaikista maksuista selviydytään. Yhdistykset tarvitsevat jatkuvaa rahoitusta toimintansa ylläpitämiseen, joten yhdistyksen taloudesta huolehtiminen on tärkeää yhdistyksen tulevaisuuden ja toimintakyvyn kannalta.

Budjetointi on yksi työkalu talouden suunnitteluun. Tuloslaskelma ja tase kertovat jo toteutuneista tapahtumista, budjetointi suuntautuu tulevaisuuteen ja mahdollistaa sen, että asioihin voidaan tehdä vielä muutoksia. Budjetointiprosessi aloitetaan päättämällä mitkä ovat yhdistyksen pitkän aikavälin tavoitteet. Tavoitetila jaetaan pienemmiksi osatavoitteiksi. Budjetoinnin tehtävänä on muuttaa tavoitteisiin liittyvät toimintasuunnitelmat numeroiksi. Tulosbudjetti on arvio tuotoista ja kuluista tietyllä aikavälillä. Rahoitusbudjetissa suunnitellaan maksuliikennettä ja varmistetaan sen riittävyys.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalaisten jalkapalloilijoiden edunvalvontajärjestö, Jalkapallon Pelaajayhdistys ry. Yhdistys valvoo pelaajien etuja palkka- ja työsuhteasioissa ja järjestää erilaisia tapahtumia lajin parissa. Suurimman osan tuotoistaan yhdistys saa pelaajayhdistysten kattojärjestöltä, FIFPRO:lta. Pelaajayhdistyksen tavoitteena on pyrkiä lisäämään muita tuloja, jotta yhdistys ei olisi taloudellisesti niin riippuvainen yhdestä tahosta. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia yhdistykselle työkaluja, jotka helpottaisivat tähän tavoitteeseen pääsemistä. Työkaluiksi laadittiin tuloslaskelma kolmelle vuodelle ja rahoitusbudjetti 12 kuukauden ajaksi.

Opinnäytetyössä on pohdittu yhdistyksen nykytilannetta ja tavoitteita, ja näiden pohjalta pyritty luomaan työkaluja yhdistyksen tarpeisiin. Tulosbudjetti rakennettiin niin, että yhdistys voi lähteä liikkeelle miettimällä, millainen se haluaisi tuottorakenteensa olevan. Kun on päätetty mitä tuottoja halutaan lisätä ja kuinka paljon, on yhdistyksen tehtävä suunnitelma, millä keinoin näihin lukuihin halutaan päästä. Tämän jälkeen voidaan budjetoida henkilöstökulut. Jos päätetään, että suunnitelman toteuttamiseksi tarvitaan lisää

työvoimaa, voidaan henkilöstökulujen osabudjetissa kokeilla, miten uuden työntekijän palkkaaminen vaikuttaisi eurojen tasolla. Kun yhdistys on päätenyt haluamaansa suunnitelmaan, voidaan tulosbudjetissa pohtia, mitä kuluja suunnitelman toteuttamisesta aiheutuu. Sen lisäksi voidaan päättää, mitä kuluja halutaan pyrkiä alentamaan ja mitkä kulut nousevat vääjäämättä. Rahoitusbudjetin rakenne laadittiin niin, että se muodostuu pääosin automaattisesti tulosbudjetin lukujen perusteella, ja tämän jälkeen pitää tarkistaa luvut ja tarvittaessa tarkentaa tai korjata lukuja. Budjetit on pyritty tekemään yksinkertaisiksi, jotta niiden käyttö olisi mahdollisimman helppoa, mutta kuitenkin niin, että ne sisältäisivät tarpeeksi hyödynnettävää tietoa.

Budjettien lisäksi ideoitiin muita keinoja, joita Pelaajayhdistys voisi hyödyntää suunnittelun tukena. Kustannuspaikkoja voitaisiin käyttää aiempaa enemmän yhdistyksen sisäisen raportoinnin tarpeisiin, jotta voidaan seurata esimerkiksi tietyn tapahtuman tai osaluheen tuottoja ja kuluja. Kustannuspaikkojen lisäksi tilikartan joihinkin tileihin voitaisiin tehdä muutoksia, jotta tuloslaskelmasta saataisiin enemmän tarvittavaa tietoa.

Laaditut budjetit ja kirjanpidon raportointiin liittyvät toimet auttavat Pelaajayhdistystä suunnittelemaan paremmin taloudellista toimintaansa ja ottamaan huomioon taloudellisen näkökulman toiminnassaan. Rahoitusbudjetti tarjoaa käytännöllisen työkalun rahoituksen hallintaan ja suunnitteluun, joka on hyödyllistä yhdistyksen epätasaisen tulorahoituksen takia. Tulosbudjettia laadittaessa havaittiin, että muiden tuottojen osuuden nostaminen tavoiteltuun 50 prosenttiin on iso askel ja vaatii euromääräisesti paljon lisää muihin tuottoihin. Muutos vaatii siis paljon töitä ja useamman vuoden aikaa. Tärkeää onkin kehittää tarkka suunnitelma, miten tähän lukuun voitaisiin päästä ja pyrkiä toimimaan tavoitteen mukaan.

Huomattiin myös, että jäsenmäärän lisääminen olisi yhdistykselle tärkeää, mutta se vaatii vaivaa ja rahaa. Suurempi jäsenmäärä merkitsee myös enemmän vaikutusvaltaa. Jos lähes automaattisesti kaikki amatikseen jalkapalloa pelaavat olisivat yhdistyksen jäseniä, toisi se uudenlaista uskottavuutta yhdistykselle. Vaikka jäsenien hankinta ei ole taloudellisesti yhdistykselle kovin kannattavaa, se on kuitenkin tärkeä osa yhdistyksen toiminnalle ja loppujen lopuksi yhdistys on olemassa jäseniään varten. Tärkeintä jäsenmaksuprosessissa olisi varmistaa, että jäsenmaksut saadaan kerättyä mahdollisimman helposti ja heti vuoden alussa. Maksaminen pitää tehdä pelaajalle mahdollisimman helpoksi, ja huolehtia myös siitä, ettei jäsenmaksu jää keneltäkään vahingossa maksamatta.

Opinnäytetyönä laadittu tulosbudjetti ei tarjoa konkreettisia toimia tulojen lisäämiseksi yhteistyökumppaneilta tai kulujen vähentämiseksi, vaan se tarjoaa ainoastaan suunnittelutyökalun, jolla voidaan testata erilaisia skenaarioita, ja nähdä miten ne vaikuttavat muihin lukuihin. Opinnäytetyö ei myöskään tarjoa mitään valmista ratkaisua, jonka avulla yhdistys voisi parantaa tulostaan tai toimintaansa. Yhdistyksen hallituksen vastuulla on tehdä ratkaisut ja varsinaiset käytännön päätökset siitä, mitä toimia tehdään, jotta budjetoituihin lukuihin päästään. Vaaditaan siis paljon toimia yhdistykseltä, jotta kehitetyistä budjeteista on todellista käytännön hyötyä. Lisääntynyt budjetointi ja raportointi vaativat aikaa ja aiheuttavat lisäkuluja tilitoimistolta. Ne vaativat työtä myös yhdistyksen puolelta, koska yhdistyksessä työskentelevien pitää kertoa kirjanpitäjälle mihin mikäkin kulu ja tulo liittyy. Budjetoinnista ei ole hyötyä, jos ei toteuteta myös seurantaa ja oikeasti hyödynnetä budjetoitua tietoa.

Toimeksiantaja kokee, että opinnäytetyössä on analysoitu laajasti yhdistyksen taloudellista tilannetta ja sitä, miten yhdistys voisi paremmin suunnitella toimintaansa. Kokonaisuus on hahmotettu hyvin ja taloudellisen puolen lisäksi on käsitelty Pelaajayhdistyksen koko toiminnan tarkoitusta ja toimintaympäristöä. Toimeksiantajan mukaan laaditut budjetit ovat selkeitä ja tarjoavat konkreettisen työkalun hallituksen avuksi. Myös kirjanpidon raportointiin liittyvät parannuskeinot koetaan hyödyllisiksi ja niitä voidaan jatkossa käyttää. Käytännön toimet ovat suoraan otettavissa käyttöön nopeasti ja helposti. Ajoitus opinnäytetyön laatimiselle on hyvä, koska samaan aikaan ollaan laatimassa uutta visiota yhdistykselle. Toimeksiantaja kokee opinnäytetyön onnistuneeksi ja tutkimus on täyttänyt odotukset.

LÄHTEET

- Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501 muutoksineen.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501#O1L2P4>
- BusinessCredit 2019. 'Keitä ovat yrityksen tärkeimmät sidosryhmät?'. BusinessCredit blogi. 19.7.2019. Viitattu 20.2.2020.
<https://www.businesscredit.fi/blog/keita-ovat-yrityksen-tarkeimmat-sidosryhmat>
- BusinessOulu 2020. Viitattu 1.2.2020
<https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/>
- FIFPRO 2019. Viitattu 13.2.2020.
<https://fifpro.org/en>
- Jalkapallon Pelaajayhdistys 2019. Viitattu 13.2.2020.
<https://jpy.fi/fi>
- Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339 muutoksineen.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339#L1P3>
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336 muutoksineen.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus – Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita.
- Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- MTV3 2006. Jalkapallon pelaajayhdistys perusti agenttiyhtiön. Viitattu 20.2.2020.
<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/jalkapallon-pelaajayhdistys-perusti-agenttiyh-tion/4037396#gs.wumwij>
- Myllymäki, R. & Hinkka, T. 2016. Yhdistysjohtamisen opas: Yhdistys ei ole yritys. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Perälä, S. & Perälä, J. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Punainen kortti rasismille 2020. Viitattu 15.2.2020.
<http://punainenkorttirasismille.fi/srtrc/>
- Rosengren, P.; Törrönen, A. & Iso-Markku, P. 2018. Yhdistystoiminnan avaimet. Helsinki: KSL-opintokeskus. Viitattu 18.1.2020.
https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2018/06/Yhdistystoiminnan-avaimet_verkkoversio_FI-NAL.pdf
- Siikavuo, J. 2016. Talous haltuun pk-yrityksessä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Slater, M. 2015. Football transfers: Players' union Fifpro to begin new legal fight. BBC Sport. Viitattu 13.2.2020.
<https://www.bbc.com/sport/football/34281054>
- Suomen Palloliiton kilpailumääräykset. Viitattu 13.2.2020.
<https://www.palloliitto.fi/jalkapalloperhe/saannot-ja-maaraykset/kilpailutoiminta/kilpailumaaraykset-tavlingsbestammelser>

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731 muutoksineen.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P13>

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uud. p. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Verohallinto 2011. Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen? Viitattu 19.1.2020.
https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/yhdistys-ja-saatio/milloin_yhdistys_tai_saatio_on_yleishyo/

Verohallinto 2020. Verohallinnon päätös verovapaista matkakustannusten korvauksista vuonna 2020. Viitattu 18.1.2020.
<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47405/verohallinnon-p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-verovapaista-matkakustannusten-korvauksista-vuonna-2020/>

Yhdistyslaki 26.5.1989/503 muutoksineen.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Tulosbudjetti 2021-2023

TULOSBUJETTI	2021			2022			2023		
	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista	Muutos edelliseen	Budjetti	Osuus tuotoista
TUOTOT YHTEENSÄ	7 %	320 000 €	100 %	22 %	390 000 €	100 %	12 %	435 000 €	100 %
HENKILÖSTÖ YHTEENSÄ	10 %	136 091 €	43 %	31 %	178 441 €	46 %	4 %	185 701 €	43 %
POISTOT	-20 %	4 000 €	1 %	-25 %	3 000 €	1 %	-33 %	2 000 €	0 %
TOIMISTO									
Vuokra	0 %	9 000 €	3 %	0 %	9 000 €	2 %	3 %	9 300 €	2 %
Muut toimitilakulut	1 %	705 €	0 %	1 %	710 €	0 %	1 %	720 €	0 %
Puhelinkulut	3 %	1 550 €	0 %	3 %	1 600 €	0 %	3 %	1 650 €	0 %
Toimistotarvikkeet ja kopiointi	3 %	1 540 €	0 %	1 %	1 550 €	0 %	1 %	1 570 €	0 %
Koneet ja ohjelmistot	1 %	4 050 €	1 %	1 %	4 100 €	1 %	2 %	4 200 €	1 %
Nettisivut	10 %	5 500 €	2 %	2 %	5 600 €	1 %	4 %	5 800 €	1 %
Posti- ja toimituskulut	2 %	1 530 €	0 %	1 %	1 550 €	0 %	1 %	1 570 €	0 %
Pankkikulut	1 %	405 €	0 %	1 %	410 €	0 %	1 %	415 €	0 %
TOIMISTO YHTEENSÄ	3 %	24 280 €	8 %	1 %	24 520 €	6 %	3 %	25 225 €	6 %
MUUT KULUT									
Vakuutukset	1 %	5 050 €	2 %	3 %	5 200 €	1 %	6 %	5 500 €	1 %
Kokous- ja neuvottelukulut	5 %	4 200 €	1 %	7 %	4 500 €	1 %	2 %	4 600 €	1 %
Ajoneuvokulut	6 %	8 500 €	3 %	1 %	8 600 €	2 %	2 %	8 800 €	2 %
Jäsenmaksut	3 %	4 100 €	1 %	2 %	4 200 €	1 %	2 %	4 300 €	1 %
Jäsentuotekulut	6 %	19 000 €	6 %	11 %	21 000 €	5 %	10 %	23 000 €	5 %
Matkakulut	3 %	31 000 €	10 %	3 %	32 000 €	8 %	9 %	35 000 €	8 %
Vieraat palvelut	8 %	70 000 €	22 %						
Lakipalvelut		15 000 €	5 %	20 %	18 000 €	5 %	11 %	20 000 €	5 %
Markkinointi		20 000 €	6 %	10 %	22 000 €	6 %	14 %	25 000 €	6 %
Tapahtumat ja leirit		20 000 €	6 %	50 %	30 000 €	8 %	50 %	45 000 €	10 %
Muut vieraat palvelut		15 000 €	5 %	67 %	25 000 €	6 %	20 %	30 000 €	7 %
Kirjanpito	2 %	6 600 €	2 %	2 %	6 700 €	2 %	1 %	6 800 €	2 %
Muut kulut	2 %	5 100 €	2 %	2 %	5 200 €	1 %	2 %	5 300 €	1 %
MUUT KULUT YHTEENSÄ	5 %	153 550 €	48 %	19 %	182 400 €	47 %	17 %	213 300 €	49 %
RAHOITUSKULUT	-40 %	180 €	0 %	-17 %	150 €	0 %	-33 %	100 €	0 %
KULUT YHTEENSÄ	7 %	318 101 €	99 %	22 %	388 511 €	100 %	10 %	426 326 €	98 %
TULOS	24 %	1 899 €	1 %	-22 %	1 489 €	0 %	482 %	8 674 €	2 %

Rahoitusbudjetti 2021

RAHOITUSBUJETTI	01/2021	02/2021	03/2021	04/2021	05/2021	06/2021	07/2021	08/2021	09/2021	10/2021	11/2021	12/2021	Yhteensä
Pankkitili kauden alussa	25 000 €	5 221 €	38 557 €	36 066 €	9 287 €	49 858 €	30 132 €	13 353 €	53 924 €	34 433 €	7 419 €	47 991 €	
Tulevat maksut tiille													
FIFPRO		60 000 €			60 000 €			60 000 €			60 000 €		240 000 €
Yleisavustukset			10 000 €				10 000 €						20 000 €
Jäsenmaksut	2 083 €	2 083 €	2 083 €	2 083 €	2 083 €	2 083 €	2 083 €	2 083 €	2 083 €	2 083 €	2 083 €	2 083 €	25 000 €
Yhteistyökumppanit	7 000 €		7 000 €		7 000 €			7 000 €			7 000 €		35 000 €
Tulevat maksut yhteensä:	9 083 €	62 083 €	19 083 €	2 083 €	69 083 €	2 083 €	12 083 €	69 083 €	2 083 €	2 083 €	69 083 €	2 083 €	320 000 €
Lähtevät maksut tiiltä													
Henkilöstökulut													
Kk-palkat	6 625 €	6 625 €	6 625 €	6 625 €	6 625 €	6 625 €	6 625 €	6 625 €	6 625 €	6 625 €	6 625 €	6 625 €	79 500 €
Muut palkat	313 €	313 €	313 €	313 €	313 €	313 €	313 €	313 €	313 €	313 €	313 €	313 €	3 750 €
Sivukulut	2 091 €	2 091 €	2 091 €	2 091 €	2 091 €	2 091 €	2 091 €	2 091 €	2 091 €	2 091 €	2 091 €	2 091 €	25 091 €
Ennakonpidätykset		6 938 €			6 938 €			6 938 €			6 938 €		27 750 €
Toimistokulut													
Vuokra	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	9 000 €
Muut toimitilakulut		235 €				235 €				235 €			705 €
Puhelinkulut	129 €	129 €	129 €	129 €	129 €	129 €	129 €	129 €	129 €	129 €	129 €	129 €	1 550 €
Toimistotarvikkeet ja kopiointi	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	1 540 €
Koneet ja ohjelmistot	338 €	338 €	338 €	338 €	338 €	338 €	338 €	338 €	338 €	338 €	338 €	338 €	4 050 €
Nettisivut	458 €	458 €	458 €	458 €	458 €	458 €	458 €	458 €	458 €	458 €	458 €	458 €	5 500 €
Posti- ja toimituskulut	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €	1 530 €
Pankkikulut	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	405 €
Muut kulut													
Vakuutukset	1 263 €			1 263 €			1 263 €			1 263 €			5 050 €
Kokous- ja neuvottelukulut	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	4 200 €
Ajoneuvokulut	708 €	708 €	708 €	708 €	708 €	708 €	708 €	708 €	708 €	708 €	708 €	708 €	8 500 €
Jäsenmaksut	1 025 €			1 025 €			1 025 €			1 025 €			4 100 €
Jäsenuotekulut	1 583 €	1 583 €	1 583 €	1 583 €	1 583 €	1 583 €	1 583 €	1 583 €	1 583 €	1 583 €	1 583 €	1 583 €	19 000 €
Matkakulut	2 583 €	2 583 €	2 583 €	2 583 €	2 583 €	2 583 €	2 583 €	2 583 €	2 583 €	2 583 €	2 583 €	2 583 €	31 000 €
Lakipalvelut	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	15 000 €
Markkinointi	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	20 000 €
Tapahtumat ja leirit	5 000 €			5 000 €			5 000 €			5 000 €			20 000 €
Muut vieraat palvelut	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	15 000 €
Kirjanpito	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	6 600 €
Muut kulut	425 €	425 €	425 €	425 €	425 €	425 €	425 €	425 €	425 €	425 €	425 €	425 €	5 100 €
Lyhennys ja korko	215 €	215 €	215 €	215 €	215 €	215 €	215 €	215 €	215 €	215 €	215 €	215 €	2 580 €
Investoinnit													- €
Lähtevät maksut yhteensä:	28 862 €	28 747 €	21 575 €	28 862 €	28 512 €	21 810 €	28 862 €	28 512 €	21 575 €	29 097 €	28 512 €	21 575 €	316 501 €
Tiillää kuun lopussa	5 221 €	38 557 €	36 066 €	9 287 €	49 858 €	30 132 €	13 353 €	53 924 €	34 433 €	7 419 €	47 991 €	28 499 €	- €