



Taloushallinnon kehittäminen

Uinti Tampere ry

Nea Virta

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

VIRTA, NEA:

Taloushallinnon kehittäminen: Uinti Tampere ry

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Joulukuu 2022

Tämä opinnäytetyö käsitteli urheiluseurojen taloushallintoa Uinti Tampere ry:n näkökulmasta. Uinti Tampere ry on yhdistysmuotoinen uintiurheiluun keskittynyt urheiluseura Tampereella. Uinti Tampere ry halusi kartoittaa muiden suomalaisten urheiluseurojen taloushallintopalvelujen organisointia ja löytää keinoja tehostaa omia taloushallintopalvelujaan. Uinti Tampere ry on tähän asti hoitanut taloushallintopalvelut osittain sisäisesti ja osittain ostamalla palveluja ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä oli pohtia sisäistämisen ja ulkoistamisen vahvuuksia ja heikkouksia sekä tutustua tarkemmin digitaalisiin taloushallinnon ratkaisuihin. Näiden pohjalta luotiin ratkaisuehdotus toimeksiantajaseura Uinti Tampere ry:lle.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa syvennyttiin taloushallintopalvelujen ulkoistamis- ja sisäistämisprosesseihin sekä taloushallinnon digitaalisiin ratkaisuihin, kuten koneoppimiseen ja ohjelmistorobotiikkaan. Teoriaosuudessa hyödynnettiin laajasti erilaista lähdemateriaalia, kuten verkkolähteitä, kirjoja ja artikkeleita. Teoriatiedon lisäksi teetettiin puolistrukturoituja haastatteluja Uinti Tampere ry:n toimihenkilöille sekä neljään muuhun suomalaiseen urheiluseuraan. Haastatteluilla saatiin syvempää tietoa toimeksiantajaseuran sekä haastateltavien seurojen nykytilanteesta ja historiasta. Tämän lisäksi saatiin tietoa nykyiseen taloushallinnon tilanteeseen johtaneista päätöksistä ja niiden taustakeskusteluista.

Teoriatietoa ja haastatteluvastauksia hyödyntäen luotiin Uinti Tampere ry:lle ratkaisuehdotus tulevaisuuden taloushallinnon organisointiin. Haastatteluissa tuli ilmi, että nykytilanteeseen oltiin varsin tyytyväisiä ja tällä työllä etsittiin kustannustehokkaita ja järkevöitettyjä ratkaisuja. Uinti Tampere ry koki tilitoimiston tuen tärkeäksi eikä ollut täysin valmis luopumaan tilitoimistosta. Korostettiin kuitenkin kommunikaation tärkeyttä ja yhteistyön toimivuutta tilitoimiston suuntaan, joka on ollut välillä hieman haastavaa tilitoimiston pienestä koosta johtuen. Uinti Tampere ry:n toiminta on myös sen verran pientä, että kokopäiväistä taloushallinnon työntekijää ei ole mahdollista palkata.

Nykytilanteessa Uinti Tampereen kannattaisi organisoida taloushallintonsa entiseen tapaan, mutta huolehtia tilitoimisto yhteistyön toimivuudesta ja reagoida tarpeen vaatiessa yhteistyön toimimattomuuteen.

Asiasanat: urheiluseura, taloushallinto, ulkoistaminen, sisäistäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Financial Administration

VIRTA, NEA:

Development of Financial Administration: Uinti Tampere ry

Bachelor's thesis 54 pages, appendices 3 pages
December 2022

The aim of the thesis was to evaluate and improve the performance and efficiency of the financial management services of the Finnish sports club Uinti Tampere ry. The material used in the thesis was based on a literature review and interviews of the officials of Uinti Tampere ry and four other Finnish sports clubs. The thesis utilized theoretical knowledge of outsourcing and insourcing processes and digital financial management solutions. At the end of the thesis, a proposal was created for Uinti Tampere ry to improve their current financial management practices.

Based on the obtained theoretical knowledge and provided interview answers, a financial management proposal was created for Uinti Tampere ry. According to the interviews, Uinti Tampere ry appear quite satisfied with their current financial management plan, but this thesis work provided relevant insight into how the club team can leverage cost-effective and rationalized solutions in the future. Importantly, Uinti Tampere ry does value the support from the external service provider and found that the collaboration would be necessary in the future as well partly due to the size of the club team. Hence, Uinti Tampere ry should continue its financial administration as previously, but stress maintaining a functional collaboration with the accounting firm.

Key words: sports club, financial management, outsourcing, insourcing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TOIMEKSIANTAJA	6
	2.1 Toimeksiantajan esittely	6
	2.2 Seuran historia	7
	2.3 Taloushallinnon nykytila seurassa	8
	2.4 Tavoitteet taloushallinnon suhteen.....	9
3	URHEILUSEURA YHDISTYKSENÄ	11
	3.1 Yhdistykset Suomessa.....	11
	3.2 Yhdistystoiminnan peruseriaatteet	12
	3.3 Kirjanpito ja tilinpäätös	13
	3.4 Yleiset taloushallinto-ohjelmat ja jäsenrekisterit urheiluseuroissa	15
	3.5 Seuran varainhankinta	18
4	DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO	20
	4.1 Digitaalinen taloushallinto käsitteenä	20
	4.2 Robotiikka älykkäässä taloushallinnossa	20
	4.3 Digitaalisen ja älykkään taloushallinnon prosessit	22
5	TALOUDEN PROSESSIEN ULKOISTAMINEN JA SISÄISTÄMINEN.	28
	5.1 Ulkoistaminen.....	28
	5.2 Sisäistäminen	31
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	33
	6.1 Toteutustapa	33
	6.2 Tutkimusmenetelmän valinta	33
	6.3 Puolistrukturoitu haastattelu	34
7	TUTKIMUSTULOKSET	36
	7.1 Seurojen perustiedot	36
	7.2 Taloushallinnon organisointi seuroissa	37
	7.3 Ohjelmistot ja jäsenrekisterit	41
	7.4 Tulevaisuuden taloushallinto.....	42
8	RATKAISUEHDOTUS JA POHDINTA.....	44
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	52
	Liite 1. Puolistrukturoitu haastattelu 1	52
	Liite 2. Puolistrukturoitu haastattelu 2	54

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää muutamien urheiluseurojen taloushallinnon tilannetta ja luoda ratkaisuehdotus, miten Uinti Tampere ry:n kannattaisi tehostaa omia toimintojaan taloushallinnon suhteen. Opinnäytetyössä hyödynnettiin teorian tietoa yhdistysten taloushallinnosta sekä sisäistämisen- ja ulkoistamisprosessien hyödyistä ja riskeistä. Näiden lisäksi tuotettiin tietopaketti taloushallinnon automatiikkaa hyödyntävistä prosesseista, joita Uinti Tampere ry voi hyödyntää tulevaisuudessa taloushallinnon toimintojensa tehostamisessa. Teoriaosion lisäksi teetettiin puolistrukturoitu haastattelu seuran hallituksen puheenjohtajalle ja toiminnanjohtajalle (liite 1). Lisäksi haastateltiin myös neljää muuta suomalaista urheiluseuraa (liite 2).

Opinnäytetyö keskittyy pääasiassa yhdistysmuotoisten urheiluseurojen tutkimiseen. Uinti Tampere ry käyttää toiminnassaan Procountor taloushallinto-ohjelmistoa sekä myClub-jäsenrekisteriä. Näiden lisäksi budjettia on tehty Finadeck-ohjelmistolla. Näitä Uinti Tampere ry:n käytössä olevia ohjelmistoja esitellään työssä myös hieman tarkemmin. Netvisor on toinen yleisesti käytössä oleva taloushallinto-ohjelmisto ja sitä käytti myös osa haastatelluista seuroista. Työssä avattiin myös hieman Procountor ja Netvisor ohjelmistojen eroja.

2 TOIMEKSIANTAJA

2.1 Toimeksiantajan esittely

Uinti Tampere ry (jäljempänä Uinti Tampere) on vuonna 2013 perustettu uintiurheiluun keskittynyt yleishyödyllinen yhdistys. Uinti Tampere on syntynyt kahden tamperelaisseuran Kooveen ja Tampereen Uimaseuran yhdistyessä. Uinti Tampere toimii nimensä mukaisesti Tampereella sekä Tampereen lähikunnissa.

Seuran liikevaihto vuonna 2021 oli 1 097 000 €. Uinti Tampere työllistää tällä hetkellä 10 vakituista työntekijää ja näiden lisäksi yli 50 osa-aikaista valmentajaa ja ohjaajaa. Seuran aloittaessa toimintansa vakituisia työntekijöitä oli vain 4, joista yksi työskenteli osa-aikaisesti. Seuran liikevaihto ensimmäisenä kokonaisena toimintavuonna 2014 oli 780 000 €. Seuran toimintaa pyöritettiin pääasiassa osa-aikaisilla tuntityöntekijöillä ja vapaaehtoisvoimin. Uinti Tampere on pystynyt kasvattamaan toimintaansa lähes vuosittain ja näin palkkaamaan myös lisää päätoimisia työntekijöitä (kuvio 1). Suuressa roolissa liikevaihdon kasvun mahdollistajana on ollut kasvava uimakoulutoiminta sekä Kaukajärven saunan kävijämäärien kasvu.



KUVIO 1. Liikevaihdon kehitys vuosina 2014–2021

2.2 Seuran historia

Uinti Tampereella tulee kymmenen toimintavuotta täyteen vuoden 2023 tammi-kuussa. Uinti Tampere perustettiin kahden seuran yhdistyessä vuoden 2013 tammi-kuussa. Yhdistymisprosessi aloitettiin kuitenkin jo vuonna 2011 Tampereen Uimaseuran, Kooveen uintijaoston ja Tampereen Työvään Uimareiden (nykyisin TaTu Tampere ry) välisillä keskusteluilla. Tarve yhdistymiselle lähti puheenjohtajan (Räikkönen 2022) mukaan valmentajien toiveesta ja tarpeesta. Resursseja ei ollut riittävästi optimaaliseen harjoitteluun, joten ei ollut tarpeellista pyörittää montaa samankokoista seuraa Tampereella. Tärkein tavoite yhdistymisprosessissa oli valmennuksen tehostaminen ja paremmat edellytykset huippu-uinnille. Talouden näkökannalta yhdistymisen tavoitteena oli myös optimoida taloudellisia resursseja ja poistaa näin päällekkäisiä toimintoja. Keskusteluissa päästiin siihen pisteeseen, että Tampereen Uimaseura ja Kooveen uintijaosto halusivat yhdistyä. Nykyinen seuran puheenjohtaja on ollut mukana alusta saakka ja toiminut samassa roolissa koko tämän ajan. Hän on ollut aiemmin mukana myös muiden suomalaisten uintiseurojen yhdistymisprosesseissa.

Toiminnanjohtajaa ei vielä seuran alkuvaiheessa ollut. Seuran asioita edistivät seurakoordinaattori ja hallitus. Hallituksella oli alussa isompi toimivalta ja sen vastuulla oli myös enemmän operatiivisia tehtäviä ja päätöksiä kuin nykyään. Talouspuolen vastaavana jatkoi sama henkilö, joka oli jo pitkään ollut mukana Tampereen Uimaseuran toiminnassa. Talousvastaava on hoitanut seuran asioita puoli-päiväisenä. Hallituksella oli kuitenkin iso rooli myös talouspuolella seuran alkuvuosina. Talousvastaava eläköityi vuonna 2021. Tämän jälkeen taloushallinnon työtehtäviin rekrytoitiin uusi henkilö, joka on myös tämän opinnäytetyön tekijä.

Optimaaliset resurssit huippu-uintiin olivat alusta asti tavoitteena ja tarkoituksena oli kasvattaa liikevaihtoa järjestelmällisesti. Alkuun panostettiin paljon uimakoulutoiminnan kehittämiseen sekä Kaukajärven saunan liiketoiminnan uudelleen organisointiin. Puheenjohtajan (Räikkönen 2022) mukaan nämä seikat mahdollistivat liikevaihdon kasvun ja näillä tuotoilla katettiin lisenssiurheilun kustannuksia.

Yhtenä isona tavoitteena puheenjohtaja näki päätoimisten työntekijöiden määrän kasvattamisen. Alussa uimakoulutoimintaa kehitti seurakoordinaattori, joka toimi

myös kurssivastaavana. Vuonna 2015 palkattiin uusi kurssivastaava, jonka vastuulle kuului enää pelkästään kurssitoiminnan kehittäminen. Edellinen kurssivastaava/seurakoordinaattori palkattiin toiminnanjohtajaksi, koska hallituksen roolia operatiivisissa asioissa haluttiin pienentää. Seuran toiminnan kasvu vuosittain loi myös tarpeen toiminnanjohtajan palkkaamiselle. Seuran valmennuspäällikkö siirtyi uusiin tehtäviin seuran ulkopuolelle vuoden 2013 lopussa ja tämän jälkeen rekrytoitiin uusi valmennuspäällikkö vuonna 2014. Tästä eteenpäin palkattiin lisää valmentajia lähes vuosittain vuoteen 2020 asti.

Kaukajärven sauna pyöri pitkään vapaaehtoisvoimin, kunnes vuonna 2017 Kaukajärvelle palkattiin ensimmäinen päätoiminen henkilö kehittämään saunatoimintaa järjestelmällisesti eteenpäin. Kaukajärven saunan tuottoja ei verotettu vuoteen 2018 asti, joten tuotot voitiin käyttää lisenssiurheilun kasvattamiseen ja kehittämiseen. Tämä mahdollisti myös seuran oman pääoman kasvun ja tasearvon kasvattamisen. Tampereen kaupunki ei perinyt saunasta vuokraa ja tämän ansiosta seuran likviditeetti parani. Puheenjohtajan (Räikkönen 2022) mukaan tilanne muuttui vuonna 2019, kun viiden vuoden verovapautta ei enää myönnetty. Tampereen kaupunkiin tuli uusi yksityinen saunatoimija, joten kilpailuasetelma ei enää mahdollistanut verovapautta ja Kaukajärven saunan tulot katsottiin elinkeinotoiminnan tuotoksi.

2.3 Taloushallinnon nykytila seurassa

Taloushallintoa hoitaa seurassa tällä hetkellä tätä opinnäytetyötä kirjoittava henkilö, joka työskentelee seurassa puolipäiväisenä. Talousvastaava hoitaa seuran päivittäiset talousasiat. Kuukausittaisen kirjanpidon hoitaa pieni tilitoimisto. He vastaavat kuukausittaisen kirjanpidon lisäksi Kaukajärven arvonnalisäveroilmoituksista sekä muista viranomaisilmoituksista. (Nuto 2022.)

Vuoteen 2018 asti seurassa oli käytössä paperinen taloushallinto. Tämän jälkeen siirryttiin sähköiseen taloushallintoon ja tilitoimistoksi valikoitui iso toimija. Toiminnanjohtajan (Nuto 2022) mukaan haasteena tässä tilitoimistossa oli kallis hinta. Seurassa suurin osa henkilöstöstä on osa-aikaisia tuntityöntekijöitä ja palkkoja maksetaan yli 40 henkilölle kuukaudessa. Tämä tilitoimisto veloitti jokaisesta

palkkalaskelmasta noin 20 €, joten pelkät palkanlaskentakustannukset olivat kuukaudessa 800 €. Tämä malli ei palvellut pääasiassa osa-aikaisilla työntekijöillä pyörivää urheiluseuraa. Kuukauden kirjanpito palkkakustannuksineen maksoi lähemmäs 3 000 €. Kirjanpidon kokonaiskustannukset kasvoivat vuositasolla liian suuriksi. Tilitoimiston vaihto oli välttämätöntä. Vaihto tapahtui vuoden 2020 tilikauden päätyttyä.

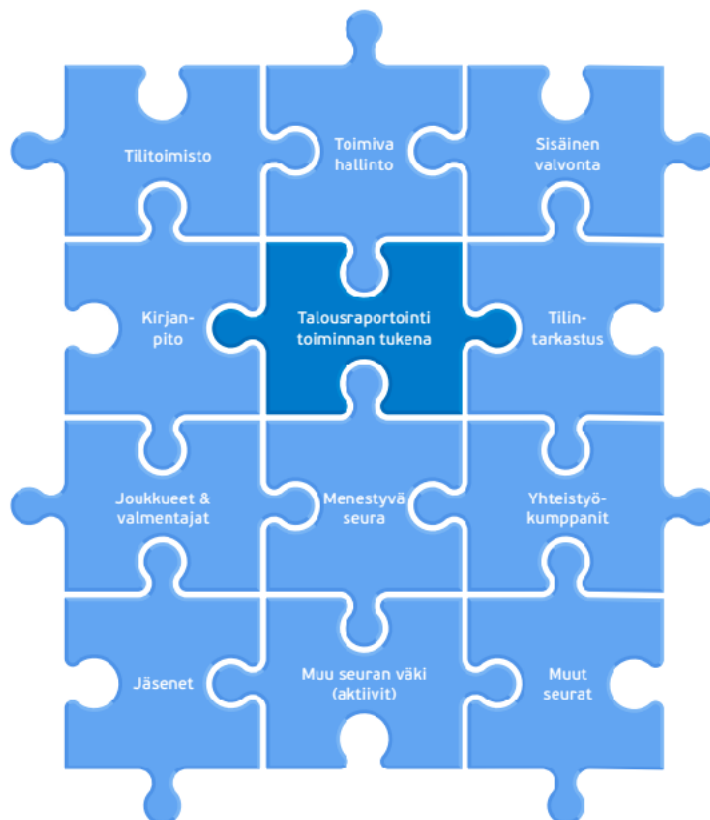
Tällä hetkellä tilitoimistona on pieni toimija, joka valittiin pääasiassa hinnan perusteella. Tilitoimiston vaihdon yhteydessä vaihdettiin myös taloushallintaohjelmisto Procountoriin ja jäsenrekisterijärjestelmä myClubiin. Toiminnanjohtajan mukaan jäsenrekisteri myClub valittiin ensin ja sitten etsittiin myClubin kanssa integroitava taloushallintaohjelmisto. (Nuto 2022.) Uinti Tampereen taloushallinnon voi katsoa olevan pitkälle sähköistetty, mutta automaattista se ei vielä täysin ole. Manuaalista työtä tulee erityisesti muistiotositteissa, joille joudutaan käsin lisäämään kustannuspaikat. Myynnit siirtyvät jäsenrekisterijärjestelmä myClubista taloushallinto-ohjelmisto Procountoriin automaattisesti, mutta ohjelma ei vielä taivu kustannuspaikkojen lisäämiseen ilman manuaalista työtä.

2.4 Tavoitteet taloushallinnon suhteen

Seuran tavoitteet ja toiveet taloushallinnon suhteen on kustannustehokas ratkaisu, joka osaltaan tukee seuran talouden kasvua. Nykytilanteeseen ollaan suhteellisen tyytyväisiä. Nykyisessä mallissa seuralla on periaatteessa jatkuva tuki tilitoimistosta, ja taloushallintopalvelut eivät ole vain seuran sisällä yhden henkilön varassa. Yleisesti ottaen pienellä tilitoimistoilla on kuitenkin samanlaisia haasteita kuin Uinti Tampereella. Miten varmistetaan, että työt eivät henkilöidy ja varmistetaan töiden jatkuvuus henkilön sairastuessa tai jäädessä pois töistään. (Nuto 2022.)

Haasteena Uinti Tampere kokee myös sen, että harva tilitoimisto ymmärtää yhdistysmaailman talouden hoitamista ja erityisesti urheiluseurojen erityispiirteitä. Vielä ei ole kuitenkaan löytynyt täysin toimivaa ratkaisua, jossa kohtaisivat kustannustehokkuus ja urheiluseuroille sopivat järjestelmät. Taloushallinto nähdään

kuitenkin tukitoimintona, joten sen tulisi tukea ydintoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Kuviossa 2 nähdään urheiluseuratoiminnan menestyksen pilarit, joista taloushallinto nähdään muuta toimintaa tukevana palapelin palana.



KUVIO 2. Opas johdolle. Urheiluseuran taloushallinnon järjestäminen ja valvonta (Netvisor 2018).

3 URHEILUSEURA YHDISTYKSENÄ

3.1 Yhdistykset Suomessa

Patentti- ja rekisterihallituksen (2022) mukaan Suomessa toimii elokuun 2022 tilaston mukaan noin 107 000 yhdistystä. Urheiluseurojen tarkkaa määrää ei ole tiedossa, mutta Suomen Olympiakomitean mukaan niitä on perustettu historian aikana noin 30 000. Toiminnassa olevia seuroja on kuitenkin yhdistysrekisterin mukaan vain noin 14 000. Kuntien mukaan lukema on vieläkin muutamaa tuhatta pienempi. (Suomen Olympiakomitea 2018.)

Yhdistyslaki (503/1989) ohjaa kaikkien aatteellisten yhdistysten toimintaa. Aatteellisen yhdistyksen toiminnan tarkoituksena on jokin muu kuin välittömän taloudellisen hyödyn tavoittelu jäsenistölle. Yhdistyksen säännöissä on määrätty, milaista ansiotoimintaa tai elinkeinoa sen on mahdollista harjoittaa. Tämän tulee myös aina liittyä yhdistyksen tarkoituksen toimittamiseen. Myös vähäarvoisena pidetty taloudellinen toiminta on hyväksyttävää.

Urheiluseura voi olla voittoa tavoittelematon yhdistys tai yhtiömuotoinen, jonka tavoitteena on tuottaa voittoa. Pääasiassa Suomen urheiluseurat ovat yhdistysmuotoisia ja tässä opinnäytetyössä käsitellään pääasiassa yhdistysmuotoisia urheiluseuroja ja niiden taloushallintoa. Tätä toimintaa ohjaavat yhdistyslaki sekä kirjanpitolaki. Osakeyhtiömallisessa urheiluseurassa taloushallintoa säätelee osaltaan osakeyhtiölaki. Laajaa ammattimaista urheilutoimintaa ei katsota enää yleishyödylliseksi. Urheiluseurojen yhtiöittäminen on lisääntynyt 1990-luvulta lähtien, kun ammattimaisuus on lisääntynyt. Erityisesti jääkiekon liigaseurat ovat pääasiassa osakeyhtiömuotoisia tai sitten hybridimallissa eli yhdistettynä osakeyhtiö- ja yhdistysmuotoista toimintaa. (Aarresola, Lämsä & Itkonen 2022, 5.)

3.2 Yhdistystoiminnan peruseriaatteen

Yhdistys on yhteenliittymä, jossa perustajajäseniä tulee olla vähintään kolme. Yhdistyksen perustamiseksi tehdään perustamiskirja, jonka liitteenä täytyy olla yhdistykselle laaditut säännöt. Perustajan tulee olla yli 15-vuotias ja perustaja voi olla myös esimerkiksi säätiö tai toinen yhdistys, joka on rekisteröity. (Loimu 2015, 10; Lydman, Kemppinen, Laaksonen & Lahti 2018, 234–235.)

Yhdistyslaki pätee pieniin harrastustoimintamallisiin sekä valtakunnallisten isojen liittojen toimintaan. Tästä syystä yhdistyslaki on määräyksiltään niukka, joka mahdollistaa laajatkin poikkeamat lain asettamista perussäännöksistä. Tiedot pakottavat perussäännökset tulee kuitenkin aina huomioida yhdistystoiminnassa. Pakottavat säännökset liittyvät nimenomaan yhdistyksen sääntöihin. Yhdistyksen nimi ja kotipaikka tulee aina löytyä yhdistyksen säännöistä. Säännöissä on mainittava myös jäsenen velvollisuudesta maksaa jäsenmaksuja sekä varojen käytöstä yhdistyksen lopettaessa toimintansa. Säännöt ovat edellytyksenä yhdistyksen rekisteröinnille. (Halila & Norros 2017, 107–108; Lydman ym. 2018, 237–238.)

Yksityinen henkilö, säätiö ja yhteisö voivat kaikki olla yhdistyksen jäseniä. Yhdistyslaissa ei ole jäsenille erityisiä kelpoisuusvaatimuksia, mutta yhdistyksen säännöissä voidaan ottaa kantaa seuran jäsenyyteen ja jäsenyydelle voidaan asettaa yksilöityjä vaatimuksia. (Lydman ym. 2018, 264–265.) Yhdistys voi päättää hyväksyykö se kaikki jäsenet mukaan toimintaansa vai rajoittaako se jäsenmääräänsä. Esimerkiksi urheiluseuramaailmassa seuralla on mahdollisuus asettaa omat jäsenkriteerinsä ja seuran ei tarvitse hyväksyä kaikkia hakijoita jäsenikseen. Pelkkä jäsenmaksun maksaminen ei riitä jäsenyyden saavuttamiseen. (Anttila 2021.)

Yhdistyksen lakimääräinen ja pakollinen toimielin on hallitus. Vähintään kolme jäsentä muodostavat hallituksen. Hallitukselle tulee myös aina nimetä puheenjohtaja. Yhdistys saa perustaa vapaasti muitakin toimielimiä, mutta hallituksella on laissa velvoitettuja tehtäviä, joita ei voida siirtää eteenpäin. Jäsenistölle voidaan antaa päätettäväksi asioita, joita ei ole nimenomaisesti säännöissä tai

laissa määrätty hallituksen hoidettavaksi. Hallitukselle kuuluvat muun muassa yhdistyksen päätösten täytäntöönpano, yhdistyksen omaisuuden hoitaminen ja yhdistyksen kokousten järjesteleminen. (Yhdistyslaki 503/1989; Lydman ym. 2018, 289.)

3.3 Kirjanpito ja tilinpäätös

Kirjanpitolain (1336/1997) mukaan yhdistykset ja säätiöt ovat kirjanpitovelvollisia. Myös yhdistyslaissa on oma mainintansa kirjanpidon laatimisvelvollisuudesta. Kirjanpito kerää, yhdistelee ja analysoi tietoa yhteisön taloudesta. Kirjanpidossa tunnistetaan kolme päätehtävää, jotka ovat erilläänpitotehtävä, tuloksenlaskentatehtävä ja hyväksikäyttötehtävä. Erilläänpitotehtävä huolehtii, että yhteisön rahat, tulot ja menot pidetään erillään muista kirjanpitovelvollisista, kuten omistajan rahoista. Tuloksenlaskentatehtävässä selvitetään voiton tai tappion määrä sekä usein myös verotuksellinen voitto tai tappio. Hyväksikäyttötehtävä on sisäistä ja ulkoista raportointia, budjetointia ja suunnittelua varten. Uuteen kirjanpitolakiin tuli myös muutos, että kirjanpito on mahdollista laatia kokonaan sähköisesti. Tärkeintä on, että kirjanpidon peruseriaatteet olennaisuuden periaate sekä oikea ja riittävä kuva toteutuvat. Peruseriaatteisiin kuuluu myös suoriteperusteinen kirjanpito. Tapahtumat tulee kirjata kirjanpitoon niiden syntyhetkellä. (Kirjanpitolaki 1336/1997; Rantalainen n.d., 6–7.)

Uuden kirjanpitolain mukaan (1.1.2016) myös yhdistykset tulivat mukaan poistopakon piiriin. Yhdistysten tulee tehdä poistot kaikista taseeseen aktivoituista hankintamenoista. Suunnitelman mukaiset poistot tulee vähentää tuloslaskelmassa vuosittain koko siltä ajalta, kun hyödyke tuottaa tuloa. (Kirjanpitolaki 1336/1997.)

Tilikaudelta laaditaan tilinpäätös. Tilinpäätöksen tulee sisältää tuloslaskelma ja tase sekä näiden liitetiedot. Tilinpäätös tulee myös allekirjoittaa hallituksen ja toiminnanjohtajan toimesta. Tilinpäätöksen tulee sisältää myös luettelo, jossa on mainittu kirjanpitokirjat ja tositelajit. Tarvittaessa mukaan liitetään rahoituslaskelma ja toimintakertomus, mikäli kirjanpitolaissa mainitut ehdot täyttyvät. Rahoituslaskelma ei kuitenkaan ole pakollinen yleishyödyllisissä yhdistyksissä, mutta

sen laatiminen voi olla kuitenkin hyödyllistä tilinpäätöksen yhteydessä. Toimintakertomuskaan ei koske pieniä yrityksiä mukaan lukien yhdistyksiä. Tässäkin tapauksessa toimintakertomus voi kuitenkin olla hyödyllistä laatia. Toimintakertomuksesta yhdistyksen jäsenet ja sidosryhmät saavat tarpeellista taloudellista ja toiminnallista tietoa. (Kirjanpitolaki 1336/1997.)

Toimintakertomus on historiallinen dokumentti, josta saadaan arvokasta tietoa esimerkiksi yhdistyksen historiasta. Hyvin laadittu toimintakertomus on myös toiminnan kehittämisen apuväline, jos siinä on tarkkaan selvitetty mitä yhdistys on tehnyt toimintakauden aikana. Toimintakertomuksessa myös arvioidaan, onko mahdollisiin tavoitteisiin päästy. Toimintakertomusta voidaan pitää myös valvonnan välineenä. Jäsenet voivat toimintakertomusta hyödyntäen päättää onko hallitus onnistunut toimintakauden tehtävässään. (Yhdistystoimijat n.d.)

Tuloslaskelmalle on omat vaatimuksensa kirjanpitoasetuksessa. Yhdistysten tuloslaskelmakaava on seuraavanlainen:

Varsinainen toiminta

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

Varainhankinta

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

Sijoitus- ja rahoitustoiminta

7. Tuotot
8. Kulut
9. Tuotto-/kulujäämä
10. Yleisavustukset
11. Tilikauden tulos
12. Tilinpäätössiirrot
 - a. Poistoeron muutos
 - b. Veroperusteisten varausten muutos
 - c. Konserniavustus

13. Tilikauden ylijäämä (alijäämä)

(Kirjanpitoasetus 1339/1997.)

Tuloslaskelman voi esittää myös laajempaan, jos se on tarpeen riittävän ja oikean kuvan saavuttamiseksi yhdistyksestä. Varsinaisesta toiminnasta erotellaan henkilöstökulut, poistot ja muut kulut. Varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut voidaan eritellä dimensioittain eli kustannuspaikoittain. Uinti Tampereella kustannuspai-
kat on jaoteltu kilpailu- ja valmennustoimintaan sekä vesiliikuntapalveluihin, joka on elinkeinotoimintaa. Verotuksen takia on tärkeää erotella varsinaisen toiminnan tulot ja varainhankinnan tulot toisistaan. Varsinaisen toiminnan suoritteet ovat tuotettuja palveluita jäsenistölle ja muille. Osanottomaksut valmennus- ja kilpailutapahtumiin sekä pääsylipputulot katsotaan varsinaisen toiminnan tuloksi. (Rantalainen n.d., 10–11.)

On tärkeää, että yhdistys hoitaa kirjanpidon ammattimaisesti. Monesti yhdistys on jättänyt kirjanpidon yhdistyksen vapaaehtoisten hoidettavaksi ja tämä tuottaa ongelmia erityisesti siinä tilanteessa, kun väki seurassa vaihtuu. Tämä altistaa myös väärinkäytöksille, joka taas johtuu valvonnan ja kokemuksen puutteesta. (Paljug 2022.)

3.4 Yleiset taloushallinto-ohjelmat ja jäsenrekisterit urheiluseuroissa

Taloushallinto-ohjelmistoa valitessa on tärkeää kartoittaa nimenomaan yhdistyksen tarpeet. Järjestelmän tulee taipua yhdistysmuotoiseen tuloslaskelmaan, jossa eritellään muun muassa varainhankinta erikseen muusta varsinaisesta toiminnasta. Vielä kirjanpito-ohjelmaakin tärkeämpää on toimiva kommunikaatio taloudenhoitajan/kirjanpitäjän sekä yhdistyksen päättäjien välillä. Yhdistyksen johdon on helpompi johtaa yhdistystä, kun tietämys esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta ja resursseista on ajan tasalla. (Paljug 2022.) Seurojen jäsenrekisterien toimivuuden kannalta taloushallinto-ohjelmistolla on iso merkitys. Samoin taloushallinto-ohjelmistoon vaikuttaa paljon, mitä jäsenrekisteriä käytetään. Jäsenrekisterin ja taloushallinto-ohjelmiston välillä tulisi olla toimiva yhteys, jotta esimerkiksi jäsenten laskuttamiseen liittyvät tositteet päätyvät oikein yhdistyksen kirjanpitoon.

Suosittu taloushallinto-ohjelmat, jotka nousivat myös haastatteluissa esille, olivat Procounor ja Netvisor. Procounor on suomalaisen Accountor Finagon tuoteperheeseen kuuluva ohjelmistotuote. Netvisor taloushallinto-ohjelman taas tuottaa norjalainen Visma. Perustoiminnallisuuksiltaan Procounor ja Netvisor ovat hyvin samankaltaisia. Molemmat ohjelmistot hyödyntävät automaatiota toiminnoissaan ja molemmissa ohjelmistoissa laskutukset, kirjanpito ja palkanlaskenta onnistuvat vaivattomasti. Rajaton käyttäjämäärä on mahdollistettu molemmissa ohjelmistoissa. (Netvisor n.d.; Procounor n.d.)

Suurimmat erot ohjelmistojen väliltä löytyvät hinnoittelusta. Netvisorilla hinta skaalautuu liikevaihdon mukaan, joten mitä suurempi liikevaihto on sitä enemmän ohjelmisto maksaa. Tähän ei vaikuta tositteiden määrä kuukaudessa tai muutenkaan tarvittavat toiminnot, pois lukien palkanlaskenta. Procounorissa taas hinnoittelu perustuu tositteisiin. Jokaiseen pakettiin kuuluu tietty määrä tositteita, jonka jälkeen jokainen tosite maksaa erikseen lisähinnaston mukaisen summan. Tässä etuna on kuitenkin se, että yritys isolla liikevaihdolla ja pienellä määrällä tositteita ei joudu maksamaan turhasta palvelusta. Palkanlaskennassa on myös hinnoittelueroja. Procounorilla suurimpaan osaan paketeista kuuluu tietty määrä palkansaajia ja lisäpalkansaajat maksavat erikseen. Netvisorissa palkkatoiminto on kokonaan lisälaskutettavaa palvelua, johon vaikuttaa palkansaajien määrä. Molemmissa ohjelmistoissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joten yrityksen tai yhdistyksen tuleekin valita ohjelmisto omien tarpeidensa mukaan ja peilaten sitä omaan liiketoimintaansa. (Netvisor n.d.; Procounor n.d.)

Jäsenrekisteriä on mahdollista hallinnoida monella eri tavalla ja jokaisella urheiluseuralla on tähän varmasti oma käytäntönsä. Uinti Tampere käyttää myClub jäsenrekisteripalvelua. MyClub on kotisivujensa mukaan Suomen suosituin ja nopeimmin kasvava jäsenrekisteripalvelu. MyClub mainostaa itseään palveluna, jossa kaiken saa yhden alustan kautta. Seuran on mahdollista toteuttaa jäsenrekisteri, laskutus, viestintä ja erilaiset tapahtumat myClubin kautta. Ominaisuudet myClubissa on kehitetty täysin seuratoimijoita varten, jotta ominaisuudet helpottaisivat jäsenyyksien hallintaa ja laskutusta. Ohjelma tarjoaa myös valmentajille työkaluja muun muassa läsnäoloseurantaan. Laskutus on myClubilla helppo toteuttaa, koska se on mahdollista tehdä isoille ryhmille kerrallaan. Laskuja voidaan

lähettää myös tapahtumakohtaisesti. Maksajille puolestaan tarjotaan monipuoliset maksutavat, joten asiakkaankin näkökulma on otettu huomioon. MycClub integroituu myös kirjanpito-ohjelmien Netvisorin ja Procountorin kanssa, joten ohjelmassa on mahdollista luoda automaattiset kirjanpitoviennit muistiotositteiden kautta esimerkiksi kerran kuukaudessa. Saatavien hallintakin on luotu helpoksi lisäpalvelun kautta yhteistyössä Visman kanssa. Visma hoitaa kaiken reskonttaan ja perintään liittyvän laskun lähettämisen jälkeen. (MyClub n.d.)

MyClubin lisäksi jäsenrekisteriä on mahdollista ylläpitää Excelissä, muissa myClubin kaltaisissa jäsenrekisteriohjelmistoissa tai puhtaasti kirjanpito-ohjelmistoissa. Osa kirjanpito-ohjelmistoista mahdollistaa jäsenrekisterin ylläpidon asiakasrekisterin kautta. Esimerkiksi Procountorissa jäsenet on mahdollista luoda asiakasrekisteriin ja tätä kautta hoitaa laskutukset täysin samalla tavoin kuin esimerkiksi myClubissa. Tällaisessa tapauksessa ei tarvitse tehdä erikseen mitään siirtoja muistiotositteiden tai muiden siirtotiedostojen muodossa järjestelmästä toiseen. Kirjanpito-ohjelma ei kuitenkaan ole suoraan rakennettu jäsenrekisteriksi eli esimerkiksi erilaisten kurssien ja tapahtumien luonti ei onnistu niin kuin myClubissa.

Puhtaasti kirjanpitoon liittyvien ohjelmiston lisäksi on myös erilaisia budjetointiohjelmiä. Uinti Tampere on käyttänyt budjetointiin Finadeck-ohjelmistoa. Finadeck-ohjelmistossa on mahdollista luoda oman tilikartan mukainen tuloslaskelma ja erilaisia raportointimalleja. Kuvioita ja taulukoita on mahdollista luoda hyvin erilaisiin tarpeisiin. Budjetoinnin lisäksi ohjelmassa on mahdollista seurata kassavirtaa ja ennusteita. Ohjelmisto integroituu yhteen esimerkiksi Procountorin kanssa, josta siirtyy lähes reaaliajassa tilikartan tilien summat Finadeckiin. Ohjelmistossa on mahdollista tehdä myös vertailukuvioita ja -raportteja käyttäen pohjatietona aiempia vuosia. Erilaisten budjetointiohjelmistojen lisäksi budjetointia tehdään Excelissä sekä kirjanpito-ohjelmistoissa. Procountor taipuu myös budjetointiin.

3.5 Seuran varainhankinta

Urheiluseurat kattavat toimintansa menoja varsinaisen toimintansa tuloilla. Usein tämä ei kuitenkaan riitä, joten tuloja hankitaan myös taloudellisen toiminnan eli varainhankinnan kautta. Varainhankinnasta tulee olla maininta seuran säännöissä. (Rantalainen n.d., 24.)

Varainhankinnassa seurojen tulee olla tarkkana, jotta varainhankintaa ei katsota elinkeinotoiminnan tuloksi sekä näin verolliseksi toiminnaksi. Varainhankinnaksi katsotaan muun muassa erilaiset talkootyöt, myyntikampanjat ja yhteistyökumppaneiden kanssa tehdyt yhteistyösopimukset. Verovapaan varainhankinnan edellytyksenä on pienimuotoinen ja satunnainen toiminta. Erityisesti näin pandemian aikaan seurojen tulot ovat pienentyneet ja varainhankinnan tarve on kasvanut. Lisääntynyt varainhankinnan määrä lisää myös riskiä verotuksellisessa näkökulmassa. Verotuksellista riskiä voidaan minimoida pohtimalla seuran yleishyödyllisyyttä. Seura toimii yksinomaan yleiseksi hyväksi, toiminta ei rajoitu tiettyihin henkilöihin ja toiminta ei tuota etuuksia, kuten osinkoa. (Verohallinto 2021; MyClub 2021.)

Seura on yleishyödyllinen, mikäli kaikki seuraavat edellytykset täyttyvät:

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

Kun yleishyödyllisyys on perusteltu ja varainhankintaa lähdetään toteuttamaan, tulisi ottaa huomioon tiettyjä asioita. Saadut tulot käytetään urheiluseuratoimintaan, ne eivät saa näkyä etuuksina esimerkiksi palkankorotuksina eikä varainhankintaa varten palkata erillistä työntekijää. Ostajan tulee ostaessaan tietää, että hän tukee yhdistystoimintaa ja tuotteita myydään ylihinnalla, jotta kilpailua ei synny muiden elinkeinoharjoittajien kanssa. Tuotteiden tai palveluiden myynti käypään markkinahintaan katsotaan elinkeinotoiminnaksi ja näin verotettavaksi toiminnaksi. Myynnille ei saa myöskään olla pysyvää myyntipistettä ja myynnin

tulee olla satunnaista. Talkootyössä on tärkeää, että työtä tehdään yhdistyksen yleishyödyllistä toimintaa varten ja tuottoja ei saa kohdistaa pelkästään työtä tehneille. (Verohallinto 2021.)

Voiton tavoittelu, suunnitelmallisuus, jatkuvuus, taloudellisen riskin olemassaolo ja toiminnan suuntaaminen rajoittamattomaan joukkoon ovat tyypillisiä piirteitä elinkeinotoiminnalle. Toiminnan harjoittamisen muoto, laajuus, suurehko liikevaihto ja palkattu henkilökunta ovat arvioinnissa, kun verottaja päättää, onko toiminta elinkeinotoimintaa vai yleishyödyllistä. Verottaja arvioi myös sitä seikkaa, tapahtuuko toiminta kilpailuolosuhteissa. (Verohallinto 2021.)

Osa seuran toiminnasta voi olla elinkeinotoimintaa ja silloin on tärkeää, että kyseiselle toiminnalle on oma kustannuspaikkansa kirjanpidossa. Näin tuloksen ja sitä kautta verojen lasku helpottuu. Tulot ja menot ovat tällä tavoin helposti todennettavissa. (MyClub 2021.) Uinti Tampereen Kaukajärven saunatoiminta on elinkeinotoimintaa, josta tehdään arvonlisäveroilmoitukset ja vuosittain tuloksesta maksetaan tulovero. Seura voi hakea verohuojennusta, joka ei kuitenkaan poista välillistä verotusta eli arvonlisäverovelvollisuutta (Verohallinto 2020). Uinti Tampere sai pitkään verohuojennuksen välittömästä verotuksesta eli tuloksesta maksettavasta verosta. Verohuojennus kuitenkin poistui, kun saunaliiketoimintaan tuli mukaan uusi yksityinen elinkeinonharjoittaja. Saunaliiketoiminta katsottiin tapahtuvan kilpailuolosuhteissa. Verohuojennusta on mahdollista hakea viideksi vuodeksi kerrallaan. Huojennus tulee hakea viimeistään neljä kuukautta tilikauden päättymisestä, jolle huojennusta haetaan. (Verohallinto 2020.)

Verotuksen kannalta urheiluseuran yhtiöittäminen voi olla järkevä ratkaisu, jos urheiluseurassa harjoitetaan puhdasta liiketoimintaa. Yhdistyksen yleistunnusmerkistön täyttäminen voi olla hankalaa, mikäli jäsenyys ei ole avoin. Taloudelliset tekijät voivat myös olla yhtiöittämisen taustalla. Edustusjoukkueen pyörittämisestä aiheutuu taloudellisia riskejä, jotka pahimmissa tapauksessa voivat kaatua junioritoimintaa rahoittavien vanhempien niskaan. (Halila & Norros 2017, 609.)

4 DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO

4.1 Digitaalinen taloushallinto käsitteenä

Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki taloushallinnon käsittelyvaiheet ja tietovirrat ovat digitaalisessa muodossa ja niiden käsittely tapahtuu automaation avulla. Digitaalisesta taloushallinnosta käytetään myös termiä automaattinen taloushallinto. Kaikki taloushallinnon tietovirrat tulisi käsitellä sähköisesti toimittajien, asiakkaiden, viranomaisten, henkilöstön ja mahdollisten muiden sidosryhmien kanssa. Kun digitaalisuus on hoidettu täydellisesti, kaikki taloushallinnon aineisto käsitellään digitaalisesti. Esimerkiksi toimittajien tulee lähettää laskut verkkolasakuina. Kun paperilaskuja skannataan ja liitetään kirjanpitoon, ei voida puhua täysin digitaalisesta taloushallinnosta. Tämä on sähköistä taloushallintoa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 15.)

Puhekielessä sähköinen taloushallinto ja digitaalinen taloushallinto mielletään usein samaksi asiaksi. Sähköisessä taloushallinnossa osa asioista hoidetaan normaalin tallennustyön ohitse sähköpostilla tai verkossa. Alasen (2015) mukaan jotkin taloushallinto-ohjelmistot väittävät olevansa sähköisiä, vaikka manuaalista käsityötä on edelleen paljon. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki on hoidettu automaation kautta. Kirjanpidon tositteet ovat konekielisiä ja taloushallinnon transaktioiden ja prosessien vaiheet ovat automatisoitu. Tositteet tulee arkistoida ja tositteisiin tulee päästä käsiksi sähköisesti. (Alanen 2015; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 15.)

4.2 Robotiikka älykkäässä taloushallinnossa

Taloushallinnon digitaaliset ratkaisut ovat ottaneet ison harppauksen eteenpäin viimeisen vajaan kymmenen vuoden aikana. Kehitysloikka on ollut paljon suurempi ja nopeampi kuin aiempi vuosien 2000–2015 kehitysloikka. Muutosvauhti kiihtyy siis jatkuvasti. Sähköinen laskutus ja yhtenäisten standardien globalisointuminen kiihdyttävät kehitystä kohti entistä digitaalisempaa taloushallinnon alaa. Suomi on ensimmäisenä maana mahdollistanut sähköisen laskutuksen vuonna

1997, joten kehitys siihen nähden on aiempina vuosina ollut hidasta. Pilvipalvelut ja mobiilikäyttö lisääntyvät myös jatkuvasti. Käyttäjät vaativat taloushallinto-ohjelmalta helppokäyttöisyyttä ja mobiilitoiminnot mahdollistavat ohjelmien käytön ajasta ja paikasta riippumatta. Etätyön lisääntyminen on myös yksi iso vauhdittava tekijä. Ohjelmistorobotiikka ja koneoppiminen ovat isossa roolissa taloushallinnon alan kehittämisessä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29–30.)

Ohjelmistorobotiikka

Ohjelmistorobotiikka (Robotic Process Automation, RPA) jäljittelee ihmisten tehtäviä ja toimii samalla vuorovaikutuksessa tietokoneen ja ohjelmistojen kanssa (Tripathi 2018, 11). Ohjelmistorobotiikkaa hyödynnetään vanhojen ohjelmistojen toimintojen tehostamisessa ja rajapintaratkaisuna eri järjestelmien välillä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 34).

Ohjelmistorobotiikalla on mahdollista luoda täydelliset kirjausketjut ja näin parantaa työn laatua sekä eliminoida ihmisen tekemät virheet. Kun robottien työketjut kerran luodaan, ne pystyvät työskentelemään samoissa tehtävissä yhä uudelleen ja uudelleen. Robotit työskentelevät luotettavasti ja taipuvat monimutkaisimpiinkin työtehtäviin. (Tripathi 2018, 11–12.) Robotit eivät myöskään väsy rutiinitehtäviin ja eivät näin tarvitse taukoja. Robotti toimii myös aina tehokkaasti vuorokauden ajasta huolimatta. Erityisesti ohjelmistorobotiikka sopii työvaiheisiin, joissa on paljon manuaalisia työvaiheita. Tehtävät, jotka ovat rutiininomaisia ja sisältävät paljon tapahtumia ja loogisia säännöksiä sopivat hyvin ohjelmistorobotiikan tehtäväksi. Ohjelmistorobotiikkaa hyödynnetään myös tehtäviin, joissa työkuorma jakautuu epätasaisesti kuukauden aikana. Epätasainen kuormitus haittaa muiden työtehtävien tai taloushallinnon tehtävien hoitamista. Esimerkiksi kuukauden päätös on hyvin tyypillinen kuormittava työpiikki taloushallinnon alalla. Ohjelmistorobotiikka vastaa erityisesti tähän tarpeeseen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 53–54.)

Koneoppiminen

Koneoppiminen (machine learning) on edistyneempää automaatiota kuin ohjelmistorobotiikka. Koneoppimisen katsotaan olevan alkeellista tekoälyä. Laajat datamassat ja niiden käsittely sekä ennusteiden luominen matemaattisista mal-

leista ovat koneoppimisen perusta. Koneoppiminen mahdollistaa paljon dataa sisältävien prosessien automatisoinnin. Kone pystyy dokumentoimaan paljon enemmän sääntöjä kuin ihminen. Erilaiset algoritmit muodostavat sääntöjä, joiden pohjalta dataa voidaan ennustaa. Jotta koneoppiminen toimii luotettavasti, tarvitsee se taakseen ison määrän dataa. Luokitteluun ja ennustamiseen hyödynnetään koneoppimista. Ennusteen pohjalta voidaan tehdä automaattisia toimenpiteitä tai ehdotuksia. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 59–61.)

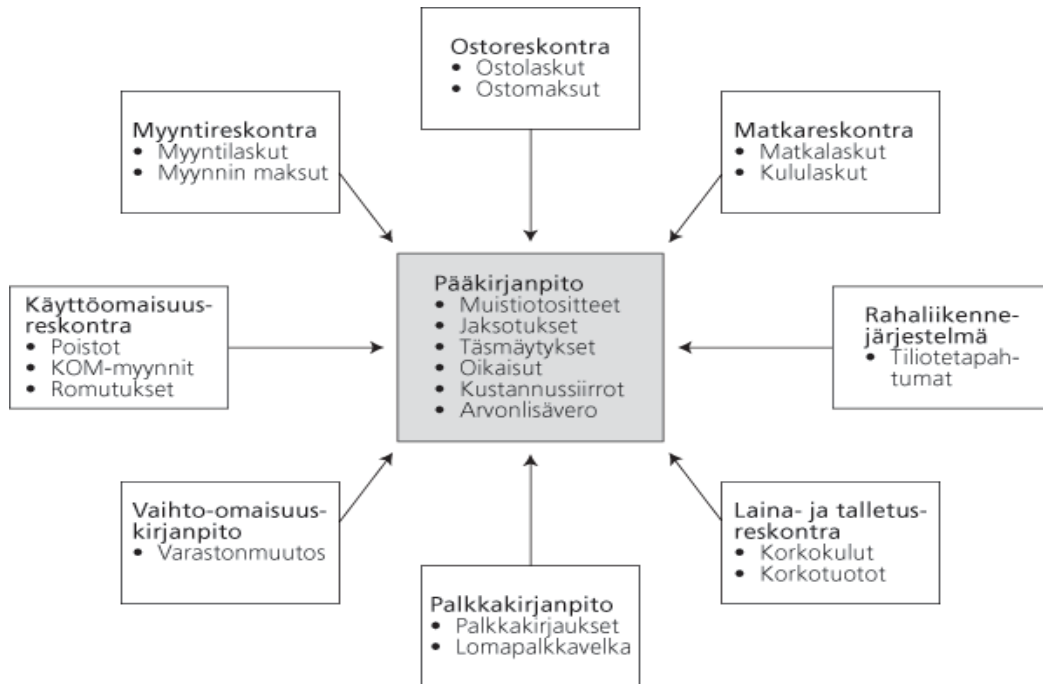
Koneoppimisen ansiosta kirjanpito on entistä tehokkaampaa ja helpompaa. Monet kirjanpidon vaiheet on mahdollista automatisoida. Erityisesti koneoppimisesta on hyötyä, kun lähdedokumentti ei ole jäsennellyssä tai koneellisesti luettavassa muodossa, kuten skannatut tai käsin kirjoitetut aineistot. Chatbotit ovat myös hyvä esimerkki koneoppimisesta. Asiakkaan on mahdollista tehdä tilaus chatbotille, josta syntyy automaattisesti myyntilasku. Myyntilasku taas siirtyy automaattisesti kirjanpitoon. Tämäkään prosessi ei vienyt yhdenkään ihmistyöntekijän aikaa. Koneoppiminen voi myös merkittävästi parantaa kirjanpidon aineistojen tarkkuutta, kun koneoppimista hyödynnetään ennakoivana työkaluna. (Cho, Vasarhelyi, Sun & Zhang 2020, 4–5.)

Koneoppimista voidaan hyödyntää myös ostolaskujen tiliöinneissä. Taloushallinto-ohjelma Procountor hyödyntää koneoppimista. Käytössä on tekoälyassistentti Junior, joka ehdottaa kirjanpitotiliä, alv-statusta ja alv-vähennys prosenttia ostolaskuilla. Käyttäjän tulee kuitenkin aina hyväksyä Juniorin tekemät tiliöinnit. Tulevaisuudessa tavoitellaan, että koneoppiminen oppisi tunnistamaan yleiset tiliöinnit ja manuaalisilta kirjanpitotilien kirjaamisilta vältyttäisiin. (Procountor 2021.)

4.3 Digitaalisen ja älykkään taloushallinnon prosessit

Taloushallinto koostuu muun muassa ihmisten tekemisistä, datasta ja erilaisista prosesseista sekä tietojärjestelmistä. Automatisoinnin tavoitteena on poistaa turhat päällekkäisyydet näistä digitaalisen taloushallinnon materiaalien käsittelyistä. (Lahti & Salminen 2014, 25; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 93.) Tässä käydään

läpi muutamia taloushallinnon prosesseja, joissa hyödynnetään älykkäitä ja digitaalisia ratkaisuja, jotka ovat myös tärkeitä prosesseja urheiluseuratoiminnassa. Kuviossa 3 nähdään pääkirjanpidon koostuminen näistä osaprosesseista.



KUVIO 3. Pääkirjanpito muodostuu osakirjanpidoista ja suoraan pääkirjanpitoon tehtävistä muistiotositteista (Lahti & Salminen 2014, 152).

Myynti- ja ostolaskuprosessi

Myyntilaskutuksen prosessi koostuu monesta eri vaiheesta eikä pääty siihen, että lasku on lähetetty vastaanottajalle onnistuneesti ja sähköisesti. Kokonaisprosessiin kuuluvat vaiheet laskun laatimisesta aina siihen asti, kun laskun vastaanottajan maksusuoritus on kirjautunut myyntireskontraan ja kaikki kirjaukset näkyvät pääkirjanpidossa. Tarkasteltaessa myyntilaskutusprosessia lähettäjän näkökulmasta, tulisi prosessia tarkastella kokonaisuudessaan. Laskun laatimisprosessi mahdollisimman tehokkaasti ja automaatioita hyödyntäen on tärkeämpää kuin laskun lähetystapa vastaanottajalle. (Lahti & Salminen 2014, 78.)

Myyntireskontra on yksi sähköistetyimmistä taloushallinnon prosesseista Suomessa. Ilman Suomen toimivaa pankkijärjestelmää ja viitenumerokäsittelyä parhaimmillaan täysin automatisoitu myyntireskontra ei olisi mahdollinen. Myyntireskontratapahtumat ja pääkirjanpidon kirjaukset muodostuvat automaattisesti laskutusjärjestelmissä. Kun asiakas maksaa laskun oikealla viitteellä, tapahtuma

kohdistuu automaattisesti myyntireskontraan viiteaineiston avulla. Mikäli viitenumero on väärin, muitakin kohdistamistapoja käytetään. Järjestelmä voi tunnistaa muiden tietojen perusteella, mille laskulle kyseinen suoritus kuuluu. Verkkolaskutus vähentää huomattavasti virheitä, kun tietoja ei enää käsin kirjata. Myös perintätoimenpiteet on mahdollista automatisoida järjestelmiin. Maksuhuomautus voidaan asettaa lähtemään automaattisesti tietyn ajan päästä eräpäivästä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 130–131.)

Ostoprosessi koostuu ostoehdotuksesta tai ostotilauksesta, joka johtaa ostolaskun maksuun. Usein ostolaskut vievät talousosastolta kaikista eniten resursseja. Ostolaskut työllistävät myös organisaation muita osastoja laskujen tarkastuksen ja hyväksynnän osalta. Ostolaskuprosessi onkin voimakkaasti automatisoitunut viime vuosina. Ohjelmistorobotiikkaa ja koneoppimista on hyödynnetty ostolaskuprosessin säännönmukaisten vaiheiden automatisoinnissa. Valtaosa yrityksistä Suomessa lähettää verkkolaskuja. Monet suuret yritykset ovat tehneet päätöksen vastaanottaa vain verkkolaskuja, joka on entisestään vauhdittanut tätä kehitystä. Mikäli yrityksellä on paljon ulkomaisia tai pieniä toimittajia, voi verkkolaskujen osuus olla pienempi ja kehitys hidasta. Paperilaskuja joudutaan usein skannaamaan kirjanpitoon. Skannaus mahdollistaa kuitenkin enemmän virheitä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 95–97.)

Palkanlaskenta, matka- ja kululaskut

Hallinnon yksi merkittävin osa-alue on palkkahallinto ja yleensä se organisoidaan osaksi taloushallintoa. Suuremmissa organisaatioissa palkanlaskenta on myös voitu organisoida HR:n alle. (Lahti & Salminen 2014, 135.) Palkanlaskenta on osa-alueena sellainen, että osaamisen täytyy olla jatkuvasti kunnossa. Palkanlaskijan tulee osata asioita työsopimuksista, työehtosopimuksista, työaika- ja vuosilomalaista. Osaamista joutuu ylläpitämään ja kehittämään jatkuvasti, koska säännökset muuttuvat. (Tervo n.d.) Urheiluseuratoiminnassa palkanlaskennassa on usein omia erityispiirteitä, jotka monimutkaistavat palkanlaskentaa. Matka- ja kululaskut ovat myös merkittävässä roolissa urheiluseuratoiminnassa kilpailumatkojen ja leirien johdosta.

Kun tarkastellaan palkkahallinnon kokonaisprosessia, tulee ottaa huomioon kaikki vaiheet sisältäen muun muassa henkilöstön toimenpiteet, esihenkilöiden

toimenpiteet, palkkahallinnon toimenpiteet ja taloushallinnon tarpeet raportoinnin suhteen. Yksittäisen palkkatapahtuman työn määrä voi olla paljon suurempi palkanlaskennan ulkopuolella kuin itse palkanlaskennassa. Automatisoinnin ja tehostamistoimenpiteiden kannalta tulisi huomioida koko prosessi, jotta kehitystä ei tehdä osaoptimoimalla. Tämä huomataan yleensä, kun palkanlaskentaa on ulkoistettu. Lahti ja Salmisen (2014) mukaan työn määrä ei ole organisaation sisällä lopulta kuitenkaan vähentynyt, jos ulkoistaminen on valmisteltu huonosti. Merkittävien ja usein myös haastavien vaihe palkanlaskentaprosessin tehokkuuden kannalta on palkka-aineiston kerääminen. Tehdyt työtunnit ja suoritelisät tulisi kerätä mahdollisimman tehokkaasti ja oikein palkanlaskentaan. Nämä tiedot on myös tarkistettava esihenkilön toimesta. (Lahti & Salminen 2014, 138–139.)

Haastavien vaihe palkanlaskennassa on työaikatapahtumien tulkintavaihe. Tämä tulkintavaihe vaatii usein erilaisia tulkintaohjelmia. Tulkintavaihe on usein myös jäänyt ratkaisematta, kun on tavoiteltu automaatiota palkanlaskentaprosessiin. Palkanlaskijat ja heidän assistenttinsa joutuvat käsittelemään tapahtumia paljon manuaalisesti. Tehokas ja automatisoitu palkanlaskenta edellyttää, että pohjatiedot on viety ensin palkanlaskentajärjestelmään. Tässä on kuitenkin paljon taustavaiheita, joiden tulee olla kunnossa, jotta itse palkanlaskenta voi toimia automaattisesti. Esimerkiksi palkanlaskentaa edeltävä vaihe tuottaa oikeaa tietoa ja palkanlaskentajärjestelmästä täytyy löytyä tarvittavat tiedot ja ominaisuudet. Täysin automatisoidussa tilanteessa palkanlaskenta on vain suoritus palkkahallinto-ohjelmassa. Palkanlaskennan raportointi on usein automatisoitu, esimerkiksi palkkalaskelmat saa lähtemään kaikille palkansaajille automaattisesti ja viranomaisilmoitukset palkkojen maksun jälkeen saa nykyään tulorekisteriin suoraan. Myös raportointi ja tietojen arkistointi on nykypäivänä helppoa toteuttaa digitaalisesti. (Lahti & Salminen 2014, 139–140.)

Matkalaskuprosessi syntyy, kun työntekijä matkustaa työnsä puolesta tai on oikeutettu saamaan matkakulukorvauksia. Työntekijä voi myös hankkia pienhankintoja itse, mikä synnyttää kululaskuprosessin. Usein tällaiset pienhankinnat ovat hotelliyöpymisiä työmatkoilla tai kahvitarvikkeita toimistolle. Matka- ja kululaskuprosessi on hyvin yleinen lähes kaikissa yhteisöissä Suomessa. Matkakustannukset ovat verovapaita tiettyyn summaan asti, ja tätä ohjaa tiukasti Suomen lainsäädäntö. Yhteisöissä, joissa on paljon matkakorvauksia, kontrolli on todella

tärkeää. Myös kulukorvauksia tulee tarkkaan kontrolloida, koska nämä pienet hankinnat kasvattavat lopulta ison kuluerän. Näissä tapahtuu myös herkästi inhimillisiä virheitä, kun työntekijät tekevät laskuja itsenäisesti nykypäivänä. (Lahti & Salminen 2014, 102–103.)

Sähköinen taloushallinto mahdollistaa nopeamman käsittelyn matka- ja kulukorvauksille. Työntekijä voi heti matkansa jälkeen luoda matkalaskun taloushallinto-ohjelmassa ja skannata sekä liittää matkastaan kuitit laskun liitteeksi. Näin lasku etenee nopeasti hyväksymiskiertoon ja maksuun. Ennen nämä vaiheet olivat usein henkilösidonniaisia ja kuitit seisoivat henkilöiden pöydällä pitkäänkin. Taloushallinto-ohjelmat sisältävät usein helppokäyttöiset pohjat matka- ja kululaskuille. Pohjiin päivittyvät vuosittain uudet verottajan hyväksymät päivärahojen ja kilometrikorvausten määrät. (Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola & Siivola 2013, 46.)

Kirjanpito

Toimiva kirjanpitojärjestelmä on yksi yrityksen menestyksen tukipilareista. Kirjanpitojärjestelmän oikea ja tehokas käyttö parantaa yrityksen taloudellista tehokkuutta ja vähentää ylimääräisiä kustannuksia. Edellisissä kappaleissa käsitellyillä osaprosesseilla on iso merkitys nimenomaan taloushallinnon tehokkuuden ja toimivuuden kannalta. (Lahti & Salminen 2014, 150; Kamal 2015, 13.)

Raportoinnin laatuun, virheiden määrään ja valmistumisaikatauluun vaikuttavat pääkirjanpidon automatisoinnit merkittävästi. Taloushallinnon ja toiminnanohjauksen järjestelmissä on yleensä myös isoja eroja siinä, kuinka ne tukevat ja hyödyntävät automatiikkaa. Taloushallinnon osaprosessit ovat tärkeitä rajapintoja pääkirjanpidolle. Suoraan pääkirjanpitoon kirjattavat tositteet, osakirjanpidon tositteet ja liiketoimintaprosessien tuottamat kirjaukset muodostavat pääkirjanpidon kokonaisuuden. Kun taloushallinto on hoidettu digitaalisesti, liiketapahtumien kirjauksissa pääkirjanpitoon hyödynnetään automaattisia kirjausparametreja ja erilaisia liittymiä. (Lahti & Salminen 2014, 151–152.)

Nykyaikainen digitaalinen ja automatiikkaa hyödyntävä kirjanpito vaatii kirjanpitäjiltä ja controllereilta laajaa ja kokonaisvaltaista tuntemusta yhteisön liiketoimintaprosesseista. Osaamisvaatimukset ovat kasvaneet verrattuna pelkän puhtaan

kirjanpidon ja ulkoisen raportoinnin osaamiseen. Taloushallinnon henkilöiden tulee esimerkiksi olla mukana jo järjestelmäprojekteissa alusta alkaen tunnistamassa prosesseja ja tapahtumia, jotka aiheuttavat kirjanpidon kirjauksia. Taloushallinnon osaajan täytyy määritellä niille tehokas ja automaattinen kirjauslogiikka sekä suunnitella kontrollit, joilla varmistetaan tietojen oikeellisuus niiden siirtyessä kirjanpitoon. Erityisen tärkeää on, että taloushallinto osallistuu myös järjestelmän testaamiseen ja varmistaa kontrollit, jotta kaikki tiedonsiirrot toimivat suunnitellusti. Kun suunnittelutyö ja testaaminen on tehty asianmukaisesti, vaikutus on iso koko taloushallinnon oikeellisuuteen ja laatuun. Tällä varmistetaan myös mahdollisimman tehokkaat toimintatavat. (Lahti & Salminen 2014, 153.)

5 TALOUDEN PROSESSIEN ULKOISTAMINEN JA SISÄISTÄMINEN

5.1 Ulkoistaminen

Ulkoistamisesta käytetään paljon erilaisia määritelmiä, mutta Huuhkan (2017) mukaan ulkoistamisessa ulkoistava yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnot toisen yrityksen hoidettavaksi ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Yritys voi esimerkiksi ulkoistaa palkanlaskentansa ja näin tilitoimisto hoitaa sen jatkossa. Yritys voi ulkoistaa toimintojaan kustannusten alentamiseksi, teknologiaedun saavuttamiseksi, joustavuuden takia tai puhtaasti osaamisen puutteen vuoksi. (Huuhka 2017, 154.)

Ulkoistamisen perusajatuksena on tehokkuuden ja osaamisen varmistaminen ydinosaamiseen keskittymällä. Yritys voi ostaa palvelun, joka ei ole itselle tärkeä toiselta palveluntarjoajalta, joka tuottaa sen tehokkaammin. Ostavan yrityksen on näin mahdollista keskittyä omaan ydinosaamiseensa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 169.)

Hyödyt

Ulkoistamisen onnistumisen taustalla on hyvin suunniteltu ulkoistamisstrategia. Ulkoistamisstrategia määrittää ne toiminnot, jotka yrityksen tulee tehdä itse, ja ne toiminnot, jotka ovat ylipäänsä mahdollista ulkoistaa. Samassa yhteydessä määritetään tavoitteet ulkoistamisen suhteen. Kun ulkoistamista suunnitellaan, voidaan pohtia esimerkiksi seuraavia asioita, miksi ulkoistetaan, mitkä toiminnot ovat ydintoimintaa ja mitkä tukitoimintoja sekä ulkoistamisen hyötyjä ja riskejä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43–44.) Toimiva ulkoistussuhde vaatii molempien osapuolten sitoutumista pitkäjänteiseen lisäarvon tavoitteluun (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 174).

Taloushallinnon toimintojen ulkoistamisessa on monia hyötyjä, kuten kustannusten alentaminen. Lähteenä ovat yleensä suuruuden edut tai palveluntarjoajan osaamisen tuoma tehokkuusetu. Yritys, joka on erikoistunut ulkoistettavaan toimintoon, tuottaa palvelun usein tehokkaammin ja laadukkaammin. (Iloranta & Pa-

junen-Muhonen 2018, 175). Ulkoistaminen vähentää myös henkilöstöön sitoutunutta riskiä. Usein pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä yhdistyksissä taloushallinnon työtehtävät voivat olla vain yhden henkilön varassa. Henkilön sairastuessa tai tullessa muuten työkyvyttömäksi, taloudenhoito voi olla hankalaa. Uuden työntekijän rekrytoiminen nopealla aikataululla voi johtaa heikkoon rekrytointiin tai jopa rekrytoinnin epäonnistumiseen. Taloushallinnon kulut voivat lopulta siis jopa tuplaantua. (Partti 2019.) Monesti taloushallinnon työntekijöiden työmäärä jakautuu epätasaisesti kuukauden sisällä, joten töitä ei välttämättä riitä koko kuukaudeksi pienissä yrityksissä tai yhdistyksissä. Tämä ei ole kovinkaan kustannustehokas ratkaisu. Ulkoistamalla taloushallintopalvelut yrityksen tai yhdistyksen ei tarvitse maksaa omalle työntekijälle tyhjästä ajasta.

Yrityksen oma osaaminen toimialasta voi myös kasvaa tilitoimiston mukana. Samalta toimialalta saattaa olla paljonkin asiakkaita, joten tilitoimiston osaaminen on vahvaa. Tilitoimistot toimivat nykypäivänä yhä enemmän asiantuntijan roolissa. Yrityksen sisäinenkin uusi työntekijä voi tuoda laajaa osaamista aiempien työkokemusten kautta, mutta rekrytoinnin jälkeen osaaminen ei kasva enää yhtä nopeasti kuin tilitoimiston kautta, jossa asiakkaat vaihtuvat ja niitä tulee tilitoimistolle lisää. Parhaimmillaan ulkoistettu kirjanpitäjä voi olla yritykselle talousjohtaja, joka tarjoaa avun johdolle omalla alan asiantuntemuksellaan. Yhdistyksen tai yrityksen kasvaessa sisäisen työntekijän työtunnit kasvavat ja hänen täytyy hoitaa muun muassa ostolaskut, myyntilaskut ja palkat. Lopulta johdon tulee miettiä, palkataanko lisätyövoimaa vai miten työt organisoidaan. Tilitoimisto voi tarjota asiakastiimin, johon kuuluvat esimerkiksi kirjanpitäjä, reskontranhoitaja ja palkanlaskija. Pieneltä tai keskisuurelta yritykseltä tai yhdistykseltä tiimin rakennus vaatisi ison panostuksen, mutta suurempi tilitoimisto voisi tarjota palveluista kustannustehokkaan ratkaisun. (Partti 2019.)

Ulkoistaminen voi mahdollistaa myös paremmat taloushallinnon työkalut. Yrityksen tai yhdistyksen ei kannata ostaa lisenssejä moneen eri ohjelmistoon, vaan hankkia lisenssi yhteen kattavaan ohjelmaan. Ulkoistetun palveluntarjoajan kautta on kuitenkin mahdollista saada lisenssejä edullisesti tai veloitusetta moneen erilaisiin ohjelmiin. Ulkoistetut palvelut mahdollistavat myös vastuun jakautumisen. Riskit yhdistyksen tai yrityksen sisällä ovat pienemmät, kun kirjanpito on hoidettu asianmukaisesti. (Partti 2019.)

Ulkoistaminen mahdollistaa myös nopeammat ja joustavammat muutokset. Ostettuja tilitoimiston paketteja voi muuttaa liiketoiminnan muuttuessa. Yrityksen kasvaessa yleensä tarvitaan lisää työvoimaa, mutta tilanteen muuttuessa henkilöitä voi ollakin liikaa. Tilitoimistojen pakettimuutokset ovat helpompia tehdä kuin esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelut. Taloushallintoala on murroksessa ja ohjeistukset muuttuvat jatkuvasti, joten yrityksen ulkoistettua palvelut, sen ei tarvitse huolehtia taloushallinnon työntekijöiden kouluttamisesta. Koulutukset eivät yleensä ole kovinkaan edullisia, joten yritykset haluavat käyttää nämä eurot tuotavammin. (Partti 2019.)

Riskit

Ulkoistaminen ei johda aina haluttuihin lopputuloksiin. Tämä tulisi ottaa huomioon ulkoistamispäätöstä tehdessä. Taustalla saattaa olla monia eri syitä ja vaikka kuinka ulkoistamispäätöksen tavoite olisi rajattu, muutos voi olla hyvinkin suuri. Ulkoistetun toiminnan johtaminen vaatii erilaisia johtamismalleja- ja järjestelmiä sekä raportointijärjestelmiä kuin sisäisten toimintojen johtaminen. Tämä saattaa tuottaa haasteita. (Huuha 2017, 173; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 180.)

Ulkoistamispäätös on aina strateginen päätös, jonka suunnittelu on tärkeää, jotta ulkoistamisessa voitaisiin onnistua. Ilman huolellista suunnittelua ulkoistaminen voi jopa aiheuttaa yritykselle merkittäviä taloudellisia tappioita. Ydintoimintojen ja tukitoimintojen tunnistaminen on erityisen tärkeää. Mikäli näitä ei tunneta, yritys voi tehdä epätaloudellisia ulkoistuspäätöksiä. Yrityksen ensisijaisten toimintojen ulkoistaminen on iso riski ja heikentää suorituskykyä pitkällä aikavälillä. Suunnitteluvaihe helposti laiminlyödään, jolloin ulkoistaminen ei ole linkitetty strategiaan riittävästi ja tuloksena on vain taktisia, kustannusperusteisia ja lyhytkestoisia tuloksia. Suunnitteluvaiheessa ei tulisi keskittyä pelkästään kustannusten leikkaamiseen. Asioita tulee tarkastella laajemmasta näkökulmasta ja suunnitelma pitäisi tehdä siitä näkökulmasta, että se kehittää yrityksen toimintaa ja vaikuttaa liiketoimintaan pitkällä aikavälillä. (Huuha 2017, 173–174.)

Ulkoistamisen onnistumisen taustalla on myös onnistunut palveluntarjoajan kilpailutus. Ulkoistuspalvelun tulee tukea ulkoistavan yrityksen tavoitteita sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan. (Huuha 2017, 168.) Arvokasta tietoa pal-

veluntarjoajasta saadaan palveluntarjoajan muilta asiakkailta. Kun hankitaan pitkäaikaista yhteistyökumppania, taustatyö on tärkeää tehdä kunnolla. Toimittajan valinta voi usein vaatia paljon aikaa ja työtä sekä toimittajien vertailua ja tutustumista vanhoihin asiakkaisiin. Kilpailutukseen vaikuttavat olennaisesti myös yrityskulttuuri ja palveluntarjoajan maine markkinoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 185–186.) Epäonnistunut palveluntarjoajien kilpailutus voi johtaa kustannusten tai riskien tarpeettomaan kasvamiseen (Huuhka 2017, 175).

5.2 Sisäistäminen

Sisäistämällä tarkoitetaan, että yritys luopuu ulkoistamisesta ja tuo palvelut taas sisäisen henkilöstön tuotettavaksi. Strategia on voinut muuttua tai korvautua täysin uudella strategialla, jolloin ulkoistamispäätöstä on jouduttu pohtimaan uudelleen. (Damanpour, Magelssen & Walker 2020, 769.)

Hyödyt

Sisäistäminen parantaa yrityksen laadunvalvontaa ja prosessien kontrollointia. Yrityksen johto on yleensä hyvin perillä yrityksen sisällä tapahtuvista asioista ja heidän on mahdollista reagoida nopeammin ja ketterämmin tarvittaessa. Prosessit toimivat yleensä hyvin yhteen ja mahdollistavat läpi yrityksen toimivan prosessiketjun. Erilaiset osaprosessit voivat olla osa isompaa järjestelmää ja laajempaa integraatiota, joten ulkoistamisella ei saada tässä tapauksessa hyötyä. Prosessiketjujen toimivuus lisää omalta osaltaan yrityksen toiminnan tehokkuutta. Ulkoistaminen voi lisätä riskejä laadunvalvontaan liittyen, koska ulkopuoliset henkilöt hoitavat yrityksen prosesseja, vaikka heillä ei välttämättä ole esimerkiksi tietoa paljonkaan yrityksen kulttuurista ja toimintatavoista. Sisäistäminen lisää myös joustavuutta tehtävien hoitamisessa ja yrityksen ei tarvitse taipua esimerkiksi ulkopuolisen tilitoimiston aikatauluihin tilinpäätöksen tai kuukausittaisen kirjanpidon suhteen. Isompien toimijoiden tarjoamat ohjelmistot voivat myös olla jäykkiä toiminnoiltaan pienille toimijoille. (Kumari 2013, 71.)

Erityisesti taloushallinnon näkökannalta sisäistäminen lisää johdon kontrollia yrityksen toimintoihin ja esimerkiksi kuluihin. Johdon on yleensä helpompi kommunikoida yrityksen sisäisen kirjanpitäjän kanssa kuin ulkoisen palveluntarjoajan

kanssa. Sisäisen kirjanpitäjän on mahdollista tuottaa johdon tarpeeseen käytännössä aina sellaisia raportteja, joita johto haluaa ajasta riippumatta. Ulkoistetussa palvelussa pakettiin usein kuuluu yhteydenpito tietyin väliajoin ja kaikki ylimääräinen kommunikaatio veloitetaan erikseen. Sisäisesti hoidettu taloushallinto mahdollistaa siis enemmän asioita ja yleensä myös kustannustehokkaammin erityisesti, jos yhteydenpitoa tarvitaan paljon. Toimivan vuorovaikutussuhteen luominen ulkoistetun palveluntarjoajan kanssa voi myös olla haastavaa. Tämä ongelma voi tulla esiin isompien toimijoiden kanssa, joissa tiimit ovat isoja ja henkilöstö vaihtuu usein. Yrityksen voi olla haastavaa luoda syvempää suhdetta tilitoimiston kirjanpitäjään.

Riskit

Sisäistäminen sitoo usein enemmän pääomaa, kun palvelua ei osteta ulkoa. Tehtävään täytyy palkata henkilöstöä. Työt saattavat myös henkilöityä, joten esimerkiksi riski taloushallinnon työntekijän sairastumisesta on iso varsinkin pienissä yhteisöissä, joissa koko taloushallinto voi olla yhden henkilön vastuulla. Tietoturvariskin ja väärinkäytösten olemassaolo tulee myös huomioida, jos taloushallinnon työntekijöitä on vain yksi ja hänen vastuullaan on kaikki maksatukset ja kirjanpidon laatiminen tilinpäätökseen asti. Työntekijän sitouttamista yhteisöön ja mahdollisimman pitkän työsuhteen luomista tulee pohtia ja tämä on tärkeää yrityksen kannalta, jotta osaaminen ei häviä yrityksen sisältä.

Sisäistämisellä on myös kustannusvaikutuksia, jotka täytyy huomioida mahdollista sisäistämisprosessia mietittäessä. Sisäistämisprosessia pohdittaessa tulee siis pohtia paljon samoja asioita kuin ulkoistamisprosessia suunniteltaessa, kuten yrityksen ydintoimintoja ja tukitoimintoja ja lisääkö sisäistäminen yrityksen tehokkuutta. (Huuhka 2017, 157.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Toteutustapa

Tutkimus toteutettiin laadullisena puolistrukturoituja haastatteluja hyödyntäen. Pääasiassa teoretieto kulki kuitenkin tutkimuksen pohjana ja haastattelut toivat käytännön näkökulmaa. Laadullinen tutkimus sopi opinnäytetyössä tutkittavaan aiheeseen hyvin, koska tavoitteena oli luoda keskustelua seurojen toimihenkilöiden kanssa ja saada tätä kautta selville seurassa vaikuttavien henkilöiden kokemuksia nykyisestä tilanteesta taloushallintopalveluiden suhteen.

Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, koska taustalla ei ole tarkkoja teorioita tai malleja, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus antaa laajemmat mahdollisuudet tutkia ilmiötä, jota ei täysin tunneta. (Kananen 2014, 16.) Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Tämä tuo omanlaisia haasteita tutkimukselle ja herättää myös keskustelua laadullisten tutkimusten uskottavuudesta ja luotettavuudesta. Tulkinta ja ymmärtämiseen liittyvät prosessit ovat tarkastelun alla laadullisessa tutkimuksessa. Tutkijan näkemykset ja esiyymmärrys vaikuttavat havaintoihin ja tutkimukseen. (Puusa & Juuti 2020, 59–60.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on usein tutkimuskohteen välittömässä läheisyydessä, vaikka tutkija ei varsinaisesti olisikaan ilmoittautunut osallistujaksi haastattelupohjaisiin tutkimuksiin tai tarkkailtaviin tilanteisiin. Läheisyys tekee laadullisesta tutkimuksesta jännittävää ja intensiivistä. Tämä tuo mukanaan myös haasteita. Tutkijan tulee olla valmis muokkaamaan omaa projektiaan, toimintaansa ja jopa ideoitaan. (Tjora 2019, 1.)

6.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Erilaiset haastattelutyypit ovat suosituimpia aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelua voidaan pitää myös keskusteluna, jolle on en-

nalta määrätty tavoite. Keskustelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on näin johdattua. Kuitenkin haastattelu on aina vuorovaikutteista, joten osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Puusa & Juuti 2020, 103.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen menetelminä käytetään haastattelujen lisäksi erilaisia kyselyjä, havainnointia ja dokumenteista kerättyä tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastatteluiden etu tutkimusmenetelmänä on niiden joustavuus. Haastattelijan on mahdollista kysyä kysymys uudestaan, tarkentaa ilmausten sanamuotoja. Haastattelijan on mahdollista käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Kysymykset voidaan esittää järjestyksessä, jonka haastattelija kokee tarpeelliseksi. Haastattelussa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Perusteltua on lähettää kysymykset jo etukäteen tutustuttavaksi haastateltaville. Eettiseltä näkökulmalta on myös tärkeää, että haastateltava tietää mihin tutkimukseen osallistuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

6.3 Puolistrukturoitu haastattelu

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Tavoitteena oli saada laajasti tietoa seurojen tavoista hoitaa taloushallintopalvelunsa. Tavoitteena oli saada selville myös päätöksiin johtaneita taustasyitä, joten haastattelu sopi tähän tutkimukseen hyvin metodiksi. Haastatteluihin valikoitui kysymyksiä, jotka ohjasivat haastatteluja, mutta teemoista keskusteltiin vapaamuotoisesti eikä kysymyksiä käyty kohta kohdalta läpi järjestyksessä. Haastatteluun pyrittiin luomaan rento keskusteluilmapiiri, joka mahdollisti omien kokemusten ja näkemysten pohtimisen haastateltaville (Tjora 2019, 93–94).

Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa myös sen, että haastattelussa voi tulla esiin sellaisia asioita, joita tutkija ei välttämättä osannut ajatella laatiessaan valmiita vastausvaihtoehtoja. Poikkeamat haastattelussa voivat johtaa merkityksellisiin vastauksiin. (Tjora 2019, 94.) Tämän haastattelumuodon etuna onkin juuri se, että tutkija saa kaikilta haastateltavilta näkemykset keskeisiin asioihin kuitenkin haastateltavien itse sanoittamina (Puusa & Juuti 2020, 111–112). Teemoitetut haastattelut mahdollistavat eri pituisten ja syvyisten vastausten antamisen. Tällaiset sopivat hyvin tutkimuksiin, joissa halutaan tutkia mielipiteitä, kokemuksia ja

asenteita. Tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltavien kokemuksia ja pohdintoja näistä asioista. (Tjora 2019, 94.)

Puolistrukturoiduilla haastatteluilla tavoitteena oli selvittää Uinti Tampereen historia, nykytila ja tavoitteet. Haastatteluihin osallistuivat seuran hallituksen puheenjohtaja sekä seuran toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtaja vastasi operatiivisista vastauksista ja puheenjohtaja taas osasi paremmin vastata seuran historiakysymyksiin. Uinti Tampereen sisäisten haastattelujen lisäksi toteutettiin haastatteluja muihin urheiluseuroihin. Yhteyttä otettiin kuuteen eri suomalaiseen urheiluseuraan, mutta haastattelupyyntöön vastattiin vain neljästä urheiluseurasta. Tavoitteena oli tutkia muiden seurojen taloushallinnon tilannetta ja kuinka taloushallintopalvelut on organisoitu eri urheiluseuroissa. Ovatko seurat ulkoistaneet taloushallintonsa vai hoitavatko he itse sisäisesti koko taloushallinnon.

Ennen haastattelukysymysten luontia tutustuttiin teorian tietoon yhdistyksen talouden perusperiaatteista, talouden prosessien ulkoistamisesta- ja sisäistämisestä sekä digitaalisen taloushallinnon sovelluksista. Teoriatiedon pohjalta oli helpompi luoda haastattelukysymykset ensin Uinti Tampereen toiminnanjohtajalle ja hallituksen puheenjohtajalle. Tämän jälkeen luotiin kysymykset teoriatiedon ja Uinti Tampereen toimihenkilöiden haastattelujen perusteella muiden seurojen edustajille.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Seurojen perustiedot

Neljä urheiluseuraa kuudesta vastasi haastattelupyyntöihin ja näistä seuroista kolme oli yhdistysmuotoisia ja yksi osakeyhtiömuotoinen (liite 2). Liikevaihdoltaan haastateltavat seurat olivat miljoonan euron molemmin puolin. Yhtenä rajauksena haastateluille alkuun ajateltiin liikevaihto isompi kuin Uinti Tampereella, mutta lopulta tämä ei toteutunut, koska yhdistysmuotoisten seurojen liikevaihdot eivät olleet julkisesti helposti löydettävissä. Tämä ei kuitenkaan ollut lopulta ratkaiseva tekijä, koska erittäin hyviä vastauksia ja ideoita tulevaisuuteen saatiin myös pienemmiltä organisaatioilta. Haastatteluja ei myöskään rajattu pelkästään uintiurheiluun, koska vastauksia haluttiin laajasti erilaisista organisaatioista yli lajirajojen sekä tiedostettiin, että Uinti Tampere on yksi suurimmista Suomessa toimivista uintiseuroista.

Haastateltavina oli sekä talouspäälliköitä, että toiminnanjohtajia tai toimitusjohtajia. Haastateltavat seurat ovat olleet pitkään toiminnassa. Kaksi haastateltavaa seuraa on perustettu jo 1900-luvulla ja kaksi 2000-luvulla. Kahdessa seurassa haastateltavat henkilöt olivat olleet myös seuran toiminnassa jo pitkään mukana, joten tietoa päätöksiin johtaneista taustakeskusteluista oli paljon. Keskustelua oli selkeästi helpompi luoda näiden seurojen kanssa, joissa toimihenkilöt olivat olleet pitkään mukana toiminnassa, vaikka rooli olisikin ollut eri ja vaihdellut vuosien aikana. Heillä oli paljon historiatietoa seuran vaiheista.

Seurat työllistävät hyvin eri määrän täysipäiväisiä työntekijöitä, mutta kaikilla haastateltavilla seuroilla täysipäiväisiä palkansaajia oli kuitenkin enemmän kuin Uinti Tampereella (kuvio 4). Tämä oli mielenkiintoinen huomio, koska Uinti Tampere kuitenkin liikevaihdollisesti sijoittui selkeästi haastateltavien seurojen ylemmän päähän. Uinti Tampereen toiminta pyöri kuitenkin pääasiallisesti osa-aikaisten tuntityöntekijöiden voimin, kun taas haastateltavissa seuroissa valmennus oli organisoitu eri tavoin. Näissä seuroissa vakituiset kokopäiväiset valmentajat tai osa-aikaiset vakituiset työntekijät hoitivat suurimman osan työtunneista.

Näissä seuroissa tuntityöntekijöitä oli vähemmän kuin Uinti Tampereessa. Yhdessä seurassa myös edelleen junioritoiminnan valmennus pyörii vapaaehtoisuutena, josta ei makseta palkkaa.



KUVIO 4. Päätoimisten työntekijöiden määrä haastateltavissa seuroissa sekä Uinti Tampereessa.

Vakituisten työntekijöiden lukumäärään vaikuttaa selvästi urheilulaji ja tätä kautta harjoittelumäärät. Lajeissa, joissa harjoitellaan paljon tuntimäärällisesti viikossa, työtä on kokopäiväisille työntekijöille hyvin tarjolla. Resurssit myös omalta osaltaan rajaavat toimintaa ja käytössä olevia tunteja. Uinti Tampereella ei ole tällä hetkellä mahdollisuutta lisätä kokopäiväisten työntekijöiden lukumäärää, koska toiminta on käytössä olevien resurssien puolesta mitoitettu äärilleen.

7.2 Taloushallinnon organisointi seuroissa

Sisäistämisen malli

Taloushallinto oli organisoitu monella eri tavalla haastateltavissa seuroissa. Yksi seura neljästä hoiti koko taloushallinnon itse. Koko kirjanpito tilinpäätöksineen, laskutukset ja palkanlaskenta olivat seuran sisällä ja mitään palvelua ei ostettu ulkoa. Tässä seurassa kyseisellä mallilla oli menty jo pitkään. Tämä malli koettiin hyväksi, koska tieto pysyy seuran sisällä ja talouden hallinta on helpompaa. Tieto on jatkuvasti saatavilla taloushallinto-ohjelmassa ja raporttien työstäminen esimerkiksi hallitukselle onnistuu helposti. Tilitoimistoa varten joutuisi kuitenkin ke-

räämään aineistoa, joten samalla vaivalla tekee kirjanpidon jo itse valmiiksi. Historiassa aiemmin seuralla oli ulkoistettuna palkat ja tilinpäätös. Ulkoistamista uudestaan ei ole juurikaan mietitty, mutta seuran toiminnanjohtajan mukaan sisäistämisesäkin nähdään riskejä. Talouspäälliköllä on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, joten talouspäällikön sairastuessa tai lähtiessä seurasta pois, tietoa voi olla vaikea saavuttaa ja jakaa eteenpäin.

Nykypäivän taloushallinto-ohjelmistot ja sähköinen taloushallinto mahdollistavat kuitenkin sen, että monella henkilöllä on pääsy tarpeen vaatiessa seuran talousasioihin. Sisäistämistä ei nähdä liian isona riskinä, koska seuran toiminnanjohtajalla ja puheenjohtajalla on myös pääsy samoihin asioihin kuin talouspäällikölläkin. Tieto on näin helpommin siirrettävissä henkilöltä toiselle.

Hybridimalli

Kahdessa haastatellussa seurassa taloushallinto on organisoitu hybridimallilla, joka tarkoittaa, että taloushallintoa hoidetaan sekä sisäisesti että ulkoistettuna. Toinen näistä seuroista on ulkoistanut vain palkanlaskennan ja hoitaa koko kuukausittaisen kirjanpidon muilta osin täysin itsenäisesti. Myös tilinpäätös hoidetaan seuran sisällä. Palkanlaskenta koettiin helpommaksi ulkoistaa, koska alalle kuuluvia palkanlaskennan erityispiirteitä on paljon. Toinen hybridimallilla toimiva seura on ulkoistanut kuukausittaisen kirjanpidon, palkat ja tilinpäätöksen. He hoitavat kuitenkin laskutukset ja esimerkiksi ostolaskujen tiliöinnit itsenäisesti. Tämä nähdään hyvänä mallina toistaiseksi, koska halutaan kuitenkin kontrolloida mihin raha menee ja raporttien työstäminen sekä esittely on helpompaa, kun itse käyttää myös ohjelmaa. Tilitoimisto ja kirjanpitäjä on ollut vuosia jo sama, joten ymmärrys yhdistyksen kirjanpidosta on kunnossa. Tilitoimistosta luopumista ei kuitenkaan nähdä mahdottomana tulevaisuudessa.

Hybridimallia puoltavia mielipiteitä nousi kummastakin seurasta haastatteluiden yhteydessä. Kontrolli seuran talouteen nähtiin tärkeänä. Raportit ovat helposti saatavilla ja kuluja on helpompi seurata. Nousi esille myös se seikka, että tilinpäätösvaiheessa näkee, millä seuralla taloushallinto on ulkoistettu ja kenellä kirjanpidon hoitaa kokonaan tilitoimisto. Usein selvitettävää on tilinpäätösvaiheessa paljon enemmän, kun tilitoimisto hoitaa kirjanpidon kokonaan. Isona tekijänä toisen seuran taloushallinnon sisäistämiseen on vaikuttanut yksinkertaisesti kulujen

karsiminen. Ulkoistetut talouspalvelut tilitoimiston hoitamina tulivat liian kalliiksi. Tilitoimistossa on myös se haaste, että siellä väki voi vaihtua ja seuran asiat eivät ole vain yhden henkilön vastuulla. Ala on täynnä erityispiirteitä, joten haluttiin varmistaa osaaminen. Kommunikaatio talousasioista haluttiin myös siirtää seuran sisälle. Tilitoimistoa enemmän käyttävä seura nosti haasteeksi myös sen, että usein yhdistykset ovat viimeisimpänä isoissa tilitoimistoissa esimerkiksi tilinpäätöksessä. Tilinpäätös valmistuu kaikkien muiden usein isompien yritysten jälkeen. Tämä oli myös Uinti Tampereella suurin vaikuttava tekijä, kun viimeksi vaihdettiin tilitoimistoa.

Molemmissa seuroissa palkat ovat ulkoistettu sen takia, että alalla on paljon palkanlaskentaan liittyviä erityispiirteitä, jotka vaikeuttavat palkanlaskentaprosessia. Palkanlaskennassa tapahtuu usein muutoksia ja ohjeistukset muuttuvat jatkuvasti. Palkanlaskijan tulee siis olla jatkuvasti tietoinen uusista muutoksista. Kyseisissä seuroissa maksetaan palkkoja myös ammatikseen urheileville, joten heidän palkoissaan erityisesti on ominaispiirteitä, joita ei tule vastaan muilla aloilla.

Molempien seurojen haastatteluissa keskusteltiin mahdollisuuksista sisäistää kaikki täysin tai ulkoistaa kaikki taloushallintopalvelut, mutta tällä hetkellä muutokselle ei koeta tarvetta. Poissuljettua kumpikaan vaihtoehto ei kuitenkaan ole.

Ulkoistamisen malli

Haastatelluista seuroista yksi oli ulkoistanut kaikki taloushallintopalvelunsa. Tässä seurassa toiminnanjohtaja ei ole ollut pitkään vielä tehtävässä, joten taustakeskusteluja hänellä ei ollut tiedossa. Haastateltava osasi kuitenkin sanoa, että sama tilitoimisto ja kirjanpitäjä on hoitanut seuran asioita yli kymmenen vuotta. Tämä on yksi tärkeimmistä tekijöistä, miksi sisäistämistä ei ole toistaiseksi edes mietitty kyseisessä seurassa. Asiat hoituvat vaivattomasti tilitoimiston kanssa ja kommunikaatio pelaa tilitoimiston suuntaan, joten muutokselle ei ole tarvetta.

Ulkoistamisessa nähtiin vain hyviä puolia. Tuli kuitenkin selväksi, että erityisen tärkeää toimivan yhteistyön kannalta on, että tilitoimisto ja kirjanpitäjä ymmärtää urheiluseuramaailmaa ja sen erityispiirteitä. Nykyinen toiminnanjohtaja on hoitanut tehtäviään vasta vähän aikaa, joten hän ei osaa sanoa tällä hetkellä ulkoistamisen heikkouksia.

Yhteenveto

Yksi haastatelluista seuroista oli ulkoistanut taloushallintonsa täysin budjetointia lukuun ottamatta. Vastaavasti yksi seura oli sisäistänyt kaikki taloushallintopalvelunsa. Uinti Tampereen lisäksi kahdessa seurassa hyödynnettiin hybridimallia, jossa toimintoja hoidetaan sekä yhteisön sisällä että ulkoistetusti. Taulukossa 1 nähdään, kuinka haastatellut seurat ovat organisoineet taloushallintonsa. Taulukosta käy ilmi, mitkä toiminnot kukin seura hoitaa itse ja mitkä ovat ulkoistetun palveluntarjoajan vastuulla.

TAULUKKO 1. Uinti Tampereen ja haastateltujen seurojen taloushallinnon organisointi sisäistämisen ja ulkoistamisen välillä.

	1		2		3		4		Uinti Tampere	
	Sisäistetty	Ulkoistettu	Sisäistetty	Ulkoistettu	Sisäistetty	Ulkoistettu	Sisäistetty	Ulkoistettu	Sisäistetty	Ulkoistettu
Ostolaskut	x		x			x	x		x	
Kuukauden kirjanpito	x		x			x		x		x
Palkanlaskenta		x	x			x		x	x	
Tilinpäätös	x		x			x		x		x

Ulkoistamisen ja sisäistämisen lisäksi keskusteltiin myös tilikauden järjestämisestä seuroissa. Tästä on puhuttu jo aiemminkin Uinti Tampereessa, joten oli mielenkiintoista tietää, miten tilikausi on muissa seuroissa suunniteltu ja tukeeko se seuran ydintoimintaa. Yksi haastatelluista seuroista hyödynsi urheilulajin kauden mukaista tilikautta. Uintiseuralla uintikauden katsotaan alkavan elokuusta ja päättyvän heinäkuun pääkisoihin esimerkiksi Suomen mestaruusuinteihin. Tilikausi voisi siis olla perusteltua aloittaa elokuusta budjetoinnin ja toimintakertomuksen laatimisen helpottamiseksi. Haastatellun seuran toimihenkilö näki tilikauden muuttamisessa urheilukauden mukaiseksi vain hyviä puolia. Kaiken toiminnan suunnittelu kauden mukaisesti on helpompaa, koska suunnitteluvaiheessa ei tarvitse tietää ja ennustaa kuin vain yhden kauden asiat. Budjetin ja toimintakertomuksen teko on myös ketterämpää, kun kausien välisiä mahdollisia muutoksia ei tarvitse huomioida. Usein myös kirjanpitäjillä on vähemmän töitä kesäaikaan, joten tilinpäätökset valmistuvat nopeasti.

7.3 Ohjelmistot ja jäsenrekisterit

Haastatteluissa yhtenä isona keskustelun aiheena olivat taloushallinto-ohjelmistot sekä jäsenrekisterin ylläpito. Haastateltavista seuroista kahdella oli käytössä Procountor-ohjelmisto ja kahdella Netvisor-ohjelmisto. Uinti Tampere käyttää Procountoria. Ohjelmistojen hyvistä ja huonoista puolista syntyi paljon keskustelua.

Molemmat ohjelmistot taipuvat yhdistysmuotoisen seuran taloushallintoon periaatteessa hyvin. Toiminnallisuuksiltaan ohjelmistot on kuitenkin tehty enemmän yritysmaailmaan. Esimerkiksi Procountorissa tilikartan ja tuloslaskelman muokkaaminen yhdistysmalliseksi on koettu haasteelliseksi sekä Uinti Tampereessa että haastateltavissa seuroissakin. Haastateltavat seurat, jotka käyttävät Procountoria kertoivat, että ohjelmistoa ei ole varsinaisesti kilpailutettu. Toisessa seurassa ohjelmisto tuli talouspäällikön mukana, koska hän oli sitä käyttänyt muissa töissään ja toisessa seurassa toimitusjohtajalla ei ollut tietoa, miten Procountoriin oli päädytty.

Toinen Procountoria käyttävistä seuroista käyttää järjestelmää monen eri asian hallintaan. Ohjelmassa hoidetaan myyntilaskutus, budjetointi ja jäsenrekisterinkin hallinta. Tämä nostettiin isona plussana, että tiedot ovat yhdessä paikassa eikä ole tarvetta erillisille jäsenrekistereille tai budjetointiohjelmalle. Ainoastaan harrastepuolen kurssimyynti tehdään eri paikassa. Nämä myynnit käsitellään Procountorissa muistiotositteiden kautta.

Netvisoria käyttävät seurat ovat kokeneet sen toimivaksi järjestelmäksi, joka taipuu hyvin yhdistys- ja yritysmaailmaan. Osakeyhtiömuotoinen seura käytti Netvisoria taloushallinto-ohjelmistonaan. Tarvetta ohjelmiston vaihdolle ei ole kummallekaan Netvisoria käyttävälle seuralle tullut. Tähän tosin vaikuttaa myös, että seuran koko historia on samassa ohjelmassa ja muut taloushallinto-ohjelmistot eivät välttämättä ole tulleet täysin tutuiksi. Toinen Procountoria käyttävistä seuroista kokee Netvisorin paremmaksi, koska toimitusjohtaja on päässyt käyttämään myös sitä aiemmassa työssään. Netvisorissa on paljon toiminnallisuuksia, joita ei löydy Procountorista. Esimerkiksi asiakkaille laskua lähetettäessä pelkällä y-tunnuksella haettaessa järjestelmä osaa automaattisesti hakea kaikki yrityksen muut

tiedot verkkolaskutusosoitteet mukaan lukien. Netvisorissa pääsyoikeuksien hallinta on myös helpompaa, jos seurassa on paljon työntekijöitä, joille esimerkiksi laskuja tulee laittaa kiertoon. Netvisorissa pystytään rajamaan käyttöoikeudet vain juuri siihen ostolaskupuoleen.

Jäsenrekisteriä ylläpidetään eri tavoin. Procountor koetaan helpoksi jäsenrekisterin hallintaan. Jäsenet tosin joudutaan luomaan asiakkaiksi järjestelmään. MyClub on käytössä yhdellä seuralla Uinti Tampereen lisäksi. Exceliä käytetään myös jäsenrekisterin ylläpitoon ja sekin koettu toimivaksi, erityisesti kun jäsenistöä ei ole tuhansia. Jäsenrekistereistä ei noussut paljoa keskustelua ja jokainen seura koki oman tapansa toimivaksi. Integraatioista nousi kuitenkin jonkun verran keskustelua jäsenrekisterien yhteydessä. MyClubilla on integraatiot sekä Netvisoriin että Procountoriin, joten jäsenistöä voi laskuttaa myClubissa ja tieto siirtyy muistiotositteiden kautta taloushallinto-ohjelmistoon. Käsini ei tarvitse muistiotositteita enää tehdä. Integraatioiden toimivuus on hyvin tärkeä valitessa taloushallinto-ohjelmaa tai jäsenrekisteriä. Yleensä taloushallinto-ohjelman kilpailutusta ohjaa käytössä oleva jäsenrekisteri tai toisinpäin. Haastatteluissa keskusteltiin myös monen eri ohjelman tarpeellisuudesta ja siitä, vaikuttaako monen eri ohjelman käyttäminen jopa negatiivisesti taloushallinnon hoitamiseen. Näin ainakin siinä tapauksessa, jos ohjelmistot ja integraatiot ohjelmistojen välillä eivät toimi täysin aukottomasti. Erityisesti ongelmaksi muodostuvat manuaalityövaiheet, kun integraatioiden kautta kaikki tieto ei siirry järjestelmiin. Integraatiot usein vähentävät manuaalista työtä, mutta vaativat kuitenkin usein vähintään aineistojen tarkastuksia ja mahdollisesti jopa korjauksia tai lisäyksiä aineistoihin.

7.4 Tulevaisuuden taloushallinto

Haastatteluissa keskusteltiin myös tulevaisuuden näkymistä seurojen taloushallinnossa ja seuratoiminnassa ylipäänsä. Automaatio ja taloushallinnon sähköistyminen nousivat jokaisessa keskustelussa esiin. Taloushallinnon ala on ollut jatkuvassa murroksessa jo tähän asti ja haastateltavat näkivät, että kehitys ei varmasti pysähdy. Kehitys jatkuu varmasti yhä nopeampana. Sähköiseen taloushallintoonkin on siirrytty todella nopeasti viimeisen vajaan kymmenen vuoden aikana.

Keskusteluissa nousi esiin muutama isompi kokonaisuus, jotka todennäköisesti muuttuvat tai niiden tarvitsee muuttua, jotta kehitys on mahdollinen. Kehityksen jatkuminen ja taloushallinnon alan uudistuminen edellyttää sukupolven vaihdosta. Seuratoiminnassa, kuten muuallakin taloushallinnossa työskentelee edelleen paljon henkilöitä, jotka ovat olleet toiminnassa mukana jo pitkään. Nämä henkilöt ovat tottuneet käyttämään tiettyjä, mahdollisesti vanhentuneitakin ohjelmistoja. He haluavat käyttää samaa tuttua ohjelmistoa siihen asti, kun jäävät työelämästä pois. Toimintojen tehostumisen ja uudistumisen esteenä useissa organisaatioissa ovat ihmiset. Todennäköisesti toimintojen jatkuva tehostuminen myös kuolettaa paljon taloushallinnon alan rutiinitehtävien työpaikkoja. Tämä on kuitenkin hyvä asia, koska asiantuntijatyölle on jäänyt aiemmin paljon vähemmän aikaa. Nykyään manuaalisen työn sijaan, on mahdollista keskittyä asioihin, mitä lukujen takana on. Asiantuntijatyö tulee todennäköisesti kasvamaan, ainakin jossakin määrin.

Yhden seuran haastattelun yhteydessä nostettiin esiin verohallinto ja sen integraatiot eri taloushallinto-ohjelmistojen kanssa. Verohallinnosta saa jo vuosittain työntekijöiden verokortit suoraan taloushallinto-ohjelmistoihin ja näin palkanlaskentaan. Mahdollisesti tulevaisuudessa muutosverokortitkin voisivat tulla suoraan järjestelmään. Tämä ei vielä kaikissa ohjelmistoissa onnistu, vaikka ilmeisesti joissakin ohjelmistoissa se on jo mahdollista. Verohallinto kehittyy todennäköisesti myös arvonnäköveron käsittelyssä. Verohallinto voi jatkossa ottaa arvonnäköveron määrät suoraan reskontrasta ilman erillisiä ilmoituksia.

Paperinen taloushallinto vähenee koko ajan, joten muutaman vuoden päästä paperinen taloushallinto on todennäköisesti jo täysin historiaa. Kaikki tositteet säilytetään erilaisissa pilvipalveluissa. Turvallisuusseikat ovat tärkeitä, jotta seurojen ja ylipäänsä kaikkien yhteisöjen tositteet säilytetään turvallisesti. Turvallisuuteen tulee kiinnittää paljon huomiota pilvipalveluihin perustuvassa kirjanpidon toteutamisessa.

8 RATKAISUEHDOTUS JA POHDINTA

Uinti Tampere oli haastattelujen perusteella varsin tyytyväinen nykyiseen taloushallinnon tilanteeseensa. Uinti Tampereella on kuitenkin halu jatkuvasti tehostaa toimintojaan ja parantaa erityisesti tukitoimintojen tehokkuutta. Tästä syystä Uinti Tampere oli kiinnostunut muiden urheiluseurojen taloushallinnon organisoinnista ja toivoi muilta seuroilta tulevan parannusehdotuksia omaan toimintaansa.

Uinti Tampere on tällä hetkellä osittain ulkoistanut taloushallintonsa, ja teorian tiedon ja haastattelujen perusteella tämä voisi olla toimiva konsepti myös jatkossa. Uinti Tampereessa nähdään yhtenä isona riskinä seuran sisäisen organisaation koko. Seurassa taloushallintoa hoitaa tällä hetkellä yksi henkilö, joten tilitoimiston taustalla olo pienentää riskiä taloushallinnon työtehtävien henkilöitymiseen. Näin varmistetaan toiminnan jatkuvuus myös taloushallinnon työntekijän sairastuessa tai jäädessään pois työtehtävistä. Tietotaito ei tässä tapauksessa täysin katoa ja seuralla ei ole kiire rekrytoida uutta henkilöä väärin perustein. Seuran toiminnanjohtaja on myös hyvin perillä taloushallinnon tehtävistä, joten hänenkin on tarpeen vaatiessa suhteellisen helppo ottaa nämä tehtävät hetkeksi haltuunsa.

Seura varmistaa myös osittain ulkoistamisella sen, että uudet, ajantasaiset tiedot ovat aina saatavilla. Tilitoimiston kirjanpitäjällä on aina ajantasainen tieto saatavilla, esimerkiksi verotukseen tai palkanlaskennan asioihin liittyen. Seuran ei näin tarvitse kouluttaa omaa työntekijäänsä jatkuvasti, vaikka vastuu sääntöjenmukaisesti hoidetusta taloushallinnosta viimekädessä kuuluu aina seuralle. Tärkeintä on kuitenkin tilitoimisto yhteistyön toimivuus. Tähän tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja reagoida tarpeen vaatiessa. Ulkoistamissuhteessa kuitenkin tärkeintä on toimiva kommunikaatio ostetun palveluntarjoajan kanssa.

Seurassa on pohdittu myös taloushallinnon sisäistämistä täysin. Organisaation koko on kuitenkin pieni ja Uinti Tampereella ei ole tällä hetkellä mahdollista palkata tehtävään ainakaan kokopäiväistä henkilöä. Seuran toiminnanjohtaja on yhdessä puheenjohtajan ja nykyisen talousvastaavan kanssa kartoittanut sisäistämisen mahdollisuutta. Työtehtäviä ei kuitenkaan ole tarpeeksi kokopäiväisen taloushallinnon työntekijän palkkaamiseen. Turvallisuudesta ja riskeistä on myös

keskusteltu erityisesti liittyen taloushallinnon prosessien organisointiin liittyen. Tällaisessa mallissa tulisi erittäin tarkkaan pohtia esimerkiksi maksuliikenteen hoito. Riski väärinkäytöksille on iso, jos sama henkilö hoitaa esimerkiksi kaiken laskutukseen liittyvän sekä maksuliikenteen alusta loppuun. Palkanlaskennassa-kin tulisi tarkkaan pohtia erilaiset hyväksymiskierrot ja maksatusmallit. Kontrolli eri taloushallinnon prosessien taustalla tulisi olla tarkkaan mietitty. Turvallisuusnäkökulma tulee huomioitua, kun taloushallintoa hoidetaan usean henkilön toimesta. Virheiden mahdollisuus on pienempi ja mahdolliset virheet huomataan nopeammin ja varhaisemmassa vaiheessa.

Ulkoistamisesta täysin ei olla seurassa keskusteltu eikä sitä haastattelujen perusteella koeta vaihtoehdoksi. Seura kokee erityisen tärkeäksi, että kontrolli taloudesta pysyy seuran sisällä. Tämä on mahdollistettu sillä, että seurassa kuitenkin on henkilö, joka seuraa esimerkiksi seuran kulupuolta. Ostolaskut hoidetaan sisäisesti, joten kuluja pystytään jatkuvasti kontrolloimaan. Seuran taloushallinnon työntekijä vastaa muutenkin laajasti myyntilaskutuksesta ja maksuliikenteen hoidosta. Seuran työntekijä vastaa myös palkanlaskennasta, joka lisää ketteryyttä sen hoitamiseen. Palkka-aineistoa ei tarvitse lähettää erikseen tilitoimistolle, kun sisäinen työntekijä hoitaa sen kokonaan alusta loppuun. Tuki palkanlaskentaan ja sen muutoksiin on kuitenkin aina taustalla sekä mahdollista konsultaatiota saa kirjanpitäjältä.

Muutamia hyviä parannusehdotuksia nousi kuitenkin esiin haastattelujen ja teorian pohjalta. Näitä Uinti Tampereen kannattaisi pohtia, jotta he voivat tehostaa taloushallinnon toimintojaan. Tilikausi nousi yhdeksi puheenaiheeksi kahden seuran haastattelussa. Uinti Tampereen tilikausi on tällä hetkellä kalenterivuosi, mutta perusteltua voisi olla siirtyä uintikauden mukaiseen tilikauteen. Kun tilikausi on uintikauden mukainen, budjetointi sekä toiminnansuunnittelu on paljon helpompaa. Toimintasuunnitelma on helpompi tehdä kokonaisuudelle kaudelle ja budjetointia on perustellumpaa tehdä yhdelle kaudelle kerrallaan. Tämä mahdollistaa sen, että isoimmat linjamuutokset eivät tule kesken tilikauden, jos tilikausi osuu kahdelle eri uintikaudelle. Uinti Tampere voisi harkita tilikauden muuttamista uintikauden mukaiseksi kauden suunnittelun ja budjetin laatimisen helpottamiseksi. Kun budjetointia tehdään nykyiselle kalenterivuodelle, suunnitelman joutuu oikeasti laatimaan kahdelle eri uintikaudelle ja lopulta paljon pidemmälle.

Yli yhden kauden suunnittelu on jo vaikeampaa ja ennustettavuus kärsii selkeästi. Lopulta voi käydä niin, että budjetti ei ole lopulta enää pätevä toisella puolikkaalla, kun uintikausi on vaihtunut välissä. Kausien välissä on saatettu tehdä linjamuutoksia, joita ei budjetin teko vaiheessa osattu huomioida.

Uinti Tampere hyödyntää toiminnassaan tällä hetkellä myös monia eri ohjelmistoja. MyClubissa ylläpidetään jäsenrekisteriä, Finadeck-budjetointiohjelmassa tehdään budjetti ja Procountorissa hoidetaan lopulta koko kirjanpito. Tästäkin tuli keskustelua useinkin eri seuran kanssa, että onko monen eri ohjelman käyttö perusteltua ja kustannustehokasta. Procountor taipuu esimerkiksi hyvin budjetointiin ja ennusteiden laatimiseen, joten erillistä ohjelmaa tähän ei välttämättä tarvita. Virheiden mahdollisuudet myös lisääntyvät, kun dataa ylläpidetään monessa eri ohjelmistossa. MyClubista ei kuitenkaan ole perusteltua luopua, koska sen toiminnallisuudet vastaavat Uinti Tampereen tarpeita tällä hetkellä hyvin. Tähän ei Procountorin toiminnot yksistään riitä, koska iso osa Uinti Tampereen asiakkaista on mukana uimakoulutoiminnassa, joissa myClubin tapahtumien luonti ominaisuus on erittäin tärkeä uintikurssien kannalta. Mikäli markkinoille tulisi järjestelmä, jossa olisi yhdistetty Procountorin ja myClubin toiminnallisuudet, voisi ohjelman vaihto olla perusteltua. Tällä hetkellä ohjelmaa ei ole järkevää vaihtaa, koska vaihto Procountoriin ja myClubiin on vasta tehty. Historiatietoa on vasta alkanut kertyä, joka taas on erittäin hyödyllistä tulevaisuuden suunnittelun kannalta.

Uinti Tampere sekä haastatellut seurat, jotka työllistivät paljon osa-aikaisia valmentajia ovat kamppailleet työajanseurannan kanssa ja palkanlaskennan tehostamisen kanssa. Tällä hetkellä Uinti Tampereessa palkka-aineisto tulee jokaiselta työntekijältä erikseen, josta kootaan Excel, josta lopulta tehdään palkka-aineisto Procountoriin. Tähän toivoivat haastatellut seurat, kuten myös Uinti Tampere tehokkaampaa toimintatapaa. Procountorissa työajanseuranta on mahdollista, mutta se ei täysin sovellu valmentajien tarpeeseen, joilla ei ole selkeitä työvuoroja. Olisi hyvä, jos työntekijä voisi tehdä itse aineiston suoraan Procountoriin ja sieltä aineistot vain tarkastettaisiin ennen maksua. Näin saataisiin yksi työvaihe kokonaan jätettyä välistä. Tätäkin kannattaa pohtia, pystyisikö esimerkiksi Procountor taipumaan kyseiseen asiaan jollakin aikataululla. Palkanlaskentaprosessin kehittämisestä saisi oman tutkimuksen ja opinnäytetyönkin tehtyä.

Haastattelut antoivat mielenkiintoisen näkökulman seurojen taloushallinnon organisoinnista ja hyviä parannusehdotuksia myös Uinti Tampereelle. Nyt haastatteluja tehtiin neljään eri urheiluseuraan. Mikäli asiaa tutkittaisiin laajemmin, voisi määrällinen tutkimus olla aiheesta myös mielenkiintoinen. Näin aiheesta saataisiin laajempi otanta ja määrällisen tutkimuksen avulla voitaisiin tutkia esimerkiksi urheiluseurojen käytössä olevia ohjelmistoja. Määrällisen tutkimuksen avulla saataisiin myös enemmän vertailtavuutta liikevaihdollisesti samankokoisten seurojen kesken. Voitaisiin tutkia esimerkiksi kuinka paljon seurat työllistävät henkilöstöä suhteessa liikevaihtoon. Vaikuttaako liikevaihto tai mahdollisesti seuran yhtiömuoto taloushallintopalveluiden organisointiin. Ulkoistavatko vai sisäistävätkö isommat seurat taloushallintopalveluitaan enemmän. Nämä olisivat myös mielenkiintoisia selvitettäviä asioita tulevaisuuden tutkimuksia ajatellen.

Ryhmäkeskusteluja voisi myös käyttää metodina tulevaisuudessa. Yhdessä tämän työn haastattelussa seurasta oli paikalla kaksi toimihenkilöä ja keskustelua syntyi selkeästi enemmän kuin haastatteluissa, joissa mukana oli vain yksi haastateltava. Haastateltavat nostivatkin esille, että on hienoa keskustella seuran taloushallinnosta toisen seuran toimijan kanssa. Molemmat seurat hyötyvät keskustelusta ja voivat saada uusia ideoita oman taloushallintonsa uudelleen organisointiin.

Tämä työ antaa hyvän teoriapohjan myös muiden kuin urheiluseurayhdistysten taloushallinnon organisoinnille. Yhdistyksiä ohjaa yleisesti kuitenkin sama lainsäädäntö, joten tästä työstä voi myös muut kuin urheiluseura yhdistykset saada ideoita oman taloushallintonsa uudelleen organisointiin ja toimintojen järkevöittämiseen.

LÄHTEET

Aarresola, O., Lämsä, J. & Itkonen, H. 2022. Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa. Liikuntatieteellinen seura 1.8.2022. Turenki: Hansaprint. Viitattu 14.9.2022. https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/urheiluseurat-ammattimaistumisen-ristiaallokossa.pdf

Alanen, E. 2015. Sähköinen taloushallinto vs. digitaalinen taloushallinto. Rauhala. Verkkosivu. Viitattu 18.10.2022. <https://www.rauhala.fi/blog/sahkoinen-taloushallinto-vs-digitaalinen-taloushallinto>

Anttila, R. 2021. Rainer Anttila: Jäsenyydestä puhuvat kaikki – mitä jäsenyys itseasiassa on? Suomen Olympiakomitea. Verkkosivu. Viitattu 11.9.2022. <https://www.olympiakomitea.fi/2021/02/24/rainer-anttila-jasenyydesta-puhuvat-kaikki-mita-jasenyys-itse-asiassa-on/>

Cho, S., Vasarhelyi, Miklos A., Sun, T. & Zhang, C. 2020. Learning from Machine Learning in Accounting and Assurance. Journal of emerging technologies in accounting. (17), 1. 1-11. Viitattu 19.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.2308/jeta-10718>

Damanpour, F., Magelssen, C. & Walker, R. 2020. Outsourcing and insourcing of organizational activities: the role of outsourcing process mechanisms. Public management review. 22 (6) 767–790. Viitattu 24.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1601243>

Halila, H. & Norros, O. 2017. Urheilu-oikeus. E-kirja. Helsinki. Alma Talent Oy. Viitattu 20.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/IAEBBXDTEB#piste:b0>

Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt: Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. 1. painos. Saarijärvi: Offset Oy.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 18.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/>

Kamal, S. 2015. Historical evolution of management accounting. The cost and management. (43), 4. 12-19. Viitattu 22.10.2022. <http://www.icmab.org.bd/wp-content/uploads/2019/05/2.Historical-Evolution-of-Management.pdf>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kirjanpitoasetus. 30.12.1997/1339. Viitattu 23.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Viitattu 21.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kumari, K. 2013. Outsourcing vs insourcing: best for your organization. International Journal of Management. (4), 4. 65-74. Viitattu 15.11.2022. https://www.academia.edu/4335241/OUTSOURCING_VS_INSOURCING_BEST_FOR_YOUR_ORGANIZATION

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 18.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma996605614205973

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. E-kirja. Viitattu 25.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma997604126905973

Loimu, K. 2015. Yhdistyksen ABC. Opas suomalaisen yhdistystoimintaan. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Lydman, K., Kemppinen, S., Laaksonen, L. & Lahti, I. 2018. Yhdistys ja säätiö. Oikeudelliset kysymykset, tilinpäätös, verotus ja hallinto. Helsinki: Tietosanoma Oy.

MyClub. n.d. Verkkosivu. Viitattu 28.10.2022. <https://www.myclub.fi>

MyClub. 2021. Urheiluseuran varainhankinnan verotus – seitsemän kohdan muistilista seuroille. Verkkosivu. Viitattu 19.9.2022. <https://www.myclub.fi/uutiset/urheiluseuran-varainhankinnan-verotus-seitseman-kohdan-muistilista-seuroille>

Netvisor. n.d. Verkkosivu. Viitattu 30.10.2022. <https://netvisor.fi/>

Netvisor. 2018. Opas johdolle. Urheiluseuran taloushallinnon järjestäminen ja valvonta. Verkkosivu. Viitattu 12.9.2022. https://netvisor.fi/media/NV_opas-urheiluseuroille_11-2018.pdf

Nuto, T. 2022. Uinti Tampere toiminnanjohtaja. Haastattelu 9.9.2022. Litteroitu. Etäyhteys Teams.

Paljug, K. A Nonprofit's Guide to Accounting. Business.com 1.9.2022. Verkkosivu. Viitattu 20.9.2022. <https://www.business.com/articles/nonprofits-guide-accounting/>

Partti, P. 2019. Taloushallinnon ulkoistaminen – 10 syytä ulkoistaa taloushallinto. Talouskuutio. Verkkosivu. Viitattu 25.10.2022. <https://www.talouskuutio.fi/taloushallinnon-ulkoistaminen/>

Patentti- ja rekisterihallitus. 2022. Yhdistysten ja uskonnollisten yhdykskuntien lukumäärät. Verkkosivu. Viitattu 8.9.2022. <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdystysrekisterissajauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html>

Procountor. n.d. Verkkosivu. Viitattu 30.10.2022. <https://procountor.fi/>

Yhdistystoimijat. n.d. Toimintakertomus. Verkkosivu. Viitattu 15.9.2022.
<https://www.yhdistystoimijat.fi/toiminnot/asiakirjat/toimintakertomus/>

LIITTEET

Liite 1. Puolistrukturoitu haastattelu 1

1 (2)

Ensimmäinen puolistrukturoitu haastattelu. Haastateltavana seuran hallituksen puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja.

1. Yhdistyksen tausta ja perustiedot

- Mikä on roolisi seurassa ja kuinka kauan olet ollut mukana toiminnassa, onko roolisi muuttunut?
- Miten seura on syntynyt, historiaa?
- Kuinka paljon seura on työllistänyt alkuvuosina päätoimisia työntekijöitä?
- Seuran liikevaihdon kasvu?
- Toiminnan tarkoitus?

2. Nykytilanne

- Miten taloushallinto on hoidettu tällä hetkellä?
- Kuinka paljon ulkoa ostetut palvelut maksavat?
- Onko palveluiden ulkoistamista kilpailutettu? Miten päädytty nykyiseen tilitoimistoon, hinta, muut syyt?
- Onko järjestelmää (Procountor) kilpailutettu vai tuliko tilitoimiston mukana? Vaikuttiko jäsenrekisteri ja sen integraatiot kuinka paljon kirjanpito-ohjelman valintaan?
- Mitä haasteita nykyisessä tilanteessa on, riskejä? Mitä hyvää?

3. Tavoitteet

- Miksi halutaan muuttaa nykyistä mallia?
- Sisäistää vai jatkaa pienemmillä muutoksilla lähes ennallaan?
- Ulkoistamisen plussat ja miinukset?
- Sisäistämisen plussat ja miinukset?

(jatkuu)

2 (2)

- Riskit, yksi henkilö hoitaisi kaiken taloushallinnon alusta loppuun tilinpäätökseen asti? Onko huomioitu mahdolliset sairastumiset, lomat yms?
- Miten varmistetaan turvallisuus?
- Mitä seura pystyisi tarjoamaan talouspuolen työntekijälle, täysipäiväisen vai puolipäiväisen työn?
- Paljonko seura valmis maksamaan omalle työntekijälle?
- Paljonko valmiita maksamaan ulos?

4. Muuta

Liite 2. Puolistrukturoitu haastattelu 2

Opinnäytetyökysymykset muiden seurojen edustajille

1. Mistä seurasta tulet?
2. Kuinka kauan seura on ollut toiminnassa?
3. Mikä on roolisi seurassa ja kuinka kauan olet ollut seuran toiminnassa mukana?
4. Onko seura yhdistysmuotoinen, osakeyhtiö vai näiden sekoitus?
5. Seuran liikevaihto?
6. Kuinka monta päätoimista henkilöä työllistätte?
7. Miten taloushallinto on seurassa järjestetty, onko ulkoistettu? Vai hoidatteko sisäisesti kaikki talousasiat? Hybridimalli?
8. Kuinka monta henkilöä teillä on talouspuolen työtehtävissä? Ovatko täysipäiväisiä vai osa-aikaisia?
9. Mikäli olette ulkoistaneet taloushallintopalvelut, miten päädyitte tähän ratkaisuun? Kuinka laajasti kilpailutitte eri tilitoimistoja? Mitkä tekijät vaikuttivat tilitoimiston valintaan?
10. Mikäli taloushallintopalvelut ovat organisaation sisällä, miten päädyitte tähän? Laskitteko kustannuksia sisäistämisestä ja ulkoistamisesta (kuinka tarkkaan kartoitettu kummankin vaihtoehdon kustannukset)?
11. Onko toimintanne osittain elinkeinotoimintaa tai arvonlisäverovelvollista toimintaa?
12. Mikä taloushallinnon ohjelmisto teillä on käytössä? Miten hoidatte jäsenrekisterin, onko taloushallintaohjelmisto valittu jäsenrekisterin mukaan vai toisinpäin? (Integraatioiden toimivuus)
13. Onko käytössä täysin sähköinen taloushallinto?
14. Onko tulossa muutoksia ohjelmistoon tai jäsenrekisteriin?
15. Miten näet urheiluseurojen taloushallinnon tulevaisuudessa esim. vuonna 2030?