

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

TALouden SEURANTA YHDISTYK- SESSÄ

TEKIJÄ/T Aliisa Vehmasaho

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Aliisa Vehmasaho	
Työn nimi Talouden seuranta yhdistyksessä	
Päiväys 28.9.2023	Sivumäärä/Liitteet 28/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten yhdistykset suunnittelevat ja seuraavat talouttaan. Yhdistyksen tarkoituksena ei ole tehdä voittoa, joten talouden seuranta voi jäädä vähemmälle. Talous on silti osa yhdistyksen toimintaa ja sen seuranta on tärkeää myös yhdistyksissä. Yrityksissä yleisesti käytössä olevia mittareita ja tunnuslukuja pystytään muokkaamaan yhdistyksen tarpeisiin.</p> <p>Tutkimuksessa tutkittiin, kuinka yhdistyksessä suunnitellaan ja seurataan taloutta. Kuinka pitkälle ajalle suunnitelmat laaditaan, millaisia tavoitteita yhdistyksissä asetetaan, onko käytössä mittareita, tunnuslukuja tai mittaristoa. Tutkittiin myös, miten yhdistykset hyödyntävät talouden suunnittelua ja seurantaa toiminnassaan ja kokevatko he sen hyödylliseksi. Tutkimus oli laadullinen tutkimus, joka suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Tutkimukseen osallistui neljä yhdistystä. Jokaisesta yhdistyksestä valikoitui yksi henkilö, jota haastateltiin yksilöllisesti.</p> <p>Haastattelujen perusteella yhdistyksen talouden suunnittelu ja seuranta on yhdistyksen näkökulmasta riittäväällä tasolla. Se ei ollut samalla tasolla kuin yrityksissä esimerkiksi tunnuslukuja ja mittareita oli käytössä vähemmän, tosin jokaiselta yhdistykseltä löytyi jotain mittareita. Yhdistyksen aatteellisuus oli vahvasti läsnä talouden seurannassa, jolloin voitonhakuinen seuranta jäi luontaisesti vähemmälle. Yhdistyksille oli tärkeintä, että varat riittävät toimintaan. Myös yhdistyksen koko vaikutti suunnittelun ja seurannan laajuuteen. Isomilla yhdistyksillä oli edistyneemmät seurannat, yhdellä yhdistyksellä oli laajempi mittaristo suunnitteilla.</p>	
Avainsanat Yhdistys, talouden suunnittelu, talouden seuranta, mittarit, tunnusluvut, balanced scorecard	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Aliisa Vehmasaho	
Title of Thesis Financial monitoring in a non-profit association	
Date 28.9.2023	Pages/Appendices 28/1
Client Organisation /Partners	
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to study how non-profit associations plan and monitor their finances. Since the purpose of an association is not to make a profit, financial monitoring may be neglected. However, finances are part of the association's operations and financial monitoring is also important. Key figures and metrics commonly used in companies can be altered for the needs of an association.</p> <p>The study examined how the association's finances are planned and monitored. The study discussed what kind of goals are set and whether metrics or key figures are used. It was also studied how associations utilize financial planning and monitoring in their operations and whether they find it useful. The study was a qualitative study conducted as a semi-structured interview. Four associations participated in the study. One representative was selected from each association, and they were interviewed individually.</p> <p>Based on the interviews, the planning and monitoring of the association's finances is at a sufficient level. It was not at the same level as in companies. There were fewer key figures and metrics in use, although every association applied some metrics. The ideology of an association was strongly present in financial monitoring, which meant that profit-seeking monitoring was naturally less important. The most important consideration for the associations was to ensure the funds were sufficient for their operations. The size of the association also affected the extent of planning and monitoring. Larger associations practiced more advanced monitoring; one association was planning to introduce a larger set of metrics.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Non-profit association, financial planning, financial monitoring, metrics, key figures, balanced scorecard</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	PERUSTIETOA YHDISTYKSESTÄ	7
2.1	Yhdistyksen määritelmä.....	7
2.2	Yhdistyksen hallitus ja päätöksenteko.....	7
2.3	Kirjanpito	9
2.4	Toiminnan suunnittelu ja talousarvio	9
2.5	Tilinpäätös, toimintakertomus ja toiminnan tarkastus	10
2.6	Talouden seuranta	11
3	MITTARIT YHDISTYKSESSÄ.....	13
3.1	Mitä mittarit ovat?.....	13
3.2	Yleiset ongelmat mittaamisessa	13
3.3	Mittareiden suunnittelu ja luominen	14
3.4	Balanced scorecard	15
3.5	Voittoa tavoittelemattoman järjestön balanced scorecard	16
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT	18
4.1	Laadullinen tutkimus	18
4.2	Tutkimuksen lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmä	18
4.3	Tutkimuksen käytännön toteutus ja analysointi	19
4.4	Eettisyys ja luotettavuus.....	19
5	TULOKSET JA YHTEENVETO	21
5.1	Yhdistys 1	21
5.2	Yhdistys 2	21
5.3	Yhdistys 3	21
5.4	Yhdistys 4	22
5.5	Yhteenveto ja johtopäätökset	22
6	POHDINTA.....	24
	LÄHTEET	26
	LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	28

KUVALUETTELO

KUVA 1. Järjestötoiminnan suunnitteluhierarkia (Loimu 2013).....	14
KUVA 2. Voittoa tavoittelemattoman järjestön muokattu balanced scorecard (Mukaillen Kaplan 2001).....	16

1 JOHDANTO

Talouden seuranta on tärkeää, jotta varat riittävät ja toiminta voi jatkua tulevaisuudessakin. Yhdistysten tehtävänä ei ole tehdä voittoa, joten talouteen perehtyminen ja talouden seuranta voi jäädä vähemmälle. Tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että yhdistyksen varat loppuvat ja toiminta loppuu. Monet tavat seurata taloutta on suunniteltu voittoa tavoitteleville yrityksille, ja yhdistyksille on vähemmän tarjolla vaihtoehtoja. Voi myös olla, että yhdistyksessä ei ole talouteen perehtyneitä henkilöitä tarpeeksi, jotta taloutta voitaisiin seurata. Talous on silti läsnä yhdistyksissäkin, vaikka se ei ole toiminnan tarkoitus ja taloutta voidaan seurata samalla tavalla kuin yrityksissäkin. Monia yrityksille luotuja malleja voi soveltaa ja muokata yhdistyksen tarpeisiin, jotkut tavat toimivat ilman muokkaamista, kunhan ottaa yhdistyksen näkökulman huomioon.

Talouden suunnittelua ja seurantaa pystyy hyödyntämään yhdistyksen toiminnassa monella tapaa. Seurannan avulla pystytään varmistamaan, että omat tavoitteet ja unelmat toteutuvat ja auttaa yhdistystä varmistamaan toiminnan jatkuvuuden myös tulevaisuudessa. Seurannalla saadaan selville omat vahvuudet ja heikkoudet, jolloin toimintaa pystyy parantamaan ja ennakoimaan mahdollisia tulevia ongelmia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten yhdistyksissä suunnitellaan ja seurataan taloutta. Millaisia tavoitteita asetetaan ja miten niitä seurataan sekä millaisia mittareita ja tunnuslukuja on käytössä. Varsinkin laadulliset mittarit ovat tarkastelun kohteena, sillä yhdistykset eivät välttämättä seuraa niitä yhtä tarkasti kuin määrällisiä mittareita. Tutkimuksessa perehdytään myös, miten yhdistykset hyödyntävät talouden suunnittelua ja seurantaa toiminnassaan ja kuinka tarpeelliseksi ne kokevat talouden suunnittelun ja seurannan toiminnassaan.

Valitsin tämän aiheen, koska talouden seuranta yleisesti kiinnostaa minua. Tulevalla työurallani pyrin jossain vaiheessa keskittymään talouden suunnitteluun ja seurantaan, joten tämä aihe antaa sille hyvän alun. Yhdistysten talouden seurannasta ei ole kovin paljon tietoa tai tutkimuksia, joten tämä lisää tietoutta yhdistysten toiminnasta enemmän. Minulla ei ole kokemusta yhdistyksen toiminnasta, joten pääsen myös perehtymään yhdistykseen tarkemmin tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käydään ensin läpi yhdistyksen toiminnan periaatteita, jonka jälkeen keskitytään mittaamiseen. Viitekehysten viimeisenä osuutena esitellään balanced scorecard eli tasapainotettu tuloskortti, joka on yleisessä käytössä yrityksissä, mutta mahdollista soveltaa myös yhdistyksissä. Tutkimusosuudessa perehdytään muutaman yhdistyksen talouden suunnitteluun ja seurantaan.

2 PERUSTIETOA YHDISTYKSESTÄ

Suomessa on vapaus yhdistyä ja perustaa yhdistyksiä. Suomen perustuslaissa on sanottu yhdistymisestä seuraavasti: ”Jokaisella on yhdistymisvapaus. Yhdistymisvapautteen sisältyy oikeus ilman lupaa perustaa yhdistys, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan. Samoin on turvattu ammatillinen yhdistymisvapaus ja vapaus järjestäytyä muiden etujen valvomiseksi.” (Suomen perustuslaki 731/1991, 13 §.)

2.1 Yhdistyksen määritelmä

Yhdistys perustetaan aatteellista tarkoitusta varten yhteiseen toteuttamiseen. Tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen. (Yhdistyslaki 503/1989, 1 §). Tarkoitus ei myöskään saa olla voiton tavoittelu tai muu taloudellinen syy (Yhdistyslaki 2 §). Yhdistyksen perustajana saa olla 15 vuotta täyttänyt luonnollinen henkilö (Yhdistyslaki 7 §), mutta yhdistyksen jäsenenä saa olla yksityinen henkilö, yhteisö tai säätiö. Yhdistyksessä pitää olla vähintään kolme jäsentä, joko luonnollisia henkilöitä, oikeushenkilöitä, tai molempia. Yhdistyksestä voidaan käyttää monta nimitystä. Yleisimpiä nimityksiä ovat osasto, kerho, seura ja klubi. Yleensä yhdistys on liitto, esim. ammattiliitot ovat yhdistyksiä. Nimi ei välttämättä tarkoita, että liitto olisi usean yhdistyksen liitto, vaan koostuu yksityishenkilöistä. Yhdistyksen toimintaa ohjaa yhdistyslaki, perustuslaki, kirjanpitolaki sekä yhdistyksen säännöt, eikä yhdistyksen toiminta saa poiketa näistä. (Loimu 2013.)

Rekisteröity yhdistys on oikeushenkilö, joka voi hankkia oikeuksia ja sitoumuksia ja olla osallisena tuomioistuimessa. Rekisteriin merkitsemiseksi yhdistyksen on täytettävä muotovaatimukset, jotka viranomainen tarkistaa. Sen jälkeen se merkitään Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin. Rekisteröidyn yhdistyksen nimeen merkitään kirjaimet ry tai rekisteröity yhdistys. Rekisteröidyssä yhdistyksessä jäsenet eivät vastaa yhdistyksen velvoitteista henkilökohtaisesti. (Loimu 2013, luku 2.)

Rekisteröimätön yhdistys voi olla vaikeaa tunnistaa. Rekisteröimättömät yhdistykset eivät ole oikeushenkilöitä. Kaikkien jäsenten ei tarvitse olla yhdenvertaisia eikä sen myöskään tarvitse olla demokraattinen päätöksenteossaan. Rekisteröimätöntä yhdistystä silti koskee yhdistyslakiin sisältyvät julkisoikeudelliset määräykset eli laissa mainitut yhdistyksen ja yhteiskunnan suhdetta koskevat pykälät. Rekisteröimättömän yhdistyksen pitää kuitenkin olla aatteellinen, se ei saa olla sotilaallinen tai ampumayhdistys ja valtion asioihin vaikuttavissa yhdistyksessä saa olla jäsenenä vain Suomen kansalaisia tai Suomessa pysyvästi asuvia ulkomaalaisia. Rekisteröimättömien yhdistysten velvoitteista vastaa osalliset tai siitä päättäneet yhdistyksen jäsenet henkilökohtaisesti ja yhteisvastuullisesti, muut yhdistyksen jäsenet eivät ole vastuussa näistä velvoitteista. (Loimu 2013, luku 2.)

2.2 Yhdistyksen hallitus ja päätöksenteko

Yhdistyksissä päätäntävalta on jäsenillä tai mikäli niin yhdistyksen säännöissä määrätään, yhdistyksen valtuutetuilla tai liittoäänestyksessä yhdistyksessä tai siihen suoraan sekä välillisesti kuuluvien yhdistysten jäseninä olevat yksityiset henkilöt (Yhdistyslaki 16 §). Yhdistyksen asioita hoitaa yhdistyksen hallitus, jonka yhdistyslain mukaan pitää hoitaa yhdistyksen asioita huolellisesti. Hallitus myös edustaa yhdistystä. Hallituksen on huolehdittava, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen

ja varainhoito luotettava. Hallitus koostuu vähintään kolmesta 15 vuotta täyttäneistä yhdistyksen jäsenistä. Yksi hallituksen jäsen on puheenjohtaja, joka ei saa olla vajaavaltainen. Hänellä on myös oltava asuinpaikka Suomessa, ellei Patentti- ja rekisterihallitus myönnä lupaa poikkeukselle. Muut hallituksen jäsenet eivät saa olla konkurssissa. (Yhdistyslaki 35 §.) Hallituksen jäseniä koskee myös esteellisyyssäädökset eli jäsen ei saa olla päättämässä yhdistyksen asioista, jotka ovat ristiriidassa oman etunsa kanssa (Yhdistyslaki 37 §).

Yhdistyksen hallituksella on hallintovalta eli hallitus toteuttaa jäsenten tekemät päätökset. Tosin käytännössä päätös- ja hallintovalta on vaikeasti erotettavissa. Päättävävaltaa on esimerkiksi yhdistyksen sääntöjen muuttaminen, kiinteistön luovuttaminen tai kiinnittäminen tai yhdistyksen toiminnan kannalta muun huomattavan omaisuuden luovuttaminen, erillisten äänestyksen tai postiaäänestyksen äänestys- tai vaalijärjestyksestä päättäminen, hallituksen tai sen jäsenten taikka tilin- tai toiminnan-tarkastajan valinta ja erottaminen sekä yhdistyksen purkaminen. (Loimu 2013, luku 5.)

Yhdistyksen puheenjohtaja valitaan yleensä yhdistyksen kokouksessa. Puheenjohtajasta riippuu yhdistyksen sisäinen työskentely ja hän on myös yhdistyksen kasvat ulospäin. (Loimu 2013, luku 10.) Puheenjohtajalla on oikeus kirjoittaa yhdistyksen nimi, jollei tätä oikeutta ole rajoitettu yhdistyksen säännöissä (Yhdistyslaki 36 §). Puheenjohtajan lakisääteiset tehtävät ovat huolehtia, että kokouksista laaditaan pöytäkirja, jonka puheenjohtaja allekirjoittaa. Myös ilman kokousta käytetystä päätösvallasta pitää olla puheenjohtajan allekirjoitettu pöytäkirja. (Yhdistyslaki 31 §.) Muita tehtäviä on kutsua hallitus koolle, johtaa kokouksia ja varmistaa, että hallituksessa tehdyt päätökset toteutuvat. Hän myös huolehtii, että oikeat dokumentit lähetetään oikeille henkilöille ja vastaa pankkitilien oikeuksien hallinnasta. Puheenjohtaja myös huolehtii yhdistyksen suhteista sekä kehittää yhdistyksen toimintaa. (Loimu 2013, luku 10.)

Hallituksen ei tarvitse valita varapuheenjohtajaa, mutta yleensä yhdistyksen säännöissä on määräykset varapuheenjohtajasta. Jotta varapuheenjohtaja voi toimia varsinaisen puheenjohtajan sijaisena, tulee hänen täyttää samat kelpoisuusvaatimukset kuin varsinainen puheenjohtaja. Myös hallituksen varajäsenten tulee täyttää hallituksen jäsenten kelpoisuusvaatimukset jollei säännöissä ole yhdistyslakia noudattaen määrätty toisin. (Perälä ym. 2008, 75–76.)

Suurissa yhdistyksissä on usein johtava toimihenkilö, toiminnanjohtaja, pääsihteeri tai toimitusjohtaja. Laissa ei ole määrätty hänelle kuuluvia tehtäviä tai valtuuksia, joten nämä voivat vaihdella yhdistysten välillä. Joissain yhdistyksissä toiminnanjohtajalla on suuret valtuudet, toisissa yhdistyksissä hän työskentelee hallituksen alaisena. Yleensä johtavan toimihenkilön valitsee yhdistyksen hallitus tai hänet valitaan yhdistyksen kokouksessa, mikäli yhdistyksen säännöt niin määrää. (Loimu 2013, luku 10.)

Sihteerin rooli yhdistyksessä on merkittävä, ja yhdistyksen kasvaessa sihteeri on yleensä ensimmäinen palkattavia toimihenkilö. Sihteerin tehtävinä on tehdä ilmoitukset viranomaisille ja liittoon, hoitaa käytännön kokousjärjestelyt ja laatia kokouksen pöytäkirja. Sihteeri laatii toimintakertomuksen luonnoksen, jonka hallitus käsittelee ja yhdistyksen kokous hyväksyy. Sihteeri myös kokoaa toimintasuunnitelman luonnoksen. Hän myös toimii yhdistyksen tiedottajana sekä ylläpitää jäsenrekisteriä ja arkistoa. (Loimu 2013, luku 10.)

Talouden- tai rahastonhoitaja huolehtii yhdistyksen raha-asioista kuten käteiskassasta, tositteista, pankkiasioista sekä laskujen maksamisesta ja lähettämisestä. Hän myös seuraa jäsenmaksujen ja muiden tulojen kertymistä ja esittää talousarvion yhdistyksen syyskokouksessa ja tilinpäätöksen kevätkokouksessa. Rahastonhoitaja voi myös suorittaa yhdistyksen kirjanpidon tai sen voi suorittaa yhdistyksen ulkopuolinen taho. (Loimu 2013, luku 10.)

2.3 Kirjanpito

Yhdistys on kirjanpitovelvollinen niin kuin muutkin yhteisöt (Kirjanpitolaki 1336/1997, 1 luku 1 §). Kirjanpidossa noudatetaan hyvää kirjanpitotapaa. Yhdistyksen tilikausi on 12 kuukautta, mutta enintään 18 kuukautta. Yhdistyksen ensimmäinen tai viimeinen tilikausi voi poiketa normaalista pituudesta. (Kirjanpitolaki 1 luku 4 §.)

Rekisteröidyn yhdistyksen kirjanpitoa käytetään kahdenkertaista kirjanpitoa, joka tarkoittaa, että jokainen tapahtuma kirjataan kahdelle tilille: toisen tilin debet-puolelle ja toisen tilin kredit-puolelle. Kirjanpidon on pidettävä jäsenten ja muiden organisaatioiden rahat erillään toisistaan. Tileistä on pidettävä selkeää ja eriteltyä luetteloa eli on laadittava tilikartta. Tilitapahtumat kirjataan aikajärjestyksessä eli peruskirjanpito sekä asiajärjestyksessä eli pääkirjanpito. Kirjanpito perustuu päivätyihin ja numeroituihin tositteisiin, jotka todentavat liiketapahtumat. Mahdollinen puuttuva tosite tehdään itse ja varmennetaan allekirjoituksella. Kirjanpitoaineiston on perustuttava tositteisiin, joita säilytetään vähintään 6 vuotta. Kirjanpitokirjat ja tililuettelo on säilytettävä vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisen jälkeen. (Loimu 2013, luku 6.)

2.4 Toiminnan suunnittelu ja talousarvio

Yhdistyksen hallitus tekee joka vuosi kirjallisen toimintasuunnitelman tulevalle vuodelle. Se hyväksytään yhdistyksen syys tai vuosikokouksessa. Hyvä toimintasuunnitelma kuvaa yhdistyksen rakenteita ja sääntöjä. Jäsentelytapoja on monia mutta yksi tapa on kuvata yhdistyksen toiminnan tarkoitus ja visio tulevasta, haasteet ja mahdollisuudet, painopisteet, yhdistyksen muu sisäinen toiminta kuten kokoukset, jäsenhankinta ja -huolto ja tilaisuudet ja tapahtumat, yhdistyksen muu ulkoinen toiminta kuten yhdistyksen näkyvyyden lisääminen, yhteistyösuhteet sekä vaikuttaminen ja edunvalvonta, tiedottaminen ja toiminnan kehittäminen. (Yhdistystoimijat julkaisuaika tuntematon.)

Oikean abstraktiotason löytäminen suunnitelmaa laatiessa on vaikeaa. Mikäli suunnitelma on liian yleisellä tasolla, päätöksenteko tosiasiallisista toimista siirtyy hallitukselle ja mikäli se on liian yksityiskohtainen, se ei välttämättä ole tarpeeksi joustava. Toimintasuunnitelman tulee myös olla sopivan laajuinen. Usein suunnitelmat ovat ylimitoitettuja ja antavat hallitukselle epärealistiset tavoitteet, jolloin se joutuu itse päättämään, mitä tekee. Hyvä toimintasuunnitelma on usein lyhyt ja sisältää seuraavan toimintavuoden avaintulosalueet ja niiden keskeiset tulostavoitteet. Hyvänä nyrkissäntönä pidetään yhden tai kahden arkin pituista suunnitelmaa ottaen huomioon yhdistyksen koon. (Loimu 2013, luku 6.)

Toimintasuunnitelman pohjalta laaditaan talousarvio. Talousarviossa suunnitellaan yhdistyksen varainhoito talousarvion määrittelemänä tilikautena. Ehdotuksen laatii hallitus, jonka jälkeen yhdistyksen syyskokous joko hyväksyy sen sellaisenaan tai muuttaa sitä. Yleinen tapa on laatia talousarvio edellisen vuoden tilinpäätökseen, jolloin sillä ei ole mitään yhteyttä toimintasuunnitelmaan. Tällöin

hallitus joutuu päättämään taloudenhoidosta ja toiminnasta eikä se pysty noudattamaan yhdistyksen kokouksen tekemiä päätöksiä. (Loimu 2013, luku 6.) Talousarvion pitää kuitenkin olla vertailukelpoinen muiden tilinpäätöksen asiakirjojen kanssa, joten edellisen tilikauden tuloslaskelmaa kannattaa pitää pohjana talousarviolle (Yhdistysopas julkaisuaika tuntematon).

Talousarvio pitää laati varovasti: tulot mieluummin hieman alakanttiin ja menot yläkanttiin. Edellisten vuosien tilinpäätösten ja kustannusrakenteiden tutkiminen auttaa tulojen ja menojen selvittämisessä. Yleensä yhdistyksessä tavoitellaan nollatulosta, tosin tämä tekee yhdistyksen haavoittuvaiseksi, kun sillä ei ole pääomaa paikata huonompia vuosia. Järkevää olisikin kerätä pääomaa sen verran, että pärjää taloudellisesti epäonnistuneiden tilikausien yli. Jokaisen yhdistyksen pitäisi arvioida riskit ja ylimääräisen pääoman tarve ja kerätä rahaa, kunnes sitä on riittävästi. (Loimu 2013, luku 6.)

2.5 Tilinpäätös, toimintakertomus ja toiminnan tarkastus

Kirjanpitolain mukaan yhdistyksen tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, taseen ja liitetiedot (Kirjanpitolaki 3 luku 1 §). Tilinpäätöksen pitää antaa oikea ja riittävä kuva yhdistyksen taloudellisesta tilasta ja toiminnan tuloksesta (Kirjanpitolaki 3 luku 2 §). Tilinpäätös laaditaan neljän kuukauden sisällä tilikauden päättymisestä (Kirjanpitolaki 3 luku 6 §). Tilinpäätöksen allekirjoittaa kirjanpitovelvollinen tai yhdistyksen hallitus, mikäli kirjanpitovelvollinen on yhteisö tai säätiö (Kirjanpitolaki 3 luku 7 §).

Vain suurten yhdistysten on laadittava toimintakertomus, mutta pienemmätkin yhdistykset yleensä laativat toimintakertomuksen. Lakimääräisen toimintakertomuksen tulee kertoa oikea kuva yhdistyksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta, kuvata toiminnan kehittymistä sekä riskejä ja epävarmuuksia ja mikäli tarpeen, kuvata yhdistyksen tunnuslukuja (Kirjanpitolaki 3 luku 1 a §). Muiden yhdistysten toimintakertomuksen sisältöä ei ole erikseen laissa määritelty, mutta hyvän käytännön mukaan siinä kerrotaan yhdistyksen olennaiset tapahtumat ja saavutukset päättyneellä tilikaudella ja arvion tulevasta kehityksestä. Toimintakertomuksen sisältöä pitää pystyä vertaamaan tilinpäätökseen ja toimintasuunnitelmaan. Toimintakertomuksessa olisi hyvä kertoa tavoitteista, joita ei saavutettu tilikaudella ja syyt tähän. Kertomuksessa on yleensä myös yhdistyksen toimielinten kokoonpanot ja muissa yhteisöissä yhdistystä edustaneet henkilöt. Toimintakertomus pitää laatia johdonmukaisesti, tärkeämpiä asioita painotetaan enemmän ja vältetään toistoa. (Loimu 2013, luku 6.)

Tilintarkastuslain mukaan yhdistys on tilintarkastus- tai toiminnantarkastusvelvollinen (Tilintarkastuslaki 1141/2015, 1 luku 1 §). Tilin- tai toiminnan tarkastuksessa käydään läpi yhdistyksen talous riittävässä laajuudessa toimintaan nähden. Tilintarkastajan pitää suorittaa tilintarkastus ammattitaitoisesti, rehellisesti, objektiivisesti, huolellisesti, ammatillinen kriittisyys säilyttäen ja yleinen etu huomioiden. (Tilintarkastuslaki 4 luku 1 §.) Hänellä on myös velvollisuus ylläpitää ja kehittää omaa ammattitaitoaan (Tilintarkastuslaki 4 luku 2 §). Tilintarkastaja antaa tilikaudelta tilintarkastuskertomus, joka sisältää kaikki laissa mainitut kohdat (Tilintarkastuslaki 3 luku 5 §).

Yhdistykseen pitää valita tilintarkastaja, mikäli vähintään kaksi seuraavista kohdista ylittyy:

1. Taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa
2. Liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai
3. Palveluksessa on keskimäärin yli 3 henkilöä. (Tilintarkastuslaki 2 luku 1 §.)

Tilintarkastajan tulee olla joko KHT tai HT-tutkinnon suorittanut henkilö tai tilintarkastusyhteisö. Tilintarkastajan pitää myös olla riippumaton yhdistyksestä. Mikäli tilintarkastaja on luonnollinen henkilö, tulee hänelle valita varatilintarkastaja (Tilintarkastuslaki 2 luku 3 §). Mikäli tilintarkastajana on yhteisö, valitsee tämä henkilökunnastaan tilintarkastuksen suorittavat henkilöt. Tilintarkastusyhteisön on ilmoitettava tilintarkastettavalle yhdistykselle, kuka on päävastuullinen tarkastaja. Päävastuullinen tilintarkastaja pitää olla yhtä pätevä kuin luonnollinen henkilö ja hänen on osallistuttava aktiivisesti tilintarkastustoimeksiantoon. (Tilintarkastuslaki 2 luku 7 §.)

Mikäli yhdistyksen ei pidä valita tilintarkastajaa, tulee sen valita toiminnantarkastaja. Toiminnantarkastajan tulee olla luonnollinen henkilö, jolla on yhdistyksen laajuuden kannalta oleellinen tuntemus taloudesta ja oikeudellisista asioista. Toiminnantarkastaja ei saa olla vajaavaltainen, konkurssissa tai hänen toimintaansa on rajoitettu. Toiminnantarkastajan pitää myös olla riippumaton yhdistyksestä suorittaessaan tarkastusta. Toiminnantarkastaja tarkastaa yhdistyksen talouden ja hallinnon riittävässä laajuudessa ja antaa toiminnantarkastuskertomuksen, johon sisältyy mahdolliset yhdistykselle aiheutuneet vahingot sekä lain tai sääntöjen rikkomiset. (Yhdistyslaki 38 a §.)

2.6 Talouden seuranta

Yhdistysten tulisi seurata talouttaan samalla tavalla kuin yritystenkin. Seurannalla kerätään tietoa tavoitteiden ja suunnitelmien arvioimiseen. Tieto analysoidaan ja pohditaan syy-seuraussuhteita. Seuranta kohdennetaan kaikkeen, joka on tavoitteiden toteutumisen kannalta tarpeellista. Seuranta tehdään usein: päivä- viikko- ja kuukausitasolla jotta huomataan nopeasti, mikäli tavoitteisiin ei päästä tai tehdyt toimenpiteet eivät tuota tulosta. Toimintasuunnitelman yhteydessä laaditut mittarit helpottavat seurantaan, analysointia ja arviointia. Tavoitteita mitataan pidemmällä aikavälillä, jotta saadaan hyvä ja vaikuttava tulos. Mittareita laatiessa tulee määritellä miten toimintaa ja tavoitteita seurataan käytännössä ja mitä tehdään, jos tavoitteet eivät toteudu suunnitelman mukaan. Seuranta ja mittarit antavat tietoa arviointia, johtopäätöksiä ja päätöksentekoa varten. Seurannan avulla saadaan tietoa, miten on mennyt, missä on onnistuttu ja mitä voidaan kehittää, ovatko tavoitteet toteutuneet, onko taloudellinen tilanne suunnitellun mukainen ja riittävätkö rahat. (Hämäläinen, Lempinen 2018, 73–74.)

Seuranta toteutetaan samalla tasolla kuin talousarviossa on sanottu ja toteumaa verrataan talousarvioon. Mahdollisten poikkeamien syyt selvitetään ja se voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Syytä voi olla esim. vääränlaiset tavoitteet tai epärealistinen toimintasuunnitelma, toimenpiteiden väärinarviointi, odottamattomat muutokset ympäristössä tai työntekijöissä, kustannusten muutokset, ajankäytön puutteellinen ohjaaminen ja valvonta sekä johtamisen ongelmat. (Hämäläinen, Lempinen 2018, 76.)

Yhdistyksen taloutta voidaan myös seurata tunnuslukujen avulla. Tunnusluvut muuttavat yhdistyksen taloudellisen talouden luvuiksi, joilla pystytään seuraamaan taloutta. Niiden avulla huomataan paremmin yhdistyksen vahvuudet ja parannuskohdat. Monet tunnusluvut toimivat parhaiten yrityksissä, mutta joitain lukuja pystytään soveltamaan myös yhdistyksen tarpeisiin.

Vakavaraisuuden mittaaminen on yhdistyksessä tärkeää. Vakavaraisuus kertoo oman ja vieraan pääoman suhteen koko pääomaan. Se kertoo yhdistyksen velkaantuneisuudesta ja rahoituksen rakenteesta.

Omavaraisuusaste on yksi vakavaraisuuden tunnusluku, se kertoo, miten yhdistys selviää sitoumuksista pitkällä aikavälillä. Omaa pääomaa kannattaa seurata, sillä sen avulla pääsee vaikeista ajoista yli. Yhdistyksille ei ole olemassa omavaraisuuden ohjearvoja, mutta yrityksen viitearvot voi antaa suuntaa: yli 50 %: erinomainen, 35–50 %: hyvä, 25–35 %: tyydyttävä, 15–25 %: välttävä, alle 15 %: heikko. (Bäckström julkaisuaika tuntematon.)

Maksuvalmius kertoo yhdistyksen kyvystä selviytyä lyhytaikaisista veloista. Hyvä maksuvalmiuden tunnusluku yhdistykselle on quick ratio. Quick ratio kertoo kuinka hyvin yhdistyksen rahoitusomaisuus riittää velkojen maksuun. Yleensä yhdistykset seuraavat maksuvalmiutta seuraamalla pankkitilin saldoa. Tämä ei kuitenkaan anna oikeata kuvaa yhdistyksen maksuvalmiudesta, sillä se ei huomioi yhdistyksen velkoja. Quick ratiota pystyy seuraamaan jatkuvasti ja se huomioi yhdistyksen velat, joten se sopii paremmin maksuvalmiuden seurantaan. Quick ration pitäisi olla yli 1, silloin varat riittävät lyhytaikaisten velkojen maksuun. (Bäckström julkaisuaika tuntematon.)

Yhdistyksen kasvaessa olisi hyvä seurata myös kasvun tunnuslukuja. Yhdistyksen kasvun mittareina voidaan käyttää taseen loppusummaa, kokonaismenoja, työntekijöiden määrää sekä vapaaehtoisten/toimintaan osallistuvien määrää. (Bäckstrom julkaisuaika tuntematon.)

3 MITTARIT YHDISTYKSESSÄ

Yleensä pelkästään varojen käytön seuraaminen ei riitä, vaan yhdistyksen pitää käyttää erilaisia mittareita apuna talouden ja tavoitteiden seurannassa. Mittarit valitaan perustuen yhdistyksen strategiaan ja tavoitteisiin ja ovat yksilöllisiä yhdistyksen tarpeisiin nähden.

3.1 Mitä mittarit ovat?

Mittarit tekevät muutoksen näkyväksi (Hyvän mitta julkaisuaika tuntematon). Yhdistyksen keskeisistä mittareista voidaan koostaa mittaristo. Mittaristo voi myös perustua johonkin mittaristomalliin. Mittariston pitää olla kattava kokonaisuus johdon päätöksenteossa. (Lönnqvist, Mettänen 2003, 31.)

Mittarit voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit perustuvat rahalliseen tietoon. Esimerkkeinä taloudellisista mittareista ovat yhdistyksen toiminnan tuotot ja käyttökate. Taloudelliset mittarit ovat yleisesti hyväksytyjä ja ne saadaan suoraan yhdistyksen tilinpäätöstiedoista. Taloudelliset mittarit ovat luotettava tapa saada tietoa yhdistyksen toiminnasta. Taloudellisista mittareista on paljon kokemusta, vakiintuneet laskutavat ja niitä pystyy helposti vertailemaan eri organisaatioissa. Taloudelliset mittarit eivät tosin aina anna oikeaa kuvaa yhdistyksen toiminnasta, jonka takia käyttöön on otettu myös ei-taloudellisia mittareita. Ei-taloudellisilla mittareilla tarkoitetaan mittareita, joita ei pysty mittaamaan rahassa. Tällaisia mittareita on esimerkiksi asiakastytyväisyysmittari. Ei-taloudellisten mittareiden vahvuudet liittyvät niiden konkreettisuuteen ja ne voivat olla helpommin ymmärrettäviä yhdistyksen työntekijöille. Ei-taloudelliset mittarit voivat myös selventää talouden viestintää. Ei-taloudellisissa mittareissakin on ongelmansa. Ei-taloudellisten mittareiden laskentaperusteet eivät ole vakiintuneet, tulokset eivät ole aina luotettavia ja niitä on vaikea verrata muiden organisaatioiden kanssa. (Lönnqvist, Mettänen 2003, 31–32)

3.2 Yleiset ongelmat mittaamisessa

Yleinen ongelma mittaamisessa on, että mittarit eivät kuvasta yhdistyksen strategiaa ja tavoitteita kunnolla. Saatetaan mitata yhdistykselle tarpeettomia asioita, jolloin hukataan aikaa ja resursseja. Mittareita saatetaan valita miettimättä mitkä ovat organisaatiolle keskeisimmät mittarit. (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, 19.)

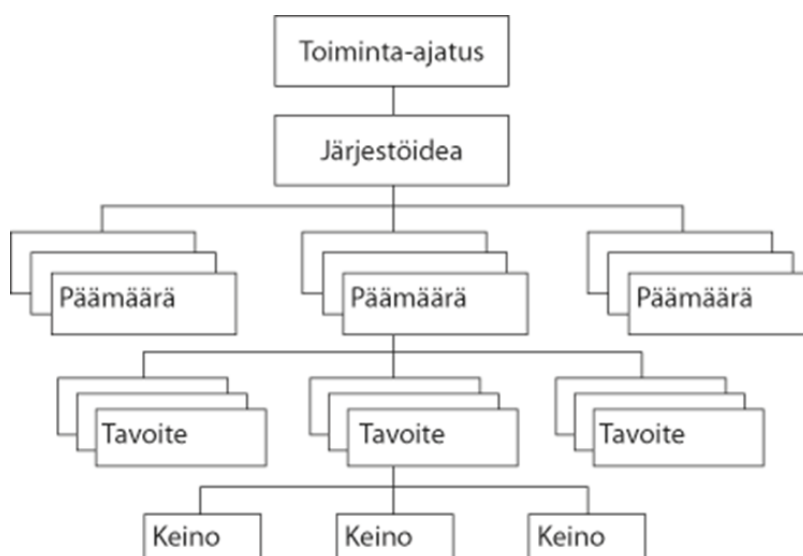
Myös epäselvä mittaaminen voi tuoda ongelmia. Mittarit pitäisi luoda niin, että tiedetään tarkalleen mitä ollaan mittaamassa, mitkä ovat tavoitteet, mihin mennessä tavoitteet pitää olla saavutettuna ja mihin kehitystä verrataan. Mikäli mittarit pysyvät aina samoina, voi siitäkin tulla ongelma pitkällä aikavälillä. Mittareita valitessa pitää varmistaa, että ne tukevat tulevaisuuden tavoitteita. (Lehto julkaisuaika tuntematon.)

Aineettomien mittareiden mittaaminen on hankalampaa kuin aineellisten mittareiden mittaaminen, eikä henkilöstöllä ole aina käytännön osaamista mitata aineettomia mittareita. Aineettomia mittareita ovat esimerkiksi tuottavuus, tehokkuus, osaaminen, kehitys, ajatustyö, työn laatu, henkilöstön viihtyvyys. (Lönnqvist, Mettänen 2003, 51–53.)

3.3 Mittareiden suunnittelu ja luominen

Mittariston luominen alkaa yhdistyksen toiminta-ajatuksen ja järjestöidean hahmottamisesta, joiden pohjalta muodostetaan yhdistykselle strategia. Toiminta-ajatus on syy yhdistyksen olemassaoloon tiivistettynä yhteen tai kahteen lauseeseen. Se ei saa olla liian yleinen, jolloin se ei kuvaa yhdistyksen ainutlaatuisuutta tehtävää. Järjestöidealla tarkoitetaan yhdistyksen menestystekijöitä ja niiden suhteita toisiinsa. Yleensä järjestysideassa kuvataan markkinalohko eli kenet yhdistys haluaa jäseneksi, tuotteet ja palvelu, joita yhdistys tarjoaa sekä toimintatapa. (Loimu 2013, luku 13.)

Strategiassa määritellään yhdistykselle päämäärät ja tavoitteet. Päämäärät ovat 2–3 vuoden tavoitteita. Ne eivät kerro mitä aiotaan tehdä vaan ovat jotain, mitä yhdistys pyrkii saamaan aikaan. Tavoitteet sen sijaan kertoo asioiden tilaa suunnittelujakson lopussa. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen pohditaan keinoja, joilla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tavoitteen pitää olla haasteellinen, mutta silti saavutettava. Sen pitää myös olla mitattava eli tavoitteen toteutuminen pitää jotenkin pystyä todentamaan. Objektiviiset mittarit ovat tavoiteltavia, mutta mikäli tavoitetta ei voi mitata objektiivisesti, subjektiivinenkin mittari toimii. Tavoitteen tulee myös olla sopiva yhdistyksen avaintulosalueen kanssa ja edistää toiminta-ajatusta. On myös tärkeää, että työntekijät hyväksyvät tavoitteen, jotta he pystyvät sitoutumaan niihin paremmin. Tavoitteiden asettamisen jälkeen mietitään keinoja mitä toimenpiteitä tehdään, jotta tavoite saavutetaan. (Loimu 2013, luku 13.)



KUVA 1. Järjestötoiminnan suunnitteluhierarkia (Loimu 2013)

Mittausjärjestelmän kehittäminen voi olla pitkäkin prosessi. Pelkästään järjestelmän lanseeraus voi viedä 12–18 kuukautta ja mittausjärjestelmän filosofian hallitseminen vielä kauemmin. Mittauksen ei tarvitse olla iso kokonaisuus. Sen voi aloittaa myös pienistä projekteista. Tämä on järkevää, mikäli organisaatiossa ei ole kokemusta mittauksesta. (Kankkunen ym. 2005, 117.)

Mittausjärjestelmän avulla pystytään toteuttamaan monia tavoitteita. Ennen järjestelmän kehittämistä pitää priorisoida tavoitteet, joita voivat olla esimerkiksi uuden vision tai strategian kommunikointi organisaatioon tai toiminnan seuraaminen ja prosessien parantaminen. Tavoitteina voi myös

olla tietyn ongelman ratkaiseminen, työntekijöiden kannustaminen jatkuvaan kehittämiseen tai tietty kriisi. (Kankkunen ym. 2005, 117–121.)

Tavoitteista luodaan selkeä ja yksinkertainen visio. Ilman selkeää visiota voidaan helposti hukata aikaa, energiaa, rahaa ja resursseja. Luomalla kysymyksiä pystytään selvittämään, onko jokin tavoite saavutettu. Kysymysten kannattaa olla avoimia ja ajatuksia herättäviä kysymyksiä, joilla saadaan luotua hyviä mittareita. Mittareita luodessa pitää myös määrittää kuinka usein ja miten mittareita seurataan. Yhdistyksen kasvaessa mittareita olisi hyvä myös päivittää vastaamaan yhdistyksen tarpeita. Mittareita luodessa pitää miettiä pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita. Pitkän aikavälin tavoitteet voi muuttaa lyhyen aikavälin tavoitteiksi, jolloin pystyy helpommin seuraamaan, toteutuuko pitkän aikavälin tavoite vai pitääkö jotain muuttaa. (Indeed Career Guide julkaisuaika tuntematon.)

Mittareita laatiessa pitää huolehtia, että ne ovat tasapainossa keskenään. Tällä varmistetaan, että mikään näkökulma ei saa liikaa painoarvoa. Erilaisia mittarityyppijakoja on esimerkiksi taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit, tulosta, toimintaa ja panoksia kuvaavat mittarit, globaalit ja paikalliset mittarit, ulkoiset ja sisäiset mittarit, mittarit eri organisaatiotasolla, mittarit eri sovellusalueilla, mittarit eri päätöstyypeille ja aikahorisonteille. Täydellinen tasapaino ei ole mahdollista eikä edes tavoiteltavaa. Hyvä strategia ohjaa oikean painopisteen valinnassa. (Kankkunen ym. 2005, 135–136.)

Mittaristoista tunnetuin on balanced scorecard, joka kehitettiin 1990-luvulla ja on edelleen käytössä monissa yrityksissä. Muita mittaristoja on esimerkiksi suorituskyky pyramid, suorituskyky mittaristo, suorituskyky matriisi ja monia muita.

3.4 Balanced scorecard

David Norton ja Robert Kaplan kehittivät balanced scorecardin eli tasapainotetun tuloskortin vuonna 1992 strategisen johtamisen työkaluksi. Se mahdollistaa yrityksen toiminnan seuraamisen, tavoitteiden asettamisen ja strategian viestinnän työntekijöille. (Kaplan & Norton 1996.) Mittaristo on kehittynyt johdon moniulotteisesta seuranta- ja hälytysjärjestelmästä laajemmin sovellettavaan strategiaan johtamisjärjestelmään (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 21).

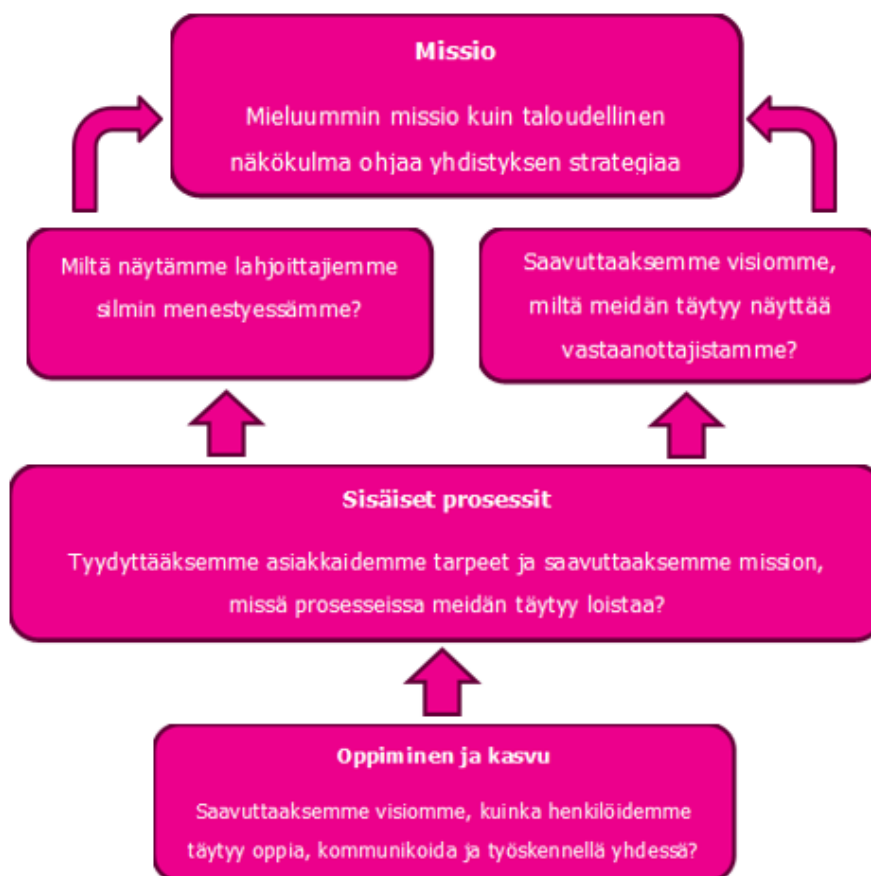
Tasapainotetussa tuloskortissa on neljä näkökulmaa ja se sisältää sekä määrällisiä että laadullisia mittareita. Nämä näkökulmat ovat talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Jokaisessa näkökulmassa yhdistyksen pitää asettaa päämäärä, mittarit ja tavoitearvot näille mittareille. Päämäärän tulee kertoa, mitä yritys tavoittelee. Mittarit kertovat onko päämäärä tavoiteltavissa ja tavoitearvot kertovat milloin päämäärä on saavutettu. Näkökulmien on oltava tasapainossa keskenään, tästä mittariston nimikin tulee. Mittaristossa tasapaino pitää olla rahallisten ja ei-rahallisten mittareiden välillä, tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä, pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet sekä ulkoisten ja sisäisten mittareiden välillä. (Malmi ym. 2006.)

Talousnäkökulma mittaa asioita, joista omistajat ovat kiinnostuneita. Tämän takia näkökulmaa voisi sanoa myös omistajanäkökulmaksi. Asiakasnäkökulma mittaa asiakkaiden tarpeita. Nämä mittarit jaetaan kahteen ryhmään: perusmittarit esim. markkinaosuus ja asiakastytyväisyys. Toinen ryhmä on asiakaslupauksen mittarit, jotka kuvaavat mittareita, joilla yritys pitää asiakkaat tyytyväisenä ja houkuttelee lisää asiakkaita. Sisäiset prosessit kuvaavat prosesseja, joissa pitää onnistua, jotta ta-

lous- asiakasnäkökulmissa voidaan menestyä. Tällaisia prosesseja ovat esim. tilaus- ja toimitusprosessit, uusien tuotteiden innovointi, ja myynnin jälkeinen palveluprosessi. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa keskitytään kehittymään ja luomaan arvoa omistajille tulevaisuudessa. Siinä siis keskitytään rakentamaan infrastruktuuri, joka takaa menestymisen myös tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2006, 25–29.)

3.5 Voittoa tavoittelemattoman järjestön balanced scorecard

Yhdistyksen balanced scorecard on hieman eri näkökulmasta. Kaplanin (2001) mukaan suurin ero yritysten ja voittoa tavoittelemattomien järjestöjen tuloskortissa on talous- ja asiakasnäkökulmat, jotka on otettu huomioon tuloskorttia laatiessa. Tämän pohjalta Kaplan on luonut muokatun tuloskortin voittoa tavoittelemattomille järjestöille. Tässä versiossa oppimisen ja kasvun näkökulma on alimpana ja luo pohjan tuloskortille. Tätä seuraa sisäiset prosessit. Seuraavana on asiakasnäkökulma, joka on jaettu kahteen osaan: lahjoittajiin ja vastaanottajiin. Ylimpänä on yhdistyksen missio.



KUVA 2. Voittoa tavoittelemattoman järjestön muokattu balanced scorecard (Mukaiillen Kaplan 2001)

Kaplanin (2001) mukaan yhdistyksen menestystä mitataan kuinka hyvin se vastaa jäsentensä tarpeisiin, joten talousnäkökulma ei vastaa yhdistyksen tarpeisiin. Koska yhdistyksen toiminta ei tavoittele voittoa, Kaplanin versiossa talousnäkökulma on korvattu yhdistyksen missiolla. Missio ohjaa yhdistyksen toimintaa ja asettaa yhdistyksen tavoitteet pitkällä aikavälillä, joten näkökulmien mittarit kannattaa kohdistaa näihin tavoitteisiin.

Myös asiakasnäkökulma on erilainen. Yhdistyksen asiakkaat ovat vaikeasti määriteltävissä, koska lahjoittajat ja tukijat rahastavat toiminnan ja vastaanottajat vastaanottavat yhdistyksen tuotteen tai palvelun. Tämä ongelma on ratkaistu jakamalla asiakasnäkökulma kahteen osaan: lahjoittajiin ja vastaanottajiin. Molemmat ovat samalla tasolla mallissa, joka painottaa molempien näkökulmien samanarvoisuutta tuloskortissa. (Kaplan 2001.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yhdistyksen talouden suunnittelua ja seuranta. Tutkimuskysymyksiä ovat miten yhdistyksessä suunnitellaan taloutta, millaisia tavoitteita asetetaan, millaisia mittareita ja tunnuslukuja yhdistyksellä on käytössä, onko käytössä jokin mittaristo, kuinka usein taloutta seurataan ja miten tuloksia hyödynnetään yhdistyksen toiminnassa.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen suorittamiseen valitsin kvalitatiivisen menetelmän. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa keskitytään tutkittavan kohteen laatuun ja pyritään ymmärtämään se syvällisemmin. Laadullinen tutkimus korostaa tutkimuksen subjektiivisuutta. Siinä keskitytään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkittavien kokemusten ja ajatusten avulla. Eri tapoja toteuttaa laadullinen tutkimus on esimerkiksi haastattelu, kysely tai havainnointi. Kysely on yleisempi määrällisessä tutkimuksessa, mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa, jos se tehdään laadullisesta näkökulmasta ja tulokset analysoidaan käyttäen laadullisia keinoja. Havainnoinnissa tutkija menee paikanpäälle havainnoimaan tutkittavia ja tekee siitä johtopäätöksiä. Haastattelussa tutkija haastattelee tutkittavia saadakseen tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa, Juuti & Aalto 2020, luku 3.)

Kvalitatiivista menetelmää hyödyntämällä saan syvällisempää tietoa tutkittavasta kohteesta ja pystyn esittämään jatkokysymyksiä. Avoimet vastaukset antavat haastateltaville mahdollisuuden kertoa monipuolisemmin talouden seurannastaan. Tarpeen vaatiessa pystyn myös selventämään kysymyksiä haastateltaville.

4.2 Tutkimuksen lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen lähestymistapa on tapaustutkimus. Tutkimuksen lähestymistapa on tapa, jolla tutkimusongelmaa yritetään ratkaista. Tapaustutkimuksella on monta määritelmää ja muotoa, mutta kaikille yhteistä on aineiston runsaus ja tutkimuksen toteutus luonnollisessa ympäristössä. (Puusa ym. 2020, 6 luku). Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun haastattelun. Haastattelu on keskustelu, jossa on etukäteen sovittu tavoite, johon haastattelija ja haastateltava pyrkivät. Haastattelu yleensä tapahtuu tutkijan eli haastattelijan aloitteesta, joten hän johtaa haastattelua. Haastattelutapoja on erilaisia eri tarpeisiin. Strukturoitu haastattelu on lähellä lomaketutkimusta. Siinä kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä ja myös vastausvaihtoehdot ovat ennalta määrätty. Strukturoidussa haastattelussa pyritään saamaan haastattelijan vaikutus haastattelutilanteessa mahdollisimman pieneksi. Strukturoidussa haastattelussa ei pystytä tämentämään kysymyksiä tai kysymään lisäkysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu on teemahaastattelu, jossa jokaiselta haastateltavalta kysytään samat kysymykset samassa tai melkein samassa järjestyksessä, mutta vastaukset ovat avoimia. Puolistrukturoidussa haastattelussa valitaan etukäteen teemat, joista keskustellaan avustavien kysymysten avulla. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että siinä pystytään kysymään tarkentavia kysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella. (Tuomi, Sarajärvi 2018.)

Valitsin puolistrukturoidun haastattelun koska siinä pystyy kysymään tarkentavia kysymyksiä, mutta silti pysytään teemassa ja varmistan, että tietyt asiat käydään läpi. Haluan, että haastateltavat pystyisivät kertomaan mahdollisimman vapaasti ja monipuolisesti yhdistyksen taloudesta.

4.3 Tutkimuksen käytännön toteutus ja analysointi

Haastateltavaksi valikoitui neljä erikokoista yhdistystä ympäri Suomea. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan yhdistyksiä, joista saa hyvin tietoa yhdistyksen nettisivuilta, joka auttoi haastatteluun valmistautumisessa. Tällä myös varmistettiin, että yhdistyksessä seurataan taloutta jonkin verran. Haastateltaviin yhdistyksiin pidettiin yhteyttä sähköpostitse ja puhelimitse. Haastateltavaksi valikoitui yksi henkilö jokaisesta yhdistyksestä, joka tiesi yhdistyksen talouden seurannasta eniten. Haastateltavien määräästä/yhdistys ei ollut rajoitusta, oli tärkeämpää saada oikeat henkilöt haastateltavaksi.

Haastattelu suoritettiin etähaastatteluna maaliskuussa, kesäkuussa, heinäkuussa ja elokuussa 2023. Etähaastattelu sopi yhdelle yhdistykselle paremmin, jonka pohjalta kaikki pidettiin haastattelut etänä. Tällä tavalla kaikki haastattelut olivat vertailukelpoisia keskenään analysoitaessa. Kameran olivat auki haastattelun aikana haastateltavan luvalla, jolloin pystyttiin luomaan luonnollisempi ympäristö. Etähaastattelu sopi hyvin tutkimukseen ja haastattelut sujuivat hyvin. En usko, että lähihaastattelu olisi tuonut lisäarvoa tutkimukselle sillä kaikki asiat saatiin käsiteltyä myös etänä. Etähaastattelu sovittiin sen helppouden vuoksi ja haastattelut pystyttiin tallentamaan. Haastattelut tallennettiin haastateltavan luvalla, jotta voin palata vastauksiin analysoidessani aineistoa. Tämä oli hyvä päätös, sillä sain keskittyä haastattelutilanteeseen, eikä minun tarvinnut keskittyä kirjoittamaan vastauksia ylös, jolloin haastattelu keskeytyy useaan otteeseen ja jotain oleellista saattaisi jäädä kirjaamatta. Tallennuksen mahdollisuus oli myös yksi syy miksi valitsin etähaastattelun.

Haastattelussa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin ennalta laaditut kysymykset ja tarpeen mukaan kysyttiin lisäkysymyksiä ja tarkennuksia. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Mikäli haastattelun lopussa oli aikaa jäljellä, haastateltavat saivat vapaasti kertoa yhdistyksensä talouden suunnittelusta ja seurannasta tietoa, jota ei ollut tullut esille haastattelun aikana. Tällä varmistettiin, että kaikki tutkimukselle tarpeelliset tiedot käytiin läpi.

Haastattelun jälkeen aineisto analysoitiin yksityiskohtaisesti. Aineisto teemoiteltiin eli vastauksia vertailtiin toisiinsa ja pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia kunnes saatiin kokonaiskuva. Tutkimukselle tarpeettomat tiedot karsittiin pois, jotta jäljelle jäi vain tarpeellinen tieto. Tällä tavalla saatiin kokonais kuvan tutkittavien yhdistysten talouden seurannasta mahdollisimman yksinkertaisessa ja helposti luettavassa muodossa.

4.4 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys pitää myös huomioida. Yleisesti voidaan sanoa, että mitä avoimempi tutkimusmenetelmä on, sitä vaikeampi on punnita mahdollisia eettisiä ongelmia (Tuomi, Sarajärvi 2018). Puolistrukturoitu haastattelu on melko avoin tutkimusmenetelmä, joten eettiset kysymykset ovat tärkeässä asemassa. On tärkeää valita yhdistykset huolellisesti ja jokaisesta yhdistyksestä oikeat henkilöt haastatteluun. Yhdistysten tai haastateltavien nimiä ei julkaista tässä raportissa eikä haastateltavien vastauksia voi yhdistää yksittäiseen yhdistykseen tai henkilöön. Vastaukset ovat

täysin anonyymeja ja painotin tätä haastateltaville, jotta saisin yksityiskohtaisempaa tietoa. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja haastateltavat voivat keskeyttää sen milloin tahansa. Haastateltavilla oli myös oikeus olla vastaamatta kysymykseen, jos he sitä halusivat. Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua teemaan ennen haastattelua, jotta he osaavat päättää tarkemmin haluavatko he osallistua tutkimukseen. Tällä myös varmistin, että yhdistykset tietävät mitä tietoa haen, enkä ota yhdistyksiä, joissa taloutta ei seurata tässä tutkimuksessa tarkoitetulla tavalla. Mikäli haastattelun aikana tulee selville henkilökohtaista tietoa, niitä ei julkaista tässä raportissa. Tallensin myös haastattelut, johon kysyin haastateltavilta luvan. Haastattelussa saatuja tietoja hyödynnetään vain tässä opinnäytetyössä ja poistin tallennukset, kun en tarvinnut niitä enää.

Luotettavuus on myös tärkeä osa tutkimusta. Ennen tutkimusta perehdyin huolella teoriaan, jotta saisin hyvän käsityksen tutkittavasta kohteesta. Keräsin tietoa monista ja luotettavista lähteistä. Luotettavuutta lisää myös oikeat, perustellut menetelmät ja avoin raportointi. Myös totuudenmukainen kuvaus tutkimuksesta lisää luotettavuutta. (Puusa, Juuti 2020, 5 luku.)

Pyrin hyvään luotettavuuteen koko tutkimuksen ajan. Tutkimusta tehdessäni olin mahdollisimman objektiivinen ja en antanut omien näkemysteni muuttaa tuloksia ja mahdollisesti vääristää niitä. Tuloksia analysoitaessa kiinnitin huomiota aineiston oikeellisuuteen ja luotettavuuteen. Kaikki haastattelut pidettiin samalla tavalla, jotta ne olisivat paremmin vertailukelpoisia. Haastattelujen runko oli sama tai melkein sama, tosin jatkokysymykset vaihtelivat yhdistyksittäin.

5 TULOKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen tulokset esitetään yhdistyskohtaisesti, järjestys perustuu haastattelujärjestykseen. Haastattelujen analysointi on sisällytetty yhteenveto ja johtopäätökset osuuteen, joka on haastattelujen jälkeen viimeisenä.

5.1 Yhdistys 1

Haastateltavalla on 20 vuoden kokemus taloushallinnon alalta ja tradenomnin tutkinto. Yhdistys käyttää taloushallinnon ohjelmaa ulkoisiin laskuihin, jotka yhdistys tiliöi oikeille tileille ja toista ohjelmaa sisäisten jäsenten laskuihin. Kerran kuukaudessa kirjanpitäjä ottaa kirjanpitoajot ja tekee varsinaisen kirjanpidon. Kaikki ostolaskut menevät useamman henkilön tarkastuksen läpi ennen kuin ne menevät maksuun. Yhdistyksellä on laajempi taloussuunnitelma, joka menee strategiakausittain, yksi strategiakausi on kolme vuotta. Suunnitelmassa pohditaan, miten strategiset tavoitteet asettuvat vuosittain. Syksyisin luodaan toimintasuunnitelma ja talousarvio, joiden pohjalta luodaan mittarit kuten jäsenmäärä ja tulostavoitteet. Kirjanpitäjältä saadaan kuukausittain tuloslaskelman ja taseen, jota verrataan budjettiin ja tulosarvioon. Taseen kautta seurataan yhdistyksen varallisuutta, mutta yhdistyksellä ei ole käytössä erillisiä tunnuslukuja tai mittaristoa. Kolmen kuukauden välein yhdistyksen työntekijät arvioivat miten oma ala on mennyt ja suunnittelevat loppuvuoden. Tällä tavalla talouden suunnittelu ja seuranta ei ole vain yhden vastuulla, vaan jokainen pääsee siihen mukaan. Talouden seuranta hyödynnetään talouden suunnittelussa ja kehittämisessä, jotta mahdolliset unelmat toteutuvat. Yhdistys kokee talouden seuraamisen tarpeelliseksi, jotta yhdistyksen toimijoiden palkat ja muut menot pystytään kattamaan ja mahdollisiin muutoksiin pystytään ennakoimaan ajoissa.

5.2 Yhdistys 2

Haastateltavalla on 10 vuotta kokemusta taloushallinnosta ja tradenomnin tutkinto. Yhdistyksen pääkirjanpito ja palkanlaskenta on ulkoistettu. Osto- ja myyntireskontran hoito hoidetaan itse, samoin talouden seuranta, budjetointi ja muu taloushallinto. Yhdistyksen talouden suunnittelu perustuu vuosibudjettiin, jota tarpeen vaatiessa päivitetään vuoden aikana. Tavoitteita ei varsinaisesti ole paitsi talouden pitää pysyä positiivisena, muuten keskitytään toiminnan yleishyödyllisyyteen. Taloutta seurataan kuukausitasolla vertailemalla tuloslaskelman lukuja budjettiin. Mahdolliset poikkeamat selvitetään ja päätetään mahdollisista toimenpiteistä. Mittareista/tunnusluvuista tärkein on käyttöaste. Muista tunnusluvuista omavaraisuusastetta seurataan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä. Yhdistyksellä on tarkoituksena kehittää tunnuslukuja tulevaisuudessa. Vakavaraisuuden tunnusluvut ovat mietinnässä, maksuvalmiuden tunnuslukuja ei seurata tarkkaan yhdistyksen vahvan kassan takia. Myös mittariston kehittäminen on yhdistyksellä suunnitelmissa, mutta ei ole tällä hetkellä käytössä. Yhdistyksen mukaan talouden seurannan avulla pystytään selvittämään ja puuttumaan isoihin budjetin poikkeamiin ajoissa. Yhdistys kokee talouden suunnittelun ja seurannan tarpeelliseksi, vaikka yhdistyksen kuukausittaisissa tuloissa ja menoissa ei ole paljon vaihtelua.

5.3 Yhdistys 3

Haastateltava on suorittanut laskentatoimen tutkinnon (keskiaste) sekä tuotantotalouden tutkinnon (yliopisto). Yhdistyksen talouden hoidossa palkanlaskenta on ulkoistettu, mutta muuten hoidetaan

kaikki itse. Hallitus vastaa kirjanpidosta ja yhdistyksen varojen hoidosta ja hallitus kokoontuu n. kerran kuukaudessa. Yhdistyksellä on sektoreita, joissa jokainen vastaa omista kuluistaan. Syyskokouksessa esitetään talousarvio seuraavalle vuodelle. Kevätkokouksessa esitetään ja hyväksytään tilinpäätös ja toiminnantarkastajat esittelevät tarkastusraporttinsa.

Yhdistyksellä on rullaava viisivuotinen suunnitelma, jolla varmistetaan, että jokaisena vuonna tehdään jotain tavoitteiden eteen, mutta ei likaa, jotta kustannukset eivät ylitä. Suunnitelma myös takaa jatkuvuuden henkilöstön vaihtuessa. Jokainen sektorivastaava laatii oman sektorinsa budjetin, johon sisällytetään investointi- ja perusparannussuunnitelmat, mikäli se on tarpeen. Yhdistyksen budjetti koostuu kolmesta osa-alueesta: varainhankinta, varsinainen toiminta ja sijoitustoiminta. Taloudenseuranta tapahtuu suurimmaksi osaksi kirjanpito-ohjelmalla, myös Excel-ohjelma on käytössä seurannassa. Yhdistys on 100 % omavarainen ja tase on selkeä, joten tunnuslukujen seuranta ei koeta tarpeelliseksi. Yhdistys seuraa varsinaisen toiminnan tuotto- ja kulumäärän erotusta. Myös avoimet saamiset ovat tarkastelun kohteena. Yhdistys seuraa jäsenmäärää ja sitä kautta jäsentuottoja. Myös varsinaisen toimintaan liittyvien myytävien tuotteiden täyttöaste on seurannan alla. Yhdistyksellä ei ole käytössä muita mittareita tai mittaristoa. Yhdistys seuraa taloutta pysyäkseen ajan tasalla yhdistyksen tuloista ja menoista. Ilman seuranta ei toiminnasta tulisi yhtään mitään.

5.4 Yhdistys 4

Haastateltava hoitaa koko taloudenhoidon itse, mitään ei ole ulkoistettu. Koulutusta ei ole mutta hänellä on n. 20–25 vuotta kokemusta alalta. Vuosikokouksessa esitetään talousarvio seuraavalle vuodelle, joka laaditaan ottamalla edellisen tilikauden talousarvio, jota verrataan tilikauden toteumaan ja muokataan tarvittaessa. Yhdistyksessä toistuu samat asiat vuodesta toiseen, joten talousarviota ei tarvitse seurata tarkemmin. Isompiin tapahtumiin tehdään budjetti ja ne suunnitellaan tarkemmin. Sitä varten edellisenä tilikautena tehdään positiivinen tulos, jotta tapahtumat pystytään järjestämään. Yhdistyksessä ei ole käytössä tunnuslukuja, tärkeintä on, että rahaa on tarpeeksi tilillä. Yhdistys on myös täysin omavarainen, joten tunnuslukujen seurannalle ei ole tarvetta. Taloutta seurataan koska laki vaatii ja myös kaupungin avustuksiin tarvitaan tietoja yhdistyksestä kuten jäsenmäärä ja toimintapisteet. Myös omavarainhankintaa seurataan tätä varten. Enimmäkseen taloutta seurataan isompien tapahtumien suunnitteluun, mutta se ei ole jokapäiväisessä taloudenhoidossa läsnä. Haastateltava on ollut yrittäjä ja yritysten kanssa tekemisissä ja on huomannut, että yhdistyksen ja yrityksen taloudet ovat erilaisia. Yhdistyksissä ei mitata taloutta samalla tavalla kuin yrityksissä ja on käytännönläheisempää kuin yrityksissä. Tärkeintä yhdistyksen talouden seurannassa on rahan riittävyys tilillä.

5.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kokemusta taloushallinnosta löytyy jokaiselta yhdistykseltä, koulutus kaikilta paitsi neljänneltä yhdistykseltä. Yhdistyksillä 1–3 taloudenhoito oli osittain ulkoistettu, vain yhdistys 4 hoitaa talouden kokonaan itse. Yhdistyksissä 1 ja 2 kirjanpito on ulkoistettu, yhdistyksissä 2 ja 3 palkanlaskenta on ulkoistettu. Yhdistyksissä 1–3 taloutta suunnitellaan tarkemmin, yhdistys 4 ei koe siihen suurempaa tarvetta. Yhdistyksissä 1 ja 2 taloutta seurataan vertailemalla tuloslaskelman lukuja budjettiin. En-

simmäisellä haastateltavalla yhdistyksellä on strategiakausi, joka kestää kolme vuotta, muilla yhdistyksillä asiaa ei tullut esille haastattelun aikana. Tämä strategia on sidottuna yhdistyksen visioon ja arvoihin. Mahdolliset asetetut tavoitteet ovat sidoksissa yhdistyksen strategiaan. Mittareita ei löytynyt paljon, jäsenmäärä oli yleisin mittari, ensimmäisellä yhdistyksellä oli tulostavoite, toisella haastateltavalla yhdistyksellä on käyttöaste seurannan kohteena ja kolmannella täyttöaste. Laadullisia mittareita ei joko seurattu yhdistyksessä tai tullut esille haastattelussa. Vain yhdistyksellä 2 on tunnuslukuja seurattavana ja laajempi talouden seuranta suunnitelmissa. Yhdistykset 3 ja 4 ovat omavaraisia, joten tunnuslukujen seurannalle ei ole tarvetta. Talouden seuranta hyödynnetään toiminnan suunnittelussa ja sillä varmistetaan, että varat riittävät kattamaan menot. Yhdistykset myös kokevat talouden seurannan tarpeelliseksi, jotta toiminta voi jatkua tulevaisuudessakin.

Tästä voidaan päätellä, että talouden suunnittelu ja seuranta on tärkeää yhdistyksen toiminnan kannalta, vaikka monet yrityksille keskeisessä roolissa olevat talouden seurannan tavat eivät ole yhtä yleisessä käytössä yhdistyksissä. Tosin yhdistyksen aatteellisuus tulee vahvasti esille myös talouden seurannassa; jokaiselle yhdistykselle on tärkeää edistää yhdistyksen aatteellisuutta, jolloin talouden seuranta ei ole keskiössä tai seuranta on vahvasti liittynyt yhdistyksen tarkoitukseen. Monet menetelmät seurata taloutta on suunniteltu voiton maksimointiin, joten yhdistyksillä ei ole tarpeellista seurata taloutta, mikäli se ei ole toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämätöntä. Tämä vastaa hyvin aiemmin mainittua yhdistyksen aatteellisuutta. Vaikka yhdistyksissä talous on osa toimintaa, se on silti yleishyödyllistä ja voittoa tavoittelematonta ja tutkimuksen yhdistykset ymmärsivät tämän hyvin ja osasivat ottaa tämän huomioon taloutta suunniteltaessa ja seurattaessa. Yhdistyksessä on silti ymmärretty toiminnan suunnittelun ja strategian merkitys toiminnan kannalta, jotka olivat laadittu strategian pohjalta, kuten aiemmin esitettiin. Suunnitelmia laadittiin, koska laki niin määrää, eikä sitä välttämättä seurattu tarkkaan, ellei sille ollut tarvetta.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että tutkimuksen kohteena olevien yhdistyksen talouden seuranta on hyvällä ja yhdistyksen toiminnan kannalta riittävällä tasolla. Se ei ole samalla tasolla kuin yrityksessä, sillä mittareita ja tunnuslukuja käytetään vähemmän, mutta varojen käyttöä seurataan ja muutoksiin reagoidaan hyvin. Vaikka yhdistyksen toiminta ei ole voittoa tavoittelevaa, yhdistyksissä kuitenkin tiedetään vakaan talouden merkitys yhdistyksen toiminnan kannalta. Yhdistykset suunnittelevat toimintansa niille tarpeellisessa mittakaavassa. Talouden- ja rahastonhoitajilla on kokemusta taloushallinnosta ja mahdollisesti myös koulutus alalta, jolloin he tuntevat taloudenhoidon perusteellisesti ja osaavat hyödyntää kokemustaan yhdistyksen toiminnassa. Ensimmäisessä haastattelussa tuli ilmi, että mikäli yhdistys olisi hieman isompi, siellä myös seurattaisiin enemmän taloutta. Tässä tutkimuksessa oli hieman erikokoisia yhdistyksiä ja isommissa yhdistyksissä seuranta oli kehittyneempää, joten väite voi pitää paikkansa.

6 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2021 aiheen etsinnällä. Aihe tuli alun perin ohjaajilta, josta kiinnostuin ja päätin tehdä opinnäytetyöni sen pohjalta. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työn olisi pitänyt valmistua syksyllä 2022, mutta harjoittelun kautta saatu työ venytti aikataulua. Muuten työskentely sujui hyvin, tietoa löytyi helposti. Välillä tuntui, että tiedon löytämisen helppous johti vähäisten lähteiden käyttöön, mutta pyrin käyttämään monipuolisia lähteitä. Haasteellisin vaihe oli yhdistysten löytäminen tutkimusta varten. Yhdistysten kiinni saaminen oli hankalampaa kuin aluksi luulin, enkä aina tiennyt, mikä on järkevin tapa viedä tutkimusta eteenpäin, mikäli en saanut vastausta yhteydenottoihini. Vastoin käymisestä huolimatta olen melko tyytyväinen, kun työ on vihdoinkin valmis, joka on ehkä suurin onnistuminen koko prosessin ajalta.

Tässä työssä keskityttiin yhdistysten talouden suunnitteluun ja seurantaan. Alun perin oli tarkoitus ottaa mukaan melko samankokoisia ja samanlaisia yhdistyksiä, mutta monessa yhdistyksessä ei lähdetty tutkimukseen mukaan, joten otin kaikki halukkaat. Tämän takia kokoluokassa on eroa, mutta tämä myös mahdollisti erikokoisten ja erilaisten yhdistyksen vertailun keskenään. Erilaisissa yhdistyksissä suunnitellaan ja seurataan taloutta eri tavoilla, joten täysin vertailukelpoisia ne eivät ole, vaikka pyrin pitämään ne vertailukelpoisina. Tuloksia voidaan silti pitää luotettavina, sillä varmistin, että jokaisesta yhdistyksestä saan oikeat henkilöt haastateltaviksi ja että heillä on mahdollisuus kertoa vapaasti omasta taloudestaan. Varmistin myös, että ymmärsin vastaukset oikein. Tämä työ kuitenkin avasi yhdistysten taloutta ja sen suunnittelua ja seurantaa paremmin ja kuinka tärkeää se on organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Yhdistyksen koko ja tarkoitus määrittää miten ja missä määrin taloutta seurataan. Pienissä yhdistyksissä seurataan vähemmän ja isoissa enemmän. Yhdistykset myös seuraavat taloutta omien tarpeidensa mukaan. Yhdistyksen tarkoitus ja arvot ovat toiminnan keskiössä, joka on suurin eroavaisuus yhdistyksen ja voittoa tavoittelevan yrityksen välillä. Niin sen pitääkin olla, sillä yhdistyksen ei ole tarkoitus tehdä voittoa vaan edistää aatteellista tarkoitustaan. Yhdistykset ja kolmas sektori ovat tärkeä osa yhteiskuntaa, joten niiden toimintaan pitää myös perehtyä kunnolla.

Menetelmätapana oli haastattelu, joka oli hyvä valinta, tosin vaihtoehtona ollut kysely olisi myös toiminut hyvin. Haastattelun ideana oli pitää tiedonhankinta avoimena ja tällä tavalla päästä syvemmälle yhdistysten toimintaan. Tätä hain opinnäytetyöstäni, eikä kysely olisi välttämättä vastannut tähän näkökulmaan. Tosin kysely olisi toiminut paremmin, mikäli tutkimus olisi tehty määrällisenä, joka sekin on mahdollista tästä aiheesta. Haastattelujen analysointi vie aina enemmän aikaa, mutta luo myös syvyyttä tutkimukseen. Valitsemistani yhdistyksistä ei saanut niin paljon tietoa kuin olisin halunnut, vaikka pyrin antamaan jatkokysymyksiä ja mainitsin haastateltaville, että he voivat kertoa kaiken, minkä kokee tarpeelliseksi, pyrin myös itse antamaan tähän mahdollisuuden. Tämän takia tulokset jäivät hieman pinnallisemmaksi kuin olisin halunnut. Etähaastattelun huono puoli on se, että siinä ei pystytä luomaan yhtä luonnollista ympäristöä kuin lähihaastattelussa, mutta pyrin luomaan mahdollisimman luonnollisen ja turvallisen ympäristön haastateltaville. Etähaastattelussa myös nettiyhteys voi katketa kesken haastattelun ja kahdessa haastattelussa sen kanssa oli hieman ongelmia, mutta saimme korjattua tilanteen ja kaikki asiat käsiteltyä siitä huolimatta.

Opin paljon yhdistyksistä, niiden toiminnasta ja lainsäädännöstä ja perehdyin muutaman yhdistyksen toimintaan tarkemmin, joka oli työn mielenkiintoisin vaihe. Työelämässä saatan olla yhteistyössä yhdistysten kanssa tai työskennellä yhdistyksissä, joten niiden toiminnan luonteen tunteminen on tärkeää, jotta osaa ottaa oikean näkökulman huomioon. Opin myös talouden seurannan tärkeyden ja erilaisia tapoja seurata taloutta, jota voin myös hyödyntää työelämässä sillä talouden seuranta pitää ottaa huomioon, vaikka työ ei välttämättä sisällä talouden seurantaa. Tämä työ myös opetti, että on tärkeää osata soveltaa ja muokata omaa osaamista ja tietoa muuttuvassa ympäristössä.

Opin myös aikataluttamisen ja tavoitteiden tärkeyden. Opin, että opinnäytetyö etenee vain sitä tekemällä, ja sen viivästyttäminen luo itselleni vain turhaa stressiä. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni opin paljon myös omasta luonnollisesta työskentelytavastani ja miten suhtaudun omiin ja muiden antamiin aikatauluihin ja tavoitteisiin, kun saan itse päättää työskentelystäni. Pystyn tätäkin tietoa hyödyntämään työelämässä. Itsenäinen työskentely luo paljon vastuuta omasta toiminnasta ja itselleen pitää luoda tapoja työskentelyn helpottamiseksi. Tämäkin on tärkeää työelämässä, sillä työskentelen suurimman osan ajasta itsenäisesti, joten vastuun ottaminen, itseohjautuvuus ja itsensä motivointi on tärkeää.

Jatkotutkimusaiheina voisi olla eri alojen yhdistysten talouden seuranta. Myös suurimpien yhdistysten talouden seurannasta voi saada monia tutkimuksia. Kvantitatiivisia kyselyitä samasta aihealueesta voidaan tehdä isommalle otannalle, jolloin pystytään tutkimaan tässä tutkimuksessa käsiteltyjen aihealueiden yleisyyttä muissa yhdistyksissä. Aiheesta pystytään tekemään monia tutkimuksia, koska talous on tärkeässä roolissa myös yhdistyksissä ja sanotaankin, että Suomi on yhdistysten luvattu maa, joten tutkimuksia pystytään tekemään suurellakin otannalla.

LÄHTEET

- Bäckström, Arto 2017. Yhdistyksen talouden tunnusluvut. FinFami. Verkkojulkaisu. <https://finfami-laatu.fi/laatukasikirja/tunnusluvut/>. Viitattu 6.3.2023.
- Hämäläinen Jukka, Lempinen Maria 2018. Toiminnan suunnittelu ja hallinto yhdistyksessä. Helsinki: Kauppakamari.
- Hyvän mitta julkaisuaika tuntematon. Mittareiden valinta. Verkkojulkaisu. <https://www.hyvanmitta.fi/mita-mitataan/>. Viitattu 22.5.2023.
- Kankkunen, Kari, Matikainen, Esa, Lehtinen Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, Robert & Norton, David 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard business school press.
- Kaplan, Robert 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. Nonprofit management & leadership. 2001 nro 11 (3), 353–370. Viitattu 24.7.2023.
- Kirjanpitolaki 1336/1997. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>. Viitattu 24.4.2022.
- Lehto, Kirsi. Suorituskyvyn mittaamisen 13 sudenkuoppaa. Kara kuumana. <http://www.karakuumana.fi/2015/03/suorituskyvyn-mittaamisen-kolmetoista.html>. Viitattu 3.5.2022.
- Loimu, Kari 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 5.6.2023.
- Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Malmi, Teemu, Peltola, Jukka, Toivanen, Jouko 2006. Balanced scorecard. Economica. Helsinki: Talentum.
- Perälä, Johanna, Juutinen Sirpa, Lilja, Mikko, Lindgren, Göran, Reinikainen, Mikko & Steiner, Maj-Lis 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Juva: WSOYpro.
- Puusa, Anu, Juuti, Pauli & Aalto, Iris 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 6.2.2023.
- Suomen perustuslaki 1999/731. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>. Viitattu 17.2.2022.
- The Indeed Career Guide. Key Performance Indicators (KPIs): Definition and Examples. Verkkojulkaisu. Päivitetty 31.1.2023. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/key-performance-indicators>. Viitattu 3.4.2023.
- Tilintarkastuslaki 1141/2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151141>. Viitattu 18.2.2022.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 7.2.2023.

Yhdistyslaki 1989/503. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>. Viitattu 17.2.2022

Yhdistysopas. Tilinpäätös ja toiminnantarkastus. Verkkajulkaisu. <https://yhdistysopas.ayy.fi/tilinpaa-tos-ja-toiminnantarkastus/>. Viitattu 3.5.2023.

Yhdistystoimijat julkaisuaika tuntematon. Toimintasuunnitelma. Verkkajulkaisu. <https://www.yhdistystoimijat.fi/toiminnot/asiakirjat/toimintasuunnitelma/>. Viitattu 12.2.2023.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Taustatietoja:

- Miten toteutate taloudenhoidon? Hoidetaanko se itse vai onko se ulkoistettu?
- Kuinka paljon sinulla on kokemusta taloushallinnosta?
- Onko sinulla koulutusta taloushallinnosta?

Talouden suunnittelu:

- Miten yhdistyksessä suunnitellaan taloutta?
- Kuinka pitkälle ajalle suunnitelmat laaditaan?
- Millaisia tavoitteita asetatte?

Talouden seuranta:

- Miten ja kuinka usein yhdistyksessä seurataan taloutta?
- Onko tunnuslukuja käytössä? Jos on, millaisia?
- Onko mittareita käytössä? Jos on, millaisia?
- Onko käytössä mittaristoa?
- Miten hyödynnätte seurannan tuloksia yhdistyksen toiminnassa?
- Kuinka tarpeelliseksi koette talouden seurannan yhdistyksen toiminnan kannalta?