

URHEILUSEUROJEN TALOUDENHOITO

Taloudenhoito seurakehityksen osa-alueena

Juha Käppi

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2012

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) KÄPPI, Juha	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 16.4.2012
	Sivumäärä 76	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi URHEILUSEUROJEN TALOUDENHOITO Taloudenhoito seurakehityksen osa-alueena		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) VÄRRE, Timo		
Toimeksiantaja(t) Sport Business School Finland		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli Sport Business School Finlandin toimeksian nosta kartoittaa Keski-Suomen ja Päijät-Hämeen alueella toimivien urheiluseurojen taloudellinen tilanne ja tutkia taloudenhoitoa osuutta urheiluseurojen seurakehityksessä. Samalla tutkittiin taloudenhoitoa näkökulmasta urheiluseuratoiminnan kehittämiskohteita. Opinnäytetyö on osa tutkimushanketta, jonka tavoitteena on Keski-Suomen ja Päijät-Hämeen alueella toimivien liikuntaseurojen toiminnan kartoittaminen.</p> <p>Teoriaosassa tutkittiin yhdistystoiminnan perusteita, urheiluseuratoimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä ja verotusta sekä taloudenhoitoa. Teoria auttaa saavuttamaan kokonaiskuvan taloushallinnon asemasta osana seuratoimintaa. Opinnäytetyö tehtiin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen, ja tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla. Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että hyvällä taloudenhoitolla on vaikutusta urheiluseuran talouskehitykseen. Tutkimuksen mukaan taloudenhoito perusteiden hallinta auttaa urheiluseuroja seurakehityksessä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella urheiluseurojen taloudellinen tilanne on tällä hetkellä pääosin hyvä tai tyydyttävä, mutta seura-aktiivien vähenemisellä ja talousasioihin liittyvällä ammattitaidottomuudella on seurakehitykseen hidastava vaikutus. Tutkimuksen mukaan taloushallinnon tuntemuksen ja taloudenhoitoa hallinnan avulla urheiluseura voi vaikuttaa seurakehitykseen positiivisesti. Esimerkiksi budjetoiminnalla ja tiukalla budjettikurilla voidaan karsia ylimääräiset kulut, jotka tiukassa taloustilanteessa heikentävät urheiluseuran taloudellisia toimintaedellytyksiä. Kokonaiskuva urheiluseuratoiminnan tämän hetkisestä tilanteesta on kuitenkin hyvä vaikeasta taloustilanteesta huolimatta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) urheiluseura, liikuntaseura, taloudenhoito, seurakehitys, toiminnansuunnittelu		
Muut tiedot		



Author(s) KÄPPI, Juha	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 16.4.2012
	Pages 76	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until	Permission for web publication <input checked="" type="checkbox"/>
Title Sports clubs' management of finances –Management of finances as part of the club development		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) VÄRRE, Timo		
Assigned by Sport Business School Finland		
Abstract <p>The objective of the bachelor's thesis, which was assigned by the Sport Business School Finland, was to chart the financial development of sports clubs in Central Finland and the Päijänne Tavastia regions. Another objective was to explore the connection between financial management and the development of the sports clubs. The thesis is part of a project the purpose of which is to explore the activities of the sports clubs in the regions of Central Finland and Päijänne Tavastia.</p> <p>The theoretical background of the thesis consists of the basic operational principles of the nonprofit organizations concerning an introduction to the legislation on and taxation of the sports clubs together with the aspect of financial administration and management. The thesis was conducted by using quantitative methods and the data was collected with a questionnaire electronically sent to the respondents.</p> <p>The survey revealed that the economic status of the sports clubs is, mainly, good or satisfactory. However, the decreasing number of those participating in the activities of the sports clubs and the lacking financial expertise are barriers to the development of these clubs. It became clear that a sports club may positively contribute to its development through financial expertise and management. For example through budgeting and strict budget control, a sports club will be able to cut down the extra costs damaging its economy. Despite the current economic situation, the overall status of most sports clubs is good or at least acceptable.</p>		
Keywords sports club, management of finances, development planning, financial planning		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	4
2	YHDISTYS SEURATOIMINNAN TAKANA	7
2.1	Aatteellinen ja yleishyödyllinen yhdistys	7
2.2	Käytännön yhdistystoiminta	10
3	TOIMINTAA OHJAILEVA LAINSÄÄDÄNTÖ	13
3.1	Yhdistyslaki toiminnan kivijalkana	13
3.2	Taloushallintoa koskeva lainsäädäntö.....	14
4	URHEILUSEURAN VEROTUS.....	17
4.1	Yleishyödyllisen yhteisö.....	17
4.2	Yleishyödyllisen yhteisön verotus	20
4.3	Yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennukset	22
4.4	Talkootyön verotus.....	23
5	TALOUDENHOIDON JÄRJESTÄMINEN	27
5.1	Vastuu taloudenhoidosta.....	27
5.2	Käytännön taloudenhoito	28
5.3	Taloudenhoidon huolellisuuden takaaminen	33
6	TALOUSHALLINTO TUKITOIMINTONA	37
6.1	Taloushallinto osana seurakehitystä	37

6.2	Yhdistyksen laskentatoimi	38
6.3	Suunnittelulaskelmat	39
6.4	Budjetointi	40
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	42
7.1	Tutkimusongelmat	42
7.2	Tutkimusmenetelmät	42
7.3	Tutkimuksen eteneminen	43
8	TULOKSET	46
9	POHDINTA	62
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	70
	Liite 1. Aatteellisen yhteisön tuloslaskelman muoto	70
	Liite 2. Lyhennetty tase	71
	Liite 3. Taloussäännössä määriteltävä vastuunjako	72

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Seurojen jäsenmäärä	46
TAULUKKO 2.	Palkatun henkilöstön määrä	47
TAULUKKO 3.	Pääasiallinen vastuu taloudenhoidosta	48
TAULUKKO 4.	Seuran taloudellinen tila	49
TAULUKKO 5.	Seuran taloudellisen tilan kehittyminen viime vuosina	50

TAULUKKO 6. Seuran taloudellisen tilan kehittyminen vuonna 2010	50
TAULUKKO 7. Taloudellisen tuloksen kehittyminen vuodesta 2011 lähtien	51
TAULUKKO 8. Seuran talouden tulevaisuuden näkymä	52
TAULUKKO 9. Seuraresursseihin myönteisesti vaikuttavat tekijät	53
TAULUKKO 10. Seuraresurssien kehitykseen kielteisesti vaikuttavat tekijät	54

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tutkitaan Sport Business School Finlandin toimeksiannosta Keski-Suomen ja Päijät-Hämeen alueella toimivien urheiluseurojen taloudellisten toimintaedellytysten tilaa sekä tapoja, joilla seurataloutta voitaisiin kehittää. Urheiluseurojen taloustutkimuksella on tutkimusarvoa, koska aatteellisen yhdistystoiminnan suurimpia haasteita on taloudellisten toimintaedellytysten turvaaminen. Tutkimuksen kohdejoukkona ovat urheiluseurat, mutta tutkimuksessa esiin tulevia talouden kehittämismenetelmiä voidaan soveltaa myös muussa yhdistystoiminnassa.

Yhdistysten toimintaa on viime vuosien aikana tutkittu monesta eri näkökulmasta. Urheiluseurojen toimintaan keskittyneiden tutkimusten määrä on kuitenkin ollut vähäisempi, ja useimmiten ne on laadittu tutkimuksen toimeksiantajana toimineen yksittäisen urheiluseuran toiminnankehityksen näkökulmasta. Esimerkiksi Kummun ja Koskisen (2009) opinnäytetyö antaa yleiskuvan urheiluseuran taloudenhoidosta ja toimii taloushallinto-oppaana tamperelaisen urheiluseuran taloudenhoitajalle. Vastaavasti Pitkänen ja Sydänmetsä (2008) keskittyvät korpilahtelaisen urheiluseuran varainhankinnan kehittämiseen, kun taas Pasasen (2010) opinnäytetyö liittyy jyväskeääläisen urheiluseuran kiinnostavuuden lisäämiseen markkinoinnin näkökulmasta katsottuna. Useampiin Keski-Suomessa ja Päijät-Hämeessä vaikuttaviin urheiluseuroihin keskittyviä taloustutkimuksia ei ole kuitenkaan viime vuosien aikana tehty, minkä vuoksi suoritettavalle tutkimukselle oli tilaus. Meneillään oleva finanssi- ja velkakriisi heijastuu myös yhdistystoimintaan, ja tätä näkökulmaa vasten urheiluseurojen taloudellisten toimintaedellytysten kartoittaminen ja niiden toiminnan turvaaminen on ajankohtaista. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdejoukkoon kuu-

luvien urheiluseurojen taloudellisten toimintaedellytysten tila ja tutkia, miten seurat voisivat taloushallinnon näkökulmasta kehittää talouttaan.

Aatteelliseen toimintaan pohjautuvien urheiluseurojen varsinaisen toiminnan tuotot voivat syntyä esimerkiksi koulutus- tai kilpailutoiminnan osallistumismaksuista, kun taas kulut vastaavasti syntyvät toiminnan toteuttamisesta. Varainhankinnan avulla yleishyödylliset yhteisöt pyrkivät rahoittamaan varsinaista toimintaansa, kun taas markkinoinnin avulla voidaan pyrkiä tehostamaan varainhankintaa sekä jäsenhankintaa, joilla on merkittävä rooli urheiluseuran talouskehitystä ajatellen. Tässä tutkimuksessa selvitetään, millä tavoin taloudenhoito voi vaikuttaa seurakehitykseen ja urheiluseuran taloudelliseen tilaan. Varainhankinnan ja markkinoinnin näkökulmaa ei tutkimuksessa käsitellä. Varainhankinnan ja markkinoinnin merkitys seuran talouskehityksessä on merkittävä, mutta opinnäytetyötä ei haluta laajentaa liikaa.

Opinnäytetyö on osa laajempaa tutkimushanketta, jonka tavoitteena on Keski-Suomen ja Päijät-Hämeen alueella toimivien liikuntaseurojen toiminnan kartoittaminen. Tässä tutkimuksessa kartoitetaan liikuntaseurojen taloustilanne ja tutkitaan seurojen talouskehitystä viime vuosien ajalta. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa tutkimusalueella toimivien urheiluseurojen taloudellisten toimintaedellytysten tilaa sekä tapoja niiden kehittämiseen. Opinnäytetyö lähestyy aihetta yhdistystoiminnan näkökulmasta, koska valtaosa urheiluseuroista on yhdistyksiä, joiden tavoitteena on aatteellisen toiminnan toteuttaminen. Monet liigatasolla toimivat urheiluseurat ovat kuitenkin perustaneet aatteellisen urheiluseuran taustalle osakeyhtiön, jonka kautta edustusjoukkueiden varainhankintaa pyöritetään. Monesti urheiluseuratoiminnan yhtiöittämisellä ei haeta taloudellista voittoa, vaikka yleisesti osakeyhtiön tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. Yhtiömuotona osakeyhtiö eroaa mer-

kittävästi aatteellisesta yhdistyksestä, minkä vuoksi eroja esiintyy myös toimintaa ohjaavassa lainsäädännössä. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä yhtiötettyjen urheiluseurojen taloudenhoidon erityispiirteitä, koska se olisi paisuttanut opinnäytetyötä liikaa.

Opinnäytetyön teoriaosuus pyrkii esittelemään ne perusasiat, jotka ohjaavat urheiluseuran toimintaa niin lainsäädännöllisesti kuin verotuksellisesti. Urheiluseuroja ovat niin ammunta-, purjehdus-, ravi-, golf- kuin voimisteluseuratkin, joten koko urheiluseuratoimintaa koskettava lainsäädäntö on hyvin suuri ja monipuolinen aihekokonaisuus. Kohderyhmän monimuotoisuuden vuoksi tämä opinnäytetyö ei pyri olemaan kaiken kattava opas verotukseen tai lainsäädäntöön liittyen, vaan opinnäytetyön tavoitteena on esitellä ne perusasiat, jotka jokainen urheiluseura kohtaa toimintaa harjoittaessaan. Opinnäytetyön tavoitteena on avartaa yhdistystoiminnassa mukana olevien näkemyksiä taloushallinnon monimuotoisuudesta ja sen myötä herättää ajatuksia yhdistystoiminnan kehittämisestä. Onnistunut taloudenhoito on tae terveille yhdistystoiminnalle ja mahdollistaa yhdistystoiminnan kehittämisen.

2 YHDISTYS SEURATOIMINNAN TAKANA

Urheiluseurat ovat pääsääntöisesti yhdistyksiä, joiden toimintaan voidaan liittää kaikki liikuntaan ja urheiluun välittömästi viittaava toiminta (Heikkinen, Kahakorpi & Rainer 2011). Tässä luvussa käsitellään yhdistystoiminnan perusteita, jotka luovat pohjan urheiluseuratoiminnan harjoittamiselle. Luvussa ei käsitellä liittomuotoisen yhdistyksen toimintaperiaatteita.

2.1 Aatteellinen ja yleishyödyllinen yhdistys

Suomen vanhin urheiluseura Segelföreningen i Björneborg eli BSF perustettiin Porissa 26. tammikuuta 1856. BSF on Suomen vanhin yhtäjaksoisesti toiminut urheiluseura, joka toimii edelleen aktiivisesti jäsentensä purjehdus- ja veneilyharrastusta sekä vesillä liikkumisen taitoja edistäen. (Segelföreningen i Björneborg - BSF r.f.) Siisiäisen ja Kankaisen (2011) mukaan yhdistystoiminnan historia alkaa Suomessa 1800-luvun alkupuolella, vaikka jo 1600-luvulla on tiettävästi ollut joitakin yhdistyksen kaltaisia yhteenliittymiä. Ensimmäisiä yhdistyksiä olivat hengelliset seurukset sekä erilaiset kansansivistysyhdistykset, kuten esimerkiksi raittiusseurat. Viime vuosina määrällisesti eniten on perustettu kulttuurisidonnaisia yhdistyksiä, kuten esimerkiksi liikuntaan tai vapaa-ajan harrastuksiin suuntautuneita yhdistyksiä. (Mt. 2011.)

Suomen perustuslain (L 11.6.1999/731) mukaan jokaisella Suomen kansalaisella on yhdistymisvapaus, johon sisältyy yhdistyksen perustamis-, liittymis- ja osallistumisvapaus. Yhdistys on vähintään kolmen luonnollisen- ja/tai juridisen henkilön perustama organisaatio (L 26.5.1989/503). Yhdistyslaissa (mt.) on säädetty, että yhdistyksen saa

perustaa vain yhteisen aatteellisen päämäärän toteuttamista varten, eikä toiminta saa olla lain tai hyvien tapojen vastaista. KHT-yhdistyksen (2005, 9) mukaan aatteellinen yhdistys on yhteisö, jonka tavoitteena ei ole taloudellisen hyödyn tavoitteleminen. Taloudellisen edun tavoitteleminen on kiellettyä niin yksittäisille yhdistyksen toimintaan osallistuville toimijoille kuin itse yhdistyksellekin (L 26.5.1989/503). Yhdistys saa toteuttaa vain sellaista elinkeinoa tai tulonhankintaa, joka on yhdistyksen sääntöjen mukaan perusteltavissa tai jota voidaan pitää taloudellisesti vähäarvoisena (mt.).

KHT-yhdistyksen (2005, 10) mukaan yhdistyksen aatteellisuutta tärkeämpi käsite verotuksen kannalta on yhdistyksen yleishyödyllisyys. Tuloverolain (L 30.12.1992/1535) perusteella yhdistys on yleishyödyllinen, kun se toiminnallaan pyrkii toteuttamaan yhteistä aatteellista päämäärää. Toiminta ei kohdistu vain rajoitettuun henkilöpiiriin ja se ei tuota toiminnallaan toimintaan osallisille taloudellista etua osinkona, voittosuutena, keskimääräistä suurempana palkkana tai muuna vastikkeena. Esimerkiksi urheiluseuroja voidaan pitää tuloverolain tarkoittamina yleishyödyllisinä yhteisinä. (Mt.) Yhdistys voi kuitenkin asettaa jäsenyydelleen ehtoja. Esimerkiksi urheilusukelluseuran jäsenvaatimukseksi voidaan asettaa vaatimus uintitaidosta. Jotta yhdistystä voidaan pitää yleishyödyllisenä, tulee kaikkien edellä mainittujen edellytysten täyttyä yhtäaikaisesti. (Yhdistyksen veroilmoitus 2011.)

Yhdistyksen toiminta voidaan luokitella kirjanpitoasetuksessa esitetyn tuloslaskelma-kaavan (liite 1) mukaisesti varsinaiseen toimintaan, varainhankintaan sekä sijoitus- ja rahoitustoimintaan (A 30.12.1997/1339). Kirjanpitoasetuksen (mt.) mukaan yhdistyksen varsinainen toiminta on yhteisön säännöissä mainitun tarkoituksen toteuttamista. Urheiluseuran varsinaiseksi yleishyödylliseksi toiminnaksi voidaankin lukea

kaikki liikkumiseen ja urheiluun välittömästi viittaava toiminta, joka on tarkoitettu kaikille seuran jäsenille tai säännöissä erikseen rajatulle kohdejoukolle iästä riippumatta (Heikkinen ym. 2011). Suomen liikunta ja urheilu ry:n (mt.) mukaan esimerkiksi urheiluseurojen varsinaisesta toiminnasta voidaan mainita:

- koulutustoiminta
- liikuntakurssit
- liikuntaleirit
- urheilukoulut
- ohjatut harjoitukset
- valmennustoiminta
- kilpailutoiminta
- oman liikunta- ja urheilutilan ylläpito
- lasten liikunnallinen iltapäivätoiminta
- kunnan ostama liikuntapalvelu osaksi koululaisten iltapäivätoimintaa.

Tavanomaisesti yleishyödyllisten yhteisöjen varsinainen toiminta on tappiollista, jolloin varsinaisen toiminnan kulut ylittävät aina varsinaisesta toiminnasta saadut tuotot (Kallio, Pöyhönen & Vierros 2010, 46). Varsinaisen toiminnan tuotot voivat syntyä esimerkiksi koulutus- tai kilpailutoiminnan osallistumismaksuista, kun kulut vastaavasti syntyvät toiminnan toteuttamisesta. Varainhankinnan avulla yleishyödylliset yhteisöt pyrkivät rahoittamaan varsinaista toimintaa (Kallio ym. 2010, 53). Varainhankinnan tuotot koostuvat usein esimerkiksi jäsenmaksuista, myyjäisistä, arpajaisista, keräyksistä ja lahjoituksista. Varainhankinnan kulut pitävät vastaavasti sisällään varainhankinnan toteuttamisesta aiheutuneita kustannuksia. Sijoitus- ja rahoitustoi-

minnalla yritetään niin ikään rahoittaa varsinaista toimintaa ja turvata toiminnan jatkuvuus.

2.2 Käytännön yhdistystoiminta

Yhdistyksen perustamisesta on laadittava perustamiskirja, jonka liitteeksi on lisättävä yhdistykselle laaditut säännöt (L 26.5.1989/503). Yhdistyksen säännöt muodostavat kivijalan, jonka päälle koko yhdistyksen toiminta rakentuu. Yhdistyslain (mt.) mukaan säännöissä on mainittava:

- yhdistyksen nimi
- kotipaikkana oleva Suomen kunta
- tarkoitus ja toimintamuodot
- jäsenvelvoitteet
- hallituksen jäsenten ja yhdistyksen tilintarkastajien sekä toiminnantarkastajien määrä
- tilikausi
- hallituksen sekä tilintarkastajien valinta-ajankohta
- tilinpäätöksen ja vastuuvapauden myöntämisaikajankohta
- yhdistyksen kokouksen koollekutsumisaika ja -paikka
- noudatettava käytäntö, jonka mukaan yhdistyksen varat on käytettävä, jos yhdistys purkautuu tai lakkautetaan.

Yhdistystoiminta on yhdessä tekemistä, jolloin yhdistykseen kuuluvat luonnolliset henkilöt eli yhdistyksen jäsenet toimivat yhdessä yhdistyksen sääntöihin kirjattua tarkoitusta toteuttaen. Yhdistyksen jäseneksi voi liittyä yksityinen henkilö, yhteisö tai

säätiö (L 26.5.1989/503). Jäseneksi tahtovan on ilmoitettava liittymishalustaan yhdistykselle, jonka hallitus päättää jäseneksi hyväksymisestä, jollei säännöissä ole muuta määrätty. Yhdistyksen hallituksen on pidettävä yhdistyksen jäsenistä luetteloa, johon on merkittävä jäsenen täydellinen nimi ja kotipaikka. Jäsenellä on oikeus erota yhdistyksestä milloin tahansa ilmoittamalla siitä kirjallisesti yhdistyksen hallitukselle tai sen puheenjohtajalle, mikäli säännöissä ei ole muuta määrätty. Yhdistys voi myös erottaa jäsenen säännöissä mainitulla perusteella tai mikäli jäsen on laiminlyönyt nevelvoitukset, joihin hän on yhdistykseen liittymällä sitoutunut. Erottaminen voi tulla myös kyseeseen, mikäli jäsen toiminnallaan aiheuttanut yhdistykselle huomattavaa vahinkoa tai ei enää täytä lain taikka sääntöjen edellyttämiä jäsenyyden ehtoja. (Mt.)

Yhdistyksessä päätösvalta kuuluu ensisijaisesti sen jäsenille (L 26.5.1989/503), mutta yhdistyksen jäsenten valitsemalla hallituksella on hallintovalta (Loimu 2007, 59). Yhdistyksellä on oltava vähintään kolmen jäsenen muodostama hallitus, joka olemassaolollaan edustaa yhdistystä (L 26.5.1989/503). Hallituksen tehtävänä on hoitaa huolellisesti yhdistyksen asioita lakien, sääntöjen sekä yhdistyksen kokouksen päätösten mukaisesti. Hallituksella on oltava puheenjohtaja, ja jokaisen hallituksen jäsenen on oltava 15 vuotta täyttänyt. Konkurssissa oleva ei voi toimia hallituksen jäsenenä. Yhdistyslaki ei määrittele hallituksen jäsenten tehtäviä, mutta vakiintuneen käytännön mukaisesti tapana on, että hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan lisäksi sihteerin sekä rahastonhoitajan. Sihteerin tehtävänä on tavanomaisesti kokouspöytäkirjojen laatiminen, jäsenrekisterin ylläpitäminen ja yhdistyksen viestinnästä huolehtiminen. Rahastonhoitajan tehtäviin kuuluu yleensä yhdistyksen rahaliikenteen hoitaminen ja tilinpäätöksen sekä talousarvioiden toteutus yhdessä puheenjohtajan kanssa. (Mt.)

Jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen vuosikokouksessa, ja hallitus vastaa päätösten toimeenpanosta. Tavallisesti vuosikokous pidetään kerran kalenterivuoden aikana, mutta yhdistys voi käyttää myös kahden kokouksen järjestelmää, jolloin järjestetään sekä kevätkokous että syyskokous. Kahden kokouksen järjestelmää käytettäessä kevätkokouksessa tarkastellaan edellisen toimintavuoden tapahtumia ja syyskokouksessa suunnitellaan tulevaa. Tavallisesti kevätkokouksessa esitetään edellisen vuoden tilinpäätös, vuosikertomus ja tilintarkastajien lausunto sekä päätetään tilinpäätöksen vahvistamisesta ja vastuuvapauden myöntämisestä. Vastaavasti syyskokouksessa on yleensä tapana valita seuraavan toimintakauden ajaksi uusi puheenjohtaja ja hallitus, vahvistaa tulevan vuoden tulo- ja menoarvio, jäsenmaksun suuruus sekä toimintasuunnitelma. (Tietopankki yhdistyksille 2011.)

3 TOIMINTAA OHJAILEVA LAINSÄÄDÄNTÖ

Tässä luvussa käsitellään lainsäädäntöä, joka säätelee urheiluseurojen taloudellista toimintaa. Luvussa käsitellään oleellimmat taloudelliseen toimintaan liittyvät lait ja säädökset, jotka koskettavat useimpia urheiluseuratoimintaa harjoittavia yhdistyksiä. Luvussa ei käsitellä lainsäädäntöä, joka liittyy taloudenhoitoon vain välillisesti.

3.1 Yhdistyslaki toiminnan kivijalkana

Yhdistyslaki toimii yhdistystoiminnan kivijalkana. Yhdistyslain (L 26.5.1989/503) mukaan yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Yhdistyksen aatteellinen tarkoitus kirjataan toimintamuotojen ohella yhdistyksen sääntöihin. Yhdistyslaki ei kuitenkaan ota kantaa yhdistystoiminnan toteuttamiseen. Sen sijaan laki määrittelee ne peruseriaatteet, jotka on otettava huomioon, jotta toiminta olisi lainmukaista. Yhdistyslaissa määritellään voittoa tavoittelemattoman aatteellisen yhdistyksen perustamista, toimintaa ja lakkauttamista koskevat periaatteet. (Mt.)

Vuonna 2010 uudistetun yhdistyslain olennaisimmat muutokset liittyvät maallikkotilintarkastuksen korvaavaan toiminnantarkastukseen ja jäsenten vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen kokousten etäosallistumisen myötä. Uudistuksen myötä yhdistyksen säännöissä voidaan määrätä etäosallistumismahdollisuudesta yhdistyksen kokoukseen postitse, tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla joko ennen kokousta tai kokouksen aikana (L 16.7.2010/678).

3.2 Taloushallintoa koskeva lainsäädäntö

Yhdistyslaki (L 26.5.1989/503) ei syvenny yhdistyksen taloushallintoon tai taloudelliseen toimintaan. Yhdistyslain 6. luvun 35. pykälän mukaan yhdistyksen hallituksen on kuitenkin huolehdittava siitä, että yhdistyksen kirjanpito ja varainhoito on lainmukaisella ja luotettavalla tavalla järjestetty. Lisäksi vuonna 2010 voimaan tulleen lakimuutoksen myötä yhdistyslakia tarkennettiin tilin- ja toiminnantarkastusta koskevien säädösten osalta (L 16.7.2010/678). Vaikka yhdistyslaissa ei taloushallintoa laajemmin käsitellä, yhdistykset ovat toimintansa kautta kosketuksissa moniin muihin yleislakeihin, jotka on otettava huomioon yhdistyksen taloudenhoitoa järjestettäessä. Yhdistyksen taloudenhoidon kannalta tärkeitä lakeja ovat kirjanpitolaki ja -asetus sekä tilintarkastuslaki.

Kirjanpitolaissa (L 30.12.1997/1336) säädetään yhdistysten kirjanpitovelvollisuudesta. Lain mukaan jokainen liike- tai ammattitoimintaa harjoittava on velvollinen pitämään toiminnastaan kirjanpitoa. Urheiluseuran yleishyödyllisyys ei kuitenkaan ole peruste kirjanpitovelvollisuuden päättymiselle, koska yhdistykset sekä muut vastaavat yhteisöt ovat toiminnastaan aina kirjanpitovelvollisia. Kirjanpito on suoritettava hyvän kirjanpitotavan mukaisesti kahdenkertaista kirjaustapaa käyttäen. (Mt.)

Urheiluseuroilla on kirjanpitovelvollisuuteen perustuen myös tilintarkastusvelvollisuus (L 13.4.2007/459). Tilintarkastuslain (mt.) mukaan urheiluseurojen on valittava tilintarkastaja ja lakia noudattaen suoritettava toimintaansa kohtaan tilintarkastus. Vuonna 2007 voimaan tulleen uuden tilintarkastuslain myötä pienet yhteisöt voivat kuitenkin halutessaan luopua pakollisesta tilintarkastuksesta. (Mt.)

Pienet, keskimäärin alle kolme henkilöä työllistävät urheiluseurat, joiden taseen loppusumma ei ole ylittänyt päättyneellä tai sitä edeltävällä tilikaudella 100 000 euroa, eikä liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ole ylittänyt päättyvällä tai sitä edeltävällä tilikaudella 200 000 euroa, on vapautettu tilintarkastajan valitsemisesta (L 13.4.2007/459). Tilintarkastaja on kuitenkin valittava, mikäli urheiluseuralla on huomattava vaikutusvalta toisen kirjanpitovelvollisen liiketoiminnan tai rahoituksen johtamisessa (L 30.12.1997/1336). Mikäli urheiluseuran säännöissä määrätään tilintarkastajan valitsemisesta, on tilintarkastaja valittava, vaikka lain määräämät edellytykset tilintarkastajan valitsemiselle eivät täytyisikään (L 13.4.2007/459). Myös varatilintarkastaja on valittava, mikäli urheiluseuralle on valittu vain yksi tilintarkastaja, joka ei ole tilintarkastuslain 33 tai 34 §:ssä tarkoitettu tilintarkastusyhteisö (mt.). Lisäksi vähintään yhden tilintarkastajan on oltava KHT-tilintarkastaja tai KHT-yhteisö, mikäli päättyneellä tilikaudella täyttyy vähintään kaksi seuraavista edellytyksistä (mt.):

- 1) taseen loppusumma ylittää 25 000 000 euroa;
- 2) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 50 000 000 euroa;
- 3) yhteisön palveluksessa on keskimäärin yli 300 henkilöä.

Uuden tilintarkastuslain myötä maallikkotilintarkastuksesta eli auktorisoimattoman tilintarkastajan suorittamasta tilintarkastuksesta luovutaan siirtymäajan puitteissa. Viimeistään 31.12.2011 päättyvän tilikauden jälkeen niissä yhdistyksissä, jotka ovat tilintarkastusvelvollisia, voidaan tilintarkastajaksi valita ainoastaan auktorisoitu tilintarkastaja tai tilintarkastusyhteisö. (Uusi tilintarkastuslaki tuli voimaan 2007.) Vuonna 2010 uusitun yhdistyslain (L 26.5.1989/503) mukaan yhdistyksen, jolla ei ole tilintar-

kastuslain mukaan velvollisuutta valita tilintarkastajaa, on valittava niin sanottu toiminnantarkastaja.

Yhdistyksissä maallikkotilintarkastus muuttuu toiminnantarkastukseksi. Yhdistyslain (L 26.5.1989/503) mukaan urheiluseuralla on oltava toiminnantarkastaja, mikäli yhdistys ei ole velvollinen valitsemaan tilintarkastajaa. Mikäli valitaan vain yksi toiminnantarkastaja, on lisäksi valittava varatoiminnantarkastaja. Toiminnantarkastajan on oltava luonnollinen henkilö, jolla on tarvittava taloudellisten ja juridisten asioiden tuntemus toiminnantarkastuksen suorittamiseen. Toiminnantarkastaja ei voi olla vajaavaltainen tai konkurssissa, ja toiminnantarkastajaksi valittavan henkilön on oltava riippumaton tarkastusta suorittaessaan. (Mt.)

Toiminnantarkastajan tehtäviin kuuluu yhdistyksen talouden ja hallinnon tarkastaminen siinä laajuudessa, mitä yhdistyksen toiminta edellyttää. Lisäksi toiminnantarkastajan on annettava tarkastuksestaan kirjallinen toiminnantarkastuskertomus, joka toimitetaan tilinpäätöksestä päättävälle yhdistyksen kokoukselle. Mikäli tarkastuksessa on ilmennyt sääntörikkomuksia tai yhdistykselle vahinkoa aiheuttaneita tapah-tumia, toiminnantarkastajan on ilmoitettava niistä tarkastuskertomuksessaan. (L 26.5.1989/503.) Yhdistyksen hallituksen velvollisuus on avustaa toiminnantarkastajaa, jota koskee sama salassapitovelvollisuus kuin varsinaisia tilintarkastajia tilintarkastuslain (L 13.4.2007/459) mukaisesti.

4 URHEILUSEURAN VEROTUS

Yleishyödylliset yhteisöt ovat verovelvollisia saamastaan elinkeinotulosta, mutta niiden yleinen verovelvollisuus on suppeampi verrattuna muihin yhteisöihin (Kallio ym. 2010, 113). Tässä luvussa käsitellään yleishyödyllisen yhdistyksen verovelvollisuutta ja urheiluseuratoimintaan liittyviä erityiskysymyksiä.

4.1 Yleishyödyllisen yhteisö

Hyödyllisiä ja yhteisiä arvoja edistävän yhteisön toiminta voidaan katsoa yleishyödylliseksi toiminnaksi. Elinkeinotoimintaan keskittyvä yhteisö ei voi olla yleishyödyllinen. Yleishyödyllisenä ei voida pitää myöskään toimintaa, joka ensisijaisesti palvelee yksityistaloudellisia intressejä. Verohallinnon yleishyödyllisille yhdistyksille kohdistetun verotusohjeen mukaan kaikkien tuloverolain 22 §:ssä säädettyjen edellytysten tulee yhtäaikaaisesti täytyä, jotta yhteisöä voidaan pitää yleishyödyllisenä yhteisönä. (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 3, 6.) Tuloverolain (L 30.12.1992/1535) mukaan kyseessä on yleishyödyllinen yhteisö, mikäli

- se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä;
- sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin;
- se ei tuota toiminnallaan siihen osallisille taloudellista etua osinkona, voittoosuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä.

Yhdistyksen yleishyödyllisyys arvioidaan verovuosittain ja yleishyödyllisyyspäätös koskee aina ainoastaan sitä verovuotta, joka kulloinkin on kyseessä. Yleishyödyllisyysratkaisua tehtäessä otetaan kuitenkin huomioon yhteisön toiminta pidemmällä aikavälillä, jotta esimerkiksi yksittäisen verovuoden aikana tapahtuneet väliaikaiset toimintamuutokset eivät aiheuta yleishyödyllisyysstatuksen menettämistä. Yhdistyksen yleishyödyllisyyttä arvioitaessa pääpaino on yhdistyksen varsinaisen eli tosiasiallisen toiminnan arvioimisessa, mutta tosiasiallisen toiminnan lisäksi myös yhteisön sääntöjen on täytettävä tuloverolain asettamat edellytykset. Yleishyödyllisyysarvioinnin vuoksi yhteisön tosiasiallisen toiminnan olisi oltava yhteisön sääntöjen mukaista. Mikäli yhteisö on sääntöjensä perusteella yleishyödyllinen, mutta tosiasiallinen toiminta ei vastaa sääntöjä, tehdään yhteisön yleishyödyllisyysarviointi tosiasiallisen toiminnan perusteella. (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 3–4.) Tuloverolain (L 30.12.1992/1535) perusteella urheiluseurat ovat yleishyödyllisiä yhteisöjä, mutta pelkkä maininta tuloverolain luettelossa ei tee urheiluseurasta yleishyödyllistä yhteisöä, mikäli urheiluseuran säännöt ja tosiasiallinen toiminta eivät täytä yleishyödyllisyydelle asetettuja vaatimuksia (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 4).

Verohallinnon verotusohjeen (2007, 15) mukaan perinteinen urheiluseuratoiminta on pääsääntöisesti yleishyödyllistä toimintaa. Urheiluseurojen yleishyödyllinen toiminta voi pitää sisällään esimerkiksi juniori- ja kilpailutoimintaa. Urheiluseurojen verottomana toimintana voidaan verohallinnon mukaan pitää:

- jäsen-, lisenssi-, kilpailu- ja sarjamaksujen keräämistä;
- avustuksien ja lahjoitusten saamista; sekä

- läheisesti seuran tarkoituksen toteuttamiseen liittyvää maksullista urheilukoulutoimintaa (mts. 15).

Tänä päivänä urheilutoiminta on osaltaan kehittynyt yhä ammattimaisemmaksi. Laajassa mittakaavassa tapahtuvaa ammattuurheilutoimintaa ei voida verotuksessa automaattisesti pitää yleishyödyllisenä toimintana, mikäli urheiluseuran toiminta koostuu pääasiassa ammattuurheilusta ilman muunlaista yleishyödyllistä toimintaa (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 15). Ammattuurheilun ollessa urheiluseuran toiminnan pääpainopiste seura voi menettää yleishyödyllisyysstatuksensa. Suurimmissa urheiluseuroissa ammattuurheilua tukeva toiminta onkin yhtiöitetty. Yleishyödyllinen yhteisö voi säilyttää helpommin yleishyödyllisyysstatuksensa, mikäli elinkeinotoiminta siirretään erilliseen osakeyhtiöön. (Mts. 15). Laajaa elinkeinotoimintaa harjoittavaa yhteisöä ei voida tuloverolain 22 §:n perusteella pitää yleishyödyllisenä, vaikka yhteisöllä olisi myös yleishyödyllistä toimintaa (L 30.12.1992/1535). Tuloverolain (mt.) mukaan yleishyödyllisen yhteisön toiminnan täytyy olla ”yksinomaan” ja välittömästi” yleistä hyvää toimintaa. Yhteisön yleishyödyllisyyttä arvioitaessa arvioidaan ennen kaikkea yhteisön toiminnan muodostama kokonaiskuva. Esimerkiksi sijoitustoiminnan harjoittaminen ei lähtökohtaisesti ole yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotoimintaa, paitsi jos yhteisön varsinainen yleishyödyllinen toiminta on yhteisön harjoittamaan sijoitustoimintaan verrattuna pientä tai jää selvästi taka-alalle (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 10).

Tuloverolain (L 30.12.1992/1535) mukaan rekisteröimätön yhdistys ei ole yhteisö, eikä se siitä johtuen voi olla tuloverolain perusteella määriteltävä yleishyödyllinen yhteisö. Verotuksessa rekisteröimätöntä yhdistystä pidetään yhtymänä, jonka tulo

verotetaan sen osakkailta (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 5). Yhdistyslain (L 26.5.1989/503) mukaan rekisteröimättömät yhdistykset eivät voi saada nimiinsä oikeuksia tai tehdä sitoumuksia. Rekisteröimättömän yhdistyksen toimintaan osallistuneet vastaavat yhdistyksen toiminnasta aiheutuneista velvoitteista henkilökohtaisesti ja yhteisvastuullisesti. Mikäli rekisteröimättömän yhdistyksen jäsen ei ole ollut mukana velvoitteita aiheuttaneessa toiminnassa, ei hän ole henkilökohtaisesti vastuussa syntyneistä velvoitteista. (Mt.)

4.2 Yleishyödyllisen yhteisön verotus

Mikäli yleishyödyllisellä yhdistyksellä on ollut verovuonna veronalaista tuloa, on yhdistyksen annettava veroilmoitus (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 35). Veroilmoitus on annettava neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Veroilmoitusta ei tarvitse antaa, mikäli yhdistyksellä ei ole veronalais- ta tuloa, mutta veroilmoitus on kuitenkin annettava, mikäli verovirasto sitä vaatii. (Yhdistyksen veroilmoitus 2011.)

Henkilökohtaiset tulot ovat yleishyödyllisille yhteisöille pääsääntöisesti verovapaata tuloa (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 16). Henkilökohtaisiksi tuloiksi voidaan luokitella esimerkiksi jäsenmaksut, korot, osingot, vuokratulot osakehuoneistosta, lahjoitukset ja luovutusvoitot muusta kuin elinkeinotoimintaan kuuluvasta omaisuudesta. Edellä mainitut tulot ovat elinkeinotulona verotettavaa tuloa, mikäli yhteisölle muodostuu niiden välityksellä poikkeuksellisen suuret tulot. Henkilökohtaisten tulojen lisäksi julkisyhteisöjen antamat toiminta- ja investointiavustukset ovat yleishyödylliselle yhteisölle verottomia silloin, kun ne eivät kohdistu verolliseen elinkeinotoimintaan tai kiinteistötuloon. (Mts. 16.) Veron-

huojennus voidaan myöntää enintään viideksi verovuodeksi kerrallaan. Edellytyksenä on, että sitä voidaan pitää perusteltuna yhteisön yhteiskunnalle tuottamaan etuun nähden (mts. 17).

Tuloverolain (L 30.12.1992/1535) mukaan yleishyödylliset yhteisöt ovat verovelvollisia saamastaan elinkeinotulosta. Yleishyödyllisten yhteisöjen elinkeinotulona ei kuitenkaan pidetä tavanomaisesta varainhankinnasta saatua tuloa. Tuloverolain mukaan yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotulona ei pidetä:

- 1) tuloa, joka on syntynyt yhteisön toimintansa rahoittamiseksi järjestämistä arpajaisista, myyjäisistä, urheilukilpailuista, liikuntatapahtumista, tavarankeräyksestä tai muista vastaavista tapahtumista;
- 2) tuloa, joka on muodostunut edellä mainittujen tilaisuuksien yhteydessä harjoitetusta tarjoilu- ja myyntitoiminnasta;
- 3) tuloa, joka on saatu jäsenlehdistä tai muista suoraan yhteisön toimintaa palvelevista julkaisuista;
- 4) tuloa, joka on saatu adressien, merkkien, korttien, viirien tai muiden vastaavien hyödykkeiden myynnin muodossa suoritetusta varojenkeräyksestä;
- 5) tuloa, joka on saatu hoito-, askartelu- tai opetustarkoituksessa valmistettujen tuotteiden tai palveluiden myynnistä sairaaloissa, vankiloissa, vanhainkodeissa tai muissa laitoksissa; tai
- 6) tuloa, joka on saatu bingopelin järjestämisestä. (Mt.)

Yleishyödylliset yhteisöt ovat verovelvollisia muuhun kuin yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tai kiinteistön osan tuottamasta tulosta kunnalle ja seurakunnalle (L 30.12.1992/1535). Kiinteistöllä tarkoitetaan maa-aluetta,

rakennusta, pysyvää rakennelmaa tai niiden osaa. Esimerkiksi yleishyödyllisen yhteisön omistaman kiinteistön käyttäminen jäsenten vapaa-ajan virkistykseen ei ole kiinteistön yleishyödyllistä käyttöä (Usein kysyttyä - Yleishyödyllisten yhteisöjen verotus 2011). Tuloverolaissa tarkoitetun kiinteistön tuottamaan tuloon lasketaan kuuluvaksi myös metsätalouden pääomatulot (L 30.12.1992/1535).

Yleishyödyllinen yhteisö on arvonlisäverovelvollinen, mikäli se harjoittaa sellaista arvonlisäverolain 1 §:n mukaista liiketoimintaa, jonka tulon katsotaan olevan tuloverolain 23 §:n perusteella yhteisön verollista elinkeinotuloa (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 18). Myyjä ei ole kuitenkaan verovelvollinen, mikäli toiminta on vähäistä, ellei hän ole oman ilmoituksen perusteella ilmoittautunut verovelvolliseksi. Toiminta on vähäistä, mikäli 12 kuukauden mittaisen tilikauden liikevaihto on enintään 8 500 euroa. (L30.12.1993/1501.) Mikäli yleishyödyllinen yhteisö hakeutuu verovelvolliseksi, on yhteisö arvonlisäverovelvollinen kaikesta harjoittamastaan liiketoiminnasta. Yhteisö ei voi hakeutua arvonlisäverovelvolliseksi vain osasta harjoittamastaan toiminnasta. (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 18.)

4.3 Yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennukset

Mikäli yleishyödyllisen yhteisön toiminta on yhteiskunnallisesti merkittävää, voidaan tulo, joka tuloverolain mukaan on veronalaista, katsoa tuloverotuksessa osittain tai kokonaan verovapaaksi (L 13.8.1976/680). Veronhuojennus voidaan myöntää yleishyödylliselle yhteisölle ainoastaan silloin, kun veronhuojennusta voidaan pitää perusteltuna yhteisön toiminnan tuottamaan etuun nähden. Veronhuojennusta ei voida myöntää, mikäli siitä on olennaista haittaa vastaavaa toimintaa harjoittaville elinkei-

nonharjoittajille. Yleishyödyllisen yhteisön voidaan katsoa olevan yhteiskunnallisesti tärkeä, mikäli sen varsinaisena tarkoituksena on sosiaalisen tai muun yhteiskunnallisesti tärkeitä tarpeita palvelevan toiminnan harjoittaminen. Yhteiskunnallisesti tärkeän toiminnan on oltava koko valtakunnan alueen kattavaa tai muuten laajaa sekä muodoltaan vakiintunutta ja pysyvää. (Mt.) Verohuojennus tuloverosta elinkeinotulon ja kiinteistötulon osalta voidaan myöntää enintään viideksi verovuodeksi kerrallaan, mutta huojennus ei koske arvonnlisäveroa (L 13.8.1976/680; Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 17).

Kunnanvaltuusto voi kiinteistöverolain (L 20.7.1992/654) mukaan määrätä tuloverolain mukaisen yleishyödyllisen yhteisön omistaman rakennuksen ja siihen kuuluvan maa-alueen kiinteistöveroprosentin yleistä veroprosenttia alhaisemmaksi, mikäli rakennus on pääasiallisesti yleishyödyllisessä käytössä. Yleishyödyllisen yhteisön kiinteistöveroprosentti voi olla myös nolla. (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 17.) Perintö- ja lahjaverotuksesta yleishyödyllinen yhteisö on verovapaa (L 12.7.1940/378), mutta varainsiirtoverovelvollinen kiinteistön ja arvopaperin luovutuksesta, siten kuin varainsiirtoverolaissa säädetään (L 29.11.1996/931).

4.4 Talkootyön verotus

Talkootyöllä tarkoitetaan työtä, joka tehdään korvauksetta toisen hyväksi. Talkootyö on tavanomaisesti ”jokamiehentyötä”, joka ei edellytä erityistä ammattiosaamista. Talkootyö on usein yhdistyksen jäsenten tekemää vapaaehtoistyötä, kuten esimerkiksi varainhankintatyötä. (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 20.) Talkootyöstä ei ole verolainsäädännössä erillistä määritelmää, joten talkootyöhön liittyvät veroratkaisut arvioidaan aina tapauskohtaisesti (Talkootyön vero-

tus 2005). Verotuksellisesti erilaiset tilanteet voidaan jakaa veroseuraamuksien mukaan seuraavasti:

- Talkootyö, josta ei koidu veroseuraamuksia.
- Talkootyö, josta saatu palkka on palkan saaneen yleishyödyllisen yhteisön veronalaista tuloa.
- Talkootyö, josta saatu palkka on työntekijän veronalaista tuloa. (Mt.)

Ainoastaan perinteinen talkootyö voi olla täysin verotonta työtä sekä tiettyjen ehtojen täyttyessä rekisteröidyn yleishyödyllisen yhdistyksen hyväksi tehty työ. Talkootyön verotuksellisuutta arvioitaessa lähtökohtana on työsuorituksen luonteen arviointi sekä työn tuloksen ja palkkion saajan määrittely. Verottajan ohjeen mukaan talkootyösuoritukset voidaan ryhmittää seuraavasti:

- Perinteinen talkootyö
- Yhdistyksen nimissä suoritettu palkaton talkootyö
- Rekisteröidyn yleishyödyllisen yhdistyksen nimissä kolmannen osapuolen hyväksi tehtävä palkallinen työ, joka voi olla verotonta talkootyötä, yhdistyksen veronalaista elinkeinotoimintaa tai työtä, josta maksettu palkkio on työn suorittavan henkilön palkkaa tai verotonta talkootyötä.
- Kolmannen osapuolen hyväksi tehty työ, josta saatu palkka lahjoitetaan edelleen yhdistykselle. (Talkootyön verotus 2005.)

Veroton talkootyö on yleensä luonteeltaan lyhytkestoista ja tilapäistä. Verottajan esimerkin mukaan jatkuvakin talkootyö voi olla verotonta silloin, kun tehtävä liittyy yhdistyksen omaan toimintaan ja työ suoritetaan ilman toimeksiantajan valvontaa

(Talkootyön verotus 2005). Jatkuvana verottomana talkootyönä voidaan pitää esimerkiksi urheiluseurojen suorittamia urheilu- ja liikuntapaikkojen kunnossapitotöitä (KHO 1991-B-557).

Perinteinen talkootyö on aina palkatonta työtä, jonka suorittaminen perustuu vapaaehtoisuuteen, eikä työn tekemiseen liity kolmansia osapuolia. Perinteisen talkootyön edellytykset täyttävästä työstä saatua hyötyä ei katsota veronalaiseksi tuloksi. Niin sanottu vaihtotyö ei ole perinteistä verotonta talkootyötä. Vaihtotyö tarkoittaa työtä, jossa molemmat osapuolet sitoutuvat joko suullisesti tai kirjallisesti tekemään vastavuoroisesti työtä toisilleen. (Talkootyön verotus 2005.)

Yhdistyksen nimissä kolmannen osapuolen hyväksi suoritettava palkallinen työ voi olla verotonta vain silloin, kun yhdistys on rekisteröity yleishyödyllinen yhteisö, joka käyttää rahat yleishyödylliseen toimintaansa. Yleishyödyllisyydestä huolimatta veroseuraamuksia voi tulla, mikäli kolmas osapuoli maksaa palkkion suoraan jäsenten tekemästä työstä, eikä ikään kuin aatteellisen toiminnan tukimaksuna. Työntekijän palkkaa vastaan suorittama työ ei muutu verottomaksi talkootyöksi, vaikka palkkatulo lahjoitettaisiin yleishyödylliselle yhdistykselle. Työntekijä voi lahjoittaa saamansa palkkatulon yhdistykselle ainoastaan saamansa nettotulon osalta. Silloin kun työ tehdään vastikkeetta suoraan yhdistyksen hyväksi ilman kolmansia osapuolia, ei yhdistyksen yleishyödyllisyydellä ole verotuksen kannalta merkitystä. (Talkootyön verotus 2005.)

Talkootyö ei ole verotonta myöskään silloin, kun rekisteröidyn yleishyödyllisen yhdistyksen puolesta kerätään varoja suoraan työnsuorittajien omaan käyttöön. Suoritettu työ on veronalaista myös silloin, kun työn suorittajat saavat yhdistykseltä sen perus-

toimintaan kuulumattomia etuja. Työstä saatavan hyödyn tulisi kohdistua yhdistyksen sääntöjen mukaiseen toimintaan, jotta työstä saatavaan hyötyä voitaisiin pitää verottomana. Verottajan esimerkin mukaan kyse ei ole vastikkeettomasta työstä, mikäli "talkootyöhön osallistuneet urheiluseuran jäsenet eivät joudu maksamaan yhdistykselle harjoitusleiristä maksua, jonka työhön osallistumattomat joutuvat maksamaan". Esimerkin mukainen etu katsotaan hyödynsaajan veronalaiseksi tuloksi, josta seuran on toimitettava ennakonpidätys. (Talkootyön verotus 2005.)

Tuloverolain (L 30.12.1992/1535) mukaan yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta. Tuloverolaissa on luoteltu ne tulolähteet, joita ei pidetä yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotulona (ks. kohta 4.2). Verottajan mukaan urheiluseuratoiminta voi täyttää elinkeinotoiminnan tunnusmerkit, mikäli toimintaa harjoitetaan kilpailuolosuhteissa esimerkiksi silloin, kun tavaramyynti kilpailee yritysten tarjoamien palveluiden kanssa (Talkootyön verotus 2005).

5 TALOUDENHOIDON JÄRJESTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään urheiluseurojen taloudenhoitovelvollisuutta ja taloudenhoitoa koskevia vastuukysymyksiä. Luvussa käydään läpi, mitä urheiluseuran taloudenhoito käytännössä pitää sisällään ja miten taloudenhoidon järjestämisestä on laissa säädetty. Tässä luvussa ei käsitellä taloussuunnitelmien valvontaa ja toteutusta, vaikka ne muodostavatkin osan taloudenhoidon tehtäväkentästä. Taloussuunnitelmia käsitellään kattavammin seuraavassa pääluvussa.

5.1 Vastuu taloudenhoidosta

Kirjanpitolain (L 30.12.1997/1336) mukaan yhdistykset ovat toiminnastaan kirjanpitovelvollisia ja sitä kautta vastuussa myös taloudenhoidostaan. Lainsäädännössä ei ole erikseen määritelty, kenen taloudenhoito on suoritettava, mutta yhdistyksen hallituksen on se järjestettävä (Loimu 2007, 146). Taloudenhoidon järjestämisestä on säädetty kirjanpitolaissa, jonka mukaan hallituksen on huolehdittava kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavuudesta (L 30.12.1997/1336). Hallitus voi siis siirtää sille itselleen kuuluvia tehtäviä hallituksen ulkopuolisille toimijoille. Usein taloudenhoidon toteuttamisesta vastaa rahastonhoitaja, joka on nimitetty tehtävään hallituksen keskuudesta tai ulkopuolelta. (Loimu 2007, 160.) Yhdistyslaki säilyttää hallituksen vastuun kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhankinnan luotettavuudesta, vaikka tehtävä olisi siirretty hallituksen ulkopuolelle (L 26.5.1989/503).

Hallituksen vastuuvapaudesta ja tilinpäätöksen vahvistamisesta päätetään yhdistyksen sääntömääräisessä kokouksessa (L 26.5.1989/503). Yhdistyslain mukaan hallituk-

sen jäsen, yhdistyksen toimihenkilö tai toiminnantarkastaja on vahingonkorvausvelvollinen sellaista vahinkoa kohtaan, jonka hän on toimessaan tahallisesti tai huolimattomuudesta yhdistykselle aiheuttanut. Myöntämällä vastuuvapauden hallitukselle, yhdistys luopuu mahdollisista vahingonkorvausvaatimuksista hallitusta kohtaan. (Mt.) Vastuuvapauden myöntäminen hallitukselle ei kuitenkaan estä yhdistyksen jäsentä tai ulkopuolista esittämästä korvausvaadetta (Alakare, Björklund, Kemppinen, Laaksonen, Leppä & Lydman 2005, 253). Myös yhdistys voi esittää vahingonkorvausvaateen siinä tapauksessa, mikäli kaikki vahinkoon liittyvät seikat eivät olleet tiedossa vastuuvapautta myönnettäessä (KKO:2001:111). Yhdistyksen jäsenelle tai ulkopuolिसelle aiheutuneessa vahingossa vahingonkorvausvelvollisuuden edellytykset täyttyvät, mikäli virhe tai laiminlyönti on tapahtunut yhdistyksen sääntöjä tai lainsäädäntöä rikkomalla (L 26.5.1989/503).

5.2 Käytännön taloudenhoito

Vakiintuneen käytännön mukaan hallitus valitsee keskuudestaan tai hallituksen ulkopuolelta taloudenhoitajan vastaamaan yhdistyksen taloudenhoidon toteuttamisesta (Loimu 2007, 160). Taloudenhoitaja, josta käytetään usein myös nimitystä rahastonhoitaja, on eräänlainen taloussihteeri, jonka tehtäviin kuuluu usein yhdistyksen rahaliikenteen hoitaminen, jäsenmaksujen periminen, kirjanpidon ja tilinpäätöksen toteuttaminen sekä talousarvioiden tekeminen. (Loimu 2005, 60–61)

Yhdistyksen rahaliikenteen hoitaminen tarkoittaa yhdistykselle tulevien ja yhdistyksestä lähtevien rahaerien käsittelemistä ja valvontaa. Yhdistykselle tulevia rahaeriä voivat olla esimerkiksi jäsenmaksutuotot, myyntituotot ja avustukset. Jäsenmaksutuotoista ja muista säännöllisistä tuloista taloudenhoitajan on hyvä pitää kirjaa, josta

selviävät tulevat ja tulossa olevat suoritukset. Esimerkiksi jäsenmaksutuottojen osalta on aina tarkkaan tiedossa, kuinka paljon suorituksia pitäisi vähintään olla tulossa. Yhdistyksestä lähtevät rahaerät ovat vastaavasti yhdistyksen toiminnasta koituneita menoja, kuten esimerkiksi konttoritarvike-, tilavuokra- ja materiaalikustannuksia. Useimmissa yhdistyksissä rahaliikenteestä huolehtiminen on taloudenhoitajan vastuulla, ja hän valvoo pankkitilille tulleita suorituksia, maksaa yhdistyksen laskuja ja pitää kirjaa tulevista suorituksista. (Loimu 2005, 60–61; Tomperi 2009, 127–129.)

Yhdistyksen toiminnan kasvaessa usein myös yhdistyksen liiketapahtumien lukumäärä kasvaa. Laskujen määrän lisääntyessä tulisi taloudenhoidon prosesseihin kiinnittää enemmän huomiota, jotta lainsäädännön edellytykset taloudenhoidon huolellisuuden osalta täyttyvät (L 26.5.1989/503). Lainsäädäntö ei ota kantaa taloudenhoidon järjestämisperiaatteisiin. Laskujen käsittelyprosessit, kuten ostolaskujen ja maksutositteiden asiatarkastus ja hyväksyntä perustuvat kirjanpitovelvollisen sisäisen valvonnan edellyttämiin tehtäviin, jolloin yhdistys voi järjestää laskujen käsittelyprosessinsa haluamallaan tavalla. (Kirjanpitolautakunta 2000.) Laskujen käsittely vie yleensä eniten taloudenhoitajan aikaa, joten käsittelyn tehostaminen säästää aikaa ja vaivaa (Hautakoski 2010, 14). Ostolaskujen käsittelyprosessiin kuuluu laskujen vastaanotto, tiliöinti, asiatarkastus, hyväksyntä, kirjanpitoon siirtäminen ja maksaminen (mts. 17). Kirjanpitolautakunnan (2010) mukaan laskujen käsittely tulisi järjestää siten kuin yhdistyksen toiminnan laajuus, henkilökunnan määrä, sisäisen valvonnan menetelmät sekä toiminnassa tarvittavan luottamuksen määrä mahdollistavat, jotta yhdistyksen taloudenhoito olisi huolellista ja kirjanpito lainmukaista (L 26.5.1989/503).

Tomperin (2008, 11–13) mukaan kirjanpidon päätarkoitus on yritystoiminnan tuloksen selvittäminen, mutta lisäksi myös järjestyksenpito yrityksen liiketapahtumien eli

menojen, tulojen, rahoitustapahtumien sekä niiden oikaisu- ja siirtoerien kesken. Menot syntyvät tuotannontekijöiden hankkimisesta ja tulot suoritteiden myymisestä. Rahoitustapahtumat aiheutuvat menoista ja tuloista, kun yritys ostaa tai myy. (Mts. 13.) Kirjanpito on näiden muistiin kirjaamista.

Yhdistysten on pidettävä toiminnastaan kaksinkertaista kirjanpitoa, jolloin liiketapahtumat kirjataan aina kahdelle kirjanpidon tilille. Kirjanpitolain mukaan liiketapahtumat on kirjattava aikajärjestyksessä ja asiajärjestyksessä. Kirjausten tulee perustua päivättyihin sekä numeroituihin tositteisiin, joiden perusteella liiketapahtumat voidaan todentaa. Tositteet merkitään numerojärjestyksessä päiväkirjaan ja kirjanpidon tileittäin pääkirjaan. Liiketapahtumat on kirjattava siten, että kirjausten yhteys tositteesta peruskirjanpitoon, peruskirjanpidosta pääkirjanpitoon sekä pääkirjanpidosta tuloslaskelmaan ja taseeseen on selvästi nähtävissä. (L 30.12.1997/1336.) Esimerkiksi yhdistykselle tulevat jäsenmaksutuotot kirjataan kirjanpidon Jäsenmaksutuottojen tilille, kirjanpidon vastatilinään käteiskassa tai pankkitili. Jäsenmaksutuotto näkyy päiväkirjassa sinä ajankohtana, jolloin raha on yhdistyksen tilille tullut. Vastaavasti pääkirjan Jäsenmaksutuottojen tililtä voidaan nähdä kaikki tilikauden aikana tulleet jäsenmaksusuoritukset.

Tilikausi on yleensä kalenterivuosi, mutta se voi alkaa myös keskellä vuotta. Tilikauden vähimmäispituutta ei ole laissa säädetty, mutta se ei voi kuitenkaan olla pidempi kuin 18 kuukautta. Tilikauden päätteeksi on laadittava tilinpäätös, joka sisältää tilinpäätöspäivän taloudellista tilannetta kuvaavan taseen ja tuloksen muodostumista kuvaavan tuloslaskelman. (L 30.12.1997/1336.) Yhdistyksille on annettu varsin vapaat kädet valita tilinpäätökseen sisällytettävän tuloslaskelman esitystapa. Kirjanpitoasetuksessa on esitelty erityisesti aatteellisille yhdistyksille tarkoitettu tuloslaskel-

makaava, jota muokkaamalla yhdistys voi räätälöidä tuloslaskelmasta tarpeidensa mukaisen. Tuloslaskelman ja taseen esittämistapaa ei kuitenkaan saa muuttaa ilman erityistä syytä. (A 30.12.1997/1339.)

Kirjanpitoasetuksessa esitetyn tuloslaskelmakaavan eriä voidaan yhdistellä, mikäli niiden erillisellä esittämisellä on vain vähäinen merkitys oikean ja riittävän kuvan antamiseksi (A 30.12.1997/1339). Tuloslaskelman tulisikin antaa lukijoilleen mahdollisimman selkeä kuva yhdistyksen tulo- ja kulurakenteesta. Kirjanpitoasetuksen mukaan tuloslaskelmassa on aina esitettävä liikevaihto ja tilikauden tulos sekä tuloslaskelmakaavassa isoin kirjaimin kirjoitetut välisummat. Täten jokaisen yhdistyksen tilinpäätöksessä esitettävään tuloslaskelmaan tulee sisältyä ainakin seuraavien väliot-sikoiden:

- varsinainen toiminta
- varainhankinta
- sijoitus- ja rahoitustoiminta
- satunnaiset erät. (Mt.)

Mikäli yksittäisen nimikkeen kohdalle ei kuitenkaan tule arvoa päättyneeltä tilikau-delta tai sitä välittömästi edeltäneeltä tilikaudelta, se on jätettävä pois tuloslaskel-masta tai taseesta (A 30.12.1997/1339).

Tilinpäätökseen on lisättävä myös yhdistyksen varojen hankinnasta ja käytöstä kerto-va rahoituslaskelma sekä toiminnan kehittymisestä kertova toimintakertomus, joiden laatimisesta pienemmät yhdistykset ovat kuitenkin vapautettu (L 30.12.1997/1336). Rahoituslaskelma on kirjanpitolain mukaan aina laadittava, mikäli urheiluseura on

yrittäjämuodoltaan julkinen osakeyhtiö. Rahoituslaskelma on laadittava myös silloin, kun urheiluseura on yrittäjämuodoltaan yksityinen osakeyhtiö tai osuuskunta, jonka päättyneellä ja sitä edeltäneellä tilikaudella on ylittynyt vähintään kaksi seuraavista toiminnan laajuutta kuvaavista rajoista:

- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7 300 000 euroa
- taseen loppusumma 3 650 000 euroa
- palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä. (Mt.)

Toimintakertomus on kirjanpitolain (L 30.12.1997/1336) mukaan aina laadittava, mikäli:

- a) urheiluseuran liikkeeseen laskemat arvopaperit ovat arvopaperimarkkinalaisessa tarkoitettuna julkisen kaupankäynnin tai sitä vastaavan kaupankäynnin kohteena Euroopan talousalueeseen kuuluvan valtion lainsäädännön alaisessa arvopaperipörssissä
- b) päättyneellä ja sitä edeltäneellä tilikaudella on ylittynyt vähintään kaksi seuraavista toiminnan laajuutta kuvaavista rajoista:
 - liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7 300 000 euroa
 - taseen loppusumma 3 650 000 euroa
 - palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä.

Tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja riittävä kuva kirjanpitovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tilinpäätöksen on oltava varovaisuuden periaatteen mukaan laadittu sisältäen ainoastaan tilikaudelle kuuluvat sisältöpainotteisesti tulkitut liiketapahtumat tilinavausten pohjautuessa edellisen tilikauden päättäne-

seen taseeseen. Tilinpäätöstä laadittaessa on noudatettava jatkuvuuden periaatetta eli oletusta toiminnan jatkuvuudesta sekä oltava johdonmukainen laatimisperiaatteiden ja -menetelmien käyttämisen suhteen, joiden on pysyttävä samana tilikaudesta toiseen. Kirjanpitolaki edellyttää, että tilinpäätökseen kuuluvien ja siihen liitettyjen asiakirjojen on oltava sisällöllisesti selkeitä ja että ne yhdessä muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Yhtenäisen kokonaisuuden ja jatkuvuuden parantamiseksi tilinpäätöksen on oltava vertailukelpoinen, minkä vuoksi jokaisesta taseen, tuloslaskelman ja rahoituslaskelman rahaerästä on esitettävä viimeistä edelliseltä tilikaudelta peräisin oleva vertailuarvo. Tilinpäätöksen selkeyttämisen vuoksi tilinpäätökseen on taseen, tuloslaskelman ja rahoituslaskelman lisäksi liitettävä näistä jokaisesta myös erilliset liitetiedot. Liitetiedoissa on eriteltävä kaikki selkeyttämistä vaativat taseen, tulos- ja rahoituslaskelman erät, joiden syntymistä ei voi suoraan päätellä. Esimerkiksi taseen liitetiedoissa eriteltäviä eriä ovat usein muun muassa siirtovelat ja -saamiset sekä myyntisaamiset ja ostovelat. (L 30.12.1997/1336.)

5.3 Taloudenhoidon huolellisuuden takaaminen

Lainsäädännön mukaan yhdistyksen taloudenhoito pitää olla huolellisesti järjestetty (L 26.5.1989/503). Pienissä yhdistyksissä tehtävään valittu rahastonhoitaja vastaa yleensä kaikista taloudenhoitoon liittyvistä tehtävistä, koska taloudenhoidon lainmukainen toteuttaminen vaatii tekijältään perehtyneisyyttä taloushallinnon perusteisiin ja yhdistystoimintaa koskevaan lainsäädäntöön. Yhdistyksen hallituksen tulee huolehtia siitä, että taloudenhoitajalla on vaadittava osaaminen tehtäviensä hoitamiseen (mt.).

Yhdistyksen toiminnan laajetessa usein myös taloudenhoidon vaativuus sekä rahaliikenteen määrä kasvavat. Toiminnan laajetessa yhdistyksen hallituksen tulisi kiinnittää huomiota niin sanottuihin vaarallisiin työyhdistelmiin, jotta huolimattomuuksilta ja väärinkäytöksiltä voitaisiin välttyä (Loimu 2007, 147). Vaaralliset työyhdistelmät tarkoittavat työyhdistelmiä, jotka antavat talousasioista vastaavalle mahdollisuuden huolimattomuuksille tai suoranaistalle väärinkäytöksille. Yhdistyksissä ja seuroissa vaarallisten työyhdistelmien määrä nousee usein helposti, kun vastuu taloudenhoidosta on delegoitu yksittäiselle henkilölle. Toisaalta väärinkäytöksiä voi tapahtua myös silloin, kun yhdistyksen nimenkirjoitusoikeus tai pankkitilin käyttöoikeus on myönnetty useammille henkilöille. Loimun (2007, 148) mukaan vaarallisia työyhdistelmiä ovat esimerkiksi kassanhoito ja pankkitilien hallinnointi, varastonhoito ja varastokirjanpito sekä palkanlaskenta ja palkanmaksu. Edellä mainittujen lisäksi vaarallinen työyhdistelmä syntyy myös silloin, kun yhdistyksen taloudenhoitajaksi valittu henkilö käsittelee ja maksaa laskut yksin sekä vastaa kirjanpidon laatimisesta.

Vaarallisten työyhdistelmien syntymistä voidaan ehkäistä kiinnittämällä huomiota talousasioista vastuussa olevien henkilöiden väliseen työnjakoon (Loimu 2007, 147). Pienissä yhdistyksissä työnjako voi tuottaa ongelmia toimihenkilöiden vähyden vuoksi, mutta esimerkiksi kassanhallintaan ja laskujen maksamiseen liittyvä vaarallisen työn yhdistelmä voidaan ehkäistä hakemalla hallituksen tai puheenjohtajan hyväksyntä maksettaville laskuille, ennen kuin taloudenhoitaja maksaa ne.

Loimu (2007, 148) arvelee, että kukaan tuskin tietää, kuinka paljon taloudenhoitoon liittyviä huolimattomuuksia ja väärinkäytöksiä tapahtuu suomalaisissa yhdistyksissä. Esimerkiksi eduskunnan urheilukerhossa paljastui vuosien ajan kestänyt kavallus, josta epäiltynä olevaa eduskunnan virkamiestä syytetään törkeästä kavalluksesta ja

väärennyksestä. Kavalluksesta epäilty oli peitelty jälkiään väärentämällä kuitteja ja esittämällä niiden pohjalta väärennettyjä tilinpäätöksiä. Poliisin mukaan kerholta on kavallettu kaiken kaikkiaan noin 136 000 euroa yli kymmenen viime vuoden aikana. (Sutinen 2010.)

Taloussääntö vastuunjakajana

Yhdistyksen toiminnan laajetessa yhdistyksen kokous voi päättää hallituksen esityksestä erillisen taloussäännön laatimisen tarpeellisuudesta. Taloussääntö on asiakirja, jossa määritellään vastuunjako yhdistyksen talousasioista vastaavien kesken (Loimu 2005, 59). Yhdistyksen kokouksen hyväksymällä taloussäännöllä on yhdistyksen toimintaa selkeyttävä ja yksilöiden oikeusturvaa parantava vaikutus. Loimun mukaan (2005, 59–61) vastuunjako yleisistä talousasioista voidaan jakaa yhdistyksen kokouksen, hallituksen, hallituksen puheenjohtajan, taloudenhoitajan ja kirjanpitäjän kesken liitteen 1 esittämällä tavalla.

Taloushallinnon ulkoistaminen

Taloushallinnon prosessien ulkoistaminen ulkopuoliselle yritykselle on yleistynyt viime vuosikymmenien aikana samalla, kun sähköinen taloushallinto on vallannut jansijaa perinteiseltä käsikirjanpidolta. Taloushallinnon ulkoistaminen on ollut yrityspuolella yleisempää, mutta yhdistysten toiminnan laajetessa usein myös taloushallinnon vaativuus kasvaa, jolloin ulkoistaminen voi tulla kysymykseen myös yhdistyspuolella toimittaessa. Ulkoistamisen myötä yhdistys voi keskittyä varsinaiseen toimintaansa pitäen taloushallinnon pelkkänä tukitoimintana (Tuomisto 2011, 16). Lähtökohtaisesti taloushallinnon ulkoistaminen voi tuoda yhdistykselle kustannussäästöjä, mutta

usein ainoastaan toiminnan ollessa laajaa, koska myös taloushallintopalveluiden ostaminen lisää kustannuksia.

6 TALOUSHALLINTO TUKITOIMINTONA

Tässä luvussa käsitellään taloushallinnon asemaa yhdistystoiminnassa ja käydään läpi miten taloushallinto voi olla osa urheiluseuran seurakehitystä. Luvussa käsitellään yhdistyksen laskentatoimea, suunnittelulaskelmia ja budjetointia. Tämän luvun tarkoituksena on antaa yleiskuva taloudenhoidosta menemättä liiaksi laskentateknisiin yksityiskohtiin.

6.1 Taloushallinto osana seurakehitystä

Taloushallinto mielletään usein varsinaisen yhdistystoiminnan tukitoiminnoksi. Käytössä olevat resurssit ovat yleensä rajallisia ja ne keskitetään varsinaisen toiminnan tukemiseen. Resurssien ohjaaminen näennäisesti tärkeimpien toimintojen tukemiseen, kuten varsinaisen toiminnan järjestämiseen, ei kuitenkaan ole kovin pitkäjänteistä yhdistystoiminnan kehittämisen kannalta. Yhdistyksen toiminnan ja varainhankinnan kehittäminen vaatii myös laskentatoimen hyväksi käyttämistä. (Riikonen 2004, 99.)

Vähimmäisvaatimus yhdistyksen taloushallinnon hoitamiseksi on lain asettamien vaatimusten täyttäminen, joka yhdistyksen koosta riippumatta edellyttää laskentatoimen asiantuntemusta (Riikonen 2004, 100). Yhdistysten taloushallinnon sisältöä säätelee lainsäädäntö, jossa tärkeimpinä ovat: kirjanpitolaki ja -asetus, tilintarkastuslaki ja -asetus sekä tulovero- ja arvonlisäverolaki (mts. 98). Lain asettamien vähimmäisvaatimusten täyttämisen myötä seuratoiminta laillistuu, mutta taloushallinto sellaisenaan antaa seurajohdolle hyvin rajallisen tuen. Taloushallinto ja taloudenhoi-

to kannattaa nähdä ennemmin seurakehityksen tukitoimintona kuin lain pakottamana rasitteena. Taloushallinnon tuottamat raportit ja laskelmat toimivat seurajohdon päätöksenteon tukena. Esimerkiksi varainhankinnan kehittäminen vaatii budjettien sekä kannattavuus- ja seurantalaskelmien laatimista.

6.2 Yhdistyksen laskentatoimi

Neilimon (2009) mukaan yritysten laskentatoimi voidaan määritellä suunnitelmalliseksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on kerätä ja tallentaa yrityksen toimintaan liittyviä lukuja, joiden pohjalta voidaan laatia yrityksen taloutta kuvaavia raportteja. Yhdistystoiminnassakin yhdistyksen laskentatoimi voidaan jakaa yleiseen laskentatoimeen eli ulkoiseen laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen eli sisäiseen laskentatoimeen. Yleinen laskentatoimi on laskentatoimen osa-alue, joka sisältää käytännössä kirjanpidon sekä sen pohjalta toteutettavan tilinpäätöksen. Sisäinen laskentatoimi eli johdon laskentatoimi keskittyy johdon toiminnan tukemiseen tuottamalla laskenta-aineistoa, jolla voidaan avustaa johdon päätöksentekoa. Toiminnan suunnittelua tukevia laskelmia voivat olla esimerkiksi investointilaskelmat ja tavoitelaskelmat. Suunnittelulaskelmien lisäksi päätöksentekoa voidaan tukea tarkkailulaskelmien avulla. (Mts. 13–14.)

Aatteellinen yhdistys ei pyri tuottamaan toiminnallaan liiketaloudellista hyötyä. Yhdistysten toiminnassa tavoitellaankin usein tilikauden tuloksen kannalta plus miinus nolla -tasoa ja keskeisimmäksi kysymykseksi jää rahojen riittävyyden turvaaminen (Loimu 2007, 89). Rahoituskriiseiltä voidaan välttyä kehittämällä yhdistyksen taloudenhoitoa johdon laskentatoimen osalta. Suunnittelulaskelmien avulla voidaan tehdä

arvioita esimerkiksi tarvittavan rahoituksen takaamiseksi, ja tarkkailulaskelmien avulla voidaan seurata suunnitelmien toteumista.

6.3 Suunnittelulaskelmat

Pienille urheiluseuroille taloudellisesti suuria investointeja voivat olla esimerkiksi uusien kuntoiluvälineiden hankinnat. Vastaavasti suurten urheiluseurojen yhteydessä investointien kokoluokkakin voi olla suurempi. Suuria investointeja voivat olla esimerkiksi harjoitushallin rakentaminen tai toimistotilojen hankkiminen. Investointien koosta riippumatta ne ovat yleensä normaaliin toimintaan verrattuna suurempia sijoituksia. Tyypillisesti investointien kertakustannukset ovat suuria, ja niiden oletetaan maksavan itsensä takaisin pidemmällä aikavälillä. Investointien pitkävaikutteisuuden vuoksi niiden vaikutusta urheiluseuran talouteen tulisi erityisesti tarkastella. (Neilimo 2009, 206.)

Investointilaskelmien avulla voidaan selvittää yksittäisten investointien kannattavuutta tai tehdä vertailuja useamman investointivaihtoehdon välillä (Neilimo 2009, 213). Aatteellisella pohjalla toimivien yhdistysten osalta investointilaskelmien laatiminen pohjautuu rahoitustarpeen määrittelyyn eikä niinkään tuotto-odotusten arvioimiseen. Laskentamenetelmästä riippumatta investointien kannattavuutta laskettaessa huomioon otettavia seikkoja ovat muun muassa hankintakustannus, laskentakorkokanta eli minimituotto-odotus, investointiaika, investointikohteen jäänösarvo ja juoksevat tuotot sekä kulut (mts. 214).

Investointilaskelmat auttavat päätöksenteossa ja antavat suuntaa antavaa arvion sijoituksen kannattavuudesta. Neilimon (2009, 225) mukaan ongelmaksi voi kuitenkin

muodostua se, että hyvin laadituista suunnitelmista huolimatta jälkiseuranta jätetään usein suorittamatta. Käytännössä jälkiseuranta tarkoittaa toteutuneiden kustannusten ja tuottojen vertaamista alun perin tehtyyn suunnitelmaan. Jälkiseuranta on helppoa toteuttaa, mikäli seura käyttää budjetointia toimintansa suunnittelemisen välineenä.

6.4 Budjetointi

Budjetointi tarkoittaa budjettien käyttöä seuran talousohjauksen välineenä (Neilimo 2009, 231). Budjettien avulla seura voi asettaa tavoitteensa tulevan tilikauden aikana tapahtuvista toiminnoista ja näihin liittyvistä kustannuksista sekä tuotoista. Urheiluseuroilla voi olla käytössään erilaisia budjetteja, jotka yhdessä muodostavat seuran budjettijärjestelmän (mts. 230).

Budjetointiprosessi pitää sisällään budjetin suunnittelun ja toteutuksen sekä tarkkailun. Budjetoinnissa pääpaino on tulevaisuudessa, koska budjettien avulla luodaan tavoitteellinen toimintasuunnitelma seuran toiminnan järjestämiseksi (Neilimo 2009, 231). Toimivan budjetin laatimiseksi on tarkkaan tiedettävä, mitä seurassa seuraavan tilikauden aikana tapahtuu ja miten se näkyy seuran tuloissa ja menoissa. Budjetoinnin avainajatuksena on seuran toiminnan realisoiminen rahavirroiksi ja niiden ylöskirjaaminen päätöksenteon tukemiseksi.

Budjetteja on monenlaisia eri käyttötarkoituksia varten. Pääbudjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetti on tuloslaskelman muotoinen, ja siitä selviää budjetoidulle ajanjaksolle asetettu kannattavuustavoite. Rahoitusbudjetti on ennuste siitä, miten rahat riittävät toiminnan toteuttamiseen. Pääbudjetit koostuvat useista osa-

budjeteista, ja yhdessä ne muodostavat käytettävän budjetointijärjestelmän. Eri toimialoilla toimivilla yrityksillä tai yhdistyksillä voi olla käytössään toisistaan eroavat budjetointijärjestelmät, mutta tavanomaisimpia osabudjetteja ovat myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. (Neilimo 2009, 230.)

Tulosbudjettia laadittaessa osa- eli alabudjettien avulla saadut arvot kytetään tuloslaskelman tavoin rakennellun tulosbudjetin riveille. Esimerkiksi myyntibudjetin luvut lisätään tulosbudjetin myyntiä koskeville riveille. Vastaavasti tulosbudjetin kautta esiin tulevat erät muutetaan rahoitusbudjettia laadittaessa kassatuloiksi ja -menoiksi. Pää- ja osabudjetit muodostavat siten toisistaan riippuvaisen budjetointijärjestelmän. Yrityksillä tai yhdistyksillä voi olla kuitenkin hyvin erilaiset tarpeet budjetointia ajatellen, ja siksi omien tarpeiden tiedostaminen on hyvin tärkeää.

Budjettien laatiminen voi olla haastavaa, mikäli ei tarkkaan tiedetä, minkä verran rahaa kuluu esimerkiksi urheilukentän hoitoon tai paljonko rahaa voi realistisesti odottaa saatavan rahankeräyksen kautta. Seuran toiminnasta syntyvien tuottojen ja kustannusten määrää voidaan tarkemmin tutkia suorittamalla kustannuslaskentaa (Neilimo 2009, 46). Kustannuspaikkalaskennan avulla voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi urheiluseuran eri joukkueiden kustannuksiin. Kustannuspaikkalaskennan avulla laaditut kustannuspaikkakohtaiset budjetit mahdollistavat tarkempien osabudjettien laatimisen. (Mts. 121.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

7.1 Tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää urheiluseurojen taloudellisten toimintaedellytysten tila sekä keinoja taloudellisten toimintaedellytysten kehittämiseen taloushallinnon näkökulmasta.

Tutkimuskysymys:

Missä määrin urheiluseuran taloudenhoito on yhteydessä urheiluseuran talouskehitykseen?

Markkinoinnin näkökulmaa ei tutkimuksessa käsitellä. Markkinoinnin merkitys seuran talouskehityksessä on merkittävä, mutta opinnäytetyötä ei haluta laajentaa liikaa. Markkinoinnin näkökulmasta olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi yhteistyösopimusten ja markkinointitoimenpiteiden merkitystä seuran tunnettuuteen ja kehitykseen. Tutkimuksen painopiste on urheiluseurojen talouskehityksessä ja taloushallinnossa, joiden keskinäistä suhdetta määritetään tutkimuskysymyksen kautta.

7.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus on yleistävä tutkimustapa, jossa pieneltä joukolta kysytään tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä ja jossa pienen joukon vastaajien edellytetään edus-

tavan koko joukkoa. Pieneltä joukolta eli otokselta saatujen tutkimustulosten voidaan näin katsoa edustavan koko joukkoa eli perusjoukkoa. Kvantitatiivinen tutkimus etenee prosessina vaihe vaiheelta, ja tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma, johon haetaan ratkaisua tilastollisia menetelmiä käyttäen. (Kananen 2008, 10–11.)

Urheiluseurojen talouskehitystä ja taloudenhoitoa on tässä tutkimuksessa analysoitu keskisuomalaisille ja pääjätähämäläisille urheiluseuroille tehdyn sähköisen lomakekyselyn avulla. Kyselytutkimus eli survey-tutkimus on usein käytetty tiedonkeruumenetelmä kvantitatiivisissa tutkimuksissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 188–189). Sähköisen kyselytutkimuksen reliabiliteettia korostaa myös se, että tutkija ei omalla läsnäolollaan vaikuta annettuihin vastauksiin. Hirsjärven ja muiden mukaan (2008, 190) kyselytutkimusten heikkoutena pidetään sitä, että vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset väärin tai vastaavat muuten epätarkasti.

7.3 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus toteutettiin sähköisesti kyselytutkimuksena vuonna 2011. Toimeksiantaja oli teettänyt aiemmin Keski-Suomen ja Pääjät-Hämeen alueilla vaikuttaville urheiluseuroille Seuratalous-kyselyn, joka toimi nyt toteutettavan kyselytutkimuksen runkona. Pääosa kyselytutkimuksen kysymyksistä oli samoja kuin aiemmassa tutkimuksessa, mutta kyselyä muokattiin yhteistyössä tutkijan ja toimeksiantajan kanssa vastaamaan paremmin myös tämän tutkimuksen tarpeita. Kysely laadittiin sähköisesti Webropol-datan analysointi- ja kyselytyökalulla. Kyselyyn osallistuneille lähetettiin sähköpostiviesti, joka sisälsi saateen ja linkin kyselylomakkeeseen.

Kyselyn kohderyhmänä olivat Keski-Suomen ja Päijät-Hämeen urheiluseurat. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin urheiluseurat, jotka toimivat aktiivisesti kohdealueella toiminnan volyymin huolimatta. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa tutkimusalueella toimivien urheiluseurojen taloudellisten toimintaedellytysten tilaa sekä tapoja niiden kehittämiseen. Tavoitteet huomioon ottaen oli tärkeää, että kohderyhmä sisälsi mahdollisimman kattavan läpileikkauksen maakuntien erilaisista urheiluseuroista. Kysely lähetettiin ensin 252 keskisuomalaiselle ja päijäthämäläiselle urheiluseuralle. Vastauksia tuli 38, joten kysely lähetettiin vielä uudestaan niille urheiluseuroille, jotka eivät olleet vastanneet ensimmäisellä kierroksella. Toisella kierroksella vastauksia tuli 27. Vastausprosentiksi tuli 26 prosenttia.

Kysely koostui viidestä eri kysymysosioista. Ensimmäisessä osiossa pyydettiin vastauksia peruskysymyksiin urheiluseuran kotipaikan, koon ja taloudenhoidon järjestämistavan määrittämiseksi. Toisessa kysymysosiossa kysyttiin urheiluseuran taloustilannetta ja sen kehityssuuntauksia. Kolmannessa osiossa vastaajia pyydettiin valitsemaan seuratalouden kehitykseen myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavia tekijöitä, kun taas neljännessä osiossa tiedusteltiin urheiluseuran taloudenhoidon osalueiden merkitystä ja kehitystarpeita. Viides kysymysosio oli varattu avoimille kysymyksille, joissa kysyttiin vastaajien näkemyksiä urheiluseuran taloudenhoidosta, sen tulevaisuuden näkymistä ja kehityssuuntauksista. Kyselyssä oli kymmenen strukturoitua kysymystä, kuusi avointa kysymystä sekä kolme strukturoitua kysymystä, jotka mahdollistivat myös avoimen vastauksen. Strukturoiduista kysymyksistä viisi oli 5-portaisia Likert-asteikollisia kysymyksiä ja viisi nominaaliasteikollisia kysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2008, 195; Kananen 2008, 27–29). Kyselyn vastaukset analysoitiin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen. Avointen kysymysten vastaukset pelkis-

tettiin yksittäisiksi käsitteiksi, joiden esiintymisfrekvenssien avulla vastaukset pystyttiin analysoimaan kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen.

8 TULOKSET

Kyselyyn osallistui 65 urheiluseuraa, joista 69 prosenttia oli Keski-Suomen alueelta ja 31 prosenttia Päijät-Hämeestä. Neljäkymmentäkolme prosenttia kyselyyn vastanneista urheiluseuroista oli kotoisin Jyväskylästä, kaksitoista prosenttia Lahdesta ja yhdeksän prosenttia Hollolasta. Seurojen kokojakauma oli sekä Keski-Suomessa että Päijät-Hämeessä hyvin samankaltainen. Jäsenmäärän suhteen mitattuna kyselyyn vastanneista urheiluseuroista noin puolet (48 %) oli pieniä ja kolmannes (32 %) keskisuuria seuroja. Viidesosa (20 %) kyselyyn vastanneista seuroista oli jäsenmäärältään suuria seuroja. (Ks. taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Seurojen jäsenmäärä

	Keski-Suomi	Päijät-Häme	Kaikki (N)
n =	45	20	65
%	%	%	%
0–100	27	20	25
101–250	22	25	23
251–500	31	35	32
501–1000	16	15	15
1001–	4	5	5
YHTEENSÄ	100	100	100

Suurin osa (72 %) kyselyyn vastanneista seuroista toimi ilman palkattua henkilöstöä. Vain 28 prosentilla seuroista oli palveluksessaan palkattua henkilöstöä. Keskisuoma-

laisissa urheiluseuroissa palkattua henkilöstöä oli keskimäärin useammin. Päijätämäläisissä urheiluseuroissa palkattua henkilöstöä oli 20 prosentissa kyselyyn vastanneissa seuroissa, kun taas vastaava luku keskisuomalaisissa urheiluseuroissa oli 31 prosenttia. Kyselyyn vastanneista urheiluseuroista kuusi prosenttia työllisti yhden työntekijän, kun taas 12 prosenttia seuroista työllisti 2–3 työntekijää. (Ks. taulukko 2.) Pearsonin korrelaatioanalyysin mukaan seuran palkatun henkilöstön määrällä on kohtalainen riippuvuus seuran jäsenmäärään (Kananen 2008, 61–62), ja suhde on myös tilastollisesti merkitsevä (mts. 49).

TAULUKKO 2. Palkatun henkilöstön määrä

	Keski-Suomi	Päijät-Häme	Kaikki (N)
n =	45	20	65
	%	%	%
0	69	80	72
1	7	5	6
2–3	13	10	12
4–5	4	0	3
6–10	2	5	3
10–	4	0	3
YHTEENSÄ	100	100	100

Tutkimuksen mukaan yli puolessa (55 %) kyselyyn vastanneista urheiluseuroista rahastonhoitaja vastaa pääasiallisesti taloudenhoidosta. Noin viidenneksessä (22 %) seuroista taloudenhoidosta vastaa pääasiassa puheenjohtaja. Päijätämäläisissä urheiluseuroissa rahastonhoitaja vastasi useimmiten (70 %) taloudenhoidosta, kun taas

keskisuomalaisissa urheiluseuroissa puheenjohtajat ottivat enemmän osaa taloudenhoitoon (27 %). Seuroista 15 prosenttia ilmoitti, että taloudenhoidosta huolehti joku muu kuin puheenjohtaja, sihteeri tai rahastonhoitaja. Yhdeksän prosenttia urheiluseuroista ilmoitti, että pääasiallinen vastuu taloudenhoidosta on ollut toiminnanjohtajalla. Yksi seura ilmoitti, että vastuu taloudenhoidosta on seuran koko johtokunnalla, kun taas toisella seuralla vastuu on ollut hallintojohtajalla. (Ks. taulukko 3.) Kahdeksankymmentäkuusi prosenttia kyselyyn vastanneista seuroista ilmoitti, että edellä mainittu taloudenhoidon vastuuhenkilö ei ole työsuhteessa seuraan. Päijät-Hämäläisistä seuroista yhdeksänkymmentäviisi prosenttia tuli taloudenhoidossa toimeen vapaaehtoistyöllä, kun taas keskisuomalaisista urheiluseuroista vastaava osuus oli 82 prosenttia. (Ks. taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Pääasiallinen vastuu taloudenhoidosta

	Keski-Suomi	Päijät-Häme	Kaikki (N)
n =	45	20	65
%			%
Puheenjohtaja	27	10	22
Sihteeri	9	5	8
Rahastonhoitaja	49	70	55
Joku muu	16	15	15
YHTEENSÄ	100	100	100

Noin kaksi viidesosaa (43 %) kyselyyn vastanneista koki seuran taloudellisen tilanteen hyväksi ja kolmekymmentäviisi prosenttia tyydyttäväksi. Viisi prosenttia on ilmoittanut seuran taloudellisen tilan olevan erinomainen, kun taas kolme prosenttia seurois-

ta tulkitse taloudellisen tilanteen olevan heikko. Keski-suomalaisista urheiluseuroista noin viidennes (19 %) koki taloudellisen tilan kohtalaiseksi ja 5 prosenttia heikoksi. Päijät-hämäläisistä urheiluseuroista viisi prosenttia luonnehti taloudellista tilaa kohtalaiseksi, mutta yksikään ei pitänyt taloustilannetta heikkona. (Ks. taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Seuran taloudellinen tila

	Keski-Suomi	Päijät-Häme	Kaikki (N)
n =	43	20	63
%	%	%	%
Erinomainen	7	0	5
Hyvä	42	45	43
Tyydyttävä	28	50	35
Kohtalainen	19	5	14
Heikko	5	0	3
YHTEENSÄ	100	100	100

Tutkimukseen osallistuneista urheiluseuroista neljäkymmentäyksi prosenttia ilmoitti seuran taloudellisen tilanteen kehittyneen jonkin verran viime vuosina, mutta toiset neljäkymmentä prosenttia arvioi tilanteen pysyneen ennallaan. Päijät-hämäläisistä urheiluseuroista yhdeksänkymmentäviisi prosenttia koki taloudellisen tilanteen parantuneen jonkin verran tai pysyneen ennallaan, ja keski-suomalaisista urheiluseuroista seitsemänkymmentäneljä prosenttia koki samoin. Viisi prosenttia päijät-hämäläisistä urheiluseuroista oli sitä mieltä, että seuran taloudellinen tila oli heikentynyt jonkin verran. Vastaavasti seitsemän prosenttia keski-suomalaisista urheiluseuroista koki

seuran taloudellisen tilanteen parantuneen paljon, mutta kaksi prosenttia arvioi taloustilanteen heikentyneen merkittävästi. (Ks. taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Seuran taloudellisen tilan kehittyminen viime vuosina

	Keski-Suomi	Päijät-Häme	Kaikki (N)
n =	43	20	63
	%	%	%
Parantunut paljon	7	0	5
Parantunut jonkin verran	37	50	41
Pysynyt ennallaan	37	45	40
Heikentynyt jonkin verran	16	5	13
Heikentynyt paljon	2	0	2
YHTEENSÄ	100	100	100

TAULUKKO 6. Seuran taloudellisen tilan kehittyminen vuonna 2010

	Keski-Suomi	Päijät-Häme	Kaikki (N)
n =	44	19	63
	%	%	%
Parantunut paljon	2	0	2
Parantunut jonkin verran	30	16	25
Pysynyt ennallaan	48	68	54
Heikentynyt jonkin verran	16	16	16
Heikentynyt paljon	5	0	3
YHTEENSÄ	100	100	100

Vuoden 2010 taloustilannetta arvioitaessa yli puolet (54 %) seuroista ilmoitti taloustilanteen pysyneen ennallaan. Neljännes (27 %) arvioi talouskehityksen vuoden 2010 osalta positiiviseksi, kun taas viidesosa (19 %) tutkimukseen osallistuneista seuroista arvioi taloustilanteen heikentyneen. (Ks. taulukko 6.) Urheiluseurat eivät nähneet suurta muutosta talousnäkymissä vuodesta 2011 lähtien. Taloudellisen tuloksen kehittyminen arvioitiin samansuuntaiseksi kuin vuonna 2010. Yksikään tutkimukseen osallistuneista urheiluseuroista ei uskonut taloudellisen tuloksen kehittymisen heikenevän paljon vuodesta 2011 lähtien. (Ks. taulukko 7.)

TAULUKKO 7. Taloudellisen tuloksen kehittyminen vuodesta 2011 lähtien

	Keski-Suomi	Päijät-Häme	Kaikki (N)
n =	44	20	64
	%	%	%
Paranee paljon	2	0	2
Paranee jonkin verran	25	35	28
Pysyy ennallaan	55	50	53
Heikkenee jonkin verran	18	15	17
Heikkenee paljon	0	0	0
YHTEENSÄ	100	100	100

Tutkimukseen osallistuneista seuroista yksikään ei uskonut seuran taloudellisen tilanteen olevan tulevaisuudessa erinomainen. Kolmannes (34 %) kyselyyn vastanneista piti seuran tulevaisuuden talousnäkyä hyvänä. Neljäkymmentäviisi prosenttia vastanneista arvioi taloustilanteen olevan tulevaisuudessa tyydyttävä, kun kohtalaiseksi tai heikoksi tilanteen näki viidesosa (20 %) vastanneista. (Ks. taulukko 8.)

TAULUKKO 8. Seuran talouden tulevaisuuden näkymä

	Keski-Suomi	Päijät-Häme	Kaikki (N)
n =	44	20	64
	%	%	%
Erinomainen	0	0	0
Hyvä	34	35	34
Tyydyttävä	41	55	45
Kohtalainen	20	10	17
Heikko	5	0	3
YHTEENSÄ	100	100	100

Tutkimuksessa pyydettiin vastaajia valitsemaan eniten, toiseksi eniten ja kolmanneksi eniten myönteisesti seuraressien kehitykseen vaikuttava tekijä. Vastaajista neljäsosa (25 %) piti vapaaehtoistyöntekijöitä eniten seuraressien myönteiseen kehitykseen vaikuttavana tekijänä, viisitoista prosenttia arvioi jäsenmäärän kehityksen merkittävimmäksi tekijäksi, kun taas neljätoista prosenttia piti palveluista perittäviä maksuja tärkeinä. Kaksitoista prosenttia vastanneista arvioi, että seuran johtohenkilöillä on suurin vaikutus seuraressien myönteiseen kehitykseen. Kokonaistilannetta tarkasteltaessa vastaajat kokivat, että vapaaehtoistyöntekijöillä (17 %), jäsenmäärän kehityksellä (11 %), seuran johtohenkilöillä (10 %) sekä kunnan välittömällä (10 %) ja välillisellä tuella (9 %) on suurin vaikutus seuraressien myönteiseen kehitykseen. (Ks. taulukko 9.) Vastaavasti tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin seuraressien kielteiseen kehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Vastaajien mielestä kunnan tuen puute (24 %), yhteistyösopimusten vähyyys (10 %), liikuntapaikkojen ja – alueiden kalliit

vuokrat (17 %) sekä jäsenmäärän laskeminen (8 %) ja vapaaehtoistyöntekijöiden vähyys (8 %) vaikuttavat seuraresurssien kielteiseen kehitykseen (ks. taulukko 10).

TAULUKKO 9. Seuraresursseihin myönteisesti vaikuttavat tekijät

	n =	Eniten vaikuttava	Toiseksi eniten vaikuttava	Kolmanneksi eniten vai- kuttava	Kaikki (N)
	65	64	63	192	
	%	%	%	%	
Vapaaehtoistyöntekijät	25	16	10	17	
Seuran johtohenkilöt	12	13	6	10	
Yhteistyökumppanien me- nestys	2	2	6	3	
Kunnan välitön tuki	9	9	13	10	
Kunnan välillinen tuki	3	11	13	9	
Liikuntapaikkojen ja – aluei- den vuokrat	2	3	3	3	
Jäsenmäärän kehitys	15	6	13	11	
Jäsenmaksutulot	3	13	8	8	
Lisenssimaksutulot	2	2	2	2	
Palveluista perittävät maksut	14	3	5	7	
Markkinointitoimenpiteet	0	3	3	2	
Yhteistyösopimusten määrä	3	5	8	5	
Yhteistyösopimusten laatu	3	9	3	5	
Pääsylipputulosten kehitys	2	2	2	2	
Joku muu	6	5	6	6	
YHTEENSÄ	100	100	100	100	

TAULUKKO 10. Seuraresurssien kehitykseen kielteisesti vaikuttavat tekijät

	Eniten vaikuttava	Toiseksi eniten vaikuttava	Kolmanneksi eniten vai- kuttava	Kaikki (N)
n =	64	62	61	187
%		%	%	%
Vapaaehtoistyöntekijät	9	5	10	8
Seuran johtohenkilöt	5	3	2	3
Yhteistyökumppanien me- nestymättömyys	2	3	5	3
Kunnan välittömän tuen puu- te	9	8	16	11
Kunnan välillisen tuen puute	13	18	8	13
Liikuntapaikkojen ja – aluei- den vuokrat	28	18	5	17
Jäsenmäärän kehitys	8	8	8	8
Jäsenmaksutulojen vähyys	3	8	10	7
Lisenssimaksutulojen vähyys	0	0	0	0
Palveluista perittävät maksut	5	13	8	9
Markkinointitoimenpiteet	0	0	7	2
Yhteistyösopimusten määrä	6	10	13	10
Yhteistyösopimusten laatu	0	0	3	1
Pääsylipputulosten kehitys	3	2	3	3
Joku muu	9	5	2	5
YHTEENSÄ	100	100	100	100

Tutkimuksessa kysyttiin seuran taloudenhoidon osa-alueiden merkitystä urheiluseuroille. Yli yhdeksänkymmentä prosenttia vastanneista arvioi kirjanpidon, tilinpäätöksen ja budjetoinnin joko suuresti, melko suuresti tai kohtalaisesti taloushallintoon vaikuttavaksi tekijäksi. Kaksi viidesosaa (39 %) vastanneista arvioi budjettiseurannan merkityksen suureksi, samoin kuin rahoituksen seurannan (43 %). Kaikkiaan yli kahdeksänkymmentä prosenttia vastanneista arvioi budjettien ja rahoituksen seurannan

joko suuresti, melko suuresti tai kohtalaisesti taloushallintoon vaikuttavaksi tekijäksi. Kuitenkin yhdeksän prosenttia vastanneista ilmoitti, että budjettiseuranta ei ole heidän käytössään, kuten myös yksitoista prosenttia rahoituksen seurannan osalta. Yli puolet (52 %) vastanneista ilmoitti, että välitilinpäätös ei ole heidän käytössään, ja neljäsosa vastanneista (27 %) oli sitä mieltä, että välitilinpäätöksen merkitys taloushoidon osa-alueena on heille vähäinen tai olematon. Näkemykset erillisen laskujen hyväksyjän merkityksestä vaihtelivat. Kolmannes (33 %) vastaajista ilmoitti, että heillä ei ole erillistä laskujen hyväksyjää. Viidesosa (20 %) vastanneista koki, että erillisen laskujen hyväksyjän merkitys on suuri, mutta lähes yhtä moni (22 %) piti erillistä hyväksyjää merkitykseltään vähäisenä tai olemattomana.

Tutkimuksen mukaan keskeisimmät kehitystarpeet seurojen vastuuhenkilöiden talousosaamisessa liittyvät budjetointiprosessin kehittämiseen, talousosaamisen syventämiseen ja seurakehityksen hankkeistamiseen. Kysymykseen vastasi 35 urheiluseuran edustajaa kysymyskohtaisen vastausprosentin jäädessä 54 prosenttiin. Kaksikymmentäkahdeksan prosenttia kysymykseen vastanneista piti budjetointiprosessiin liittyvän talousosaamisen kehittämistä keskeisimpänä kehitystarpeena seurojen vastuuhenkilöiden talousosaamisessa. Urheiluseurojen budjetointiin kaivattiin lisää tarkkuutta, ennustuskykyä ja kustannuspaikkakohtaista ulottuvuutta. Viisitoista prosenttia vastanneista ilmoitti yleisen talousosaamisen ja lainsäädännön tuntemuksen syventämisen olevan tarpeellista. Yhdeksän prosenttia vastanneista näki kehitystarpeita erityisesti vero-osaamisessa, kun taas kolmetoista prosenttia vastanneista piti seurakehityksen hankkeistamista eli yritysyhteistyön nivouttamista seurakehitykseen tärkeänä. Yksitoista prosenttia kysymykseen vastanneista ilmoitti, että heidän ensisijainen haasteensa on uuden taloudenhoitajan löytymisessä. Kehitystarpeita nähtiin myös markkinoinnissa (11 %), vastuunjaossa (7 %), rahoituksen sekä varainhankinnan

järjestämisessä (2 %). Neljä prosenttia vastanneista ilmoitti, että heidän vastuuhenkilöidensä talousosaamisessa ei ole kehitystarpeita. Erään kyselyyn vastaajan mielipide seuran vastuuhenkilöiden talousosaamisen kehittämiseen liittyen:

” Talousarvioita ei tehdä vain muuttamalla vuosilukua. Ja vain sen takia. Ajattelu talousasioissakin muutaman vuoden päähän. Oppia seuraamaan talousarviota ja toteutunutta toimintaa = budjettiseuranta.”

Tutkimuksessa tiedusteltiin vastaajien näkemyksiä urheiluseurojen toiminnassa taloudellisin perustein tehtävistä muutoksista seuraavan kolmen vuoden aikana. Kysymykseen vastasi 52 urheiluseuraa, jolloin vastausprosentti oli 80 prosenttia. Viidesosa (22 %) tutkimukseen vastanneista arvioi seuran joutuvan taloudellisista syistä johtuen nostamaan jäsen- ja osallistumismaksuja seuraavan kolmen vuoden aikana. Seitsemän prosenttia esitti huolensa vapaaehtoisten seura-aktiivien vähenemisestä, ja viisitoista prosenttia vastanneista suunnittelikin osa- tai kokoaikaisen työntekijän palkkaamista. Kaksi vastaaja (3 %) esitti myös arvion taloudenhoidon ulkoistamissuunnitelmista. Seitsemäntoista prosenttia vastanneista uskoi, että taloudellisista syistä johtuen toimintaa joudutaan fokusoimaan ja kulurakennetta pelkistämään. Viisitoista prosenttia näki muutostarvetta toimitilajärjestelyissä, mutta kolmetoista prosenttia vastanneista ei nähnyt lainkaan tarvetta taloudellisin perustein tehtäville muutoksille seuratoiminnassa seuraavan kolmen vuoden aikana.

Tutkimuksessa selvitettiin, miten seuran taloudellisia toimintaedellytyksiä tulisi kehittää, jotta asetetut tulevaisuuden tavoitteet saavutetaan. Kysymykseen vastasi 77 prosenttia tutkimukseen osallistuneista urheiluseuroista. Lähes neljäsosa (24 %) vastanneista piti varainhankinnan kehittämistä tärkeänä urheiluseuran taloudellisia toimintaedellytyksiä kehitettäessä. Kuusitoista prosenttia vastanneista uskoi yhteistyö-

ja sponsorisopimusten kohentavan urheiluseuran taloutta, kun taas neljätöistä prosenttia hakisi talouskehitykseen apua seuratoiminnan kehittämisen kautta. Kaksitoista prosenttia uskoi, että tulevaisuuden tavoitteisiin päästäisiin rekrytoimalla motivoituneita vapaaehtoistyöntekijöitä tai palkkaamalla osa- tai kokoaikaisia työntekijöitä. Loput vastanneista näki taloudellisen kehityksen avaintekijöinä: jäsenmäärän kehityksen (9 %), kunnan välittömän ja välillisen tuen lisäämisen (9 %), markkinointitoimenpiteet (7 %), taloudenhoidon kehittämisen (5 %) ja toimitilainvestoinnit (2 %). Kolme prosenttia vastanneista ei nähnyt tarvetta taloudellisten toimintaedellytysten kehittämiseen tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimuksessa kysyttiin, mitkä tekijät johtavat liikuntaseuran taloudellisiin vaikeuksiin. Kysymyksen vastausprosentti oli 99 prosenttia. Kuusitoista prosenttia vastanneista piti budjetin ylittämistä tai budjetin epärealistisuutta tekijänä, joka johtaa liikuntaseuran taloudellisiin vaikeuksiin. Viidesosa vastaajista (20 %) arvioi liikuntaseuran taloudellisten vaikeuksien johtuvan joko seuratoimintaan (7 %) tai taloudenhoitoon (13 %) liittyvästä ammattitaidottomuudesta. Vastaajien mielestä taloudellisia haasteita aiheuttavat myös liikunta- ja harrastuspaikkojen kalliit vuokrat (11 %), vapaaehtoistyöntekijöiden väheneminen (10 %), jäsenmäärän laskeminen (8 %) ja julkisen sektorin tuen väheneminen (7 %). Taloudellisia vaikeuksia arvioitiin syntyvän myös seuratoiminnan kustannusten nousemisesta (6 %), toiminnan suunnittelemattomuudesta (8 %), markkinointiongelmista (4 %), investointien kalleudesta (3 %), yhteistyösopimusten puutteesta (3 %) ja kiristyvästä lainsäädännöstä (2 %). Erään kyselyyn vastaajan mielipide talousvaikeuksiin johtavasta ammattitaidottomuudesta:

”Liian optimistiset odotukset, tehdään päätöksiä pelipaita päällä ilman laskemista, mikä olisi taloudellisesti mahdollista.”

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä tekijöistä, jotka johtavat urheiluseuran taloudelliseen menestykseen, seitsemäntoista prosenttia vastaajista piti yleisesti ottaen hyvää seuratoimintaa avaintekijänä seuran taloudellisessa menestyksessä. Hyvällä seuratoiminnalla tarkoitettiin: seuratoiminnan luotettavuutta ja toimivuutta, tekemisen mielekkyyttä, vastuullisuutta, motivoituneisuutta, laatua ja tekijöiden sitoutuneisuutta. Erään vastaajan mielipide tekijöistä, jotka johtavat liikuntaseuran taloudelliseen menestykseen:

"Lainsäädäntöä noudatetaan kirjaimellisesti, asiaan uskomisen, yhteen hiileen puhaltaminen, avoin toiminta, oikeat ihmiset oikealla paikalla, innostuneet talkoolaiset, jaostojen virkeä toiminta, seuran hyvä imago, hyvä toimintaympäristö, palkallista väkeä, hyvät välit eri sidosryhmiin, se tehdään mikä luvataan, muutosvalmius."

Vastanneista kaksitoista prosenttia piti talkootyötä ensisijaisen tärkeänä tekijänä, kun taas yksitoista prosenttia vastanneista arvioi taloudellisen menestyksen tulevan toiminnan ammattimaisuuden kautta. Vastaajien mielestä myös jäsenkasvu (10 %), budjettikuri (10 %), hyvät yhteistyösopimukset (9 %) ja toiminnan suunnitelmallisuus (8 %) johtavat urheiluseuran taloudelliseen menestykseen. Urheiluseuran taloudellista tilaa kehittäviksi tekijöiksi arvioitiin myös julkisen sektorin tuki (6 %), palkattu työntekijä (4 %), hyvät liikuntapaikkaratkaisut (4 %), markkinointi (3 %), medianäkyvyys (4 %) ja palvelutarjonnan kehittäminen (3 %).

Tutkimustulosten analysoinnissa kiinnitettiin huomiota urheiluseurojen talouskehitykseen suhteessa urheiluseurojen taloudenhoidon osa-alueiden merkityksellisyyteen. Tutkimuksessa urheiluseurat arvioivat tämän hetkistä taloudellista tilaansa, viime vuosien talouskehitystä sekä tulevaisuuden talousnäkyviä. Lisäksi urheiluseurat arvioivat, kuinka merkittävänä he pitävät seuraavia taloudenhoidon osa-alueita:

kirjanpito, tilinpäätös, välitilinpäätös, budjetointi, budjettiseuranta, rahoituksen seuranta ja erillinen laskujen hyväksyjä.

Tutkimuksessa urheiluseurat arvioivat taloudenhoidon osa-alueiden merkitystä asteikolla yhdestä kuuteen, jolloin:

- 1 = Ei lainkaan merkitystä
- 2 = Vähäinen merkitys
- 3 = Kohtalainen merkitys
- 4 = Melko suuri merkitys
- 5 = Suuri merkitys
- 6 = Ei käytössä seurassa.

Seuran taloudenhoidon osa-alueista esimerkiksi kirjanpitoa pidettiin tutkimustulosten keskiarvon perusteella merkitykseltään melko merkittävänä (4,09). Tutkittaessa taloudenhoidon vaikutusta urheiluseuran talouskehitykseen, ei yksittäisen osa-alueen merkittävyyttä mittaamalla voida saavuttaa luotettavaa kuvaa taloudenhoidon ja seuratalouden keskinäisestä vaikutuksesta. Tutkimuksen reliabiliteetti huomioiden taloudenhoidon vaikutusta seurojen talouskehitykseen mitattiin tunnusluvulla, joka on laskettu taloudenhoidon viiden eri osa-alueen muodostamasta keskiarvosta. Taloudenhoidon merkitystä kuvaava tunnusluku muodostettiin keskiarvosta, joka saatiin kyselyyn vastanneiden arvioista kirjanpidon, tilinpäätöksen budjetoinnin, budjettiseurannan sekä rahoituksen seurannan merkittävyydestä. Yli puolet (52 %) vastanneista ilmoitti, että välitilinpäätös ei ole heidän urheiluseuransa taloudenhoidossa käytössä, ja vastaavasti kolmannes (33 %) seuroista ei käyttänyt laskujen erillistä hyväksyjää. Välitilinpäätöksen ja erillisen hyväksyjän alhaisen käyttöasteen vuoksi ne rajattiin pois tulosanalyysistä.

Taloudenhoidon vaikutusta seurojen talouskehitykseen tutkittiin niiden seurojen osalta, jotka arvioivat seuran taloustilanteen kehityksessä viime vuosina tapahtuneen paljon parannusta tai jonkin verran parannusta, sekä niiden osalta, jotka arvioivat seuratalouden kehityksen heikentyneen paljon tai jonkin verran. Lisäksi tutkittiin, miten tällä hetkellä taloudellisesti hyvin tai heikosti pärjäävät urheiluseurat suhtautuvat taloudenhoitoon. Tulosten analysoinnin tavoitteena oli selvittää, eroaako taloudellisesti hyvin tai heikosti pärjäävien urheiluseurojen suhtautuminen taloudenhoidon merkitykseen. Tutkimustavoitteen vuoksi analysoinnin kohteena olevista urheiluseuroista rajattiin pois ne seurat, joiden talouskehitys oli pysynyt ennallaan tai talouden tila oli keskitasolla eli tyydyttävällä tasolla.

Tutkimuksen mukaan 83 prosenttia tällä hetkellä taloudellisesti hyvin pärjäävistä urheiluseuroista arvioi taloudenhoidon merkityksen suureksi tai melko suureksi, kun taas taloudellisesti heikosti pärjäävistä seuroista vain 64 prosenttia piti taloudenhoidon merkitystä yhtä suurena. Kun tilannetta tarkastellaan niiden seurojen osalta, joiden taloudellinen tilanne on parantunut paljon tai jonkin verran viime vuosien aikana, niin ikään 83 prosenttia arvioi taloudenhoidon merkityksen suureksi tai melko suureksi, ja taloudellisesti heikosti pärjäävistä seuroista vain 67 prosenttia piti taloudenhoidon merkitystä yhtä suurena. Vuoden 2010 talouskehitystä arvioitaessa 88 prosenttia taloudellisesti positiiviseen suuntaan kehittyvistä seuroista arvioi taloudenhoidon merkityksen suureksi tai melko suureksi. Vastaavasti 75 prosenttia taloudellisesti negatiiviseen suuntaan kehittyvistä seuroista näki taloudenhoidon merkityksen yhtä suurena.

Tutkimuksen mukaan urheiluseuran talouskehityksen ollessa erinomaisella tai hyvällä pohjalla oli seurojen arviot taloudenhoidon merkittävydestä keskimäärin 21 pro-

senttia korkeammat kuin niillä seuroilla, joiden talouskehitys oli heikkoa tai kohtalaista. Tällä hetkellä taloudellisesti erinomaisesti tai hyvin pärjäävät urheiluseurat koki-
vat taloudenhoidon merkittävyyden 31 prosenttia korkeammaksi kuin taloudellisesti heikosti tai kohtalaiseksi pärjäävät urheiluseurat.

9 POHDINTA

Keski-Suomen ja Päijät-Hämeen alueella toimivista urheiluseuroista suurin osa toimii ilman palkattua henkilöstöä, mutta tutkimuksen mukaan jäsenmäärältään suuremmissa urheiluseuroissa on usein palkattu työntekijä. Urheiluseurojen taloudenhoidosta vastaa useimmiten joko seuran rahastonhoitaja tai puheenjohtaja. Urheiluseurojen taloudellinen tila oli pääsääntöisesti hyvällä tai tyydyttävällä pohjalla. Seurojen talouskehitys on viime vuosien aikana ollut positiivisesti varautunutta. Vuoden 2010 talouskehityksessä näkyi tasaantumisen merkkejä, joka johtunee globaalin finanssi- ja velkakriisin aiheuttamasta epävarmuudesta. Urheiluseurojen tulevaisuuden talousnäkymissä on myös epävarmuustekijöitä, mutta urheiluseurat uskovat maltilliseen talouskasvuun tai vähintään taloustilanteen ennallaan pysymiseen. Kokonaiskuva urheiluseuratoiminnan tämän hetkisestä tilanteesta on kuitenkin hyvä vaikeasta taloustilanteesta huolimatta.

Seura-aktiivien vähenemisellä ja talousasioihin liittyvällä ammattitaidottomuudella on seurakehitykseen hidastava vaikutus. Seura-aktiivien väheneminen voi aiheuttaa painetta osa- tai kokoaikaisen työntekijän palkkaamiseen, joka edellyttää toiminnan fokusoimista ja kulurakenteen pelkistämistä. Heikon taloustilanteen myötä urheiluseurat voivat joutua nostamaan jäsen- ja osallistumismaksuja seuraavan kolmen vuoden aikana. Tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi varainhankinnan kehittäminen ja yhteistyösopimusten solmiminen markkinointitoimenpiteiden ohella ovat seurakehityksen kannalta avainasemassa. Taloushallinnon tuntemuksen ja taloudenhoidon hallinnan avulla urheiluseura voi vaikuttaa seurakehitykseen positiivisesti.

Opinnäytetyössä tutkittiin, missä määrin urheiluseuran taloudenhoito on yhteydessä urheiluseuran talouskehitykseen. Tutkimuksen mukaan urheiluseurojen talouskehityksen ollessa erinomaisella tai hyvällä pohjalla oli seurojen arviot taloudenhoidon merkittävydestä keskimäärin 21 prosenttia korkeammat kuin niillä seuroilla, joiden talouskehitys oli heikkoa tai kohtalaista. Tällä hetkellä taloudellisesti erinomaisesti tai hyvin pärjäävät urheiluseurat kokivat taloudenhoidon merkittävyyden 31 prosenttia korkeammaksi kuin taloudellisesti heikosti tai kohtalaiseksi pärjäävät urheiluseurat. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että hyvällä taloudenhoidolla on vaikutusta urheiluseuran talouskehitykseen.

Tutkimuksen reliabiliteettia heikentää alhainen vastausmäärä ja sitä kautta myös vastausprosentti, joka jäi 26 prosenttiin. Alhaiseen vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa kyselyn suorittamisajankohta, seuravaikuttajien vaihtuvuus, vanhentuneet yhteystiedot ja seurojen toiminta-aktiivisuus. Vastausten luotettavuutta lisää kuitenkin se, että vastauksia saatiin sekä Keski-Suomen että Päijät-Hämeen seudulla vaikuttavilta urheiluseuroilta. Jäsenmäärän suhteen mitattuna kyselyyn vastanneiden seurojen kokojakauma oli tasainen. Vastauksia saatiin niin isoilta kuin pieniltäkin urheiluseuroilta, mikä oli tutkimuksen luotettavuuden kannalta ensisijaisen tärkeää vastausprosentin jäädessä pieneksi. Tutkimuksen perusteella ei voida arvioida, olisiko suuremmalla vastausprosentilla ollut vaikutusta tutkimustulokseen, mutta vastaajien kokojakauman perusteella voidaan olettaa, että saadut vastaukset edustivat hyvin tutkimuksen kohderyhmää mahdollistaen kvantitatiivisen tutkimuksen.

Tutkimuksessa oletetaan, että urheiluseurojen arviot taloudenhoidon merkityksestä heijastuvat urheiluseurojen käytännön taloudenhoitoon. Oletus on tutkimuksen luotettavuuden kannalta heikentävä, koska taloudenhoidon merkityksen arviointi ei

välttämättä ole suoraan sidoksissa tapaan, jolla seurataloutta hoidetaan. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa on syytä huomioida, että kysely lähetettiin urheiluseurojen puheenjohtajille. Tutkimuksen mukaan puheenjohtaja vastasi taloudenhoidosta vain 22 prosentissa kyselyyn vastanneista urheiluseuroista, kun taas yli puolet (55 %) ilmoitti taloudenhoidon vastuuhenkilöksi rahastonhoitajan. Tutkimuksen perusteella ei voida arvioida, olisiko tutkimustulos erilainen, mikäli kysely olisi lähetetty suoraan seuran taloudenhoitajille. Tulosten luotettavuutta lisää kuitenkin se, että joidenkin yhteydenottojen perusteella osa puheenjohtajista delegoi kyselyyn vastaamisen seuran taloudesta vastaavalle henkilölle. Reliabiliteettia arvioitaessa on myös huomioitava, että vastaajan arvio seuran taloustilanteesta ei välttämättä vastaa täysin todellisuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on syytä huomioida, että urheiluseurojen talouskehitys ei ole ainoastaan taloudenhoidosta riippuvainen. Tutkimuksen mukaan talouskehitykseen kielteisesti vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi seuratoimintaan liittyvä ammattitaidottomuus, liikunta- ja harrastuspaikkojen kalliit vuokrat, vapaaehtoistyöntekijöiden väheneminen, jäsenmäärän laskeminen ja julkisen sektorin tuen väheneminen. Esimerkiksi merkittävän yhteistyösopimuksen päättymisellä voi olla useita vuosia kestävä vaikutus urheiluseuran talouskehitykseen, vaikkei seuran taloudenhoidossa olekaan tapahtunut merkittäviä muutoksia.

Osa opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kokoamiseen käytetyistä lähteistä oli yli viisi vuotta vanhoja, mutta tutkija ei usko niiden oleellisesti vaikuttavan tutkimuksen reliabiliteettiin, koska lainsäädäntöä selventävien teosten lainsäädäntöön pohjautuva asiasisältö ei ole juurikaan muuttunut teoksen julkaisemisen ja tutkimuksen kirjoittamisen välisenä aikana.

Tutkimustulokset ovat sen suuntaisia, että taloudenhoidolla on positiivinen vaikutus seurakehitykseen. Taloudenhoito itsessään ei vaikuta urheiluseuran talouskehitykseen, mutta hyvä taloudenhoito antaa seurajohdolle paremmat työkalut tehdä seuran talouskehityksen kannalta positiivisia päätöksiä, mikä puolestaan vaikuttaa seurakehitykseen positiivisesti.

LÄHTEET

A 26.5.1989/506. Yhdistysrekisteriasetus. Viitattu 28.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

A 30.12.1997/1339. Kirjanpitoasetus. Viitattu 28.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Alakare, M., Björklund, A., Kemppinen, S., Laaksonen, L., Leppä, M. & Lydman K. 2005. Yhdistys ja säätiö - oikeudelliset kysymykset, tilinpäätös, verotus ja hallinto. Helsinki: Tietosanoma.

Hautakoski S. 2010. Verkkolaskutuksen, sähköisen ostolaskujen kierrätyksen sekä sähköisen arkistoinnin kehittäminen Case Celermec Oy. Opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 9.4.2012. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201005098489](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201005098489).

Heikkinen, P., Kahakorpi, H. & Rainer, A. 2011. Seurajohtajan käsikirja - Päätä oikein. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. Viitattu 28.3.2012. [Http://www.slu.fi/urheiluseuroille/julkaisut_ja_tyokalut/seurajohtajan_kasikirja-paata/](http://www.slu.fi/urheiluseuroille/julkaisut_ja_tyokalut/seurajohtajan_kasikirja-paata/).

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uud. p. Helsinki: Tammi.

Kallio, M., Pöyhönen, K. & Vierros, H. 2010. Yhdistykset ja säätiöt: kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. Helsinki: KHT-media.

KHO 1991-B-557. 1991. Urheiluseuran talkootyön verotusta koskeva korkeimman hallinto-oikeuden ratkaisu 19.6.1991. Viitattu 1.4.2012. [Http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kho/vuosikirjat/1991/199102153](http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kho/vuosikirjat/1991/199102153).

Kirjanpitolautakunta. 2000. Koneellisessa kirjanpidossa käytettävät menetelmät. Kirjanpitolautakunnan yleisohje. Viitattu 9.4.2012. [Http://ktm.elinar.fi/ktm/finhtml/kirjanpitoltk.htm](http://ktm.elinar.fi/ktm/finhtml/kirjanpitoltk.htm).

KKO:2001:111. 2001. Yhdistys - Hallituksen jäsenen vastuu. Vahingonkorvausta koskeva Korkeimman oikeuden ennakkopäätös 25.10.2001 koskien hallituksen jäsenen vastuuta. Viitattu 29.3.2012.

[Http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2001/20010111](http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2001/20010111).

Koskinen, J. & Kumpu, J. 2009. Taloushallinto-opas urheiluseura Tampereen Peli-Pojat 70 ry:lle. Opinnäytetyö. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 31.3.2012. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200908114115](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200908114115).

L 12.7.1940/378. Perintö- ja lahjaverolaki. Viitattu 28.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, säädökset alkuperäisinä.

L 13.8.1976/680. Laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista. Viitattu 29.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

L 26.5.1989/503. Yhdistyslaki. Viitattu 28.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

L 20.7.1992/654. Kiinteistöverolaki. Viitattu 28.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

L 30.12.1992/1535. Tuloverolaki. Viitattu 28.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

L 30.12.1993/1501. Arvonlisäverolaki. Viitattu 28.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

L 29.11.1996/931. Varainsiirtoverolaki. Viitattu 28.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, säädökset alkuperäisinä.

L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki. Viitattu 28.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

L 11.6.1999/731. Suomen perustuslaki. Viitattu 28.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

L 13.4.2007/459. Tilintarkastuslaki. Viitattu 28.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

L 16.7.2010/678. Laki yhdistyslain muuttamisesta. Viitattu 28.3.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, säädökset alkuperäisinä.

Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen: puheenjohtajan käsikirja. Helsinki: WSOYpro.

Loimu, K. 2007. Yhdistystoiminnan käsikirja. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Pasanen, J. 2010. Kuinka lisätä pienen salibandyseuran kiinnostavuutta? Case: Diamonds ry. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Liiketalous, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 30.3.2012. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010121618452](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010121618452).

Pitkänen, K. & Sydänmetsä, M. 2008. Aatteellisen yhdistyksen haasteet toimivaan varainhankintaan. Case: Korpilahden Pyrintö ry. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Liiketalous, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 30.3.2012. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:jamk-1234870244-6](http://urn.fi/URN:NBN:fi:jamk-1234870244-6).

Segelföreningen i Björneborg - BSF r.f. N.d. Urheiluseuran kotisivut. Viitattu 28.3.2012. [Http://www.bsf.fi](http://www.bsf.fi).

Siisiäinen, M. & Kankainen, T. 2011. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 28.3.2012. [Http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/yhdistys/](http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/yhdistys/).

Sutinen T. 2010. Urheilukerhon rahat kavaltaneelle vaaditaan vankilatuomiota. Helsingin Sanomat. 17.11.2010. Viitattu 29.3.2012. [Http://www.hs.fi/arkisto](http://www.hs.fi/arkisto).

Talkootyön verotus. 2005. Verohallinto. Viitattu 1.4.2012. [Http://www.vero.fi](http://www.vero.fi), syventävät vero-ohjeet, henkilöasiakkaan tuloverotus, verovapaat suoritukset, talkootyön verotus.

Tietopankki yhdistyksille. 2011. Yhdistystieto.fi. Viitattu 9.4.2012. [Http://www.yhdistystieto.fi](http://www.yhdistystieto.fi), tietopankki, kokoukset, kokoustyyppit, vuosikokous.

Usein kysyttyä - Yleishyödyllisten yhteisöjen verotus. 2011. Verohallinto. Viitattu 29.3.2012. [Http://www.vero.fi](http://www.vero.fi), syventävät vero-ohjeet, usein kysyttyä.

Uusi tilintarkastuslaki tuli voimaan. 2007. Valtion säädöstietopankki Finlexin uutiset. Viitattu 29.3.2012. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), uutiset, 2.7.2007.

Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille. 2007. Ohje Dnro 384/349/2007. Verohallinto. Viitattu 28.3.2012. [Http://www.vero.fi](http://www.vero.fi), syventävät vero-ohjeet, verohallinnon ohjeet, 2007, verotusohje_yleishyodyllisille_yhdistyksille.

Yhdistyksen veroilmoitus. 2011. Veronmaksajain Keskusliitto. Viitattu 28.3.2012. [Http://www.veronmaksajat.fi/fi-FI/veroilmoitusohjeet/yhdistys/](http://www.veronmaksajat.fi/fi-FI/veroilmoitusohjeet/yhdistys/).

LIITTEET

Liite 1. Aatteellisen yhteisön tuloslaskelman muoto

Varsinainen toiminta

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

Varainhankinta

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

Sijoitus- ja rahoitustoiminta

7. Tuotot
8. Kulut
9. Tuotto-/Kulujäämä

Satunnaiset erät

10. Satunnaiset tuotot
11. Satunnaiset kulut
12. Yleisavustukset
13. Tilikauden tulos
14. Tilinpäätössiirrot
 - a) Poistoeron muutos
 - b) Vapaaehtoisten varausten muutos
15. Tilikauden ylijäämä (alijäämä)

Liite 2. Lyhennetty tase

V a s t a a v a a

- A. Pysyvät vastaavaa
 - 1. Aineettomat hyödykkeet
 - 2. Aineelliset hyödykkeet
 - 3. Sijoitukset

- B. Vaihtuvat vastaavat
 - 1. Vaihto-omaisuus
 - 2. Saamiset; lyhyt- ja pitkäaikaiset erikseen
 - 3. Rahoitusarvopaperit
 - 4. Rahat ja pankkisaamiset

V a s t a t t a v a a

- A. Oma pääoma
 - 1. Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma
 - 2. Ylikurssirahasto
 - 3. Arvonkorotusrahasto
 - 4. Käyvän arvon rahasto
 - 5. Muut rahastot
 - 6. Edellisten tilikausien voitto (tappio)
 - 7. Tilikauden voitto (tappio)

- B. Tilinpäätössiirtojen kertymä

- C. Pakolliset varaukset

- D. Vieras pääoma; lyhyt- ja pitkäaikainen erikseen

Lisäksi lyhennetyssä taseessa on eriteltävä myyntisaamiset, ostovelat ja saadut ennakkomaksut.

Liite 3. Taloussäännössä määriteltävä vastuunjako

Loimun (2005, 59-61) mukaan yhdistyksen taloudellista toimintaa koskevaa vastuuta voidaan jakaa erillisellä yhdistyksen kokouksen hyväksymällä taloussäännöllä seuraavasti:

Yhdistyksen kokouksen vastuulla:

- tilinpäätöksen vahvistaminen
- vastuuvapauden myöntäminen
- päätös toimintakauden ylijäämän käyttämisestä tai alijäämän kattamisesta
- hallituksen puheenjohtajan, hallituksen sekä tilin- tai toiminnantarkastajien valitseminen ja tarvittaessa erottaminen
- päätökset yhdistyksen omaisuuden hallinnoimisesta ja määrätyn rahasumman ylittävistä hankintapäätöksistä

Hallituksen vastuulla:

- talousasioiden valmisteleminen yhdistyksen kokoukselle
- pankkitilien hallinnointi
- taloudenhoitajan ja kirjanpidosta vastaavan valitseminen
- seurata talousarvioin toteutumista ja taloussäännön noudattamista
- tilinpäätöksen allekirjoittaminen
- käyttöomaisuuden eli esim. toimistotarvikkeiden hankinnat
- tilinpäätöksen laadintaperiaatteiden päättäminen
- yhdistyksen varojen hallinnointi yhdistyksen kokouksen määräämien periaatteiden mukaisesti

Puheenjohtajan vastuulla

- laskujen hyväksyminen
- yhdistyksen toiminnan taloudellisuuden seuranta
- yhdistyksen taloudellisen aseman seuranta
- päätökset määrätyn rahasumman alittavista hankinnoista
- valmistella yhdessä taloudenhoitajan kanssa ehdotus hallitukselle esitettävää talousarviosta

Taloudenhoitajan vastuulla

- selonteon antaminen yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta määrätyn väliajoin
- yhdistyksen taloudellisen tilanteen ja aseman seuraaminen yhdessä puheenjohtajan kanssa
- yhdistyksen maksuliikenteen hoitaminen
- kirjanpito yhdistyksen kiinteästä omaisuudesta ja käyttöomaisuudesta
- valmistella yhdessä puheenjohtajan kanssa ehdotus hallitukselle esitettävästä talousarviosta
- valmistella yhdessä kirjanpitäjän kanssa ehdotus hallitukselle yhdistyksen tilikartasta

Kirjanpitäjän vastuulla

- yhdistyksen kirjanpidon hoitaminen
- yhdistyksen kirjanpidon täsmäyttäminen kuukausittain pankin tiliotteiden avulla
- kirjanpitoaineiston säilyttäminen
- yhdistyksen tilinpäätöksen laatiminen hallitukselle esitettäväksi