



Yhdistyksen budjetointi käytännössä

Rotukissayhdistyksen talouden hallinta

Liiketalouden opinnäytetyö

Tradenomi

kevät 2025

Riikka Tuomi

Koulutus	Liiketalous	
Tekijä	Riikka Tuomi	Vuosi 2025
Työn nimi	Yhdistyksen budjetointi käytännössä – Rotukissayhdistyksen talouden hallinta	
Ohjaaja	Sanna Kuisma	

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Uudenmaan Rotukissayhdistys ry:n budjetointiprosessia sekä tunnistaa siihen liittyviä haasteita ja kehittämismahdollisuuksia. Yhdistystoiminnan taloudenhallinnan todettiin poikkeavan monin tavoin yritystoiminnasta, ja budjetointia tarkasteltiin keskeisenä työkaluna toiminnan suunnittelussa ja vakauden varmistamisessa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin toimeksiantajan talousaineistoa, teemahaastatteluja ja vapaamuotoisia keskusteluja. Haastatteluissa selvitettiin yhdistyksen nykyisiä budjetointikäytäntöjä, haasteita ja kehittämistarpeita. Lisäksi analysoitiin yhdistyksen tulo- ja menorakennetta sekä rahoituksen hallintaa.

Tuloksista ilmeni, että suurimmat haasteet liittyivät epävarmuustekijöihin, kuten vaihteleviin tuloihin ja rahoituksen ennakoitavuuteen. Rahastonhoitajalle keskittyvä vastuu sekä manuaaliset työvaiheet lisäsivät budjetoinnin kuormittavuutta. Myös budjetointityökalujen ja -menetelmien käytössä havaittiin kehittämistarpeita. Työssä esitettiin suosituksia budjetoinnin kehittämiseksi, kuten ennakoivan taloussuunnittelun vahvistaminen, selkeämmät työkalut, rullaavan budjetoinnin käyttöönotto ja vastuun jakaminen hallituksen jäsenten kesken.

Johtopäätöksenä todettiin, että huolellinen ja säännöllinen budjetointi paransi yhdistyksen talouden ennustettavuutta ja tuki sen pitkäjänteistä toimintaa. Kun budjetointi toteutettiin rullaavasti ja vastuu jaettiin tasaisemmin, muodostui kokonaiskuvasta selkeämpi ja yhdistyksen taloudellinen tilanne oli helpommin hahmotettavissa ja kehitettävissä. Työn tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan budjetointikäytäntöjen kehittämisessä sekä laajemmin yhdistysten taloudenhallinnan tukena.

DP Business economics
Author Riikka Tuomi Year 2025
Subject Practical budgeting in associations – Financial management of a pedigree cat association
Supervisors Sanna Kuisma

The objective of this thesis was to develop the budgeting process of the commissioning association, Uudenmaan Rotukissayhdistys ry, and to identify related challenges and opportunities for improvement. Financial management in associations differs in many ways from business operations, and budgeting was examined as a key tool for planning activities and ensuring financial stability.

The study was conducted as a qualitative case study using the commissioning party's financial materials, thematic interviews, and informal discussions. The interviews explored the association's current budgeting practices, challenges, and development needs. In addition, the structure of income and expenses as well as financial control were analysed.

The results showed that the greatest challenges in budgeting were related to uncertainties, such as fluctuating income and the unpredictability of funding. The concentration of responsibilities on the treasurer and the reliance on manual processes increased the workload. Development needs were also identified in budgeting tools and methods. The thesis presents recommendations for improving budgeting, such as strengthening proactive financial planning, clarifying tools, introducing rolling budgeting, and distributing responsibilities more evenly within the board.

In conclusion, it was found that careful and regular budgeting improved the predictability of the association's finances and supported its long-term operations. When budgeting was made rolling and responsibilities were shared more broadly, the overall picture became clearer, and the association's financial situation was easier to understand and develop. The results of this thesis can be utilized to improve the budgeting practices of the commissioning party and, more broadly, to support financial management in associations.

Keywords associations, budgeting, development, responsibilities
Pages 30 pages and appendices 5 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	2
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	3
1.3	Työn rajaus	4
1.4	Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	5
2	Yhdistystoiminta	6
2.1	Yhdistykset Suomessa	6
2.2	Yhdistyksen talouden erityispiirteet	8
2.3	Taloushallinnon velvoitteet ja budjetoinnin rooli yhdistyksissä.....	9
3	Budjetointi	10
3.1	Budjetointiprosessi ja sen haasteet	10
3.2	Budjetoinnin työkalut ja menetelmät.....	12
3.3	Budjetin laadinta yhdistystoiminnassa	13
4	Budjetin kehittäminen toimeksiantajalle.....	14
4.1	Nykytilan analyysi	14
4.2	Yhdistyksen tulot ja niiden lähteet	16
4.3	Yhdistyksen keskeiset menoerät.....	17
4.4	Rahoituksen ja varojen hallinta	18
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	19
5.1	Keskeiset havainnot.....	20
5.2	Budjetin optimointimahdollisuudet ja mahdolliset kehitysehdotukset	20
6	Toimeksiantajan näkemykset/palaute.....	22
7	Yhteenveto.....	23
	Lähteet.....	24

Liitteet

Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma

Liite 2. Kulukorvaustosite

Liite 3. Budjettipohja

1 Johdanto

Yhdistykset ovat tärkeä osa kansalaisyhteiskuntaa, ja niiden toiminnan jatkuvuus ja kehittäminen edellyttävät huolellista taloudenhallintaa. Yhdistysten toiminta on yleishyödyllistä toimintaa (Rosengren ym., 2018, s.8). Budjetointi on yksi keskeisimmistä talouden suunnittelun ja seurannan työkaluista, jonka avulla yhdistys voi varmistaa, että sen varat riittävät toiminnan tarpeisiin ja että taloudelliset riskit pysyvät hallinnassa. Toisin kuin yritysmaailmassa, yhdistysten taloudenhallinta perustuu usein vapaaehtoistyöhön, ja resurssit voivat olla rajalliset, mikä lisää budjetoinnin merkitystä. Yhdistykset ovat velvollisia kirjanpitoon, se on määrätty kirjanpitolaissa (1336/1997).

Monilla yhdistyksillä budjetointiprosessi voi olla haastava johtuen tulojen ja menojen epävarmuudesta. Lisäksi monissa yhdistyksissä talouden seuranta ja hallinta on yhden henkilön, yleensä rahastonhoitajan, vastuulla, mikä voi tehdä tehtävästä kuormittavan ja alttiin virheille. Viime kädessä hallitus vastaa yhdistyksen talousasioista (Rosengren ym. 2018, s.46). Ilman selkeää budjetointiprosessia yhdistyksen taloudellinen tilanne voi muuttua arvaamattomaksi, mikä saattaa vaarantaa toiminnan jatkuvuuden.

Opinnäytetyö tarkastelee Uudenmaan rotukissayhdistys ry:n budjetointia ja sen keskeisiä haasteita. Lisäksi yhdistyksen tulot ja menot ovat vaikeasti ennakoitavissa, mikä hankaloittaa talouden suunnittelua ja resurssien tehokasta kohdentamista. Tämä tutkimus myös analysoi yhdistyksen budjetin rakennetta, tunnistaa taloushallinnon keskeisimmät haasteet ja etsii ratkaisuja budjetoinnin sujuvoittamiseksi ja ennakoitavuuden parantamiseksi.

Tutkimus perustuu yhdistyksen talousasiakirjoihin, hallituksen kokousaineistoihin sekä rahastonhoitajan ja hallituksen jäsenten kokemuksiin ja havaintoihin. Keskeisiä tarkastelun kohteita ovat yhdistyksen tulojen ja menojen rakenne, budjetointiprosessin haasteet sekä mahdollisuudet kehittää taloushallintoa kestävämmäksi, selkeämmäksi ja kevyemmäksi. Budjetointi on prosessi, jossa laaditaan suunnitelma rahankäyttöä varten (MyMoneyCoach, n.d.). Työn tavoitteena on tuottaa käytännönläheisiä suosituksia yhdistyksen taloushallinnon selkeyttämiseksi ja vastuiden jakamisen helpottamiseksi.

Tutkimus rajataan tarkastelemaan yhden vuoden budjettia, ja erityisesti analysoidaan jäsenmaksujen, tapahtumien tulojen ja kulujen, pakollisten menojen sekä yllättävien kulujen vaikutusta budjetin hallintaan. Opinnäytetyö tuo esiin yhdistyksen taloushallinnon haasteet

ja esittää kehitysehdotuksia, jotka voivat helpottaa budjetin ennustamista ja tasapainottamista tulevaisuudessa.

Yhdistysten taloushallinnan haasteet eivät rajoitu vain tähän tutkittavaan yhdistykseen, vaan ne ovat yleisiä monissa voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä. Harvemmissa pienissä yhdistyksissä on olemassa ajantasaista ja toimivaa talousohjesääntöä, joka voisi joissakin tilanteissa kuitenkin olla hyvä olla olemassa. Esimerkiksi uutta taloudenhoitajaa valittaessa ehdokas voi ennen lopullisen suostumuksensa antamista tutustua taloudenhoitajalle talousohjesäännössä määriteltyihin tehtäviin, ettei tietämättään tule suostuneeksi tehtävään minkä ennen pitkää huomaa itselleen liian haasteelliseksi (Yhdistystoimijat, n.d.). Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää paitsi yhdistyksen sisäisessä kehittämisessä myös laajemmin muiden vastaavien yhdistysten taloudenhallinnan tukena.

Budjetointi on yksi keskeisimmistä talouden suunnittelun ja seurannan työkaluista, jonka avulla yhdistys voi varmistaa, että sen varat riittävät toiminnan tarpeisiin ja että taloudelliset riskit pysyvät hallinnassa. Budjetointi on työkalu. Työkalulla on käyttöä vain siinä tapauksessa, että sitä käytetään oikein. (Åkerberg, 2017, s.23).

Monien tutkimusten ja opinnäytetöiden mukaan yhdistysten taloushallinnan haasteet liittyvät usein riittämättömiin talousosaamisen resursseihin, rahoituksen epävarmuuteen ja ajanpuutteeseen budjetoinnin kehittämiseksi (esim. Kuvaja, 2024). Hyvin suunniteltu budjetointi ei ainoastaan helpota talouden hallintaa, vaan myös tukee yhdistyksen toimintastrategiaa ja auttaa sen johtoa tekemään tietoon perustuvia päätöksiä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yhdistyksen budjetointiin liittyviä keskeisiä haasteita sekä kehitetään toimeksiantajayhdistyksen budjetointiprosessia tukevia ratkaisuja.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Uudenmaan Rotukissayhdistys (URK) on vuonna 1984 perustettu Suomen Kissaliiton ja Fédération Internationale Féline (FIFe) alainen rotukissayhdistys. Yhdistyksen tavoitteena on edistää kissojen arvostusta yhteiskunnassa, hyvinvointia eläinsuojeluhengen mukaisesti sekä lisätä tietoutta kissojen hoidosta ja rotukissaharrastuksesta. Yhdistyksen virallinen kieli on suomi, ja sen kotipaikka on Espoo. (Uudenmaan Rotukissayhdistys ry, 2025) Vuoden 2024 lopussa yhdistyksellä oli 323 jäsentä.

URK on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka toimii vapaaehtoisten voimin ja rahoittaa toimintansa pääosin jäsenmaksuilla sekä kissanäyttelyiden tuotoilla. Näyttelyt muodostavat merkittävän osan yhdistyksen taloudesta, ja niihin liittyvä rahoitus koostuu muun muassa pääsylippituloista, arpajaisista ja sponsorituista, kuten lahjoituksina saaduista palkinnoista.

Yhdistyksen hallituksessa on kymmenen varsinaista jäsentä: puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri, rahastonhoitaja, hyvinvointivastaava, varastovastaava, tuomariemäntä, jäsensihteeri ja kaksi varajäsentä, joista toinen toimii näyttelysihteerinä ja toinen koulutusvastaavana. Lisäksi hallituksen ulkopuolella toimii ruusukesihteeri. Hallituksen jäsenet ovat aktiivisia rotukissaharrastajia, joilla on monipuolinen kokemus kissanäyttelyistä, kasvatuksesta ja yhdistystoiminnasta. Yhdistys kokoustaa kuukausittain, ja sen virallisiin kokouksiin kuuluvat vaalikokous marraskuun loppuun mennessä sekä tilikokous huhtikuun loppuun mennessä. (Uudenmaan Rotukissayhdistys ry, 2025)

URK järjestää vuosittain kaksi suurta kissanäyttelyä, jotka ovat sen tärkeimmät tapahtumat sekä taloudellisesti että yhdistyksen näkyvyyden ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. URK:n verkkosivuilta löytyy tietoa myös ulkomaisten näyttelyiden ilmoittautumisista, joita koordinoi yhdistyksen sihteeri. Yhdistys tarjoaa jäsenilleen myös muita palveluita, kuten kasvattaja- ja pentulistoja, jotka auttavat uusien kotien löytämisessä rotukissoille. Lisäksi URK julkaisee jäsenlehteä nimeltä "URKissa", joka sisältää ajankohtaista tietoa yhdistyksen toiminnasta ja kissaharrastuksesta yleisesti. Ja löytyypä yhdistyksestä myös näyttelykummeja, jotka opastavat ja tukevat tuoreita jäseniä ensimmäisissä näyttelyissään ja lisäävät näin kissaharrastajien mielenkiintoa ja osaamista pitkäjänteisesti. (Uudenmaan Rotukissayhdistys ry, 2025)

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Uudenmaan Rotukissayhdistyksen budjetointiprosessissa on havaittu useita haasteita, jotka ovat vaikeuttaneet taloudenhallinnan sujuvuutta ja budjetin hyödyntämistä yhdistyksen toiminnassa (henkilökohtainen tiedonanto, hallituksen puheenjohtaja, 2025). Budjetointiaineisto koostuu monista eri lähteistä ja eri tavoilla kirjatusta tiedosta, mikä tekee sen kokoamisesta työlästä ja aikaa vievää. Lisäksi yhdistyksen sisällä ei ole vakiintuneita toimintamalleja esimerkiksi kulujen raportointiin, mikä johtaa siihen, että eri

jäsenet ilmoittavat kuluja vaihtelevin käytännöin ja tosittein. Tämä lisää rahastonhoitajan työtaakkaa ja vaikeuttaa kirjanpidon oikeellisuuden varmistamista.

Budjetointiprosessin aikataulu on myös osoittautunut haasteelliseksi. Yhdistyksen budjetti ja toteutuma kootaan usein kiireisellä aikataululla muutaman hallituksen jäsenen toimesta, mikä lisää virheiden ja puutteiden riskiä. Kiireinen valmistelu voi myös heikentää budjetin tarjoaman tiedon hyödynnettävyyttä seuraavan vuoden suunnittelussa. Koska budjetti on keskeinen työkalu yhdistyksen talouden hallinnassa, sen selkeyttäminen ja prosessin tehostaminen voisivat merkittävästi helpottaa hallituksen ja erityisesti rahastonhoitajan työtä.

Työn tavoitteena on kehittää Uudenmaan Rotukissayhdistyksen budjetointiprosessia ja tarjota konkreettisia ratkaisuja sen selkeyttämiseen ja sujuvoittamiseen. Erityisenä painopisteenä on budjetointitiedon kokoamisen ja hyödyntämisen parantaminen. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan yhdistyksen nykyisen budjetointikäytännön keskeiset ongelmat ja esittämään kehitysehdotuksia, jotka tukevat sekä rahastonhoitajan että hallituksen jäsenten työskentelyä taloudenhallinnan parissa.

1.3 Työn rajaus

Tutkimuksen tarkastelun kohteena on erityisesti yhden vuoden budjetointi, joka kattaa yhdistyksen kaksi suurinta tapahtumaa: kissanäyttelyt. Koska näyttelyt muodostavat merkittävän osan yhdistyksen taloudesta, niiden budjetointi ja siihen liittyvät haasteet ovat tutkimuksen keskiössä. Mikäli aineistonkeruun ja analyysin aikana ilmenee tarpeelliseksi, tarkastelu voidaan rajata lopulta vain yhteen näyttelyyn.

Työssä ei käsitellä URK:n taloushallintoa kokonaisuudessaan, kuten kirjanpidon yksityiskohtia tai yhdistyksen tilinpäätöstä, vaan keskitytään nimenomaan budjetointiprosessin selkeyttämiseen ja kehittämiseen. Työn tavoitteena on tunnistaa budjetoinnin keskeiset ongelmakohdat ja löytää keinoja, joilla prosessia voidaan tehostaa ja tehdä siitä helpommin hallittava.

Vaikka työssä voidaan mahdollisesti tarkastella yhtä tai kahta budjetointiin liittyvää ohjelmistoratkaisua, se ei ole tutkimuksen ensisijainen painopiste. Mikäli ohjelmistojen käyttö osoittautuu merkittäväksi kehityskohteeksi, tarkastelu voi keskittyä niiden mahdollisuuksiin yksinkertaistaa ja systematisoida budjetointia, mutta laajempaa ohjelmistojen vertailua tai arviointia ei sisällytetä tutkimukseen.

Aineistonkeruu rajautuu URK:n budjetointikäytännöistä saatavaan dokumentaatioon sekä keskeisten toimijoiden, kuten rahastonhoitajan ja hallituksen jäsenten, haastatteluihin. Tarkasteltava aikajänne on yksi budjettivuosi, jolloin tutkimus antaa konkreettisia suosituksia, jotka voidaan soveltaa heti seuraavan vuoden budjetoinnissa.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Tutkimus on tehty käytännönläheisestä näkökulmasta, sillä olen toiminut rotukissayhdistyksen rahastonhoitajana useamman vuoden ajan. Aikaisemmin budjetointiprosessi ja tilinpäätösasiat ovat olleet monin tavoin epäselviä ja työläitä, mikä on aiheuttanut haasteita taloussuunnittelussa (henkilökohtainen tiedonanto, hallituksen puheenjohtaja, 2025). Näihin haasteisiin on pyritty löytämään ratkaisuja hallituksen kuukausipalavereissa, joissa on keskusteltu muun muassa budjetoinnin selkeyttämisestä ja toiminnan taloudellisten ennusteiden parantamisesta.

Aineistonkeruu toteutettiin pääasiassa viime vuoden kissanäyttelyviikonloppuina, jolloin kerättiin havaintoja ja keskusteltiin suoraan eri toimijoiden, kuten hallituksen jäsenten ja tapahtumavastaavien kanssa. Haastatteluissa pyrittiin saamaan syvällistä tietoa yhdistyksen nykytilanteesta, taloudellisista käytännöistä sekä mahdollisista parannuksista. Haastatteluissa ilmeni, että erityisesti näyttelyiden talous ja tapahtumien budjetointi ovat aiheuttaneet paljon epäselvyyksiä, koska aiemmin ei ole ollut selkeää, koko yhdistyksen kattavaa budjettimallia. (henkilökohtainen tiedonanto, hallituksen sihteeri ja puheenjohtaja, syyskuu 2024) Haastatteluja on toteutettu yhdistyksen hallituksen jäsenten kanssa epämuodollisesti osana omaa osallistuvaa rooliani. Näistä saatu tieto esitetään tekstissä viittauksena henkilökohtaisena tiedonantona, koska keskustelut eivät ole julkisia eikä niitä ole litteroitu. Lisäksi aineistonkeruuseen kuului yhdistyksen tilinpäätösten ja aiempien tapahtumien talousraporttien tarkastelu, joiden avulla pyrittiin arvioimaan yhdistyksen taloudellista tilannetta ja ennakoimaan mahdollisia kustannuksia tuleville tapahtumille.

Työn empiirinen osa toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä tavoitteena oli syvällisesti ymmärtää rotukissayhdistyksen taloudellisia tarpeita ja budjetointiprosessia. Laadullinen lähestymistapa mahdollisti joustavan aineistonkeruun sekä yksityiskohtaisen tiedon saamisen yhdistyksen toiminnasta. Dokumenttianalyyseissä tarkasteltiin yhdistyksen edellisten vuosien tilinpäätöksiä, toimintasuunnitelmia ja tapahtumien talousraportteja ja keskityttiin erityisesti näyttelyiden ja muiden tapahtumien talouskuluihin, kuten tilavuokriin ja palkkioihin, ja niiden suhteeseen yhdistyksen tuloihin. Näiden dokumenttien avulla saatiin konkreettista tietoa yhdistyksen varainhankinnan rakenteesta ja kulurakenteesta,

mikä tuki haastatteluaineiston tulkintaa ja budjetin laatimista. Yhdistyksen hallitus on toivonut että näitä tietoja ei kuitenkaan tuoda työssä julkisesti esille.

2 Yhdistystoiminta

Tässä luvussa tarkastellaan yhdistystoiminnan peruseriaatteita ja toimintaympäristöä, jotta saadaan käsitys kontekstista, jossa opinnäytetyön kohdeorganisaatio toimii. Luku avaa yhdistysten yleisiä rakenteita, toimintalogiikkaa sekä taloushallinnon erityispiirteitä. Tämä taustoitus auttaa ymmärtämään, millaisia vaatimuksia ja haasteita yhdistyksen taloudenhoitoon liittyy, ja miksi budjetointikäytännöt vaativat niissä omia ratkaisujaan.

2.1 Yhdistykset Suomessa

Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että yhdistyksen tunnusmerkit täyttyvät, kun siinä on vähintään kolme jäsentä, kun sillä on jokin aatteellinen tarkoitus ja kun sen toiminta on tarkoitettu pysyväksi. Yhdistyksen jäsenet voivat olla luonnollisia henkilöitä (ihmisiä) tai oikeushenkilöitä (esimerkiksi muita rekisteriin merkittyjä yhdistyksiä, osakeyhtiöitä tai kuntia). Myös samassa yhdistyksessä voi olla jäsenenä sekä ihmisiä että erilaisia yhteisöjä. (Loimu, 2013, s.23) Yhdistystoimintaan liittyy paljon säännösten ja rutiininomaisten asioiden hoitoa ja aatteen mukaista toteuttamista, josta päävastuu on aina hallituksella. Yleensä hallitus delegoi asioiden varsinaisen tekemisen jollekulle toimihenkilölle, mutta hallituksen vastuuta tämä ei tietenkään poista tai edes vähennä (Loimu, 2013, s.91).

Finlexin (2023) sivuilla Yhdistyslain 2. luvussa kerrotaan, että ”Yhdistyksen perustamisesta on tehtävä perustamiskirja, johon on liitettävä yhdistykselle laaditut säännöt. Yhdistyksen perustajana olevan luonnollisen henkilön tulee olla 15 vuotta täyttänyt.” Lisäksi laissa sanotaan, että yhdistyksen säännöissä on mainittava yhdistyksen nimi, kotipaikkana oleva Suomen kunta, yhdistyksen toimintamuodot ja tarkoitus, kerrottava jäsenten velvollisuuksista mm. jäsen- ja muiden maksujen suorittamisesta, hallituksen jäsenten lukumäärä sekä toimikausi. Yhdistyksen jäsenyyden syntyminen edellyttää jäsenyyttä hakevalta nimenomaista tahdonilmaisua (Yhdl [12 §](#)) ja yhdistyksen puolelta vastaavasti jäseneksi hyväksymistä. Jäsenyyden syntyminen on siis kaksipuolinen toimi. (Halila & Tarasti, 2024, s.36)

Yhdistyksen toiminta perustuu vuosikokouksen hyväksymään toimintasuunnitelmaan ja talousarvioon, joiden pohjalta toimintaa toteutetaan vuoden aikana. (Finlex, 2023)

Rekisteröity yhdistys tarvitsee sääntöjen mukaisesti kootun hallituksen. Yhdistyslain 35§:n

mukaan hallituksessa tulee olla vähintään kolme jäsentä sekä puheenjohtaja, joka siis voi olla yksi näistä kolmesta jäsenestä. Puheenjohtaja ei saa olla vajaavaltainen. Hänen tulee siis olla täysi-ikäinen eikä hän ei saa olla holhouksenalainen. Muiden hallituksen jäsenten tulee olla vähintään 15-vuotiaita. Kukaan hallituksen jäsen ei saa olla konkurssissa (YhdL 35 §). Lisäksi puheenjohtajalla tulee olla asuinpaikka Suomessa. (Loimu, 2013, s.152)

Nykypäivänä tällaisenaan yhdistyslain keskeisiä rakennusaineita ovat olleet yhdistysautonomian kunnioittaminen ja yhdistysten erilaisuuden salliminen. Yhdistysten tarpeita on palvellut se, että huomattava osa lain säännöksistä on tahdonvaltaisia. (Halila & Tarasti, 2024, s.10) Nykyisellään yhdistyslain tarkoituksena onkin ollut saattaa laki vastaamaan erimuotoisten yhdistysten tarpeita ja vaatimuksia.

Yhdistykset ovat merkittävä osa suomalaista kansalaisyhteiskuntaa. Ne tarjoavat ihmisille mahdollisuuden osallistua yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, harrastustoimintaan ja yhteisöllisyyden rakentamiseen. Suomessa yhdistystoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja kansalaisten omaehtoiseen järjestäytymiseen. Olennainen osa länsimaista demokratiaa on yhdistymisvapaus (Loimu, 2013, s.21). Yhdistyksillä voi olla erilaisia tarkoituksia, kuten edistää tietyn harrastuksen, kulttuurimuodon tai aatteellisen tavoitteen toteutumista, mutta toiminnan tulee aina olla voittoa tavoittelematonta.

Yhdistysten toimintaa säätelee yhdistyslaki (503/1989), joka määrittää muun muassa yhdistyksen perustamisen, hallinnon, jäsenyyden ja kirjanpitovelvollisuuden. Rekisteröidyt yhdistykset merkitään Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin, mikä antaa niille oikeuskelpoisuuden eli mahdollisuuden tehdä sopimuksia, omistaa omaisuutta ja vastata oikeudellisesti toiminnastaan. (Finlex, 2023)

Suomessa on kymmeniä tuhansia rekisteröityjä yhdistyksiä, ja ne voivat toimia paikallisesti, alueellisesti tai valtakunnallisesti. Esimerkkejä yhdistystyypeistä ovat urheiluseurat, eläinsuojeluyhdistykset, kulttuurijärjestöt ja potilasjärjestöt. Yhdistykset on perinteisesti jaettu aatteellisiin ja taloudellisiin. Itse yhdistyslaki koskee vain aatteellisia yhdistyksiä. Yhdistystoiminnan laaja kirjo kertoo kansalaisten aktiivisuudesta ja siitä, että yhdistykset ovat tärkeä kanava osallistumiselle, vertaistuelle ja yhteisen hyvän edistämiseksi. (Finlex, 2023)

Koska yhdistykset toimivat usein rajallisin resurssein ja vapaaehtoisvoimin, niiden hallinnolliset käytännöt ja taloudenhallinta voivat vaihdella suuresti. Yhdistyslain 35. pykälän mukaan yhdistyksen hallituksen on kuitenkin lain ja yhdistyksen sääntöjen sekä yhdistysten päätösten perusteella huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita. Hallitus voi delegoida päätäntävaltaansa esimerkiksi työvaliokunnalle, mutta rajoitetusti. (Halila &

Tarasti, 2024, s.513–514) Tämä tekee yhdistystoiminnasta kiinnostavan ja ajankohtaisen tutkimuskohteen erityisesti silloin, kun tavoitteena on kehittää hallintoa tai tehostaa toimintaa käytännön tasolla.

Tavallisin muoto rekisteröidyn yhdistyksen lakkaamiseksi on purkautuminen. Se on normaali tapa lopettaa yhdistyksen toiminta. Purkautuneita yhdistyksiä on maamme itsenäisyyden aikana ollut vuoden 2023 loppuun mennessä noin 34000, vuonna 2023 niitä oli 1881. Yhdistys lakkaa olemasta myös, kun se lakkautetaan. (Halila & Tarasti, 2024, s.619) Edes yhdistyksen konkurssi ei vielä sellaisenaan johda automaattisesti yhdistyksen lakkaamiseen, vaan se vaatii yhdistykseltä purkautumispäätöksen. Purkautumispäätöksen jälkeen yhdistyksen taloudellista toimintaa on luvallista jatkaa vain siinä määrin kuin mitä tarkoituksenmukainen selvittely sitä vaatii. Yhdistys katsotaan puretuksi, kun purkautumisesta on tehty merkintä yhdistysrekisteriin (Halila & Tarasti, 2024, s.626–627).

2.2 Yhdistyksen talouden erityispiirteet

Yhdistysten talous eroaa merkittävästi yritystoiminnan taloudesta. Koska yhdistysten toiminta on voittoa tavoittelematonta, taloudenhoidon keskeisenä tavoitteena ei ole voiton maksimointi, vaan varojen riittävyys toiminnan ylläpitämiseen. Talous perustuu usein vapaaehtoistyöhön, satunnaisiin tuloihin ja ulkopuoliseen tukeen, mikä tekee talouden suunnittelusta ja hallinnasta haastavaa. Toisaalta talousasioiden osaajalle yhdistyksen kirjanpito on monesti hyvin yksinkertainen asia, koska siinä ei esimerkiksi tarvitse ottaa huomioon arvonlisä-, tulo- tai muutakaan verotusta (Loimu, 2024, s.111).

Yhdistykset rahoittavat toimintansa yleensä jäsenmaksuilla, tapahtumien tuotoilla, avustuksilla, lahjoituksilla ja mahdollisesti pienimuotoisella myyntitoiminnalla. Tulot voivat vaihdella suuresti vuodesta toiseen riippuen toiminnan laajuudesta, tapahtumien onnistumisesta ja ulkoisista tekijöistä, kuten yleisestä taloustilanteesta. Menot puolestaan koostuvat usein tilavuokrista, tapahtumajärjestelyistä, materiaalihankinnoista ja hallinnollisista kustannuksista, joihin sisältyy esimerkiksi vakuutuksia ja pankkikuluja.

Koska yhdistykset eivät välttämättä saa tuloja tasaisesti ympäri vuoden, niiden talous on usein altis kassavirtaongelmille. Tämä tarkoittaa, että vaikka tilikauden tulos olisi plussalla, yhdistyksellä saattaa hetkellisesti olla vaikeuksia kattaa menojaan. Tällaiset tilanteet vaativat ennakoivaa suunnittelua ja mahdollisesti vararahaston muodostamista.

Lisäksi yhdistysten taloutta hoidetaan usein pienellä joukolla – pahimmillaan jopa yksittäinen henkilö, kuten rahastonhoitaja, vastaa yksin koko talousprosessista. Tämä lisää kuormitusta ja riskiä tiedon pirstaloitumisesta. Vapaaehtois pohjalta toimivassa organisaatiossa haasteeksi voi nousta myös talousosaamisen vaihteleva taso, jolloin prosessien selkeys ja dokumentointi korostuvat entisestään.

2.3 Taloushallinnon velvoitteet ja budjetoinnin rooli yhdistyksissä

Kaikki rekisteröidyt yhdistykset ovat kirjanpitovelvollisia, mikä tarkoittaa, että niiden on laadittava tilikausittain kirjanpito ja tilinpäätös. Yhdistyksen tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittava kirjanpitolain mukaisesti (Halila & Tarasti, 2024, s.555). Kirjanpidon tulee perustua yhdistyksen todellisiin tuloihin ja menoihin, ja sen on oltava oikea, riittävä ja ajantasainen. Tilinpidon tarkoitus on pitää erillään yhdistyksen tulot, menot, varat ja velat/tapahtumat, jotta jäsenet sekä mahdolliset avustusten antajat ja viranomaiset voivat seurata taloudenpitoa (Finlex, 2023). Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman ja taseen sekä tarvittaessa liitetiedot. Tuloslaskelmaan päätetään kaikki ne kirjanpidon tilit, jotka sisältävät tilikaudelle kuuluvia tuottoja tai kuluja. Jos tuotot ovat kuluja suuremmat, on syntynyt ylijäämää. Jos taas kulut ovat suuremmat, on syntynyt alijäämää.

Yhdistyksen kirjanpito rakentuu tileistä, joilla seurataan erityyppisiä kuluja ja tuloja. Käsite on syytä erottaa pankkitileistä, joilla rahaa säilytetään – kirjanpidon tilit ovat vain tapa paperilla erotella erilaisia rahavirtoja. Kirjanpidon tili on kaksipuolinen laskelma, jonka puolet ovat debet ja kredit eli veloitus ja hyvitys. Debet ilmoittaa mihin rahat käytetty, ja kredit mistä rahat ovat lähtöisin. (Eurot ojennukseen, 2020, s.10)

Yhdistyksellä tulee myös olla tilintarkastaja tai toiminnantarkastaja, joka tarkastaa taloudenhoidon lainmukaisuuden ja asianmukaisuuden. Isommilla yhdistyksillä on oltava HTM- tai KHT-tutkinnon omaava tilintarkastaja, kun taas pienemmille yhdistyksille riittää toiminnantarkastajan valitseminen (Eurot ojennukseen, 2020, s.27). Yhdistyksen säännöistä on löydettävä määräys, kuinka monta toiminnantarkastajaa yhdistykseen valitaan. Jos valitaan vain yksi toiminnantarkastaja, on lisäksi valittava varatoiminnantarkastaja, johon sovelletaan, mitä toiminnantarkastajasta säädetään (Finlex, 2023). Toiminnantarkastajan on oltava riippumaton tarkastusta suorittaessaan, ja omattava riittävä taloudellisten ja oikeudellisten asioiden tuntemus, jotta pystyy hoitamaan tehtävän sääntöjen edellyttämällä tavalla.

Budjetointi on keskeinen työkalu yhdistyksen talouden suunnittelussa ja seurannassa. Hyvin laadittu budjetti toimii tiekarttana, jonka avulla hallitus voi seurata talouden tilaa ja varmistaa, että toiminta pysyy suunnitelluissa rajoissa. Budjetti auttaa hallitsemaan taloudellisia riskejä, varaamaan varoja tärkeisiin kohteisiin ja perustelevaan päätöksiä jäsenistölle. Erityisesti tilanteissa, joissa toiminnassa on suuria menoja, kuten tapahtumien järjestämisessä, budjetin tarkkuus ja ajantasaisuus nousevat ratkaisevaksi.

Yhdistysten budjetointikäytännöt vaihtelevat suuresti. Yli yhdistysrajojen käydyissä keskusteluissa on käynyt ilmi, että joissakin yhdistyksissä budjetti laaditaan huolellisesti yhteistyössä hallituksen kesken, kun taas toisissa se voi syntyä pikaisesti vain muutamaa päivää ennen vuosikokousta, joka on omakin kokemukseni. Budjetin hyödyntäminen ei aina ole systemaattista, mikä saattaa johtaa siihen, että budjettia ei seurata aktiivisesti eikä siitä opita tulevaa varten.

Budjetoinnin merkitys korostuu myös toiminnan läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden näkökulmasta. Kun rahankäytöstä on selkeä suunnitelma ja se on dokumentoitu budjettiin, on helpompia raportoida jäsenistölle, perustella päätöksiä ja varmistaa yhdistyksen luottamus.

3 Budjetointi

Tässä luvussa käsittelen budjetoinnin käsitteellistä ja teoreettista taustaa. Luku esittelee budjetoinnin tarkoituksen, peruseriaatteet ja roolin organisaation talouden hallinnassa, sekä tarkastelee eri budjetointimenetelmiä ja niiden soveltuvuutta erilaisiin toimintaympäristöihin. Teoriaosuus luo pohjan työn empiiriselle osuudelle ja kehitysehdotuksille, ja auttaa ymmärtämään, miksi budjetointikäytännöt kaipaavat arviointia ja kehittämistä myös yhdistystoiminnassa.

3.1 Budjetointiprosessi ja sen haasteet

Riistama ja Jyrkkiö (1991) määrittivät budjetin seuraavasti:

”Budjetti on yrityksen tai sen osaston toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja määrätynä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen, joskus määrällisesti ilmaistu toimintasuunnitelma.”

Sama pätee myös yhdistystoiminnassa. Yksinkertaisimmillaan budjetti on suunnitelma siitä, kuinka yhdistyksen tulisi käyttää rahaa, jotta sen varat riittäisivät kaikkeen siihen toimintaan

mitä se haluaisi tehdä ja toteuttaa. Passelin Kirjanpidon sanakirja (Passeli, n.d.) kertoo napakasti, että ”Budjetti eli talousarvio on ennuste tulevista ja suunnitelluista taloudellisista tapahtumista.” Voisikin siis sanoa, että budjetti on eräänlaista suunnittelun tukemista. Budjetointiprosessin aikana etsitään vaihtoehtoja ja suunnitelmia muutetaan niin kauan, kunnes toiminta on myös taloudellisessa mielessä hyväksyttävää. On myös todettu, että budjettiprosessi pakottaa koko organisaation ainakin kerran vuodessa suunnittelemaan tekemisiään ja talouttaan systemaattisesti. (Ikäheimo ym., 2024, s.159)

Tänä päivänä jatkuvasti muuttuvia tekijöitä on merkittävästi enemmän kuin yli sata vuotta sitten perinteisen budjetoinnin luomisen aikoihin (Åkerberg, 2017, s.37). Budjetointi on alun perin kehitetty vakaissa ja ennustettavissa olevissa olosuhteissa, joissa taloudellinen ympäristö muuttui hitaasti ja esim. monenlainen hinnoittelu oli suoraviivaisempaa. Nykyisin yhdistystoiminnassakin joudutaan reagoimaan nopeammin muuttuviin kustannuksiin, epävarmuuksiin ja ulkoisiin tekijöihin, mikä haastaa perinteisen budjetoinnin ajattelun.

Budjetointi tarjoaa mahdollisuuksia manipulaation hyödyntämiseen, ja budjetin pikainen vanhentuminen ja käyttökelvottomuus koskee erityisesti kassavirran budjetointia (Åkerberg, 2017, s.39). Tulevaisuuden ennustaminen on haastavaa, erityisesti kun toimintaan liittyy useita muuttuvia tekijöitä. Ihmisillä on usein taipumus yliarvioida lähitulevaisuuden tapahtumia ja aliarvioida pitkän aikavälin vaikutuksia, mikä vaikeuttaa realistisen budjetin laatimista myös yhdistystoiminnassa. Sekin on hyvä ottaa huomioon, että (ainakin oman kokemuksen perusteella) ennusteita laaditaan ja kasataan kokoon yleensä aina epävarmuuden vallitessa. Yhdistystoiminnassa Excel-taulukoida käytetään usein paikkaamaan varsinaisten talousjärjestelmien puutteita, koska ne ovat helposti muokattavissa ja nopeita käyttää. Suurin haaste ei kuitenkaan ole budjetin laatimisessa, vaan sen seurannassa: kustannukset saattavat jäädä kohdistamatta tai ne kirjautuvat väärin, jolloin taulukoiden ja todellisen taloustilanteen välillä syntyy merkittäviä eroavaisuuksia. Varsin yleinen budjetointitapa monessa yrityksessä on johtaa lukuja budjettiin ”viime vuosi + jotain” -periaatteella. Tavoiteasetannasta ei siinä yhteydessä paljoa kannata puhua. (Åkerberg, 2017, s.42)

Perinteinen budjetointi ei useinkaan auta yhdistystä reagoimaan ajoissa muuttuviin tilanteisiin – pikemminkin se voi antaa näennäisen tunteen hallinnasta, vaikka todelliset ongelmat tai mahdollisuudet jäävät piiloon. Perinteinen budjetointi on usein heikkolaatuinen, aikaa vievä ja kalliskin järjestelmä jonka toimimattomuuden syy on siinä, että budjetointia on pitkään käytetty väärin ja leväperäisesti (Åkerberg, 2017, s.48). Kun olemassa oleva menetelmä tai käytäntö ei enää vastaa yhdistyksen tarpeisiin riittävällä

tasolla tai siihen ei luoteta, on uudistettava lähestymistapaa kokonaisvaltaisemmin – pelkkä vanhan korjailu ei enää silloin riitä.

3.2 Budjetoinnin työkalut ja menetelmät

Budjetointiin liittyvät menetelmät ja työkalut varmasti vaihtelevat sen mukaan kuinka paljon resursseja organisaatiolla on käytettävissään, millaisessa toimintaympäristössä budjettia laaditaan ja kuinka laaja-alaista kulloisenkin organisaation taloudellinen suunnittelu on (Passeli, n.d.). Pienissä yhdistyksissä monesti hyödynnetään yksinkertaisia ja helposti käytettäviä työkaluja, kuten taulukkolaskentaohjelmia.

Yhdistysten budjetoinnissa yleisin työkalu on Microsoft Excel tai jokin muu vastaava taulukkolaskelmaohjelma. Sen avulla on helppo luoda meno- ja tuloluetteloita ja arvioida eri tapahtumien ja toimintakausien kustannuksia. Esim. Excel mahdollistaa laskentakaavojen, kaavioiden ja pohjien muokkaamisen helpostikin, mutta samalla se on virheherkkä ja täysin riippuvainen käyttäjän osaamisesta. (UTJ Consulting Oy, n.d.) Jos yhdistyksessä ei ole käytössä erillistä taloushallinnon ohjelmistoa, on hyvinkin mahdollista että Excel toimii sekä budjetin laadinnan että sen seuraamisen ensisijaisena välineenä. Tutkimuksen edetessä tutustuttiin mm. Kitsas-nimiseen taloudenhallintaohjelmaan, mutta melko pian todettiin että kyseessä on lähes Procountorin tyyppinen kirjanpito-ohjelma, ja se tuntui tässä vaiheessa hieman liian raskaalta vaihtoehdolta yhdistyksen käyttöön koska se vaatisi aika lailla kirjanpitotaitoisesta käyttäjän, ja se taas rajaisi yhteiskäytön ja jaetun vastuun pois käytännön toimista.

Budjetointimenetelmistä perinteisin on jo aiemminkin mainittu kiinteä vuosibudjetointi, jonka ideana on laatia koko toimintakauden budjetti kerralla ennen tilikauden alkua. Se on selkeä ja yksinkertainen toteuttaa, mutta haasteeksi nousee joustamattomuus. Vaihtoehtona tälle siis rullaava budjetointi. (UTJ Consulting Oy, n.d.) Lisäksi on olemassa vielä menetelmä, jota kutsutaan nollapohjabudjetoinniksi, ns. zero-based budgeting, jossa jokainen budjetoitava menoerä perustellaan alusta lähtien, eikä aiempiin kustannuksiin nojata automaattisesti. Nollapohjabudjetoinnin pääajatuksena on, että budjetointi lähtee joka kerta puhtaalta pöydältä ilman edellisen vuoden vertailutietoja. Menetelmän hyvänä puolena on se, että siinä toimintojen tarpeellisuus ja niiden tulot ja menot tulevat joka vuosi harkinnan alle. (Vuorela, 2009, s.26)

Budjetoinnin työkalujen ja menetelmien valinta riippuu aina siitä, mitä budjetilla varsinaisesti tavoitellaan. Yhdistystoiminnassa on usein olennaisinta saada aikaan helposti ymmärrettävä, realistinen ja muulle jäsenistölle selkeästi perusteltavissa oleva budjetti,

ennemmin kuin käyttää teknisesti kehittyneimpiä ja monimutkaisimpia malleja tai järjestelmiä. Tämä tekee yksinkertaisistakin työkaluista arvokkaita ja tarvittuja, kunhan niitä muistetaan käyttää tarkoituksenmukaisesti ja johdonmukaisesti.

3.3 Budjetin laadinta yhdistystoiminnassa

Budjetin laatiminen yhdistystoiminnassa eroaa monin tavoin yritysmaailman budjetoinnista, vaikka tavoitteena on molemmissa talouden suunnittelu ja resurssien hallinta. Yhdistyksissä tosiaan budjetointi tapahtuu useimmiten vapaaehtoisvoimin, ja lisäksi yhdistysten talous perustuu usein jäsenmaksuihin, avustuksiin ja erinäisiin tapahtumatuottoihin, mikä tekee tulojen ennakoimisesta hyvin erilaista kuin liiketoiminnassa. Yhdistyksessä ei tarvitse olla talousarviota. Koska yhdistyksen tarkoitus ei saa olla pääasiallisesti taloudellinen, toimintaa ei välttämättä tarvitse suunnitella taloudellisista lähtökohdista käsin. Yhdistysten erilaisuuden vuoksi ei voida esittää sitäkään vaatimusta, että kaikissa yhdistyksissä olisi oltava vuosittain vahvistettava toimintasuunnitelma. Jos yhdistyksessä laaditaan talousarvio ja toimintasuunnitelma, valmisteluvastuu kuuluu hallitukselle. (Halila & Tarasti, 2024, s.519)

Budjetointiprosessi alkaa tavallisimmin edellisen vuoden talousarvion ja toteutuneiden lukujen tarkastelulla. Menopuolella huomioidaan toistuvat kustannukset, kuten esim. tilavuokrat, materiaalihankinnat, tapahtumien järjestämiseen liittyvät muut menot ja tuomarointikulut. (URK hallituksen kokous, syksy 2024) Yhdistystoiminnassa budjetin hyväksyjänä toimii yleensä hallitus. Hyvin laadittu budjetti toimii yhdistyksen toiminnan ohjausvälineenä ja luo yleensä hyvän alun ja pohjan talouden seurannalle.

Keskeistä yhdistyksen budjetin laadinnassa on yleensä realismi. Monesti se edellyttääkin tasapainoilua tavoitteiden ja resurssien välillä. Yhdistyksen taloudellisen tilanteen tuntemus, mahdollisimman selkeä budjettipohja ja hallituksen jäsenten osallistuminen prosessiin näyttelevät avainroolia onnistuneessa budjetoinnissa. On huomattu, että budjetin sitouttavuus ja ymmärrettävyys paranevat kun se laaditaan hallituksen sisällä yhteistyössä. Yhdistyksen taloudenhoidosta tulee samalla vastuullisempaa ja avoimempaa. Onnistuneesta ja huolellisesta budjetista pitäisi seurata luotettava ja täsmäävä tilinpäätös. Pienen yhdistyksen tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, taseen ja niiden liitteenä ilmoitetut tiedot (Viljakainen, 2020, s.30). Yhdistyksen taloudenpito ja budjetin laatiminen on paitsi tärkeää, myös numeroista pitävälle usein ihan hauskaa hommaa.

4 Budjetin kehittäminen toimeksiantajalle

Tässä luvussa esitellään työn empiirinen osuus, jossa kuvataan budjetointiprosessin kehittämistä toimeksiantajalle. Luvussa käsitellään kerätyn aineiston pohjalta tehtyjä havaintoja, nykytilan analyysiä sekä budjetoinnin käytännön haasteita. Lisäksi tarkastellaan kehittämistyöhön liittyviä vaiheita ja perusteluja sille, miksi tietyt ratkaisut valittiin. Tarkastelu perustuu yhdistyksen dokumenttiaineistoon, omaan osallistuvaan rooliini sekä haastatteluihin hallituksen jäsenten kanssa.

4.1 Nykytilan analyysi

Rotukissayhdistyksen talous on viime vuosina pysynyt vakaana, mutta budjetointiprosessiin liittyy useita epävarmuustekijöitä, jotka vaikeuttavat ennakoivaa taloudenhallintaa. Keskeisimpiä haasteita ovat tulojen ja menojen ennustettavuus, budjetointikäytäntöjen kiireellisyys sekä taloudellisen suunnittelun hajanaisuus. (henkilökohtainen tiedonanto, hallituksen puheenjohtaja, syksy 2024)

Tulojen tietynlainen epävarmuus ja mahdolliset vuosittaiset vaihtelut muodostavat merkittävän haasteen yhdistyksen taloudelle. Vaikka jäsenmaksut tuovat suhteellisen vakaan tulovirran, suurin osa yhdistyksen varoista riippuu näyttelyiden tuotosta, joka vaihtelee vuosittain osallistujamäärien, yleisömäärän ja ulkoisten tekijöiden, kuten taloudellisen tilanteen, mukaan. Tämä vaikeuttaa tarkkaa budjetointia ja aiheuttaa tarpeen varautua mahdollisiin alijäämäisiin vuosiin.

Budjetoinnin toteutustapa ja aikataulu luovat myös omia haasteitaan. Budjetti laaditaan usein kiireellä ja suurpiirteisesti, eikä sitä hyödynnetä laajemmin taloudellisessa suunnittelussa. Koska prosessi jää viime hetkeen, budjetoinnin tarkkuus kärsii, ja tiedon analysointi jää usein vähäiseksi. Tämä voi johtaa siihen, että taloudellisia päätöksiä tehdään ilman riittävää vertailua aiempiin vuosiin tai realistista arviota tulevista kuluista.

Menojen sitovuus ja jaksottamisen haasteet korostuvat erityisesti näyttelytoiminnassa. Suurimmat kuluerät, kuten tuomarikulut ja näyttelypaikan vuokrat ovat usein kiinteitä, eikä niihin ole mahdollista tehdä suuria säästötoimenpiteitä ilman, että tapahtuman laatu kärsii.

(henkilökohtainen tiedonanto, hallituksen kokous, tammikuu 2025) Lisäksi monet kulut, kuten ruokailut, päivärahat ja palkkiot, määräytyvät osittain osallistujamäärien mukaan, mikä lisää budjetointiin epävarmuutta. Näyttelytoiminnan kulut kasautuvat lyhyelle aikavälille, mikä voi aiheuttaa kassavirtaongelmia, vaikka vuositasolla talous olisi tasapainossa.

Rahastonhoitajan vastuun kuormittavuus on myös merkittävä epävarmuustekijä taloudenhallinnassa. Koska yhdistyksellä ei ole selkeitä, vakiintuneita käytäntöjä kulujen raportointiin ja budjetointitiedon kokoamiseen, suuri osa taloudellisesta vastuusta jää rahastonhoitajalle. Kulujen hajanaisuus ja monista eri lähteistä koostuva aineisto tekevät budjetoinnista työlästä ja altistavat sen virheille. Suuri vastuu ja tunne että on ongelmien kanssa yksin lisää rahastonhoitajan henkistä painetta ja syö motivaatiota.

Yhteenvedona voidaan todeta, että URK:n suurimmat haasteet liittyvät talouden ennakoitavuuteen, budjetointikäytäntöjen kehittämiseen sekä vastuun jakamiseen. Nykyinen toimintamalli on mahdollistanut talouden tasapainon, mutta sen kehittämisellä voitaisiin parantaa yhdistyksen taloudellista ennustettavuutta ja keventää taloudenhoitoon liittyvää työkuormaa.

Uudenmaan Rotukissayhdistyksen taloudellinen tilanne on viime vuosina ollut suhteellisen vakaa, ja yhdistys on onnistunut kattamaan toimintakulunsa siten, että vuosittainen talous on pääsääntöisesti jäänyt hieman plussan puolelle (henkilökohtainen tiedonanto, hallituksen puheenjohtaja, tammikuu 2025).

Olen henkilökohtaisesti havainnut, että budjetointiprosessi on perinteisesti ollut kiireinen ja suurpiirteinen, ja se laaditaan yleensä vain muutamaa päivää ennen sen toimittamista eteenpäin. Budjetti keskittyy pääasiassa siihen, että tulot kattavat menot. Vaikka yhdistys on onnistunut pitämään taloutensa kestäväällä pohjalla, nykyinen budjetointikäytäntö ei täysin tue ennakoivaa taloudenhallintaa. Paremmalla suunnittelulla ja selkeämmillä prosesseilla yhdistys voisi tehostaa varojen kohdentamista ja helpottaa rahastonhoitajan työtä.

Yhdistyksellä on tällä hetkellä innostunut ja ainakin suurimmaksi osaksi motivoitunut hallitus sekä tasaiseen tahtiin kasvava jäsenistö ja ”hyvä meininki”, joten oletettavaa on, että ainakaan lähitulevaisuudessa yhdistyksen toimintaperiaatteisiin ei ole tulossa suuria tai mullistavia muutoksia.

4.2 Yhdistyksen tulot ja niiden lähteet

Uudenmaan Rotukissayhdistyksen (URK) tulot muodostuvat pääasiassa kissanäyttelyistä saatavista varoista sekä jäsenmaksuista. Koska yhdistys toimii voittoa tavoittelemattomana organisaationa, sen taloudellinen vakaus perustuu tapahtumatuottoihin ja vapaaehtoistoimintaan. Yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen taikka jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena (Yhdistyslaki, 5§). Näyttelyt ovat yhdistyksen merkittävintä yksittäistä tulonlähdettä, mutta jäsenmaksut tuovat vuosittain ennakoitavampaa tuloa, jolla katetaan yhdistyksen perustoimintaa (henkilökohtainen tiedonanto, hallituksen puheenjohtaja, 2025).

Jäsenmaksut muodostavat vakaan ja jatkuvan tulovirran, jota käytetään muun muassa yhdistyksen hallinnollisiin kuluihin, jäsenpalveluihin ja tapahtumien järjestämiseen. Jäsenmaksujen määrä vahvistetaan vuosittain yhdistyksen kokouksessa, ja niiden suuruus on riippuvainen yhdistyksen budjettitarpeista sekä jäsenmäärän kehityksestä (henkilökohtainen tiedonanto, hallituksen jäsensihteeri, 2025). Koska URK:lla on useita satoja jäseniä, jäsenmaksuista kertyy merkittävä osa yhdistyksen vuosituloista.

Toinen suuri yksittäinen tulonlähde on kissanäyttelyiden ilmoittautumismaksut, jotka kattavat merkittävän osan yhdistyksen vuosibudjetista. Ilmoittautumismaksut määräytyvät pitkälti yleisen hintatason mukaan eli hintoja suunniteltaessa vertaillaan toisten yhdistysten näyttelyhintoja ja suhteutetaan kokonaiskuvaa omaan budjettiin. Näyttelymaksuissa ei ole viime vuosina ollut järin suurta heittelyä, ehkä lähinnä pientä nousua yleisen kulutason nousun takia.

Toinen tärkeä tulovirta ovat näyttelyiden sisäänpääsymaksut, joita kertyy tapahtumien yleisöltä. Sisäänpääsymaksuista saatavat tuotot vaihtelevat kävijämäärien mukaan, ja ne tuovat yhdistykselle lisätuloja näyttelyiden oheismyynnin ja muiden aktiviteettien ohessa. On havaittu, että kävijämääriin voivat vaikuttaa esimerkiksi paikkakunta jossa näyttely järjestetään, näyttelyhallin välittömässä läheisyydessä olevien parkkipaikkojen saatavuus sekä vuodenaika. (henkilökohtainen tiedonanto, yhdistyksen kokous, kevät 2024) Näyttelyissä on omat hintansa mm. yksinkävijöille, perheille, opiskelijoille ja eläkeläisille.

Lisäksi URK järjestää jokaisen näyttelyn yhteydessä arpajaiset, joiden tuotot käytetään yhdistyksen toiminnan tukemiseen. Arpajaiset ovat yksi harvoista lisätuloista, joita hallitus

voi itse aktiivisesti kasvattaa. Arpojen myyntitulot eivät yleensä ole suuria verrattuna näyttelymaksuihin, mutta ne tuovat yhdistykselle pienen ja hyödyllisen lisätulon. Näyttelyihin saa myös tulla käsityöläisiä/kauppiaita myymään omia tuotteitaan pientä myyntipaikkakorvausta vastaan.

Yhdistys hyödyntää myös sponsoritukea, mutta toisin kuin muissa tuloerissä, sponsorit eivät tue yhdistystä suoraan rahallisesti. Sponsorit lahjoittavat ensisijaisesti näyttelyissä jaettavia palkintoja, kuten kissanruokaa ja tarvikkeita, joita käytetään osallistujien palkitsemiseen ja arpajaisissa. Vaikka sponsorituet eivät kasvata yhdistyksen rahallista kassavirtaa, ne vähentävät yhdistyksen tarvetta hankkia palkintoja omalla budjetillaan, mikä osaltaan tukee taloudellista kestävyttä.

Yhdistyksen tulot vaihtelevat vuosittain riippuen näyttelyiden onnistumisesta, osallistujamäärästä sekä yleisestä kiinnostuksesta tapahtumia kohtaan. Koska näyttelytoiminnan tuotot muodostavat yhdistyksen talouden perustan, budjetoinnissa on tärkeää ottaa huomioon mahdolliset vaihtelut ja varautua tilanteisiin, joissa tulot jäävät arvioitua alhaisemmiksi.

4.3 Yhdistyksen keskeiset menoerät

Uudenmaan Rotukissayhdistyksen (URK) menoerät muodostuvat pääosin kissanäyttelyiden järjestämisestä, joka on yhdistyksen talouden suurin kuluerä. Näyttelyt vaativat huomattavia investointeja muun muassa tuomareiden, tilavuokrien, kaluston ja ruokailuiden osalta. Näiden lisäksi yhdistyksellä on juoksevia kuluja, jotka liittyvät hallinnollisiin tehtäviin ja lakisääteisiin velvoitteisiin. Pienenkin yhdistyksen kulut voivat olla melko suuria.

Yhdistyksen keskeiset menoerät voidaan jakaa seuraaviin kategorioihin:

1. Näyttelytoiminnan kulut

- Tuomarikulut: Kissanäyttelyiden kansainväliset tuomarit lennätetään ulkomailta, ja heidän majoituksensa, päivärahat ja mahdolliset muut matkakulut katetaan yhdistyksen varoista. Tämä muodostaa yhden näyttelyiden suurimmista yksittäisistä kulueristä.

- Näyttelypaikan kustannukset: Tilavuokra on merkittävä menoerä, ja se sisältää usein myös siivousmaksut sekä mahdolliset lisäpalvelut, kuten sähkö- ja pöytävuokrat, liikenteenohjausta, kahvilatoimintaa jne.
- Näyttelykaluston hankinta ja vuokra: Näyttelyyn tarvittavat häkit vuokrataan usein toiselta yhdistykseltä, ja sihteeristön tulostimet sekä muut tarvikkeet voivat myös olla vuokrattavia. Lisäksi näyttelykaluston kuljetus varaston ja näyttelypaikan välillä edellyttää usein vuokra-autoja.
- Eläinlääkärikulut: Jokaisessa näyttelyssä on oltava eläinlääkäri tekemässä aamun tarkastukset, mikä aiheuttaa erillisen kustannuksen molemmille näyttelypäiville.
- Henkilöstö- ja avustajakustannukset: Näyttelyiden järjestelyihin osallistuu suuri joukko vapaaehtoisia ja ulkopuolisia toimijoita. Esimerkiksi paikallinen urheiluseura palkataan usein vastaamaan näyttelyalueen kasaamisesta ja purkamisesta.
- Ruokailut ja tarjoilut: Näyttelyissä yhdistys kattaa niin tuomareiden kuin toimihenkilöiden ruokailut. Lisäksi kahvi- ja välipalatarjoilut ovat olennainen osa näyttelyviikonloppua.
- Näyttelyruusukkeet ja palkinnot: Jokaisessa näyttelyssä jaetaan ruusukkeita ja muita palkintoja, joista osa hankitaan itse ja osa saadaan sponsoreilta.

2. Hallinnolliset ja juoksevat kulut

- Lakisääteiset maksut ja ilmoitukset: Yhdistys maksaa vuosittain erilaisia viranomaismaksuja, kuten poliisille tehtäviä tapahtumailmoituksia sekä vakuutuksia.
- Toimihenkilöiden päivärahat ja matkakulut: Hallituksen jäsenet ja muut toimihenkilöt voivat saada korvauksia matkakuluista tai päivärahoja yhdistyksen varoista.
- Yhdistyksen yleiset hallintokulut: Näihin kuuluvat esimerkiksi pankkikulut, kirjanpitäjän palkkiot ja muut hallinnolliset maksut.

4.4 Rahoituksen ja varojen hallinta

Yhdistyksen rahastonhoitajan roolissa on havaittu, että Uudenmaan Rotukissayhdistyksen rahoituksen hallinta perustuu pääosin kissanäyttelyiden tuottoihin sekä jäsenmaksutuloihin.

Koska suurin osa yhdistyksen vuosituloista kertyy kahden tapahtuman aikana, rahoituksen ajoittuminen on epätasaista, ja tämä asettaa vaatimuksia varojen hallinnalle ja kassavirran ennakkoinnille. Näyttelyiden kulut realisoituvat usein jo ennen tapahtumaa, jolloin yhdistyksen on kyettävä kattamaan esimerkiksi tilavuokrat ja tuomarikulut ennakoon.

Yhdistyksellä ei ole varsinaista vararahastoa, mutta toimintaa on pyritty suunnittelemaan siten, että tilille jää jonkin verran puskuria yllättäviä menoja varten. Kassanhallinnan haasteita on kuitenkin havaittu erityisesti tilanteissa, joissa tapahtumien osallistujamäärät jäävät ennakoitua pienemmiksi tai kulut ylittävät alkuperäisen arvion. Tällaisten tilanteiden varalta ennakoivan taloussuunnittelun rooli korostuu.

Rahaliikennettä hoitaa rahastonhoitaja, ja yhdistyksellä on käytössään yksi päätili, josta suoritetaan maksut ja jonne tulot kirjautuvat. Taloushallinto perustuu pääasiassa Excel- taulukoihin ja manuaaliseen tiedonkeruuseen, mikä lisää virhemahdollisuuksia ja hidastaa tiedonkulkua. Hallitukselle toimitetaan talouskatsauksia hallituksen kokousten yhteydessä, mutta raportoinnin säännöllisyys ja selkeys voisivat parantua.

Haastatteluissa nousi esiin, että talousvastuiden jakaminen olisi toivottavaa, jotta rahastonhoitajan kuormitus kevenisi ja taloudenhoito ei olisi yhden henkilön varassa. Myös tarve selkeälle talousohjeistukselle tuli esiin – ohje, jossa määritellään esimerkiksi menettelytapa kulukorvauksille ja raportointikäytännöille, helpottaisi uusien hallituksen jäsenten perehdytystä ja edistäisi johdonmukaista toimintaa.

Työtä tehdessäni olen huomannut, että yhteenvetona voidaan todeta URK:n varojen hallinnan olevan tällä hetkellä toimivaa mutta herkästi haavoittuvaa. Talouden perusta on kunnossa, mutta käytännöt kaipaavat selkeyttämistä, suunnitelmallisuutta ja vastuunjakoa, jotta rahoituksen hallinta olisi kestävää myös tulevaisuudessa.

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa kootaan yhteen opinnäytetyön keskeisimmät havainnot ja tehdään niiden pohjalta johtopäätöksiä yhdistyksen budjetointiprosessin nykytilasta. Lisäksi esitellään kehitysehdotuksia, jotka perustuvat sekä käytännön kokemukseen yhdistyksen

talousasioiden hoitamisesta että työn aikana kerättyyn aineistoon. Tavoitteena on tarjota konkreettisia ja realistisia parannuskeinoja, jotka tukevat yhdistyksen talouden hallintaa myös tulevaisuudessa.

5.1 Keskeiset havainnot

Työn perusteella voidaan todeta, että yhdistyksen budjetointikäytännöt ovat vielä tarkentumassa ja niissä on useita kehityskohteita. Budjetointi on tähän asti ollut kiireistä ja suurpiirteisistä, eikä sitä ole hyödynnetty laajemmin talouden suunnittelun välineenä.

Erityisesti seuraavat haasteet nousivat esiin:

- Tulojen ja menojen ennustettavuuden vaikeus
- Budjetin koostamisen hajanaisuus ja aikataulupaine
- Rahastonhoitajan kuormittuminen
- Työkalujen manuaalisuus ja virhealttius
- Vastuiden epätasainen jakautuminen

Samanaikaisesti käytännön kokemuksen perusteella yhdistyksellä on paljon potentiaalia: motivoitunut hallitus, toimiva rakenne ja hyvä taloudellinen perusta. Näiden vahvuuksien varaan on helpostikin mahdollista rakentaa kestävämpi budjetointimalli.

5.2 Budjetin optimointimahdollisuudet ja mahdolliset kehitysehdotukset

Opinnäytetyön pohjalta voidaan esittää seuraavat kehittämissuositukset URK:n budjetointiprosessin optimoimiseksi:

- **Rullaavan budjetoinnin käyttöönotto**, jossa budjettia päivitetään säännöllisesti vuoden mittaan, ei vain kerran vuodessa.

Budjetointiprosessin pyörittäminen ei saa olla se tekijä, joka vie runsaasti aikaa ja resursseja (Åkerberg, 2017, s.164). Rullaava budjetointi on jatkuva prosessi, jossa budjetti päivitetään säännöllisesti, esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain. Se reagoi toimintaympäristön muutoksiin ja mahdollistaa tarkemman suunnittelun tilanteen muuttuessa, vähentää virhemarginaalia, helpottaa päätöksentekoa ja mahdollistaa jatkuvan suunnittelun sillä budjetti ei vanhene kalenterivuoden päättyessä. (UTJ Consulting Oy, n.d.)

Rullaava budjetti voi auttaa erityisesti yhdistystoiminnassa, jossa tulot ja menot vaihtelevat tapahtumakohtaisesti ja joskus äkillisestikin.

- **Selkeän budjettipohjan luominen**, joka kattaa kaikki olennaiset tulot ja menot ja toimii pohjana joka vuosi.

Osana tutkimusta yhdistykselle luotiin kattava ja selkeä Excel-pohjainen budjettipohja, jonka toivotaan selkeyttävän ja helpottavan budjetointia jatkossa. Pohja on suunniteltu niin että se kattaa kokonaisen vuoden kerrallaan, ja tukee periaatteeltaan suunniteltua rullaavaa budjetointia.

- **Talousohjeistuksen laatiminen**

Talousohjeistus tarkoittaa yhdistyksen sisäistä ohjeistusta siitä, miten yhdistyksen talousasioita käytännössä hoidetaan. Sen ideana on tukea vastuullisuutta yhdistyksen taloudenpidossa ja oli ajatuksena että se toimisi erityisesti uusien toimijoiden tukena ja oppina tehtävien hoitamisessa.

Tämän kohdalla tehtiin kuitenkin päätös, että tämä jätetään opinnäytetyön ulkopuolelle. Voi olla että tämä ohjeistus muodostuu pikkuhiljaa ensi budjettivuoden aikana, pala kerrallaan, mutta juuri nyt se olisi liian laaja kokonaisuus ollakseen pelkkä lisä tutkimusta.

- **Vastuiden jakaminen hallituksen kesken**, esimerkiksi niin, että eri toimihenkilöt seuraavat omien tapahtumiensa taloutta yhdessä rahastonhoitajan kanssa.

Aiemmin mm. lipunmyynnin ja arpajaispöydän kirjanpito on ollut käsin ”tukkimiehen kirjanpidolla” tehty. Merkintöjä on ollut usealla erillisellä paperilla, ja lähes joka kerta kassanlaskennassa on ollut eroja ja poikkeamia joita on ollut tapahtuman jälkeen kohtuuttoman hankala ja hidas selvittää. Jatkossa on esimerkiksi ohjeistettu merkitsemään sähköisesti iZettleen mahdollisesti jokainen maksutapahtuma, jotta lopuksi rahojen liikenteestä on saatavilla selkeä sähköinen raportti ja yhteenveto.

- **Taloustraportoinnin systematisointi**, esimerkiksi kuukausikatsaukset hallitukselle, joissa näkyy toteuma vs. budjetti.

Kuten jo aiemminkin mainittu, yhdistys otti uudeksi käytännökseen sen toimintatavan, että jokaisessa kuukausittaisessa kokouksessa käydään yhdessä läpi kuluneen kuukauden laskut ja menot ja kirjataan niiden maksutapahtumat kokouksen pöytäkirjaan, ja samalla rahastonhoitaja tekee niistä tarvittavat tositetallennukset kirjanpitäjälle. Jos jossain

vaiheessa vuotta täytyy muistella mitä maksettiin milloinkin, löytyy ne helposti pöytäkirjoista joten enää ei tarvitse olla vain yhden henkilön muistin varassa.

- **Kulukorvauslomakkeen luominen**, jonka avulla yhdistyksen kulukorvauspolitiikka ja kulujen raportointi selkeytyy.

Jo useampana vuonna kirjanpitäjä on huomauttanut, että tilinpäätösperiaaleissa on liian paljon epäselviä maksuja ilman selittäviä tositteita. Tämän pohjalta heräsi päätös laatia yhdistyksen käyttöön selkeä ja yksinkertainen kulukorvauslomake, jota voi käyttää sekä sähköisenä että paperisena versiona. Aiempien post-it lappujen sijaan tästä lähtien yhdistys voi toivon mukaan toimittaa jokaisesta kulukorvauksesta yhteneväiset informaatiot kirjanpitoon selkeästi; kirjanpitäjän toivomalla ja lain edellyttämällä tavalla.

6 Toimeksiantajan näkemykset/palaute

Sekä kirjallinen työ että loppuseminaarin diaesitys on esitelty toimeksiantajalle, ja ilokseni Uudenmaan Rotukissayhdistys ry:n hallitus on antanut työhön liittyen ainoastaan myönteistä ja kannustavaa palautetta. Lukuisat hallituksen jäsenet kokivat, että työ vastaa suoraan ja selkeästi yhdistyksen tarpeisiin ja toiveisiin, ja tulee talousasioiden hallintaa sekä käytännön tasolla jokapäiväisessä taloudenhallinnassa että pidemmällä aikavälillä.

Hallituksen puheenjohtaja kommentoi: *”Kokonaisuus on todella hyvin koottu ja tuo yhdistykselle aidosti lisäarvoa. Erityisesti valmiit lomakkeet ja budjettipohjat tulevat varmasti helpottamaan toimintaa pitkässä juoksussa. Selkeä ja käytännönläheinen ote tekee tästä työstä arvokkaan myös tulevaisuudessa uusille hallituksen jäsenille!”*

Jäsensihteeri toi palautteessaan esiin kehitystyön käytännön hyödyt: *”Tämä työ vastaa suoraan niihin haasteisiin, joita budjetoinnissa on kohdattu! On helpottavaa, että talouden hoito ei varmaankaan jää enää yhden ihmisen harteille, vaan meillä on nyt selkeät raamit ja jaettavissa oleva kokonaisuus. Ehdotukset ovat selkeitä, realistisia ja sovellettavissa käytäntöön heti. Miksihän näitä asioita ei ole ajateltu aikaisemmin?”*

Myös yhdistyksen pitkäaikaisempi toimija ilmaisi tyytyväisyytensä nimenomaan työn sovellettavuuteen: *”Opinnäytetyössä on onnistuttu yhdistämään yhdistystoiminnan käytännöt ja talousasioiden kehittäminen tavalla, joka tuntuu mukavalla tavalla meille omalta. On ilo nähdä että yhdistyksen arjen sujuvuutta on lähestytty ajatuksella, mutta rakentavasti ja vastuullisesti. Työ jää meille varmasti käyttöön ja paranee vain ajan kanssa.”*

Saadun palautteen perusteella uskalletaan siis todeta, että opinnäytetyö on mitä ilmeisimmin saavuttanut sille asetetut tavoitteet toimeksiantajan näkökulmasta, ja se tarjoaa yhdistykselle konkreettisia työkaluja sekä kehittämisen pohjaksi että toiminnan tueksi, nyt ja tulevaisuudessa. Eli aivan kuten alussa toivoin ja suunnittelinkin.

7 Yhteenveto

Näin loppuun on todettava ehkä melko kliseisesti, että tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut vaativa mutta antoisa prosessi, jonka aikana olen saanut syventyä itselleni kiinnostavaan ja merkitykselliseen aiheeseen. Alun perin meinasin tehdä ihan toisenlaisen opinnäytetyön aivan eri toimeksiantajalle, mutta koska se yhteistyö ei vain ottanut millään tuulta alleen, päätin muuttaa täysin suunnitelmiani ja hyvä niin. Tämän työn edetessä yhdistyksen budjetointiprosessin kehittäminen konkretisoitui selkeiksi tavoitteiksi, rakenteiksi ja työkaluiksi, joiden toivoin ja toivon palvelevan yhdistystä myös pitkälle tulevaisuuteen.

Vaikka työn sisältö oli kiinnostava ja oma roolini yhdistyksen toimijana motivoi minua, opinnäytetyön tekeminen ei missään nimessä ollut liian kevyttä tai helppoa. Työ ajoittui henkilökohtaisessa elämässäni sellaiseen vaiheeseen että elin varmasti monella tavalla elämäni haastavinta ja kuormittavinta vuotta vuonna 2024. Samanaikaisesti arkea piti pyörittää myrskyn keskellä kaikkien vaatimuksien ohessa, ja ajankäytön hallinta osoittautui välillä hyvinkin haastavaksi. Näistä syistä aikataulu venyi hieman alkuperäisestä suunnitelmastani, mutta olen silti tällä hetkellä erittäin tyytyväinen että sain kuin sainkin työn valmiiksi suunnilleen suunnitelmieni ja tavoitteideni mukaisesti.

Opinnäytetyöprojektini vielä kruunasi toimeksiantajan vastaanottavainen ja kiitollinen palaute. Kun työn saa esitellä ja luovuttaa eteenpäin positiivisessa ja kannustavassa hengessä, on se ehkä paras palkinto kaikista. Lisäksi olen tämä matkaa aikana oppinut paljon sekä tutkimustyöstä, yhdistystoiminnasta että talouden hallinnasta yleensäkin – mutta ehkä ennen kaikkea siitä että sinnikkäällä ja suunnitelmallisella etenemisellä ja ohjaajan lämminhenkisellä tuella on mahdollista saattaa isompikin projekti loppuun ilman että se tuntuu pakkopullalta missään vaiheessa, siitä huolimatta että sen tekeminen tapahtuisikin äärimmäisen haastavien olosuhteiden keskellä.

Lähteet

Finlex. (2023). *Yhdistyslaki*. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1989/503>

Halila, H., Tarasti, L. (2024). *Yhdistysoikeus*. Alma Media Finland Oy.

Ikäheimo, S., Malmi, T., Walden, R. (2024). *Yrityksen laskentatoimi*. Alma Insights.

Jyrkkiö, E., Riistama, V. (1993). *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. Weilin+Göös.

Kuvaja, J. (2024). *Taloushallinnon haasteet rekisteröidyssä yhdistyksessä rahastonhoitajan näkökulmasta* [Opinnäytetyö, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202404257899>

Kuluttajaliitto. (n.d.). *Talouden tasapainottaminen* -artikkeli.

<https://www.kuluttajaliitto.fi/materiaalit/talouden-tasapainottaminen/>

Loimu, K. (2013). *Yhdistystoiminnan käsikirja*. Alma Talent Oy.

MyMoneyCoach. (n.d.). *What is budgeting? What is a budget?*

<https://mymoneycoach.ca/budgeting/what-is-a-budget-planning-forecasting>

Passeli. (n.d.) *Kirjanpidon sanakirja, Budjetti – mikä on budjetti?* <https://www.passeli.fi/kirjanpidon-sanakirja/b/budjetti/>

Rosengren, P., Törrönen, A. & Iso-Markku, P. (2018). *Yhdistystoiminnan avaimet*. KSL-opintokeskus.

Taloushallintoliitto. (1.3.2023). *Yhdistyslaki muuttui helmikuun alussa – muutosten hyödyntäminen voi edellyttää sääntöjen päivittämistä*. <https://taloushallintoliitto.fi/yhdistyslaki-muuttui-helmikuun-alussa->

[muutosten-hyodyntaminen-voi-edellyttää-saantojen-paivittamista/](#)

UTJ Consulting Oy. (n.d.) *Rullaava budjetointi vs. perinteinen vuosibudjetointi: Mikä sopii yrityksellesi?*

<https://www.utj.fi/rullaava-budjetointi-vs-perinteinen-vuosibudjetointi>

Uudenmaan Rotukissayhdistys ry. (2025) URK <https://www.urk.fi/>

Viljakainen, O. (2020). *Eurot ojennukseen – Yhdistyksen talousopas*. KSL-opintokeskus.

Vuorela, V. (2009). *Budjetointiprosessin kehittäminen, Case: Lappeenrannan kaupunki*. [opinnäytetyö, Saimaan ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200912137761>

Yhdistystoimijat. (n.d.). *Talousohjesääntö*. <https://www.yhdistystoimijat.fi/toiminnot/talous-2/talousohjesaanto/>

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

Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma

1 Opinnäytetyön aineiston kuvaus

Opinnäytetyössä käytetään kahta keskeistä aineistotyyppiä:

- 1) Uudenmaan Rotukissayhdistys ry:n sisäisiä talousdokumenteja, kuten budjetti- ja tilinpäätösasiakirjoja, sekä
- 2) vapaamuotoisia puolistrukturoituja haastatteluja, joita on toteutettu hallituksen jäsenten ja rahastonhoitajan kanssa.

Talousaineisto on luottamuksellista, eikä yksittäisiä rahasummia, hintoja tai yhdistyksen taloudellisia tunnuslukuja julkaista työssä.

2 Aineiston tallennus ja säilytys

Kaikki aineisto säilytetään henkilökohtaisella tietokoneella sekä salasanalla suojatulla muistitikulla. Molemmat laitteet ovat suojattuja ja käytössä ainoastaan yksityisesti työn tekijän toimesta. Aineistoa ei ole tallennettu julkisille tietokoneille eikä pilvipalveluihin. Tiedostot on nimetty kuvaavasti ja selkeästi, ja ne pidetään järjestyksessä työn eri vaiheiden mukaan. Aineistosta tallennetaan erilliseen kansioon varmuuskopiot, joita säilytetään erillään analysoitavista tiedostoista. Opinnäytetyön tekijän lisäksi aineistoa käsittelee mahdollisesti myös opinnäytetyön ohjaaja.

3 Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Aineisto ei sisällä varsinaisia henkilötietoja eikä arkaluonteisia tietoja. Haastatteluissa ei ole kerätty nimiä tai muita yksilöiviä tietoja, eikä työssä viitata keneenkään tunnistettavasti. Tiedot esitetään anonymisoidusti, ja kaikki tunnistettavissa olevat yksityiskohdat on poistettu tai muokattu suojaavalla tavalla. Työ keskittyy muutenkin enemmän yhdistykseen kokonaisuutena kuin yksittäisiin henkilöihin.

4 Aineiston omistajuus

Aineisto ja opinnäytetyön valmis versio jaetaan ainoastaan toimeksiantajalle eli Uudenmaan Rotukissayhdistys ry:n hallitukselle. Aineistoa ei jaeta muille tahoille, eikä sitä julkaista avoimesti. Työhön ei sisälly liitteinä alkuperäisiä dokumentteja tai yksityiskohtaisia lukuja.

Työn tekijä ja toimeksiantaja jakavat työn ja tulosten omistajuuden.

5 Aineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Aineiston säilyttämisestä päätetään yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tällä hetkellä ei ole tehty lopullista päätöstä säilytysajasta. Tavoitteena on käsitellä asia yhdistyksen hallituksen kokouksessa, jonka jälkeen päätetään, säilytetäänkö aineisto jatkossa vai poistetaanko se turvallisesti työn valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyön valmistuttua anonymisoitu aineisto saattaa siirtyä Uudenmaan Rotukissayhdistyksen omistukseen mahdollista jatkotutkimusta ja kehittämistä varten. Aineiston jatkokäyttöoikeuksista on informoitu toimeksiantajaa ja haastateltuja. Jatkokäyttöoikeuksista tehdään asiaankuuluva kirjallinen sopimus, joka liitetään opinnäytetyöhön. Sopimusosapuolet ovat opinnäytetyön tekijä ja työn toimeksiantaja/työelämäyhteys.

Liite 2. Kulukorvaustositte**KULUKORVAUSTOSITE**

Yhdistyksen nimi: Uudenmaan rotukissayhdistys ry, URK

Y-tunnus: 0660621-4

Espoo, Suomi

Tapahtumapäivämäärä: x.x.xxxx

Tapahtuman nimi ja paikka:

**Kulukorvauksen saaja**

Nimi: X

Osoite: X

Puhelin: X

Sähköposti: X

Kuvaus avustamisesta

XX

Korvauksen peruste ja määrä

Hyvin tehdystä työstä & suuresta avusta x€

Pieni ruokakorvaus (esim. päivärahan sijasta): x€

Muut kulut (eriteltynä, esim. pysäköinti): x€

Yhteensä maksettava: x€

Korvauksen maksutapa Käteinen Tilisiirto IBAN:

Allekirjoitukset

Paikka ja päiväys:

Korvauksen saajan allekirjoitus: _____X_____

Yhdistyksen edustajan allekirjoitus: _____X_____

Nimenselvennys:

Rooli yhdistyksessä:

Liitteet

Kuitti matkasta / pysäköinnistä / muista kuluista (jos on)

Kopio henkilön ilmoittamista tiedoista, jos vaaditaan

Liite 3. Budjettipohja

KIRJANPITO

Vuosi: Kuukausi:

	Sarake1	Sarake2	Sarake3	Sarake4	Sarake5	Sarake6	Sarake7	Sarake8	Sarake9	Sarake10	Muut tulot	Yhteensä
Tulolajit												0,00
												0,00
Yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

KULUTUSMENOT

Päivä	Sarake1	Sarake2	Sarake3	Sarake4	Sarake5	Sarake6	Sarake7	Sarake8	Sarake9	Sarake10	Sarake11	Menot ght	SELITYS
1.												0,00	
2.												0,00	
3.												0,00	
4.												0,00	
5.												0,00	
6.												0,00	
7.												0,00	
8.												0,00	
9.												0,00	
10.												0,00	
11.												0,00	
12.												0,00	
13.												0,00	
14.												0,00	
15.												0,00	
16.												0,00	
17.												0,00	
18.												0,00	
19.												0,00	
20.												0,00	
21.												0,00	
22.												0,00	
23.												0,00	
24.												0,00	
25.												0,00	
26.												0,00	
27.												0,00	
28.												0,00	
29.												0,00	
30.												0,00	
31.												0,00	
Yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Keskiarvo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	



YHTEENVETO	
Tulot	0,00
Menot	0,00
Tulos +/-	0,00