

Urheiluseuran talouden vuosikello

Vantaan Jalkapalloseura Ry

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2023

Salla Laiteenmäki

Tiivistelmä

Tekijä(t) Salla Laiteenmäki	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 35	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Urheiluseuran talouden vuosikello Vantaan Jalkapalloseura Ry		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), laskentatoimi		
Toimeksiantajaorganisaatio VJS Vantaan Jalkapalloseura Ry		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä selvitettiin urheiluseuran näkökulmasta talouden suunnitteluun ja seurantaan liittyviä menetelmiä sekä järjestelmiä. Työssä pyrittiin selkeyttämään kohteena olevan urheiluseuran toimintaa luomalla yhdistyksen taloudellista toimintaa tukeva vuosikello.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka sisälsi myös laadullisen tutkimuksen piirteitä. Aineisto tutkimukseen kerättiin kirjallisuudesta, internetistä sekä teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluihin osallistui urheiluseuran toiminnanjohtaja ja seurakoordinaattori. Työn rakenne koostuu teoriaosuudesta, joka avaa yhdistyksen taloutta tilikauden mukaisesti suunnittelusta, tilikauden päätteeksi tehtävään talouden analysointiin. Lopuksi teorian ja haastattelujen pohjalta laadittiin työn toiminnallinen osa.</p> <p>Työn tuloksena laadittiin talouden vuosikello, jota voidaan hyödyntää muissakin urheiluseuroissa kuin vain kohteena olevassa yhdistyksessä. Vuosikelon pohjalta laadittiin myös opas, joka avaa tarkemmin vuoden aikana vaadittavia taloudellisia toimenpiteitä. Vuosikello ja opas selkeyttävät yhdessä yhdistyksissä tapahtuvaa talouden suunnittelua ja seurantaa ja auttavat toiminnan aikataluttamisessa. Työtä voidaan hyödyntää niin varsinaisten toimihenkilöiden arjen ohjaamisessa kuin uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.</p>		
Asiasanat yhdistys, budjetointi, talousseuranta, vuosikello, urheiluseura		

Abstract

Author(s) Salla Laiteenmäki	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 35	
Title of Publication Annual Planning Cycle of the Sports Club`s Finances Vantaan Jalkapalloseura Ry		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration (UAS), Accounting		
Organisation of the client VJS,Vantaan jalkapalloseura Ry		
Abstract <p>The goal of the research was to describe the financial planning and monitoring of a sports club. The thesis examined what different methods and systems associations can utilize. The purpose was to clarify the financial activities of the target club by creating an annual planning cycle.</p> <p>The thesis used both qualitative and case study methods. The material for the research was gathered from literature, the internet and through thematic interviews. The executive director and the club coordinator of the sports club attended the thematic interviews. The theoretical part of thesis starts with an overview of the association and financial planning. In addition, the theory part includes financial monitoring and financial statements. Based on the interviews and the theory section, the functional part of the thesis was written.</p> <p>Based on the results, an annual planning cycle was developed and a handbook to support its use was created. The handbook focuses more closely on the financial planning and monitoring of the association's finances. The annual planning cycle and the handbook support the scheduling of the financial monitoring and it can be exploited both in directing actual employees and in the training of new employees. In future, the handbook is also accessible to other sports clubs.</p>		
Keywords association, budgeting, financial monitoring, annual planning cycle, sports club		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Yhdistystoiminta.....	3
2.1	Yhdistys.....	3
2.2	Rekisteröity ja rekisteröimätön yhdistys	4
2.3	Yhdistyksen hallinto	4
2.4	Yhdistyksen toiminta-ajatus ja talous	6
3	Talouden suunnittelun vaiheet	10
3.1	Toimintasuunnitelma.....	10
3.2	Budjetointi ja talousarvio	10
3.2.1	Budjetointijärjestelmä ja -tavat	12
3.2.2	Budjetoinnin apuvälineet.....	14
3.2.3	Budjetointimenetelmät	15
4	Talouden seuranta ja ohjaaminen.....	16
4.1	Seurannan toteuttaminen.....	16
4.2	Henkilöstön roolit talouden seurannassa	17
4.3	Toimenpiteet talouden ohjaamiseen	18
4.4	Toimintakertomus ja vuosikertomus.....	19
4.5	Tunnusluvut.....	20
5	Talouden suunnittelu ja seuranta Vantaan jalkapalloseurassa	22
5.1	Urheiluseura	22
5.2	Toiminnan nykytilanne	25
5.3	Talouden suunnittelun ja seurannan ongelmakohdat	26
5.4	Talouden vuosikello ja opas.....	28
6	Yhteenveto ja pohdinta	31
	Lähteet	34

Liite 1. Talouden vuosikello

Liite 2. Talouden vuosikello -opas

1 Johdanto

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Vantaan jalkapalloseura ry (VJS), jonka jäsenenä olen ollut viimeiset kahdeksan vuotta. Tavoitteena on perehtyä aatteellisen yhdistyksen talouden suunnitteluun, ohjaamiseen ja seurantaan kauden aikana. Aihe valikoitui toiminnanjohtajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta, joista selvisi yhdistyksen talouden suunnittelun ja seurannan kaipaavan kehittämistä sekä selkeämmän aikataulun laatimista tilikauden ajaksi. Työn tavoitteena on kehittää VJS:n talouden suunnittelua ja seurantaa ja luoda urheiluseuran käyttöön vuosikello ja sitä tukeva opas, jotka ottavat huomioon urheiluseuran tilikauden, joka alkaa marraskuun alusta ja päättyy lokakuun loppuun sekä aatteellisen yhdistyksen näkökulman. Lisäksi vuosikellon tarkoituksena on auttaa niin tällä hetkellä työskentelevää henkilöstöä kuin tulevaisuudessa palkattavia työntekijöitä. Työssä selvitetään, mitä erilaisia vaihtoehtoja aatteellisilla yhdistyksillä on, kun laaditaan budjettia ja myöhemmin kauden aikana tarkastellaan toteutuneita lukuja.

Työ rajataan koskemaan sisäisen laskentatoimen merkitystä talouden ohjaamisessa ja siksi kirjanpidolliset asiat tullaan jättämään pienemmälle huomiolle. Kirjanpito hoidetaan urheiluseurassa lisäksi tilitoimiston puolesta, minkä takia aiheesta ei ole hyödyllistä tehdä erityisen laajaa katsausta seuran työntekijöille. Tämän lisäksi työssä ei tulla käsittelemään verotuksellisia kysymyksiä, koska aatteellisten yhdistysten toiminnan tarkoitus ei ole taloudellisen voiton saavuttaminen, vaan yhdistys pyrkii mahdollisimman lähelle nollatulosta tilikauden aikana, jotta verotettavaa tulosta ei syntyisi. Lisäksi verotuksellisen näkökulman käsittely tekisi työstä liian laajan.

VJS on yksi Suomen suurimmista jalkapalloseuroista noin 1500 jäsenellä. Vantaan Jalkapalloseura on aatteellinen yhdistys, joka sai alkuunsa vuonna 1971, silloin urheiluseura tunnettiin vielä nimellä Hämeenkyän Palloseura, josta nimi muovautui myöhemmin Vantaan Jalkapalloseuraksi. Aatteellisen yhdistyksen pääpiirteiden mukaisesti urheiluseuran tavoitteena ei ole hankkia voittoa tai muuta taloudellista ansiota toiminnan tuloksena vaan tarjota mahdollisuus harrastaa jalkapalloa monella eri tasolla ja tavalla. Urheiluseuran päätoiminen tehtävä on joukkue toiminnan mahdollistaminen kuusivuotiaista lapsista yli 60-vuotiaisiin aikuisiin asti. Jalkapalloa on mahdollista harrastaa niin harraste- kuin kilpatasolla. Lisäksi seura tarjoaa toimintaa myös 3–5-vuotiaille lapsille sekä erityislapsille. Urheiluseura tukee myös pienituloisten perheiden mahdollisuutta harrastaa jalkapalloa varallisuudesta riippumatta. (Vantaan jalkapalloseura 2022a)

Työssä tulen vastaamaan tutkimuskysymyksiin, jotka tukevat toiminnallisen työn toteutusta. Päättökysymyksenä työssä on

- Mistä urheiluseuran talouden suunnittelu koostuu kauden aikana?

Kysymys tiivistää toiminnallisen työn perimmäisen ajatuksen ja pyrkii kuvaamaan urheiluseurassa kauden aikana tapahtuvaa talouden suunnittelua ja seurantaa. Kysymysten on tarkoitus ohjata työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja rajata aihetta käsittelemään oleellisia teemoja. Tukevina alakysymyksinä ovat

- Miten talouden vuosikellolla voidaan tukea talouden suunnittelua urheiluseurassa?
- Miten taloutta voidaan seurata läpi kauden?

Työ pitää sisällään piirteitä toiminnallisesta tutkimuksesta sekä laadullisesta tutkimusmenetelmästä. Työssä perehdytään tapaustutkimukselle ominaisesti yksittäisen yhdistyksen toimintaan ja pyritään mahdollisimman monipuolisesti keräämään aineistoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimus toteutetaan aidossa ympäristössä, tässä tapauksessa toteuttamalla tutkimus urheiluseurassa. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaa prosessia eli saamaan ymmärrystä yhdistyksen talouden suunnittelusta ja seurannasta. (Kananen 2017, 48.)

Lisäksi työssä on laadullisen tutkimuksen piirteitä, koska osa aineistosta tullaan keräämään haastatteluiden avulla. Haastattelu on yksi laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmistä. Tässä työssä tieto kerätään puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla, johon osallistuu toiminnanjohtajan lisäksi yhdistyksen seurakoordinaattori. Haastatteluihin osallistuvat henkilöt valitaan harkinnanvaraisesti, jotta aineistosta saadaan mahdollisimman laadukasta ja taataan riittävän kuvan saaminen yhdistyksen toiminnasta ja kehitettävästä prosessista. Lisäksi haastattelu tiedonkeräämismenetelmänä mahdollistaa riittävän tiedon saamisen, kun haastattelutilanteessa on mahdollista selventää sekä syventää kysymyksiä. Jotta tilanteesta saadaan vapautunut ja luonteva, toteutetaan haastattelu parihaastatteluna, joka samalla antaa haastateltaville mahdollisuuden täydentää myös toistensa vastauksia. (Hirsijärvi ym. 2007, 160–166.)

Opinnäytetyön rakenne on perinteisen toiminnallisen opinnäytetyön kaltainen. Työ pitää sisällään teoriaosuuden, jonka tarkoituksena on avata talouden suunnittelua ja seurantaa yhdistyksen näkökulmasta. Teoreettistaosuutta seuraa tutkimus, jossa käsitellään toimintayhdistyksen tilanne ja rajataan tarkemmin ongelmakohtat ja kuvataan prosessin etenemistä. Valmiin opinnäytetyön liitteistä 1 ja 2 löytyvät yhdistyksen talouden vuosikello sekä opas, joka kuvaa kauden aikana tapahtuvia toimenpiteitä tarkemmin.

2 Yhdistystoiminta

2.1 Yhdistys

Yhdistymisvapauden mukaan jokaisella on Suomessa oikeus perustaa yhdistys, osallistua tai kuulua haluamansa yhdistyksen toimintaan sekä erota yhdistystoiminnasta (Perustuslaki 731/1999, 13 §). Yhdistyksellä tarkoitetaan vähintään kolmen jäsenen perustamaa organisaatiota, jonka ajatuksena on edistää ja ajaa jäseniensä tärkeäksi kokemaa aatteellista tarkoitusta ilman, että toiminnalla pyritään taloudellisen edun hankkimiseen. Perustajajäsenen tulee olla 15 vuotta täyttäneitä luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä. Tämän lisäksi toiminnan tulee olla pysyvää eli yhdistystoiminnalla ei yleisesti pyritä yksittäisen tavoitteen saavuttamiseen, jonka jälkeen toiminta voitaisiin lakkauttaa pysyvästi. Lisäksi perustettu yhdistys voi toimia joko rekisteröitynä tai rekisteröimättömänä yhdistyksenä. (Loimu 2007, 19–23.)

Loimun (2007, 33–37) mukaan yhdistyslaki ohjaa aatteellisten yhdistysten toimintaa, koska laki koskettaa vain aatteellisia yhdistyksiä sen ulkopuolelle jäävät uskonnolliset-, julkisoikeudelliset- sekä taloudellisen edun hankintaan keskittyneet yhdistykset. Lisäksi toimintaa yhdistyksissä ohjaa säännöt, joiden sisällöstä mainitaan myös yhdistyslaissa. Lopullisten sääntöjen sisältö riippuu paljon yhdistyksen toiminnan laajuudesta, toimialasta ja toiminnan tarkoituksesta. Yhdistyslaissa kuitenkin määritellään aiheet, joita säännöissä tulee mainita. Esimerkiksi pakollisia aiheita ovat yhdistyksen nimi ja kotipaikka sekä yhdistyksen tarkoitus ja toimintatavat, joiden avulla tarkoitusta pyritään toteuttamaan. Säännöissä käsitellään yhdistyksen tilikauteen, hallituksen kokoonpano ja valintaan sekä toimikauteen liittyviä kysymyksiä. Lisäksi tulee kirjata yhdistyksen purkautumiseen liittyviä taloudellisia kysymyksiä. Säännöissä on hyvä myös käsitellä jäsenten asioita kuten esimerkiksi ehdoista, velvollisuuksista sekä mahdollisuuksista yhdistyksen toiminnassa.

Yhdistykset voidaan määritellä myös yleishyödyllisiksi niiden toiminnan luonteen perusteella. Etenkin urheiluseurat määritellään usein yleishyödyllistä toimintaa edistäviksi. Yleishyödyllisyys vaikuttaa yhdistysten verotukselliseen käsittelyyn, sillä nämä yhdistykset maksavat veroa vain saamastaan elinkeinotulosta (Yhdistystoimijat). Verohallinnon (2020) sivuilla määritellään yleishyödyllisen yhdistyksen ehdoiksi toiminnan toteuttaminen yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi, mikä ei kohdistu rajoitettuun henkilöpiiriin vaan on kaikille avointa. Viimeisenä ehtona on, että toiminta ei tuota osallisille taloudellista etua esimerkiksi osinkojen tai suurempien palkkojen kautta.

2.2 Rekisteröity ja rekisteröimätön yhdistys

Yhdistys voi olla joko rekisteröity tai rekisteröimätön yhdistys. Rekisteröityneellä yhdistyksellä tarkoitetaan yhdistystä, joka on rekisteröitynyt Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) kautta yhdistysrekisteriin. Rekisteröitymisen seurauksena yhdistyksestä tulee oikeuskelpoinen, joka oikeuttaa yhdistyksen käydä kauppaa ja tehdä sopimuksia sekä omistaa kiinteää omaisuutta. Lisäksi rekisteröitymisen myötä yhdistys voi ottaa vastaan lahjoituksia, toimia jäsenenä toisessa yhdistyksessä tai omistaa osakkeita sekä hoitaa viranomaisasioita tai asioida tuomioistuimissa (PRH 2022). Suurin ero ja samalla merkittävä hyöty rekisteröityneen yhdistyksen jäsenenä on se, että oikeuskelpoisen yhdistyksen jäsenet eivät vastaa henkilökohtaisesti yhdistyksen velvoitteista vaan vastuu on yhdistyksellä ja yhdistyksen hallitukseen valituilla jäsenillä, joita koskettaa huolellisuusvelvollisuus. Huolellisuusvelvoitteen määritelmää ei itsessään löydy yhdistyslaista, mutta se velvoittaa hallitusta tekemään päätöksiä huolellisesti, asianmukaisen tiedon pohjalta ja perustelemaan päätökset johdonmukaisesti sekä dokumentoimaan päätökset hallituksen pöytäkirjaan. (Loimu 2007, 336.)

Yhdistystoiminnan harjoittaminen on mahdollista myös rekisteröitymättömänä, mutta silloin toimintaan osallistuneet jäsenet kantavat vastuun yhdistyksen toimista henkilökohtaisesti ja yhteisvastuullisesti (Yhdistyslaki 503/1989, 58 §). Rekisteröimättömän yhdistyksen toiminta on usein hyvin samantapaista kuin rekisteröidylläkin, sillä se voi järjestää toimintaa itse haluamallaan tavalla. Rekisteröitymättömän yhdistyksen toimintaa koskettaa osa yhdistyslain määräyksistä kuten esimerkiksi jäseniä, yhdistyksen lakkauttamista sekä taloudellista toimintaa käsittelevät luvut. (Perälä & Perälä 2006, 21–22.)

2.3 Yhdistyksen hallinto

Yhdistyslain kuudennessa luvussa käsitellään yhdistyksen hallintoon liittyviä määräyksiä. Laki velvoittaa, että jokaisella yhdistyksellä on oltava hallitus. Hallituksen kokoonpano koostuu vähintään kolmesta jäsenestä, joista yksi on hallituksen puheenjohtaja. Jäsenten tulee olla vähintään 15 vuotta täyttäneitä ja puheenjohtajan tulee olla 18 vuotta täyttänyt. Kukaan jäsenistä ei saa olla konkurssissa sekä puheenjohtajalla ja suurimmalla osalla hallituksen jäsenistä tulee olla kotipaikka Suomessa. Hallituksen jäsenten ei tarvitse olla jäsenenä yhdistyksessä, vaan he voivat olla yhdistyksen ulkopuolisia, mikä on usein harvinaisempaa varsinkin pienemmissä yhdistyksissä. Jäsenten lukumäärä voi vaihdella 4–7 välillä yhdistyksen koon perusteella. Lisäksi lukumäärään vaikuttaa myös yhdistyksen säännöt ja, mitä asiasta on niissä päätetty. Jäsenten lukumäärä voi olla kiinteä, jolloin hallituksessa on vuosittain yhtä monta jäsentä puheenjohtajan lisäksi tai liukuva, jolloin jäsenten määrästä vaihtelee, ja se päätetään vuosittain kokouksessa. (Yhdistyslaki 503/1989; Loimu, 2013, 131–133.)

Yhdistyksen hallinnossa hallituksella on merkittävä rooli lakisääteisenä toimielimenä. Merkittävimpiä tehtäviä on taata, että kirjanpito hoidetaan huolellisesti ja varainhankinta on toteutettu oikealla tavalla. Lisäksi hallituksen tehtäviä on määritelty kirjanpitolaissa, tilintarkastuslaissa sekä toiminnan laajuudesta ja laadusta riippuen myös varainhankintaa ja verotusta käsittelevissä laeissa. Lisäksi keskeisimpiin tehtäviin kuuluu yhdistyksen asioiden toimeenpano, jotka pohjautuvat sääntöjen, yhdistyslain ja jäsenistön tekemistä päätöksistä. Yhdistyslaista löytyy laaja luettelo toimista, joita hallitus on velvoitettu hoitamaan sekä toimista, joita se voi mahdollisesti hoitaa riippuen siitä, mitä asiasta on päätetty yhdistyksen säännöissä. Hallituksella on suuri vastuu ja velvollisuus hoitaa sille jaetut tehtävät ja toimia edustavasti yhdistyksen puolesta. Hallituksen vastuulla on esimerkiksi toiminnanjohtajan sekä muun yhdistyksessä työskentelevän henkilöstön hankkiminen sekä oikeanlaisen työnjaon luominen työskentelevälle henkilöstölle. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, 17–19). Hämäläisen ja Lempisen (2018, 19) mukaan hallituksen tehtävät voidaan jaotella seuraavasti:

- sääntöihin kirjatut erityistehtävät
- yhdistyksen päätöksellä osoitetut tehtävät hallitukselle
- yhdistyslaista tulevat hallintotehtävät
- hallituksen delegoimien hallintotehtävien valvonta
- muissa lainsäädännössä mainittavat säännökset hallitukselle.

Yhdistyslaissa ei määritellä erikseen muiden toimihenkilöiden kuin puheenjohtajan roolista yhdistyksessä. Puheenjohtajalla on nimenkirjoitusoikeus sekä velvollisuus allekirjoittaa perustus- ja muutositmoitukset yhdistysrekisteriin (Yhdistyslaki 503/1989, 36 §). Lisäksi on aina valittava myös varapuheenjohtaja, jolla on mahdollisuus hoitaa puheenjohtajan tehtäviä, kun tämä on estynyt. Laissa määriteltyjen tehtävien lisäksi yhdistys voi säännöissään määritellä muitakin tehtäviä puheenjohtajalle niin kuin muillekin toimihenkilöille. Koska laista ei löydy toimihenkilöiden toimintaa käsittävää kappaletta on yhdistyksen hyvä laatia itse omiin sääntöihinsä ohjeet mahdollisen varapuheenjohtajan, sihteerin, rahaston- tai taloudenhoitajan velvollisuuksista. Yhdistysten päivittäisestä toiminnasta vastaa toiminnanjohtaja, jonka velvollisuus on toteuttaa hallituksen antamia määräyksiä toiminnalle sekä viimeistellä ja raportoida yhdistyksen kannalta tärkeimmän informaation hallitukselle. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 27.)

Kaikkia yhdistyksessä toimivia työntekijöitä sekä hallituksen jäseniä koskettaa esteellisyys käsite. Esteellisyydellä tarkoitetaan sitä, ettei henkilöillä voi olla mahdollisuutta olla mukana ratkaisemassa asiaa, jossa hänen henkilökohtainen etunsa on ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa. Kyseisiä tilanteita pyritään estämään yhdistyksissä ottamalla ylös

toimihenkilöiden sekä hallitusten jäsenien mahdollisia sidonnaisuuksia niin hallituksen omiin jäseniin kuin toimihenkilöihin. Samalla selvitetään myös heidän lähipiirinsä sidonnaisuutta. Esimerkkinä esteellisyyden muodostumisesta voidaan pitää tilannetta, jossa yhdistys on solmimassa sopimusta yhtiön kanssa, jossa yhdellä hallituksen jäsen omistaa merkittävän osan. Tämän seurauksena jäsen voidaan todeta esteelliseksi asian ratkaisemiseen, jonka perusteella hän ei voi osallistua ratkaisun tekemiseen. (Hämäläinen & Lampinen 2018, 24–25.)

2.4 Yhdistyksen toiminta-ajatus ja talous

Aatteellisen yhdistyksen toiminnan taustalla on ajatus onnistua toteuttamaan yhdistyksen sääntöihin kirjattu tarkoitus mahdollisimman tehokkaasti. Toiminnan tarkoituksena ei siis ole hankkia huomattavaa taloudellista voittoa jäsenille tai pyrkiä hyvään taloudelliseen tulokseen tilikauden päätteeksi. Yhdistykset suunnittelevat usein tilikauden tuloksen mahdollisimman lähelle nollatulosta, jotta verotettavaa tulosta syntyisi mahdollisimman vähän sekä toiminta kuvastaisi yhdistysten keskeistä voittoa tavoittelematonta luonnetta. Aatteelliset yhdistykset voivat harjoittaa taloudellista toimintaa sille oikeutetuissa rajoissa, toiminnalle on rajattu selvät raamit sekä yhdistys- että verolaissa. Mahdollisuutena on kuitenkin toteuttaa sellaista elinkeino ja ansiotoimintaa, joka tukee yhdistyksen tarkoituksen toteuttamista, löytyy yhdistyksen säännöistä sekä on taloudellisesti vähäarvoista toimintaa. (Perälä & Perälä 2006, 29–30.)

Jotta voidaan ymmärtää, miten yhdistyksissä hoidetaan talouden suunnittelu ja seuranta, tulee ymmärtää mistä yhdistykset saavat rahaa ja mihin ne kuluvat. Yhdistysten toimintaa voidaan kuvata järjestökaavan avulla, joka on aatteellisille yhdistyksille laadittu omaa tuloslaskelmakaavaa. Tätä kaavaa seuraamalla on hyvä toteuttaa myös talouden suunnittelu. Järjestökaava esittää aatteellisen yhdistyksen toiminnasta syntyvät tuotot ja kulut omissa pääryhmissään, jotka ovat varsinainen toiminta, varainhankinta, sijoitus- ja rahoitustoiminta. Pääryhmien jälkeen ilmoitetaan aina myös ryhmästä syntynyt tuotto- tai kulujäämä, jotka ovat toisiinsa nähden kumulatiivisia. Kumulatiivisella laskennalla tarkoittaa sitä, että kaikkien pääryhmien tulot ja menot kertyvät laskelman päätteeksi kokonaistuotto- tai kulujäämäksi. Lisäksi tuloslaskelma pitää sisällään yleisavustukset, tilinpäätössiirrot ennen lopullisen tuloksen syntymistä. Tuloslaskelmakaava voidaan kuvata alla näkyvän kuvan 1 avulla. (Vinnikainen ja Perälä 2018, 61.)

Varsinainen toiminta

Tuotot

Kulut

a) Henkilöstökulut

b) Poistot

c) Muut kulut

Tuotto -/Kulujäämä

Varainhankinta

Tuotot

Kulut

Tuotto -/Kulujäämä

Sijoitus- ja Rahoitustoiminta

Tuotot

Kulut

Tuotto- /Kulujäämä

Yleisavustukset

Tilinpäätössiirrot

a) Poistoeron muutos

b) Verotusperusteisten varausten muutos

c) Konserniavustus

Tilikauden ylijäämä (alijäämä)

Kuva 1. Yhdistysten tuloslaskelmakaava (Vinnikainen & Perälä 2018, 61)

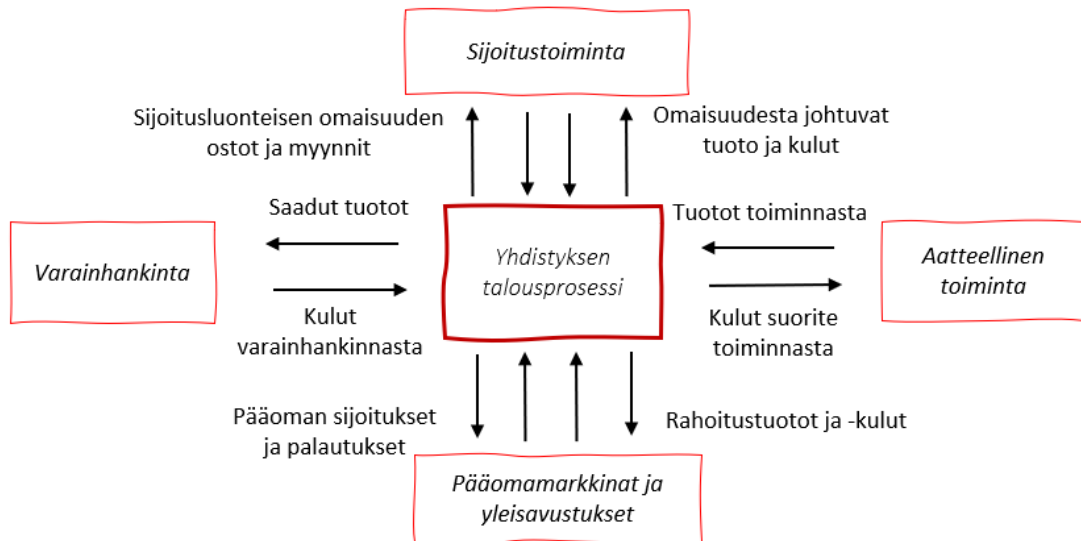
Varsinaiseksi toiminnaksi kutsutaan säännöissä määriteltyä yhdistyksen varsinaisen tarkoituksen toteuttamista. Varsinainen toiminta voidaan jakaa useampaan eri toiminnanalaan, jotta toiminnasta annetaan kirjanpitoasetuksen 1:3.3 § mukainen oikea ja riittävä kuva. Jako tapahtuu toiminnan laadullisten erojen perusteella. Toiminnanalojen kesken voi syntyä niin yhteis- kuin erilliskuluja, jotka jaetaan pääsääntöisesti niiden aiheuttamisperiaatteen mukaan eli kulut jaetaan suoraan sille toiminnanalalle, jossa toiminta tapahtuu. Joissain tapauksissa kulut vaikuttavat useampaan kuin yhteen alaan, jolloin ne jaetaan alojen kesken. Varsinaisen toiminnan toiminnanalat synnyttävät yhdistykselle usein kulujäämää, kun varsinaisen toiminnan tuottoja on vähemmän kuin tästä syntyviä menoja. Tätä pyritään tasamaan varainhankinnan ja sijoitus- ja rahoitustoiminnan sekä satunnaisten tuottojen ja yleisavustusten avulla. (Tomperi 2019, 143–144.)

Varainhankinta pitää sisällään varsinaisen toiminnan rahoittamisen keinoja, joita ovat esimerkiksi myyjäisistä, arpajaisista, keräyksistä sekä jäsenmaksuista saatavat tuotot ja näistä syntyvät menot. Varainhankinta pitää sisällään myös varainhankintatarkoituksessa harjoitettavan liiketoiminnan sekä kertaluontoisena pidettävät lahjoitukset, jotka ovat suuruudeltaan olennaisia. Tämä pääryhmä ilmoitetaan varsinaisen toiminnan jälkeen tuloslaskelmassa. (Perälä & Perälä 2006, 100–109; Vinnikainen & Perälä 2010, 64–65.)

Sijoitus- ja rahoitustoiminta on seuraavaksi ilmoitettava pääryhmä. Sijoitustoiminta käsittää yhdistysten sellaisen omaisuuden sijoittamisen, jota ei käytetä varsinaiseen toimintaan ja, jolla mahdollistetaan varsinaisen toiminnan järjestäminen. Tällaista omaisuutta voivat olla esimerkiksi pörssiosakkeet, liikehuoneisto-osakkeet tai kiinteistöt. Esimerkkinä voidaan pitää yhdistysten järjestämää vuokraustoimintaa, jonka tuotot merkitään sijoitustoiminnaksi, kun vuokrattavaa kiinteistöä ei käytetä pääsääntöisesti yhdistyksen omaan käyttöön. Rahoitustoiminta pitää yleisesti sisällään lainojen ja pankkitilillä olevien varojen aiheuttamat tuotot ja kulut. (Perälä & Perälä 2006, 110–115; Tomperi 2019, 146.)

Näiden kolmen pääryhmän lisäksi yhdistykset voivat saada kertaluontoisia, suuruudeltaan olennaisia ja tavanomaisesta toiminnasta poikkeavia tuottoja, jotka kirjataan yhdistyksen satunnaisiin eriin. Yhdistykset voivat saada myös yleisavustuksia, jotka ovat tarkoitettu yleisesti koko toiminnan tukemiseen tai erillisavustuksia, jotka on kohdennettu yhdistyksen tietyille varsinaisen toiminnan toiminnanalalle, jos yhdistyksellä on useampi toiminnanala. Avustusten ja lahjoitusten erona voidaan pitää sitä, että avustukset ovat usein vuodesta toiseen toistuvia, kun taas lahjoitukset, joita saadaan vain kertaluontoisesti. (Perälä & Perälä 2006, 110–115; Tomperi 2019, 143–148.)

Talousprosessi pohjautuu yritysmaailmastakin tuttuun reaali- ja rahaprosessiin. Reaaliprosessi kuvastaa suoritteiden vastaanottamista sekä luovuttamista, yhdistyksen tilanteessa tämä prosessi on yhdistyksen varsinaista toimintaa. Rahaprosessissa taas kuvataan sitä kassavirtaa, mikä syntyy reaali-prosessin toteuttamisesta. Yhdistyksessä tätä voidaan pitää varainhankintana, jonka avulla pyritään kattamaan varsinaisesta toiminnasta jäänyttä kulujäämää. Aatteelliselle yhdistykselle juoksevia menoja ja tuloja voi syntyä varsinaisen toiminnan ja varainhankinnan lisäksi usein myös sijoitustoiminnasta, yleisavustusten tai vieraan pääoman hankinnasta, joiden avulla pyritään tasapainottamaan kulurakennetta, varsinaisen toiminnan ja varainhankinnan jälkeen. Kuva 2 esittää yhdistysten talousprosessia. (Perälä & Perälä 2006, 29–32, 100–114.)



Kuva 2. Yhdistyksen talousprosessi

3 Talouden suunnittelun vaiheet

3.1 Toimintasuunnitelma

Toimintasuunnitelma on tulevaksi vuodeksi laadittava suunnitelma yhdistyksen toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Yhdistyksen strategian pohjalta laaditaan tiivis esitys, jossa tarkoituksena on kuvata yhdistyksen toimintaympäristöä sekä keskittyä keskeisimpien tavoitteiden ratkaisemiseen, jotta toiminnassa voidaan onnistua mahdollisimman tehokkaaksi. Suunnitelmassa on tärkeää asettaa tavoitteet oikealle tasolle niin, etteivät ne ole liian yleisiä tai yksityiskohtaisia. Tavoitteiden on edistettävä yhdistyksen toiminta-ajatusta olemalla tarpeeksi realistisia, mutta samalla kuitenkin haastaen yhdistyksen toimihenkilöitä niin, että toiminnalla on mahdollisuus kehittyä. Tulevan kauden tavoitteiden kuvailun lisäksi suunnitelmassa on olennaista käydä läpi riittävän yksityiskohtaisesti, millaisia toimenpiteitä tavoitteisiin pääseminen edellyttää ja millaisia mittareita kehityksen seuraamiseksi tullaan käyttämään. Lisäksi voidaan pohtia, mitä toiminta tulee maksamaan ja millä tavalla sitä tullaan rahoittamaan vuoden aikana. (Loimu 2007, 84–85.)

Koko suunnitelman teko perustuu yhdistyksen toiminta-ajatukseen, sääntöihin ja tavoitteisiin. Yhdistyksissä usein hallitus laatii ensimmäisenä ehdotukset tulevalle toimintavuodelle, johon myös jäsenille on mahdollisuus vaikuttaa. Lopulta operatiivinen johto laatii ja esittää suunnitelman hallitukselle, eikä hallitus itsessään ole mukana suunnitelman rakentamisessa ennen kuin toimintasuunnitelman hyväksymisvaiheessa. Toimintasuunnitelman laadintaa käsitellään yleisesti yhdistysten syyskokouksessa, jossa yhdistyksen jäsenet hyväksyvät sen viimeisenä. Niin toimintasuunnitelmalle kuin budjetoinnille on tärkeää, että jokainen yhdistyksen henkilöstöön kuuluva tiedostaa tavoitteet ja pyrkii jokapäiväisellä tekemisellä asetettuihin tavoitteisiin. Toimintasuunnitelmaan pidetään hyvin sitovana asiakirjana yhdistyksen toiminnan kannalta, ja siksi poikkeustapaukset on hyvä kirjata yhdistyksen sääntöihin. Se voidaan rakenteellisesti toteuttaa monella eri tavalla. Oleellista on kuitenkin pyrkiä laatimaan selkeä kuvaus toiminnasta ja sen keskeisestä sisällöstä. (Perälä & Perälä 2007, 275–276; yhdistystoimijat.)

3.2 Budjetointi ja talousarvio

Budjetointi on tulevaisuuteen suuntautuvaa talouden ja toiminnan suunnittelua, jonka lopputuloksena syntyy budjetti. Se on perinteinen talouden suunnittelun apuväline, joka laaditaan toimintasuunnitelman pohjalta. Budjettia voidaan myös kutsua nimellä talousarvio. Se auttaa johtoa hahmottamaan yhdistyksen taloudellista tilannetta, rahavarojen riittävyyttä tulevalle kaudelle ja näin mahdollistaa talouden seuraamisen ja ohjaamisen kauden aikana. Budjetti laaditaan tavallisesti yhdistyksen tilikauden ajaksi, johon sisällytetään lyhyempiä

jaksoja, jotka helpottavat niin budjetoinnin toteuttamista kuin seurantaa. Tavallisesti budjetissa on laskelmia toiminnanaloittain, jotka yhdistämällä saadaan kokonaiskuva yhdistyksen toiminnasta. Vaikka budjetin laatiminen ei ole yhdistyksissä lainpuolesta veloitettua niin sitä voidaan pitää hyvin merkittävänä osana yhdistysten taloudellista suunnittelua. Sen pohjalta yhdistys tekee merkittäviä päätöksiä kuten päättää jäsenmaksujen suuruudesta tai annettavien apurahojen määrästä. (Perälä & Perälä 2007, 276; Hämäläinen & Lempinen 2018, 64–65.)

Lisäksi budjetti on suunnitteluvälineenä tärkeä tietopohja niin tilikauden aikana kuin päätteeksi tehtävässä talouden ja toiminnan analysoinnissa. Yhdistyksissä tehtävässä budjetissa on oleellista kiinnittää huomiota arvioitujen euromäärien realistisuuteen. Esimerkkinä tästä voidaan pitää jäsenmaksuja, jotka ovat usein yhdistyksissä varsinaisen toiminnan suurimpia tulonlähteitä ja hyvin tärkeitä pitää mahdollisimman maltillisina. Yhdistyksen toiminnan kannalta on tärkeää, että jäsenet pystyvät sitoutumaan jäsenmaksuihin, joiden hinta pohjautuu realistisiin laskelmiin. Ilman perusteltua budjetointia jäsenmaksuja nosto saattaisi vaikuttaa negatiivisesti yhdistyksen jäsenten tyytyväisyyteen ja näin vaikuttaa jäsenmäärään sekä sitä kautta myös saataviin tuottoihin. (Alhola & Lauslahti 2005, 95–96; Perälä & Perälä 2007, 276.)

Budjetointiprosessiin liittyy usein kysymyksiä siitä, miten budjetointi tullaan toteuttamaan, mikä budjetointimenetelmä ja -järjestelmä tullaan valitsemaan. Budjetointi voidaan toteuttaa useammalla eri tavalla yhdistyksen tavoitteiden ja toiminnan laadun perusteella. Budjetin rakentaminen aloitetaan usein muutama kuukausi ennen tilikauden vaihtumista. Budjetointia voidaan pitää prosessina, joka koostuu budjetin suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Hyvin laaditun toimintasuunnitelman pohjalta on sujuvaa laatia budjetti tulevalle kaudelle. Huomioonotettavia asioita suunnitteluvaiheessa on edellisen kauden toiminnan analysointi, tavoitteiden asettaminen ja miten tavoitteiden toteutumista tullaan mittaamaan. Suunnitteluvaiheessa on hyvä valita mittarit, joiden avulla arvioidaan asetettujen tavoitteiden tilannetta niin kauden aikana kuin sen päätteeksi. Lisäksi suunnitteluvaiheessa määritellään, miten vastuut jaetaan yhdistyksen toimihenkilöiden kesken budjetin toteutuksen ja seurannan osalta, koska ilman kunnollista seurantaa suunnittelun toteutus on lähes hyödytöntä. Budjetoinnin toteutus ja tarkkailu kulkevat rinnakkain läpi kauden. Toteutusvaiheessa pidetään huoli siitä, että suunnitelmaa toteutetaan sen perusteella, miten yhdessä on sovittu. Seurantavaiheessa taas tarkastellaan toteutuneita tuloksia läpi kauden ja tartutaan poikkeamiin, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti tavoitteisiin. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 49–50.)

3.2.1 Budjetointijärjestelmä ja -tavat

Usein budjetin rakenne on hyvin selkeä yhdistyksessä, joka on harjoittanut toimintaa jo pidemmän aikaa. Toteutustapoja budjetin laatimiselle on kuitenkin olemassa useampia, eikä tiettyjen yksittäisten budjetointijärjestelmien käyttäminen välttämättä ole merkki budjetin onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Budjetti voi onnistua Eklundin ja Kekkonen (2016) mukaan monella eri tavalla. Budjetointi voi olla kiinteä vuosibudjetti, joustava budjetti tai rullaava budjetti. Kiinteä vuosibudjetti on nimensä mukaisesti seuraavalle vuodelle laadittava arvio, jota ei muokata enää kauden aikana. Joustavalla budjetilla tarkoitetaan budjettia, joka muuttuu toiminta-asteen mukaan. Tapa on hyvä silloin kun toiminta-aste vaihtelee huomattavasti kausittain. Rullaavassa budjetoinnissa on kyse prosessista, jossa budjetointi on jatkuvasti meneillään. Tällä tarkoitetaan sitä, että budjetoitujen kuukausien kuluessa luodaan jatkuvasti uusia kuukausia budjettiin, sen mukaan miten yrityksessä on sovittu, joko kuukausi tai kvartaali kerrallaan. Tämän menetelmän yksi ongelmista on se, että sen avulla on haastavampaa laatia tavoitteellista budjetointia. Ajan myötä se voi muuttua rakenteeltaan hyvin numeraaliseksi laskelmaksi, joka voi hankaloittaa talouden ohjaamista. Lisäksi rullaava budjetointi vie paljon aikaa ja kustannuksia, joka voi muodostua varsinkin yhdistystoiminnassa ongelmalliseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 243; Eklund & Kekkonen 2016, 203; Pellinen 2017, 73.)

Budjetti voidaan rakentaa useammalla eri tavalla. Yrityksissä prosessi aloittaa osabudjettien laatimisesta, jotka valitaan yksilöllisesti tarpeiden mukaan. Osabudjetteja ovat esimerkiksi myynnistä, ostoista ja henkilöstöstä laadittavat erillislaskelmat, joiden jälkeen laskelmat kootaan yhteen, mistä syntyvät kokoomabudjetit eli pääbudjetit. Pääbudjetteja ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti sekä tase-ennuste. Tulosbudjetti koostuu osabudjeteista ja kertoo, mistä yrityksen tuotot ja kustannukset rakentuvat. Budjetti on apuväline kannattavuuden suunnittelussa ja sen tarkoitus on ennustaa yrityksen tulosta. Tulosbudjetti toteutetaan usein suoriteperusteisesti eli budjettiin kirjataan kaikki ne tuotot ja kustannukset, jotka ajatellaan syntyvän tulevalle kaudella. Suoriteperusteella tarkoitetaan sitä, että menot ja tulot huomioidaan palvelun tai tuotteen vastaanottamisessa tai luovuttamisessa eikä huomioida sitä, milloin maksu tapahtuu. (Syvänperä & Lindfors 2014, 27, 64–66.)

Rahoitusbudjettia voidaan kutsua myös kassabudjetiksi ja siinä tarkastellaan tilikauden aikana syntyviä maksutapahtumia. Sen avulla on mahdollista ennakoita ja valvoa rahoituksen tilaa läpi tilikauden. Tämä budjetti toteutetaan usein maksuperusteisesti, jolloin menot ja tulot huomioidaan silloin, kun maksu tapahtuu kiinnittämättä huomiota suoritteiden vastaanottamiseen tai luovuttamiseen. Tase-ennusteen avulla taas on mahdollista selvittää yrityksissä rahoituksen tarvetta. Tämä ennuste saadaan rahoitusbudjetin ja tulosbudjetin

lukujen lisäksi edellisen kauden toteutuneen taseen luvuista. Budjetointi prosessi pitää sisällään usein muutaman budjettikierroksen, jolla tarkoitetaan laskelmien tarkastamista ja mahdollista muokkaamista, jotta budjetit täyttävät asetetut tavoitteet. Valmistuttua budjetit kokoavat tiedot toimialoittain ja yhdistävät yrityksen tavoitteet euromääräiseen muotoon. (Syvänperä & Lindfors 2014, 27, 64–66.)

Yhdistyksen budjetoinnin rakentamisen vaiheet ovat pitkälti samanlaiset, kuin mitä yrityksissä, mutta koska tuloslaskelmapohja on yhdistyksillä erilainen kuin yrityksissä niin budjetin laatiminen poikkeaa yrityksissä laadittavista pääbudjeteista. Yhdistyksissä budjetin rakentaminen aloitetaan ensimmäisenä varsinaisesta toiminnasta, jonka suunnittelussa käsitellään toiminnanaloittain tavoitteet ja suunnitelmat sille, kuinka paljon resursseja kuten toimitiloja, henkilöstä, vapaaehtoistyöntekijöitä ja muita resursseja tullaan tarvitsemaan. Tämän suunnitelman pohjalta laaditaan euromääräinen suunnitelma, josta nähdään, kuinka paljon resurssit ja projektit tulevat maksamaan. Suunnitteluprosessi toteutetaan kaikilla toiminnanaloilla niiden toimihenkilöiden puolesta, joiden vastuulla toiminta on. Samalla kaavalla toteutetaan myös yhdistyksen varainhankinnan ja sijoitus- ja rahoitustoimintaan liittyvät menot, jonka jälkeen kirjataan tuotot, joilla pyritään kattamaan syntyneitä menoja. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 61–65.)

Varsinaisen toiminnan talouden suunnittelun jälkeen, jokainen toiminnanala liitetään osaksi tuloslaskelmaa, josta nähdään lopullinen varsinaisen toiminnan tuotto- tai kulujäämä. Myös varainhankinnan sekä sijoitus- ja rahoitustoiminnan euromääräiset tuotto- ja kuluerät tuodaan laskelmaan, josta on helppo verrata tuottojen ja kulujen eroa ja ryhtyä tasapainottamaan eroja, jos ne ovat huomattavan suuria. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 66.)

Tuloslaskelma pohjainen suunnitelma ei kuitenkaan kerro yhdistykselle, sitä kuinka yhdistyksen rahoitus hoidetaan ja mistä rahavirrat toiminnan ylläpitämiseksi saadaan. Tämän seurauksena yhdistyksissä on hyvä toteuttaa rahoitussuunnitelma, joka pitää sisällään yhdistyksen tuloksen ja siihen vaikuttavat saamiset ja velat sekä investoinnit. Niin sanottu rahoitusbudjetti voidaan laatia joko rahoituslaskelman tai kassabudjetin muodossa. Rahoitussuunnitelmasta yhdistys saa selville, millainen tulevan kauden rahoitusrakenne on, ja tulevatko rahavarat riittämään tuleviin maksuihin. Suunnitelma pitää sisällään tulo-rahoituksen ja investoinnit ja niihin saatavat avustukset, joiden jälkeen saadaan selville mahdollinen ulkopuolisen rahoituksen tarve. Kassabudjetin laatimista voidaan pitää tärkeänä yhdistyksen maksuvalmiuden kannalta. Budjetin ajatuksena on seurata rahaliikennettä eli maksuja, jotka tulevat yhdistyksen kassaan ja lähtevät kassasta. Yhdistystoiminnassa tuotot tulevat usein kausiluontoisesti, joka voi vaikeuttaa maksuvalmiuden hallintaa. Kassabudjetin laatiminen toteutetaan yleisesti kuukausikohtaisesti merkitsemällä muutokset budjettipohjan.

Tämä auttaa varojen riittävyyden arvioimiseen ja ennustamiseen, jotka mahdollistavat reagoimisen negatiivisiin muutoksiin jo kauden aikana. (Perälä & Perälä 2007, 278; Syvänperä & Lindfors 2014, 49; Hämäläinen & Lempinen 2018, 66.)

3.2.2 Budjetoinnin apuvälineet

Taloushallintoon suunnatuilta ohjelmistoilta vaaditaan tukea ja sujuvuutta arjen keskellä, mutta kuitenkin edellyttäen, etteivät kustannukset nousisi kohtuuttoman suuriksi. Hämäläisen ja Lampisen (2018, 129–134) mukaan budjetoinnin suunnittelulle ja seurannalle on olemassa useita erilaisia apuvälineitä. Usein yhdistyksissä tyydytään rakentamaan talouden suunnitellun ja seurannan -malli Exceliin, koska se on edullinen verrattaessa muihin apuvälineisiin. Varsinkin pienemmissä yhdistyksissä tämä ratkaisu voi olla kannattava, kun toiminta pysyy samanlaisena pitkään ja luotua mallipohjaa pystyy käyttämään vuosittain. Ongelmaksi tässä tavassa voi tulla pohjan vaikea lukuisuus sekä syntyvät kaavavirheet muokausvaiheessa. Järjestelmän käyttöä ajatellen olisi tärkeää, että pohjan täyttöön tehdään myös ohjeistus, jotta kaikilla toimihenkilöillä on osaaminen pohjan käyttöön.

Verkosta löytyy myös huomattavan paljon valmiita Excel -pohjia talouden suunnitteluun. Tällaiset pohjat voivat olla selkeämpiä kuin itse laaditut pohjat ovat, mutta voivat vaatia enemmän perehtymistä. Lisäksi haasteena tällaisissa pohjissa voi olla se, ettei niitä ole suunniteltu yhdistysten käyttöön, joten ne eivät täytä yhdistykselle ominaisia piirteitä. (Hämäläinen & Lampinen 2018, 129–134.)

Yhtenä vaihtoehtona yhdistyksissä voidaan hyödyntää taloushallinto-ohjelmistoihin usein sisältyvää budjetointityökalua. Budjetointityökalu sisältyy usein ohjelmistoon tai sen voi hankkia lisämaksua vastaan. Vaikka yhdistys päättäisi käyttää taloushallinto-ohjelmistoa budjetoinnin tukena, se ei kuitenkaan poista, sitä velvollisuutta, että budjetointi prosessi alkaa budjetin laatimisesta taloushallinto-ohjelmiston ulkopuolella erilaisten laskelmien avulla, josta ne lopulta siirretään budjetointityökaluun. Lisäksi ohjelmistot eivät usein sisällä vaihtoehtoja budjetointitavoista. Hyvää tässä työkalussa on se, että seurannan toteuttaminen on helposti ymmärrettävässä muodossa ja raportit on mahdollista saada vaivattomasti omaan käyttöön. (Hämäläinen & Lampinen 2018, 129–134.)

Lisäksi yhdistyksillä on vaihtoehtona valita erilaisten budjetointiohjelmien ja toiminnan ohjauksjärjestelmien välillä, jos yhdistyksessä ollaan valmiita käyttämään rahaa huomattavasti kalliimpaan budjetointijärjestelmään, joka vaatii myös enemmän resursseja käyttöönotossa. Etuina tällaisen ohjelmiston käytössä on niiden yhteensopivuus kirjanpitojärjestelmien kanssa, jolloin syntyy vähemmän työtä tiedon siirtämisen, -hallinnan ja -käsittelyn kanssa. (Hämäläinen & Lampinen 2018, 129–134.)

3.2.3 Budjetointimenetelmät

Budjetin luominen, suunnittelusta seurantaan on hyvin laaja kokonaisuus, jonka takia prosessin organisoiminen on hyvin tärkeää. Miten yhdistykset lähtevät toteuttamaan budjetointia vaihtelee yhdistyksen koosta, taloudellisesta tilanteesta, henkilöstön osaamisesta sekä budjetoinnin- ja tietojärjestelmien osalta, käytettävissä olevasta ajasta ja siitä, miten vastuut on jaettu budjetoinnin osalta. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Yleisesti yritysmaailmassa budjetoinnin laadinta voidaan jakaa kolmeen erilaiseen menetelmään. Nämä ovat demokraattinen-, autoritaarinen- ja yhteistyömenetelmä. Demokraattisella menetelmällä tarkoitetaan niin sanottua alhaalta ylös menetelmää, jossa henkilöstö on mukana budjetin laadinnassa, eikä budjetin tekeminen ole vain ylimmän johdon tehtävä. Johdon tehtävänä on rajata tavoitteet toiminnalle, mutta antaa kuitenkin vastuuta toiminnanaloittaiselle osaamiselle henkilöstön puolella. Menetelmä tukee toimihenkilöiden motivaatiota sitoutua budjetin noudattamiseen, mutta budjetointiprosessi voidaan kokea todella pitkänä ja sen myötä kuormittavana. Autoritaarisessa menetelmässä, päävastuu budjetin laatimisesta on yhdistyksen johdolla, eikä henkilöstöllä ole mahdollistuttua vaikuttaa budjetin toteutukseen. Menetelmän etuja ovat sen nopea toteuttaminen, jonka takia vaihtoehto on myös edullinen verrattaessa muihin menetelmiin. Menetelmän negatiivinen puoli on se, ettei se motivoi henkilöstöä sitoutumaan budjettiin. Yhteistyömenetelmää voidaan pitää näiden kahden menetelmän välimuotona, jossa ylemmän johdon tehtävänä on määritellä keskeiset tavoitteet toiminnalle, mutta varsinaisen budjetoinnin toteuttaa toiminnanaloissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 239; Eklund & Kekkonen 2016, 202.)

Yhdistyksissä toteutetaan usein toiminnan suunnittelussa kaavaa, joka alkaa kevätkokouksesta, jossa jäsenet pääsevät suunnittelemaan yhdistyksen strategiat yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle ja menneen kauden tilinpäätöstä ja talousarvioita. Tämän jälkeen hallitus mahdollistaa toiminnanjohtajalle ja toimihenkilöille resurssit taloudellisen toiminnan suunnittelulle. Toiminnanjohtaja ja toimihenkilöt, jotka vastaavat yhdistyksen toiminnanaloista kokoavat määrälliset ja laadullisetkin tavoitteet tulevalle kaudelle. Toiminnanaloittaisien tuottojen ja kulujen tuloksena syntyy tuloslaskelma, jonka lisäksi yhdistys tuottaa rahoituslaskelman ja mahdollisen investointilaskelman. Toiminnanjohtaja kokoaa usein budjetin ja esittää sen hallitukselle. Tässä vaiheessa suunnitelmaan voidaan tehdä vielä korjauksia. Lopuksi budjetin valmistuttua jäsenet hyväksyvät sen yhdistyksen kokouksessa, jonka jälkeen vastuu toimintasuunnitelman toimeenpanosta ja budjettiseurannasta siirtyy hallitukselle. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 46–47, 69.)

4 Talouden seuranta ja ohjaaminen

4.1 Seurannan toteuttaminen

Kun halutaan saavuttaa asetetut tavoitteet toiminnan ja talouden suunnittelun jälkeen, ei tule unohtaa seurantaa. Seurannassa on kyse tiedonhankinnasta, jonka avulla saadaan selville, kuinka toiminnan ja talouden suunnittelun vaiheet ovat toteutuneet ja mitä mahdollisia jatkotoimenpiteitä tulisi tehdä. Seurannan yksi keskeisimmistä ajatuksista onkin ohjata yhdistyksen toimintaa niin, että kauden alussa asetetut tavoitteet saavutetaan halutulla tavalla. Seurannan kannalta on tärkeä ymmärtää, että vaikka seurannan kohde on jokin yksittäinen tavoite, tulee tavoitteen saavuttamisen kannalta tarkastella mahdollisimman laajasti kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen. Tavoitteiden seuraamisen kannalta erilaiset mittarit sekä raportointi auttavat analysoimaan ja arvioimaan tavoitteiden toteutumista. Lisäksi mittareiden avulla on mahdollista nähdä syntyneet poikkeamat helpommin. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 72–74.)

Seurannan tarkoituksena on vastata kysymykseen, *miten yhdistyksellä on mennyt?* Kysymystä on hyvä tarkastella niin asetettujen tavoitteiden kuin yhdistyksen taloudellisen tilanteen kannalta. Pelkkä tämänhetkisen tilanteen tiedostaminen ei riitä laadukkaaseen seurantaan. Jotta seurannan avulla saadaan syvempi analyysi yhdistyksen tilanteesta, tulee johdon pohtia sitä, *Miksi on mennyt juuri näin?* ja *Miten toimimme jatkossa?* Näiden kysymysten pohjalta yhdistys prosessoi syvällisemmin, arvioi ja tekee johtopäätöksiä tulevia toimenpiteitä ajatellen. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 72–74.)

Budjetoinnin seurantaa voidaan kutsua myös nimellä budjettitarkkailu. Se millä tasolla yhdistyksissä toteutetaan taloudellista seurantaa, riippuu yhdistyksen laatimasta budjetista ja sen tarkkuudesta. Esimerkiksi tilitasolla laadittua budjettia seurataan myös tilitasolla. Budjettitarkkailua varten yhdistyksissä voi olla hyvä laatia raportteja taloudellisesta tilanteesta, joista selviää asetettujen tavoitteiden ja toteutuneiden arvojen absoluuttinen ja suhteellinen ero tai poikkeamat. Hämäläisen ja Lempisen (2018) mukaan yhdistystoiminnassa mahdollisia syitä poikkeamiin voi olla esimerkiksi

- odottamattomat muutokset toimintaympäristössä
- poikkeaminen suunnitelmasta
- odottamattomat kustannusten muutokset
- jäsenmäärän merkittävä muutos
- hinnoitteluvirheet toiminta- tai jäsenmaksuissa
- vähäinen vapaaehtoisten määrä.

Seurannan sujuvuuden kannalta on myös tärkeää, että toiminnan- ja talousohjesäännöissä määritellään se, miten vastuut toiminnan seurannasta jakautuvat yhdistyksen toimihenkilöille, jotta kauden aikana mahdolliset poikkeamat budjetissa huomataan riittävän ajoissa ja niihin osataan reagoida oikealla tavalla. Tämän toiminnan ajallinen sijoittaminen toimikaudelle on myös olennaista, jotta seuranta harjoitetaan tarpeeksi säännöllisesti. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 76–77.)

4.2 Henkilöstön roolit talouden seurannassa

Niin kuin aikaisemmin toimintasuunnitelman laatimisessa on mainittu, on hyvä sopia kunkin toimihenkilön roolit seuraavalle kaudelle samalla kun tulevat projektit ja tapahtumat suunnitellaan. Hallituksen ja muiden vastuu henkilöiden lisäksi yhdistyksissä seuranta toteuttaa myös jäsenet, joilla on yleisesti ottaen kaksi kertaa vuodessa mahdollisuus vaikuttaa yhdistyksen toimintaan. Mahdollisuus vaikuttamiseen näkyy muun muassa syyskokouksissa, joissa jäsenillä on oikeus olla valitsemassa tulevaa hallitusta ja vaikuttaa samalla millaisia muutoksia tai mitä asioita toimintasuunnitelmassa ja talousarviossa tulisi ottaa huomioon. Jäsenten harjoittama seuranta talouden osalta jaksottuu kahteen yksittäiseen kokoukseen, joten kauden aikana tapahtuvan seuranta on pitkälti yhdistyksen toimihenkilöiden ja hallituksen varassa.

Yhdistyslaissa (503/1989, 35 §) on mainittu hallituksen velvollisuudesta huolehtia kirjanpidon lainmukaisuudesta sekä varainhankinnan luotettavuudesta. Nämä kaksi periaatetta ohjaavat hallituksen toimintaa myös talouden seurannan osalta. Lisäksi yhdistyksen säännöissä voidaan käsitellä tarkemmin sitä millä tasolla yhdistys toteuttaa seuranta kauden aikana. Hallituksen tulee olla tietoisia valvonnan tasosta yhdistyksessä ja pyrkiä kehittämään ulkoista tai sisäistä seuranta tarpeen vaatiessa.

Voidaan sanoa, että operatiivisella tasolla talouden seuranta toteuttaa yhdistyksissä toiminnanjohtajan sekä muut toimihenkilöt. Nämä vastuuhenkilöt laativat vuosikokouksiin raportit, joista hallituksen on mahdollista saada selville taloudellinen tilanne. Erialaisten projektien osalta nimetään usein toimihenkilö, joka on päävastuussa projektin toteutuksesta ja seurannasta. Yksittäisten tapahtumien tavoitteet ja toteutustavat ovat tärkeä tieto yhdistyksille niiden toiminnan kehittämisen kannalta. Lisäksi jatkuvaa seuranta voidaan pitää tärkeänä, koska se antaa monipuolisemman kuvan kuin pelkät kustannuspaikkakohtaiset laskelmat, joiden hyödyntämiseen kuluu usein myös enemmän aikaa. Varsinaista budjettitarkkailua toteutetaan kuukausikohtaisesti toiminnanjohtajan sekä taloudenhoitajan johdolla,

joiden on oleellista olla tietoisia budjetin toteutumisesta. (Syvänen & Lindfors 2014; Hämäläinen & Lempinen 2018, 77–79.)

4.3 Toimenpiteet talouden ohjaamiseen

Yhdistystoiminnan aikana jokaiselle yhdistykselle kohtaa varmasti tilanteen, jossa kaikki suunnitelmat eivät toteudu niin kuin tilikauden alussa on ajateltu. Lisäksi ongelmat yhdistyksissä voivat hiljalleen kasvaa, jolloin niihin ei välttämättä havahduta, kun vasta ongelmien ollessa todellisia. Yhdistyksen on hyvä oppia käyttämään ohjaavia- tai korjaavia toimenpiteitä, jotta yhdistyksen tarkoitus ja päämäärä ei unohtuisi tai huonoimmassa tapauksessa toimintaa ei pystyittäisi enää toteuttamaan. Ohjaavia toimenpiteitä voidaan pitää hyvin lempeinä keinoina saada toiminta takaisin oikeaan suuntaan. Yhdistyksessä toimintaa ohjaa asetetut tavoitteet, joihin jokainen yhdistyksessä mukana oleva jäsen ja koko yhdistyksen henkilöstö on sitoutunut. Vastuu ohjaavien toimenpiteiden aloittamiselle voi jakautua useammalle toimihenkilölle yhdistyksen sisäisten käytäntöjen perusteella. Esimerkiksi, jokaisella varsinaisen toiminnan toiminnanalalla voi olla nimetty esihenkilö, jonka vastuulla on seurata tämän toiminnanalan kehittymistä ja tavoitteisiin pääsyä kauden aikana ja ohjata toimintaa tarpeen tullen. Usein merkittävin vastuu toimenpiteiden käyttöönotolla on kuitenkin yhdistyksen toiminnanjohtajalla, joka vastaa henkilöstönjohtamisesta ja valvonnasta päivittäisellä tasolla. Tätä voidaan pitää ensimmäisenä tasona, joka ohjaa yhdistyksen toimintaa, mutta joka ei välttämättä aina riitä siihen, että yhdistyksen tarkoitus toteutuisi oikealla tavalla. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 80, 32.)

Keskeinen vaikuttamisen keino on henkilöstönjohtaminen, joka pitää sisällään vaikuttamisen yhteistyö- ja vastuutahoihin. Konkreettisenä toimenpiteenä ohjaavasta toimenpiteestä voidaan pitää työpäivien suunnittelua, henkilöstön opastusta, valmennusta ja koulutusta, jotta työtehtävät onnistuisivat halutulla tasolla. Ohjaamisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan joko päivittäisellä tai pidemmällä tasolla. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 79–81.)

Aina ohjaavat toimenpiteet eivät riitä toiminnan ylläpitämiseen halutulla tasolla. Yhdistys voi esimerkiksi kohdata taloudellisia kriisejä, joita ei ole mahdollista ratkaista ohjaavilla toimenpiteillä. Tällöin vaaditaan huomattavasti suurempia muutoksia ja nopeaa reagointia, joilla taataan se, että toimintaa pystytään jatkamaan vielä muutosten jälkeen. Korjaavat toimenpiteet pitävät sisällään konkreettisia päätöksiä, joita voivat olla esimerkiksi leikkaukset menoihin tai toimihenkilöiden irtisanominen. Toimenpiteiden toteutuksesta päättää viimeisimpänä hallitus, jonka vastuulla on yhdistyksessä toiminnan valvonta sekä yhdistyksen tarkoituksen toteutuminen tavoitteiden mukaisesti. Muutosten jälkeen on tärkeä kiinnittää huomiota riittävään seurantaan, jotta nähdä miten uudet toimintatavat vaikuttavat toimintaan. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 80–81.)

4.4 Toimintakertomus ja vuosikertomus

Yhdistyksissä toimintakertomus voidaan laatia tilikauden päättymisen jälkeen, mutta valmistelut toimintakertomuksen laadintaa varten on hyvä aloittaa jo tilikauden aikana. Rakenteellinen toimintakertomuksessa on hyvä olla samanlainen kuin kauden alussa tehtävässä toimintasuunnitelmassa, jotta nähdään selvästi, miten tavoitteet ovat toteutuneet kauden aikana ja millä keinoilla tavoitteisiin on päästy. Asiakirja kuvaa myös yhdistyksen toiminnan tarkoitusta sekä tilikauden aikana tehtyjä toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi kertomuksessa voi olla hyvä kertoa mahdollisista riskitekijöistä ja epävarmuustekijöistä, jotka voivat vaikuttaa toimintaan ja sen rahoitukseen. Toimintakertomuksen sisältö on osoitettu yhdistyksen jäsenille sekä muille sidosryhmille, jonka takia on tärkeää, että esitetyt asiat ovat helposti ymmärrettävässä muodossa ja raportti sisältää graafeja sekä kaavioita havainnollistamaan toiminnan tasoa kauden aikana. Tämän lisäksi toimintakertomus käsittelee ja avaa tuloslaskelmassa, taseessa ja liitetiedoista saatavaa informaatioita helpommin ymmärrettävään muotoon ja on yhteneväinen tilinpäätöksessä esitettyjen lukujen kanssa, vaikka toimintakertomus itsessään ei ole tilinpäätösasiakirja. Toimintakertomukselle ominaista on myös se, että siinä käännetään katseet tulevaan ja kuvataan kehitystä vaativia kohteita sekä tekijöitä tulevaisuutta ajatellen. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 91.)

Yhdistyksiä ei veloiteta kirjanpito- tai yhdistyslain puolesta laatimaan toimintakertomusta. Jos yhdistyksissä kuitenkin halutaan laatia toimintakertomus tai niiden säännöissä on määrätty toimintakertomuksen laatimisesta, tulee sen sisällössä noudattaa yhdistysten omia sääntömääräyksiä. Kirjanpitolautakunta on antanut yhdistyksille yleisohjeen vuonna 2006, jossa käsitellään toimintakertomuksen sisältöä ja laadintaan liittyviä seikkoja. Yleisohjeen mukaan yhdistysten olisi hyvä nimetä toimintakertomus vuosikertomuksena, koska ohjeistukset yhdistyksen säännöissä eivät välttämättä täytä kirjanpito-oikeudellisen toimintakertomuksen piirteitä eikä yhdistyslaista tai kirjanpitolaista löydy ohjeistusta yhdistysten toimintakertomuksen laatimiseen. (Vinnikainen & Perälä 2018, 178.)

Vuosikertomus on toimintakertomusta muistuttava julkaisu yhdistyksen edellisen kauden toiminnasta ja tuloksista (Visma). Vuosikertomusta ei voida pitää tilikauden päätteeksi laadittavan toimintakertomuksen mukaisena. Lydmanin ym. (2022) mukaan toimintakertomus voi sen sijaan olla osa vuosikertomusta. Vuosikertomuksen ja toimintakertomuksen eroavaisuutena voidaan pitää asiakirjan laajuutta ja toteutustapaa. Vuosikertomus voi sisältää laajemmin ja syvällisemmin tietoa yhdistyksen toiminnasta menneeltä tilikaudelta. Lisäksi vuosikertomus on usein tarkoitettu yleiseen jakoon ja pitää sisällään tietoa vapaamuotoisemmin, sidosryhmiä kiinnostavista aiheista ja tiedoista. Vuosikertomus tulisi pystyä erottamaan lainmukaisesta toimintakertomuksesta ja tilinpäätöksestä.

4.5 Tunnusluvut

Tunnusluvuilla tarkoitetaan tilinpäätösluvuista laskettavia arvoja, joiden avulla yrityksen taloudellista tilannetta voidaan arvioida. Tilinpäätöksestä saatava informaatio sisältää usein pelkkiä lukuja, mikä tekee kokonaisuuden hahmottamisesta vaikeaa. Tunnuslukujen laskeminen tilinpäätöksestä selkeyttää usein tiedon ymmärtämistä ja auttaa toiminnan analysoimisessa tilikauden jälkeen. Tämän lisäksi tunnuslukujen avulla voidaan asettaa tavoitearvoja, jotka yritys pyrkii saavuttaa joko jo tulevan kauden päätteeksi tai useamman tilikauden jälkeen. Tunnuslukuja lasketaan usein yritysten tunnuslukuanalyseissa tai tilinpäätösanalyseissa, mutta niistä osa soveltuu myös yhdistysten talouden seurantaan. Tunnusluvut voidaan jakaa kategorioihin niiden käyttötarkoituksen perusteella. Yleisemmin tunnusluvut on jaettu kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden mukaan, koska näitä kolmea käsitettä voidaan pitää yritysten toimintaedellytyksinä. Näiden lisäksi tunnusluvuilla voidaan mitata myös toiminnan laajuutta ja tehokkuutta. (Bäcksröm 2017; Taloustutka.)

Kaikki tunnusluvut eivät välttämättä sovellu yhdistystoiminnan mittaamiseen, koska alkuperäin tunnusluvut on laadittu yritysten toiminnan mittaamiseen, jossa pääasiallinen tavoite on taloudellisen tuloksen kehittäminen. Tästä syystä mittareita käytettäessä on tärkeä huomioida yhdistyksen toiminnan tavoitteet ja soveltaa ne vastaamaan yhdistystoiminnan tarpeita. Tunnuslukujen käyttö soveltuu varsinkin, kun toiminta sisältää elinkeinotoimintaa varsinaisen toiminnan rinnalla, koska elinkeinotoiminnan tavoitteet ovat usein taloudellisia, minkä mittaamiseen tunnusluvut on tarkoitettu. (Bäcksröm 2017.)

Yhdistyksissä on hyvä seurata vakavaraisuutta ja sen kehitystä. Vakavaraisuuden tunnusluvut kertovat, millainen oman ja vieraan pääoman suhde on koko pääomassa. Omavaraisuusaste on yksi vakavaraisuus mittareista, joka kertoo yhdistyksen varallisuuden suhteen oman pääoman määrään. Omavaraisuusasteesta voidaan tulkita, miten yhdistys kestäisi mahdollista tappiota tai suurempia investointeja, koska se kuvastaa käytössä olevaa taloudellista puskuria. Tunnusluvulle asetut viitteelliset ohjearvot ovat Alma talentin (2022) mukaan niin, että yli 50 % on erinomainen ja alle 35 % on tyydyttävä. Omavaraisuusaste prosentti voidaan laskea kaavan 1 avulla (Alma Talent 2022a):

$$\text{Omavaraisuusaste} - \% = \frac{\text{oma pääoma}}{(\text{taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot})} * 100 \quad (1)$$

Vakavaraisuuden lisäksi on olennaista selvittää, millä tasolla yhdistyksen maksuvalmius on. Maksuvalmiuden tunnusluvut mittaavat, kuinka hyvin yhdistys selviytyy toiminnan juoksevista kuluista. Yhdistyksen maksuvalmiuden mittaamiseen soveltuu staattista maksuvalmiutta mittaava Quick ration, joka kertoo yhdistyksen rahavarojen ja nopeasti rahavaroiksi muutettavien varojen suhteesta lyhytaikaisten velkojen määrään. Usein yhdistyksissä saatetaan seurata maksuvalmiutta pankkitilinsaldon avulla, mutta se ei kuitenkaan anna todellisuudessa riittävää kuvaa taloudellisesta tilanteesta. Rahoitusomaisuuden seuraamisessa tulee huomioida myös mahdolliset velat ja saatavat, jolloin varojen arvosta saadaan todellisempi kuva. Tämän mittarin kohdalla on tärkeä toteuttaa säännöllistä seuranta ja tarkkailla ennen kaikkea suuntaa, mihin maksuvalmius kehittyy tilikauden aikana, koska Quick ration arvo voi vaihdella suuresti yksittäisten päivien välillä. Alma talentista saatavien tunnusluvun viitearvojen mukaan tulos, joka on yli 1,5 on erinomainen ja alle 1:n tulos on tyydyttävällä tasolla. Quick ration arvo saadaan kaavan 2 avulla (Alma Talent 2022b):

$$\text{Quick ration} = \frac{(\text{lyhytaikaiset saamiset} + \text{rahat ja pankkisaamiset} + \text{rahoituusarvopaperit})}{(\text{Lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{saadut ennakot})} \quad (2)$$

Yhdistyksissä voi olla tavoitteena toiminnan laajentaminen, jonka seurauksena yhdistyksessä on olennaista seurata, mihin suuntaan yhdistyksen toiminta kehittyy vuosittain. Tähän soveltuvia mittareita ovat esimerkiksi taseen loppusumma, toimihenkilöiden sekä vapaaehtoisten määrä sekä kokonaismenot. Vaikka yhdistyksissä ei aktiivisesti pyrittäisi laajentamaan toimintaa niin kasvun seuraamista voidaan pitää olennaisena myös avustusten hankinnan kannalta, koska toiminnan laajuus on usein yksi peruste avustuksia jaettaessa. Seurannan kannalta tunnuslukujen käyttäminen auttaa yhdistystä hahmottamaan varsinkin pitkällä aikavälillä mihin suuntaa yhdistyksen kannattavuus, maksuvalmiuskyky tai muut yhdistyksen seuraamat mittarit ovat suuntautumassa. (Bäckström 2017; Alma Talent 2022c.)

5 Talouden suunnittelu ja seuranta Vantaan jalkapalloseurassa

5.1 Urheiluseura

Tässä opinnäytetyössä Case-yhdistyksenä toimii Vantaan jalkapalloseura Ry (VJS), jonka kotipaikka sijaitsee Länsi-Vantaalla. Yhdistyksen pääasiallisena tarkoituksena on mahdollistaa jalkapallon harrastaminen jokaiselle. Viimeisen vuoden aikana urheiluseuran toiminnassa on ollut mukana 1500 harrastajaa, jotka ovat muodostaneet yli 70 peliryhmää. Urheiluseuran toiminnan mahdollistajina on toiminut yli 100 valmentajaa sekä viikoittain yli 150 vapaaehtoista, jotka ovat mahdollistaneet samalla vuosittain yli 8000 peli- ja harjoitustapahtuman järjestämisen. Urheiluseuran varsinainen toiminta voidaan jakaa kolmeen eri toimintanalaan, jotka ovat hallinto ja johtaminen, urheilutoiminta ja yhteisötoiminta.

VJS:n Urheilutoiminta rakentuu jalkapallon joukkue toiminnasta ja keskittyy ennen kaikkea jalkapallon kilpailullisen puolen kehittämiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että urheiluseuran toimintaa kehitetään jatkuvasti ammattimaisemaan suuntaan valmennusosaamisen puolesta sekä pyrkimällä kehittämään eri ikävaiheiden kilpajoukkueita kohti korkeinta mahdollista sarjatasoa. Lisäksi toiminnalla pyritään yksittäisten pelaajien kehittämisen kohti lajin huippua, jota mitataan maajoukkue, aluejoukkue ja osa-alueleirien valintojen avulla.

Yhteisötoiminnan tarkoituksena on mahdollistaa urheiluseuran toimintaan osallistuminen niin harrastajana kuin toimihenkilönä, tämä näkyy esimerkiksi harrasteryhmien monipuolisuutena niin tytöille kuin pojille, pienituloisten tukemisena sekä päiväkotij- ja koulu yhteistyönä. Toiminnan avulla halutaan lisätä laajalti niin VJS:n kuin jalkapallon tunnettavuutta. Toiminta pitää sisällään myös erilaisten tapahtumien ja turnausten järjestämisen, joita ovat esimerkiksi kesäisin U6-U13 ikäisille joukkueille järjestettävä junioriturnaus Vantaa Cup sekä aikuisille naisille järjestettävä Unelma Cuppi. VJS:llä on pitkä historia yhdistystoimijana, joka on luonut yhdistyksen toiminnasta taloudellisesti vakaata ja mahdollistanut toiminnan jatkuvan kehittämisen vuosien aikana. (Vantaan Jalkapalloseura 2022a)

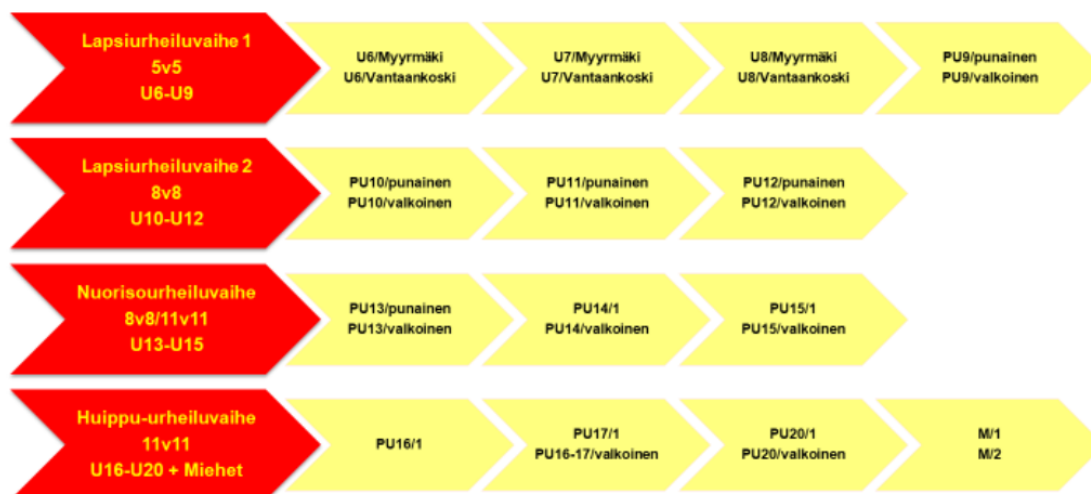
Urheiluseuran joukkuerakennetta voidaan kuvata kuvien 4 ja 5 (Vantaan Jalkapalloseura 2022b) avulla. Kuvassa joukkueet jaetaan ikäluokkien mukaan lapsiurheiluvaihe 1:een tai 2:een, nuorisourheiluvaiheeseen tai huippu-urheiluvaiheeseen. Jokaisesta ikävaiheesta vastaavat siihen ikäluokkaan koulutetut valmennuspäälliköt, joiden tehtävänä on huolehtia valmennuksen laadusta sekä toiminnan kehityksestä.

JOUKKUERAKENNE 2022-2023 – TYTÖT



Kuva 3. Joukkuerakenne tytöt (Vantaan Jalkapalloseura 2022)

JOUKKUERAKENNE 2022-2023 – POJAT

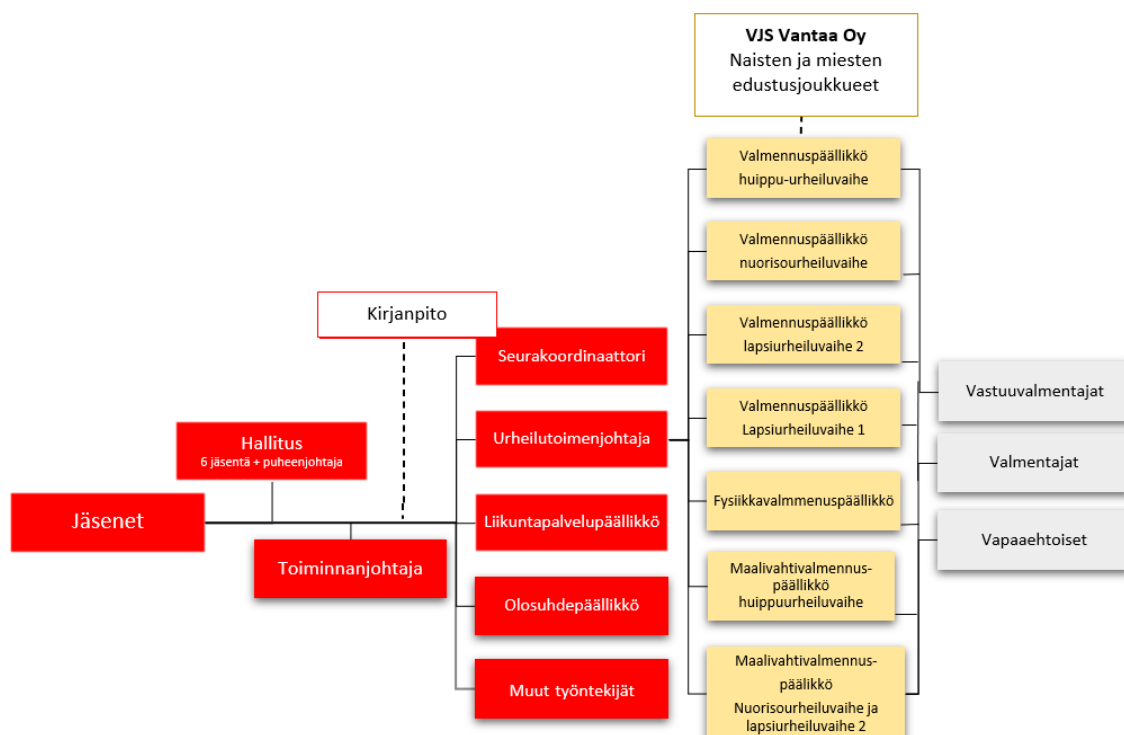


Kuva 4. Joukkuerakenne pojat (Vantaan Jalkapalloseura 2022)

Hallinto ja johtaminen pitää sisällään urheiluseuran brändin luomiseen, markkinointiin, viestintään ja liikuntapalveluiden kehittämiseen liittyvää toimintaa. Lisäksi hallinnon ja johtamisen avulla pidetään kiinni toiminnan taloudellisesta tasapainosta hoitamalla toiminnan ja taloudensuunnittelu seurajohtoisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella organisaatiokaavion (kuva 5) toiminnantasolla on yhtenevät toimintatavat ja suunnitelmat, jotka seuran ammattihenkilöstö sekä hallitus on toteuttanut yhteistyössä jäsenien kanssa. VJS:n

taloushallinto on kokonaisuudessaan seuranhallinnon sekä yhteistyökumppani tilitoimiston hallussa. Tilitoimiston vastuulla on urheiluseuran kirjanpidon laadinta.

Seurassa on 20 palkattuja toimihenkilöitä, joista suurin osa on päätoimisia valmentajia. Yhdistyksen ylintä päätösvaltaa käyttää jäsenet, joilla on kaksi kertaa vuodessa mahdollisuus käyttää äänioikeuttaan seuran sääntömääräisissä kokouksissa. Vuosikokous järjestetään tammi-helmikuussa ja syyskokous syys-lokakuussa. Tämän jälkeen tulee hallitus, jonka jäsenistö valitsee syyskokouksessa. Hallitus on toimeenpaneva elin, joka johtaa toimintaa ja on vastuussa yhdistyksen taloudesta. Vastuu operatiivisesta johtamisesta on toiminnanjohtajalla. Roolin keskeisimpiä tehtäviä on vastata tehtyjen päätösten ja strategian toteuttamisesta. Hallinnon tukena toimii seurakoordinaattori, jonka pääasialliset tehtävät liittyvät laskutukseen, palkkoihin ja jäsenasioihin sekä kustannuspaikoittain jaettujen joukkueitten talouden seurantaan. Lisäksi varsinaisen toiminnan toiminnanaloilla on omat vastuuhenkilöt, joiden vastuulla on urheilutoiminta sekä yhteisötoiminta. Urheilutoimenjohtaja vastaa urheilutoiminnasta ja sen myötä seuran valmennuslinjauksista. Hänen alaisuudessa toimivat eri ikävaiheiden valmennuspäälliköt, joiden vastuulla on joukkueiden johtaminen ja kehittäminen. Viimeisenä organisaatiokaavassa ovat vastuovalmentajat sekä useat valmentajat ja vapaaehtoiset toimijat, jotka muiden toimihenkilöiden kanssa mahdollistavat joukkueiden jokapäiväisen arjen suunnittelemalla ja toteuttamalla valmennustehtävät.



Kuva 5. VJS organisaatiokaavio

5.2 Toiminnan nykytilanne

Tällä hetkellä talouden suunnittelu aloitetaan toukokuussa toimintasuunnitelman hahmotte-
lulla, jonka jälkeen kesän aikana laaditaan budjetti, joka syyskuun aikaan esitetään hallituk-
selle ja jäsenille. Budjetti rakennetaan yhdeksi laskelmaksi, johon sisältyy varsinaiseen toi-
mintaan kuuluvat kolme toiminnanalaa sekä varainhankinta ja sijoitus- ja rahoitustoiminta.
Lisäksi laskelma pitää sisällään rahoituksen lähteet sekä investoinnit, jonka seurauksena
erillistä rahoituslaskelmaa urheiluseurassa ei laadita. Tämän lisäksi yhdistys ei laadi tase-
ennustetta.

Toiminnan- ja talouden suunnittelusta ja aikataulussa pysymisestä vastaa yhdistyksen ope-
ratiivisesta johtamisesta vastuussa oleva toiminnanjohtaja. Vastuu budjetin laadinnasta ja-
kautuu kuitenkin useammalle toimihenkilölle kolmen toiminnanalan mukaan, joka tarkoittaa,
että yhdistystoiminnan budjetin laadinnasta vastaa liikuntapalvelupäällikkö, urheilutoimin-
nasta urheilutoimenjohtaja ja hallinnosta ja johtamisesta toiminnanjohtaja. Seurakoordi-
naattori tukee yhdistystoiminnan ja hallinnon budjetin laadinnassa.

Urheiluseurassa talouden suunnitteluun vaikuttaa kaikista eniten pelaajien määrä, josta ur-
heiluseura saa tuottoja niin jäsenmaksujen kuin toimintamaksujen muodossa. Jäsenmaksu
ja seuratoimintamaksu ovat syyskokouksessa päätettäviä maksuja, jotka jokainen seuran
toimintakaudelle osallistuva jäsen maksaa vuosittain. Seuratoimintamaksulla tuetaan hal-
linnollisia kustannuksia sekä pientuloisten perheiden harrastusmahdollisuutta. Joukkueoi-
mintamaksu on taas joukkueen mukaan laskutettava kuukausimaksu, joka perustuu esi-
merkiksi joukkueen valmennuksesta, olosuhteista, varusteista ja mahdollisista pelitapahtu-
mista ja turnauksista syntyviin kustannuksiin. Jokaisella toiminnanalalla on toimintaa vai-
kuttavia keskeisiä tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon, kun budjetointi aloitetaan.

Hallinnon ja johtamisen budjettia rakentaessa voidaan hyödyntää edellisvuosien tilinpää-
töksien lukuja, koska tämä toiminnanala pitää sisällään vuosittain pysyviä kiinteitä kustan-
nuksia. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön palkat ja poistot. Sen sijaan urheilutoiminnan
sekä yhteisötoiminnan budjetin laadinnassa ei ole mahdollista hyödyntää aikaisempien vuo-
sien lukuja. Molempien toiminnanalojen tilikauden tulokseen vaikuttaa suuresti jäsenmää-
rän muuttuminen, jonka myötä tilinpäätöksen tiedot voivat olla jo vanhentuneita tulevaa
kautta suunniteltaessa. Yhteisötoiminnan kannalta on tärkeää lähteä liikkeelle tapahtumien
ja turnausten laajuudesta, ja pohtia tapahtumasta syntyviä tuloja, tämän ympärille suunni-
tellaan vasta olosuhteiden sekä henkilöstön tarvetta. Urheilutoimintaa ohjaa paljon

päätoimisten valmentajien ja toimihenkilöiden lukumäärä sekä olosuhdekustannukset, jotka ovat suurimpia kustannuksia toiminnanalalla.

Tilikauden aikana urheiluseuran taloudellista tilannetta seurataan kuukausittain kirjanpito-ohjelmasta saatavien raporttien avulla. Tämän lisäksi toiminnanjohtaja on velvollinen laatimaan kuukausittain järjestettävään hallituksen kokoukseen katsauksen urheiluseuran taloudellisesta tilanteesta, jossa seurataan lähinnä maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tilaa, tämänhetkisen kassatilanteen sekä lainalyhennysten kannalta. Seurakoordinaattorin tehtävänä on seurata kirjanpito-ohjelmistossa kustannuspaikoittain järjestettyjen joukkueiden tilannetta. Tätä seurantaa harjoitetaan neljännesvuosittain, ajan puutteen takia. Jokainen toiminnanalasta vastuussa oleva toimihenkilö seuraa henkilökohtaisesti oman toimialaansa ja pyrkii kuukausikohtaiseen budjettitarkkailuun. Lisäksi jokaiselle toiminnalle on asetettu tavoitteet ja niiden seurantaa tukevat mittarit, joiden avulla nähdään ovatko asetetut tavoitteet toteutuneet halutulla tasolla. Keskeisimpinä seurantakohteina kauden aikana ja päätteeksi ovat jäsenmäärän kehitys, kassatilanne ja omavaraisuusaste, jotka vaikuttavat paljon toiminnan harjoittamiseen.

Tilikauden päätteeksi VJS:ssä laaditaan tilinpäätös ja sitä tukeva toimintakertomus, joka avaa päättyneen tilikauden toimintaa ja taloudellista tilaa. Toimintakertomus sisältää toiminnanaloitain kuvauksen tilikauden olennaisimmista tapahtumista ja mahdollisista riskeistä ja epävarmuustekijöistä. Talouden osalta käydään läpi, kuinka hyvin talousarvio on toteutunut, millainen urheiluseuran taloudellinen asema on ja mitkä ovat tulevaisuuden näkymät ja tavoitteet. Tärkeimmät tilikauden aikana seuratut toiminnot ja talouden mittarit käydään myös läpi. Tilinpäätöksen läpi käyminen on yksi seurannan vaiheista ja tärkeä osa talouden analysointia tulevaisuuden ja jatkuvan kehittymisen kannalta.

5.3 Talouden suunnittelun ja seurannan ongelmakohdat

Yhdistyksen nykytilannetta lähdettiin kartoittamaan yhdessä seuran toiminnanjohtajan ja seurakoordinaattorin kanssa Teams -haastattelun välityksellä. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa molemmat seuran edustajista olivat samaan aikaan mukana. Haastattelu mahdollisti vapaamman keskustelun valittujen aiheiden ympärille sekä haastattelun aikana ennakkoon suunnittelemtomien kysymysten esittämisen. Haastattelukysymysten avulla oli tarkoitus selvittää, millaisena VJS kokee tämänhetkisen talouden suunnittelun ja -seurannan sekä miten talouden vuosikellolla voidaan tukea toimintaa. Lisäksi selvitettiin mitä erilaista toimintaa seura harjoittaa sekä millainen organisaatio urheiluseuran takana on. Haastattelussa aineisto dokumentoitiin muistiinpanojen avulla, johon kirjattiin seuran toiminnan keskeisimmät tekijät ja havaitut ongelmakohdat.

Talouden suunnittelu koettiin urheiluseurassa todella kuormittavaksi ja aikaa vieväksi toimeksi, joka kuitenkin on pakollista hoitaa. Tällä hetkellä yhdistyksessä budjetointi toteutetaan tyypilliseen tapaan toiminnanaloittain, jossa jokainen vastuhenkilö eri toiminnanaloilta hahmottelee kesän aikana tuotot ja kulut, jotka syksyllä kootaan toiminnanjohtajan johdolla varsinaisen toiminnan osaksi kokoomabudjettiin. Yhdistyksellä on kaksi sääntömääräistä kokousta, joista syksyllä pidettävässä kokouksessa hyväksytään laadittu toimintasuunnitelma ja talousarvio seuran jäsenten toimesta. Alku keväällä pidettävässä kokouksessa hyväksytään puolestaan tilinpäätös sekä toimintakertomus. Yhdistyksellä on kolme toiminnanalaa, jotka ovat hallinto, urheilutoiminta ja yhteisötoiminta. Toiminnanaloihin jakaminen on usein pakollista niiden erilaisen luonteen ja laajuuden perusteella. Tämän menetelmän etu on siinä, että vastuhenkilöt tietävät parhaiten oman toimintansa laadintaan liittyvät erityispiirteet ja osaavat parhaiten asettaa tavoitteet toiminnalle ja sen seurunnalle.

Toimeksiantajaseurassa tämä on tuottanut kuitenkin hankaluuksia, koska käytössä ei ole ollut yhtenäistä tapaa laatia budjetteja ja tukilaskelmia, mikä tekee kokoomabudjetin lopullisesta laatimisesta todella työlää. VJS:ssä koetaan, että talouden- ja toiminnansuunnittelu aloitetaan liian myöhään, jolloin lopputuloksesta ei synny parasta mahdollista versiota. Lisäksi vasta elokuussa valmistuva toimintasuunnitelma ja talousarvio henkilöstökustannusten osalta hankaloittaa uusien valmentajien rekrytointia. Valmentajamarkkinoilla vallitsee kilpailutilanne, jossa monet jalkapalloseurat rekrytoivat parhaimmat valmentajat tulevalle kaudelle jo kesän aikana, jolloin syksyllä rekrytointinsa aloittavat ovat usein jo myöhässä eikä parhaimpia tekijöitä saada itselle. Tämän työn yksi tärkeimmistä tavoitteista onkin laatia selkeä aikataulu prosessin jokaiselle vaiheelle.

Haastatteluiden pohjalta selvisi, että budjetin kokoaminen eri toiminnanaloilla toteutetaan hyvin eri tavalla ja prosessi alkaa jokaisella toiminnanalalla eri tekijöistä. Eikä voida suoraan todeta budjetointiprosessin alkavan esimerkiksi menojen kirjaamisella, jota seuraisi tuottojen kirjaaminen. Seurakoordinaattorin mukaan ensimmäisenä tulisi kiinnittää huomioita toiminnan luonteeseen ja sen laajuuteen, minkä pohjalta saadaan budjetointiin vaikuttavat tekijät. Tämän tiedon pohjalta oppaan rakentamisessa piti kiinnittää huomiota, että jokaisen toiminnanalan budjetointiprosessi on hyvin erilainen, mikä tulee ottaa huomioon työn laadinnassa.

Urheiluseurassa koetaan myös haasteena arvioida tulevan kauden aikana syntyviä tuottoja ja kuluja, koska tulevan kauden jäsenmäärän ennustaminen voi olla vaikeaa. Yksittäisten pelaajien vähentyminen tai lisääntyminen vaikuttavat merkittävästi saatuihin tuottoihin varsinkin hallinnon ja urheilutoiminnan puolella ja näin hankaloittavat budjetin laadintaa. Viime

vuosina vallinneella maailmantilanteella on ollut vaikutusta myös urheiluseuran toimintaan lisääntyneiden kustannusten myötä ja näin tuonut haasteita myös budjetin rakentamiseen. Vaikka oppaan avulla on vaikea ennustaa tulevia tuottaja tai kuluja suunnittelun aikana, niin laaditun budjettiprosessin avulla on mahdollista keskittyä tilikauden aikaiseen seurantaan ja varmistaa, että jokainen budjetoinnissa mukanaoleva on tietoinen prosessin vaiheista ja tietää tehtävien taustalla olevat aikataulut ja niissä pysymisen merkityksen yhdistyksen talouden kannalta. Lisäksi urheiluseuran tämänhetkisen tilanteen analysointi mahdollistaa kehityskohteiden löytämisen ja näin tuo ilmi kehitysehdotuksia tulevaisuutta ajatellen.

5.4 Talouden vuosikello ja opas

Ajatuksena työssä oli luoda mahdollisimman helppolukuinen ja visuaalinen esitys yhdistyksen talouden vaiheista ja siksi päädyin rakentamaan vuosikellon ja sitä tukevan oppaan. Lähdin luomaan työtä teoreettisen tiedon pohjalta, jota täydensin myöhemmässä vaiheessa haastatteluistani saaduilla tiedoilla, jotta työn lopputulos vastaisi enemmän toimeksiantajayhdistyksen toimintaa. Vuosikello rakennettiin Exceliin, koska koin sen helpoimmaksi alustaksi kellon rakentamiselle sekä tulevaisuudessa tehtävien päivitysten varalle. Tavoitteena työn asettelussa oli luoda selkeä kokonaisuus, josta tunnistaa sujuvasti yhdistyksen talouden suunnittelun, seurannan ja tilinpäätöksen sijoittumisen ja mahdolliset määrääjat tilikauden aikana. Lisäksi lisäsin vaiheisiin lyhyet selitteet, joista selviää vaiheiden keskeinen sisältö. Vuosikellon ulkoasun väritys valikoitui toimeksiantajayhdistyksen oman värityksen perusteella keltapunaiseksi, jotta se olisi yhteneväinen urheiluseuran muiden asiakirjojen kanssa.

Laadin vuosikellon ympärille oppaan, jonka tarkoituksena on tarkentaa vuosikellossa ilmeviä vaiheita. Työ antaa lisätietoa uusille työntekijöille ja tukee samalla tällä hetkellä työskenteleviä toimihenkilöitä. Rakenteen puolesta halusin, ettei opas etene tilikauden mukaisesti vaan noudattaa talouden suunnittelun järjestystä, jolloin tieto etenee loogisesti toiminnan suunnittelusta, talouden suunnittelun ja lopuksi seurannan kautta tilinpäätökseen. Järjestyksen avulla voidaan havainnollistaa vaiheet, missä milloinkin ollaan ja perustella jokaisen vaiheen tärkeyttä tasapainoisen taloudenpidon kannalta.

Työ alkaa vuosisuunnittelun prosessikuviolla (kuvio 3) ja josta nähdään samalla selkeästi, mistä otsikoista opas rakentuu ja mitä eri näkökulmia talouden suunnittelussa tullaan ottamaan huomioon.

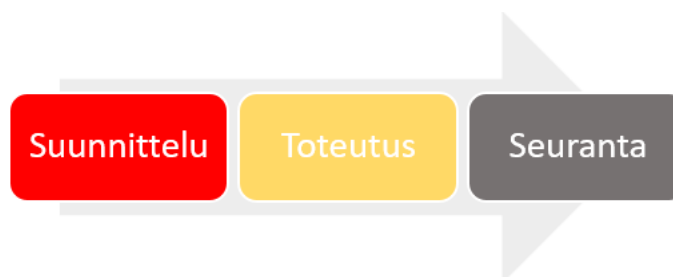


Kuvio 1. vuosisuunnittelun vaiheet (Hämäläinen & Lampinen 2018, 48)

Tämän jälkeen jokainen vaihe käydään tarkemmin läpi hyödyntäen niin visuaalisia kuvia kuin tekstiä. Kirjallisiin osioihin oli mielestäni tärkeä sisällyttää niihin liittyvä aikataulu sekä, mitä ne pitävät sisällään. Teoreettisen tiedon lisäksi osioissa otettiin huomioon urheiluseuran käytännöt, jotta opas täyttää sille laaditut tavoitteet. Lisäksi halusin sisällyttää oppaaseen käsitteitä ja niiden selitteet, koska työtä saattaa lukea toimihenkilö, jolla ei ole tietoa yhdistystoimintaan liittyvistä käsitteistä ja erityispiirteistä.

Ensimmäisenä lähdin rakentamaan toiminta- ja taloussuunnitelman laadinta -osioita, jossa oli tärkeä huomioida tehtävän aikataulu. Havainnollistaakseni toimintasuunnitelman prosessia laadin pyramidikaavion, joka avulla suunnitelman rakentamisessa voidaan edetä. Koska toimintasuunnitelman rakenteella ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua niin rajasin sen pois osiota tehdessäni. Tässä vaiheessa tehdään talouden suunnittelun osalta keskeisimmät päätökset, joten oleellista oli myös puhua urheiluseuran toiminnanaloista, joiden ympärille toiminta ja sen suunnittelu rakentuu.

Toimintasuunnitelman jälkeen päästään budjetin eli talousarvion laadintaan, jossa perehdytään syvemmin yhdistystoiminnan erityispiirteisiin, joihin lukeutuu varsinainen toiminta ja sen jaottelu toiminnanaloihin sekä muiden järjestökaavan pääryhmien käsittely. Kappaleessa nostetaan esille myös huomioonotettavia asioita budjetointia aloittaessa sekä prosessin edetessä. Osio koostuu budjetointiprosessin vaiheista (kuvio 4), jotka käydään järjestyksessä läpi.



Kuvio 2. Budjetointiprosessin vaiheet

Tärkeää jokaisessa osiossa oli ottaa huomioon urheiluseuran toimintatavat. Suunnittelu osioon sisällytettiin aikaisemmin todetut toiminnanalojen budjettien laadinnan erityispiirteet. ja tehtiin selväksi, että jokaisen toiminnanalan budjetointi alkaa hieman eri tekijöistä. Lisäksi tähänkin osioon sisällytettiin teoriaa, jota opinnäytetyötä varten oli kerätty. Suunnittelu osio piti sisällään myös keskeisempien mittarien valinnan urheiluseuran näkökulmasta.

Tämän jälkeen siirryttiin käsittelemään kauden aikana tehtävää budjetin toteutusta ja seurantaan, jossa huomioon otettavina asioina ovat aikatauluttaminen sekä informaation oikea käyttäminen. Oppaaseen sisällytettiin myös talouden ohjaamisen keinoja sekä visuaalinen kaava seurannan toteuttamisesta. Osiossa käytiin läpi myös, miten vastuut voidaan jakaa yhdistyksen päätoimisten työntekijöiden kesken ja millä aikataululla seuranta voidaan toteuttaa. Tämän jälkeen huomioitiin myös, millaista informaatiota hallituksessa voidaan vaatia taloudellisen tilanteen osalta.

Oppaaseen laadittiin myös osio toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen laatimisesta, koska tilinpäätösaika on tärkeä hetki toiminnan analysoimiselle sekä kehittämiseksi. Tilinpäätösaineistosta saadaan myös selville kattavampi kuva urheiluseuran taloudellisesta tilanteesta kuin vain yksittäisten lukujen avulla. Visuaaliseksi elementiksi osioon laadittiin kuva toimintakertomuksen keskeisestä sisällöstä. Tämän jälkeen käsiteltiin tuloslaskelmasta ja taseesta saatavia tietoja. Koska urheiluseuralla ei ollut aikaisemmin käytössään tunnuslukuja niin osioon liitettiin yhdistystoiminnan tärkeimpiä tunnuslukuja, joiden laskukaavat sekä tulkintaohjeet lisättiin tukemaan taloudellisen tilanteen hahmottamista. Samalla tunnuslukuja voidaan käyttää myös toiminnan mittareina tulevaisuudessa.

Työn laatimisen loppuvaiheilla halusin saada myös palautetta molempien asiakirjojen sisältöön ja visuaaliseen ilmeeseen liittyen, jotta lopputuloksesta syntyisi toimeksiantajayhdistyksen toiveiden mukainen. Palautteen myötä vuosikellon visuaalista ulkomuotoa muokattiin korostamaan enemmän seurantaan ja raportointia, koska se koettiin tärkeänä toimenpiteenä koko tilikauden aikana. Lisäksi oppaassa korostettiin yksittäisiä tekijöitä, kuten henkilöstökustannusten sekä olosuhdekustannusten tärkeyttä toimeksiantajayhdistyksen budjetointiprosessin alku vaiheessa. Samalla syvennettiin seurannan kappaletta, johon lisättiin vielä hallituksen näkökulmasta tärkeimpiä esitettäviä lukuja urheiluseuran taloudellisesta tilanteesta.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin urheiluseurassa tapahtuvaa talouden suunnittelua, seuranta- ja ohjausta. Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Ongelmana urheiluseurassa koettiin ennen kaikkea talouden suunnittelun ja seurannan aikatauluttaminen. Lisäksi budjetointiprosessiin toivottiin ohjeistusta uusien toimihenkilöiden varalta. Tämän seurauksena työssä keskityttiin työtehtävien aikatauluttamiseen ja selkeän sisällöntuottamiseen. Ratkaisuna seuralle toteutettiin talouden vuosikello sekä kirjallinen opas kuvaamaan tarkemmin talouden suunnittelun ja seurannan vaiheita. Nämä asiakirjat löytyvät opinnäytetyön liitetiedoista 1 ja 2.

Opinnäytetyön alussa määriteltiin tutkimuskysymykset, jotka tukisivat samalla toiminnallisen työn toteutuksessa. Päättökysymyksenä oli *Mistä urheiluseuran talouden suunnittelu koostuu kauden aikana?* Toteutettujen haastatteluiden sekä kerätyn teoreettisen tiedon pohjalta saatiin selville, että talouden suunnittelu aloitetaan edellisen tilikauden aikana toimintasuunnitelman tekemisellä. Suunnittelua ohjaa pidemmälle ajalle laadittu strategia, joka luo pohjan useamman vuoden ajan talouden suunnittelulle ja ohjaa asetettuja tavoitteita kohti. Suunnitteluvaiheessa hallitus määrittelee taloudelliset raamit, joiden puitteissa talouden suunnittelu toteutetaan. Tässä vaiheessa on myös tärkeä kuunnella yhdistyksen jäseniä ja muita sidosryhmiä. Samalla valitaan vastuussa olevat toimihenkilöt jokaiselle toiminnalalle, joiden johdolla urheiluseurassa laaditaan konkreettiset tavoitteet toiminnalle sekä kirjataan ylös, millaisia resursseja tavoitteiden toteuttamiseksi tarvitaan. Tämän jälkeen laaditaan budjetti, joka on euromääräinen esitys aikaisemmin tehdystä toimintasuunnitelmasta. Siinä yhdistetään toiminnanaloiden, varainhankinnan ja sijoitus- ja rahoitustoiminnan sekä muiden satunnaisten erien ja avustusten tuotot ja kulut yhdeksi isoksi pääbudjetiksi, josta nähdään kokonaiskuva urheiluseuran taloudesta. Talouden suunnitteluvaiheessa on oleellista tarkastella budjettia ja tehdä tarvittavia muutoksia laskelmiin ennen sen lopullista hyväksymistä. Viimeistely toteutetaan yhdessä hallituksen ja toiminnanjohtajan kesken, jonka jälkeen urheiluseuran toimintasuunnitelma sekä budjetti hyväksytetään jäsenillä syyskokouksessa.

Päättökysymyksen lisäksi asetettiin kaksi alatutkimuskysymystä, *Miten talouden vuosikellolla voidaan tukea talouden suunnittelua urheiluseurassa? Sekä, Miten taloutta voidaan seurata läpi kauden?* Kysymysten avulla saadaan kokonaiskuva siitä, miten talouden suunnittelu ja seuranta kulkevat mukana urheiluseuran päivittäisessä arjessa sekä löydetään mahdollisia kehityskohteita. Talouden vuosikellolla voidaan ennen kaikkea tukea urheiluseuran talouden eri vaiheiden aikatauluttamista, joka koettiin ongelmaksi työtä

aloittaessa. Kellon avulla nähdään milloin suunnittelu ja seuranta on hyvä aloittaa sekä perusteet sille, miksi tehtävät ovat tärkeä suorittaa ajallaan.

Talouden seurannan osalta selvisi, että budjettitarkkailu on tärkeä aloittaa siitä päivästä lähtien, kun budjetoitu toiminta aloitetaan. Käytännössä budjetoituja lukuja verrataan toteutuneisiin lukuihin ja pyritään löytämään poikkeamia sekä analysoimaan syy-seuraussuhteita. Tarkkailua on hyvä harjoittaa kuukausittain, jotta mahdollisiin poikkeamiin pystytään reagoimaan riittävän ajoissa. Oleellista on asettaa tavoitteet ja niille soveltuvat mittarit, jotka helpottavat toiminnan arviointia. Sekä kohdentaa tarkkailua päätavoitteiden lisäksi myös niihin tekijöihin, joilla on merkitystä tavoitteiden toteutumiseksi. Talouden seuranta voidaan toteuttaa ajamalla kirjanpito-ohjelmistosta talousraportit, joita analysoimalla voidaan huomata mahdollisia poikkeamia toiminnassa. Lisäksi on tärkeä, että jokainen vastuhenkilö tiedostaa roolinsa seurannan kannalta ja osaa toteuttaa sitä säännöllisesti ja hyödyntää järjestelmistä saatavaa informaatiota.

Seuranta tukisi myös kuukausittain laadittava kassabudjetti, joka mahdollistaisi talouden ennustamisen ja toimisi selkeänä raportoinnin apuvälineenä hallitukselle. Kauden aikana tapahtuvan seurannan lisäksi tilinpäätösaika on olennainen osa talouden analysointia, sillä tästä aineistosta saatavista tunnusluvuista voidaan arvioida urheiluseuran taloudellista tilannetta kattavammin. Tunnuslukuja voidaan käyttää myös tavoitemittareina esimerkiksi omavaraisuusasteen tai maksuvalmiuden kehityksen osalta.

Vuosikellon ja sitä tukevan oppaan luominen onnistui mielestäni hyvin. Sain myös vastattua työlle asettamiini tutkimuskysymyksiin ja työn lopputuloksesta tuli selkeä kokonaisuus, jota voidaan hyödyntää kauden aikana budjetoinnin erivaiheissa. Myös toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen työn lopputulokseen. Oppaasta saatiin käyttöön uusia keinoja, joita yhdistyksessä pystyttiin hyödyntämään saman tien. Työn alussa oppaan rakentaminen tuotti kuitenkin haasteita, koska minulla ei ollut käytännökokemusta talouden suunnittelun vaiheista yhdistystoiminnan puolelta ja jo ensimmäisen tutkimuskysymyksen jälkeen huomasin, että budjetointi voidaan toteuttaa käytännössä todella eri tavalla, mitä kirjallisuudessa siitä mainittiin. Työn edetessä kuitenkin ymmärsin, että budjetti voidaan toteuttaa monella eri tavalla yhdistyksen tarpeista ja luonteesta riippuen ja päästä siitä huolimatta onnistuneeseen lopputulokseen.

Tehdyn työn yhteydessä kartoitettiin myös mahdollisia jatkokehitysehdotuksia, jotka tukisivat seuran taloudellista toimintaa. Tämä opinnäytetyön aihe rajattiin vastaamaan suunnittelun ja seurannan toteuttamista, jossa talouden ennustaminen jäi pienemmälle huomioille. Urheiluseuran kannalta aihe on kuitenkin tärkeä, joten kassabudjetin tekeminen

yhdistykselle voisi olla yksi kehityskohdista. Kassabudjetti avulla urheiluseura voisi kuukausittain seurata rahavarojen riittävyyttä ja ennakoida rahatilanteen muuttumista. Lisäksi urheiluseuran seurannan kannalta merkittävä hanke voisi olla visuaalisen koontinäytön luominen, joka syntyisi urheiluseuran kirjanpito-ohjelmasta saatavan informaation pohjalta. Tämän avulla talouden seuranta voisi toteuttaa tehokkaammin ja keskitetysti haluttuihin toimiin.

Lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten, esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Alma Talent. 2022a. Omavaraisuusaste. Viitattu 30.11. Saatavissa <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosenti/>

Alma Talent. 2022b. Quick ration. Viitattu 31.11. Saatavissa <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/maksuvalmius/quick-ratio/>

Alma Talent. 2022c. Tunnuslukuopas. Viitattu 30.11. Saatavissa <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/>

Bäcksröm, A. 2017. Yhdistyksen talouden tunnusluvut. FinFami. Viitattu 30.11.2022. Saatavissa <https://finfamilaatu.fi/laatukasikirja/tunnusluvut/>

Hämäläinen, J. & Lempinen, M. 2018. Toiminnan suunnittelu ja hallinto yhdistyksissä. Viro: Printon.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Talentum pro Oy.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus, pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print.

Loimu, K. 2013. Yhdistyksen ABC, opas suomalaiseen yhdistystoimintaan. Helsinki: Into.

Lydman, K., Kemppinen, S., Laaksonen, L. & Lahti, I. 2022. Yhdistys ja säätiö oikeudelliset kysymykset, tilinpäätös, verotus ja hallinto. 3. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Patentti- ja rekisterihallitus. 2019. Yhdistysrekisterin esittely. Viitattu 2.11.2022. Saatavissa https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterin_esittely.html

Pellinen, J. 2017. Talusjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Perälä, S. & Perälä, J. 2007. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Syvänperä, O., Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Taloustutka. Tunnusluvut, tilinpäätösanalyysi tutuksi. Viitattu 30.11.2022. Saatavissa <https://product.taloustutka.fi/tunnusluvut-etusivu/>

Tomperi, S. 2019. Kehittyvä kirjanpito. 17. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Verohallinto. 2020. Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen? Viitattu 9.12.2022. Saatavissa <https://www.vero.fi/yrietykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/yleishyodyllisyyden-edellytykset/>

Vinnikainen, M. & Perälä, S. 2018. Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätös malli. 12. uudistettu painos. Helsinki: ST-Akatemia Oy.

Visma. Mikä on vuosikertomus. Viitattu 5.12.2022. Saatavissa <https://www.visma.fi/epas-seli/kirjanpidon-sanakirja/v/vuosikertomus/>

Vantaan Jalkapalloseura. 2022a. VJS historia. Viitattu 24.11.2022. Saatavissa <https://vjs.fi/vjs-historia/>

Vantaan Jalkapalloseura. 2022b. VJS strategia 2025. Viitattu 18.2.2023. Saatavissa <https://vjs.fi/vjs-strategia/>

Vantaan Jalkapalloseura. 2022c. Kauden 2022–2023 joukkuerakenne ja valmennus. Viitattu 18.2.2023. Saatavissa <https://vjs.fi/2022/10/06/kauden-2022-2023-joukkuerakenne-ja-valmennus/>

Yhdistystoimijat. Toimintasuunnitelma. Viitattu 27.11.2022. Saatavilla <https://www.yhdistystoimijat.fi/toiminnot/asiakirjat/toimintasuunnitelma/>

Liite 2. Talouden vuosikello -opas



Talouden vuosikello

Alkusanat

Oppaan tarkoituksena on kuvata VJS: n talouden suunnittelun ja seurannan vaiheita ja tukea tehtävien aikatauluttamisessa. Lisäksi opasta voidaan hyödyntää uuden työntekijän perehdyttämisessä. Opas sisältää punaisia laatikoita, joissa on avattu yhdistyksen toimintaan liittyviä käsitteitä ja helpottamaan yhdistyksen budjetin laadintaa.

Sisällys

Tilikauden suunnittelun vaiheet.....	2
Toiminta- ja taloussuunnitelman laadinta.....	2
Budjetointiprosessin vaiheet.....	5
Suunnittelu	5
Toteutus ja seuranta	9
Toimintakertomus ja tilinpäätös.....	11

Tilikauden suunnittelun vaiheet



Toiminta- ja taloussuunnitelman laadinta

Aloitetaan tammikuun aikana



Talouden suunnittelu aloitetaan **tammi- helmikuun** aikana toimintasuunnitelman kokoamisella. Samalla laaditaan aikataulu suunnitelman toteuttamiselle. Urheiluseuran päivittäisestä johtamisesta vastaa toiminnanjohtaja, joka valvoo aikataulussa pysymistä. Tavoitteena on rakentaa toimintasuunnitelman kokonaisuus kesäkuuhun mennessä, jotta budjetin huolelliseen laadintaan jää riittävästi aikaa. Erityispiirteenä urheiluseuran budjetin laadinnassa on, että henkilöstökulujen raamit olisi hyvä olla selvillä jo kesään mennessä. Tällä mahdollistetaan valmentajarekrytointien aloittaminen kesällä ja mahdollisuus rekrytoida saatavilla olevat parhaimmat valmentajat ennen syksyä.

Yllä näkyvästä pyramidista voidaan hahmottaa prosessin kulku sekä, mistä tekijöistä toimintasuunnitelmaan laadinta aloitetaan. Toimintasuunnitelman rakenteelle ei ole lakiin perustuvia

vaatimuksia, joten suunnitelma voidaan kirjoittaa monella eri tavalla pyrkien mahdollisimman selkeään kuvaukseen yhdistyksen toiminnan rakenteesta ja sisällöstä.

VJS:n toimintasuunnitelma pitää sisällään kolme toiminnanalaa: **hallinto ja johtaminen, urheilutoiminta sekä yhteisötoiminta**, joista jokaiselle laaditaan erillinen kappale toimintasuunnitelmaan.

Oleennaista suunnitteluvaiheelle on, että yhdistyksen jäsenet sekä toimihenkilöt ovat mukana suunnittelussa, jotta saadaan riittävä määrä aineistoa toimintasuunnitelman kokoamiseen. Yhdessä laaditut tavoitteet toimihenkilöiden sekä jäsenien kesken motivoivat jokaista laadittujen tavoitteiden saavuttamiseen kauden aikana.

Tavoitteiden laadinnassa voidaan hyödyntää taulukkoa, joka täyttämällä auttaa hahmottamaan ja tiivistää tavoitteeseen liittyvät tekijät. Tavoitteiden asettamista seuraa **resurssisuunnittelu**, jossa suunnitellaan, kuinka paljon eri resursseja (toimitilat, olosuhteet, valmentajat, laitteet, henkilöstö, ohjelmistot, työtunnit yms.) tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteet voivat olla toiminnallisia tai taloudellisia ja niitä voidaan mitata määrällisiä tai laadullisia mittareita hyödyntäen. Alla näkyvään taulukkoa voidaan myös hyödyntää myöhemmin toimintakertomusta laadittaessa.

Tärkeimpiä ominaisuuksia tavoitteille ovat *haasteellisuus, saavutettavuus, mitattavuus, sopivuus ja hyväksyttävyyys*. Tavoite on siis oltava toiminta-ajatusta edistävä, riittävän haasteellinen, jotta toiminta voi kehittyä, mutta kuitenkin riittävän realistinen, johon jokainen uskoo ja hyväksyy tavoitteen saavutettavuuden. Lisäksi tärkeää on pystyä todentamaan saavutettava tavoite, joten on oleennaista valita mittari.

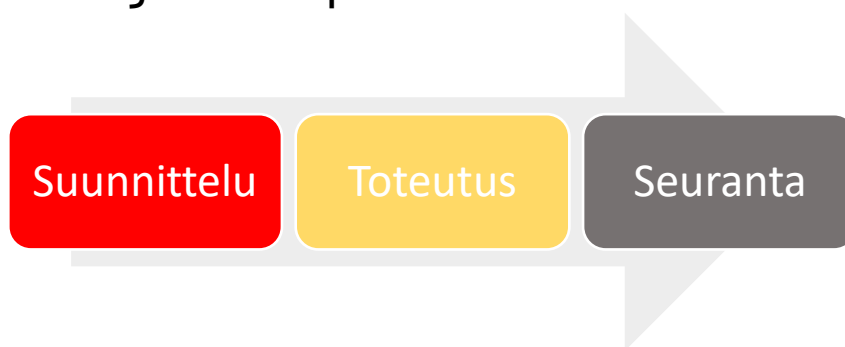
Tavoite	Vastuuhenkilö	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso
Toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi sekä aikataulu				
Kuvaus, miten tavoite saavutettiin. Miksi tavoitteeseen päästiin/ei päästy?				

Lopullinen toimintasuunnitelma pitää sisällään alla näkyvässä kehässä mainitut teemat. yhdistyksen mission, vision ja strategian, joiden pohjalta kumpuaa tavoitteet jokaiselle toiminnanalalle ja keskeiset keinot niiden saavuttamiseen. Selvät projektit sekä tapahtuma, jotka tukevat strategiaa. Lisäksi tiedetään yhteistyökumppanuuksien tilanne ja kehityssuunta. Lopuksi käsitellään hallintoon liittyviä asioita kuten, viestintä ja vaikuttaminen, taloudellinen tilanne ja käsitellään urheiluseuran tulevaisuudennäkymiä.



Toiminnansuunnittelun jälkeen siirrytään budjetin rakentamiseen, joka pyritään aloittamaan kesän alussa.

Budjetointiprosessin vaiheet



Suunnittelu

VJS: n varsinainen toiminta voidaan jakaa seuraaviin toiminnanaloihin:

Hallinto	Urheilutoiminta	Yhteisötoiminta
<ul style="list-style-type: none"> • Johtaminen • Henkilöstöstrategia • Markkinointi • Viestintä 	<ul style="list-style-type: none"> • Joukkuetoiminta • Pelaajakehitys • Valmennus 	<ul style="list-style-type: none"> • Jalkapalloliikunta • Turnaukset ja tapahtumat • Yhteistyöt koulujen ja päiväkotien kanssa

Varsinainen toiminta jaetaan jo budjetoinnissa **kolmeen toiminnanalaan**. Kirjanpitoasetus vaatii tuloslaskelmassa tuottojen ja kulujen jaottelun toiminnanaloittain, joten jako on hyvä tehdä jo budjetointivaiheessa.

Yhdistystoiminnassa puhuttavalla varsinaisella toiminnalla tarkoitetaan yhdistyksen sääntöihin kirjattua yhdistyksen tarkoitusta ja sen toteuttamista. Toiminta voi koostua useammasta toiminnanalasta.

Jako tehdään yksityiskohtaisemman informaation ja toiminnanalojen ominaisuuksien olennaisten erojen sekä laajuuden perusteella. Alojen tulee olla laajuudeltaan riittävän suuria eriteltäväksi.

Toiminnanalojen välille syntyy usein erilliskuluja, mikä tarkoittaa toiminnanaloista välittömästi syntyneitä kuluja. Lisäksi syntyy yhteiskuluja, jotka eivät välittömästi kohdistu tietyille toiminnanalalle. Näissä tilanteissa kulut jaetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan.

Kaikille varsinaisen toiminnan toiminnanaloille nimetään **vastuuhenkilöt**. Heidän vastuullansa on koota toiminnanalan budjetti. Tavoitteena budjetin valmistumiselle on syyskuu, jolloin suunnitelmat esitellään ensimmäisen kerran hallitukselle. Näin budjetointi toteutetaan sujuvasti parhaiten tietävien toimihenkilöiden avulla.

Budjetin laadinta aloitetaan **henkilöstökulujen hahmottelemisella**, jotta jo kesän aikana pystytään aloittamaan valmentajarekrytoinnit ja tiedossa on riittävästi urheiluseuran rahallisesta tilanteesta. Toinen huomioitava erä on olosuhdekustannukset, joiden hinnoittelulla on suuri merkitys budjetin rakentumiselle. Kaupungin osalta olosuhdekustannusten määrä saadaan tietää vasta loppu syksystä, joka on hyvä ottaa huomioon suunnittelussa.

Tämän jälkeen voidaan siirtyä toiminnanalojen **varsinaiseen toimintaan**. Esille on hyvä ottaa aikaisemmin laadittu **toimintasuunnitelma**, koska budjetti on euromääräinen esitys toimintasuunnitelmassa asetetuista tavoitteista ja niiden vaatimista resursseista ja toimenpiteistä. Lisäksi on hyvä ottaa esille yhdistyksen **tilikartta**, jotta budjetoidut luvut muodostavat vertailukelpoisen kokonaisuuden kirjanpidosta saatavien toteumalukujen kanssa. Lisäksi tilikartta auttaa huomioimaan jokaisen erän budjetissa.

Varsinaisen toiminnan toiminnanaloilla budjetointi aloitetaan pohtimalla toiminnan luonnetta sekä laajuutta → Mitkä asiat vaikuttavat eniten toiminnanalan budjetointiin? Tämän jälkeen jatketaan joko kulujen tai tuottojen kirjaamisella toiminnanalan mukaan.

Keskeisimmät budjetointiin vaikuttavat tekijät

Hallinto	Urheilutoiminta	Yhteisötoiminta
<ul style="list-style-type: none"> • Kiinteät menot (henkilöstö, poistot, vuokrat, taloushallinto) • jäsenmäärä • Yhteistyökumppanit 	<ul style="list-style-type: none"> • Jäsenmäärä • Valmentajat ja päätoimiset toimihenkilöt • Olosuhdekustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Tapahtumien ja turnausten volyyymi (olosuhteet, henkilöstö, osallistujamäärä.) • Jäsenmäärä/harrastajamäärä

Kun mietitään toiminnan luonnetta, on hyvä tunnistaa, mistä eri toiminnanalojen tuotot ja kulut syntyvät. Yläpuolella näkyvästä taulukosta nähdään keskeisimpiä tekijöitä toiminnanaloittain. Suurin osa tuotoista ja kuluista budjetoidaan siihen toiminnanalaan, jossa toiminta tapahtuu. Esimerkiksi seuran järjestämä juniorturnaus on osa yhteisötoimintaan, joten pääasiassa tästä toiminnasta syntyvät tuotot ja kulut huomioidaan yhteisötoiminnan budjetissa.

Huomioonotettavia tuottoja ovat myös **jäsen- ja toimintamaksut**. Nämä maksut kuuluvat varainhankinnan tuottoihin. Jäsenmaksu on yhdistystoiminnasta yleisesti perittävä maksu, jonka maksaminen oikeuttaa seuran jäsenyyteen ja näin äänioikeuteen pidettävissä kokouksissa. Tämä maksu kerätään vuosittain. Muut maksut ovat toiminnasta syntyviä kuluja ja perustuvat joukkue-toiminnassa mukana olemiseen. Maksut voidaan jakaa vielä toiminnanaloille seuraavasti:

- jäsenmaksu → yhteisötoiminnan varainhankinta
- seuratoimintamaksu → hallinnon varainhankinta
- joukkue-toimintamaksu → urheilutoiminnan varainhankinta.

On hyvä kiinnittää huomiota myös **lahjoitusten ja avustusten** budjetointiin. Avustukset ovat usein vuodesta toiseen toistuvia, kun taas lahjoituksia saadaan vain kertaluontoisesti. Yleisimpiä avustuksia ovat yleisavustukset ja erillisavustukset, mitkä vaikuttavat myös budjetin laadintaan. Yleisavustukset ovat tarkoitettu koko toiminnan tukemiseen, jolloin ne budjetoidaan omana tuloslaskelman eränään sijoitus- ja rahoitustoiminnan jälkeen. Erillisavustukset taas on tarkoitettu tietyn toiminnanalan tukemiseen, jolloin ne tulee kohdistaa tämän varsinaisen toiminnan tuotoiksi.

Sijoitus- ja rahoitustoimintaa pitää sisällään yhdistyksen varoja, jotka eivät suoraan palvele varsinaista toimintaa, mutta jotka voidaan sijoittaa niin, että saaduilla tuotoilla rahoitetaan varsinaista toimintaa. (kiinteistöt, osakkeet, arvopaperit)

Rahoitustoiminnan tuotot ja kulut syntyvät lainoista ja pankkitilileillä olevista varoista.

Varainhankinnalla on tarkoitus rahoittaa yhdistyksen varsinaista toimintaa. Tämä pääryhmä pitää sisällään keräykset, myyjäiset, jäsenmaksut, lahjoitukset sekä liiketoiminnan, joita ei suoranaisesti voida pitää yhdistyksen varsinaisena toimintana, mutta jotka mahdollistavat varsinaisen toiminnan harjoittamisen.

Toiminnanaloittaisen budjetin rakentamiseksi on hyvä laatia osabudjetteja, joiden avulla saadaan yksityiskohtaisempi kuvaus esimerkiksi henkilöstöön tai markkinointiin suunnitelluista rahavirroista. Osabudjetit auttavat myöhemmässä vaiheessa pääbudjetin kokoamisessa ja tulkinassa. toiminnan tehostamiseksi kaavojen luonti Excelissä pää- ja osabudjettien välille nopeuttaa tuottojen ja kulujen lisäämistä ja muokkaamista.

Jokaisen toiminnanaloittaisen budjetin kokoamisen jälkeen nämä yhdistetään yhdeksi pääbudjetiksi. Tästä selviää eriteltynä toiminnanaloittain suunnitellut tuotot ja kulut sekä varainhankinnan että sijoitus- ja rahoitustoiminnan rakenne.

Kulut		
henkilöstökulu		
Palkat ja palkkiot		
xxxx kuukausipalkat		0
xxxx vuosilomapalkat		0
Palkat ja palkkiot yhteensä		0
Eläkekulut		
xxxx TyEL-maksut		0
xxxx Työntekijäin Tyel-maksut		0
xxxx Lomapalkkojen TyEL-maksut		0
Eläkekulut yhteensä		0
Muut henkilösivukulut		
xxxx Sosiaaliturvamaksut		0
xxxx Tapaturmavakuutusmaksut		0
xxxx Työttömyysvakuutusmaksut		0
xxxx Työntekijöiden työttömyysvakuutusmaksut		0
xxxx Ryhmähenkivakuutusmaksut		0
xxxx Lomapalkkojen muut sosiaalikulut		0
Muut henkilösivukulut yhteensä		0
Henkilösivukulut yhteensä		=

Ennen kautta laadittava tulosbudjetti toteutetaan suoriteperusteisesti eli budjettiin kirjataan kaikki ne tuotot ja kustannukset, jotka ajatellaan syntyvän tulevalla kaudella. Suoriteperusteella tarkoitetaan sitä, että menot ja tulot huomioidaan palvelun/tuotteen vastaanottamisessa tai luovuttamisessa eikä huomioida sitä, milloin maksu tapahtuu.

Sen sijaan kauden aikana voidaan laatia kassabudjetti, jossa tuotot ja kulut kirjataan maksuperusteisesti. Eli menot ja tulot huomioidaan vasta silloin, kun maksu tapahtuu kiinnittämättä huomiota suoritteen vastaanottamiseen/luovuttamiseen. Maksuperusteisen budjetin avulla voidaan seurata tarkemmin rahoituksen tilannetta.

Suunnitteluvaiheessa **valitaan mittarit**, jokaisen toiminnanalan luonteen perusteella. Nämä auttavat asetettujen tavoitteiden seuraamisessa tilikauden aikana. Sekä toiminnan analysoimisessa kauden päätteeksi. Alapuolella näkyy **pelaajamäärän kehityksestä** tehty kaavio. Luku kertoo pelaajapassien lukumäärän vuositasolla, tämä on yksi olennaisimmista toiminnan laajuuden mittareista koko urheiluseurassa.

Urheilutoiminnan kannalta voidaan seurata tämän lisäksi *uusien ja vanhojen pelaajien lukumäärää sekä pelaajien menestystä, joukkueiden sarjatasoa, toimintaan osallistuvien pelaajien-, joukkueiden- ja valmentajien lukumäärä sekä koulutustasoa.*

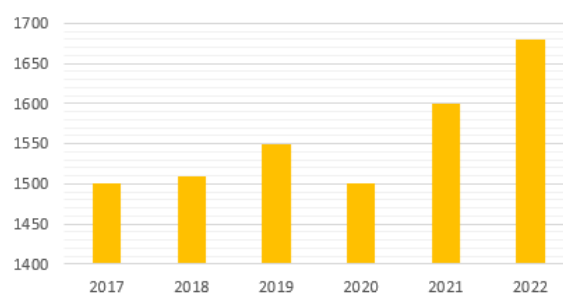
Yhteisötoiminnan osalta olennaisimpia ovat *tapahtumien ja turnausten osallistujamäärät, henkilöstön ja vapaaehtoisten lukumäärä vuosittain. Lisäksi päiväkotij- ja koulu yhteistyöt kehitys edellisiin vuosiin verrattaessa, sekä yhteistyökumppanudet.*

Hallinnon osalta voidaan seurata *yhteistyökumppaneiden määrää, henkilöstökuluja, yleisavustusten määrää vuosittain.*

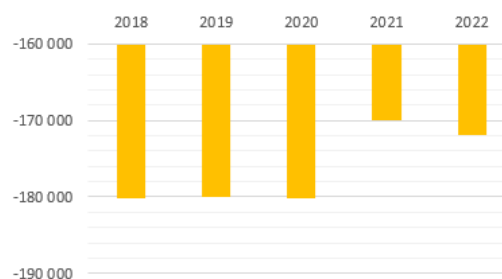
Kannattavuuden puolella voidaan taas vuosittain tarkastella **tuotto- ja kulujäämän** välistä suhdetta. Aloitetaan varsinaisesta toiminnasta syntyvän tuotto- ja kuluerien suhteen tarkastelu, josta nähdään, syntyykö toiminnasta yli- vai alijäämää. Samalla ajatuksella voidaan toteuttaa kaavio, josta nähdään tuotto- ja kulujäämä varainhankinnan jälkeen, jossa tulos on kumulatiivinen suhteessa varsinaisen toiminnan tuotto- kulujäämään. Viimeisessä vaiheessa mukaan otetaan myös sijoitus- ja rahoitustoiminta, joka on kumulatiivinen suhteessa varainhankinnan tuotto- ja kulujäämään.

Syyskuun aikana valmistuvat toimintasuunnitelma ja talousarvio esitellään ensin hallitukselle, jonka jälkeen tarvittavia muutoksia voidaan vielä tehdä. Tämän jälkeen suunnitelmat viedään syyskokoukseen jäsenten hyväksyttäväksi.

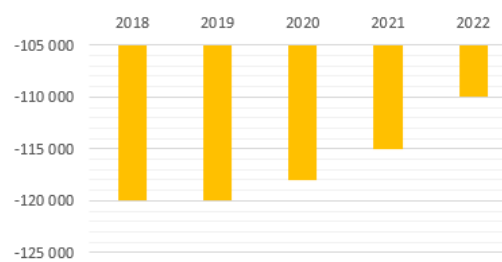
pelaajamäärän kehitys
2017-2022



Varinaisen toiminnassa
tuotto- kulujäämä



Varainhankinnan
tuotto- kulujäämä



Toteutus ja seuranta

Toteutus ja seuranta kulkevat rinnakkain läpi kauden. Budjetin toteutuksesta ja seurannasta vastaavat suunnitteluvaiheessa nimetyt toimihenkilöt. Vastuu voidaan jakaa esimerkiksi toiminnanaloittain niin, että urheilutoimenjohtaja vastaa urheilutoiminnan, liikuntapalvelupäällikkö yhteisötoiminnan, seurakoordinaattori joukkueiden ja laskutuksen ja toiminnanjohtaja hallinnon seurannasta.

Lisäksi suunnitteluvaiheessa on jo sovittu, millä tarkkuudella ja kuinka usein seurantaa tehdään. Usein **seurantaa on hyvä harjoittaa joka kuukausi**. Toiminnanjohtajan vastuulla on valmistella hallitukselle vietävä kuukausittainen raportti seuran taloudellisesta tilanteesta. Hallituksella on velvollisuus valvoa urheiluseuran taloudellista tilaa kauden aikana ja saada riittävästi informaatiota seurannan toteuttamiseksi. Kuukausiraportoinnissa on hyvä kuvata seuran kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tilaa. Näitä voidaan kuvata tunnuslukuja hyödyntäen. Raportoitavia asioita hallitukselle voivat olla esimerkiksi talousarviosta löytyneet poikkeamat ja näiden perustelu. Lisäksi katsauksessa voidaan käydä läpi saatavien tulojen ja erääntyvien menojen tilannetta. Maksuvalmiuden tilannetta voidaan myös hahmottaa luomalla kassavirtalaskelma, josta nähdään kuukausittain liikkuvat menot ja tulot.

Kauden aikana seurannan tukena käytetään kirjanpito-ohjelmistosta saatavia raportteja, joita verrataan budjetoituihin lukuihin ja löydetään mahdollisia poikkeamia. Lisäksi valittujen mittareiden seuranta on olennaista. Suunnitteluvaiheessa sovittujen tekijöiden seuranta aloitetaan toimikauden alusta ja se jatkuu kauden loppuun asti, jolloin tehdään lopullinen taloudellinen katsaus tilinpäätöksen muodossa. *Seurannan tarkoituksena on tukea pidemmän ajan tavoitteita, auttaa yhdistystä reagoimaan riittävän ajoissa muutoksiin, helpottaa avustusten kohdentamista sekä aika-
tauluttamista.*

Talouden ohjaaminen

On hyvä oppia tuntemaan ja käyttämään **ohjaavia- tai korjaavia toimenpiteitä**, jotta yhdistyksen tarkoitus ja päämäärä ei unohtuisi. Yhdistyksessä toimintaa ohjaa asetetut tavoitteet, joihin jokainen yhdistyksessä mukana oleva jäsen ja koko yhdistyksen henkilöstö on sitoutunut. Tätä voidaan pitää ensimmäisenä tasona, joka ohjaa yhdistyksen toimintaa, mutta joka ei välttämättä aina riitä siihen, että yhdistyksen tarkoitus toteutuisi oikealla tavalla.

Ohjaus toimenpiteenä on hyvin lempeä tapa saada toiminta takaisin oikeaan suuntaan. Keskeinen vaikuttamisen keino on henkilöstöjohtaminen, joka pitää sisällään vaikuttamisen yhteistyö- ja vastuutahoihin. Konkreettisenä toimenpiteenä ohjaavasta toimenpiteestä voidaan pitää **työpäivien suunnittelua, henkilöstön opastusta, valmennusta ja koulutusta**, jotta työtehtävät

onnistuisivat halutulla tasolla. Ohjaamisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan joko päivittäisellä tai pidemmällä aikavälillä.

Aina ohjaavat toimenpiteet eivät riitä toiminnan ylläpitämiseen halutulla tasolla. Seura voi esimerkiksi kohdata taloudellisia kriisejä, joita ei ole mahdollista ratkaista ohjaavilla toimenpiteillä. Tällöin vaaditaan huomattavasti suurempia muutoksia ja nopeaa reagointia, jolla taataan se, että toimintaa pystytään jatkamaan vielä muutosten jälkeen. **Korjaavat toimenpiteet** pitävät sisällään konkreettisia päätöksiä, joita voivat olla esimerkiksi leikkaukset menoihin. Muutosten jälkeen on tärkeä kiinnittää huomioita riittävään seurantaan, jotta nähdä miten uudet toimintatavat vaikuttavat toimintaan. Seurannan kulkua voidaan kuvata seuraavasti:

Seurannan harjoittaminen



Budjetin toteuttaminen ja sen arviointi

- Miten on mennyt?

Poikkeamien analysointi ja johtopäätökset

- Miksi on mennyt näin?

Miten johtopäätösten perusteella toimitaan?

- Miten reagoida? (ohjaavat- tai korjaavat toimenpiteet)

Toimintakertomus ja tilinpäätös

Urheiluseura ei ole lain puolesta velvoitettu laatimaan toimintakertomusta, mutta yhdistyksen säännöissä määrätään toimintakertomuksen esittämisestä tilinpäätöksen yhteydessä. **Toimintakertomuksen** tarkoitus on kuvata seuran toimintaa sen jäsenille ja sidosryhmille. Lisäksi kertomuksen laadinta on tärkeä hetki analysoida edellisen vuoden toimintaa ja tavoitteiden toteutumista. Samalla luoda katseet tulevaan ja pohtia mihin suuntaan urheiluseuran kehitys on menossa. On tärkeä koota raportti helposti ymmärrettävään muotoon, jossa toimintaa havainnollistetaan erilaisten graafien ja tunnuslukujen avulla. Toimintakertomuksen sisältö lyhyesti:



Tuloslaskelma ja tase

Tuloslaskelma ja tase kuvaavat tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa sekä, mistä yhdistyksen tulos muodostuu. Tästä tilinpäätösaineistosta on tärkeä laatia tunnuslukuja, jotka auttavat taloudellisen tilanteen ymmärtämisessä ja talouden seurannassa. Seurannan kannalta tunnuslukujen käyttäminen auttaa varsinkin pitkällä aikavälillä hahmottamaan urheiluseuran kannattavuuden, maksuvalmiuden ja muiden valittujen mittarien suunnan.

Taseesta on mahdollista saada selville, kuinka likvidejä urheiluseuran varat ovat ja millainen yhdistyksen maksuvalmius on. Lisäksi tärkeitä seurattavia tekijöitä ovat rahoituksen- ja oman pääoman rakenne sekä velkaantumisaste. Useamman tunnusluvun arviointi sekä urheiluseuran tulevaisuudennäkymät antavat kokonaisvaltaisemman kuvan taloudellisesta tilanteesta kuin vain yksittäisten lukujen seuraaminen tilinpäätösaineistosta.

Olellisimmat tunnusluvut ja tulkintaohjeet:

Maksuvalmius

$$\text{Quick ration} = \frac{\left(\text{lyhytaikaiset saamiset} + \text{rahat ja pankkisaamiset} + \text{rahoituarvopaperit} \right)}{\left(\text{Lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{saadut ennakot} \right)}$$

Quick ration kertoo urheiluseuran rahavarojen ja nopeasti rahavaroiksi muutettavien varojen suhteen lyhytaikaisten velkojen määrään.

Viitteelliset arvot tunnusluvulle

Erinomainen	yli 1,5
Hyvä	1-1,5
Tyydyttävä	0,5-1
Välttävä	0,3-0,5
Heikko	alle 0,3

Suositusarvona voidaan pitää lukua 1, jolloin rahoitusomaisuus kattaa kaikki lyhytaikaiset velat. Lyhytaikaisilla veloilla tarkoitetaan alle vuoden kuluessa erääntyvää velkaa. Luku antaa paremman tiedon yhdistyksen maksuvalmiuden tilasta kuin pelkän pankkitilinsaldon tarkastaminen, sillä se huomioi myös mahdolliset velat ja saatavat. Tärkeää on huomioida, että luku antaa vain yhden päivän arvon ja siksi mittaria on tärkeä hyödyntää säännöllisesti tilikauden aikana muun seurannan tukena.

Vakavaraisuus

$$\text{Omavaraisuusaste prosentti} = \frac{\text{oma pääoma}}{(\text{taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot})} * 100$$

Omavaraisuusaste kertoo urheiluseuran vakavaraisuudesta sekä kyvystä selviytyä sitoumuksista sekä tappioista pitkällä aikavälillä.

Viitteelliset arvot tunnusluvulle:

Erinomainen	yli 50 %
Hyvä	35-50 %
Tyydyttävä	25-35 %
Välttävä	15-25 %
Heikko	alle 15 %

Taseen omapääoma muodostaa urheiluseuran puskurin mahdollista alijäämää vastaan. Omavaraisuusaste kuvaa tämän oman pääoman tasoa suhteessa toiminnan kokoon. Hyvä omavaraisuusaste turvaa urheiluseuran toiminnan vuodesta toiseen haastavimpinakin aikoina sekä mahdollistaa investointien rahoittamisen.

Toiminnan laajuus

Kasvun mittareiden kokoaminen on olennaista etenkin saatavia avustuksia ajatellen. Mittareina voidaan käyttää **taseen loppusummaa**, joka kuvastaa sitoutuneen pääoman määrää, josta on nähtävillä myös yhdistyksen varat. Tämän lisäksi voidaan seurata **Toiminnan kokonaismenoja** sekä **työntekijöiden ja vapaaehtoisten lukumäärää**.