

Timo Kallio

Urheiluseuran digitalisoiminen

Yleisseura Kauhajoen Karhu ry

Opinnäytetyö

Syksy 2018

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (Tradenomi, Pk-yrittäjyys)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Pk-yrittäjyyden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yrittäjyys

Tekijä: Timo Kallio

Työn nimi: Urheiluseuran digitalisoiminen

Ohjaaja: Osmo Mäkinen

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 125

Liitteiden lukumäärä: 3

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia digitaalisten hallinnollisten palveluiden käyttöönottoa yleisseurana toimivassa urheiluseurassa, joka siirtyi paperisesta hallinnon ja talouden toteuttamistavasta paperittomuuteen. Tärkeimpinä tavoitteina oli selvittää muutosprosessin haasteet ja uudistuksen vaikutukset seurajohdolle ja urheiluseuraan kuuluvien lajijaostojen toimintaan. Lisäksi tutkittiin digitalisaation hyödyntämisen vaikutuksia seuratoiminnan hallinnon ja talouden järjestämiskustannuksiin sekä mitä muita seurannaisvaikutuksia siitä aiheutui.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus käsittelee vapaaehtoistyötä, yhdistystoimintaa sekä digitalisaatiota, jota käsitellään tutkimuskohteen toiminnan näkökulmasta. Empiirinen osuus kohdistuu liikunnan ja kilpaurheilun parissa toimivan yleisseuran hallinnon ja talouden digitalisointiin. Teoriaosuus loi pohjan opinnäytetyön tutkimukselle, jossa aineisto kerättiin havaintojen, dokumenttien ja teemahaastattelujen avulla. Aineistotriangulaation avulla kuvattiin muutoksen toteutus ja vaikutukset, joiden perusteella tehtiin tutkimuksen johtopäätökset.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus on kohdeorganisaation muutokseen liittyviä viittauksia lukuun ottamatta hyödynnettävissä muissakin seuroissa. Empiirinen osuus on pääosin kohdeorganisaatiota koskeva, mutta sitä voivat muutkin seurukset käyttää ainakin vertailuanalyysin teossa.

Urheiluseurat ovat toiminnaltaan sekä vastuultaan hyvin paljon yritysten kaltaisia. Hallinnon ja talouden hoitamisen vaatimukset eivät niissä juurikaan poikkea yritysmailmasta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yleishyödyllisenä yhdistyksenä toimivan urheiluseuran digitalisoinnilla on mahdollista saada samat toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt kuin yrityksissä. Sähköisten järjestelmien käyttö on muuttunut aiempaa helpommaksi, mikä antaa urheiluseuroillekin aiempaa paremmat mahdollisuudet erilaisten palveluiden hyödyntämiseen. Erilaiset toimintaympäristöt vaativat seurakohtaisesti räätälöidyn suunnittelun ja tarvittavien palveluiden määrittämisen.

Avainsanat: vapaaehtoistyö, yhdistystoiminta, digitalisaatio, urheiluseura

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: SME Business Administration

Specialisation: Entrepreneurship

Author: Timo Kallio

Title of thesis: Digitizing a sports club

Supervisor: Osmo Mäkinen

Year: 2018

Number of pages: 125 Number of appendices: 3

The aim of the thesis was to study the introduction of digital administrative services by a sports club with several sporting activities, which shifted from paper-based administration and economy to digital-based. The most important objectives were to find out the challenges of the change process and the effects of the reform on the management of the sports club and members. In addition, the impact of the utilization of digitalization on the administrative and financial organization costs and related consequential effects was studied.

The theoretical part of the thesis deals with volunteering, association activities and digitalization, which is treated from the point of view of the research topic. The empirical part is focused on the digitization of management and economy of the club. The theoretical part of the thesis is the basis of the research work, in which the data was collected through observations, documents, and semi-structured interviews. Data triangulation was used to describe the implementation of the change and the effects, based on which the conclusions of the study were made.

The theoretical part of the thesis, except for references to changes in the target organization, may be exploited by other sports clubs, as well. The empirical part is mainly for the target organization, but it can be used by other sports clubs for the purpose of benchmarking.

Sports clubs are very similar to companies as to their operations and responsibilities. The requirements for their administrative and financial management do not significantly differ from those of business life. The results of the study showed that the digitalization of a sports club, which operates in the public interest, can have the same operational and financial benefits as companies. The use of electronic systems has become easier than ever before, which gives sports clubs even better opportunities to utilize different services. Various operational environments require customized planning and the configuration of the required services.

Keywords: volunteering, association, digitalization, sports club

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	7
Käytetyt termit ja lyhenteet	8
1 JOHDANTO	9
1.1 Opinnäytetyön tausta	9
1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset	10
1.3 Opinnäytetyön rakenne	11
1.4 Kauhajoen Karhu ry:n esittely	11
2 VAPAAEHTOISTYÖ	13
2.1 Suomalainen vapaaehtoistyö	13
2.2 Vapaaehtoistyön merkitys	15
3 YHDISTYSTOIMINTA	18
3.1 Suomalaisten yhdistysten toimintamallit.....	18
3.2 Päätöksenteko ja hallinto	20
3.3 Kirjanpito ja tilinpäätös	23
3.4 Verotus.....	25
3.5 Ihmiset uudistusten ja muutosten toteuttajina	28
4 DIGITALISAATIOSTA MUUTOSVOIMAA SEURATOIMINTAAN ..	34
4.1 Digitalisaatio nykypäivänä.....	34
4.2 Digitalisaation murros aikamme muutostrendinä.....	37
4.3 myClub-seuratoiminnanohjausjärjestelmä	41
4.3.1 Palvelun toiminnallisuus.....	41
4.3.2 Jäsentiedotus.....	43
4.3.3 Laskutuksen hallinta	43
4.3.4 Ilmoittautumiset.....	44
4.3.5 Läsnäoloseuranta	45
4.3.6 Jäsenrekisteri.....	45
4.3.7 Käyttäjäoikeudet	46

4.3.8	Lisäpalvelut.....	47
4.4	Netvisor-taloushallinto- ja toiminnanohjausjärjestelmä.....	47
4.4.1	Palvelun toiminnallisuus.....	47
4.4.2	Netvisorin menetelmäkuvaus	49
4.4.3	Urheiluseurat ja Netvisor.....	49
4.4.4	Jäsen- ja toimintamaksut	50
4.4.5	Sähköinen taloushallinto	51
4.4.6	Seuratoiminnan taloushallinnon automatisointi	51
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	53
5.1	Tutkimusongelma.....	53
5.2	Tutkimuskohde.....	53
5.3	Tutkimusmenetelmän valinta	56
5.4	Tiedonkeruumenetelmien valinta	61
5.4.1	Havainnointi	62
5.4.2	Haastattelut.....	63
5.4.3	Dokumentit.....	64
5.5	Aineiston kerääminen.....	65
5.5.1	Havainnointi	65
5.5.2	Haastattelut.....	66
5.5.3	Dokumentit.....	67
5.6	Aineiston analyysi	68
5.7	Tutkimuksen luotettavuus	70
6	TUTKIMUSTULOKSET	73
6.1	Toiminnanohjausjärjestelmä myClub	73
6.1.1	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjäksi ohjautuminen	73
6.1.2	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto	75
6.1.3	Toiminnanohjausjärjestelmän käytön vakiintuminen	79
6.1.4	Toiminnanohjausjärjestelmän käytön nykytilanne	82
6.2	Taloushallintojärjestelmä Netvisor.....	84
6.2.1	Kirjanpidon ja taloushallinnon toimintaperiaatteet ja toiminta ennen muutosta	84
6.2.2	Taloushallinnon muutokset vuosina 2014 ja 2015	88
6.2.3	Taloushallinnon ja kirjanpidon siirto pilvipalveluihin vuonna 2016...	92

6.2.4 Taloushallintojärjestelyn nykytilanne	97
6.3 Digitalisoinnin keskeiset vaikutukset	99
6.3.1 Henkilöstövaikutukset	99
6.3.2 Toimitilaratkaisut	100
6.3.3 Asiakirjahallinnon muutokset.....	100
6.3.4 Kustannusvaikutukset	101
6.4 Digitalisoinnista saadut kokemukset	102
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	107
7.1 Miten digitalisointi toteutettiin?	107
7.2 Miten valitut palveluratkaisut sopivat käyttötarpeeseen?	109
7.3 Miten uudistettua toimintaa voitaisiin kehittää?	111
7.4 Mitä asioita digitalisointia suunniteltaessa tulisi huomioida?	112
7.5 Pohdinta	117
LÄHTEET	120
LIITTEET	125

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. myClub-toiminnanohjausjärjestelmän toiminnallisuudet	42
Kuva 2. Käyttöoikeuksien rajaukset myClubissa	47
Kuva 3. Netvisorin palvelut ja ominaisuudet	48
Kuva 4. Netvisorin menetelmäkuvaus	49
Kuva 5. Tutkimusstrategiaan liittyviä valintatasoja.	57
Kuvio 1. Vapaaehtoistyötä tekevien henkilöiden määrä Suomessa 2015	17
Kuvio 2. Tutkimusspiraali	60
Taulukko 1. Liikunta- ja urheilulajit, joissa Kauhajoen Karhu on mukana vuonna 2018	54
Taulukko 2. Teemahaastattelut	67

Käytetyt termit ja lyhenteet

Abduktiivinen päättely Keksimisen tapa, selitys tai hypoteesi tehdyn havainnon tai tosiseikan selittämiseksi, päättelyä parhaaseen saatavilla olevaan selitykseen pääsemiseksi

Digitalisaatio Digitalisoituminen, digitaalisen tietotekniikan yleistyminen

Kvalitatiivinen Laadullinen

Kvantitatiivinen Määrällinen

Lokalisointi Kotoistus, sovittaa jokin tuote tai palvelu paikalliseen käyttöön

Pilvipalvelu Internetin avulla käytettäviä sijainnista ja päivitysajoista riippumattomia palveluita

Reliabiliteetti Tutkimuksen luotettavuus, toistettavuus, ei sattumanvaraisuus

Taloushallintojärjestelmä

Yrityksen taloushallinnon rutiinit automatisoiva tietojärjestelmä

Toiminnanohjausjärjestelmä

Yrityksen kirjanpitoa, laskutusta, tuotantoa, varastohallintaa, jakelua yms. toimintoja laajasti integroiva tietojärjestelmä, ERP-järjestelmä

Validiteetti Tutkimuksen osuvuus, pätevyys

Vuosikello Vuoden kuluessa toistuvien säännöllisten tapahtumien aikataulu

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Urheiluseurojen toiminnalla on merkittävä rooli suomalaisten lasten ja nuorten liikunta-aktiivisuuden ja liikuntakasvatuksen edistäjänä. Tutkimusten mukaan seurat tavoittavat lähes yhdeksän kymmenestä lapsesta ja nuoresta, joista yli puolet osallistuu urheiluseuratoimintaan.

Vaikka kaikilla paikkakunnilla ei ole mahdollisuuttakaan urheiluseurojen järjestämään monipuoliseen liikunnan harrastamiseen, todetaan tutkimuksissa harrastuksen kalleuden aiheuttavan monesti esteen sen aloittamiselle. Jäsenmaksut ja muut erilaiset harrastajilta perittävät toimintamaksut ovat perinteinen ja suuri urheiluseurojen tulonlähde, jolla joudutaan kattamaan myös taloushallinnon ja muun hallinnon järjestämisen kustannuksia.

Jäsenrekisterin ylläpito on pitkään ollut lainsäädäntöön perustuva yhdistystoiminnan perusvaatimus. Keväällä 2018 voimaan astunut EU:n yleinen tietosuojasetus toi mukanaan uusia rekisterinpitäjälle kuuluvia velvoitteita, jotka nekin tulee urheiluseurojen kyetä toiminnassaan huomioimaan.

Lainsäädännön ja yhdistystoimintaa velvoittavan muun normiperustan noudattaminen ei tee urheiluseurojen työtä helpoksi. Osaavien, innostuneiden ja sitoutuneiden vapaaehtoisten löytäminen urheiluseurojen toiminnan pyörittämiseen on muuttunut entistä haastavammaksi. Vapaaehtoiset ovat kuitenkin useimpien seurojen toiminnassa avainasemassa, joita ilman toiminta ei pyöri.

Tietoteknologian kehitys on tuonut mukanaan uusia työkaluja urheiluseurojenkin arkeen. Digitaalisten palveluiden käyttö on levinnyt sosiaalisen median lisäksi myös toiminnanohjaukseen ja taloushallintoon. Digitalisoinnin on todettu tuoneen urheiluseurojen toimintaan helpotusta ja kustannustehokkuutta.

Tämän opinnäytetyön aihe on urheiluseuran ohjautuminen hallinnollisten digitaalisten palveluiden käyttäjäksi. Työssä tutkitaan, miten Kauhajoen Karhu ry toteutti ja koki digitalisoinnin aiheuttamat muutokset toiminnassaan.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on havainnoinnin, dokumenttianalyysin ja teemahaastattelujen avulla selvittää, miten hierarkialtaan vertikaalisesti laajan yleisseurana toimivan urheiluseuran digitalisoiminen toteutettiin ja miten siirryttiin perinteisestä paperisesta hallinnosta digitalisaatiota hyödyntävään paperittomaan hallintoon. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on tuoda tutkimusraportissa julki organisaatiossa toimineiden vastuuhenkilöiden kokemukset. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa mahdolliset digitaalisiin palveluihin liittyvät oman toiminnan kehittämistarpeet sekä mahdollistaa toisille liikunta- ja urheiluseuroille vertaisanalyysin teko tutkimuksen kohdeorganisaation saamista kokemuksista.

Tutkimusongelma on, miten urheiluseuran hallinnollisissa vastuutehtävissä toimivat kokivat digitalisaatioon liittyvät mahdollisuudet, haasteet ja toiminnan muutokset sekä mitkä ovat organisaation toiminnan jatkokehittämistarpeet. Ratkaisuun pyritään pääsemään selvittämällä tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset: Miten digitalisointi toteutettiin? Miten valitut palveluratkaisut sopivat käyttötarpeeseen? Miten uudistettua toimintaa voitaisiin jatkokehittää? Mitä asioita digitalisointia suunniteltaessa tulisi huomioida?

Tutkimusongelmasta johtuen on tutkimuksessa käytettävä tutkimusote kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimus sopii tämän aihealueen tutkimiseen, koska tutkimustietoa ei ole yleisseuroina toimivien urheiluseurojen digitalisoitumisen kokemuksista. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi selvitetään havaintojen, dokumenttien sekä muutoksessa mukana olleiden vastuuhenkilöiden näkemyksistä saatavan tiedon perusteella muun muassa digitalisoitumisen hyötyjä ja haasteita. Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, koska tutkimuksen tekijä on ollut tutkimuksen aikana tutkittavana olevan muutoksen organisoinnissa mukana ja siten osa tutkimuksen kohdetta. Tutkimuksen ratkaisumenetelmänä käytetään aineistotriangulaatiota, koska tutkimuksessa käytetään erilaisia aineistoja ratkaisun etsimisessä.

Sosiaaliseen mediaan liittyy paljon digitaalisia palveluita. Niitä on tutkittavassa organisaatiossa käytetty yli 20 vuoden ajan. Sosiaalinen media ei ole tutkimuksen ongelmanratkaisussa olennaista ja rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus keskittyy hallinnon digitalisointiin, joka tarkoittaa taloushallintojärjestelmän (Netvisor) ja

toiminnanohjausjärjestelmän (myClub) käyttöönottoa sekä verkkopankkioikeuksien käyttöä.

Opinnäytetyössä käytetään synonyymeinä vapaaehtoistoimintaa ja vapaaehtoistyötä, urheiluseuraa ja seuraa, pääseuraa ja seuran hallintoa sekä Kauhajoen Karhua ja Karhua.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytetyön tausta, tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, tutkimukseen liittyvät rajaukset, opinnäytetyön rakenne sekä tutkittava organisaatio lyhyesti. Luvussa esitetään tutkimusongelma tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen toteuttamismenetelmä. Toinen, kolmas ja neljäs luku ovat opinnäytetyön teoriaosuus. Luvuissa käsitellään vapaaehtoistyötä, yhdistystoimintaa ja digitalisaatiota yleisesti sekä kohdeorganisaation hallinnon ja talouden palveluiden tuottamisen kannalta. Viides ja kuudes luku ovat työn empiirinen osuus. Viidennessä luvussa esitetään tutkimusongelma tutkimuskysymyksiin, kuvataan tutkimuskohde, esitellään tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät sekä aineiston kerääminen, kerrotaan aineiston analyysimenetelmistä ja tutkimuksen luotettavuudesta. Kuudennessa luvussa perehdytään tutkimustuloksiin tutkittavasta kohteesta kartoitetun yksityiskohtaisen aineiston perusteella. Tavoitteena on paljastaa digitalisointiin liittyneet tosiasiat. Seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta.

1.4 Kauhajoen Karhu ry:n esittely

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on urheiluseura Kauhajoen Karhu ry, joka on vuonna 1910 perustettu yleisseura. Seuran avaintehtäväksi mainitaan lasten ja nuorten ohjaaminen liikunnallisiin ja terveyttä edistäviin harrastuksiin sekä tukeminen kilpaurheilussa. (Etusivu [01.03.2018].)

Seuran tarkoituksena on edistää liikuntaa ja muuta siihen liittyvää kansalaistoimintaa toiminta-alueellaan. Tarkoituksena myös on, että erilaisista lähtökohdista olevilla

ihmisillä olisi edellytystensä ja tarpeidensa mukaisesti mahdollisuus harrastaa kunto- ja terveysliikuntaa, kilpa- ja huippu-urheilua tai liikuntaan liittyvää yhdistystoimintaa. (Säännöt [01.03.2018].)

Järvinen (2014, 14) tuo kirjoittamassaan seuran historiakirjassa esiin, miten Kauhajoen Karhu on maan paras ja samalla ainoa esimerkki urheiluseurasta, joka on onnistunut vahvistumaan vanhetessaan. Historiakirjassa kuvataan, miten Kauhajoen Karhu on ollut keskeinen tekijä paikkakunnan elämässä heti toimintansa ensimmäisestä vuosikymmenestä alkaen. Karhulla todetaan olleen urheilutoimintansa lisäksi keskeinen osuus myös Kauhajoen suojeluskunnan perustamisessa syksyn 1917 levottomuuksien keskellä. MM-, EM- ja SM-saavutusten lisäksi seurasta on ollut muutamia olympiaurheilijoitakin, joita on ollut yleisurheilussa, ampumahiihdossa, painissa ja painonnostossa. Merkittävimmit olympiasaavutuksiksi mainitaan Kaarlo Maaningan Moskovassa vuonna 1980 juoksevat hopea- ja pronssimitalit.

Vuonna 2018 Kauhajoen Karhussa toimii tukijaosto ja 15 lajijaostoa. Lajijaostojen toiminnassa on yhteensä 30 liikunta- ja urheilulajia. Jäsenenä seura on yhteensä 29:ssä liikunta- ja muussa järjestössä. Mottona seuralla on vanha sananpars: ”Minkä nuorena oppii sen vanhana taitaa”. (Toimintasuunnitelma 2018, 35–36.) Vuonna 2016 seuran talous oli kunnossa, maksuvalmius oli hyvä ja seurassa oli jäseniä 1716 (Toimintakertomus 2016, 2).

2 VAPAAEHTOISTYÖ

2.1 Suomalainen vapaaehtoistyö

Tämän alaluvun tarkoitus on kuvata suomalaista vapaaehtoistyötä, koska vapaaehtoistyö on opinnäytetyön keskeisin termi. Keskeisin termi se on, koska työ käsittelee tutkittavan organisaation kokemaa seurahistoriansa suurinta yhteisten toimintatapojen muutosta, joka ideoitiin, suunniteltiin ja toteutettiin lähes kokonaan vapaaehtoistyötä tekevien voimin.

Suomalaisella vapaaehtoistoiminnalla tiedetään olevan pitkät perinteet, kun jo 1800-luvun alussa oli sivistysseuroja ja uskonnollisia yhdistyksiä. Ennen vuotta 1850 perustettiin jo muun muassa raittiusyhdistyksiä ja vapaapalokuntia. Puolue- ja ammattiyhdistystoiminta aloitettiin myös 1800-luvulla. Ensimmäinen urheiluseura perustettiin vuonna 1856. (Raninen ym. 2007, 14–15.) 1800-luvulla vapaaehtoistoiminta kohdistettiin pääasiassa ihmisiin, jolloin se oli erityisesti köyhien äitien ja lasten sekä sairaitten ja vähäosaisten auttamista (mts. 22). Epävirallisena ja heikosti organisoituna se ilmeni talkootyönä, joka tunnetaan suomalaisen vapaaehtoistoiminnan ja yhteisöllisyyden erityispiirteeksi edelleen.

Kansalaistoiminnan tunnetaan olevan sisällöltään hyvin samanlaatuista kuin se oli 1800-luvulla (Raninen ym. 2007, 22). Vapaaehtoistyötä ilmenee monilla yhteiskunnan eri sektoreilla, vaikka sen tekemistä vapaaehtoistyöksi ei välttämättä edes tunnisteta. Tähän johtopäätökseen päädyttiin muun muassa urheiluseuran vapaaehtoistyön johtamista koskevassa tutkimuksessa, jonka mukaan vapaaehtoistoimintaa suoritetaan edelleen melkein kaikkialla ja sellaisissakin paikoissa, joissa sitä ei edes mielletä varsinaiseksi vapaaehtoistyöksi (Saastamoinen 2015). Kansalaisfoorumin yli kymmenen vuoden vanhassa pääkirjoituksessa (Harju 2004) kuvataan suomalaisen vapaaehtoistoiminnan pysyvyyttä vuosituhannen alun tilanteessa. Pääkirjoituksessa tuodaan esiin, miten yleisenä olettamuksena jo tuolloin ajateltiin vapaaehtoistoiminnan kokonaan hiipuneen, mutta jota olettamusta tutkimukset eivät vahvistaneet. Joidenkin asioiden todettiin muuttuneen, joiksi Harju nimeää vapaaehtoistoiminnan organisoinnin vaikeutumisen, vapaaehtoisten rekrytoinnin ja motivoimiseen käytettävän ajan sekä henkisen panostuksen määrän kasvun.

Vapaaehtoistyö kuvataan työksi, josta ei makseta palkkaa ja jota tehdään henkilön vapaaehtoisen tahdon sekä omaehtoisen valinnan perusteella. Tällöin vapaaehtoiset itse päättävät, minkä asian hyväksi he työtä tekevät. (Vapaaehtoistoiminta [6.3.2018].) Vapaaehtoistyön aineellisten kannustimien katsotaan olevan kovin vaatimattomia ja työn tekemisen perustuvan ennemminkin ihmisten omaan kiinnostukseen hakeutua motivoivan tekemisen pariin, johon myös ulkoiset motivaatiotekijät vapaaehtoisia kannustavat. Kannustimiksi mainitaan muun muassa hyöty vapaaehtoistyöstä saatavasta työkokemuksesta sekä yhdistysten tavat palkita vapaaehtoisiaan. Palkitsemistapoina käytetään esimerkiksi virkistystilaisuuksien ja juhlien järjestämistä sekä lahjojen ja ansiomerkkien antamista. (Kuuluvainen 2015, 9.) Oikeus tukeen ja ohjaukseen, palkattomuus, luottamuksellisuus, suvaitsevaisuus, puolueettomuus sekä autettavan ehdoilla toiminta luetellaan keskeisiksi vapaaehtoistoiminnan periaatteiksi. (Vapaaehtoistoiminta [6.3.2018]).

Vapaaehtoistyötä tehdään tekijän iästä, asuinpaikasta, sukupuolesta tai muista ominaisuuksista riippumatta, ja siihen voi ryhtyä kykyjensä, aikataulujensa ja voimavarojensa mukaan kuka tahansa (Vapaaehtoistoiminta [6.3.2018]). Vapaaehtoisjärjestöjen tarjoamien tehtävien laatu kuitenkin rajoittaa vapaaehtoistyön tekemistä, koska osaan tehtävistä liittyy erityisiä koulutusvaatimuksia sekä osaan tehtävistä vaaditaan lisäksi täysikäisyyttä (Kuvaja 2011). Ikävaatimusta täsmennetään laissa nuorista työntekijöistä (L 19.11.1993/998), jossa määritetään, mitä työtä alle 18-vuotiaat saavat tehdä. Lain ymmärretään koskevan tietyiltä osin myös vapaaehtoistyötä tekeviä alaikäisiä (Sademies & Kostiainen [10.03.2018], 6), mutta lakitekstistä jää epäselväksi, miten sitä vapaaehtoistyössä tulisi soveltaa.

Suomalaisista vapaaehtoisista koostuvan vapaaehtoissektorin toiminta on merkittävä ja näkyvä osa yhteiskunnan kolmannen sektorin toimintaa. Anheier (2014, 4) nimeää kolmannen sektorin yksityisten, vapaaehtoisten, voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ja yhdistysten summaksi. Tiedotusvälineissä on todettu kolmannen sektorin toiminnan yhteiskunnallisen merkityksen kasvaneen vuosien aikana, jonka Anheierkin kirjoituksessaan mainitsee. Hän toteaa kolmannen sektorin kasvaneen muita sektoreita enemmän erityisesti aloilla, kuten hyvinvointi, koulutus, yhteisöjen kehittäminen, kansainväliset suhteet, ympäristö, taiteet, kulttuuri, opetus- ja

tutkimustoiminta. Vaikka yksityisen, julkisen ja voittoa tavoittelemattoman kolmannen sektorin kolmikantajako ilmentääkin tietynlaista rajojen määrittelyä, Anheier toteaa sektorirajojen viime vuosina kuitenkin hämärtyneen. Hän selostaa organisaatioiden toiminnan liikkuvan aiempaa joustavammin toistensa alueilla ja osan aloista kykeneviksi siirtymään kokonaan sektorilta toiselle. Tästä esimerkkinä hän tuo esiin terveydenhuollon tehtäviä hoitavat sairaalat.

Kolmannen sektorin vapaaehtoistoimintaa kuvataan usein myös yleishyödylliseksi toiminnaksi. Suomessa yleishyödyllisyys käsitteellistetään lähinnä verotuksessa, jossa sitä tarkastellaan kolmannen sektorin yhdistyksiä ja säätiöitä koskevana asiana (Milloin yhdistys tai säätiö on verovelvollinen 2011). Verohallinnon ohjeistuksen mukaan yleishyödyllisyyden arvioinnissa otetaan huomioon yhdistyksen tai säätiön säännöt ja todellinen toiminta. Yleishyödyllisen yhteisön status tuo mukanaan verotukseen liittyviä helpotuksia, jos verottaja arvioinnissaan siihen päätyy.

2.2 Vapaaehtoistyön merkitys

Alaluvussa tarkastellaan vapaaehtoistyön monimuotoisuutta, vapaaehtoisten tekemän työn merkitystä yksilölle ja yhteiskunnalle sekä mihin suuntaan vapaaehtoistyön määrä Suomessa on viime vuosina kehittynyt.

Yleishyödyllisten organisaatioiden tiedetään viimeisten vuosikymmenien aikana nousseen marginaalista tärkeiksi instituutioiksi. Yleishyödyllisten organisaatioiden toimesta suoritetaan jo hyvin laaja-alaisia tehtäviä, jotka ymmärretään tärkeiksi koko yhteiskunnalle. (Drucker 2008, 11.) Esimerkiksi Drucker nostaa sosiaalipalvelualan, jonka osalta toteaa valtiovallan tehtävien hoitokyvyn hyvin rajoittuneeksi. Drucker tarkastelee asioita amerikkalaisesta näkökulmasta ja kirjoittaa yleishyödyllisten järjestöjen olevan USA:n suurin ”työnantaja”. Myös Suomessa sosiaali- ja terveysterveysjärjestöjen toiminnassa tukeudutaan hyvin paljon vapaaehtoiisiin, kun melkein puolen miljoonan suomalaisen ilmoitetaan olevan mukana sosiaali- ja terveysterveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnassa (Suomen sosiaali ja terveys ry [8.3.2018]). Suomen sosiaali ja terveys ry:n ilmoittamaa määrää täsmentää HelsinkiMission, Kansalaisareenan ja kirkkohallituksen teettämä tutkimus, jonka tulokset osoittavat vuoden 2015 sosiaali- ja terveysterveysalan vapaaehtoisten määräksi yhteensä 121 000 henkilöä. Sosiaali-

ja terveysala oli tutkimushetkellä seitsemänneksi suurin vapaaehtoisten työllistäjä Suomessa. (Vapaaehtoistyö Suomessa [7.3.2018].)

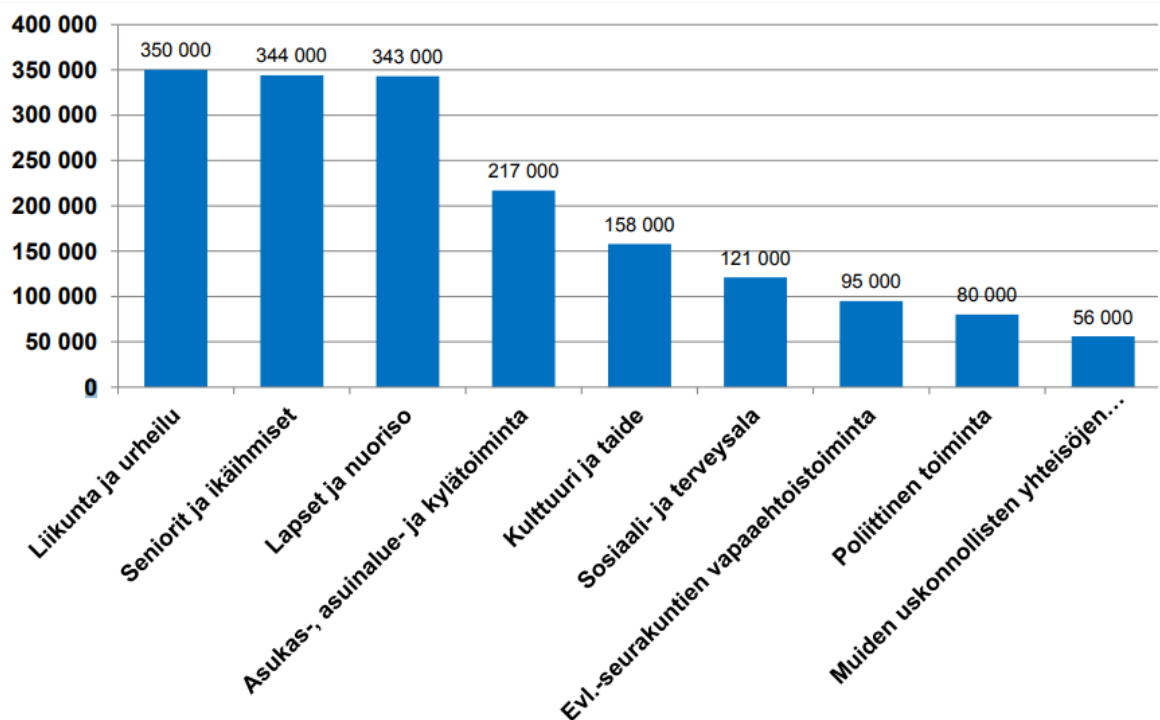
Vapaaehtoistyö tiedetään kaksisuuntaiseksi prosessiksi, joka hyödyttää sekä tekijäänsä että työn kohdetta. Vapaaehtoistyön hyödyiksi nähdään muun muassa, että vapaaehtoinen oppii uusia taitoja, kokee iloa, tutustuu uusiin ihmisiin, saa uusia kokemuksia ja parhaimmillaan vapaaehtoistyöntekijä saa itselleen uusia voimia tekemästään työstä. (Kansalaisareena ry [05.03.2018].) Sosiaali- ja terveysalan vapaaehtoistyössäkin korostetaan vastavuoroisuutta, jonka todetaan tuottavan auttajille elämänsisältöä, mielekästä toimintaa ja iloa (Suomen sosiaali ja terveys ry [8.3.2018]). Vapaaehtoistyön osoitetaan olevan hyvin arvokasta sekä yksilöille että yhteiskunnalle ja tuottavan vahvaa yhteiskunnallista luottamusta sekä sosiaalista pääomaa. Vapaaehtoistyöllä ehkäistään muun muassa yksinäisyyttä ja syrjäytymistä, lisätään osallisuutta, edistetään taidetta ja kulttuuria, ylläpidetään urheiluseuratoimintaa, pidetään luonto ja ympäristö puhtaana ja edistetään monin tavoin ihmisten ja eläinten hyvinvointia. (Kansalaisareena ry [05.03.2018].)

Kansalaisfoorumin pääkirjoituksessa (Harju 2004) korostetaan vapaaehtoistoiminnan monimuotoisuuden merkitystä ja todetaan, että suomalainen yhteiskunta ei toimisi ilman vapaaehtoisten työpanosta eikä yhteiskunta olisi nykyisen kaltainen ilman vapaaehtoisten aktiivisuutta. Harju näkee vapaaehtoispanoksen vapautuneen hyvinvointiyhteiskunnan rakentamisen yhteydessä ja vapautuneen panoksen kohdistuneen erityisesti liikunta-, kulttuuri- ja erilaisiin identiteettiharrastuksiin. Harjun käsitystä ja sen jälkeen vuodesta toiseen melko stabiilina pysynyttä tilannetta tukee HelsinkiMission, Kansalaisareenan ja kirkkohallituksen teettämä tutkimus vapaaehtoistyön tekemisestä Suomessa vuonna 2015 (HelsinkiMissio [10.3.2018]). Tutkimuksessa todettiin vapaaehtoistyön määräksi lähes 170 000 henkilötyövuotta, kun se oli vuonna 2010 yhteensä 146 000 henkilötyövuotta. Auttamis- ja talkootyö paljastuivat suosituimmiksi vapaaehtoistyön muodoiksi. Vapaaehtoistyön tekeminen ei ole edellä mainitun tutkimuksen mukaan mihinkään hiipunut, pikemminkin päinvastoin.

Vapaaehtoistyön tekemisestä tehdyn tutkimuksen mukaan vuonna 2015 oli vapaaehtoistoiminnassa mukana kaikkiaan 1,4 miljoonaa suomalaista (HelsinkiMissio

[10.3.2018]), mikä osoittaa noin joka kolmannen suomalaisen tekevän vapaaehtoistyötä. Vastaavasti USA:ssa vapaaehtoistyötä osoitetaan joka toisen amerikkalaisen aikuisen tekevän vähintään kolme tuntia viikossa (Drucker 2008, 11). Suomessa vapaaehtoistyötä tehdään 18 tuntia kuukaudessa (HelsinkiMissio [10.3.2018]), mikä tarkoittaa neljä ja puoli tuntia viikossa. Vapaaehtoistyöntekijöiden lukumäärät ja viikotuntimäärät osoittavat, että länsimaihin kuuluvissa USA:ssa ja Suomessa tehdään keskimäärin yhtä paljon vapaaehtoistyötä jokaista maan kansalaista kohden.

Edellä mainittujen vapaaehtoistyön tekemistä selittävien, lukuisten muiden lähteiden sekä yleisen käsityksen perusteella voidaan osoittaa vapaaehtoistyöllä olevan huomattavaa yhteiskunnallista merkitystä, jota havainnollistetaan kuviossa 1. Vapaaehtoistyön rahalliseksi arvoksi tutkimuksessa määritettiin kymmenen euron minimituntihinta, jolla vuoden 2015 vapaaehtoistyön kokonaisarvoksi saatiin 2,95 miljardia euroa (Vapaaehtoistyö Suomessa [7.3.2018]).



Kuvio 1. Vapaaehtoistyötä tekevien henkilöiden määrä Suomessa 2015 (Vapaaehtoistyö Suomessa [7.3.2018]).

3 YHDISTYSTOIMINTA

3.1 Suomalaisten yhdistysten toimintamallit

Tässä alaluvussa tarkastellaan suomalaisten yhdistysten toimintamalleja johtamisen ja oikeudellisen aseman kannalta, koska tutkittava rekisteröity yhdistys muuttui hallintonsa digitalisoinnin myötä kokonaan vapaaehtoisten ohjaamaksi ja johtamaksi organisaatioksi.

Välke ja Miettinen (2013, 7) toteavat yhdistysten olevan ihmisten yhteenliittymiä, joita perustetaan jotakin tarkoitusta varten, kun todetaan helpommaksi edistää yhdessä jotakin tärkeäksi koettua asiaa. Tällöin yhdistys on organisaatio, jolla annetaan puitteet ihmisten yhteistoiminnalle. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen kannalta yhdistykset jaetaan ammattimaisesti johdettuihin ja kansalaisyhdistyksiin (Kuuluvainen 2015, 17). Yhdistysten jakaminen kansalaisyhdistyksiin ja ammattimaisesti johdettuihin on Kuuluvaisen (s. 23) mukaan kuitenkin pelkästään teoreettinen lähestymistapa yhdistystoimintaan. Ammattimaisesti johdettujen vapaaehtoisorganisaatioiden toiminnassa korostetaan yhteiskunnallisten ja yleishyödyllisten päämäärien täyttämistä (mts. 17), kun taas kansalaisyhdistyksissä toimitaan ihmisten oman innostuksen perusteella miettimättä sen tarkemmin koko vapaaehtoistoiminnan merkitystä (mts. 20).

Yleisesti tunnettu tapa on jakaa yhdistykset niiden oikeuskelpoisuuden mukaan. Välkkeen ja Miettisen (2013, 8) mukaan käyttötarve ratkaisee kullekin yhdistykselle soveltuvan toimintamallin, jolloin toimitaan joko rekisteröitynä tai rekisteröimättömänä. Rekisteröinnillä kyetään osoittamaan yhdistyksen saavuttaneen lain mukaisen oikeuskelpoisen toimijan aseman, jolloin rekisteröity yhdistys on oikeushenkilö eli juridinen henkilö. Välke ja Miettinen toteavat rekisteröimättömät yhdistykset oikeuskelvottomiksi, josta seuraa muun muassa kykenemättömyys sitoumusten tekemiseen sekä viranomaisten valvonta- tai rekisteröintivelvollisuuden ulkopuolelle jääminen. Rekisteröimättömän yhdistyksen jäsenet voidaan saattaa henkilökohtaiseen vastuuseen kaikista yhdistyksen toimista, joista päättävät ja joihin osallistuvat.

Kuuluvaisen (2015, 17) kuvaamilla yhdistysten johtamistavoilla ei voida osoittaa olevan suoraa merkitystä, päättävätkö yhdistykset toimia rekisteröityinä vai rekisteröimättöminä. Vaikka rekisteröityjen yhdistysten toimintaan tiedetään sisältyvän paljon hallintoa ja säänneltyä toimintaa, niin rekisteröimisellä kuitenkin saavutetaan oikeudellista suojaa yhdistystoimintaan osallistuville. Rekisteröiminen todetaan hyväksi ratkaisuksi erityisesti silloin, kun toiminta tunnustetaan pitkäkestoiseksi tai pysyväksi, toiminnassa käytetään rahaa ja yhdistyksen henkilöstön vaihtuvuus tiedetään suureksi. (Välke & Miettinen 2013, 59). Erilaisten sitoumusten tekeminen todetaan tällöin helpommaksi, eikä yhdistyksen jäseniä voida saattaa henkilökohtaiseen vastuuseen yhdistyksen tekemisistä.

Miten erilaisia yhdistyksen johtamiseen ja hallintoon liittyviä tehtäviä kussakin yhdistyksessä hoidetaan sekä miten eri tehtäviä jaetaan hallituksen ja mahdollisten työntekijöiden kesken, on yhdistysten itsensä ratkaistava. Välke ja Miettinen (2013, 9) toteavat yhdistykset laajasti autonomisiksi, joissa voidaan oman toiminnan järjestämisestä ja erilaisten tehtävien hoidosta päättää melko itsenäisesti. Laajaan autonomiaan liittyy, ja mitä Kuuluvainenkin (2015, 20) toteaa, että kansalaisyhdistyksissä tehtäviä hoidetaan luottamushenkilöiden toimesta, koska työntekijät niistä yleensä puuttuvat. Hän huomauttaa (s. 23), että kun johtamistapojen jako on pelkästään teoreettinen tapa lähestyä yhdistystoiminnan johtamista, voi samassa yhdistyksessä olla erilaisia toimintoja, joita koordinoidaan sekä ammattimaisesti että kansalaisyhdistyksen tapaan.

Ammattimaisesti johdetuissa organisaatioissa toimintaa suunnitellaan työntekijöiden toimesta, jonka takia luottamushenkilöiden asema jää niissä usein muodolliseksi (Kuuluvainen 2015, 17). Välke ja Miettinen (2013, 60) tukevat huomioillaan tätä käsitystä tunnistaen työntekijän palkkaamiseen liittyvän riskin. Luottamushenkilöt saattavat vähentää omaa panostustaan yhdistyksen toimintaan, jos työntekijä ryhtyy hoitamaan hallituksen jäsenille aiemmin kuuluneita tehtäviä. Välke ja Miettinen toteavat työntekijän palkkaamisen ainoastaan muuttavan hallituksen roolia, jolloin työntekijän mukaan tulon tulisi tuoda jotakin muuta lisäarvoa yhdistyksen toimintaan. Toisaalta taas työntekijän palkkaamisen he mainitsevat (s. 59) aiheuttavan merkittävää positiivistakin vaikutusta yhdistyksen toimintaan. Palkatun työntekijän

toiminnalla voidaan vapauttaa luottamushenkilöiden resursseja rutiiniasioiden hoitamisesta yhdistyksen toiminnan linjaamiseen sekä tehostaa yhdistyksen pitkäjänteistä kehittämistä.

Tässä alaluvussa mainittujen lähteiden ja tutkimuksen tekijän oman yhdistystoiminnasta saadun kokemuksen perusteella voidaan osoittaa, että yhdistysten tulisi huolellisesti miettiä, minkälaisia yhdistyksen johtamis- ja hallintotehtäviä suorittamaan aiotaan uusia työntekijöitä palkata. Samoin tulisi miettiä, mitä tehtäviä jo palkatut työntekijät tekevät ja mitä tehtäviä heidän jatkossa tulisi tehdä.

3.2 Päätöksenteko ja hallinto

Tässä alaluvussa kerrotaan yhdistystoiminnassa tapahtuvan päätöksenteon ja hallinnon normiperustasta, koska opinnäytetyön aiheena on rekisteröidyn yhdistyksen hallintoon kuuluviin menettelytapoihin liittynyt muutos.

Vaikka Välke ja Miettinen (2013, 9) toteavat yhdistykset laajasti autonomisiksi, tulee niiden toiminnassa kuitenkin huomioida yhdistystoimintaa määrittävät asiat. Huomioitaviksi asioiksi he mainitsevat yhdistyslain ja muun lainsäädännön vaatimukset, yhdistyksen säännöt ja yhdistyksen omat päätökset. Edellä mainittujen lisäksi tunnetaan joukko vakiintuneita tapoja, joiden mukaan asioita suomalaisissa yhdistyksissä hoidetaan. Välke ja Miettinen kuvaavat näitä tapoja yleiseksi yhdistyskäytännöksi.

Yhdistyslaki tunnetaan tärkeimmäksi yhdistysten toimintaa sääteleväksi osaksi Suomen lainsäädäntöä, mutta ei sisällöltään kovin yksityiskohtaiseksi (Välke & Miettinen 2013, 10). Yhdistyslain (L 26.5.1989/503) 16 §:n mukaan päätösvalta yhdistyksessä kuuluu sen jäsenille, mutta yhdistyksen säännöissä voidaan päätösvaltaa käyttäviksi määrätä myös yhdistyksen valtuutetut sekä liittoäänestyksissä yksittäiset henkilöt. Lain 17 §:n mukaan jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksissa, jotka on pidettävä lain 20 §:n mukaan yhdistyksen säännöissä määrätynä aikana. Yhdistyksen päätöksentekoa säännellään yhdistyslain 20–34 §:issä.

Yhdistyksen asioista päätetään ensisijaisesti yhdistyksen kokouksessa, jossa demokraattista päätösvaltaa käyttävät yhdistyksen jäsenet (Välke & Miettinen 2013,

14). Tähän periaatteeseen katsotaan koko suomalaisen yhdistysdemokratian perustuvan, jolloin jokaisella yhdistyksen jäsenellä on yhdistyksen kokouksessa yksi ääni, ellei yhdistyksen säännöissä toisin mainita (mts. 14–15). Yhdistyksen asioita hoidetaan jäsenistön tahdon mukaan, ja hallitus vastaa jäsenistön tahdon täytäntöönpanosta (mts. 26). Yhdistyksen tehtäviä voidaan kuitenkin vapaasti jakaa yhdistyksen jäsenille, mutta ei hallitukselle kuuluvia lakisääteisiä ja yhdistyksen säännöissä mainittuja tehtäviä (mts. 58).

Yhdistyslain (L 26.5.1989/503) 35 §:n mukaan yhdistyksellä on oltava hallitus, johon on valittava vähintään kolme jäsentä. Hallituksella on lain, yhdistyksen sääntöjen ja päätösten perusteella huolellisuusvelvoite yhdistyksen asioiden hoitamisesta sekä velvollisuus yhdistyksen edustajana huolehtia kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavuudesta. Yhdistyslain mukaan yhdistystä edustaa hallitus, jolla on oltava valittu puheenjohtaja. Laki ei kuitenkaan määrää, kuka ja miten puheenjohtaja valitaan, joten puheenjohtajan valinta tulee määrittää esimerkiksi yhdistyksen säännöissä. Monissa yhdistyksissä valitaan lisäksi varapuheenjohtaja tai varapuheenjohtajia. Varapuheenjohtajan velvollisuudet ja oikeudet nimetään täsmälleen samoiksi kuin puheenjohtajalla, mutta varapuheenjohtaja käyttää niitä ainoastaan puheenjohtajan ollessa estyneenä sairauden, matkan, kokouksesta poissaolon tai muun vastaavan syyn takia (Välke & Miettinen 2013, 56).

Välke ja Miettinen (2013, 26–27) ovat nimenneet alla mainitut viisi asiaa, jotka näkevät yhdistyksen jäsenistön tahdon ilmaisusta nousevan hallituksen keskeisiksi tehtäviksi:

- Hallitus toimeenpanee yhdistyksen kokousten päätökset.
- Hallitus valmistelee asiat yhdistyksen kokouksia varten.
- Hallitus hoitaa yhdistyksen juoksevia asioita.
- Hallitus edustaa yhdistystä ulospäin.
- Hallitus reagoi, kun tilanteet muuttuvat.

Yhdistyslain (L 26.5.1989/503) 36 §:n mukaan hallituksen puheenjohtajalla on yksin yhdistyksen nimenkirjoitusoikeus, ellei yhdistyksen säännöissä ole nimenkirjoitusoikeutta määrätty lisäksi yhdelle tai useammalle hallituksen jäsenelle tai asemansa perusteella jollekin muulle henkilölle.

Yhdistyksen tilintarkastusta tai toiminnantarkastusta velvoittaa yhdistyslain 38 ja 38 a §:t (L 26.5.1989/503). Lain mukaan yhdistyksellä on oltava jompikumpi tai molemmat. Tilintarkastajalla tarkoitetaan ammattimaista, tutkinnon suorittanutta ja hyväksyttyä tilintarkastajaa (Välke ja Miettinen 2013, 125). Toiminnantarkastajalla taas maallikotarkastajaa, jolla on kuitenkin oltava sellainen taloudellisten ja oikeudellisten asioiden tuntemus kuin tarkastettavan yhdistyksen toimintaan nähden katsotaan tarpeelliseksi.

Välke ja Miettinen toteavat (s. 125–126), että kuitenkin vain harvat yhdistykset joutuvat taloudellisten tunnuslukujensa ja palkkaamansa henkilöstömäärän takia valitsemaan tilintarkastajan. Jos muussa laissa ei toisin säädetä, voidaan tilintarkastaja jättää valitsematta, jos päättäneellä ja sitä edeltäneellä tilikaudella on täytynyt enintään yksi seuraavista edellytyksistä (L 18.9.2015/1141):

- Taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa.
- Liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa.
- Palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

Yhdistyslain (L 26.5.1989/503) 39 §:n mukaan hallituksen jäsenet, yhdistyksen toimihenkilöt ja toiminnantarkastaja voivat joutua korvaamaan vahingon, jonka toimesaan tahallisesti tai huolimattomuudesta aiheuttavat yhdistykselle. Korvausvelvollisuus voi syntyä myös, jos yhdistyslakia tai yhdistyksen sääntöjä rikotaan aiheuttaen vahinkoa yhdistyksen jäsenelle tai jollekin muulle taholle. Yhdistyksen palkkaamien työntekijöiden ja tilintarkastajan korvausvelvollisuudesta säädetään muualla lainsäädännössä.

Välke ja Miettinen (2013, 32) tarkastelevat hallituksen vastuita yhdistyslakia laajemmin nimeten niiksi poliittisen vastuun, rangaistusvastuun ja vahingonkorvausvastuun. Poliittisen vastuun he kuvaavat järjestön luottamukseksi, koska hallitus valitaan jäsenistön luottamuselimeksi ja hallituksen jäsenyys katsotaan luottamustehäväksi. Yhdistyslaissa otetaan kantaa vahingonkorvausvelvollisuuteen. Muualla lainsäädännössä säädetään rikosoikeudellisista seuraamuksista rikosten varalta.

3.3 Kirjanpito ja tilinpäätös

Tässä alaluvussa esitetään kirjanpitoon, tilinpäätökseen ja niiden sähköistämiseen liittyvät keskeiset perusteet ja vaatimukset, koska tutkittavan organisaation hallinnon digitalisaatioon olennaisesti liittyi yhdistyksen järjestämän kirjanpidon ja tilinpäätöksen sähköistäminen sekä kaikesta paperisesta kirjanpitomateriaalista luopuminen.

Laskentatoimen avulla kerätään talousyksikön toimintaa kuvaavia arvo- ja määrälukuja sekä tuotetaan informaatiota yrityksen johdolle ja muille sidosryhmille toimintaa ja taloudellisen tuloksen jakamista koskevan päätöksenteon tueksi (Ihantola, Lepänen & Kuhanen 2016, 12). Laskentatoimi jaetaan rekisteröintitehtävänsä perusteella ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisella laskentatoimella tarkoitetaan liikekirjanpitoa, jossa liiketapahtumina merkitään muistiin yrityksen ja muiden talousyksiköiden väliset taloudelliset tapahtumat. Kirjanpitoon merkitään kaikki yrityksen talousprosessin rahamääräiset tapahtumat, jotta kirjanpito täyttää kaikki sille kuuluvat tehtävät. Niitä ovat erilläänpitotehtävä, tuloksenlaskentatehtävä ja hyväksikäyttötehtävä.

Termillä kirjanpito viitataan pääsääntöisesti liikekirjanpitoon, jonka lainsäädännöllisen normituksen keskeisen perustan Ihantolan ym. (2016, 12–13) mukaan muodostaa kirjanpitolaki (L 30.12.1997/1336), kirjanpitoasetus (A 30.12.1997/1339) ja valtioneuvoston asetus pien- ja mikroyritysten tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista (A 20.12.2015/1753). Oikeushenkilöt ja luonnolliset henkilöt katsotaan kirjanpitovelvollisiksi harjoittamastaan liike- tai ammattitoiminnasta (mts. 13). Tällöin yhdistykset luetaan oikeushenkilöinä kirjanpitovelvollisiksi. Kirjanpitolaissa määritellään pienyrityksen, mikroyrityksen ja suuryrityksen kriteerit sekä niiden kokoon liittyvät tilinpäätöshelpotukset, jotka kohdistuvat pien- ja mikroyrityksiin (mts. 15).

Kirjanpitolainsäädäntöä uudistettiin vuonna 2015 keventämään tilinpäätössääntelyä pienyrityksille aiheutuvaa hallinnollista taakkaa sekä huomioimaan tietoteknisen välineistön kehityksen merkitys tilikauden aikaisessa kirjanpidossa (Ihantola ym. 2016, 13). Kirjanpitovelvollisten toiminnan luonne ja käytettävissä olevat tietojärjestelmät vaihtelevat suuresti ja väljä lainsäädäntö sallii kirjanpitovelvollisen oloihin sopivan ratkaisun valinnan kirjanpidon toteuttamisessa (mts. 15). Kirjanpitoa

hoidetaan nykyään usein erilaisia tietoteknisiä sovelluksia apuna käyttäen sekä tietoverkkoja, e-laskuja ja pilvipalveluja hyödyntävillä järjestelmillä (mts. 188).

Tositteita voidaan laatia, vastaanottaa ja käsitellä sähköisesti eri menetelmillä, joita ovat muun muassa XML- ja html-tiedostomuodossa olevat e-laskut, skannatut kuvatiedostot, tekstitiedostot tai tietokantaan tallennetut tietokokonaisuudet (Ihantola ym. 2016, 187). Kirjausketju tositteesta pääkirjanpitoon voidaan toteuttaa sähköisesti esimerkiksi siten, että digitaalisessa muodossa säilytettävä tosite sisältää yksilöivän tiedon, jonka perusteella tietojärjestelmää käyttävä henkilö pystyy etsimään asia- tai aikajärjestyksen perusteella kirjanpitomerkinnät. Toinen vaihtoehto on linkittää tosite esimerkiksi tiedostoon tai kirjanpitoon, joka sisältää tositteen perusteella tehdyt kirjanpitomerkinnät (mts. 189). Sitten tosite ja sen perusteella tehdyt kirjanpitomerkinnät yhdistetään toisiinsa käytettävän kirjanpito-ohjelmiston avulla. Kirjanpitoaineiston tulee olla saatettavissa selväkieliseen muotoon siirtämällä se jollekin tietovälineelle tai antamalla oikeudet aineiston käyttöön tietoverkossa esimerkiksi tilintarkastajalle tai verotarkastajalle (mts. 190).

Välke ja Miettinen (2013, 98) ovat huomanneet, että kirjanpitoa pelätään aivan turhaan, koska tavallisissa yhdistyksissä selviydytään pelkästään kirjanpidon perusasioiden tietämyksellä. Heidän mukaansa voidaan tarvittavat yhdistystoiminnan kirjanpidon perusteet nopeasti oppia. Ihantola ym. (2016, 12) korostavat kirjanpidon informatiivista merkitystä, jonka tulisi kohdistua niin talousyksikön sisäisiin kuin ulkoisiin sidosryhmiin. Yhdistyksen hallitukselle kuuluu talousyksikön eli yhdistyksen taloudellisen toiminnan vastuu. Hallitus onkin Ihantolan ym. mainitsema sisäinen sidosryhmä, jonka tehtäviin luontaisesti kuuluisi miettiä, miten hyvin sen jäsenistön tulisi tuntea kirjanpito ja kirjanpidon yhteys tilikauden päättyessä koottavaan yhteen-vetoon eli tilinpäätökseen.

Ihantola ym. (2016) käsittelevät kirjassaan kattavasti kirjanpidon perusteita ja kirjanpitoprosessia yritysten sekä yhteiskunnassa toimivien muiden talousyksiköiden kannalta. He kuvaavat kirjanpidon olevan osa laskentatoimen laajempaa kokonaisuutta ja merkitystä, kun taas Välke ja Miettinen (2013, 93) mainitsevat tarkastelevansa kirjanpitoa yhdistyksen taloudenpidon ja talousasioiden hoidon näkökulmasta siten, mitä tavallisen järjestötoimijan tulisi yhdistyksen raha-asioiden hoidosta tietää.

Tutkimuksen tekijä vahvistaa pitkän ja useissa eri yhdistyksissä saamansa yhdistystoimintakokemuksen perusteella kahdessa edellisessä kappaleessa mainitut Välkkeen ja Miettisen huomiot oikeaan osuneiksi. Kun kirjanpidon, tilinpäätöksen sekä niihin liittyvät yhdistystoiminnan viranomaisvaatimukset hallitseva tilitoimisto toimii yhdistyksen sopimuskumppanina vastaten edellä mainittuihin asioihin liittyvistä tehtävistä, pääsee yhdistyksen hallitus huomattavasti helpommalla. Yhdistyksillä on toimintansa järjestämisessä ja yhdistystoiminnan hallintoon liittyvässä osaaamisessa niin paljon tehtävää, ettei kirjanpidon ja tilinpäätöksen erityisosaamista voida pitää yhdistystoimintaa toteuttavien järjestötoimijoiden ydinosaamisena.

Tutkimuksen tekijä näkee tärkeäksi, että yhteistoiminta ja käytännön toiminnan sujuvuus yhdistyksen valitseman luotettavan tilitoimiston tai muun kumppaniksi valitun kirjanpidon ammattilaisen kanssa toimii mahdollisimman tehokkaasti ja että talouden tarkastustoiminta on osaavasti järjestetty. Jos kirjanpidosta vastaa maallikkokirjanpitäjä ja toiminnantarkastajana toimii maallikkotarkastaja, osoitetaan silloin haaste yhdistyksen hallitukselle. Yhdistyslain (L 26.5.1989/503) 35 §:n mukaisen kirjanpidon lainmukaisuuden valvonta kuuluu hallituksen tehtäviin ja hallituksen jakamattomaan vastuuseen. Kirjanpito ja tilinpäätös ovat yhdistystoimintaa juridisesti velvoittava kokonaisuus, jonka osalta hallituksissa tulisi aika ajoin tarkastella, miten hyvällä osaamisen tasolla on sen järjestäminen, siihen liittyvä tarkastustoiminta sekä kulloisenkin hallituksen jäsenistön oma osaaminen.

3.4 Verotus

Tässä alaluvussa kerrotaan keskeiset yhdistyksen verotuksen perusteet, koska tutkittavan organisaation muutoksessa käyttöönottamien palveluiden avulla tuli kyetä hoitamaan erilaisten tulojen, menojen ja niistä aiheutuvien veroseuraamusten tunnistaminen sekä arvonnäisäveron, työnantajasuoritusten ja muiden oma-aloitteisten verojen tietojen ilmoittaminen sekä maksaminen.

Yleishyödyllisten yhdistysten toimintaan liitetään kolmenlaisia tuloja, joita ovat elinkeinotulot, kiinteistötulot ja henkilökohtaisen tulolähteen tulot (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille 2016). Jos yleishyödyllisen toiminnan vaatimukset eivät

täyty, yhdistyksen kaikesta toiminnasta maksetaan 20 prosentin vero. Verotusohjeessa mainitaan myös, että rekisteröimättömät yhdistykset katsotaan verotuksessa yhtymiksi, joiden tulo verotetaan niiden jäsenten tulona. Tuloverolain mukaan yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotulona ei kuitenkaan pidetä yhteisön jäljempänä tässä alaluvussa mainittua toimintaa.

Yleishyödyllinen yhdistys veloitetaan maksamaan verollisesta elinkeinotoiminnastaan 20 prosentin vero. Verovelvollisuus kohdistetaan myös kiinteistötuloon, jos kiinteistö tai sen osa on ollut muussa kuin yleisessä tai yleishyödyllisessä käytössä. Vuoden 2018 kiinteistötulon veroprosentti on 6,27. Yleishyödyllisen yhdistyksen verovapaiksi tuloiksi katsotaan myös henkilökohtaisen tulolähteen tulot, kuten jäsenmaksutulot, osinkotulot, korkotulot, osakehuoneistojen vuokratulot, lahjoitukset ja avustukset sekä luovutusvoitot. (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille 2016.)

Yleishyödyllisen yhteisön vaatimusten tulee täytyä, jotta toiminta katsotaan verottomaksi. Urheiluseurat luokitellaan tuloverolain (L 30.12.1992/1535) 22 §:n mukaan yleishyödyllisiksi yhteisöiksi, mutta niiden verottomuuden vaatimuksena on, että tarkastelun kohteena oleva seura täyttää verohallinnon määrittämät yleishyödyllisen yhteisön vaatimukset. Vaatimukset täytyvät, kun toimitaan yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi (aineellisesti, henkisesti, siveellisesti tai yhteiskunnallisesti) sekä kohdistetaan toiminta rajoittamattomiin henkilöpiireihin. Yhteisö ei myöskään saa tuottaa taloudellista etua (osinko tai voitto-osuus) toimintaansa osallisille tai maksaa heille kohtuullista suurempaa palkkaa tai muuta hyvitystä.

Yleishyödyllisyys arvioidaan verovuosiakohtaisesti yhteisön sääntöjen ja tosiasiallisen toiminnan perusteella tarkastellen yhteisön toimintaa kokonaisuutena. Yhteisön sääntöjen ja tosiasiallisen toiminnan on molempien täytettävä yleishyödyllisyyden vaatimukset, jotta siihen voidaan soveltaa tuloverolain yleishyödyllistä yhteisöä koskevia säännöksiä. (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille 2016.)

Tuloverolain (L 30.12.1992/1535) 23 §:n mukaan yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta sekä muuhun kuin yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tai kiinteistön osan tuottamasta tulosta. Lain mukaan yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotulona ei kuitenkaan pidetä seuraavia tulolähteitä.

- Yhteisön toimintansa rahoittamiseksi järjestämistä arpajaisista, myyjäisistä, urheilukilpailuista, tanssi- ja muista huvitilaisuuksista, tavarankeräyksestä ja muusta niihin verrattavasta toiminnasta eikä edellä mainittujen tilaisuuksien yhteydessä harjoitetusta tarjoilu-, myynti- ja muusta sellaisesta toiminnasta saatua tuloa.
- Jäsenlehdistä ja muista yhteisön toimintaa välittömästi palvelevista julkaisuista saatua tuloa.
- Adressien, merkkien, korttien, viirien tai muiden sellaisten hyödykkeiden myynnin muodossa suoritetusta varojenkeräyksestä saatua tuloa.
- Sairaaloissa, vajaamielislaitoksissa, rangaistus- tai työlaitoksissa, vanhainkodeissa, invalidihuoltolaitoksissa tai muissa sellaisissa huoltolaitoksissa ja huoltoloissa hoito-, askartelu- tai opetustarkoituksessa valmistettujen tuotteiden myynnistä tai tällaisessa tarkoituksessa suoritetuista palveluksista saatua tuloa.
- Bingopelin pitämisestä saatua tuloa.

Yhteiskunnallisesti merkittävää toimintaa harjoittavalle yleishyödylliselle yhteisölle voidaan myöntää vapautus tuloverosta, vaikka tulo muuten katsottaisiin veronalaiseksi. Veronhuojennusta haetaan kirjallisesti ja voidaan myöntää vain tuloverosta. Arvonlisäveroa ja kiinteistöveroa ei verohuojennus koske. (Yleishyödyllisten yhteisöjen ja julkisyhteisöjen vapaaehtoistoiminnan ennakkoperintäkysymykset 2017.)

Vapaaehtoistyö on nimensä mukaisesti vapaaehtoista, eikä siitä voi maksaa palkkaa. Monet vapaaehtoisorganisaatiot kuitenkin korvaavat vapaaehtoistyöstä aiheutuvia kuluja tarjoten vapaaehtoistyötä tekeville pieniä etuja kiitoksena ja kannustimena. Verolainsäädännössä määritellään, mitä kuluja voidaan korvata ja mitä etuja voidaan verottomasti tarjota. Verohallinnon syventävillä ohjeilla ohjeistetaan vapaaehtoistoimintaa (Luonnollisen henkilön tekemän talkoo-, naapuriavun ja vaihtotyön verotus 2013; Yleishyödyllisten yhteisöjen ja julkisyhteisöjen vapaaehtoistoiminnan ennakkoperintäkysymykset 2017).

Vapaaehtoistoiminnalla tarkoitetaan verotuksessa yleishyödyllisen yhteisön tai julkisyhteisön hyväksi tehtävää työtä, joka perustuu vapaaehtoisuuteen ja vastikkeetomuuteen (Yleishyödyllisten yhteisöjen ja julkisyhteisöjen vapaaehtoistoiminnan

ennakkoperintäkysymykset 2017). Vapaaehtoisten tekemän työn tulee silloin välittömästi hyödyttää yhteisön tarkoituksen mukaista yleishyödyllistä tai esimerkiksi yhteiskunnallista toimintaa, eivätkä vapaaehtoiset voi saada tekemänsä työn perusteella palkkaa tai muitakaan vastikkeena pidettäviä korvauksia. Verottomuuden kannalta edellytetään myös, että kaikki halukkaat voivat osallistua kyseisen yleishyödyllisen yhteisön tai julkisyhteisön toimintaan.

3.5 Ihmiset uudistusten ja muutosten toteuttajina

Kohdeorganisaatiossa koettiin pitkään muuttumattomana jatkunut hallinnon toimintamalli haastavaksi ja kustannuksiltaan kalliiksi, jonka takia ryhdyttiin miettimään toiminnan uudistamisen mahdollisuuksia. Alaluvussa tuodaan esiin toiminnan uudistamistarpeen havainnointia, uudistamiseen liittyviä vaikuttimia, miten monimuotoisia ja haastavia toimintaympäristöjä erilaiset kolmannen sektorin voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat sekä miten erilaisia niissä ovat johtamisen lähtökohdat. Digitalisaatioon liittyvä muutos toteutettiin jakamalla tarvittaville toteuttamiseen osallistuville toimijoille autonomista vastuuta tehdä ratkaisukeskeiseen muutokseen liittyviä itsenäisiä päätöksiä. Alaluvun pääasiallisina lähdemateriaaleina käytetään amerikkalaisen Peter F. Druckerin kirjaa (2008), joka käsittelee voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtamista sekä Sanna Kuuluvaisen kirjaa (2015) suomalaisen vapaaehtoistyön johtamisesta.

Yhteiskunnan eri sektoreiden uudistumiskykyyn kohdistuu kovia ja vaativia haasteita. Kolmannen sektorin organisaatiot ulottuvat valtakunnallisista keskusjärjestöistä vapaaseen kansalaistoimintaan, joissa toimivien ihmisten kirjo on moninainen. Kolmannen sektorin vapaaehtoistoimintaa harjoitetaan paljon yhteiskunnan monilla eri aloilla, kuten alaluvussa 2.2 esiin tuoduista tutkimustuloksista voidaan havaita (Vapaaehtoistyö Suomessa [7.3.2018]).

Vapaaehtoistyö muuttuu koko toimintaympäristön muuttuessa, mutta organisaatioihin ei voi kaiken aikaa pumpata uusia tehtäviä. Drucker (2008, 23) toteaa, että yleishyödyllisissä organisaatioissa kyetään tekemään vain rajallinen määrä erilaisia asioita, jonka takia niiden tulisi tehdä selkeitä valintoja, mitä toimintoja jätetään taka-alalle tai mistä hankkiudutaan kokonaan eroon. Tehtävistä luopumisen hän toteaa

kuitenkin vaikeaksi, koska yleishyödyllisissä organisaatioissa pidetään kaikkea omaa toimintaa oikeana, moraalisenä ja organisaation perustehtävää palvelevana. Organisaatiot todetaan kykenemättömiksi myöntämään voimavarojensa uudelleen-suuntaamisen tarpeellisuuden myös silloin, kun tuloksia ei synny. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden yhteisenä huomioon otettavana ominaispiirteenä Drucker (s. 115) pitää niiden taipumusta kääntyä toiminnassaan sisäänpäin, koska pelkästään organisaatio itsessään voidaan kokea toiminnan tavoitteeksi.

Drucker (2008, 27) kirjoittaa, että yleishyödyllisissä organisaatioissa tarvittaisiin luopumista joistakin vanhoista toiminnoista ehkä jopa enemmän kuin liikeyrityksissä. Kuuluvainen (2015, 41) toteaa muutosten herättävän ihmisissä yleisesti pelkoa ja ahdistusta, koska ne koetaan vaikutuksiltaan itselle negatiivisiksi. Drucker (s. 28) uskoo, että uudistuksia voidaan kyllä tehdä, kunhan ongelmat ensin avoimesti tunnustetaan ja organisaatioissa ollaan uudistuksiin valmiita.

Kuuluvainen (2015, 41) ajattelee, että kun työelämässä muutosjohtamisen koetaan johtavan yleensä irtisanomisiin ja uudistuksiin, niin yhdistysmaailman muutoksissa tulisi toimia eettisesti. Hänen mielestään olisi tärkeää, että muutoksille annettaisiin aikaa ja niiden toteuttamiseen otettaisiin kaikki tärkeät toimijat mukaan. Drucker (2008, 29–30) nimeää kolme keskeistä asiaa, jotka hänen mielestään tulisi ottaa huomioon organisaation järjestelmällisessä uudistamisessa. Ensiksi tulisi oppia tunnistamaan tilaisuus muutoksen toteuttamiselle. Tilaisuuden tultua olisi uskallettava luopua jostakin entisestä toiminnasta, jotta voidaan tehdä tilaa uudistuksille. Varsinaisen uudistamisen yhteydessä tulisi vielä uuden organisointi kyetä pitämään erillään entisistä toiminnoista.

Drucker (2008, 26) nimittää innovaatioksi, jatkuvaksi uudistumiseksi, jos organisaatiot kykenevät ennakoimaan ja selviytymään kriiseistä. Hän toteaa (s. 76), että innovatiivisissa organisaatioissa etsitään järjestelmällisesti tilaisuuksia uudistua niin organisaation sisältä kuin sen ulkopuolelta. Muutosta tulisi ennemminkin pitää potentiaalisena mahdollisuutena kuin uhkana, mikä on Druckerin (s. 77) mukaan ensimmäinen ehto innovaatiolle. Hän korostaa (s. 26, 29) johtajan oman roolin merkityksen sekä oman esimerkin näyttämisen tärkeyttä todeten johtajan tärkeimmäksi teh-

täväksi kriisien ennakoimisen. Johtajan ei tulisi keskittyä itseensä, jota osoittaa hänen vertauksensa 1900-luvulla suurta kärsimystä aiheuttaneiden johtajien, Hitlerin, Stalinin ja Maon johtamistyyliin.

Johtamisen toinen ääripää on sen puuttuminen, joka voi olla syy ja seuraus tai tietoinen valinta itseorganisoituvaan toimintatapaan. Kuuluvainen (2015, 31) kuvaa sitä löyhästi järjestyneiden sekä epämuodollisten organisaatioiden toiminnaksi, jossa johtamisen roolit jatkuvasti liikkuvat ja muuttuvat. Itseorganisoituvan toiminnan tyypillisiksi piirteiksi hän mainitsee toiminnan joustavuuden, innovatiivisuuden, verkostomaisuuden ja toimijoiden autonomian. Suomalaisten yhdistysten ominaispiirteeksi katsotaankin juuri niiden mahdollisuus laajaan autonomiaan omassa toiminnassaan (Välke & Miettinen 2013, 9). Kuuluvainen (s. 31) ajattelee itseorganisoitumisen toimivan parhaiten silloin, kun organisaatioon kuuluu paljon ihmisiä, joilla on paljon tehtävää, toiminnan luonne on osallistuvaa eikä tekemisen laadulla ole kovin suurta merkitystä.

Kuuluvainen (2015, 40) uskoo lähes kaiken organisaatiojohtamisen olevan muutosjohtamista ja arvelee kaikkien organisaatioiden olevan jatkuvassa muutoksessa. Tällöin johtamisen tulisi olla muutosten eteenpäin viemistä sekä ihmisten saamista innostumaan uusista asioista ja ratkomaan niihin liittyviä haasteita. Kuuluvaisen (s. 40–41) mukaan muutoksen johtamiseen liittyvä uudistaminen voidaan kokea vapaaehtoistyön toimintamuotojen kehittämisenä, jolla voi olla samalla sekä inspiroiva että sitouttava vaikutus. Hän uskoo (s. 41), että vapaaehtoiset pitäisivät muutoksia positiivisina, jos heillä olisi vahva tunne osallisuudestaan niiden toteutukseen. Muutosjohtamisen yhteydessä tulisi myös tunnistaa, mikä yhdistyksen toimijoita kiinnostaa, mitkä keskustelut tuntuvat mielekkäiltä sekä mikä toiminta vetää ihmisiä puoleensa.

Kuuluvaisen (2015, 41) mukaan on olennaista, että johtavassa asemassa olevat eivät sanelisi muutoksen suuntaa, vaan se löydetäisiin yhteisöllisen prosessin avulla. Hän näkee tärkeäksi, että kun muutoksen suuntaa lähdetään yhteisöllisesti etsimään, luotaisiin sellainen ilmapiiri, jossa toimijoiden erilaisuus ja erilaiset näkökulmat nähdään arvona eikä esteenä tai haittana. Hän nostaa esiin tarpeen varautua erilaisiin yllätyksiin, jotka ovat hänen mukaan sekä sallittuja että odotettuja.

Itseorganisoituissa yhteisöissä tiedetään olevan paljon tehokasta toimintaa, mutta johon osallistuvalla henkilöstöllä ei ole useinkaan täyttä selvyyttä toiminnan yksityiskohdista. Yksittäisten ihmisten innostuksesta syntyneiden projektien ja toimintamuotojen todetaan hiipuvan, ellei muitten toiminnassa mukana olevien keskuudessa saada herätettyä kiinnostusta asiaan. (Kuuluvainen 2015, 31.) Kuuluvainen korostaa yhteisen vision ja tarkoituksen merkitystä sekä niiden viestinnän suunnittelun tärkeyttä, jotta toiminta ei muuttuisi kaoottiseksi. Hän toteaa, että vapaaehtoisille tulisi olla selvää, minkälaisia ideoita he voivat tuoda toimintaan mukaan.

Itseorganisoituvan toiminnan johtajuuden kuvataan syntyvän epävirallisella valtuutuksella. Johtajuus muodostuu silloin luonteeltaan enemmän tai vähemmän kollektiiviseksi. Henkilön maineella tiedetään myös olevan vaikutusta johtajuuden syntymekanismeissa. (Kuuluvainen 2015, 31.) Itseorganisoituvan toiminnan johtamista kuvataan niiden käytäntöjen ja toimintatapojen suunnitteluksi, millä yhteisen vision puitteissa verkostossa kommunikoidaan ja toimitaan (mts. 32). Se on myös tarpeellisen tuen ja osaamisen varmistamista toimijoille sekä kyvykkyyttä suunnitella toimivia käytäntöjä kollektiivista päätöksentekoa, toimintaa ja viestintää varten.

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot tunnetaan hyvin erilaisiksi tehtäviltään, perustoiminnaltaan ja kooltaan, kuten esimerkiksi pörssiyhtiöt, julkisen vallan organisaatiot tai koulujen johtokunnat (Drucker 2008, 33). Drucker toteaa näiden organisaatioiden johtajilta vaadittavan tiettyä erityisosaamista, mikä johtuu organisaatioissa vaikuttavista ihmisistä ja organisaatioiden monimuotoisuudesta.

Ristolainen ja Fields [2018] kuvaavat suomalaiset järjestöt erityislaatuiseksi työympäristöiksi työn tekemisen kannalta, koska niissä tehdään työtä vapaaehtoisten rinnalla ja johtamisesta kantaa vastuun vapaaehtoisuuteen perustuva luottamusjohto. Kuuluvainen (2015, 17) uskoo, että suomalaisen yhdistystoiminnan hyvältä johtamiselta edellytetään ammattimaisesti johdettujen yhdistysten ja kansalaisyhdistysten toimintatapojen tuntemusta, jotta kyetään ymmärtämään minkälaista johtamista erilaiset ihmiset tarvitsevat. Hän ei näe (s. 9) yhdistysten johtamistoiminnassa olennaiseksi niinkään isojen päätösten ja linjausten tekemistä, vaan ennemminkin johtajan tehtävän olevan ihmisiin vaikuttamista ja heidän inspirointiaan.

Drucker (2008, 21) näkee organisaation johtajan oman päämäärän tärkeäksi ja toteaa, että johtajan ensimmäisiä tehtäviä olisi määrittää johtamansa yhteisön missio. Hän painottaa perustehtävän määrittämisen merkitystä, koska jo sillä kuvataan organisaatiolle sen oikeanlainen toiminta. Kuuluvainen (2015, 9) taas korostaa vahvan vision, vision viestinnän visioon sisältyvien päämäärien sekä me-hengen luomisen merkitystä. Hänen mukaansa vision tehtävä olisi saada vapaaehtoiset tuntemaan tekevänsä yhdessä merkityksellisiä asioita, jotka heitä itseään innostavat sekä sitouttavat.

Drucker (2008, 22–23) korostaa toiminnan ohjauksessa organisaation toiminta-ajatuksen tärkeyttä painottaen sen yksinkertaisuutta sekä selkeyttä, jotta jo se kertoisi yhteisölle sen toiminnan tavoitteet. Kuuluvainen (2015, 9) tähdentää toiminnan linjaamista visioon, johon tulisi liittää yhdistyksen perustarkoitus ja arvot. Hän painottaa, että vapaaehtoistyön johtamisessa tulisi tuntea yhdistyksen organisaatiokulttuuri ja ymmärtää, miksi vapaaehtoiset ovat toiminnassa mukana. Druckerin (s. 24–25) mielestä kaikkien voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtamisessa tulisi kiinnittää huomio kolmeen asiaan, joita ovat: mahdollisuus, osaaminen ja sitoutuminen. Ne ovat hänen mukaansa (s. 25) ehtoja, joita ilman organisaation toiminta-ajatus ei toteuta tavoitettaan ja tarkoitustaan eikä täytä myöskään tehtäväänsä.

Kolmannella sektorilla toimivien organisaatioiden monitahoiset tehtävät asettavat niiden toiminnan johtamisen lähtökohdat hyvin erilaisiksi. Johtaminen on monissa tapauksissa haastavampaa kuin johtaminen julkisella tai yksityisellä sektorilla. Omasta vapaasta tahdostaan ja yleensä ilman mitään korvauksia toimivaa vapaaehtoista ei voi johtaa samoin johtamismetodein kuin palkattua työntekijää. Drucker (2008) selostaa voittoa tavoittelemattoman organisaation johtamiseen liittyvää problematiikkaa monin valaisevin esimerkein. Johtajalta vaadittavista henkilökohtaisista ominaisuuksista hän toteaa (s. 33), että yleishyödyllisessä organisaatiossa johtaja ei voi tyytyä olemaan riittävän hyvä johtaja, vaan hänen on oltava epätavallisen hyvä johtaja.

Druckerin (2008) kokemukset, esimerkit ja ajatukset johtamisesta ovat organisaatioista, joilla on yhteiskunnallinen tehtävä tai joilla on muuten merkittävää yhteiskunnallista toimintaa, kuten terveydenhuollon, kirkon ja korkeakoulujen organisaatiot. Hänen ajatuksensa sopivat hyvin organisaatioihin, joiden liiketoiminnan keskeisillä

tavoitteilla edistetään merkittäviä yhteiskunnallisia päämääriä ja joiden toiminnalle on luonteenomaista, että osallistuvalla henkilöstöllä maksetaan palkkaa. Hänen kirjassaan esille tuomiaan johtamisoppeja ja oivalluksia voidaan kuitenkin hyödyntää myös suomalaisen yhdistystoiminnan johtamisessa ja toiminnan uudistamisessa. Kuuluvainen (2015) lähestyy kirjassaan vapaaehtoistoiminnan johtamiseen ja muutosten toteuttamiseen liittyviä aiheita täsmällisesti suomalaisesta yhdistysnäkökulmasta mielipitein ja ajatuksin, jotka sopivat hyvin vapaaehtoisten johtamaan urheiluseuratyöhön.

4 DIGITALISAATIOSTA MUUTOSVOIMAA SEURATOIMINTAAN

4.1 Digitalisaatio nykypäivänä

Tässä alaluvussa käsitellään digitalisaation peruskäsitteitä, merkitystä ja vaikuttavuutta. Digitalisaatio on opinnäytetyön keskeinen käsite, koska kohdeorganisaatio toteutti hallinnollisten toimintojensa uudistamisen digitalisoimalla toimintansa.

Digitalisaatio on termi, joka on vakiintunut jokapäiväiseen käyttöön, mutta jonka sisältöä kuvataan edelleen vaihtelevasti eri tietolähteissä. Ilmarinen ja Koskela (2015, 13) kuvaavat sitä aikakautemme suurimmaksi muutosvoimaksi, jolla muutetaan ihmisten tavat hankkia informaatiota, ostaa tuotteita, kuluttaa palveluja, hoitaa asioitaan, jakaa kokemuksiaan ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. He ovat huomanneet (s. 22), että digitalisaatiota usein selitetään erilaisten esimerkkien avulla, eivätkä ole löytäneet termin käytölle virallista tai kunnollista määritelmää. Alasoinin (2015, 26) mukaan digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalitekniikan integrointia osaksi jokapäiväisiä elämän toimintoja hyödyntämällä digitoinnin mahdollisuuksia kokonaisvaltaisesti.

Alasoini (2015, 26) selittää digitalisaatiossa olevan kyse koko yhteiskunnan kattavasta prosessista, jonka toteutuksessa hyödynnetään teknologisen kehityksen suomia uusia mahdollisuuksia. Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016, 21) osoittavat samaa kirjoittaessaan digitalisaatiolla yleensä viitattavan yksittäistä organisaatiota laajempaan toimintaympäristön murrokseen. Ilmarinen ja Koskela (2015, 22) luettelevat digitalisaatioon liitettyjä mediassa käytettyjä viittauksia, joita voidaan pitää seurauksina Hämäläisen ym. kuvaamasta toimintaympäristön murroksesta. Niitä ovat: verkkokaupan vaikutukset kivijalkakauppaan, uusien teknologioiden tuomat mullistukset, teollisen internetin mahdollisuudet sekä yhteiskunnan ja teollisuuden rakenteiden muutokset.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 22) toteavat digitalisaation nousseen yhdeksi politiikan teemaksi, jossa sitä on ryhdytty pitämään yhtenä Suomen talouden pelastajana. Nykyisen hallituksen hallitusohjelman myötä digitalisaatio onkin tullut koko kansaa

koskettavaksi aiheeksi, jolla tavoitellaan julkiselle taloudelle välttämätöntä pääministeri Juha Sipilän kutsumaa tuottavuusloikkaa.

Hämäläinen ym. (2016, 23) ovat sitä mieltä, että digitalisaatio muuttaa myös ihmisten ajattelu- ja toimintatapoja. Tiedon tallentamisen, järjestämisen, hakemisen sekä hyödyntämisen he toteavat jo täysin muuttuneen. Internet ja digitalisaatio ovat muuttaneet ja muuttavat maailmaa yhdessä globalisaatiokehityksen kanssa kiihtyvällä vauhdilla. Tietokoneet, keinoäly ja muut uudet teknologiat tulevat lukuisten lähteiden mukaan muuttamaan muun muassa työelämää seuraavan 20 vuoden aikana tavalla, jota kuvataan suurimmaksi teollisen vallankumouksen jälkeiseksi muutokseksi.

Digitalisoituminen on digitalisaation taustalla oleva ajuri, jolla tarkoitetaan asioitten, esineitten sekä prosessien digitalisointia joko kokonaan tai osittain (Ilmarinen ja Koskela 2015, 22). Ilmarinen ja Koskela kirjoittavat digitalisoimisen tarkoittavan analogisen konvertointia digitaalseksi, kun Hämäläinen ym. (2016, 21) kuvaavat sen olevan jonkun aiemmin fyysisesti tehdyn asian muuttamista digitaalseksi tehtäväksi ja ”atomien muuttamista biteiksi”.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 22) mainitsevat yhdeksi digitalisoinnin perusesimerkiksi äänilevyt, joista ensin siirryttiin CD-levyihin ja sen jälkeen suoratoistomusiikkiin. Tämän esimerkin avulla voidaan kansantajuisesti selittää analogisuuden ja digitaalisuuden ero. Kun vinyylilevyn materiaalin muotojen ja äänen välisen analogian tekivät perinteiset levysoittimet, niin CD-levyssä ääni on varastoitu binäärisinä koodeina digitaalista tekniikkaa hyödyntäen.

Digitoinnilla tarkoitetaan erilaisessa muodossa olevan analogisen informaation muuttamista digitaaliseen muotoon elektronisten välineiden avulla siten, että informaatiota, kuten kuvaa, tekstiä ja ääntä, voidaan varastoida, käsitellä ja siirtää digitaalipiirien sekä digitaalisten laitteiden ja tietoverkkojen avulla (Alasoini 2015, 26). Tästä käytännön esimerkkejä ovat mm. vanhan VHS-kotivideon muuttaminen DVD:ksi tai paperisen dokumentin skannaaminen sähköiseen muotoon PDF-tiedostoksi.

Tolvanen (2013) toteaa digitalisaation vapauttavan työn tekemistä, koska voidaan helpottaa valintaa missä, miten ja milloin töitä suoritetaan. Työn tekemisen digitalisoituminen tuo hänen mukaansa mukanaan uusia arvoverkostoja ja globaaleja mahdollisuuksia paikallisille resursseille. Hän toteaa työmatkojen vähenevän ja laadukkaan vapaa-ajan määrän lisääntyvän. Tolvanen kehottaa yrityksiä uudistamaan toimintaansa ja keskittymään prosessien, sisältöjen, toimintamallien ja kommunikaation kehittämiseen.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 16) toteavat, että digitalisaation ytimessä on radikaali muutos, jossa nykyistä toimintaa kyseenalaistamalla tulisi kyetä luopumaan monista aikaisemman menestyksen tuoneista toiminnan peruskivistä. Muutoksen toteutuksen tulisi heidän mukaansa (s. 51) kuitenkin olla synkronoitua, jolloin samaan aikaan sekä aktiivisesti luovutaan vanhasta että rakennetaan ja opitaan uutta. Aivan samoja uudistamiseen liittyviä asioita korostaa Druckerkin (2008, 29–30) kirjassaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtamisesta. Uudistamistarpeen havainnointi, muutoskyky ja varsinaisen muutoksen toteuttaminen ovat johtamiseen ja johtajan toimintaan liittyviä ominaispiirteitä, joiden avulla digitalisaatiotakin kyetään viemään eteenpäin organisaation muiden muutosten tapaan.

Palvelualojen Keskusliiton tutkimuksen (Paavonen 2016) mukaan digitalisaatiolla voitaisiin kiihdyttää 2000-luvulla jo rajusti työllisten määrää kasvattaneen palvelualan yritysten kasvua sekä edelleen lisätä niissä uusien työpaikkojen määrää. Tutkimustuloksissa todetaan 42 %:n palveluyrityksistä määrittäneen digitalisoimisen strategiseksi tavoitteekseen, kun se vuoden 2015 vastaavassa tutkimuksessa oli 34 %. Kasvuyritykset ovat tutkimustulosten mukaan digitalisaation hyödyntäjiä, kun taas taantuvien palveluyritysten johtajat pitävät digitalisaatiokehitystä yrityksensä kannalta vähäpätöisenä.

Suomalaisille yrittäjille kohdennettu tutkimus (Taloustutkimus 2017) tuo tuloksissaan esiin, miten yrityksissä koetaan digitalisaatiossa onnistuminen aiempaa tärkeämmäksi. Vähintään melko tärkeäksi se koettiin joukossa, johon tutkimushetkellä kuului 75 % yrittäjistä. Tutkimustulokset osoittavat digitalisaation merkitsevän eniten kasvuhakuisille nuorille pk-yrityksille ja digitalisoimisen onnistuminen tärkeimmäksi alle viisi vuotta yrittäjänä toimineille. Digitalisoimisen merkittävimiksi esteiksi il-

meni aika, raha ja osaavan työvoiman saatavuus työmarkkinoilla. Positiivisiksi asioiksi mainitaan yhteydenpidon ja asioiden hoidon nopeutuminen, verkostoituminen ja toiminnan tehostuminen. Kilpailun koettiin lisääntyneen ja työpäivien muuttuneen sirpaleisemmiksi, jolloin töitä joudutaan tekemään aiempaa useammin iltaisin ja viikonloppuisin. Tutkimustuloksissa todetaan yrittäjien antamien vastauksien olevan linjassa digitalisaation yleisen kehityksen kanssa.

Suomalaiset yritykset ovat jääneet muuta Eurooppaa jälkeen digitalisaation hyödyntämisessä niin operatiivisessa toiminnassa kuin strategisella tasolla. Tämä mainitaan myös Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevien pk-yrityksien digitalisaatiosta tehdyssä tutkimuksessa (Joensuu-Salo ym. 2016, 12), jossa todetaan suomalaisen kilpailukyvyn säilymisen ja kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeäksi, että kehitettäisiin aiempaa enemmän eri alojen osaamisen tasoa suhteessa digitalisaatioon.

Edellä mainitut sekä muut digitalisaatiosta tehdyt tutkimukset ja yleiset havainnot osoittavat digitalisaation jakavan suomalaiset yritykset digitalisaation hyödyntäjiin ja digitalisaation merkitykseen enemmän tai vähemmän vähäpätöisesti suhtautuviin. Digitalisaation hyödyntämisen tunnistetaan monesti lähtevän johtajista itsestään ja heidän asenteestaan digitalisaatioon. Merkittävää vaikutusta katsotaan olevan myös organisaatioissa olevalla digitaalisen osaamisen tasolla. Eri tutkimustulosten perusteella tulisi digitalisaatioon ohjautumista ja erityisesti digitalisoimiseen motivoitunutta johtamista olla enemmän erityisesti taantuvissa yrityksissä, kun tiedetään digitalisaation hyödyntämisen vaikuttavan yhä enenevässä määrin yritysten toimintaan ja menestymiseen.

4.2 Digitalisaation murros aikamme muutostrendinä

Tässä alaluvussa esitetään digitalisaation murroksen osatekijät, koska tutkittavan organisaation toimintatapojen muutos oli seurausta voimakkaasta digitalisaatiokehityksestä, joka mahdollisti tehtyjen uudistusten toteutuksen.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 51) toteavat digitalisaation etenevän yhteiskunnassa nopeasti ja muokkaavan kaikkien yritysten toimintaympäristöä enemmän kuin mikään muu muutos teollisen vallankumouksen jälkeen on tehnyt. Hämäläinen ym.

(2016, 21) osoittavat samaa verratessaan digitaalisen murroksen vaikutuksia teolliseen vallankumoukseen. He vertaavat (s. 22) digitalisaation etenemistä lumipalloefektiin todeten kummankin pysäyttämisen mahdottomaksi sen jälkeen, kun ne ovat lähteneet eksponentiaaliseen kasvuun.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 52) kuvaavat toimintaympäristön muutosta digitalisaation murroksiksi, jotka jaetaan asiakaskäyttämisen, teknologian ja markkinoiden murrokseen. Kehittyneen tietotekniikan ja teknologian suomat mahdollisuudet uusilla elämänalueilla ovat Hämäläisen ym. (2016, 21) mukaan digitaalisen murroksen taustalla.

Lehti ja Rossi (2017) toteavat, että digitaalista murrosta tulisi sen kestäessä analysoida ja kyetä oppimaan siitä mahdollisimman paljon. Tärkeimmäksi he mainitsevat digitaalisen murroksen suuruuden ja vaikuttavuuden seurannan, jotta muutoksen ymmärtämisen avulla voitaisiin helpottaa siihen sopeutumista. Tiedotusvälineissä kerrottiin muutamia vuosia sitten Suomessa julkaistun ensimmäisen digibarometrin tuloksista vuodelta 2014. Silloin jo tuotiin yleisesti esiin, että Suomen tulisi olla huolissaan digiratkaisujen hyödyntämisestä, koska kansainvälisessä vertailussa oli jääty kauas muista jälkeen.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 58) nimeävät asiakaskäyttämisen murroksen tärkeimmäksi digitalisaatiota ajavaksi voimaksi. He toteavat (s. 55) mobiililaitteista tulleen tärkeitä digitaalisten palvelujen käyttövälineitä ja henkilökohtaisen ihmisen tarjoaman palvelun muuttuneen enenevässä määrin itsepalveluksi. Heidän mukaansa (s. 56) digitalisaatiolla lisätään toiminnan läpinäkyvyyttä ja tarjotaan yhdessä sosiaalisen median kanssa uusi kanava uudelle yhteisöllisyydelle.

Asiakkaiden monimuotoisuuden ymmärtäminen on Ilmarisen ja Koskelan (2015, 57) mielestä hyödyllistä, koska ihmiset tiedetään digitaalisilta valmiuksiltaan ja taidoiltaan erilaisiksi. Tottumukset, osaaminen sekä yleinen suhtautuminen uusiin palveluihin ja digitalisaatioon jakaa ihmiset diginatiiveihin, digi-immigrantteihin ja digiresistentteihin. Ilmarinen ja Koskela toteavat edellä mainitun jakotavan korreloivan eri sukupolvien välisiä ikäeroja, mutta jonka merkitystä ainakin asiakkaiden jaotteluperusteena on ryhdytty kyseenalaistamaan. Amerikkalainen kirjoittaja ja vaikuttaja

Marc Prensky (2001, 1–2) kirjoitti vuosituhaten vaihteessa luomistaan uusista käsitteistä diginatiivi ja digi-immigrantti. Hän totesi opiskelijoiden jo tuolloin käyttäneen enemmän aikaa videopelien pelaamiseen kuin ajateltiin kuluvan korkeakoulututkinnon suorittamiseen tähtäävään opiskeluun. Tietokonepelien, sähköpostin, internetin, matkapuhelimien ja pikaviestien merkityksen hän kirjoitti nousseen olennaiseksi osaksi opiskelijoiden elämää.

Diginatiiveiksi kuvataan yleensä vuoden 1980 jälkeen syntyneitä, joille tietokoneet, älypuhelimet ja internet ovat lähes aina olleet olemassa (Ilmarinen ja Koskela 2015, 56). Digi-immigranteiksi kutsutaan tietokoneen käytön aikuisiällä opetelleita ja digiresistenteiksi digitalisaation ulkopuolelle osittain tai kokonaan jääneitä tai jättäytyneitä (mts. 57).

Diginatiivien joukko ja sen suhteellinen osuus koko väestöstä kasvaa koko ajan. Yleisesti heidät mielletään tietotekniseltä osaamiseltaan ja digitaalisten palveluiden käytön valmiuksiltaan vahvemmiksi kuin muut, mutta heidän valmiuksissaan ja käyttäytymisessään tiedetään olevan selviä eroja. Marc Prenskykään (2001, 1–2) ei termeillään määritellyt, miten hyvin tai miten huonosti uutta tieto- ja viestintäteknikkaa osataan, vaan hän kuvasi ryhmiin kuuluvia lähinnä sen mukaan, miten rohkeasti ja ennakkoluulottomasti uusia laitteita ja erilaisia palveluita kokeillaan.

Helsingin yliopiston kasvatuspsykologian professori Kirsti Lonka (Vallinkoski, 2017) toteaa puolet nuorista tietotekniikan kuluttajiksi ja siten taidoiltaan peruskäyttäjiksi. Noin neljänneksen nuorista hän nimeää aktiivisiksi pelaajiksi, mutta joista vain harva osaa koodata. Vain noin joka kymmenennen hän nimeää kykeneväksi luomaan uutta, ohjelmoimaan tai tekemään YouTube-videoita. Vallinkosken kirjoituksessa mainitut Viikin Normaalikoulusta saadut kokemukset ovat tuloksiltaan samansuuntaiset kuin Lonkan esiin tuomat havainnot. Kun koulussa testattiin kaikkien kahden vuoden aikana lukioon tulleiden oppilaiden tietotekniikkaosaaminen, testissä todettiin heidän taidot vaihteleviksi ja osittain jopa huonoiksi.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 59) nimeävät digitalisaation mahdollistajiksi teknologiset innovaatiot ja niiden sovellukset. He vertaavat digitalisaation kehitystä sähköä keksimiseen sekä sähköä monien sovellutusalueiden kehittymiseen ja toteavat digitali-

saatioon liittyvistä keksinnöistäkin tulleen samalla tavalla osa ihmisten arkea. Internetin ja langattoman tiedonsiirron kehityksen he huomauttavat kuitenkin olleen sähkön kehitystä paljon nopeampaa. Kuluneet kaksikymmentä vuotta ovat Lehden ja Rossin (2017) mukaan olleet digitalisaation voimakasta kehitysvaihetta. He kuvaavat digitalisaatiota höyryvoiman ja sähköistyksen kaltaiseksi suureksi yleiskäyttöiseksi teknologiaksi, joka läpäisee nopeasti koko yhteiskunnan kiihdyttäen samalla muun muassa suurien tietokantojen, tekoälyn ja päätelaiteautomaation avulla uusien innovaatioiden läpimurtoja.

Digitalisaation ajureiksi Ilmarinen ja Koskela (2015, 59–60) nimeävät laitteiden, ohjelmistojen ja tiedonsiirron kehittymisen. He toteavat, että tehokkuuden ja älykkyyden kasvu sekä hinnan aleneminen ja saatavuuden paraneminen mahdollistavat uusien sovellutusalueitten käyttöönoton, missä digitaalisen teknologian hyödyntäminen todetaan mahdolliseksi ja taloudellisesti järkeväksi.

Digitalisaation suorituskyvyn nostamisessa korostuu prosessiteknologian kehitys. Mikrosirujen prosessitiheyden kasvun avulla mahdollistetaan prosessorien suorituskyvyn kasvu, hinnan aleneminen, alhaisempi sähkön kulutus sekä elektroniikan pakkaaminen pienempään tilaan (Ilmarinen ja Koskela 2015, 60). Muiksi digitalisaation kehitystekijöiksi mainitaan muun muassa muistin hinnan aleneminen, yhteysnopeuksien kasvu, langaton tiedonsiirto, matkapuhelinten kehitys, teollinen internet, esineiden internet ja kaiken internetin, jossa älykkyyys liitetään anturien myötä kaikkiin laitteisiin ja niihin liittyviin palveluihin (mts. 60–61). Ilmarinen ja Koskela (s. 62–63) mainitsevat sovellusten ja palveluiden älykkyyden lisääntyneen ja teknologian tulleen edullisesti kaikkien saataville.

Digitalisaatio muokkaa yritysten markkinoita, kun uusien digitaalisten palveluiden käyttöönotto ja monipuolistuminen haastaa olemassa olevat liiketoimintamallit. Asiakaspalvelu muuttuu ja markkinoilla syntyy uudentyyppistä kysyntää sekä tarjontaa. Markkinoiden murrokseen vaikuttaviksi tekijöiksi Ilmarinen ja Koskela (2015, 65) nimeävät globaalin kilpailun, markkinoilla olevat uudet haastajat, toimialaliikumukset ja sääntelymuutokset. He toteavat, että paikallisissa yrityksissä joudutaan globaali kilpailu kohtaamaan jo täysin tasavertaisina kilpailijoina, koska ulkomaisten toimijoiden Suomen markkinoille lokalisoimat palvelut ovat helposti asiakkaiden

saatavilla ja kun EU-lainsäädäntö sekä luottokorttimaksamisen yleistymisen ovat helpottaneet tavaroiden ja palveluiden liikkumista maarajojen yli.

4.3 myClub-seuratoiminnanohjausjärjestelmä

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen kohteessa käyttöön otettu myClub-seuratoiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmän ominaisuuksien esittelyn tiedot perustuvat palvelun tarjoaja Taikala Oy:n (2018) ylläpitämiin verkkosivuihin sekä tutkijan omiin käyttökokemuksiin Kauhajoen Karhu ry:n myClub-palvelun pääkäyttäjän tehtävässä neljän vuoden ajalta. Taikala Oy on nimennyt kehittämänsä järjestelmän myClubiksi, jota kirjoitustapaa tässä työssä käytetään.

4.3.1 Palvelun toiminnallisuus

Seuratoiminnanohjausjärjestelmä myClub kehitettiin urheilu- ja vapaa-ajan yhteisöjen sähköiseksi jäsenpalveluksi, jonka avulla hallinnoidaan jäsen- ja asiakasrekisteriä, laskutusta, tapahtumailmoittautumisia, läsnäoloseurantaa ja jäsenviestintää (Taikala Oy [8.5.2018]). Palvelun avulla tarjotaan yhteisön johdolle kattavat tilastot ja raportit yhteisön toiminnasta. Sillä ylläpidetään yhteystietoja, vastaanotetaan tiedotteita ja laskuja, ilmoittaudutaan yhteisön tapahtumiin sekä seurataan omaa aktiivisuutta. Palvelu kehitettiin helposti käyttöön otettavaksi ja helppokäyttöiseksi web-sovellukseksi, jonka tulee kyetä toimimaan kaikissa yleisimmissä selaimissa ja uudemmissa web-selaimella varustetuissa puhelimissa.

Urheiluseurojen ja vapaa-ajanyhteisöjen toiminta perustuu hyvin pitkälle vapaaehtoistyön varaan kuten alaluvussa 2.2 kerrotaan. Palvelun tarjoaja korostaa (Taikala Oy [8.5.2018]) vapaaehtoistoimijoiden työn ja vapaaehtoisten oman työajan ulkopuolisen ajankäytön merkityksen olleen järjestelmän kehityksessä keskeisesti mukana. Taikala Oy korostaa myClubin tuovan helpotusta ja hallittavuutta seura-arkkeen, kun järjestelmällä voidaan vaivattomasti ja lyhyessä ajassa hoitaa iso osa seuratoimintaan liittyvistä rutiinitehtävistä. Järjestelmän ominaisuudet suunniteltiin tukemaan joustavasti käytännön toimintoketjuja, jotta seurahallintoon liittyvältä perinteiseltä käsityöltä säästytään. Seuran talouden todetaan parantuvan tehostuvan

4.3.2 Jäsentiedotus

myClubin avulla kyetään lähettämään viestejä jäsenistölle sähköpostitse tai tekstiviesteillä ajasta, paikasta ja päätelaitteesta riippumatta (Taikala Oy [8.5.2018]). Sillä kyetään tiedottamaan poikkeuksista sekä markkinoimaan seuratapahdumia ja -tuotteita. Jäsentiedotukseen kuuluvat toiminnallisuudet ovat sähköinen ilmoitustaulu, sähköpostiviestit ja tekstiviestit.

4.3.3 Laskutuksen hallinta

Laskutuksen hallinta on tutkimuksen tekijän oman näkemyksen mukaan ollut merkittävin uudistus ja palvelusta saatu hyötyominaisuus kohdeseuran toiminnalle. Palvelun tarjoaja (Taikala Oy [8.5.2018]) kuvaa myClubin laskutuksen hallintaa helpoksi ja vaivattomaksi, millä turvataan seuran taloudellista hyvinvointia, helpotetaan rahastonhoitajien työtä, tuodaan harrastajille ja harrastajien vanhemmille helppoutta laskujen maksuun sekä seuran hallitukselle taloushallinnan turvaa. Saamansa palautteen perusteella Taikala Oy kirjoittaa seurojen liikevaihdon kasvaneen vuodessa lähes 30% myClubin käyttöönoton jälkeen, kun sen avulla voidaan erilaisten jäseniltä perittävien maksujen hallinta hoitaa tehokkaasti ja oikeudenmukaisesti. Laskujen teko kyetään saamaan nopeaksi, helpoksi ja maksujen seuranta tehokkaaksi, kun maksut voidaan päivittää suoraan pankin tiedostoista myClubiin. Tällöin kaikilla seuran kyseisen tilin käyttöön oikeutetuille henkilöille saadaan yhtenäinen ja ajanmukainen tieto maksetuista ja erääntyneistä maksuista. Muiksi laskutuksen mahdollisuuksiksi mainitaan kannatusjäsenmaksut, sponsorimaksut ja tilavuokramaksut. Laskutuksen hallintaan kuuluvat toiminnallisuudet ovat palvelun tarjoajan mukaan:

- SEPA-standardin mukaiset laskut.
- Automaattiset viitenumerot.
- Laskurivit verokannoilla.
- Laskurivien tiliöinti ja laskutuskategorioiden hallinta.
- Massalaskujen luonti ja muokkaus.
- Laskujen tulostus PDF-tiedostoon.
- Laskujen sähköpostilähetys.

- Laskujen haku.
- Pankkiviivakoodi ja virtuaaliviivakoodi tulostettu laskulle.
- Maksusuoritusten päivitys ja seuranta.
- Laskujen vienti tiedostoon (kirjapito).
- Maksusuoritusten vienti tiedostoon (kirjanpito).
- Laskutusintegraatio seuraaville lisäpalveluille: verkkolaskutus, verkkomaksut, verkkokauppa ja laskujen perintä.

4.3.4 Ilmoittautumiset

Tapahtumailmoittautumisten avulla voidaan helpottaa esimerkiksi kursseille, leireille, kerhoihin, harjoituksiin, kilpailuihin ja peleihin ilmoittautumista (Taikala Oy [8.5.2018]). Ilmoittautumisten hallintaan kuuluu seuraavat palvelun tarjoajan ilmoittamat toiminnallisuudet:

- Tapahtumiin ilmoittautuminen web-liittymällä.
- Tapahtumien liittäminen web-sivustolle.
- Tapahtuman aloitus- ja lopetusajan, kuvauksen, paikan ja liitetiedostojen määrittely.
- Tapahtumien kommentointi.
- Ilmoittautumisvaihtoehtojen määrittely: kyllä, ei, ehkä.
- Osallistujien enimmäismäärän määrittely ja jonotus.
- Ilmoittautumisen aloitus ja lopetuspäivämäärän määrittely.
- Ilmoittautumisten sähköpostivahvistus.
- Sähköposti- ja tekstiviestihälytykset vastuuhenkilöille.
- Automaattilaskutuksen kytkentä ilmoittautumisen yhteydessä.
- Tapahtumien tilaaminen kalenteriin.
- Ilmoittautuneiden vienti tiedostoon.

4.3.5 Läsnaölöseuranta

Läsnaölöseurannan avulla kyetään hahmottamaan jäsenten aktiivisuutta, toiminnan kehitystä ja muuttamaan jäsenrekisteri reaaliaikaiseksi (Taikala Oy [8.5.2018]). Läsnaölöseurannalla kyetään myös viestittämään ja laskuttamaan sekä mahdollistetaan osallistumiskertojen raportointi sidosryhmille, kuten kunnille, hallitukselle ja jäsenille. Läsnaölöseurantaan kuuluu seuraavat palvelun tarjoajan ilmoittamat toiminnallisuudet:

- Läsnaölömerkintä suorituspaikalla matkapuhelimella tai kannettavalla tietokoneella.
- Läsnaölömerkintä jäsenkorttilukijalla: RFID, magneettiraita, viivakoodi, GR-koodi tms.
- Järjestöraportit: tapahtumat, kävijämäärät, osallistujarakenne, jne.

4.3.6 Jäsenrekisteri

Palvelun tarjoajan mukaan (Taikala Oy [8.5.2018]) myClub jäsenrekisterin ylläpito mukautuu helposti niin pienten kuin suurten seurojen kuin myös valtakunnallisten järjestöjen tarpeisiin. Jäsenrekisterin ylläpidon osalta korostetaan jäsenten omatoimisuutta omien tietojensa ylläpidossa, millä voidaan saada seuran jäsenrekisteriin liittyvää työtä olennaisesti vähennettyä. Urheiluseuran hallinnolle jää kuitenkin useita oman toiminnan ominaispiirteisiin liittyviä asioita päätettäväksi, joihin palvelun tarjoaja ei voi antaa vastauksia. Seuran toiminnan laajuus ja monimuotoisuus vaikuttavat olennaisesti seuran tarpeisiin perustuvan organisaatiohierarkian rakenteen ja tarvittavien jäsenkenttien määrittämiseen, kuten esimerkiksi pelaajat, lajiryhmän jäsenet, valmentajat, joukkueenjohtajat, huoltajat ja rahastonhoitajat. Monilajisessa erilaista toimintakulttuuria sisältävässä yleisseurassa jäsenrekisteriin liittyvien perusteiden määrittäminen on haastavampaa kuin yksilajisessa ja toiminnallisesti selkeämmässä erikoisseurassa. Jäsenrekisterin toiminnallisuudet ovat:

- Organisaatiohierarkian luonti, muokkaus ja poisto.
- Jäsenkenttien määrittely.
- Jäsentilien luonti, muokkaus ja poisto.

- Jäsenyyksien hallinta ja jäsenkorttien tulostus.
- Monipuoliset ja mukautuvat jäsenhaut.
- Massatoiminnot: siirto, poisto, tekstiviesti, sähköposti, lasku jne.
- Jäsentietojen vienti tiedostoon.
- Viallisten sähköpostien automaattinen poisto.
- Rekisteröitymislomake uusille jäsenille.
- Kirjautumisikkuna-widget, jonka voi sisällyttää omalle web-sivustolle.
- Jäsenen itsepalveluportaali omien tietojen seurantaan ja hallintaan.

4.3.7 Käyttäjäoikeudet

Järjestelmään sisältyvällä käyttöoikeuksien hallinnalla kyetään rajaamaan eri toiminnallisuuksia määritellyn seuraorganisaation osien mukaan, kuten esimerkiksi jakokset, joukkueet ja ryhmät (Taikala Oy [8.5.2018]). Käyttäjäoikeuksien hallinta on tutkimuksen tekijän oman käsityksen mukaan monilajisessa isossa yleisseurassa haasteellinen tehtävä, koska lajien parissa toimivat vastuuhenkilöt vaihtuvat usein ja ainoastaan pääkäyttäjän oikeuksilla voidaan hallinnoida järjestelmän käyttäjäoikeuksia. Toisaalta järjestelmän käyttöön liittyvä tarkkailun ja turvallisuuden merkitys korostuu, kun roolit ovat selkeästi eri lajien sisällä rajattu.

myClub-järjestelmän käyttöoikeudet ovat seuraavan kuvan 2 mukaiset. Siinä on lueteltu järjestelmään liittyvät käyttöoikeudet eri käyttäjärooleissa ja rooleihin liittyvät oikeudet.

- **Pääkäyttäjä:** Kaikki oikeudet palvelun käyttöön.
- **'Tilinhoitaja':** Kaikki oikeudet lukuun ottamatta asetusten muokkaaminen
- **'Valmentaja':** Kaikki oikeudet lukuun ottamatta asetusten muokkaaminen ja laskujen hallinta
- **'Apuvalmentaja':** Oikeudet luoda ja muokata tapahtumia, tapahtumailmoittautumisia ja seurata läsnäoloja
- **'Kauppavastaava':** Oikeudet muokata verkkokaupan tilauksia
- **'Jäsen':** omien yhteystietojen ylläpito, omiin tapahtumiin ilmoittautuminen, omien tiedotteiden vastaanotto, oman aktiivisuuden seuranta, verkkokauppatuotteiden osto, palautteen antaminen seuralle, tiedotteisiin ja tapahtumiin kommentointi

Kuva 2. Käyttöoikeuksien rajaukset myClubissa (Taikala Oy [8.5.2018]).

4.3.8 Lisäpalvelut

Järjestelmään sisältyviksi erillisiksi lisäpalveluiksi mainitaan verkkokauppa, verkkolaskutus, laskujen perintä, verkkomaksut ja aulamoodi–itsepalvelupiste läsnäolo-seurantaan (Taikala Oy [8.5.2018]).

4.4 Netvisor-taloushallinto- ja toiminnanohjausjärjestelmä

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen kohteessa käyttöönotetun Netvisor taloushallinnon ohjelmistopalvelun keskeiset ominaisuudet urheiluseuratoiminnan johtamisen näkökulmasta. Järjestelmän ominaisuuksien esittelyn tiedot perustuvat palvelun tarjoaja Visma Solution Oy:n (2018) ylläpitämiin verkkosivuihin sekä tutkijan omiin käyttökokemuksiin Kauhajoen Karhu ry:n Netvisor ostolaskujen käsittelijän roolissa vajaan kahden vuoden ajalta.

4.4.1 Palvelun toiminnallisuus

Visma Netvisor on Visma Solution Oy:n tuottama sähköisen taloushallinnon ja liiketoiminnan ohjauksen yhdistävä pilvipalvelu, jolla voidaan hoitaa yritysten tarpeet

reskontrien, kirjanpidon, palkanlaskennan sekä asiakkuuksien hallinnan osalta (Palvelukuvaukset [20.5.2018]). Netvisoria käytetään yli 20 000 suomalaisessa yrityksessä (Älykäs taloushallinto [20.5.2018]). Visma Solution Oy:n mukaan Netvisorin avulla yhdistetään yritys ja tilitoimisto, automatisoidaan kirjanpito ja taloushallinnon prosessit, tehdään mahdolliseksi reaaliaikainen tulos- ja taselaskelma sekä helpotetaan palkanlaskentaa. Lisäksi Netvisorissa tarjotaan pk-yritysten tarpeisiin sopivat toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuudet, kun yksi järjestelmä riittää liittämään eri osa-alueet saumattomasti toisiinsa.

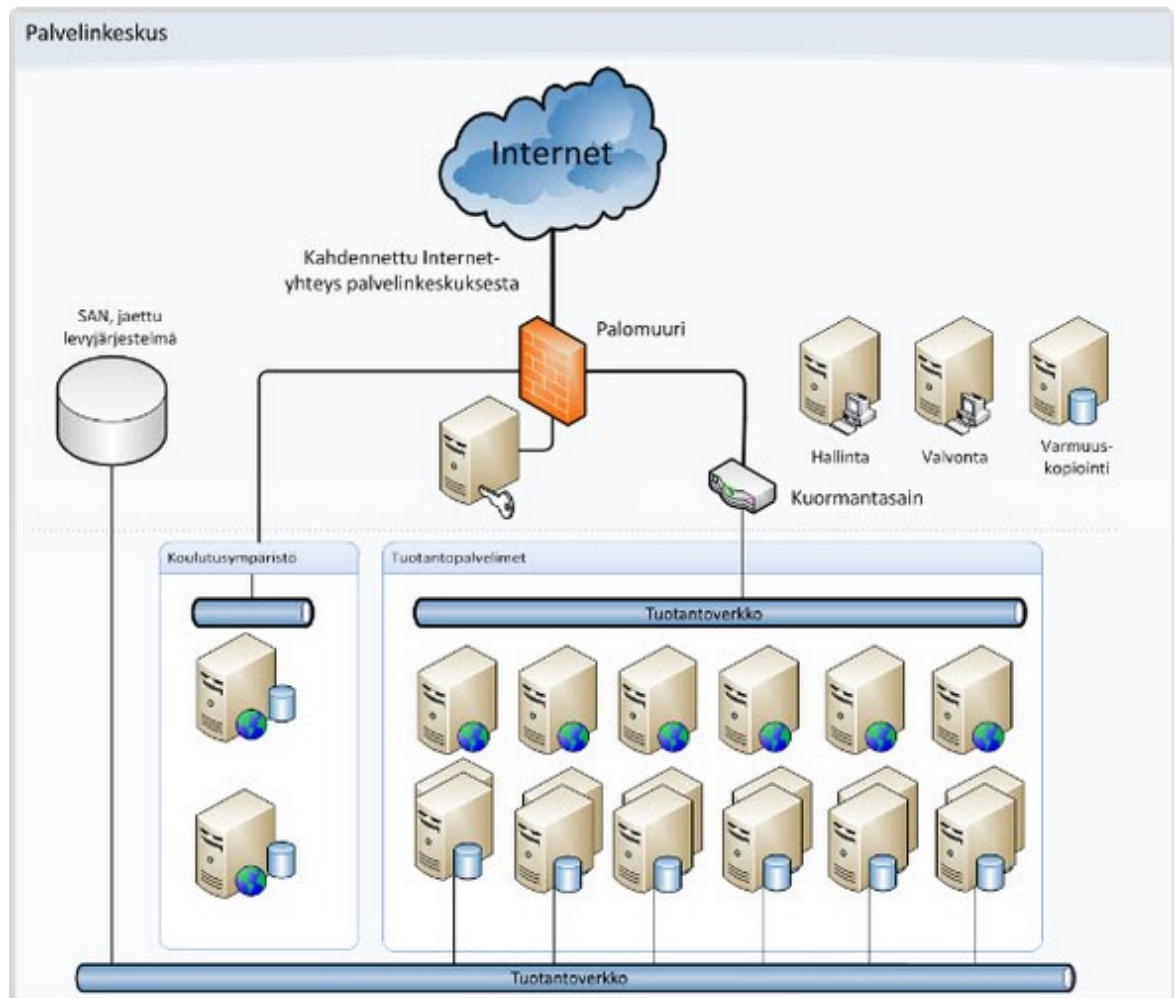
Netvisorin todetaan poistavan taloushallinnon manuaaliryöstön ja tehostavan ajankäyttöä, nopeuttavan laskutusprosessia ja saatavien kotiuttamista, tuottavan kaikki palvelut liiketoiminnan ohjaamiseksi yhdessä järjestelmässä, järjestävän yhteydet pankkeihin, postiin ja verottajaan suoraan ohjelmistosta, varmistavan raporttien saatavuuden aina niitä tarvittaessa, tekevän yhteistyön vaivattomaksi tilitoimiston kanssa, mahdollistavan palvelujen skaalautumisen tarpeiden mukaan ja takaavan palvelun toiminnan kaikilla päätelaitteilla (Palvelukuvaukset [20.5.2018]). Kuvassa 3 esitetään Netvisorin palveluita ja ominaisuuksia.



Kuva 3. Netvisorin palvelut ja ominaisuudet (Palvelukuvaukset [20.5.2018]).

4.4.2 Netvisorin menetelmäkuvaus

Kuva 4 on Netvisorin yleisen tason menetelmäkuvaus. Menetelmäkuvauksen riittävyys ja laajuus tulee varmistaa tapauskohtaisesti. Lisäksi mikäli taloushallintoa hoidetaan useammilla järjestelmillä, kuvaukseen tulee liittää muut järjestelmät ja kuvaus siitä, kuinka järjestelmien välinen tiedonsiirto järjestetään. (Palvelukuvaukset [20.5.2018].)



Kuva 4. Netvisorin menetelmäkuvaus (Palvelukuvaukset [20.5.2018]).

4.4.3 Urheiluseurat ja Netvisor

Urheiluseuroissa voidaan ottaa Netvisorin ominaisuudet käyttöön muiden yhdistysten tapaan. Tällöin yhdistyksen tilikarttaan liittyvät tilit poimitaan järjestelmästä val-

miina, jäsenrekisterin ja laskutustietojen antamisessa onnistutaan, jäsenmaksut voidaan lähettää automaattisesti, kirjanpitokirjat säilytetään pilvessä lakisääteisen säilyttämisaian, työntekijöiden matkalaskut, palkat ja palkkaan liittyvät kustannukset voidaan muodostaa ja maksaa sekä muodostaa niistä tarvittavat raportit verottajalle automaattisesti (Älykäs taloushallinto [20.5.2018]). Lisäksi voidaan budjetoida yhdistyksen toimintaa ja tuottaa erilaisia raportteja eri käyttötarkoituksiin.

Toisen vaihtoehdon mukaan Netvisor voidaan ottaa käyttöön urheiluseuratoimintaan tarkemmin räätälöidyn toimintamallin mukaan. palvelun tarjoajan mukaan (Visma Solutions Oy [20.5.2018]) Netvisorilla voidaan silloin hallinnoida urheiluseuran koko talous yhdessä järjestelmässä. Tällöin joukkueiden jäsenlaskutus ja rahanliikenne hoidetaan samassa palvelussa sekä saadaan kirjanpito ja kassavirran seuranta reaaliaikaiseksi. Yhteiskäyttöistä järjestelmää voidaan käyttää verkon kautta ja mobiilisti, millä vähennetään seuroissa tehtävää talkootyötä. Seurahallinnon digitalisointiin liittyviksi askeliksi mainitaan seuran jäsen- ja toimintamaksujen kuntoon laittaminen, taloushallinnon sähköinen hoitaminen ja koko seuratoiminnan taloushallinnon automatisointi.

Tutkimuksen tekijän oman näkemyksen mukaan urheiluseuran toiminta ja käytössä mahdollisesti olevat muut toiminnanohjausjärjestelmät vaikuttavat siihen, miten laajat ominaisuudet sen kannattaa ottaa Netvisorista käyttöön. Jos seurassa on jo käytössä esimerkiksi myClub, tuo urheiluseuroille tarkoitettu Netvisorin toimintamalli osaksi päällekkäisiä toimintoja, joita on mukana myClubin perusversiossa. Urheiluseuratoimintaan tarkoitettuja Netvisorin palveluita ja ominaisuuksia kuvataan seuraavissa kolmessa alaluvussa.

4.4.4 Jäsen- ja toimintamaksut

Seuran jäsen- ja toimintamaksuja voidaan hoitaa ja automatisoida seuraavien palveluun liittyvien ominaisuuksien avulla (Visma Solutions Oy [20.5.2018]):

- Jäsenien hallinta sähköisessä jäsenrekisterissä.
- Laskutuksen muodostus jäsenrekisterissä ja automaattinen siirto Netvisoriin.

- Laskujen lähetys ja automaattinen suoritusten seuranta Netvisorin reskontrassa.
- Saapuneitten suoritusten kuittaantuminen molempiin järjestelmiin.
- Kirjanpidon syntyminen automaattisesti Netvisorissa.
- Yhteistyössä Jopox ja Avoine.

Viimeisenä mainittu Jopox on seurayhteisön yhteinen työkalu, joka on kehitetty erityisesti urheiluseuratoimintaan (Jopox Oy [10.6.2018]). Sen avulla voidaan pitää seurayhteisön tiedonhallinta ja toiminnanohjaus kunnossa sekä hoitaa viestintää ja tiedonkulkua urheilijoiden, toimihenkilöiden ja vanhempien välillä. Avoine tarjoaa uusia digitaalisia toimintatapoja tulevaisuuden järjestötoimintaan (Avoine Oy [10.6.2018]). Sen palveluissa korostetaan niiden helppokäyttöisyyttä, ketteryyttä ja monipuolisia ratkaisuja järjestöjen kehittämiseen ja arkeen sekä tehokkaampaa jäsentötoimintaa.

4.4.5 Sähköinen taloushallinto

Sähköisellä taloushallinnolla mahdollistetaan seuratoimijoille aikaan ja paikkaan sitomaton toiminta sekä nopeutetaan Netvisorin toimitettujen laskujen käsittelyä. Osto- ja myyntilaskut, kirjanpito, tilien hallinta, tilinpäätös ja tilintarkastus hoidetaan sähköisen taloushallinnon avulla seuraavasti (Visma Solutions Oy [20.5.2018]):

- Seuratason osto- ja myyntilaskujen sähköinen käsittely.
- Seuratason kirjanpidon automatisointi.
- Joukkueiden tilien hallinta Netvisorissa.
- Joukkueiden kirjanpidon tietojen tuonnin hoitaminen.
- Seuratason tilinpäätös ja tilintarkastus sähköiseksi.

4.4.6 Seuratoiminnan taloushallinnon automatisointi

Koko seuratoiminta voidaan automatisoida seuraavalla tavalla (Visma Solutions Oy [20.5.2018]):

- Joukkueiden taloushallinto samaan järjestelmään.
- Siirtyminen yhden tilin malliin.
- Joukkueiden tulojen ja menojen hallinta kustannuspaikkojen avulla.
- Reaaliaikainen seuranta ja kassavirtaennuste koko seuran taloudesta.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmä ja kerrotaan tutkimuksen toteutus. Luvussa esitetään tutkimusongelma ja tutkimuskohde sekä perustellaan valittu tutkimusmenetelmä, valitut tiedonkeruumenetelmät, aineistojen kerääminen ja analyysimenetelmä. Viimeisessä alaluvussa kerrotaan tutkimuksen luotettavuudesta.

5.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma on, miten urheiluseuran hallinnollisissa vastuutehtävissä toimivat kokivat digitalisaatioon liittyvät mahdollisuudet, haasteet ja toiminnan muutokset sekä mitkä ovat organisaation toiminnan jatkokehittämistarpeet?

Ratkaisuun pyritään pääsemään selvittämällä tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset:

1. Miten digitalisointi toteutettiin?
2. Miten valitut palveluratkaisut sopivat käyttötarpeeseen?
3. Miten uudistettua toimintaa voitaisiin kehittää?
4. Mitä asioita digitalisointia suunniteltaessa tulisi huomioida?

5.2 Tutkimuskohde

Kauhajoen Karhu ry on ennen Suomen itsenäistymistä perustettu yli satavuotias aatteellinen yhdistys, joka toimii liikunnan ja kilpaurheilun parissa monilajisena yleisseurana. Karhun pitkään jatkunutta urheiluseuratoimintaa voidaan kuvata perinteiseksi kasvattajaseuran toiminnaksi, jossa vapaaehtoiset ovat aina kantaneet suurimman vastuun seuran kokonaistoiminnasta. Karhuun kuuluvia lajijaostoja on ollut viimeisen viiden vuoden aikana toimintavuosittain keskimäärin 17, joissa on toimittu yli 30:n eri liikunta- ja urheilulajin parissa. Kauhajoen Karhu ei ole kaupunkinsa ainut liikunnan parissa toimiva aatteellinen yhdistys, mutta toiminnan laajuudeltaan se on

suurin ja monipuolisin. Karhu on tutkimuksen tekohetkellä kotikaupunkinsa kolmannen sektorin suurin toimija. Seurassa on ollut viimeisen viiden vuoden aikana keskimäärin 1700 jäsentä.

Kauhajoen Karhu on mukana taulukossa 1 mainituissa liikunta- ja urheilulajeissa. Lajijaostojensa toiminnan kautta se on jäsenenä 28:ssa lajiliitossa ja liikuntajärjestössä.

Taulukko 1. Liikunta- ja urheilulajit, joissa Kauhajoen Karhu on mukana vuonna 2018 (Toimintasuunnitelma 2018, 36).

Lajijaostot	Liikunta- ja urheilulajit
Ampumahiihtojaosto	Ampumahiihto, ampumajuoksu, ampu- masuunnistus, rulla-ampumahiihto
Cheerleadingjaosto	Cheerleading
Hiihtojaosto	Maastohiihto, rullasuksihiihto
Jalkapallojaosto	Jalkapallo, futsal
Judojaosto	Judo
Lentopallojaosto	Lentopallo, beach volley
Maratonjaosto	Maraton, maastajuoksu, triathlon
Pesäpallojaosto	Pesäpallo
Pyöräilyjaosto	Maantiepyöräily, maastopyöräily
Salibandyjaosto	Salibandy
Soutujaosto	Kirkkovenesoutu, sisäsoutu
Suunnistusjaosto	Suunnistus, hiihtosuunnistus, pyörä- suunnistus, tarkkuussuunnistus
Uintijaosto	Uinti
Voimailujaosto	Leuanveto, paini, painonnosto
Yleisurheilujaosto	Yleisurheilu

Karhun yhdistyssääntöjen mukaan seuran toiminnassa painotetaan vapaaehtoiisiin liittyvän kansalaistoiminnan merkitystä sekä liikunnan ja urheilun monimuotoisuuden arvostamista. Monipuolisen ja hyvin erityyppisiä lajeja sisältävän jaostotoiminnan avulla seura kykenee huomioimaan toimintaan osallistuvien ihmisten erilaiset lähtökohdat ja tarpeet liikuntalajeihin osallistumisesta.

Liikunta- ja urheilulajien toiminnan järjestäminen toteutetaan lajijaostoissa, joita on kooltaan ja toiminnoiltaan pieniä sekä suuria. Lajijaostojen hallinnollinen asema on kaikilla tasavertainen ja oikeudet sekä velvollisuudet yhtäläiset. Jaostojen sisäistä toimintaa johtavat jaostojohtokunnat, joiden hallintoon ja talouteen liittyvää toimintaa ohjaa seuran hallitus. Jaostojohtokuntiin valitaan jaostojen omissa syyskokouksissa toimintavuoden kestäväksi määräajaksi puheenjohtaja, sihteeri ja päärahastonhoitaja sekä muita jäseniä jaoston tulevan toimintakauden toiminnan kannalta tarpeellinen määrä. Jaostojen syyskokouksissa tehty henkilövalinnat vahvistetaan seuran yleisessä syyskokouksessa. Liikuntaan ja urheiluun liittyvää toimintaa jaostot suunnittelevat ja toteuttavat itsenäisesti.

Karhun lajikirjoon kuuluu Suomen urheiluhistorian perinteisiä ja seuran toiminnan alkuvuosilta saakka mukana olleita sekä toimintavuosien kuluessa mukaan otettuja täysin uusiakin urheilulajeja. Monien lajien ja lajijaostojen toiminta on virinnyt paikallisten ihmisten yhteenliittymien seurauksena. Liikunnan ja urheilun parissa kehittyneiden liikuntatrendien sekä vuosien saatossa uusinakin syntyneiden urheilulajien voidaan katsoa ohjanneen lajijaostojen kehitystä. Esimerkkinä cheerleading, jonka toiminta virisi 1990-luvun puolivälissä jalkapallojaoston sisäisenä toimintana. Laji ponnisti nopeasti omaksi jaostokseen kasvattaen samalla harrastajamääräänsä ja toimintaansa kovaa vauhtia. Cheerleading onkin tällä hetkellä harrastajamäärältään yksi seuran suurimmista lajijaostoista.

Kauhajoen Karhu on toiminut kotikaupunkinsa ja lähialueensa liikunnan ja urheilun sateenvarjona. Rekisteröitynä yhdistyksenä se on eräänlainen paikallinen kattojärjestö, joka antaa mahdollisuuden sekä puitteet liikunnan ja urheilun parissa tapahtuvalle kaikenikäisten ihmisten yhteistoiminnalle. Seuran jäsenistä valtaosa on kauhajokisia, mutta toiminnassa on mukana ihmisiä koko Suupohjan talousalueelta ja jonkin verran myös sen ulkopuolelta. Kaksi kolmasosaa jäsenistä on alle 18-vuotiaita. Seuran toiminnan painopiste on lasten ja nuorten liikunnan ja urheilun toteutuksessa. Osa seuran lajeista on sellaisia, joiden harrastaminen Suupohjan talousalueella on mahdollista vain Kauhajoen Karhussa, koska naapuriseurojen lajivalikoimista monet Karhun tarjoamat lajit puuttuvat.

Lajien toiminnan organisointi ja lajitoiminnan varainhankinta tapahtuu jaostokohtaisesti. Lajijaostojen toimintaa kuvaavaa on, että ne ovat eräänlaisia rekisteröimättömiä yhdistyksiä rekisteröidyn yhdistyksen sisällä, joiden itsenäistä hallintoon ja talouteen liittyvää päätösvaltaa rajoittaa yhdistyslaki ja seuran toimintasäännöt.

Seuran valmennus-, ohjaus ja muihin vastuutehtäviin osallistuu noin 300 vapaaehtoista, joiden motiivit urheiluseuratoimintaan mukaan tulosta vaihtelevat. Suurin osa vapaaehtoisista on tullut lajin tai lajien pariin oman tai lastensa harrastuksen kautta. Mukana on myös niitä, jotka henkilökohtaisesti kokevat urheiluseuran eteen tehtävän vapaaehtoistyön jollakin muulla tavalla itselleen tärkeäksi. Vakinaista palkattua hallintohenkilöstöä on ollut vähän, eikä sitä tutkimushetkellä ollut ollenkaan.

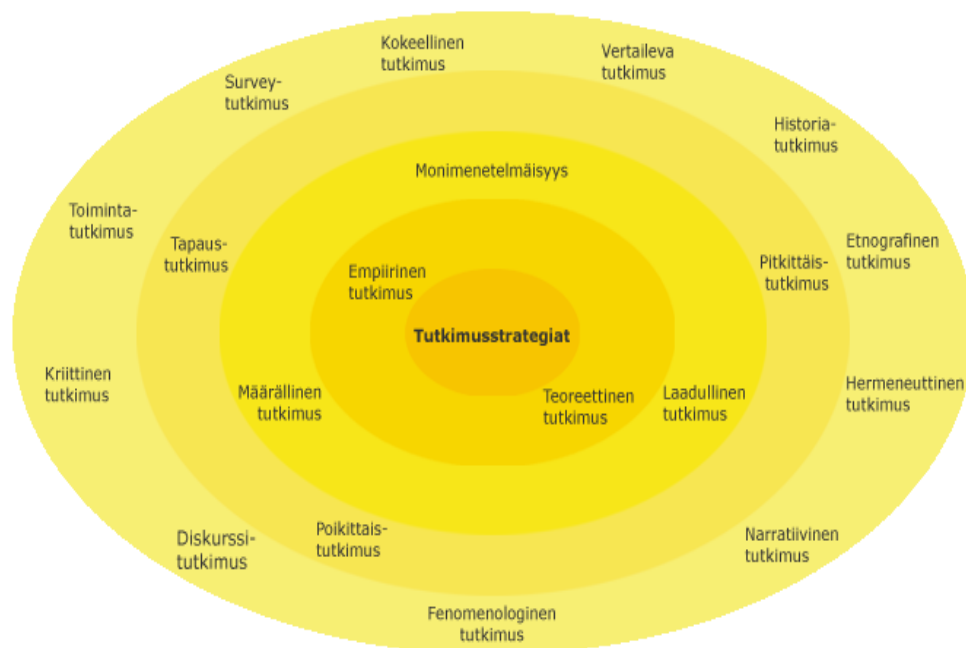
Karhun toimintavuosi ja tilikausi on kalenterivuosi. Toimintavarat hankitaan lähes kokonaan yleishyödyllisen yhdistyksen toiminnalle ominaisen verottoman varainhankinnan keinoin. Keskeisin varainhankintamuoto on lajijaostojen harrastajiltaan perimät toimintamaksut, joista saaduilla tuloilla katetaan suurin osa toiminnasta aiheutuvista kustannuksista. Yhdistyksen hallitus vastaa seuran yhteisen talouden ja hallinnon järjestämisen turvaavista varainhankintamuodoista, joita ovat rautaromun keräys, lavatanssien järjestäminen, tanssipaikkana toimivan kiinteistön vuokraus, markkinoiden järjestäminen, mainosbannerien myynti sekä bingotoiminta.

5.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusstrategiaan liittyviä käsitteitä tyypitellään menetelmäkirjallisuudessa monin eri tavoin. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 132) toteavat tutkimustehtävän tai tutkimuksen ongelman ohjaavan tutkimusstrategian sekä siitä suppeampina erotettavien tutkimusmetodien valintaa. He kuvaavat tutkimusstrategiaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuudeksi. Tutkimusstrategian tiedetään sisältävän erilaisia laajempia tai suppeampia periaatteellisia valintoja, jolla tutkimus aiotaan toteuttaa ja jolla sitä ohjataan. Tutkimusstrategian avulla hahmotetaan kokonaisuus, jolla tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä ohjataan sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Hirsijärvi ym. (2009, 134) nimeävät yleisesti tunnetuiksi traditionaalisiksi tutkimusstrategioiksi kvantitatiivisen eli survey-tutkimuksen ja kokeellisen eli eksperimentaalisen tutkimuksen. He kirjoittavat kolmannenkin strategian aiemmin toimineen edellä mainittujen rinnalla, mitä nimitettiin havainnointiin perustuvaksi kenttätöksi. Hirsijärvi ym. toteavat (s. 135–139) tutkimuksen tarkoituksen ohjaavan kaikkia tutkimusstrategisia valintoja ja mainitsevat, että tutkimukset toteutetaan nykyisen yleisesti tunnetun ja käytetyn jaon mukaan joko kvalitatiivisina eli laadullisina tai kvantitatiivisina eli määrällisinä. Tutkimukset voidaan heidän mukaansa jakaa myös niiden tarkoituksen mukaan, jolloin tutkimuksia luonnehditaan joko kartoittaviksi, selittäviksi, kuvaileviksi tai ennustaviksi.

Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan, miten tutkimusstrategiaan liittyviä valintoja voidaan erilaisten valintatasojen avulla ymmärtää ja tutkimukseen liittyviä valintoja ohjata. Kuvan 5 mukaisia valintatasoja käytettiin hyödyksi tämän tutkimuksen strategian valinnassa. Kaikki tehdyt valinnat perustellaan tässä alaluvussa.



Kuva 5. Tutkimusstrategiaan liittyviä valintatasoja (Jyväskylän yliopisto 2014).

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saadaan tekemällä tutkimuskohteesta analysoitavia ja mitattavia konkreettisia havaintoja (Jyväskylän yliopisto 2014). Täl-

löin konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto sijoitetaan tutkimuksen keskiöön ja tutkimuksen tekemisen lähtökohdaksi. Tämän tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta tehtiin erilaisin tiedonkeruumenetelmin havaintoja, jotka analysoitiin ja joiden perusteella pyrittiin pääsemään ongelman ratkaisuun. Tämän empiirisen tutkimuksen tekemisen keskeisin lähtökohta oli tutkimusaineiston monipuolisuus.

Kananen (2014, 16) toteaa, että laadullinen tutkimus ei pyri yleistykseen kuten määrällinen tutkimus, jossa tutkittava ilmiö käsitetään erilaisten teorioitten ja mallien perusteella. Hän kuvaa laadullista tutkimusta keinoksi, jolla pyritään ymmärtämään ilmiöitä ja jonka avulla pyritään vastaamaan vain siihen, mistä juuri kyseisessä tutkitavassa ilmiössä on kyse. Kananen jatkaa (s. 17), että mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, niin sitä todennäköisemmin tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tällöin voidaan saada laadulliselle tutkimukselle ominaisen ymmärrettävän ja kokonaisvaltaisen sanallisen kuvauksen avulla syntymään syvälinen käsitys tutkitavasta ilmiöstä.

Hirsijärven ym. (2009, 161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen lähtökohtana tulisi olla todellisen elämän kuvaaminen, jolloin kohdetta tutkitaan mahdollisimman kattavasti tavoitteena löytää tai paljastaa ilmiöön liittyvät tosiasiat. He kuvaavat (s. 164) kvalitatiivista tutkimusta kokonaisvaltaiseksi tiedon hankinnaksi, jossa aineistoa kerätään toiminnan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa.

Tutkimuksen tekijän asema ja monivuotinen kokemus tutkittavana olevan organisaation toiminnasta mahdollistivat kokonaisvaltaisen perehtymisen ison ja hierarkisesti leveän vapaaehtoisorganisaation toimintaan. Tutkimusaineistoa kerättiin ennen tutkimusta ja tutkimuksen teon aikana seuran päivittäisen toiminnan todellisissa tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteessa toimivat henkilöt eivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tienneet tai tunnistaneet tutkimuksen tekoa.

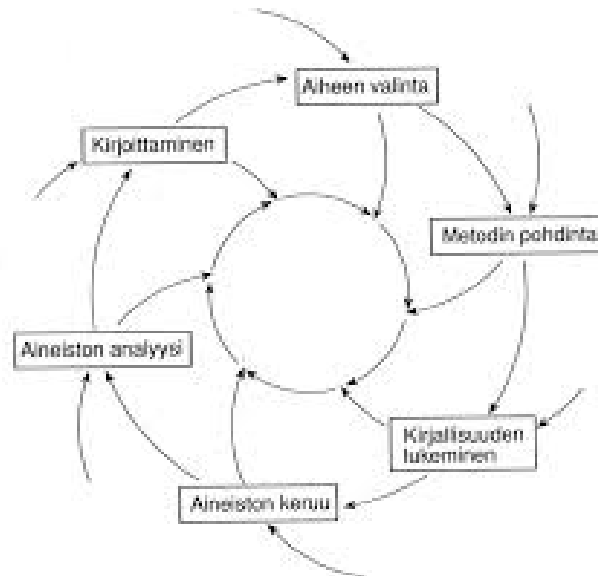
Perehtyminen oli mahdollista kaikkeen seuran toiminnan perusteisiin liittyvään aineistoon, kaikkeen seuran hallinnollisesta toiminnasta olevaan tietoon ja kaikkiin tehtyihin päätöksiin. Olennainen lähtökohta tutkimukselle oli, että suomalaisten urheiluseurojen digitalisoinnin kokemuksista on vasta vähän tutkimus- tai muuta tietoa, ja tutkittava ilmiö on siksi melko tuntematon. Tutkimusongelman ja tutkimuksen

toteutusta tukevan teorian sekä tutkimuksen tekoon liittyvän olemassa olevan aineiston perusteella valittiin tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus.

Koska tutkittavasta ilmiöstä on vasta vähän suomalaista tutkimustietoa, antoi laadullinen tutkimus tämän tutkimuksen tekoon joustavuutta sekä mahdollisuuden palata tutkimuksen aikana sen aikaisempiin vaiheisiin. Tämän tutkimuksen teossa otettiin keskeisinä asioina huomioon tutkimusaineiston laajuus, aineiston monimuotoisuus sekä tutkimuksen teon joustavuus. Kananen (Kananen 2014, 22) kuvaa toimintatutkimusta kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi, jolla voidaan antaa mahdollisuus edetä tutkimuksen aikana abduktiivisesti teorian ja käytännön vuorovaikutuksessa. Tämän tutkimuksen teko eteni joustavasti teoriaa ja abduktiivisen päättelyn keinoja hyödyntäen. Teon työstämistapaa kuvaa osuvasti jäljempänä tässä aluvussa oleva tutkimusspiraalin kuva.

Tutkimuksen tekijä oli tutkittavana olevan muutoksen organisoinnissa mukana ja toiminnallaan uudistukseen vaikuttamassa, joten tutkija oli osa tutkimuksen kohdetta. Kananen (Kananen 2014, 22) nimeää toimintatutkimuksen tekijän tutkittavan kohteen aktiiviseksi toimijaksi, jonka tekemän työn tarkoituksen tulisi olla muutoksen aikaan saaminen ja toimintaan vaikuttaminen. Tässä ja edellisessä kappaleessa mainitut sekä muut lähdemateriaaleissa toimintatutkimusta ja siinä tutkijan roolia luokittelevat tekijät toteutuivat tässä tutkimuksessa.

Hirsijärvi ym. (2009, 14) kuvaavat joustavaa tutkimusta sykliseksi, vaihteelliseksi sekä päättymättömäksi prosessiksi, joka voidaan aloittaa melkein mistä kohdasta tahansa, ja jolla voidaan ohjata harkitsemaan tehtyjä valintoja uudestaan ja uudestaan. Kuvion 2 näkemyksen mukainen se on heidän mukaansa tyypillinen juuri laadullisessa toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimus voidaan usein nähdä menetelmäkokonaisuuden sijasta myös tutkimusstrategiana (Eriksson ym. 2008, 116, Kananen 2014, 23 mukaan).



Kuvio 2. Tutkimusspiraali (Blaxter, Hughes & Tight 1996, 10, Hirsijärven ym. 2009, 14 mukaan).

Tapaustutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, kun tutkitaan syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta pyrkimyksenä tuottaa tutkittavasta kohteesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa (Hirsijärvi ym. 2014, 134). Hirsijärvi ym. selostavat (s. 138) sen luonnetta kartoittavaksi, koska tapaustutkimuksen avulla selvitetään vähän tunnettuja ilmiöitä. Jos tapaustutkimusanalyysin avulla pyritään myöskin ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä kontekstissaan, voidaan tutkimuksen tuloksilla osoittaa olevan sosiokulttuuristakin merkitystä ja jonkinasteista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä (Jyväskylän yliopisto 2014). Tässä tutkimuksessa tutkittiin kohdeyhteisön muutosprosessia sen todellisessa toimintaympäristössä useilla eri tiedonkeruumenetelmillä kerätyistä aineistosta. Tavoitteena ymmärrettävä ja kokonaisvaltainen ilmiön kuvaus, jolla voitaisiin saavuttaa hyödynnettävyyttä muillekin urheiluseuroille.

Tämä tutkimus on tässä alaluvussa kerrotun tutkimusmenetelmän valintaan liittyvän teorian sekä tutkimuksen aihetta ja tutkimuksen toteutusta koskevan tutkimussuunnittelun perusteella empiirinen laadullinen tutkimus. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset johdattivat aineiston keruun tutkimuksessa toteutuneeseen suuntaan.

Hirsijärvi ym. (2009, 183–184) kirjoittavat tutkimusmenetelmän koostuvan niistä käytännöistä ja tavoista, joilla havainnot kerätään ja toteavat tiedon etsimisen oh-

jaavan tutkimusmenetelmän valintaa. He vertaavat kvalitatiivista tutkimusta väripalettiin, jossa jokainen tutkija voi metodien osalta värit sekoittaen toimia omalla ainutkertaisella tavallaan. Kerätty ja käytetty aineisto johdatti tutkimuksen tekoa ja tutkimuksen tekijän tekemiä valintoja työn kaikissa vaiheissa. Tässä alaluvussa mainitiin perustein valittiin tutkimusmenetelmäksi toimintatutkimus, jonka tutkimuksen tekijä näkee ennemminkin tutkimusstrategiana. Tutkimuskohteesta kartoitetun tiedon perusteella on tutkimuksen luonteessa myös tapaustutkimuksen piirteitä.

5.4 Tiedonkeruumenetelmien valinta

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ratkaistaan tiedoilla eli kerätyillä aineistoilla, joiden avulla etsitään ratkaisu tutkimusongelmaan (Kananen 2014, 41). Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyvä aineistokeruu liitetään sekä primääriseen että sekundääriseen tiedonkeruuseen, jolloin erilaiset dokumentit sisällytetään sekundääriseen tiedonkeruuseen ja havainnointi, haastattelut sekä kyselyt primääriseen tiedonkeruuseen (mts. 64). Erilaisia aineistoja voidaan tällöin käyttää rinnan ja käsitellä niitä eri analyysimenetelmillä.

Hirsijärvi ym. (2009, 192) kuvaavat toimintatutkimusta monimuotoiseksi tutkimusmenetelmäksi, jossa voidaan yhdistellä eri menetelmiä ja eri tilanteissa kerättyjä aineistoja. Tällöin tutkijan odotetaan tekevän erilaisia havaintoja ja kirjaavan niitä muistiinpanoikseen, haastattelevan toimintaan osallistuvia henkilöitä ja keräävän erilaisia kirjallisia dokumentteja. Tutkittavasta organisaatiosta oli saatavissa paljon toimintatutkimuksen teolle ominaista tietoa, jota oli aiemmin tehtyjen havaintojen lisäksi dokumentoituna eri tietolähteissä sekä seuratoimijoilla kokemustietona. Aineisto oli tutkimukseen käytetyn ja sitä edeltäneen kohdeorganisaation digitalisointiin kuluneen ajan kuluessa kerääntynyttä.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun keskeisenä tietolähteenä käytettiin ennen muutosta, muutoksen toteutuksen aikana sekä muutoksen jälkeen suoritettua havainnointia ja havainnoista tehtyjä muistiinpanoja. Suurin hyöty tutkimusaineiston keruussa saavutettiin tutkimuksen tekijän useita vuosia kestäneestä osallistuvasta

havainnoinnista. Tutkimuskohteesta saadulla dokumentaatiolla ja uudistusten aikana seuran eri tehtävissä toimineiden henkilöiden haastatteluilla oli tärkeä merkitys tiedon keräämisessä.

5.4.1 Havainnointi

Hirsijärvi ym. (2009, 212–2013) selostavat kyselyn ja haastattelun tuovan esiin henkilöiden ajatuksia, tuntemuksia ja uskomuksia, mutta toteavat niiden heikkouden verrattaessa aineistonkeruumenetelminä havainnointiin. Vaikka havainnointi tiedetään työlääksi menetelmäksi, saadaan heidän mukaansa sen avulla välitöntä suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä niiden luonnollisessa ympäristössä. Hirsijärvi ym. toteavat havainnoinnin myös paljastavan, toimitaanko kuten sanotaan. Kanasen (2014, 65) mukaan havainnointi soveltuu erityisen hyvin niihin tilanteisiin, joissa ilmiöstä tiedetään vähän tai siitä ei tiedetä mitään.

Tähän tutkimukseen liittyvä havainnointi oli pitkäkestoista osallistuvaa havainnointia, mutta myös tarkkailua ulkopuolisin silmin. Kananen (2014, 66) toteaa osallistuvan havainnoinnin edellyttävän tutkijan mukana oloa tukittavan yhteisön toimijana. Osallistuvan havainnoinnin eduksi hän mainitsee tilanteeseen ja ilmiöön liittyvän autenttisuuden, koska tutkittava ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössään ja kontekstissaan. Hirsijärvi ym. (2009, 214) toteavat osallistuvan havainnoinnin olevan vapaasti tilanteeseen muotoutuvaa ja osoittavat Kanasen tapaan sen edellyttävän ryhmän toimintaan osallistumista.

Hirsijärvi ym. (2009, 214) kuvaavat systemaattisen ja tarkasti jäsennellyn havainnoinnin toiseksi ääripääksi täysin vapaan ja luonnolliseen toimintaan mukautuneen havainnoinnin. Tehdyistä havainnoista oli runsaasti tutkimuskohteen luonnollisen toiminnan aikana kertyneitä muistiinpanoja jo ennen tutkimuskohteen valintaa ja tutkimuksen aloittamista. Havainnointi oli osallistuvaa urheiluseuran yhden lajijaoston puheenjohtajan, yhdistyksen hallituksen varapuheenjohtajan, myClub seuratoiminnanohjausjärjestelmän pääkäyttäjän sekä taloushallintoprosessin maksuliikenne-tehtäviä hoitavan henkilön tehtävissä. Jaostojen toiminnan osalta havainnointi liittyi

hallituksen tehtäviin kuuluvaan toiminnan ja talouden valvontaan sekä koulutusta-
pahtumien yhteydessä ja jaostojen henkilöstön kanssa muulloin käytyyn yhteistoi-
mintaan ja yhteydenpitoon.

Hirsijärvi ym. (2009, 213–214) toteavat havainnointiin liittyvän välittömän tiedon tal-
lentamisen joskus vaikeaksi, mutta myöntävät tutkijalla olevan myös oikeuden luot-
taa omaan muistiinsa, jolloin havainnot voidaan kirjata vasta joskus myöhemmin.
Osa tähän tutkimukseen liittyvistä havainnoista merkittiin muistiin vasta päivien ku-
luttua, koska osallistuvaa havainnointia ei tehty tutkimuksellisista lähtökohdista. Ha-
vainnoinnin perusteella tehdyt muistiinpanot laadittiin osana organisaation muutok-
seen liittyvää johtamisprosessia, eikä muistiinpanojen tekeminen ollut systemaat-
tista tai jäsenneltyä. Tutkimuksen tekijän asema ja tehtävät organisaatiossa mah-
dollistivat, että organisaation toiminnan kattavaa jatkuvaa osallistuvaa havainnointia
kyettiin tekemään keskeytyksettä. Osallistuvaa havainnointia tehtiin ennen toimin-
tatapojen muutosta, muutoksen aikana sekä muutoksen jälkeen.

5.4.2 Haastattelut

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi oli olennaista selvittää pääosin tutkijan hallussa
olevan tai tutkittavasta kohteesta haltuun saadun tutkimusaineiston lisäksi myös
muutoksen aikana organisaatiossa toimineiden henkilöiden näkemyksiä kokemuk-
sistaan. Se toteutettiin haastattelujen avulla, jotka toteutettiin kahdenkeskisessä
vuorovaikutuksessa tutkijan ja haastateltavan kesken.

Hirsijärvi ym. (2009, 204) kuvaavat haastattelua ainutlaatuiseksi tiedonkeruumene-
telmäksi, koska sen avulla voidaan olla suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa
tutkittavan kanssa. He toteavat haastattelun luonteen tuovan tiedonkeruuseen tiet-
tyjä etuja, joista korostavat (s. 205–206) sen joustavuutta. He mainitsevat haastat-
telun olleen kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä. Myös Kananen (2014, 70)
korostaa haastattelun keskeistä roolia kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämi-
sessä ja osoittaa Hirsijärven ym. tapaan sen laadullisen tutkimuksen käytetyim-
mäksi tiedonkeruumuodoksi. Käytetyimmäksi haastattelun muodoksi Kananen ni-
meää teemahaastattelun.

Kanasen (2014, 72) mukaan teemahaastattelun avulla kyetään parhaiten ymmärtämään ja saamaan käsitys kohteena olevasta ilmiöstä, jossa on mukana ihmiset ja heidän toimintansa. Tutkittavaa ilmiötä pyritään tällöin avaamaan etukäteen valittujen teemojen avulla. Teemalla tarkoitetaan yksittäisiä kysymyksiä laajempaa kokonaisuutta, jolloin keskusteluttamalla haastateltavaa kyetään kasvattamaan tutkijan ymmärrystä ilmiöön liittyvistä asioista (mts. 76). Kananen toteaa (s. 77), että tutkijalla tulisi myös olla jonkinlainen ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä. Hän katsoo, että silloin haastattelun teemat osataan laatia oikein ja pysytään varmistamaan kaikkien tarvittavien aihealueiden käsittely keskustelun aikana. Teemahaastattelu on vaativa haastattelumuoto, joka Kanasen mukaan edellyttää tutkijalta teemahaastatteluprosessin hyvää ymmärrystä, jotta saadaan tutkittavan luottamus kasvamaan ja teemahaastattelusta haluttu lopputulos.

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastateltavien valintaa ja teemahaastattelujen suoritusta helpotti digitaalisten palveluiden käyttöönoton ja käytön yhteiset kokemukset. Yhteisten organisaatiokokemusten takia oli haastattelun osapuolilla etukäteen yhteinen kieli ja ymmärrys valittujen digitaalisten palveluiden sisällöistä, palveluiden yksityiskohtaisista toiminnallisuuksista ja palveluista saaduista käyttökokemuksista. Kananen (2014, 77) vertaa teemahaastattelua sipulin kuorimiseen, jossa otetaan kerros kerrallaan ja päädytään lopulta ratkaisun tuovaan sipulin ytimeen. Tämän tutkimuksen teemahaastattelujen osalta sipuli oli etukäteen haudutettu ja kerrokset helposti irrotettavissa toisissaan.

5.4.3 Dokumentit

Kanasen (2014, 90–91) mukaan kaikkia kirjallisen aineiston dokumenttimuotoja, kuten vuosikertomuksia, muistioita, kokouspöytäkirjoja, elämänkertoja, päiväkirjoja, organisaatiokuvauksia, toimenkuvia ja tilastoja voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen tiedonlähteinä. Mennyt aikaa kuvaavien dokumenttien hän toteaa helpottavan kohteen tai yrityksen ajallisen kehityksen ymmärtämistä. Tutkimuksen tekijällä oli vaivaton pääsy tutkimuskohteen dokumentaatioon. Tutkimuksen teossa käytettiin muun muassa yhdistyksen yleisten kokousten ja yhdistyksen hallituksen pöytäkirjoja, yhdistyksen toimintasuunnitelmia ja -kertomuksia, yhdistyksen hallituksen ja

hallituksen johtoryhmän aineistoja sekä seuran toiminnanohjausjärjestelmään tallennettuja tiedostoja. Dokumenteista saatu tieto auttoi ymmärtämään erityisesti muutosprosessiin johtanutta päätöksentekoa ja muutosten täytäntöönpanon ajallista kehitystä.

5.5 Aineiston kerääminen

5.5.1 Havainnointi

Vaikka tutkimukseen liittyvä havainnointi tiedetäänkin työlääksi menetelmäksi (Hirsijärvi ym. 2009, 213), alkoi se tähän tutkimukseen liittyen jo keväällä 2014. Havainnointi tapahtui tutkimuksen tekijän organisaation muutosjohtamiseen liittyvänä toimintana, jolloin ei vielä tiedetty, että se tulisi olemaan tulevaan tutkimukseen liittyvää. Välittömään suoraan havainnointiin liittyvä aineisto saatiin päivittäisessä osallistuvassa toiminnassa, kun tutkija oli organisaation toimintaan osallistujana muutoksen toteutukseen vaikuttamassa. Kaikki havainnot tehtiin seuran toiminnan luonnollisessa ympäristössä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa sekä seuran valitsemien palveluratkaisujen avulla teknisissä tietojärjestelmissä.

Vuorovaikutteisia tilanteita oli tapaamisten yhteydessä seuran toimistossa, seuran omissa koulutustapahtumissa, erikseen sovitusti ja sattumanvaraisesti. Viestivälineiden avulla vastavuoroista viestintää käytiin WhatsApp- ja tekstiviestein sekä puhelimitse ja sähköpostitse.

Tutkimuksen tekijä toimi seuran myClub-pääkäyttäjänä, jonka käyttöoikeudet mahdollistivat järjestelmän käytön seurannan seuran kaikilla oikeuksilla palvelun käyttöönotosta alkaen. Havainnointi oli osallistuvaa, kun palvelussa hallinnoitiin seuran perustietoja, annettiin koulutusta ja teknistä neuvontaa palvelun käyttäjille, tehtiin sisäisiä toimintaohjeita sekä ohjattiin myClub-luottamushenkilöiden toimintaa.

Netvisor-taloushallintojärjestelmän osalta aktiivinen osallistuva havainnointi kesti noin puolitoista vuotta kevästä 2016 vuoden 2017 loppuun, kun tutkimuksen tekijä osallistui seuran ostolaskujen käsittelyprosessiin. Tehtäviin kuului myös jaostojen päärahastonhoitajien toiminnan ohjaaminen Netvisorin käyttöönottovaiheessa sekä

käyttöönottoon liittyvä yhteistoiminta kirjanpidosta vastaavan tilitoimiston kanssa. Muu käyttöönottovaiheen aikainen havainnointi liittyi hallituksen vastuulla olevaan seuran talouden valvontaan.

5.5.2 Haastattelut

Tutkimuksessa haastateltiin seuran digitalisoinnin aikana mukana olleita henkilöitä, jotka ovat digitaalisia palveluita käyttöönoton jälkeenkin seuran toiminnassa aktiivisesti käyttäneet. Haastatellut henkilöt valittiin seurajohdosta, lajijaostoista sekä seuran kirjanpidosta vastaavasta tilitoimistosta. Aluksi valittiin kolme haastateltavaa, joiden määrää ei tutkimuksen aikana tarvinnut lisätä.

Haastatteluista sovittiin alustavasti ennen tutkimuksen alkua, mutta tarkat ajankohdat ja paikat vasta tutkimuksen aikana. Tutkimuskysymykset lähetettiin ennakoon, jotta haastatelluilla oli aikaa tutkimuskysymysten reflektointiin. Haastattelun alussa otettiin jokaiselta suostumus haastatteluun osallistumisesta. Samalla ilmoitettiin, että haastattelu nauhoitetaan.

Haastatellut henkilöt olivat urheiluseuran monivuotinen puheenjohtaja, seuran kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä vastaavan tilitoimiston toimitusjohtaja sekä harrastajamäärältään suurimman jaoston päärahastonhoitaja. Kaikki olivat olleet seuran digitalisoinnissa mukana ja tutkimushetkellä edelleen seuran toiminnassa.

Yhdellä haastatelluista oli kokemusta seuran hallitustoiminnasta koko hallinnon digitalisoinnin ajalta, suurimman osan ajasta seuran puheenjohtajan ja yhden lajijaoston jaostojohtokunnan puheenjohtajan tehtävissä. Toinen haastatelluista oli ollut mukana siitä lähtien, kun seurassa ryhdyttiin selvittämään mahdollisuuksia siirtää kirjanpito ja taloushallinto pilvipalveluiden varaan. Kolmas haastatelluista toimi seuran yhden palloilujaoston jaostojohtokunnassa koko hallinnon digitalisoinnin ajan, josta ajasta yli puolet jaoston päärahastonhoitajana. Kaikilla haastatelluilla on yrittäjätausta ja kokemusta oman yritystoimintansa digitalisaatiosta. Kahdella haastatelluista on oman yritystaustansa kautta vahva kirjanpidon ja taloushallinnon osaaminen. Haastateltavia henkilöitä ei esitellä minkäänlaisin merkinnöin, ettei heitä voi

tunnistaa tutkimustuloksiin otetuista teemahaastattelujen lainauksista. Taulukossa 2 on esitetty teemahaastattelujen toteutus.

Taulukko 2. Teemahaastattelut.

Tehtävä	Haastattelupäivä	Haastattelupaikka	Haastattelun kesto
Seuran puheenjohtaja	21.8.2018	Haastateltavan yritys	1 t 10 min
Seuran kirjanpitoimiston toimitusjohtaja	18.8.2018	Haastattelijan koti	1 t 3 min
Suurimman lajijaoston päärahastonhoitaja	4.9.2018	Haastateltavan koti	1 t 48 min

Teemahaastattelujen onnistumista tuki erityisesti se, että havaintoihin ja dokumentaatioon liittyvä aineisto oli ennen haastattelujen tekoa analysoitu ja kirjoitettu raportin luonnosversioon. Teemahaastattelun saatekirje on liitteenä 1, suostumus haastatteluun on liitteenä 2 ja teemahaastattelun runko on liitteenä 3.

5.5.3 Dokumentit

Tutkimukseen liittyvää paperista dokumentaatiota ei tarvinnut kerätä, koska tutkijalla oli tehtävänsä liittyen jatkuva pääsy sähköisiin palveluihin, joihin kaikki seurahallinnon dokumentaatio oli tiedostoiksi tallennettu vuoden 2015 alusta alkaen. Tarvittavien paperitulosteiden ottaminen oli mahdollista tutkimuksen tekijän kotona. Samoin tarvittavien tiedostojen tallentaminen tutkijan omiin tiedon tallentamisvälineisiin. Dokumentaatioon perehtyminen onnistui vuotta 2014 lukuun ottamatta suoraan myClubista ja Netvisorista sekä seuran hallituksen ja hallituksen johtoryhmän tiedon tallentamis- ja siirtovälineistä. Vuoden 2014 hallituksen ja jaostojen pöytäkirjoihin perehtyminen tapahtui hallituksen hallussa olleista paperisista pöytäkirjoista ja pöytäkirjojen liitteinä olleista dokumenteista.

5.6 Aineiston analyysi

Kananen (2014, 99) kuvaa laadullista tutkimusta prosessiksi, jossa tiedonkeruu- ja analyysivaihe vuorottelevat. Hän toteaa, että tiedonkeruu- ja analyysisyklejä voi olla useitakin, koska laadullisessa tutkimuksessa koetaan hankalaksi määrittää etukäteen kaikkea tarvittavan tiedon laatua ja määrää. Aineiston samanaikaisen keruun ja tulkinnan hän osoittaa (s. 100) keinoksi, joka määrää kerättävän aineiston määrän.

Hirsijärvi ym. (2009, 221–222) toteavat, että empiirisessä tutkimuksessa aineistosta päästään tekemään päätelmiä yleensä vasta esitöiden jälkeen. Esitöiksi he nimeävät tietojen tarkistamisen, tietojen täydentämisen ja aineiston järjestämisen. Niiden perusteella tehtävää analyysiä voidaan kuitenkin tehdä koko tutkimusprosessin ajan. He osoittavat (s. 223) Kananen (2014, 100) tapaan, että aineiston käsittely ja analysointi tulisi aloittaa mahdollisimman pian tietojen keruuvaiheen jälkeen luonteva osana tutkimusprosessin etenemistä.

Tähän tutkimukseen liittyvän aineiston kerääminen ja analysointi tapahtui syklisesti alkaen havaintoihin ja dokumentteihin liittyvästä aineistosta jo kuukausia ennen teemahaastattelujen toteutuksen suunnittelua. Teemahaastattelut toteutettiin tietoisesti vasta tutkimuksen loppuvaiheessa, jotta haastateltavien kokemuksiin liittyvän tiedon keräämisen lisäksi kyettiin haastattelun teemat kohdistamaan paremmin niihin asioihin, joihin ei havaintoihin liittyvästä tutkimusaineistosta löytynyt vastausta tai joista saatuihin tietoihin haettiin vahvistusta. Kananen (2014, 121) osoittaa haastattelun tutkimuksen teon menetelmäksi, jonka avulla voidaan hakea vahvistus havainnoinnin tuloksena saaduille tiedoille ja tulkinnalle.

Hirsijärvi ym. (2009, 224) toteavat laadullisen tutkimuksen analysointiin liittyvän haasteita, koska siinä ei tunnisteta tarkkoja sääntöjä määrällisen tutkimuksen tapaan. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa käytetään erilaisia vaihtoehtoja, jotka he jakavat karkeasti selittämiseen tai ymmärtämiseen pyrkiviksi. He jatkavat, että yleensä käytetään laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa, kun tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään. Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, jolloin analyysitavaksi valittiin tapa, jolla ajateltiin parhaiten saatavan vastaukset asetettuun tutkimusongelmaan ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Triangulaatiolla tarkoitetaan monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa, jossa ilmiön ymmärtämiseksi käytetään erilaisia lähestymistapoja ja tiedonkeruu- sekä analyysimenetelmiä (Kananen 2014, 17). Kananen (s. 120–121) nimeää neljä erilaista triangulaation muotoa, joilla voidaan tarkastella tutkittavaa ilmiötä monesta eri näkökulmasta. Niistä aineistotriangulaation hän nimeää menetelmäksi, jolla viitataan erilaisen tutkimusaineistojen käyttöön tutkimuksen ratkaisun etsinnässä. Tämän tutkimuksen ratkaisumenetelmänä käytettiin aineistotriangulaatiota, koska tutkimuksessa käytettiin hyödyksi erilaisia aineistoja.

Analyysitapaa valittaessa otettiin tutkimusaineiston keräämisen ohella huomioon laadullisen tutkimuksen tulkinnan ja ratkaisun etsimisen muutkin vaiheet. Kananen (2014, 99–101) selittää näitä vaihteita erottaen ne tutkimusaineiston yhteismitallistamiseksi, koodaamiseksi, luokitteluksi ja yhdistämiseksi. Tutkimusaineiston keräämisestä kerrottiin alaluvussa 5.5.

Aineistojen yhteismitallistamisen avulla muutetaan tutkijan eri muodoissa keräämiä aineistoja samaan muotoon (Kananen 2014, 101). Kananen toteaa, että jos tutkimukseen liittyvä aineistomäärä on pieni, voidaan jo pelkästään lukemalla ja kuuntelemalla päästä ratkaisuun. Teemahaastattelujen analysointiin pelkkä kuuntelu soveltuu kuitenkin huonosti, jolloin aineisto tulee Kanasen mukaan yhteismitallistaa. Yhteismitallistaminen tapahtuu aineiston litteroinnilla, jota hän selostaa erilaisten tallenteiden, kuten esimerkiksi äänitteiden, kuvien ja videoiden kirjoittamiseksi kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen aineistoja käydetään käsittelemään manuaalisesti tai ohjelmallisesti erilaisilla analysointimenetelmillä. Hirsijärvi ym. (2009, 222) ja Kananen (s. 101–102) ovat sitä mieltä, että tallennettu laadullinen aineisto tulisi kirjoittaa puhtaaksi mahdollisimman sanatarkasti, mutta antavat tutkijalle oikeuden itse päättää, kirjoittaako hän sen puhtaaksi koko aineistosta vai valikoiden.

Kananen (2014, 102) kuvaa teemahaastattelun litterointia tutkimuksenteon hitaaksi ja osin hankalaksikin työvaiheeksi. Hän toteaa haastatteluista syntyvien tallenteiden kuitenkin helpottavan tutkijan työtä, koska tutkija voi jättää osan kirjoittamatta tai kirjoittaa tarvittaessa lisää joskus myöhemmin. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut tuottivat vain osan käytetystä tutkimusaineistosta. Monilta osin haastattelutallenteiden avulla haettiin ja saatiin havaintoihin liittyvää tutkimuksen luotettavuutta

lisäävää tietojen vahvistusta pelkästään kuuntelemalla haastatteluaineistoja. Teemahaastatteluja ei litteroitu kokonaan vaan teemoittain tarveharkiten. Litterointi toteutettiin kuitenkin sanatarkasti, jotta kuvausta voitiin käyttää sellaisenaan lopullisen raportin suorina lainauksina.

Kanasen (2014, 103) mukaan laadulliseen tutkimukseen liittyvät tutkimisaineistot ovat yleensä laajoja, jonka takia ne tulisi pelkistää aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Hän nimeää koodauksen yhdeksi tutkimusaineiston pelkistämiskeinoksi, jolla voidaan selkeyttää ja tiivistää aineistoa ymmärrettävään muotoon ennen analyysiä tekoa. Tämän tutkimuksen aineiston tiivistyksellä muodostettiin kokonaisuus, jotta saatiin vastaus tutkimusongelmaan ja tutkimuksen kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa käytettiin koodaamisessa tekstin korostusvärejä sekä tekstien eri värejä.

Kananen (2014, 110) kirjoittaa, että tutkimusaineiston luokitteluperusteet johdetaan ilmiötä selittävistä teorioista, aineistoista tai niistä molemmista. Luokittelulla tarkoitetaan samaa tarkoittavien asioiden ja käsitteiden yhdistämistä, jolloin loogiseen kokonaisuuteen pääsemiseksi pyritään samaa tarkoittavat tai eri käsitteet yhdistämään yhden käsitteen alle (mts. 113). Tässä tutkimuksessa toteutettiin koodauksen jälkeinen luokittelu aineistolähtöisesti.

5.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan yleisesti termeillä *validiteetti* ja *reliabiliteetti* (Hirsijärvi ym. 2009, 231). Niitä käytetään laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, vaikka niiden soveltuvuudesta laadulliseen tutkimukseen ollaankin montaa mieltä. Hirsijärvi ym. toteavat reliabiliteetilla tarkoitettavan mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetilla mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Luotettavuustarkastelun avulla tutkitaan, onko tutkimuksen vaiheet tehty oikein (Kananen 2014, 146). Kananen huomauttaa sen mittaavan myös työn laatua. Validiteetin hän mainitsee (s. 147) kuuluvan tutkimuksen suunnitteluun ja reliabiliteetin lähinnä tutkimuksen toteutukseen.

Hirsijärvi ym. (2009, 231) tuovat esiin, että kaikissa tutkimuksissa tulisi pyrkiä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, koska tulosten luotettavuuden ja pätevyyden tiedetään vaihtelevan eri tutkimuksissa. He toteavat, että tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin apuvälineinä voidaan käyttää useitakin erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja, mutta apuvälineet liitetään kuuluviksi ennemminkin määrälliseen kuin laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Hirsijärven ym. (s. 232) mukaan parantaa, kun tutkija työssään tarkasti selostaa tutkimuksen toteuttamista sen kaikissa vaiheissaan.

Kananen (2014, 146–147) toteaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden jäävän lopulta tutkijan oman arvioinnin ja näytön varaan, jonka takia laadullisen tutkimuksen objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen tiedetään lähes mahdottomaksi. Tämän tutkimuksen havaintoihin, käytettyihin dokumentteihin ja teemahaastatteluihin liittyvästä aineistosta pyritään kertomaan mahdollisimmin tarkasti ja kattavasti. Samoin niistä olosuhteista ja paikoista, joista aineistot kerättiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole antaa sattumavaraaisia tuloksia, koska tutkimukseen liittyviin autenttisiin havaintoihin liittyvää materiaalia on kertynyt paljon ja sitä on tutkittavan kohteen koko muutoksen toteutuksen ajalta. Vaikka tutkimus toistettaisiin, ei havainnoista tehtyihin muistiinpanoihin ja tutkimuksessa käytettyyn dokumentaatioon liittyvän aineiston sisältö muutu. Tutkimuksen loppuvaiheessa toteutettujen teemahaastattelujen tarkoituksena oli antaa haastateltaville mahdollisuus puhua avoimesti digitalisoimiseen liittyvistä kokemuksistaan ja varmistaa havainnoinnilla kerätyt tiedot oikeiksi. Teemahaastattelujen avulla kyettiin täydentämään muussa tutkimusaineistossa olleita tiedon puutteita ja saatiin esiin toimintaan liittyviä kehitysideoita.

Havainnointimenetelmiä kritisoidaan Hirsijärven ym. (2009, 213) mukaan, koska havainnoijan voidaan katsoa häiritsevän ja muuttavan tutkittavan tilanteen kulkua sekä sitoutuvan emotionaalisesti tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen. Tämän tutkimuksen havainnointi tapahtui ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista, eikä havainnointi voinut tutkimuksellisessa mielessä häiritä tutkittavan tilanteen kulkua.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden osoittaminen todetaan menetelmäkirjallisuuden mukaan haastavaksi tehtäväksi, jonka tulee perustua tutkijan valitsemien

erilaisten kriteerien käyttöön. Kanasen (2014, 151) mukaan laadulliseen tutkimukseen liittyvät yleiset tutkimuskriteerit ovat tutkimuksen vahvistettavuus ja arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus sekä tutkimuksen luotettavuus ja saturaatio. Hän toteaa, että muunkinlaisia tapoja käytetään (ks. esim. Creswell 2007, 202–220, Eriksson ym. 2008, 294, Kanasen mukaan).

Kananen (2014, 151) selostaa, miten teemahaastattelusta tehtävä tulkinta voidaan yksinkertaisesti todeta. Haastattelun perusteella kirjoitettu tutkijan teksti luovutetaan haastateltavalle luettavaksi. Jos haastateltu henkilö on tulkinnassaan samaa mieltä, vahvistaa teemahaastateltu henkilö tutkijan tulkinnan sekä tutkimuksesta saatavan tutkimustuloksen. Tässä tutkimuksessa toimittiin Kanasen selostamalla tavalla. Haastateltaville toimitettiin luonnosvaiheessa olevat tekstit luvusta tutkimustulokset. Tekstit luovutettiin niistä osista, jotka liittyivät kyseisen henkilön haastattelusta saatuu aineistoon ja haastatteluaineiston tulkintaan. Haastateltujen henkilöiden tulkinat otettiin huomioon tutkimustulosten esittelyssä.

Teemahaastatteluista saatuihin aineistoihin liittyi olennaisesti myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden vahvistamisessa kylläntyminen eli saturaatio. Henkilöiden kokemusten tulkinta oli tutkimukseen liittyvä ilmiö, jonka osalta ei voitu tyytyä yhteen havaintoyksikköön. Luetuttamisen avulla kyettiin saamaan vahvistusta erityisesti havainnointiin liittyvästä aineistosta johdetuille tulkinnoille.

Kolmiomittauksen eli triangulaation tiedetään lisäävän tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2014, 121). Se jaetaan neljään tyyppiin, joista aineistotriangulaation avulla kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja ongelman ratkaisemiseksi (mts. 121–122). Aineistotriangulaatiota korvaavana terminä on käytetty myös termiä kiteyttäminen (crystallization) (Janesick, 2000, Hirsijärven ym. 2009, 233 mukaan), joka kuvaa hyvin tämän tutkimuksen aineiston keräämisen jälkeistä analysointia ja tulkintaa. Käytettävissä oli monin eri tavoin kohteesta saatuja tietoja, joita verrattiin toisiinsa kolmiomittaamalla saatua aineistoa keskenään. Kokonaisuutta katsottiin mahdollisimman monella tavalla, jotta kerätyllä todistusaineistolla voitiin saada vahvistus ilmiön tulkinnalle.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan, mitkä olivat seuran hallinnon digitalisointiin johtaneet syyt, miten digitalisointi toteutettiin, miten muutosten jälkeen ryhdyttiin toimimaan ja miten toimintaa saatujen kokemusten perusteella korjattiin. Tarkoituksena on tuottaa ymmärrettävä kuvaus muutosprosessin etenemisestä, jotta luvun sisältö vastaa tutkimuskysymykseen, miten organisaatio toteutti hallinnollisen toimintansa digitalisoinnin.

Kahdessa ensimmäisessä alaluvussa kuvataan muutoksen eteneminen lähtökohtatilanteesta tavoitetilanteeseen eriteltynä käyttöön otettujen järjestelmien mukaan. Kolmannessa alaluvussa kerrotaan digitalisoinnin vaikutuksista. Viimeisessä alaluvussa kerätään yhteen muutoksesta saadut kokemukset ja tuodaan esiin tutkimuksen avulla nousseet oman toiminnan kehityskohteet. Seuran tuloihin ja menoihin liittyvät tunnusluvut esitetään tutkimuskohteen antamaan tutkimuslupaun perustuen ainoastaan muutoksen suuruutta kuvaavien prosentuaalisten suhdelukujen avulla.

6.1 Toiminnanohjausjärjestelmä myClub

Digitalisoinnin avulla toteutettu ensimmäinen merkittävä muutos kohdistui seuran toiminnanohjaukseen.

6.1.1 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjäksi ohjautuminen

Seuran hallintoon kuuluneessa omassa seuratoimistossa työskennelleen palkatun henkilöstön toiminta oli perinteisesti ollut seuran taloudenhoidon ja hallinnon moottorina, jonka tuottamaan tietoon hallitus päätöksenteossaan hyvin paljon tukeutui. Toimistohenkilöstön osaaminen perustui yleensä pitkien palvelussuhteiden aikana kertyneeseen käytännön kokemukseen, kun tehtäviä hoitaneet henkilöt olivat oppineet hyvin tuntemaan seurahallinnon kokonaistoiminnan ja jaostojen toiminnassa muotoutuneet yksilölliset toimintaperiaatteet.

Jäsen- ja asiakasrekisterit hallinnoitiin vuosien saatossa muotoutunein moninaisin tavoin. Yhdistyslain edellyttämä jäsenrekisteri ylläpidettiin Excel-taulukkolaskenta-ohjelmalla, jonka ylläpito kuului toimistopäällikön tehtäviin. Jaostot ylläpitivät toimintaansa osallistuneiden tietoja haluamallaan tavalla. Pääseuran ja jaostojen välillä ei ollut yhtenäistä systemaattista jäsenhallintaa tai jäseniin liittyvää tietojen vaihtoa. Ei myöskään sisäisen ja ulkoisen asiakasrekisterin hallintaa.

Sisäistä yhteydenpitoa hoidettiin sähköpostien, puheluiden, tapaamisten ja sosiaalisen median eri välineiden avulla. Nimenhuuto.com on sosiaalinen media, joka oli otettu joissakin palloilujaostoissa käyttöön niissä toimineiden joukkueiden omin toimenpitein. Jaostojen sisäisessä toiminnassa käytettiin viestinnän apuna myös WhatsApp- ja Facebook-ryhmiä.

Palvelun kokeilukäyttö. myClub-toiminnanohjausjärjestelmä otettiin käyttöön koripallojaoston junioritoiminnasta vastanneen juniorijaoksen esityksestä syksyllä 2014. Hallitus päätti tuolloin, että järjestelmä otetaan kokeilukäyttöön ja sen toiminnallisuutta testataan esityksen tehneessä juniorijaoksessa. Kokeilukäytön tavoitteena oli kerätä havaintoja palvelun toimivuudesta ja soveltuvuudesta seuran yhteiseen käyttöön. Järjestelmän pääkäyttäjäksi nimettiin koripallojaoston juniorijaoksen puheenjohtaja. Pääkäyttäjäksi nimetty oli Karhun hallituksen jäsen ja esitteli jaoston toiminnassa tehdyt havainnot hallituksen kokouksissa syksyn 2014 aikana. Seuran toimistossa työskenteli kokeilukäytön aikana palkattuina työntekijöinä toimistopäällikkö ja toimistosihteeri, mutta heidän roolinsa myClubin kokeilukäytössä oli vähäinen. myClubin pääkäyttäjä oli vapaaehtoinen.

Päätös käyttöönotosta. Muutamien kuukausien aikana saadut käyttökokemukset osoittautuivat positiivisiksi. myClubiin sisältyvän jäsenhallinnan, läsnäoloseurannan ja erityisesti laskutuksen hallinnan todettiin tuoneen uudenlaista tehokkuutta lajijaoston toiminnan ohjaukseen. Palvelun käytön huomattiin myös merkittävästi vähentäneen vapaaehtoisina toimineiden jaoston vastuuhenkilöiden oman ajan käyttöä. Hallitus päätti kokeilukäytöstä saatujen kokemusten perusteella ottaa myClubin seuran yhteiseen käyttöön ja vakiinnuttaa järjestelmä kaikkien jaostojen toimintaan vuoden 2015 loppuun mennessä. Muiden jaostojen mielipiteitä ei kartoitettu. Palvelun käyttökustannusten päätettiin kuuluvan pääseuran vastuulle.

Päätöksen keskeisin vaikutin. Karhussa käytetään myyntilaskutuksesta nimityksiä sisäinen laskutus ja ulkoinen laskutus. Sisäisellä laskutuksella tarkoitetaan pääseuran ja jaostojen perimiä seuran jäsenyyteen ja jaostojen toimintaan osallistumiseen perustuvia maksuja, jotka katsotaan henkilökohtaisen tulolähteen tuloina yhdistykselle verovapaiksi. Niistä jaostot ovat käyttäneet omanlaisiaan nimityksiä, kuten kausimaksu, harrastemaksu, jaostomaksu ja joukkumaksu. Ulkoisella laskutuksella tarkoitetaan asiakkaiden sekä sponsoreiden laskutusta, joka on pääsääntöisesti verotonta, mutta voi sisältää myös verollista varainhankintaa. Laskutuksen hallinta oli keskeisin hyötyominaisuus, joka palvelusta nousi nopeasti esiin. Sen testaamisesta saadut kokemukset olivat ratkaisevassa asemassa käyttöönottopäätöstä tehtäessä.

”Juuri sit se laskun yhdistäminen, että sul on selkeesti ne asiat yhdessä paikassa ja se ei oo oikeastaan sidottu siihen, että se olis jossain mun omalla tietokoneella, vaan se on verkossa. Mä voin avata sen missä vaan ja vaikka just siellä jaoston kokouksessa.”

Päätöksen perusteet. Seura ei tehnyt hinta-, toiminnallisuus- tai mitään muitakaan vertailuja urheiluseuroille ja muille vapaaehtoisjärjestöille tarkoitettujen erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien kesken. Hallituksen tekemä päätös nojautui yhden laji- jaoston käyttökokemuksiin, palvelusta kuukausikohtaisesti perittävään myClubin käyttäjäkohtaiseen hintaan sekä kokeilukäytön aikana pääkäyttäjänä toimineen henkilön kokemukseen perustuviin arvioihin palvelun soveltuvuudesta seuran yhteiseen toimintaan. Hallitus piti palvelusta perittävää hintaa kohtuullisena arvioidessaan sen suhdetta palvelusta saattaviin hyötyihin.

6.1.2 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto

Pääkäyttäjä. Pääkäyttäjänä jatkoi kokeilukäytön aikana tehtävässä toiminut henkilö. Hän ei osallistunut palvelun tarjoajan markkinoimaan koulutukseen, vaan opiskeli pääkäyttäjälle kuuluvat tehtävät asiat omatoimisesti palvelun tarjoajan verkkosivuilleen sekä YouTubeen tallentamista aineistoista. Palvelun käyttöönotto tapahtui yksin pääkäyttäjän ohjauksessa.

Ensimmäiset toimenpiteet. myClubiin oli luotu seuran perustiedot ennen kokeilukäytön aloittamista, jotka varsinaisen käyttöönoton yhteydessä tarkastettiin ja laajennettiin kattamaan koko seuran toiminnan. Hallinnon ja jaostojen myClub-luottamushenkilöille annettiin tarvittavat roolit ja käyttöoikeudet. Jäsenkentissä määriteltiin yhdistyksen jäsenrekisterissä käytettävät peruskentät ja niiden käyttötilat. Etunimi, sukunimi, sähköposti, syntymäaika ja sukupuoli olivat palvelun ohjelmallisesti pakolliset perustiedot, jotka jäsenkenttiin oli jokaisesta jäsenestä tallennettava. Ensimmäisten toimenpiteiden suorittamisen yhteydessä pohdittiin ja päätettiin, miten laajat toiminnallisuudet palvelusta seuran yhteiseen käyttöön otetaan ja mitkä käytännön tehtävät veloitetaan kaikkien jaostojen yhteisiksi minimittehtäviksi.

Päätös toiminnallisuuksien käyttöönotosta. Laajalle levinneen monilajisen urheiluseuran toiminta oli sirpaloituneena lähes 20:een jaostoon, jotka olivat vuosien kuluessa sisäisesti organisoituneet haluamallaan tavalla. Seuran yhteisten uusien toimintatapojen tiedettiin jakavan eri jaostoissa toimivien mielipiteitä. Monissa jaostoissa oli samat aktiivit toimineet vuosikaudet toimintatavoilla, joista oli muodostunut jaoston tapa toimia ja jotka niissä oli hyväksi koettu.

” Suurin osa, jotka oli käyttäny ja jolla oli tietokone ja se sähköinen maailma vähänkin tuttua, niin niillä oli helppoa ottaa se käyttöön. Sitte oli niitä muutamia yksittäisiä, jotka koki sitä muutosvastarintaa...”Kun muitakin muutoksia Karhussa alko tapahtua, niin sitä vastustettiin, että kun kaikki muuttuu.”

”Määrätyt vanhakantaaset niinsanotusti vastusti.”

Hallitus päätti, että yhteiseen käyttöön otetaan ainoastaan ne toiminnallisuudet, joilla kevennetään seuran pakollisten hallinnollisten tehtävien hoitamista. Päättavoiteiksi asetettiin jaostoissa toimivien vapaaehtoisten ja seuran toimistopäällikön ajan säästäminen sekä seuratoiminnan kustannustehokkuuden parantaminen. Muiden toiminnallisuuksien käytöstä saisi kukin jaosto päättää itsenäisesti. Päätöksen taustalla oli hallituksen tietoisuus merkittävän toiminnallisen muutoksen ja digitaalisen palvelun käyttöönoton haasteista, jotka liittyvät vapaaehtoisista koostuvan organisaation toimintaan.

Koulutus. Palvelun toiminnallisuuden käytöstä tehtyjen ratkaisujen jälkeen koulutettiin muutamissa yhteisissä koulutustilaisuuksissa jaostojen avainhenkilöt. Koulutus annettiin jaostojen puheenjohtajille, sihteereille ja päärahastonhoitajille sekä jaostojen keskuudestaan valitsemille muille myClub-luottamushenkilöille. Taikala Oy on nimennyt seurojen myClub-luottamushenkilöiksi palvelun pääkäyttäjän, tilinhoitajat, valmentajat, apuvalmentajat ja kauppavastaavan rooleihin liitetyt henkilöt. Koulutustilaisuuksiin osallistuneille opetettiin seuran yhteinen toimintamalli, järjestelmän käytön perusteet sekä palvelun tarjoajan luoman videopohjaisen ohjeistuksen löytäminen YouTubesta. Kaikki jaostojen avainhenkilöt ja myClub-rooleihin liitetyt luottamushenkilöt eivät koulutustilaisuuksiin tai erikseen järjestettyihin perehdytystilaisuuksiin osallistuneet. Heidän osaltaan perehtyminen jäi omatoimisuuden tai jaostojen suorittaman sisäisen perehdytyksen varaan.

Ohjeet. Pääkäyttäjä laati tarvittavan seuran toimintaan liittyvän ohjeistuksen. Ohjeet tallennettiin myClubin sähköiselle ilmoitustaululle. Perusohjeistus tallennettiin koko seuran jäsenistön saatavaksi. myClubin luottamushenkilöitä koskevat ohjeet heitä koskevien aliryhmien ilmoitustauluille.

Toiminnallisuuden käyttöönotto. Jaostojen yhteiseksi minimit tehtäväksi määritettiin jäsenhallinta, mutta monet niistä ottivat käyttöönsä palvelun muitakin toiminnallisuuden. Lasten ja nuorten palloilulajien joukkueista ja erilaisista toimintaryhmistä koostuvat jaostot ottivat hyötyominaisuuksia käyttöön kaikkein aktiivisimmin. Aikuisten liikunnan ja yksilöurheilun parissa toimivat jaostot taas olivat järjestelmän käyttöönotosta vähemmän kiinnostuneita, ja monet niistä pyrkivät toimimaan entiseen tapansa.

Havainnot käyttöönottoon vaikuttaneista tekijöistä. Joukkuelajien toimintaan keskittyneiden jaostojen myClub luottamushenkilöinä toimi paljon juniori-ikäisten vanhempia, keski-ikältään alle 40-vuotiaita, kun taas yksilölajien parissa toimi pääsääntöisesti yli 50-vuotiaita. Huomattiin, että käyttöönoton etenemiseen ja käyttöönotossa onnistumiseen vaikutti seura-aktiivien ikä. Jonkin verran merkitystä tuntui olleen myös sillä, miten pitkään ja miten syvälle seuran nimeen ja toimintaan leimautunutta jaoston toiminta oli.

Havainnot jäsenhallinnasta. Vuoden 2015 aikana saatiin kaikissa jaostoissa myClubin jäsenhallinta tiedoiltaan jonkinlaiseen kuntoon. Jäsenten nimet löytyivät hyvin, mutta sähköpostiosoitteissa oli puutteita ja virheellisyyksiä. myClubin tietojen vertaaminen Excel-jäsenrekisteriin paljasti hallitukselle nopeasti, että jaostoissa toimi paljon seuran jäsenmaksuvelvoitteen syystä tai toisesta laiminlyönteitä. Ainoastaan kolmessa lajijaostossa päästiin hallinnon antamista kehoituksista huolimatta vuoden loppuun mennessä tilanteeseen, jossa yli 90 % jaoston toimintaan osallistuneista oli seuran vuotuisen jäsenmaksun maksaneita. Yhdessä jaostossa jäsenmaksun maksaneita oli ainoastaan 34 %.

Jäsenmaksuperinnän muutos. Ensimmäisen vuoden käyttökokemusten perusteella hallitus päätti, että seuran jäsenmaksulaskutus hoidetaan vuodesta 2016 alkaen myClubin laskutustoiminnallisuutta hyödyntäen. Laskutuksen toteutti seuran toimistopäällikkö. Hän kykeni yhdellä kerralla sähköpostitse lähettämään useita satoja sisällöltään yhteneviä sähköisiä jäsenmaksulaskuja. Useita satoja laskuja jäi tuolloin kuitenkin lähettämättä palvelun jäsentiedoista puuttuneiden tai virheellisinä olleiden sähköpostiosoitteiden takia. Jaostoja kehoitettiin parantamaan jäsentietojen hallintaa. Jäsenmaksulaskujen tiedettiin tallentuvan myClubiin jäsenen itsensä saatavaksi, mutta laskut jäivät pääsääntöisesti maksamatta, jos niitä ei kyetty sähköpostitse lähettämään.

Jäsenkenttien lisäkentän räätälöinti. Palvelun jäsenkenttiin lisättiin seuran hallinnon ja jaostojen esittämien tarpeiden mukaiset lisäkentät, joiden avulla oli tarkoitus helpottaa erilaisten maksujen valvontaa ja jaostojen kilpailutoiminnasta vastaavien joukkueenjohtajien sekä muiden vastuuhenkilöiden toimintaa. Lisäkentiksi tallennettiin seuran jäsenmaksun ja jaostojen perimien erilaisten toimintamaksujen kentät sekä kentät jäsenen mahdollisen vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen vakuutusyhtiön nimen ja vakuutuksen numeron merkitsemistä varten. Jäseniä pyydettiin käyttämään uusia lisäkenttiä ja täyttämään niihin tietojaan.

6.1.3 Toiminnanohjausjärjestelmän käytön vakiintuminen

Käyttöönottovaiheen päättyminen. Vuoden 2016 aikana myClubin käyttö vakiintui ja jäsentiedoissa olleet puutteet täydentyivät. Alaluvussa 6.2.3 kuvattuun taloushallinnon pilvipalvelujen käyttöönottoon liittyi, että niidenkin jaostojen tuli ryhtyä käyttämään myClubia kaikessa myyntilaskutuksessaan, jotka eivät olleet palvelun toiminnallisuutta omatoimisesti käyttöön ottaneet. myClubin käyttö oli vuoden loppuun mennessä satunnaisia poikkeuksia lukuun ottamatta seuran ohjeistaman toimintamallin mukaista.

Uusien luottamushenkilöiden koulutus. Tulevaisuuden haasteiksi tunnistettiin jaostoissa tapahtuvat henkilövaihdokset, joihin liittyen hallitus ohjeisti jaostot itse kouluttamaan toimintaan mukaan tulevat uudet myClub-luottamushenkilöt. Perusajatuksena oli, että jaostoissa myClubin vastuutehtävästä luopuja kouluttaisi seuraajansa ”vierihoitona”. Tämän uskottiin onnistuvan, koska myClubin luottamushenkilöiden tehtävät oli koettu melko helpoiksi.

Jäsenmaksuongelmat. Uusi jäsenmaksujen perintä- ja jäsenrekisterin ylläpitotapa ei olennaisesti keventänyt seuran toimiston työtaakkaa, joskin jäsenmaksujen maksamisprosentti parani. Kaikesta huolimatta noin 20 % myClubiin jaostoissa liitetyistä henkilöistä jätti edelleen syystä tai toisesta jäsenmaksunsa maksamatta. Osasyyskin nähtiin, että myClubilla lähetetyt laskut eivät menneet kaikkien henkilöiden sähköpostiosoitteisiin perille. Syyksi palvelun tarjoaja ilmoitti joidenkin yritysten sähköpostipalvelimille asetetut tiukat tietoturva-asetukset, jotka eivät salli niiden sähköpostipalvelimissa olevien henkilöiden sähköpostiosoitteisiin myClubilla lähetetyn sähköpostin perille menoa. Kaikki yleisesti saatavilla olevat kaupalliset sähköpostipalvelimet toimivat moitteetta.

Jäsenmaksuongelmista tehdyt huomiot. Jäsenmaksunsa maksamattomien toiminta ei ollut Karhun sääntöjen mukaista. Se ei myöskään ollut monien lajiliittojen kilpailutoiminnasta antamien määräysten mukaista. Hallituksessa tiedettiin monien lajiliittojen edellyttävän kilpailutoimintaan osallistuvalla henkilöltä maksetun kilpailulisenssin lisäksi myös kuulumista edustamaansa seuraan. Kaikki Kauhajoen Karhua kilpailutoiminnassa edustaneet eivät sitä olleet. Maksamattomista jäsenmaksulas-kuista lähetettiin maksumuistutukset, mutta perintään asti niitä ei viety. Hallitus olisi

voinut yhdistysääntöjen perusteella katsoa jäsenmaksunsa maksamattomat seurasta eronneiksi, kun kuusi kuukautta oli kulunut jäsenmaksun erääntymisestä. Niin ei kuitenkaan ollut seurassa tapana toimia.

” Ajatellaan, et kun tää on niinkun vapaaehtoista ja halutaan et ihmiset harrastaa ja tota jotenkin sitä katotaan vaan läpi sormien.”

Jos harrastajia olisi hallituksen päätöksellä katsottu seurasta eronneiksi ja poistettu myClubista, olisi siitä ollut huomattavaa haittaa jaostojen toiminnalle. Maksamattomia jäsenmaksuja ei kirjeitse laskutettu, koska laskujen todettiin lähes kaikissa tapauksissa menneen sähköpostitse perille, mutta laskun jääneen henkilön tietoisesta päätöksestä maksamatta.

Jäsenmaksuongelmiin reagointi. Kahdessa edellisessä kappaleessa kerrottujen syiden takia, ei seuran sääntöihin perustuva jäsenrekisteri ollut myClubin käytön alkuvaiheessa palvelusta raportoituna luotettava. Osittain se johtui myös siitä, ettei jaostoissa oltu järjestelmästä poistettu kaikkia aktiivitoiminnasta pois jääneitä. Tuossa vaiheessa tehtäviä oli hoitamassa jo noin 50 myClub-luottamushenkilöä. Jäsenrekisteri saatettiin kuntoon luomalla ja nimeämällä pääseuran alle oma erillinen myClub-ryhmä, johon liitettiin jäseniksi vain jäsenmaksuvelvoitteensa hoitaneet. Työ tehtiin manuaalisesti käyttäen apuna myClubin laskutuksen hallintaa ja pankkien tiliotteista saatua tietoa. Tämä jäsenrekisterin hallintatapa koettiin työlääksi ja turhaksi ylimääräiseksi työksi, jonka pariin toimistotyössä tuli toistuvasti palata.

Jäsenyyden hallinnan muutos. Jäsenhallinnan toimintatapa muutettiin toimintavuodesta 2016 saatujen kokemusten perusteella. Muutoksesta päätettiin seuran yleisessä syyskokouksessa, jolle sitä seuran hallitus esitti. Perusteluina oli jäsenrekisterin työllistävä ylläpito, yhdistyksen ja eri lajiliittojen sääntöjen ja määräysten noudattaminen sekä jäsenmaksunsa maksamattomien henkilöiden ”vapaamatkustelun” estäminen. Syyskokouksen päättämä uusi toimintatapa mahdollisti vuonna 2017 jäsenrekisterin reaaliaikaisen hallinnan ilman toimistohenkilöstön tekemää työpanosta. Henkilön tullessa jonkin jaoston toimintaan mukaan, katsottiin se samalla tahdonilmaisuksi ja haluksi kuulua urheiluseura Kauhajoen Karhuun. Tällöin

jaostossa myClubiin liitetty henkilö tuli automaattisesti urheiluseuran jäseneksi ilman henkilökohtaisen jäsenmaksun maksuvelvoitetta.

Jäsenhallinnan muutoksen vaikutukset pääseuralle. Seuran vuotuinen henkilöjäsenmaksu oli pitkään ollut 15 euroa ja samassa taloudessa asuvien yhteinen perhejäsenmaksu 25 euroa vuodessa. Vuoden 2017 muutos poisti jaostoissa toimineilta henkilökohtaisen henkilöjäsenmaksun maksuvelvoitteen. Pääseura ryhtyi sen sijasta perimään jaostojäsenmaksua, joka perittiin jokaiselta jaostolta vuosittaisena kertamaksuna. Maksu oli 10 euroa jaostoissa myClubiin liitetystä henkilöstä maaliskuussa lasketun jäsentilanteen mukaan. Kerätyillä varoilla katettiin seuran hallintoon ja talouteen liittyviä yleisiä kustannuksia, kuten aiemmin oli tehty henkilöjäsenmaksuista saaduilla tuloilla.

Jäsenhallinnan muutoksen vaikutukset jaostoille ja kannattajajäsenille. Jaostot keräsivät jaostojäsenmaksuun tarvittavat varat omalla varainhankinnallaan. Maksu liitettiin jaoston jäseniltään perimiin toimintamaksuihin, jolloin se perittiin olemassa olleiden vakiintuneiden toimintamaksujen lisäyksenä tai omana erillisenä maksunaan. Joissakin jaostoissa sitä ei peritty jäsenistöltä lainkaan. Jaostoihin kuulumattomat kannattajajäsenet saivat muutoksen jälkeen liittyä tai jatkaa Karhun jäsenyyttä entiseen tapaan henkilöjäsenmaksun maksamalla. Pääkäyttäjä liitti jaosto toimintaan kuulumattomat seuran kannattajajäsenet myClubiin omaksi ryhmäkseen.

Jäsenhallinnan muutoksesta tehdyt havainnot. Hallituksessa arvioitiin uuden toimintatavan säästäneen noin 200 tuntia palkatun henkilöstön aiemmin jäsenmaksujen perintään ja jäsenrekisterin ylläpitoon käyttämää työaika.

”Päällekkäistä työtä kuitenkin siinä ja sitten siitä on pitänyt niinkun vielä maksaa palkkaa.”

Hallitus uskoi uudistuksen parantavan jaostojen suorittamaa jäsenhallintaa sekä tehostavan erityisesti toiminnasta luopuneiden henkilöiden poistamista jäsenpalvelusta.

”Nyt oikeastaan sitä jäsenrekisteriä hoitaa ne ihmiset, kenen sitä kuuluu, eli ne pitää sen oman jaostonsa ja pystyy sieltä sitte poistamaan ne ihmiset, eikä lähe sitte vääriä laskuja.”

Joitakin jaostoja muutos häiritsi, koska se koettiin lähinnä seuran jäsenmaksujen perimisvastuun siirtämisenä pääseuran hoitovastuulta jaostojen vastuulle. Pääseuran kannalta muutos koettiin kuitenkin hyväksi ratkaisuksi, jolla ratkaistiin esiin tulleet ongelmat ja saatiin jäsenrekisterin osalta merkittävästi vähennettyä rekisterinpitäjän perusvelvoitteeseen kuluva työaika. Samalla tavalla jatkettiin vuoden 2018 jäsenhallintaa. Ainoastaan edellisenä vuonna käytetty jaostojäsenmaksun nimi muutettiin jaostomaksuksi, jotta saataisiin jäsenistön keskuudessa jonkin verran vieläkin ymmärretty kytkös henkilöjäsenmaksuun katkaistua.

6.1.4 Toiminnanohjausjärjestelmän käytön nykytilanne

Jäsenhallinnan toimintaperiaate. Seuran jäsenyyteen liittyvinä yhteisinä toimintoina myClubilla toteutetaan jäsenhallinta, jäsenrekisteri sekä jäsenten suorittama Karhun jäsenkortin omatoimitulostus. Jäsenkorttiin liittyviä seuran sopimia tai järjestämiä etuisuuksia tai kortin käyttöön liittyviä vaatimuksia ei ole käytössä. Jäsenkortilla ei ole merkitystä seuran toiminnassa. Palveluun liitetään kaikki seuran toiminnassa olevat, kuten jaostojohtokuntiin kuuluvat, alle ja yli 18-vuotiaat urheilijat, valmentajat, joukkueenjohtajat, rahastonhoitajat ja huoltajat. Henkilöt liitetään siihen ryhmään tai niihin ryhmiin, joiden toimintaan he osallistuvat. Satunnaisten ja lyhytkestoisten ryhmien jäseniä, kuten pesiskoululaisia, jalkapallokerholaisia, yleisurheilun viikkokisoihin osallistuvia ja muita seuran lyhytaikaisten toimintaryhmien osallistujia ei jaostojen tarvitse ryhmien jäseniksi liittää. Usein heidät kuitenkin liitetään, jotta jaostot kykenevät hyödyntämään palvelun laskutustoiminnallisuutta.

Jäsenhallinnan toteutus. Uuden henkilön tullessa mukaan lajijaoston toimintaan, hänestä rekisteröidään jäsenen perustiedot seuran järjestelmään. Jäsentilin rekisteröinnin tekee lajijaostoissa kyseisen toimintaryhmän myClubin tilinhoitajarooliin nimetty luottamushenkilö. Rekisteröityään jäsentilin, luottamushenkilö lähettää sähköpostiin aktivointiviestin, jotta uusi jäsen voi kirjautua myClub ID-tililleen ja liittää jäsentilinsä myClub ID-tiliinsä sekä tarkistaa jäsentietojensa oikeellisuuden ja täydentää puuttuvat henkilötiedot. Jos henkilöllä on seuran myClub jäsentili jo jonkun muun jaoston toiminnan kautta, ei uutta jäsenkorttia luoda, vaan lisätään olemassa

olevaan jäsentiliin halutun ryhmän jäsenyys. Henkilöt liitetään seuran organisaatiopuun mukaisesti lajijaostojen nimeämiin joukkueisiin tai toimintaryhmiin. Henkilö voi olla jäsenenä jaostonsa yhdessä tai useammassa ryhmässä tai vaikka usean eri lajijaoston ryhmissä. Jäsen näkee kaiken itseensä liittyvän tiedon yhdeltä jäsentililtä.

Jäsenistöstä saadun tiedon käytettävyys. myClub-luottamushenkilöillä on käytettävissään organisaatiopuun mukaisesti annettujen käyttöoikeuksien mukaisesti kaikki jäsenistöstä oleva tieto. Pääseuran tilinhoitajiksi nimetyt näkevät koko seuran kaikki ryhmät ja ryhmiin liitettyjen henkilöiden tiedot sekä voivat tulostaa järjestelmästä esimerkiksi seuran jäsenrekisterin. Vastaava oikeus on lajijaostojen tilinhoitajan roolissa olevilla oman jaostonsa alaisen ryhmän tietoihin käyttöoikeutensa mukaan. Lajijaostoissa joukkueenjohtajat, valmentajat, apuvalmentajat ja muut nimetyt vastuuhenkilöt näkevät oman toimintaryhmänsä tiedot hieman vaatimattomammilla valmentajan tai apuvalmentajan oikeuksilla. Jäsenten tietoja voidaan ryhmitellä ja analysoida palveluun kuuluvien hakukriteerien avulla. Käyttöoikeuksien ja ryhmien hallinnasta vastaa seuran pääkäyttäjä. Verkkokaupan käyttöönottoa on tutkimuksen teon aikana harkittu, jolloin uudeksi nimettäväksi rooliksi tulisi kauppavastaavan tehtävä.

Jäsenhallinnan toteutusperiaate. Jäsenhallinnan koordinointi on nimetty kuuluvaksi jaostojen päärahastonhoitajien vastuuseen, joita on jokaisessa jaostossa yksi. Päärahastonhoitajan tehtävänä on toimia seuran hallinnon ja jaoston henkilöstön välisenä palvelun käytön linkkinä sekä jaostonsa sisäisenä palvelun käytön ohjaajana. Jäsenhallinta toteutetaan jaostojen harkitsemalla tavalla. Joissakin jaostoissa se on keskitetty yhdelle henkilölle, kun taas toisissa se on hajautettu jaostoon kuuluvien toimintaryhmien myClub-luottamushenkilöiden vastuulle. Seuran jäsenrekisteri muodostuu jaostojen toteuttaman jäsenhallinnan perusteella myClubissa automaattisesti, kun jaostoissa ylläpidettävät jäsentiedot kumuloituvat pääseuran alle.

Jäsenhallinnan laillisuuden varmistaminen. Hallitus pitää jaostojen toteuttamaa jäsenhallintaa tärkeänä tehtävänä. Sitä se on yhdistyslain mukaisen jäsenrekisterivaatimuksen kannalta, koska seura ei enää yhteisesti peri aktiivijäseniltään erillistä jäsenmaksua tai kerää millään muulla tavalla tietoa toimintaan osallistuvasta jäsenistöstä. Karhu on EU:n tietoturva-asetuksen mukainen rekisterinpitäjä ja yhdistyslain mukaisen jäsenrekisterin muodostaja. Seura on laatinut tietoturva-asetuksen

mukaisen tietoturvaselosteen, joka on tallennettu jäsenistön luettavaksi myClubiin toukokuussa 2018. Selosteen mukaan henkilötietojen käsittely tarkoittaa yhdistyslain mukaisen jäsenluettelon ylläpitämistä sekä erilaisten jäsenasioiden hoitoa. Samoin harrastustoimintaa, tapahtumien sekä keskustelu- ja koulutustilaisuuksien järjestämistä, toiminnan kehittämistä, tilastointia ja raportointia.

6.2 Taloushallintojärjestelmä Netvisor

6.2.1 Kirjanpidon ja taloushallinnon toimintaperiaatteet ja toiminta ennen muutosta

Toinen digitalisoinnin avulla toteutettu muutos kohdistui seuran kirjanpitoon ja taloushallintoon.

Kirjanpitoaineisto, -henkilöstö, pankkitilit ja taloushallinnon ohjaus. Vuoden 2016 alusta lukien toteutuneeseen taloushallintouudistukseen saakka seuran kirjanpitoaineisto koostui liiketapahtumat todentavista paperisista tositteista, joista kertyi vuosittain yhteensä noin 70 kansiollista. Tositeaineisto järjestettiin ja säilytettiin kirjanpidon asettamien vaatimusten mukaisesti pääseuran ja jaostojen kirjanpitokansioihin. Kirjanpidon ja taloushallinnon tehtäviä hoiti seuran toimistoon palkattu oma henkilöstö. Laskuja käsitteli toimistopäällikkö ja kirjanpidosta vastasi toimistosihiteeri. Pääseuralla ja jokaisella jaostolla oli yksi tai useampia pankkitilejä. Taloushallinnon toimintatavat olivat kirjallisesti ohjeistamatta ja perustuivat toiminnan kuluessa muotoutuneeseen seuran vakiintuneeseen käytäntöön.

Kirjanpito ja tilinpäätös. Laskentatoimen avulla kerätään seuran toimintaa kuvaavia arvo- ja määrälukuja sekä tuotetaan informaatiota hallitukselle ja yhdistyksen yleiselle kokoukselle toimintaa koskevan päätöksenteon tueksi. Tuloslaskelma on tilinpäätöksen dokumenttina vähennyslaskumuotoinen laskelma, jolla esitetään seuran tilikaudelle kuuluvat tuotot eli tulot ja tilikaudelle kuuluvat kulut eli menot. Siitä nähdään kumulatiivisesti seuran kaikkien jaostojen sekä hallinnon yhteiset tie-

dot. Tilikauden tulos ja taseeseen kumuloitunut jaostojen rahojen ja pankkisaamisten menneen ja sitä edeltäneen tilikauden tilanne kertoo seuran taloudellisen kokonaistilanteen ja kehityksen lyhyen aikavälin suunnan.

Toimintasuunnitelma ja -kertomus. Keskeisimmät talouteen liittyvät seuran yhteiset toimintavuositteiset tunnusluvut julkaistaan yleisen kevätkokouksen hyväksymässä edellisen toimintavuoden toimintakertomuksessa sekä syyskokouksen hyväksymässä tulevan toimintavuoden toimintasuunnitelmassa. Tilinpäätöksen yhteydessä laaditaan toimintakertomukseen liite, jossa jaostojen ja hallinnon osalta eritellään niin tulojen määrä kuin rahojen kuluminen sekä tilikauden tulos. Vastaavanlainen erittely on talousarviona toimintasuunnitelmassa. Taseen mittaamaa tilinpäätöshetken omaisuuden ja velkojen eriteltyä arvoa ei toimintakertomuksessa esitetä. Taloushallinnon uudistus ei tuonut muutosta toimintakertomuksen eikä toimintasuunnitelman talouden tunnuslukujen esitystapaan.

Laskut. Laskut tunnistetaan niiden yleisen jaon mukaan, jolloin ne ovat seuralle joko kulua tai tuloa. Ostolaskut ovat kuluja eli laskuja seuran ostamista hyödykkeistä tai palveluista, kuten esimerkiksi pallojen osto tai salivuokra. Myyntilaskut ovat taas tuloa eli yhdistyksen tekemiä laskuja varainhankintaa varten, kuten jaostojen perimä kausimaksu tarjoamastaan valmennustoiminnasta. Ostolaskut sekä matka- ja kululaskut ovat tyypillisiä seuran toiminnasta aiheutuneita kuluja. Jaostojen jäseniltään perivät erilaiset toimintamaksut sekä ulkoisilta asiakkailta perittävät työsuorite- ja tukimaksut ovat tyypillisiä seuran tuloja. Laskut kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan seuran yhteiseen hallintoon tai jaostojen toimintaan. Laskutusperiaatteet ovat säilyneet muutoksen jälkeen ennallaan.

Laskujen käsittelijät. Laskujen käsittelyprosessiin osallistui toimistopäällikkö ja jaostoista sekä hallinnosta nimetyt vastuuhenkilöt. Toimistopäällikkö vastaanotti ja maksoi toimistoon tulleet laskut sekä järjesti syntyneen tositeaineiston kirjanpitoa varten. Jaostojen ja hallinnon vastuuhenkilöt suorittivat saapuneiden ostolaskujen ja toiminnassa syntyneiden kulu- ja matkalaskujen tarkastamisen ja maksuun hyväksymisen. Jaostojen vastuuhenkilöinä oli yleensä kyseisen jaoston puheenjohtaja tai sihteeri. Hallinnosta hallituksen puheenjohtajistoon kuuluneet.

Laskujen käsittely. Jaostojen vastuuhenkilöt kävivät seuran toimistossa epäsäännöllisin välein sovittaen käyntinsä omiin aikatauluihinsa. Toimisto oli avoinna arkipäivisin tyypilliseen toimistotyöaikaan, jonka takia jaostojen asianhoitajat eivät voineet ajoittaa käyntejään ilta-aikoihin, joka olisi ollut monelle päivätyössä käyvälle sopivampi ajankohta. Jaostojen asianhoitajat veivät toimistoon suoraan jaostoihin menneet ostolaskut, jaostojen toiminnassa syntyneet kulu- ja matkalaskut sekä jaostojen tekemät myyntilaskut. Osto-, kulu- ja matkalaskut hyväksyttiin maksettaviksi kirjoittamalla niihin tehtyä tarkastusta koskevat merkinnät, jonka jälkeen ne maksettiin toimistossa Baswaren taloushallinto-ohjelmistolla.

Ostolaskujen toimittaminen. Ostolaskuja tuli seuran toimistoon postitse tai jaostoihin kuuluneiden henkilöiden toimesta. Kirjepostina niitä tuli, kun hankintatapahtuman yhteydessä oli laskutusosoitteeksi annettu seuran postiosoite. Jaostoihin kuuluvien henkilöiden toimesta niitä tuotiin, kun lasku oli annettu hankintatapahtuman yhteydessä hankinnan tehneelle henkilölle tai se oli toimitettu kirjepostina jonkun jaostossa toimineen kotiosoitteeseen.

Kulu- ja matkalaskut. Kululaskulla tarkoitetaan laskua, jolla toimintaan osallistuvat henkilöt laskuttavat omin varoin maksamiaan seuran toimintaan ja maksuvastuuseen liittyviä hankintoja. Kululaskutukseen joudutaan turvautumaan, kun hankintaa ei kyetä tekemään jaostojen kassoissa olevilla käteisvaroilla tai kun seuran laskuttaminen ei ole jostakin muusta syystä mahdollista. Kululaskut maksetaan niihin liitettyjä maksukuitteja vastaan. Matkalaskulla laskutetaan oman auton käytöstä tai yleisillä kulkuvälineillä suoritetuista matkoista aiheutuvia kustannuksia sekä muita matkan tarkoitukseen liittyviä kustannuksia, joita aiheutuu seuran toiminnasta. Matkalaskuihin liitetään matkan suoritukseen liittyneet maksukuitit, mutta oman auton käyttökustannukset perustellaan ajokilometrikohtaisella kilometrikovauksella.

Myyntilaskut. Varainhankintaan liittyviä myyntilaskuja tehtiin ulkoisille ja sisäisille asiakkaille jaostoissa omanlaisikseen muotoutunein monin tavoin. Laskutusta suorittivat kymmenet eri henkilöt, joista hallituksella ei ollut tarkkaa tietoa. Ei myöskään heidän tekemiensä seuran nimissä kirjoitettujen laskujen tilinumeroista. Hallituksessa huomattiin seuran nimissä toteutettavaa varainhankintaa suorittavan sellaisenkin henkilöiden, jotka eivät olleet seuran jäseniä. Myyntilaskutusta hoidettiin pää-

asiassa sähköpostien, erilaisten paperilaskujen ja paperisten sekä verkkosivulla olleiden kirjallisten ohjeiden avulla. Osa käytti pankilta saamiaan jaostokohtaisia viitenumerolistoja tai viitepankkisiirtolomakkeita. Seuran verkkosivulle oli tallennettu seuran yhteinen myyntilaskupohja, mutta vain harvat sitä käyttivät.

Vapaamuotoisena rönssyillyt myyntilaskutus koettiin seuran toimiston kirjanpitytyön kannalta haasteelliseksi. Toimistosta jouduttiin usein puhelimitse tai sähköpostien avulla selvittämään jaostojen vastuuhenkilöiltä erilaisia asioita, jotta tiliviennit ja tositeaineisto saatiin kirjanpidosta annettujen määräysten mukaiseksi.

Tositteiden käsittely. Kaikki laskuista ja muun toiminnan tuloksena syntyneet kirjanpitositteet käsiteltiin seuran toimistossa, jossa kirjanpidosta vastasi oma palkattu kirjanpitäjä. Kirjanpito ja tilinpäätös tehtiin seuran toimiston tietokoneeseen asennetulla laitekohtaisella kirjanpito-ohjelmistolla. Kertynyt paperinen aineisto toimitettiin tilinpäätöksen valmistuttua seuran yleisen syyskokouksen valitsemille tilintarkastajille tilintarkastusta varten, joiden suorittaman tarkastuksen jälkeen se palautettiin takaisin seuran toimistoon. Toimistohenkilöstö hoiti tilinpäätösaineistosta tarvittavan tiedon tuottamisen seuran vuosittaiseen toimintakertomukseen ja järjesti kirjanpito- sekä tilinpäätösaineiston asianmukaisen arkistoinnin.

Palkattu henkilöstö. Palkattuun henkilöstöön kuuluneiden henkilöiden palkkojen-, palkkioiden ja muiden korvausten maksaminen hoidettiin seuran toimistossa, kuten kaikki muutkin palkkahallintoon kuuluvat tehtävät. Seuralla oli tuolloin päätoimisia henkilöitä hallinnossa kaksi, Kauhajoen kaupungin uimahalli-urheilutalo Virkun info-pisteessä kolme sekä miesten koripallon liigajoukkueessa sarjakauden aikana hie-
man yli kymmenen henkilöä. Lisäksi hallinnossa ja jaostoissa oli lukuisia vakinaisia tai määräaikaisia osa-aikaisia hoitamassa hallinnon organisoimaa mainoslehtijakelua, jaostojen valmennus- ja erityistehtävissä, seuran järjestämien huvitilaisuuksien järjestyksenvalvojina sekä yhden jaoston ylläpitämässä omassa jaostotoimistossa.

Yhteenveto vanhasta toimintamallista. Talouden osalta toimittiin seuran sääntöjen ja vuosien saatossa vakiintuneiden tapojen mukaan. Pyrkimyksenä oli noudattaa mahdollisimman huolellisesti kirjanpidosta, verotuksesta ja yhdistystoiminnasta annettua lainsäädäntöä ja muuta normiperustaa. Karhulla ei ollut talousohjesääntöä

eikä mitään muutakaan seuran taloustoimintaa ohjaavaa yhtenäistä ohjeistusta. Jaostot saivat pääasiassa toimia toimintatavoilla, jotka ne olivat itselleen parhaaksi kokeneet. Henkilövaihdosten yhteydessä siirrettiin hiljaista tietoa tehtävän luovuttajalta seuraajalle siinä määrin, kun se oli ajallisesti mahdollista. Taloushallinnon avaintehtäviä hoiti palkattu ammattihenkilöstö, mutta toimintaa ohjattiin ja johdettiin kansalaisyhdistyksen tapaan melko amatöörimäisesti vanhanaikaisin menetelmin, josta aiheutui toimiston henkilöstölle paljon työtä.

6.2.2 Taloushallinnon muutokset vuosina 2014 ja 2015

Muutostarpeen tunnistaminen. Karhussa tunnistettiin hallintoon liittyvän digitalisaation hyödyntämisen alkaneen vuoden 2014 alussa. Pyrkimyksenä tuolloin oli vuonna 2013 seuran toimiston työhön kuluneen aiempaa suuremman työtuntimäärän ja sen seurauksena kohonneiden palkkausmenojen palauttaminen aiemmalle tasolle. Tavoitteena oli myös toimistopäällikön työn suuntaaminen menneeseen aikaan kuuluneesta kirjanpidon tositteiden käsittelystä jatkossa enemmän tulevaisuuteen liittyvään pääseuran varainhankintaan.

Verkkopankkioikeuksien laajentaminen. Hallitus päätti edellisessä kappaleessa mainituista syistä uudistaa pankkitilien käyttöön liittyvää toimintaa laajentamalla jaostojen käyttövaltuudet kattamaan verkkopankissa tapahtuvan maksamisen. Muutos tarkoitti, että laajajoistoissa rahastonhoitajan tehtävissä toimineille annettiin verkkopankin maksatusoikeudet, kun aiemmin heillä oli ollut mahdollisuus ainoastaan oman maksuliikenteen seuraamiseen ja omien tiliotteiden tulostamiseen. Oikeuksien laajentaminen siirsi ostolaskujen ja muiden maksujen maksamistehtävät seuran toimistosta jaostoihin.

Muutoksen toiminnalliset vaikutukset. Olennaisinta muutoksessa oli keskitetyn toiminnan purkaminen ja hajauttaminen siirtämällä tehtäviä palkatulta henkilöltä kymmenille vapaaehtoisille. Saapuneisiin laskuihin liittyvän kirjepostiliikenteen suunta muuttui samalla toimistosta jaostoihin. Toimistopäällikkö maksoi muutoksen jälkeen ainoastaan pääseuran toimintaan liittyneet laskut. Maksettuaan jaostonsa laskut, rahastonhoitajat toimittivat kirjanpidon tositteiksi syntyneen aineiston seuran toimistoon. Tositeaineiston tuli olla kuukausitiliotteiden mukaan aikajärjestykseen

järjestetty. Maksutoimenpiteet hoidettiin verkkopankissa rahastonhoitajien omilla tai muilla henkilökohtaisessa käytössä olleilla päätelaitteilla. Jonkin verran perinteisesti pankin palvelutiskillä, jossa jaostojen tileihin kohdistuvat rahan nostot ja panotkin tapahtuivat. Matka- ja kululaskut maksettiin entiseen tapaan seuran toimistossa. Myyntilaskujen käsittely säilyi ennallaan.

Pankkitilit ja tilinkäyttöoikeudet. Seuralla oli vuosien 2014 ja 2015 aikana pankkitilejä keskimäärin 85. Tilejä avattiin, lopetettiin ja tilinkäyttöoikeuksia annettiin jaostojen hallitukselle esittämien tarpeiden mukaan. Tilinkäyttöoikeudet saivat oikeudet ainoastaan toimintavastuunsa mukaiseen tiliin tai tileihin. Tilinkäyttöoikeutetulla saattoi olla tehtäviinsä liittyen yhtä aikaa useitten tilien tilinkäyttöoikeuksia yhdessä jaostossa tai useissa eri jaostoissa. Tilinkäyttöoikeutettujen määrä vaihteli jaostoissa niiden koon ja toiminnan mukaan yhdestä yli kymmeneen henkilöön. Yhteensä heitä oli koko seurassa noin sata.

Tilinkäyttöoikeuksien hallinnointi. Lukuisten tilien ja vielä lukuisempien henkilöihin sidottujen tilinkäyttöoikeuksien jatkuvista muutoksista aiheutunut hallinnointi todettiin haastavaksi ja työlääksi, jota se oli niin jaostojen ja seuran hallinnon kuin seuran hallinnon ja pankin välillä. Tilien käyttöoikeuksista päättää hallitus, jolle jaostot käyttöoikeustarpeitaan esittävät. Hallitus merkitsee kokouspöytäkirjoihin tekemänsä tilinkäyttöoikeuspäätökset. Tehdyt päätökset toimitetaan pankkiin pöytäkirjoista laadituilla pöytäkirjanotteilla, joiden perusteella pankki saattaa käyttöoikeudet tietojärjestelmiinsä. Kaikkia olemassa olleita tilinkäyttöoikeuksia hallinnoitiin seuran toimistossa Excel-taulukon avulla. Tiedostosta muodostui pitkä, työläs ja haastava ylläpidettävä. Yksittäisten pankkitilien hallinnan kokonaisprosessiin kului aikaa yleensä muutamia viikkoja.

Huomiot maksukäytännön muutoksesta. Pankkitilien tilinkäyttövaltuuksien laajentamisen todettiin jonkin verran nopeuttaneen ostolaskujen maksamista, kun jaostojen toimijoille annetut tai postitetut laskut voitiin jaostojen omin toimenpitein maksaa. Osa jaostojen ostolaskuista tuli edelleen postitse seuran toimistoon, josta tilinkäyttövaltuutetut joutuivat niitä noutamaan. Syyksi todettiin, ettei hankinnan tehnyt henkilö ollut jostain syystä antanut uuden toimintatavan mukaista laskutusosoitetta. Syiksi selvisi niin tietämättömyys uudesta toimintatavasta kuin se, että kaikki

eivät halunneet urheiluseuran toimintaan kuuluvia laskuja kirjepostina kotiosoitteeseensa. Toimiston työmäärän todettiin laskujen maksamisen osalta vähentyneen, kun taas tilitositteiden käsittelyyn kulunut työmäärä siellä lisääntyi.

Tositeaineiston toimittaminen ja järjestäminen. Kirjanpidon tositteet olivat laskujen maksun muutoksen takia jaostojen rahastonhoitajilla, joiden velvollisuus oli järjestää ne tiliotetapahtumien aikajärjestyksen mukaisesti kalenterikuukausittaisiin kansioihin. Kansiot tuli toimittaa kohdekuukautta seuraavan kuukauden 7. päivään mennessä seuran toimistoon kirjanpitoa ja arkistointia varten. Rahastonhoitajat saivat käyntinsä yhteydessä uuden tyhjän keräilykansion jättämänsä kansion tilalle. Toimitetuissa aineistoissa todettiin toistuvia tositemuutoksia ja aineiston järjestämisen virheitä. Myös määräaikojen noudattamisen laiminlyöntejä tapahtui jatkuvasti.

”Ihmiset, jotka niitä sitte hoiti, niin ei ollu tavallaan niinku tottunu sellaseen, elikkä se oli niille hirveen vierasta, että pitää tavallaan niinkun laittaa kuitit talteen ja tuoda ne tiettyssä järjestyksessä sinne.”

”Muutamat osas laittaa justihin ja sitte oli se osa, mikä ei laittanut niitä. Hyvä ettei muovipussilla tuonu.”

Toimistopäällikkö joutui säännöllisesti erilaisia asioita rahastonhoitajilta selvittämään käydessään jaostojen tositemateriaalia läpi. Toimistopäällikkö oli aiemmin itse hoitanut kaiken kirjanpitoon menevän aineiston järjestämisen välittömästi laskut maksettuaan. Hän koki työvaiheen olleen aiemmin helpompaa ja vähätoisempaa.

Huomiot omana toimintana hoidetusta kirjanpidosta. Tässä alaluvussa kuvattuun ensimmäiseen muutosvaiheeseen liittyi kirjanpidon ulkoistaminen. Kirjanpitäjän irtisanouduttua syksyllä 2014, uutta omaa työntekijää ei katsottu enää tarkoituksenmukaiseksi palkata. Hallituksessa todettiin kirjanpito tositemäärältään selkiseksi, ettei se työllistäisi päätoimista työntekijää. Monimuotoisen yhdistystoiminnan kirjanpidon osaavan henkilön löytäminen osa-aikaiseen tehtävään olisi myös haasteellista. Oman kirjanpitäjän tekemä kirjanpitotyö oli jo aiemmin todettu seuralle haasteeksi. Hallituksen kokemukset olivat muutamia vuosia aiemmin toteutuneesta verotarkastuksesta, josta oli seurannut odottamattomia lisäkustannuksia. Samoin edellisen tilikauden kirjanpidosta, joka oli vaatinut työhön ja suoritettavaan henkilöstöön liittyneitä poikkeusjärjestelyjä sekä lisäkustannuksia.

Kirjanpidon ulkoistaminen. Hallitus halusi seuran kumppaniksi tunnetun ja luotettavan paikallisen toimiston, jossa on useita työntekijöitä, kirjanpidon säännöllisen hoitamisen varmuutta ja jonne paperinen kirjanpitomateriaali voidaan seuran toimistosta vaivattomasti kuljettaa. Tarjousta pyydettiin kahdesta tilitoimistosta, joista toisesta se saatiin. Saatu tarjous hyväksyttiin palvelun sisällön ja kirjanpitoon liittyneiden muiden yksityiskohtien tarkastelun jälkeen.

Toimintatapa kirjanpidon ulkoistamisen jälkeen. Perinteisiin paperitositteisiin perustuva kirjanpito, tilinpäätös sekä palkan ja palkkioiden maksuun liittyneet työntantajavelvoitteet siirtyivät sopimuskumppaniksi valitun tilitoimiston tehtäviksi, jossa tehtäviä hoidettiin toimintavuosi 2015. Toteutus ja aineistojen hallinta oli luonteeltaan hyvin samanlaista kuin se oli ollut vuonna 2014 seuran oman kirjanpitäjän työnä.

”Se oli hyvin perinteistä. Se ei ollut mitenkään poikkeuksellisen monimutkaisesti toteutettua. Se oli vaan ihan tyypillisen perinteistä.”

Rahastonhoitajat maksoivat jaostojen ostolaskut edellisen vuoden tapaan. Toimistopäällikkö järjesti ja tarkasti kaiken kirjanpitoaineiston kuten aiemminkin ja vei kirjanpitokansiot kerran kuukaudessa seuran toimistosta puolentoista kilometrin etäisyydellä sijainneeseen tilitoimistoon. Laskujen maksamisen hajautettu toimintatapa ja kirjanpidon ulkoistaminen johti tilanteeseen, jossa kirjanpidon tositteita oli kymmenien seuran kuuluneiden vapaaehtoisten kotona, seuran toimistossa, kirjanpitoimistossa sekä melko säännöllisesti myös kateissa.

Vuonna 2015 toimittiin edelleen ilman seuran taloustoiminnan pysyväisluonteista ohjeistusta. Toimistopäällikkö ohjeisti jaostoja tarpeen vaatiessa sähköpostien, tekstiviestien ja puhelinkontaktien avulla sekä jaostojen rahastonhoitajien toimistokäyntien yhteydessä. Hallitus koki seuran taloushallinnon toimintatavan ongelmalliseksi ja ryhtyi vuoden 2015 kuluessa laatimaan seuratoimintaohjetta, jonka keskeiseksi osaksi tuli talousohjesääntö. Seuratoimintaohje hyväksyttiin käyttöön hallituksen kokouksessa 24.11.2015 ja astui voimaan 1.1.2016 lukien. Ohje tallennettiin PDF-muodossa seuran verkkosivulle.

6.2.3 Taloushallinnon ja kirjanpidon siirto pilvipalveluihin vuonna 2016

Hallituksen havainnot kirjanpidon ulkoistamisesta. Hallituksessa huomattiin keväällä 2015, ettei seuran hallinnollisten kulujen kattamiseen tarkoitettu varainhankinta ollut riittävässä tasapainossa hallinnosta aiheutuneiden menojen kanssa. Todettiin myös, että vuoden 2014 alusta muutettuun hajautettuun laskujen maksutapaan liittyi pysyviksi jääneitä haasteita, joista toimistopäällikkö oli hallituksen jäsenille raportoinut ja joista edellisessä alaluvussa kerrottiin. Vuonna 2014 tehdyn muutoksen todettiin vieneen asioita oikeaan suuntaan, mutta toimiston työmäärän vähentämisen tavoitetta ei kuitenkaan oltu saavutettu.

Ulkopuolisen konsultin valinta. Hallituksen jäsenistöön kuulunut henkilö oli keskustellut kesällä 2015 seuran taloushallinnon ja kirjanpidon tilanteesta Etelä-Suomessa asuvan kauhajokelaislähtöisen hyvin tuntemansa kirjanpitotoimiston johtajan kanssa. Käydyssä keskustelussa oli tullut esiin, että kyseinen yrittäjä voisi tulla korvauksetta konsultoimaan kotipaikkakuntansa urheiluseuraa, jos olisi löydettävissä kustannustehokkaampi tapa hoitaa seuran kirjanpito ja taloushallinto. Hallitus kutsui henkilön seuran toimistoon yhteiseen palaveriin.

Konsultin antama ratkaisuehdotus. Konsulttina toiminut henkilö esitti toimistopäälliköltä ja hallituksen varapuheenjohtajalta saamansa seurainfon sekä toteutuneessa palaverissa käydyssä keskustelun perusteella harkittavaksi vaihtoehdoksi kirjanpidon ja koko seuran taloushallinnon täydellistä uudistamista. Uudistusta, jossa taloushallinto ja kirjanpito muutettaisiin aikaan ja paikkaan sitomattomaksi paperittomaksi toiminnaksi, joka toisi samalla mukanaan merkittäviä taloudellisia säästöjä. Uudistus toteutettaisiin ottamalla käyttöön jokin sähköisen taloushallinnon ja liiketoiminnan ohjauksen yhdistävä pilvipalvelu. Harkittavaksi vaihtoehdoksi konsultti esitti Netvisoria, joka oli hänen yrityksensä käyttämä, toiminnoiltaan hänelle tuttu ja jonka hän näki soveltuvan rekisteröitynä yhdistyksenä toimivan urheiluseuran toimintaan. Palaverissa todettiin muitakin vastaavia palveluita olevan, kuten Procoun-tor taloushallinnon pilvipalvelu.

Sähköisen taloushallinnon arvioidut vaikutukset palkatun henkilöstön työaikaan. Konsultin antaman Netvisorin toiminnallisuuden kuvauksen perusteella todet-

tiin, että pilvipalveluissa toteutettavan paperittoman toiminnan avulla vähenisi toimistopäällikön toimistorutiineihin käyttämä aika, koska paperisen tositeaineiston käsittely toimistossa loppuisi. Hallituksen pyytämä toimistopäällikön omasta työajan käytöstään tekemä laskenta osoitti, että paperisen tositeaineiston selvittelyyn ja käsittelyyn kului tuntimäärä, joka vastasi seitsemää täyttä työpäivää kuukaudessa. Tuo aika vastasi 30 % toimistopäällikön kokonaistyöajasta.

Sähköisen taloushallinnon vaikutukset vapaaehtoisten toimintaan. Jaostoihin kuuluvien rahastonhoitajien aikaa ja tositteiden tuomisesta aiheutuvia matkakuluja todettiin myöskin säästyvän, koska laskuihin liittyvät toimistokäynnit loppuisivat. Koska rahastonhoitajat eivät toimistokäynneistään matkakulujaan laskuttaneet, ei syntyneitä taloudellisia säästöjä kyetty arvioimaan. Ei myöskään toimistokäynneistä säästyvää aikaa.

Päätös tarjouksen pyytämisestä. Hallitus käsitteli seuraavassa kokouksessaan esiin tulleet asiat päätyen pyytämään konsulttina toimineelta henkilöltä hänen edustamansa tilitoimiston kiinteään kuukausihinnoitteluun perustuvan tarjouksen. Tarjouksen edellytettiin sisältävän esityksen seuraan kohdistuvan paperittoman taloushallinnon käytännön järjestelyistä. Tilitoimisto antoi pyydetyn tarjouksen.

Tarjouksen mukaiset kustannusvaikutukset. Tarjous sisälsi Netvisorin käytöstä aiheutuvat kiinteät ja muuttuvat kustannukset sekä tilitoimiston kiinteän kuukausihinnan kirjanpidon, tilinpäätöksen, palkan ja palkkioiden maksun sekä niihin liittyvien työnantajavelvoitteiden suorittamisesta. Netvisorin muuttuvat käyttömaksut esitettiin seuralle ajatellun optimoidun toimintatavan mukaan, jossa jokaisessa jaostossa olisi vain yksi ostolaskujen tarkastaja. Vaihtoehtolaskelmana oli, että jos ostolaskuja onkin paljon aiemmassa yhteisessä palaverissa ilmoitettua enemmän ja Netvisorin asiatarkastajina halutaan pitää yhtä monta henkilöä, kun tarjouksen teko hetkellä seuralla oli verkkopankissa laskun maksamiseen oikeutettuina henkilöinä. Tilitoimiston antaman palvelun laajuuden ilmoitettiin säilyvän molemmissa tapauksissa vähintään entisellä tasollaan. Laskelman mukaan pahimman skenaarion mukainen toiminta olisi kustannusvaikutuksiltaan noin 50 % seuran sen hetkisistä kustannuksista ja optimoidussa tilanteessa noin 40 %.

Kumppanin valinta. Esitetty hinta-arvio johdatti hallituksen nopeasti päättämään taloushallinnon sähköistämisestä. Hallitus pyysi tarjouksen myös seuran talousalueella toimineelta Netvisoria käyttäneeltä tilitoimistolta, joka harkitsi tarjouksen jättämistä, mutta ei sitä lopulta tehnyt. Hallitus hyväksyi konsulttina toimineen henkilön yrityksen tekemän tarjouksen ja valitsi hänen edustamansa tilitoimiston seuran uudeksi sopimuskumppaniksi seuraavan tilikauden alusta lukien. Vanha sopimus sen hetkisen tilitoimiston kanssa irtisanottiin.

Perustelut arvioiduista säästöistä. Seuran puheenjohtajistoon kuuluneet keskustelivat hyväksytyn tarjouksen jättäneen tilitoimiston johtajan kanssa arvioimastaan merkittävästä kustannussäästöstä. Hallituksella oli tietoisuus eri tilitoimistojen tuntiveloitushinnoista, ja niiden väliset erot tiedettiin melko pieniksi. Tuntihinnoittelun virheellisyyttä pyrittiin välttämään, ettei hintaan liittyviä korotuspaineita myöhemmin tulisi. Tilitoimiston johtaja perusteli tarjousta siten, että seuran toiminnasta saamansa tiedon perusteella tullaan sähköisellä taloushallintojärjestelmällä ja sen käyttöön liittyvällä paperittomalla taloushallinnolla säästämään merkittävästi seuran sa-toihin hyvin samantyyppisiin laskuihin ja niistä muodostuviin tositteisiin kuluvaan työ-aikaa. Tilitoimisto arvioi kirjanpitoon kuluvan työajan jatkossa vievän noin 40 % siitä, mitä se sen hetkisen tilanteen mukaan vei paperisesta tositeaineistosta tehtynä.

Perustelut sähköisen taloushallinnon tuomasta ajan säästöstä. Tilitoimiston johtaja arvioi ajan säästön kohdistuvan erityisesti myyntilaskuihin kuluvaan aikaan, joita kaikista seuran laskuista suurin osa oli. Taloushallintojärjestelmän selitettiin eräällä tavalla oppivan kirjanpitäjän tekemät kirjaukset, joita se jatkossa toistaa automaattisesti tunnistaessaan vastaavan tyyppiset laskut. Kirjanpitäjien työn todettiin digitaalisten järjestelmien myötä yleisestikin muuttuvan entistä enemmän asiantuntijatehtävän suuntaan, jossa perinteiset tiliöinti- ja kirjaustehtävät muuttuvat enemmän järjestelmien automaattisesti tekemien toimenpiteiden valvojan tehtäväksi. Tilitoimiston johtaja totesi uusien digitaalisten taloushallintojärjestelmien muuttavan tilitoimistojen perinteistä roolia tehtäviensä suorittajina, josta seuraa niiden palveluksessa olevien kirjanpitäjien määrän ja työtehtävien muutos.

myClubin merkitys osana taloushallintoa. Tarjoushintaan vaikutti myös Karhun käyttämä myClub, jota tilitoimisto tarjouksessaan edellytti seuran kaikessa myyntilaskutuksessaan käyttävän. Miesten koripallon liigatoiminnasta ammattimaisesti

johdettuna jaostona vastanneen Karhubasketin sovittiin ainoana jaostona hoitavan myyntilaskutuksensa Netvisorilla. myClubin todettiin laskutuksen hallinnan osalta olevan jatkossa kiinteässä yhteydessä taloushallinnon uuteen toimintatapaan ja siitä laadittavaan seuran sisäiseen ohjeistukseen. myClubin todettiin helpottavan kirjanpitoa, koska lähetetyistä laskuista ja saapuneista suorituksista saatava kokonaisraportti voidaan skannata kirjanpidon tositeaineistoksi kerran kuukaudessa eikä yksittäisiä myyntilaskuja enää kirjata.

Tilitoimiston rooli myClubin käytössä. Karhun kirjanpitotehtäviä suorittaville tilitoimiston työntekijöille annettiin myClubiin tarvittavat käyttöoikeudet, jotta he kykenivät uudistuksen jälkeen poimimaan tarvitsemansa myyntilaskuihin liittyvät raportit. Sen lisäksi he ryhtyivät kerran viikossa tekemään pankin aineistosta toteutettavat myyntilaskuihin liittyvät viitemaksusuoritusten lataukset. Melko pian huomattiin, että se oli jaostojen suorittamaa maksuvalvontaa varten liian harvoin ja muutettiin kahdesti viikossa tapahtuvaksi. Viitemaksusuoritusten lataukset kuittaavat myClubilla toteutetun laskutuksen perusteella maksetut laskut automaattisesti maksetuiksi. Pankkien tiliotteista tapahtunut myyntilaskujen maksutilanteen seuranta muuttui sen takia tarpeettomaksi, kunhan viitenumeroa oli käytetty laskua maksettaessa.

Rahastonhoitajien määrän rajaaminen. Hallitus totesi tarjoukseen perustuvan toimintatavan selkeyttävän ja yksinkertaistavan taloushallinnon toimintaa. Jaostoissa toimineiden noin sadan rahastonhoitajan tilinkäyttöoikeuksia vähennettiin viidennekseen. Jokaiseen jaostoon nimettiin yksi päärahastonhoitaja, jonka tilinkäyttöoikeudet saatettiin kattamaan jaoston kaikkien pankkitilien alaisen toiminnan. Kaikilta muilta rahastonhoitajilta tilinkäyttöoikeudet poistettiin. Päärahastonhoitajien tehtäväksi tuli jakaa jaostonsa pankkitiliin tai -tileihin liittyvää tietoa kaikille jaostossa tili-tietoja tarvitseville sekä suorittaa jaoston käytössä oleviin pankkitileihin liittyvät käteiskassavarojen tilille panot ja tililtä nostot.

Sopimusten hallinnointi. Tilitoimisto toteutti muutokseen liittyvien seuraa koskevien sopimusten hallinnoinnin Netvisorin palvelun tarjoajan ja seuran käyttämän pankin kanssa.

Toimintatapamuutos. Jaostojen tehtäväksi tuli Netvisorin toiminnallisuuksia hyödyntäen asiatarkastaa ja hyväksyä palvelussa kaikki sähköisiksi sinne saatetut ostolaskut. Toimistopäällikkö laittoi ne ensin Netvisorilla jaostokiertoon ja maksoi ne jaostojen tekemän hyväksynnän jälkeen. Kulu- ja matkalaskut maksettiin entiseen tapaan seuran toimistossa. Kulu- ja matkalaskuista muodostunut tositemaineisto skannattiin PDF-muotoon ja toimitettiin kirjanpidollista säilytystä varten tilitoimiston antamaan sähköpostiosoitteeseen. Jaostot veloitettiin käyttämään kaikessa myyntilaskutuksessaan myClubin laskutuksen hallintaa. Tilitoimisto ryhtyi hoitamaan palkatun henkilöstön palkkojen ja palkkioiden maksamisen. Seuran puheenjohtajisto ryhtyi hoitamaan toimistopäällikön tehtävät, kun silloinen tehtävänhoitaja lopetti seuran palveluksessa työskentelyn toukokuussa 2016.

Muutoksesta tiedottaminen. Alla on lainaus myClubin sähköiseltä ilmoitustaululta. Tiedotteen avulla kerrottiin seuran jäsenille sähköiseen taloushallintoon siirtymisestä ja siihen liittyvien järjestelyjen koulutuksesta. Tiedote on julkaistu 11.2.2016. Tiedotteessa mainittu Räimiskä on Kauhajoen kaupungin omistama ja hallinnoima nuorisotalo.

”Karhu on aloittanut siirtymisen sähköiseen taloushallintoon. Lajijaostojen osalta muutos toteutuu 31.3. mennessä, jolloin päättyvät kaikki nykyiset tilinkäyttöoikeudet verkkopankissa. Kaikki saapuneet laskut käsitellään jatkossa Netvisor taloushallintojärjestelmässä ja paperisen kirjanpitoaineiston käsittelystä luovutaan. Muut rahastonhoitajatehtävät säilyvät, mutta toiminnallisia muutoksia niihin tulee.

Uuteen järjestelyyn siirtyminen edellyttää, että jokaisessa jaostossa nimitetään vähintään yksi rahastonhoitaja ostolaskujen hyväksyjäksi (asiatarkastaja). Suurissa jaostoissa suositeltavaa on kaksi asiatarkastajaa. Uudet asiatarkastajat ja nykyiset rahastonhoitajat perehdytetään muuttuviin käytäntöihin. Netvisor järjestelmään saa käyttöoikeudet koulutukseen osallistumisen jälkeen. Jaostoissa voi olla useampiakin ostolaskujen asiatarkastajia, mutta sitä ei suositella jaostojen ostolaskujen vähäisen määrän takia ja koska se aiheuttaa jaostolle enemmän kustannuksia sekä haasteita toiminnan kokonaisuuden hallinnalle.

Uusille asiatarkastajille ja nykyisille rahastonhoitajille järjestetään Räimiskän yläkerrassa kaksi samansisältöistä koulutustilaisuutta. Tiistaina 8.3. klo 18 sekä tiistaina 15.3. klo 18. Samalla kerätään tieto tilitoimistolle jaostojen asiatarkastajista, joten jaostojen on tehtävä omat päätöksensä koulutustilaisuuksiin mennessä, jolloin ne on ilmoitettava. Koulutuksiin ei ole ennakkoilmoittautumisia.

Tilitoimisto ylläpitää asiataarkistajatiedot Netvisorissa, vastaa järjestelmän ylläpidosta sekä perinteisistä tilitoimistotehtävistä. Karhun toimisto siirtää kaikki seuran laskut maksuun jaostojen tekemän hyväksynnän jälkeen ja vastaa myös tietyistä jaostoja tukevista kassatoiminnoista. Karhun nettisivulla oleva seuratoimintaohje päivitetään muuttuvien järjestelyjen mukaiseksi.”

Huomiot toimintatavan muutoksesta. Jaostojen toimintaan 1.4.2016 viety paperiton taloushallinto ohjeistettiin samana päivänä voimaan astuneessa päivitetystä seuratoimintaohjeesta, joka tallennettiin PDF-muodossa yhdistyksen verkkosivulle. Suurin vaikeus uudistuksen jälkeen kohdistui ostolaskuihin, joita jaostojen hankintoja tehneet eivät monesti osanneet pyytää uuden laskutusohjeen mukaan, vaikka tilitoimiston laatima yksisivuinen ohje oli koulutuksissa opetettu ja seuran verkkosivulta helposti saatavissa. Laskutusohjeella jaostot ohjeistettiin hankintaa tehdesään pyytämään laskut ensisijaisesti sähköisessä muodossa verkkolaskuna Maventa verkkolaskuoperaattorille tai sähköpostitse PDF-muodossa Netvisorin skannauspalveluun. Vaihtoehtona oli myös perinteinen tapa kirjepostitse paperilaskuna, mutta silloinkin Netvisorin skannauspalveluun. Koko 2016 vuoden ajan paperilaskuja kuitenkin toimitettiin seuran toimiston osoitteeseen ja jaostoissa toimineiden henkilöiden kotiosoitteisiin, mutta niiden määrä kuukausien kuluessa hiljalleen väheni.

6.2.4 Taloushallintojärjestelyn nykytilanne

Seuratoimintaohjeen sisältö. 1.1.2017 alkaen voimaan astunut seuratoimintaohje päivitettiin uuden toimintatavan mukaisten kokemusten kartuttua, kun todettiin tarpeelliseksi tehdä toimintatapoihin korjaavia muutoksia. Seuratoimintaohjeen sisältöön kuuluvalla talousohjesäännöllä ohjeistetaan kaikki seuran talouteen liittyvät toiminnot erityisesti jaostojen toiminnan kannalta. Talousohjesääntöön liittyy seuraavat asiakokonaisuudet:

- Talousvastuut ja talouden seuranta.
- Hankintavaltuudet ja taloudellisten sitoumusten tekeminen.
- Laskujen tarkastaminen, hyväksyminen ja maksaminen.
- Hankintojen kilpailuttaminen.

- Muiden taloudellisten sitoumusten hyväksyminen.
- Toiminta käteisvarojen kanssa.
- Rahastonhoito ja rahastonhoitajan tehtävät.
- Kirjanpitoaineiston käsittely.
- Pankkitilitoiminta.
- Palkkojen, palkkioiden ja kulukorvausten käsittely.
- Lähipiiriin liittyvät hankintojen jääviyskysymykset.
- Seuran omaisuuden hoito ja vakuuttaminen.

Talousohjesäännön koetaan kattavan tarpeellisen seuran talouteen liittyvän toiminnan ohjaamisen. Haastavaksi nähdään lähinnä se, miten jaostoissa toimivat vapaaehtoiset saadaan perehtymään olemassa oleviin ohjeisiin ja toimimaan niiden mukaan. Erityisesti käteiskassojen kassaraporttien luotettavuus tulisi saattaa aiempaa paremmalle tasolle, josta tilitoimisto on seuran hallinnolle raportoinut.

Jaostoissa taloustoimintaan osallistuvien ohjaaminen. Hallitus on vuosien mitaan useasti todennut kykenemättömyytensä ohjata tai edes tunnistaa kaikkia jaostojen alaisten joukkueiden ja toimintaryhmien henkilöitä, joiden toiminta tavalla tai toisella liittyy seuran talouteen, josta hallituksella on seuran sääntöjen mukainen vastuu. Hallitus on valinnut talouteen liittyvän varainhankinnan osalta toimintalinjakseen pyrkimyksen ohjata jaostojen päärahastonhoitajia, joiden jaostokohtaisen toiminnan ja ajantasaisen talousohjesäännön avulla ohjataan ja ohjeistetaan monesti usein vaihtuvia jaoston toimijoita. Heitä ovat esimerkiksi varsinaisen toiminnan varainhankinnan parissa toimivat kanttiinivastaavat, muuhun hyödykemyyntiin osallistuvat, talkootöitten organisoijat sekä erilaisten toimintatukien kerääjät.

Pilvipalvelun käyttö. Pilvipalvelun käyttöön liittyväksi ainoaksi jaostojen tehtäväksi on Netvisorissa vakiintunut ostolaskujen asiattarkastaminen ja maksuun hyväksyminen. Palvelun käyttö on todettu helpoksi ja vaivattomaksi. Uudenlaisen toiminnan omaksuminen vei koko seurassa vain muutaman kuukauden, jonka aikana toiminta vakiintui nopeasti rutiiniksi. Sähköisten ostolaskujen käsittely on todettu vähätoiseksi työksi verrattaessa sitä entiseen käytäntöön. Erinomaisena asiana pidetään, että ostolaskuja voi käsitellä erilaisilla päätelaitteilla mistä ja milloin tahansa, kunhan vain on internet-yhteys käytössä.

”Ihmisillä on puhelimessa kaikki oikeastaan, niin sä pystyt sen tekemään missä tahansa, et se ei vaadi sitä, että sun pitää olla kotona siinä tietokoneella.”

6.3 Digitalisoinnin keskeiset vaikutukset

6.3.1 Henkilöstövaikutukset

Vuosina 1948–2009 Karhussa toimi 12 vakinaista toiminnanjohtajaa, joilla oli seuran kulloisenkin tilanteen mukaan alaisenaan toimistotyöntekijä tai useampia toimistotyöntekijöitä. Toiminnanjohtajan tehtävänimike muutettiin vuonna 2009 yhdistyksen sääntöuudistuksen yhteydessä toimistopäällikön tehtäväksi. Seuran toimistossa hoidettiin taloutta ja hallintoa viimeiset vuodet ennen kirjanpitotehtävien ulkoistamista ja hallinnon digitalisointia kokoonpanolla, joka oli toimistopäällikkö ja toimistos sihteeri. Vapaaehtoiset keskittyivät urheiluseuratoiminnan ydintehtäviin ja palkatut hoitivat pääosan seuratoimintaan kuuluvista hallinnollisista tehtävistä.

Hallitus totesi melko pian toiminnanohjausjärjestelmän ja taloushallinnon pilvipalvelun käytöstä saamansa kokemuksen perusteella oman palkatun henkilöstön tarpeen muuttuneen vähäiseksi. Kirjanpitotehtäviä hoitanut toimistos sihteeri oli jo aiemmin irtisanoutunut ja tehtävä organisaatiosta kadonnut alaluvussa 6.2.2. kuvatulla tavalla. Toimistopäällikkö jäi ainoaksi seuran hallinnon työntekijäksi vuonna 2015.

Toimistopäällikön päätyö oli organisoida seuran yhteistä varainhankintaa ja siihen osallistuneiden palkkion- ja palkansaajien toimintaa sekä hoitaa yhdistystoiminnan ”vuosikelloon” liittyvät hallinnolliset asiat. Toimistopäällikön tehtävät vähenivät vaiheittain vuosien 2015 ja 2016 aikana, kun seura luopui heikosti kannattaviksi kokemistaan palkattujen työntekijöiden varassa olleista varainhankintamuodoista. Poistetut varainhankintamuodot olivat mainoslehtien viikkojakelu 4200:aan postilaatikkoon Kauhajoella sekä Kauhajoen kaupungin taloudellisesti tukeman info-pisteen ja sen yhteydessä toimineen kahvion ylläpito uimahalli-urheilutalo Virkussa.

Toimistopäällikön työajasta oli kulunut noin 40 % poistettujen varainhankintamuotojen tehtäviin. Netvisorin käyttöönotto vähensi tehtäviä entisestään. Toimistopäällikön tehtävä osa-aikaistettiin vuoden 2016 alusta lukien. Tehtävässä toiminut henkilö

lopetti seuran palveluksessa työskentelyn saman vuoden toukokuussa. Uutta henkilöä ei palkattu hallituksen jäsenten ryhdyttyä hoitamaan toimiston tehtäviin kuuluneet jäljelle jääneet työt. Palkatun henkilöstön poistuma toteutui luontaisesti ilman irtisanomisia. Hallituksen jäsenten työmäärä tässä yhteydessä jonkin verran lisääntyi.

6.3.2 Toimitilaratkaisut

Palkatun henkilöstön poistuma ja digitalisoinnin jälkeinen toiminnan vakiintuminen mahdollistivat vuokratiloissa toimineesta erillisestä seuran toimistosta luopumisen. Toimisto lakkautettiin vuoden 2017 huhtikuussa, kun hallitus totesi sen ylläpitämisen käyneen tarpeettomaksi. Toimiston aukioloaikojen määrä oli jo aiemmin vuonna 2016 vähennetty ensin kolmeen päivään, sitten kahteen ja lopuksi puoli vuotta ennen lakkautustaan yhteen päivään viikossa. Viimeisten toimintakuukausien aikana toimistossa kävi hyvin vähän seuran sisäisiä asiakkaita. Hoidettavat asiat olivat luonteeltaan pääosin sellaisia, jotka kyettäisiin hoitamaan sähköisten järjestelmien avulla ilman henkilökohtaisen tapaamisen tarvetta.

Suurin osa toimistossa säilytetystä kirjallisesta dokumentaatiosta ja muusta materiaalista varastoitiin. Seuratyössä tarvittava välttämätön toimistokalusto ja kirjallinen aineisto siirrettiin yhdistyksen puheenjohtajan haltuun. Uudistusten toteutusten yhteydessä luovuttiin jäsenmaksulaskujen postitusta varten hankitusta frankkeeraus-koneesta sekä seuran toimistoon hankitusta internet-liittymästä, jotka muiden toimiston ylläpitokustannusten poistumisen takia pienensivät hallinnon kustannuksia.

6.3.3 Asiakirjahallinnon muutokset

Seura muutti perinteisiä yhdistyskäytäntöjään ja muun muassa siirsi kaiken asiakirjahallinnon myClub-toiminnanohjausjärjestelmään. Paperisia asiakirjoja ei siirretä hallinnosta jaostoihin eikä jaostosta hallintoon. Paperille tulostetaan ja paperina säilytetään merkittäviksi sekä pysyvästi säilytettäväiksi tunnistettavat asiakirjat. Pysy-

västi säilytettäviä ovat muun muassa yhdistyksen ja yhdistyksen hallituksen kokouspöytäkirjat, toimintasuunnitelmat ja toimintakertomukset. Pysyvästi säilytettävien asiakirjojen tulostamisesta ja arkistoinnista vastaa seuran hallitus.

Vuosittain julkaistavaan seuran toimintakertomukseen sisältyy keskeiset asiat jokaisen jaoston menneen toimintakauden toiminnasta. Jaostot tallentavat omat toimintakertomuksensa tiedostoiksi ja liittävät ne hallituksen luomiin myClub-ilmoitustaulun tiedotteisiin, joista tarvittavat tiedot poimitaan seuran yhteiseen toimintakertomukseen. Samalla tavalla toimitaan jaostojen toimintasuunnitelmien ja jaostojohtokuntien kokouspöytäkirjojen kanssa. Hallituksen pöytäkirjojen sähköinen hallinta toteutetaan vastaavasti kuin jaostoissa. Tekstitiedostojen tallennusmuotoina käytetään joko .pdf, .doc tai .docs.

6.3.4 Kustannusvaikutukset

Digitalisoinnista aiheutunut kokonaiskustannusten säästö saatiin vertaamalla lähtökohtatilanteen kustannuksia muutosvaiheen jälkeen vakiintuneen tilanteen mukaisiin kustannuksiin. Lähtökohtatilanteen ajankohta on vuosi 2014, kun kaikki talous- ja palkkahallinnon tehtävät olivat vielä seuraan palkatun henkilöstön vastuulla ja seuran toimisto toimi vuokratiloissa. Säästöjen laskennassa ei huomioitu toimistopäällikön varainhankintatehtäviin käyttämää aikaa, koska se olisi vääristänyt yhdistyksen juoksevaan hallintoon liittyneistä uudistuksista saadut säästöt todellista suuremmiksi. Muutosvaiheen jälkeinen vakiintunut tilanne saavutettiin vuoden 2017 alkupuoliskolla, kun digitaalisten palvelujen käyttö oli vakiintunut osaksi seuran toimintaa, omasta toimistohenkilöstöstä ja toimistosta oli luovuttu sekä taloudelliselta merkitykseltään suurin jaosto, Karhubasket, oli vielä osa seuran toimintaa.

Taloushallintomuutoksen alussa tapahtunut kirjanpidon ja palkkahallinnon ulkoistaminen toi vuonna 2015 mukanaan lisäkustannuksia. Hallituksessa todettiin uusia kustannuksia tulleen jonkin verran enemmän kuin seuraan palkatun kirjanpitäjän palkkauskuluihin oli totuttu vuosittain menneen. Vaikka tehtävien hoitaminen osoitautui tilitoimiston työnä ajallisesti yli puolta tehokkaammaksi kuin se oli ollut seuran omana työnä, oli työstä laskutettu kokonaishinta kuitenkin selkeästi suurempi kuin oman kirjanpitäjän vuosittaiset palkkausmenot olivat olleet. Hyväksi asiaksi koettiin

se, että toiminnot oli saatettu ammattilaisten käsiin, jolloin hallituksen ei tarvinnut enää kantaa aikaisemmin kokemaansa murhetta yhdistyksen kirjanpitoon ja tilinpäätökseen liittyvien lakisääteisten perustehtävien hoitamisesta.

Merkittävä säästö syntyi vuonna 2016, kun seura siirtyi tilitoimiston vaihdon yhteydessä kirjanpidon ja taloushallinnon pilvipalveluiden käyttäjäksi ja tehosti toiminnanohjausjärjestelmällä hoidettavaa myyntilaskutustaan. Säästö oli melko tarkalleen puolet, kun verrataan keskenään pelkästään toimintavuosien 2015 ja 2016 kirjanpidon ja palkkahallinnon toteutuksen kustannuksia. Säästö saatiin vertaamalla edellä mainittujen tilikausien kirjanpidon ja tilinpäätöksen tietoja sekä perehtymällä hallituksen ylläpitämään jaostokohtaiseen kirjanpidon ja palkkahallinnon kustannusten vuosierittelyyn.

Vuoden 2014 lähtökohtatilanteen ja vuoden 2017 alkupuoliskon muutosvaiheen jälkeisen tilanteen kokonaissäästöksi muodostui kirjanpidon mukaan hieman yli 65 %. Säästö saatiin vertaamalla edellisessä kappaleessa mainitulla tavalla vuoden 2014 tietoja vuoden 2017 ensimmäisen vuosipuoliskon tietoihin. Vuoden 2014 kustannukset suhteutettiin ajallisesti vastaamaan vuodesta 2017 käytettyä tietoa. Tässä vertailussa on mukana kaikki hallintoon liittyneet säästöt, joista digitalisoinnin seurauksena tapahtuneina muina muutoksina kustannuksia alensi vuokratiloissa toimineesta seuratoimistosta ja omasta palkatusta henkilöstöstä luopuminen.

Digitalisoinnilla toteutettu toiminnan kokonaisuudistus pudotti yhdistyksen hallinnon kokonaiskustannukset kolmannekseen ajassa, joka kesti kaksi ja puoli vuotta.

6.4 Digitalisoinnista saadut kokemukset

Hallituksessa nähtiin digitaalisten työkalujen hyödyntäminen keinoksi, jonka avulla voitaisiin saada konkreettisia toimintaa parantavia muutoksia aikaan ja säästöjä syntymään. Toiminnan digitalisointi ja siitä aiheutuvat toiminnalliset muutokset koettiin kuitenkin niin suureksi haasteeksi, että sitä ei olisi kyetty tekemään ilman hallituksen yksituumaaisuutta ja päättäväisyyttä.

” Pitää olla tavallaan sellainen halu ja pitää olla muutama ihminen, joka niinkun näkee sen, että hei nyt pitää tehdä muutos ja uskaltaa, koska

se vastustus on.”...”Sun täytyy löytää siihen ympärille samanmielisiä ihmisiä ja tavallaan niitä ihmisiä, jotka osaa kattoo sitä asiaa, että heittää on hyvä juttu ja uskaltaa lähteä niinkun menemään sitä kohti.”

”Mua on kiehtonut aina muutos ja tämmönen, et voidaan osoittaa jollain toisella tavalla tekemisen hyödyllisyys suhteessa vanhaan. Mä näin tässä sen.”...”Muutoksen läpivieminen vaatii sitä, että johto on sitoutunut ja johto haluaa tehdä sen.”

Muutamit seuran toiminnassa pitkään mukana olleista ja sen toimintatapoja pitkään kokeneista hieman iäkkäämmistä aktiivisista seuran jäsenistä kyseenalaistivat muutokseen liittyneitä asioita. Vanhat toimintatavat olivat jaostoissa vuosien saatossa muotoutuneet omanlaisikseen ja muutokset koettiin turvalliseksi koetun perinteisen toiminnan uhaksi. Hallitus pyrki valitsemaan käyttöön sellaiset digitaaliset palvelut, jotka olisivat mahdollisimman käyttäjäystävällisiä ja helposti opittavissa, jotta etukäteen ennakoitu muutosvastarinta jäisi mahdollisimman pieneksi.

”Muutoksen vastarinta on sitä suurempi, mitä monimutkaisempi on se vastassa oleva järjestelmä.”

”Siinä on varmasti se, et tää sähköinen maailma on vierasta niille.”...”Kun on tavallaan totuttu siihen, että näin me on tehty ja eletty siellä, niin sitte se muutos ei oo niin hyvä taikka tavallaan se koetaan huonona, ja siihen pitää niinkun niillä olla enemmän aikaa.”

Hallitus toteutti keväällä 2018 jaostojen puheenjohtajille osoitetun sähköpostikyselyn. Kyselyllä kartoitettiin jaostojen mielipiteitä digitalisoinnin avulla toteutetusta jäsenhallinnan uudistuksesta. Saatujen vastausten ja tutkimukseen liittyvien havaintojen perusteella, Kauhajoen Karhussa ei haluta palata entiseen jäsenhallinnan toteutustapaan. Jaostoissa ollaan muutenkin melko tyytyväisiä käyttöön otettujen palveluiden ominaisuuksista ja uudella tavalla järjestetyn seurahallinnon toiminnasta.

”Nyt kun on menty ja tavallaan tullut se asia tutuksi, ei varmaan oo paluuta entiseen.”...”Toisaalta mahtavaa, että ollaan muututtu jo, et on jo kaikki niin pitkällä.”

”Se vain menee niin, että nyt kun tulee tämä seuraava sukupolvi, niin sanotusti joskus kymmenen viidentoista vuoden päästä, niin ne ei varmastikaan enää halua minkäänäköstä, mitä ei saa kännykällä hoidettua.”

Seuran juoksevan hallinnon johtaminen siirtyi muutoksen aikana palkatulta henkilöstöltä vapaaehtoisina toimivien hallituksen jäsenten vastuulle. Muutoksesta saatujen kokemusten perusteella hallituksessa todettiin, että uudistukset olisi kannattanut toteuttaa jo aikaisemmin. Hallitus koki toimineensa sinisilmäisesti oman palkatun henkilöstön antaman tiedon varassa ja osittain puutteellisin tiedoin, mikä selvisi vasta uudistusten toteutusten yhteydessä, kun hallitus otti asteittain kokonaisvastuun seuran toimintojen ohjaamisesta ja lopulta myös seuratoimiston työstä.

”Kumminkin koko ajan kysymys oli siitä, et sitä prosessia pitää yksinkertaistaa, ja sen prosessin yksinkertaistamisen este on yleensä se oma henkilökunta – palkattu henkilökunta.”

Uudistustyötä johdettiin ja toteutettiin suhteellisen väljän aikataulun mukaan. Muutosjohtamisesta vastasivat vapaaehtoiset, joiden oma rajoittunut ajankäyttö osaltaan ohjasi uudistusten ajallista etenemistä. Uudistuksiin liittyneisiin tehtäviin eniten osallistuneet hallituksen jäsenet totesivat, että muutoksen läpivienti ja pitkään jatkunut muutosprosessi oli ollut heille suhteellisen raskas, mutta kokonaisuuden kannalta varmaankin paras ratkaisu, kun vapaaehtoisorganisaatiossa toimitaan.

”Parhaiten toteutetut ja parhaiten toimivat organisaatiot toimii niin, että sanotaan, että näin tehdään, ja sitten toistetaan, että näin tehdään, ja sitten sanotaan vielä kerran, että näin tehdään, ja annetaan sille muutokselle aikaa. Mun mielestä tää vapaaehtois pohjalta toimiva organisaatio toimii nii, että sille pitää antaa aikaa, et se muutos tapahtuu. Ihmisten pitää pystyä sisäistämään se.”

”Nyt jos olis kaikki pamautettu yhtä aikaa – myClub ja Netvisor – niin olis koulutettu ihmisiä ja silti olis tullu miljoona kysymystä. Ja sitte olis motivaatio mennä monella tekijällä; et ei jumalauta, että aiva oikeesti onks nää pakko niinkun nämä kaikki opetella? Se on ehkä parempi, että se menee askel kerrallaan...”

Tärkeiksi asioiksi muutoksen toteutuksessa nähtiin muutoksen kohteena oleviin ihmisiin vaikuttamisen sekä riittävän ohjeistamisen ja ohjaamisen tarpeen. Digitalisaatioon liittyvien työkalujen käyttöönotto oli koko muutoksen ajuri, vaikka käyttöönotettujen palveluiden valinta tapahtuikin melko suoraviivaisesti. Ensimmäisinä eteen tulleisiin palveluihin tartuttiin, joskin kokeilukäytön sekä konsultin antamien arvioiden perusteella. Uudistuksia toteuttavat ihmiset sekä ihmisten välinen vuorovaikutus ja

yhteistoiminta nähtiin digitalisoinnin toteutuksen kannalta tärkeämmäksi kuin ne työvälineet, joita muutoksessa käyttöön otetaan.

”Sen sijaan, että keskityttäisiin tässä järjestelmän hankinnassa niitten järjestelmien ominaisuuksiin, niin se ei oo olennaista, vaan olennaista on se et ymmärtää ite, miten tätä pitää niinkun meillä tehdä tätä muutosta.”...”Olennaista on keskittyä ihmisiin, jotka sitä muutosta tekee, et osaako ne tehdä sen muutoksen porukalla vai ei.”

”No se porukan toimiminenhan siinä on se mun mielestä se tärkein. Nä-mähän on työvälineitä.”

Seuran toimiston rooli oli ajan myötä muotoutunut merkittäväksi ihmisten kohtaamispaikaksi. Toimistossa käyneet olivat pääasiassa seuran sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita. Siellä kävi toistuvasti vierailulla myös seuran toiminnassa pitkään mukana olleita henkilöitä, joilla ei ollut hoidettavanaan urheiluseuran toimintaan liittyneitä tehtäviä. Hyväksi asiaksi koettiin, että seuralla oli ollut konkreettiset kasvot ja henkilöitä, joita oli voinut käydä halutessaan paikan päällä tapaamassa ja joiden kanssa oli voinut erilaisista asioista keskustella. Nuorisourheilijoiden ryhmälle, joka muodostaa suurimman osan seuran jäsenistöstä, toimiston olemassaololla ei todettu olleen mitään merkitystä, koska he eivät toimistossa muutenkaan käyneet. Kokeen neemen väen vierailuista muodostuneet ”seurusteluhetket” tunnistettiin lähinnä palkatun henkilöstön ajanryöstöksi, josta aiheutui seuralle kustannuksia. Jotkut toimistotyöntekijät olivat vierailuista vaivaantuneita, koska ne haittasivat työntekoa.

”Se on ollu niin mahtavaa jossain kohtaa, kato kun on ollu se toimisto ja siellä oli niitä ihmisiä, ja tavallaan se antaa semmosen kuvan siitä Karhun suuruudesta. Nyt kun niit ei oo, niin se tuntuu siltä, ettei oo sellasta konkreettista koiteltavaa, niin se on ehkä ollu semmonen vähä haaste.”

”Miks toimisto pitäis olla, se on se yks kysymysmerkki. Se on ainut ehkä sitte, jos nyt jotakin lähtee niinkun ettimähän. Joillekin se voi olla imago-kysymys.”...” No toisaalta se voi olla sit olla huono asia, niinku taas sitte justihin tälle vanhemmalle porukalle. Ei oo mihinkä tulla, ei välttämättä haluta soittaa, mieluummin tultaas sen paperilapun kans naaman etehen ja kysymähän sitä asiaa.”

Hallituksessa on huomattu jaostojen ja niissä toimintaa johtavien jaostojohtokuntien työn muuttuneen vuosi vuodelta haasteellisemmaksi. Jaostojohtokuntiin on yleisesti

ollut vaikea saada toimijoita ja niiden kokouksiin osallistujia. Jaostojohtokunnissa toimineet henkilöt ovat olleet yleensä samoja, jotka kyseisen lajin valmennus- ja muissa tehtävissä muutenkin toimivat. Edellä kuvatusta syystä, yhdistettiin vuoden 2017 alussa harrastajamäärältään pienten voimailulajien parissa toimineiden jaostojen toiminta. Jaoston nimeksi päätettiin voimailujaosto. Siihen liittyneet paini-, painonnosto- ja voimanostojaosto lakkautettiin. Jaostotoiminnan yhdistämisellä pyrittiin turvaamaan lajien toiminnan jatkuminen keventämällä jaostotoiminnalle ominaista hallinnollista työtä. Saadut kokemukset ovat osoittautuneet positiivisiksi ja tehdyt ratkaisut onnistuneiksi. Seurassa on muitakin pieniä jaostoja, jotka ovat ilmaisseet vaikeutensa jatkaa itsenäistä toimintaa jaostotoiminnasta annettujen ohjeiden mukaisesti.

”Jos on niitä pieniä jaostoja, mitkä kokee hankalaksi ja ei tahdo saada ihmisiä sinne, niin sitte just niitten yhdistämistä.”...”Samat ihmiset on tavallaan niinkun monessa paikassa ja mukana.”

Hallitus päätti jaostojen hallinnollisen työn keventämiseksi kokeilla vuonna 2018 yhdessä jaostossa toimintatapaa, jossa jaosto siirtyi erillisten kevät- ja syyskokousten järjestämisestä yhden vuosikokouksen toteuttamisen malliin. Saatavien kokemusten perusteella harkitaan, olisiko se toimiva ratkaisu ja mahdollinen apu muidenkin jaostojen toiminnan keventämiseksi. Hallituksen jäsenten keskuudessa on virinnyt keskustelu, voisiko koko seura siirtyä yleisten kokousten järjestämisen osalta kahden vuosittaisen kokouksen mallista yhden vuosikokouksen malliin.

”Tämmösen byrokraattisen puolen helpottaminen.”...”Voisiko meillä olla vaan se yks vuosikokous.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset tutkimuskysymyksittäin ryhmiteltyinä. Tutkimuskysymykset asetettiin siten, että jo tutkimustuloksissa annetulla ilmiön kuvauksella kyetään antamaan niihin vastauksia. Koska urheiluseurojen digitalisoimisen kokemuksista on vasta vähän aikaisempaa tietoa, esitetään muutamia keskeisiä tutkimuskohteesta esiin nousseita asioita, joita muutkin urheiluseurat voisivat miettiä suunnitellessaan toimintansa digitalisointia. Luvun lopussa pohditaan, miten hyvin tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin, olisiko tutkimuksella yleistä hyödynnettävyyttä, tarkastellaan tutkimusprosessia ja tulosten saavuttamiseen vaikuttaneita tekijöitä sekä pohditaan mahdollisia jatkokehittämisen kohteita urheiluseurojen digitalisaation tukemisessa.

7.1 Miten digitalisointi toteutettiin?

Tähän tutkimuskysymykseen annettiin yksityiskohtainen vastaus raportin kuudennessa luvussa.

Tutkimustulosten mukaan Kauhajoen Karhun digitalisoituminen oli koko yhdistyksen toimintaympäristöä ja toimintatapoja leikkaava muutos, joka toteutettiin taloudellisten haasteiden, eteen tulleiden tilanteiden ja mahdollisuuksien sekä pienten yhteen-sattumienkin summana. Lopputuloksena oli uusi toimintapa, jossa yhdistyksen operatiivista toimintaa täydennettiin digitaalisilla palveluilla ja poistettiin vanhaa tekemistä, muuttamatta kuitenkaan varsinaisesti yhdistyksen toimintastrategiaa. Näyttäisi mahdolliselta, että seura kykenisi lähitulevaisuuden toimimaan valitsemallaan toimintatavalla ja valitsemiaan digitaalisia palveluita käyttäen. Muutosvauhti on digitalisaation murroksessa kuitenkin niin suuri, että muutamien vuosien päähänsäkään ei kyetä näkemään, millaiseksi digitaalinen toimintaympäristö muuttuu urheiluseurojen toiminnan kannalta.

Digitalisointi toteutettiin projektimaisesti kahdessa vaiheessa, laatimatta kummastakaan vaiheesta erikseen tai koko digitalisoinnin kattavaa kirjallista projektisuunnitelmaa. Digitalisoinnin eteenpäin viemisestä vastasi kummankin palvelun käyttöönottovaiheessa käytännössä ainoastaan yksi henkilö. Toiminnanohjausjärjestelmän

käyttöön otosta vastasi yhdistyksen sisältä hallituksen jäsen, joka tunsi pitkän seurakokemuksensa perusteella hyvin yhdistyksen toiminnan. Taloushallintojärjestelmän käyttöön otosta vastasi sopimuskumppaniksi valitun tilitoimiston toimitusjohtaja, joka ehti perehtyä seuran toimintaan noin puolen vuoden ajan ennen palvelun käyttöönottoa jankkohtaa.

Molemmilla käyttöön otosta vastanneella oli vahva yhdistyksen hallituksen tuki ja laaja valtuutus takanaan. Heidän tekemiensä osa-aluekohtaisten suunnitelmien ja esitysten varaan perustui uudistusten toteuttaminen. Hallitus oli esitettyjen uusien toimintaperiaatteiden hyväksyjänä lähinnä tilanteen seuraajan roolissa, mutta toteutti aktiivisesti seuran toiminnan johtamisen ja kehittämisen perustehtäviä.

Tutkimustulokset osoittivat, että kummankin palvelun käyttöönotossa onnistuttiin, vaikka ne toteutettiin ilman etukäteen laadittuja yksityiskohtaisia suunnitelmia ja vaikka muutos hallittiin itseorganisoituvan toiminnan mallien mukaan. Johtamisen osalta korostui ennemminkin itsensä johtamisen merkitys kuin muutosjohtaminen.

Tutkimustulosten mukaan hallinnon digitalisointi on mahdollista muissakin seuroissa, jos yhdistyksen hallitus on siihen sitoutunut ja haluaa sen tehdä. Lisäksi vapaaehtoisorganisaatiosta tulisi löytyä innostuneita ihmisiä, jotka puskevat muutoksen läpi varmistaen, että muutoksen jälkeen myös ryhdytään toimimaan halutulla tavalla. Taloushallinnon sähköistämisen apuna tulisi olla uskottava, luotettava ja osaava kumppani, mutta myClubin kaltaisten toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto onnistuu melko vaivattomasti seuran omien aktiivien toimesta.

Tutkimustulokset paljastivat, että seurahallinnon uuteen toteutustapaan liittyi jossakin määrin epäilyjä ja kyseenalaistusta, jotka eivät kohdistuneet niinkään digitaalisiin palveluihin tai palveluiden käyttöönottoon, vaan myClubin käyttöönoton jälkeen toteutettuun seuran jäsenhallinnan ja jäsenmaksukäytännön muutokseen. Osa jaostoista koki saaneensa uuden kuluerän, kun aktiivitoiminnassa mukana olevien henkilöjäsenmaksujen perimisestä luovuttiin ja siirryttiin jaostokohtaisten maksujen perintään. Hallitus koki muutoksen onnistuneen, koska sen avulla saatiin jäsenhallinta kuntoon ja siihen kuluneen palkatun henkilöstön ajankäyttö poistettua.

Harrastajien kustannuksiin ei jäsenmaksukäytännön muutoksella voida katsoa olleen merkitystä. Jaostojen mahdollisesti nostamien toimintamaksujen määrää kompensoi pääseuran henkilökohtaisen jäsenmaksun maksuvelvoitteen päättyminen. Muutoksella ei myöskään ollut olennaista vaikutusta pääseuran toteuttaman varainhankinnan määrään. Se mikä hallinnon kulujen kattamiseksi kerättiin aiemmin jäsenmaksuina, kerättiin muutoksen jälkeen jaostoille kohdistuneina jaostomaksuina.

Näyttäisi siltä, että muutos oli jäsenhallinnan ja varainhankinnan kannalta tarkasteltuna oikea. Sillä saatiin myös jäsenmaksukäytäntö seuran toimintaan osallistuvien osalta oikeudenmukaiseksi. Tutkimustulosten mukaan seuran jäsenhallintaa ja jäsenyyteen perustuvaa toimintamaksujen perintää ei voi järkevästi toteuttaa muualla kuin siellä, missä varsinainen toiminta tapahtuu ja missä tiedetään, keitä toiminnassa oikeasti on mukana.

7.2 Miten valitut palveluratkaisut sopivat käyttötarpeeseen?

Tutkimustuloksista ilmeni, että seuran sopimuskumppanina toimiva tilitoimisto joutuu tekemään myyntilaskuihin liittyvät viitemaksulataukset seuran käyttämän pankin tarjoamasta aineistosta. myClubissa on kuitenkin olemassa pankkiyhteys-lisäpalvelu, jonka avulla maksetut laskut kuittaantuvat päivittäin automaattisesti maksetuiksi. Seuran valitseman pankkiryhmän asiakkaalla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta tämän toiminnallisuuden käyttöönottoon, koska palvelun tarjoajalla ei ole sopimusta kyseisen pankkiryhmän kanssa.

Koska viitemaksulatausten tekemistä ei koettu tilitoimistossa kovin työllistäväksi, maksullisen lisäpalvelun käyttömahdollisuudella ei näyttäisi olevan kovin suurta merkitystä. Tosin seura voisi olla yhteydessä palveluntarjoajaan ja tehdä kehitysehdotuksen sopimuksen tekemisestä myös seuran käyttämän pankkiryhmän kanssa. Muut harkittavat vaihtoehdot ovat joko tyytyminen nykyiseen tilanteeseen tai seuran käyttämän pankin vaihto sellaisen pankkiryhmän pankkiin, jonka kanssa palvelun tarjoajalla on sopimus.

Tutkimustulokset osoittivat, että Netvisor ei mahdollista organisaatiolle kuuluvien tilien käyttöoikeuksien rajaamista henkilöittäin, jonka takia kaikkiin seuran pankkitileihin kohdistuvia maksutoimenpiteitä kykenee tekemään kaikki ne henkilöt, joille seuran maksusoikeudet on Netvisorissa annettu. Hallitus ei voi vastuunsa takia jakaa kaikkien jaostojen tilien käyttöoikeuksia jokaiselle jaoston päärahastonhoitajalle, vaan laajat käyttöoikeudet on rajattu talouden valvontaa varten vain tietyille hallitukseen kuuluville luottamushenkilöille. Verkkopankissa joudutaan siksi edelleen hoitamaan kaikki ne menolaskut, joita ei Netvisorilla kyetä maksamaan.

Netvisor ei mahdollistanut tutkimushetkellä toimintatapaa, jota pidettäisiin seuralle toiminnallisesti parempana. Seura voisi olla yhteydessä palveluntarjoajaan ja tehdä kehitysehdotuksen, jotta järjestelmään tehtäisiin maksusoikeuksien rajaamista mahdollistava muutos. Jos palvelun tarjoaja ei sitä tee, tulee tyytyä nykyiseen tilanteeseen tai tehdä muiden taloushallintojärjestelmien toiminnallisuuksien kartoitus ja harkita taloushallintojärjestelmän vaihtoa. Taloushallintojärjestelmän vaihtaminen vaikuttaisi myös tilitoimiston valintaan, koska ne ovat valikoineet käyttöönsä vain tietyn tai tietyt taloushallintojärjestelmät.

Tutkimustulokset paljastivat, että erilaisten toiminnanohjaus- ja taloushallintojärjestelmien käyttökustannuksia, toiminnallisuuksia ja niiden yhteensopivuuksia ei verrattu keskenään käyttöönottopäätöstä tehtäessä. Ei myöskään tutkittu valittujen palvelujen automaattisen tiedonsiirron yhteensopivuutta eri pankkiryhmien tietojärjestelmien kanssa. Palvelut otettiin käyttöön ajallisesti ja toiminnallisesti toisistaan irrallisina ilman kokonaisvaltaista digitalisoimisen suunnitelmaa, jonka takia ne valikoituivat tietynlaisikseen. Palveluita otettiin käyttöön pala kerrallaan ja toimintatapoja muutettiin toiminnallisuuksista saatujen kokemusten perusteella. Joitakin palveluiden ominaisuuksiin liittyviä ennalta tiedostamattomia asioita ja yhteensopivuusongelmia ilmeni, mutta niitä voidaan kuvata lähinnä harmillisiksi aiheuttamansa ylimääräisen työn takia.

Kohdeseurasta saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että urheiluseuran toiminnan digitalisoinnissa olisi huomattavasti tärkeämpää huomioida muu-
tosta toteuttavat ihmiset kuin käyttöön valittavat digitaaliset työkalut.

7.3 Miten uudistettua toimintaa voitaisiin kehittää?

Tutkimustulokset osoittivat, että digitaalisten palveluiden käyttötaito on seurassa hyvällä tasolla ja palveluiden laatu tyydyttää käyttäjiä. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa tuli esiin palveluiden helppo saatavuus ja niiden käytön helppous. Keskeiset kehitettävät kohteet löytyivät seuran sisäisten ohjeitten noudattamisesta sekä hallinnollisten toimintojen keventämisestä.

Tutkimuksessa ilmeni, että käteiskassojen kassaraporttien luotettavuus ei kaikilta osiltaan vastaa kirjanpidon vaatimuksia ja tulisi saattaa aiempaa paremmalle tasolle. Ohje kassatoiminnasta ja kassakirjan pitämisestä on olemassa, mutta ohjeisiin ei joko perehdytä tai niitä ei osata tai välitetä noudattaa. Voidaan katsoa, että jaostojen päärahastonhoitajille annettu tehtävä ohjata ja kouluttaa jaostoonsa kuuluvia kassa- ja kanttiinivastaavia ei ole kaikilta osiltaan toiminut. Seuran tulisi ryhtyä toimenpiteeseen käteisvaroihin liittyvän osaamisen parantamiseksi kehittämällä toimintamalli, jolla kyetään parantamaan kassatoimintaa hoitavien henkilöiden osaamista ja estämään kassatoimintaan perehtymättömien henkilöiden toiminta.

Koska seuran pankkitilien määrä on suuri ja niihin kohdistuva hallinnollinen työ merkittävä, tulisi selvittää, olisiko taloushallintojärjestelmän kustannuspaikkoja hyödyntämällä mahdollista vähentää käytössä olevien tilien määrää. Netvisor taloushallintojärjestelmä mahdollistaa kustannuspaikkakohtaisen tiliöinnin sekä kustannuspaikkakohtaisen tulojen ja menojen seurannan.

Yhdistyksen vuosikokous käyttää yhdistyksessä ylintä päätösvaltaa. Seurassa voitaisiin pohtia, kyettäisiinkö siirtymään vuosittaisten kevät- ja syyskokousten järjestämisestä yhdistyslain sallimaan yhden vuosikokouksen käytäntöön. Muutos edellyttäisi yhdistyslain mukaista päätöksentekoa. Se tulisi vaikuttamaan yhdistyksen sääntöihin, jolloin muutos johtaisi myös sääntöuudistukseen. Riippumatta yhdistyksen vuosikokouskäytännöstä, voitaisiin jaostojen kokouskäytännöt siitä huolimatta muuttaa. Jaostojen kokouskäytäntöjä ei yhdistyslaki tai yhdistyksen säännöt määritä. Ne on määritetty ainoastaan seuran sisäisessä seuratoimintaohjeessa, joka on vaivattomammin muutettavissa. Uudella toimintatavalla voitaisiin vähentää seuran hallintoon kuluva vapaaehtoisten käyttämä aika.

Seuran sääntöjen mukaan yhdistyksen syyskokouksessa päätetään urheilulajit, joissa seura on seuraavana toimintavuotena mukana sekä lajijaostot, jotka lajien toimintaa pyörittävät. Jaostojen yhdistämisillä saataisiin helpotusta jaostohallinnon työmäärään. Jaosto on seuran hallinnollinen elin, jonka olemassaolo perustuu seuran sääntöihin ja jonka toimintaa ohjataan pelkästään seuratoimintaohjeen avulla. Seuralla on jo kokemusta jaostotoimintojen yhdistämisestä, joten toimintatapa uusissa yhdistämisissä olisi vastaava. Jaostojen yhdistämisellä olisi seuran aiempien kokemustenkin perusteella mahdollista vähentää hallinnollisiin tehtäviin kuluva vapaaehtoisten käyttämää aikaa.

7.4 Mitä asioita digitalisointia suunniteltaessa tulisi huomioida?

Johtopäätökset tähän alalukuun on muodostettu tästä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella. Tavoitteena on tuoda esiin digitaalisten palveluiden käyttöönoton kokeneen organisaation muutoksen keskeisimpiä huomioita. Tarkoituksena on herättää ajatuksia ja pyrkiä helpottamaan muiden urheiluseurojen työtä, jos harkitsevat digitaalisten palveluiden käyttöön ottamista. Huomiot rajataan tutkimuksen rajauksen mukaisesti toiminnanohjaus- ja taloushallintojärjestelmän käyttöönottoon.

Tutkimuksesta saadut tulokset osoittivat, että kolmannella sektorilla yhdistyksinä toimivien urheiluseurojen menestys tulee jatkossa entistä enemmän perustumaan samoihin kykyihin kuin julkisella ja yksityisellä sektorilla toimivien yritysten ja organisaatioiden. Vaikka yhdistykset eivät olekaan yrityksiä, sisältyy niiden toimintaan paljon samoja ja hyvin lähellä yritystoimintaa olevia peruselementtejä. Niitä muodostuu erityisesti lainsäädännöstä ja muusta yhdistystoimintaa velvoittavasta normiperustasta, mikä tekee luottamushenkilöstöstä muodostetun yhdistyksen hallituksen tehtävän haastavaksi.

Johtaminen, hallinto, talous, markkinointi, viestintä ja monet muut yritystoimintaan liitetyt perusasiat löytyvät myös urheiluseurojen toiminnasta. Niiden suorittamista voidaan helpottaa digitaalisten sovellusten ja palveluiden avulla. Samalla voidaan olennaisesti pienentää kustannuksia, kuten tämän tutkimuksen tulokset selkeästi

osoittivat. Yhdistyksen hallituksen vastuuseen liittyy keskeisesti toiminnan ja talouden valvontatehtävät, jotka tutkitussa organisaatiossa helpottuivat digitaalisten palveluiden myötä.

Tutkitun seuran toiminnan moottorina on siinä toimivat ihmiset. Erityisesti sen lukuiset talkootyötä tekevät vapaaehtoiset kaikissa seurahallinnon ja jaostojen moninaisissa eri tehtävissä. Ihmiset, joiden tekemällä työllä mahdollistetaan urheiluseuran perustavoitteiden mukainen toiminta. Vapaaehtoisten tekemä työ oli keskeinen myös toimintaa uudistettaessa. Heidän tekemänsä työn määrä kasaantui muutoksen toteutuksen vastuuhenkilöille erityisesti uudistusten suunnittelu- ja käyttöönottoaiheissa, mutta sen jälkeen työmäärä hiljalleen väheni ja tasaantui.

Kuuluvainen (2015, 41) toteaa, että muutoksille tulisi vapaaehtoistoiminnassa antaa riittävästi aikaa ja niiden toteuttamiseen tulisi ottaa kaikki tärkeät toimijat mukaan. Sen osoitti tämä tutkimuskin. Jotta uudistuksen toteutus onnistuisi, tulisi vapaaehtoisorganisaatiosta löytää muutoksen läpiviemiseen motivoituneet ja kykenevät henkilöt, joilla on pitkäjänteisyyttä, sitoutuneisuutta sekä annettavanaan riittävästi ja riittävän pitkäkestoisesti omaa aikaansa muutosten viemiseksi loppuun asti. Yhdistyksen hallituksen sitoutuneisuus on tärkeää. Yhtä tärkeää on löytää uskottava ja luotettava kumppani ainakin taloushallintouudistuksen toteuttamiseen.

Tutkimustuloksista nousi esiin, että itseorganisoituva yhteisö kykenee selviytymään suuristakin uudistuksista, vaikka kaikilla toimintaan osallistuvilla ei ole täyttä selvyttä muutokseen liittyvistä yksityiskohdista. Uudistusten läpiviennille se voi kuitenkin muodostua haasteeksi. Tärkeää on saada yleinen kiinnostus heräämään ja ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Tehokkaalla muutosjohtamisella voidaan helpottaa uudistusten eteenpäin vientiä ja saada ihmiset sitoutumaan uudenlaisiin toimintatapoihin sekä innostumaan uusien palveluiden käytöstä. Tärkeää on, että uudistukset perustellaan, esitellään ja uusien palveluiden käyttö ohjeistetaan sekä koulutetaan. Uudistuksen jälkeen tulee toimintaan osallistuvia tukea ja inspiroida palvelujen eri toiminnallisuuksien käyttöön. Tutkimus osoitti, että aktiivisimmin käyttöön oton yhteydessä järjestettyihin info- ja perehdytystilaisuuksiin osallistuneet henkilöt kyseenalaistivat uusia toimintatapoja kaikkein vähiten ja ryhtyivät paljon nopeammin toimimaan uudella tavalla.

Yhdistyksen hallituksen vastuun kannalta ei ole merkitystä, onko sillä käytössään palkattua hallintohenkilöstöä vai ei. Hallituksen vastuu on jakamaton. Työntekijät tekevät työtään työsopimuksessa sovittujen ehtojen mukaisesti. He voivat helpottaa omalla työllään hallituksen toimintaa, mutta samalla voi hallituksen näkemys todellisuudesta sumentua. Varsinkin talouden valvonnassa, jos hallitus tyytyy tarkastelemaan kirjanpitolain sallimin tilinpäätöshelpotuksin laadittua yhdistyksen tilinpäätöstä, joka tyydyttää viranomaisten tarpeita, mutta on selkeästi riittämätön vastuullisesti toimivalle yhdistyksen hallitukselle.

Hallituksen tulee kyetä pureutumaan talouteen liittyviin tunnuslukuihin tilinpäätöksen laajuutta tarkemmin, jotta se saa selville todelliset hallinnon ja talouden pyörittämisestä aiheutuneet kustannukset johtopäätöstensä tueksi. Sama koskee varainhankintaan liittyviä kustannuksia. Varainhankintaan saattaa liittyä hyvin monia erilaisia kustannuksia, jotka helposti hukkuvat piiloon monenkin eri kirjanpitotilin tilinpäätössumman sisään.

Jos edellä mainittu silmien avautuminen tapahtui tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa vasta muutoksen yhteydessä, on mahdollista, että joissakin muissakin urheiluseuroissa toteutetaan talouden ja hallinnon pyörittäminen nykyhetkeen ajateltuna tarpeettoman kalliisti. Yhtä lailla on mahdollista, että muissakin urheiluseuroissa harrastetaan näennäisesti kannattavaa tai täysin kannattamatonta varainhankintaa. Kaikkien varainhankintamuotojen todelliset tulokset tulisi osata kirjanpidon kokonaisuudesta eriyttää, ettei kannattamaton varainhankinta söisi ainakaan kirjanpidon ja tilinpäätöksen heikon tuntemuksen takia kannattavista tulonlähteistä saatua positiivista tulosta.

Kuten luvussa 3.5 tuotiin esiin, kyettiin tutkimuskohteessakin tekemään merkittäviä omaan toimintaan liittyviä uudistuksia, kun ensin uskallettiin kyseenalaistaa entistä toimintaa ja uudistusten myötä luovuttiin vanhoista toimintatavoista, joita oli totuttu pitkään pitämään oikeanlaisina ja urheiluseuran perustehtävää palvelevina. Hallintoon ja talouteen kohdistuneet säästöt ja muut uudistuksessa toteutuneet toimintatapojen muutokset muodostuivat seuralle merkittäviksi ja hyödyllisiksi. Druckerin (2008, 27–28) tekemää arviota voidaan siksi pitää oikeaan osuneena. Yleishyödyllisissä organisaatioissa tarvittaisiin luopumista joistakin vanhoista toiminnoista ehkä

jopa enemmän kuin liikeyrityksissä, mutta ne kyetään tekemään vasta sitten, kun ongelmat avoimesti tunnustetaan ja organisaatiossa ollaan niihin valmiita.

Koska vapaaehtoistyö muuttuu digitalisaation murroksessa koko toimintaympäristön muutoksen mukana, tulisi urheiluseurojen johdossa toimivien luottamushenkilöiden kriittisesti tarkastella oman seuransa toimintatapaa. Tulisi miettiä vastausta ainakin kysymyksiin, miten, kuka, missä ja millaisin välinein sen hyvin tarkkaan säänneltyyn hallintoon ja talouteen liittyvät perustehtävät hoidetaan. Jos tehtävät hoidetaan perinteisin menetelmin paperiseen hallinto- ja kirjanpitolapaan tukeutuen, näyttäisi tutkimustulosten valossa siltä, että yhdistyksen hallitukseen kuuluvien luottamushenkilöiden olisi ainakin syytä kyseenalaistaa nykyinen toiminta ja pyrkiä selvittämään digitalisaatioon hyödyntämisen mahdollisuudet.

Tämä tutkimus osoitti, että jäsenmäärältään noin 1500:n jäsenen monimuotoista yleisseuraa on mahdollista johtaa sekä sen hallintoon ja talouteen liittyvät tehtävän hoitaa ilman omaa palkattua hallinto henkilöstöä ja ilman omaa kiinteää seuratoimistoa. Palkatun henkilöstön käyttö on perusteltua, jos sillä tuodaan seuran toimintaan jotain muuta lisäarvoa kuin hallinnon ja talouden perusrutiineihin liittyvää tekemistä. Tutkimustulosten perusteella oletettavaa on, että jopa Karhua neljä kertaa pienemmän urheiluseuran taloushallinnon sähköistäminen ja paperiton taloushallinto voisi olla sekä kannattavaa että toiminnallisesti järkevää. Ainakin, jos seuran kuukausittaisten ostolaskujen määrän keskiarvo on enemmän kuin kymmenen ja niiden käsittelyyn osallistuu enemmän kuin viisi henkilöä.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto voisi olla järkevää jo hyvinkin pienissä seuroissa. Tätä ajatusta tukee tämä tutkimus, tässä tutkimuksessa viitattu Jyväskylän yliopistossa tehty tutkimus sekä YouTubessa olevat lukuiset eri seurojen vastuuhenkilöiden haastattelut kokemuksistaan toiminnanohjausjärjestelmien käyttäjinä.

Tutkitun seuran digitalisoinnissa tiedettiin lähtökohtatilanne ja päätettiin tavoitetilanne mihin pyritään. Siirtymä niiden välillä tapahtui luovasti itseorganisoituen. Vaikka lopputuleman kannalta sillä ei todettu kuitenkaan olevan suurta merkitystä, on projektisuunnitelma yritysmaailmasta tuttu työkalu, jolla voitaisiin yhdistystoiminnassakin organisoida suuriin kertaluonteisiin ponnistuksiin. Projektisuunnitelman

avulla voidaan seuran hallitukselle ja muille avainhenkilöille viestiä, millä aikataululla projektin tavoitteet aiotaan saavuttaa ja mitkä ovat sen kustannusvaikutukset. Vapaaehtoisista koostuvan urheiluseuran toiminnassa voi kirjallisten projektisuunnitelmien teko kuitenkin olla haastavaa, koska projektitoiminta edellyttää erityisosamista ja vapaaehtoisten oman ajan käyttö voi muodostua sen tekemisen esteeksi. Projekti on kuitenkin selkeä ja ainutlaatuinen kokonaisuus, jossa on alku ja loppu ja se päättyy aikanaan.

Tutkimuksesta saatujen tulosten ja alaluvun 4.1 perusteella voidaan olettaa urheiluseurojen menestyksen perustuvan jatkossa ennen kaikkea kykyyn hyödyntää tehokkaasti ohjelmistoja vuorovaikutuksessa oman seuran, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Yhdenkään seurajohtajan ja seuratoiminnassa toimivan luottamushenkilön ei tulisi enää ummistaa silmiään digimurrokselta, vaan kyseenalaistaa vanha perinteinen tapa toimia. Digitalisaatio haastaa yksilöt, yritykset ja yhä enenevässä määrin myös urheiluseuratkin ketterään kehitykseen, muutoksiin reagointiin ja uuden oppimiseen.

Tutkimus osoitti, että urheiluseuran toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto onnistui ilman ulkopuolista apua, mutta taloushallinnon sähköistäminen vaati ulkopuolisen konsultin käyttöä. Se osoittautui seuran asettaman tavoitteen perusteella oikeaksi tavaksi toimia. Konsulttina toimineen henkilön tekemään laskelmaan perustuva arvio taloushallinnon kustannusten pienenemisestä osoittautui oikeaksi. Hänen tekemiensä arvioiden perusteella hallitus uskalsi päättää merkittävän muutoksen toteutuksesta.

Yrityksille ja yhteisöille suunnitellut erilaiset taloushallintojärjestelmät kykenevät toiminnallisuuksiltaan suunnilleen samanlaisiin suorituksiin, koska niiden tuotannon taustalla on kaikille yhteiset kirjanpidon asettamat yleiset vaatimukset, kirjanpidon joustava toteutus sekä tarvittavan tilinpäätösaineiston tuottaminen. Siksi kannattaa kin pohtia, tulisiko urheiluseuran taloushallinnon sähköistämisen suunnittelussa olla pääpaino erilaisten palvelujen toiminnallisuuksien vertailussa vai yhdistystoiminnan verotuksen ja toiminnan ominaispiirteet hallitsevan ja sähköisiä taloushallinnon ohjelmistoja käyttävän tilitoimiston valinnassa. Tämän tutkimuksen valossa näyttäisi siltä, että olisi tärkeämpää keskittyä hankkimaan uskottava ja luotettava kumppani

yhdessä muutoksen tekemiseen kuin teoreettisesti selvittää ja pohdiskella ainakaan kovin pitkään, mikä muutoksessa käyttöönotettava työkalu olisi.

7.5 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli havainnoinnin, dokumenttianalyysin ja teemahaastattelujen avulla selvittää, miten maaseudulla toimivan ison yleisseuran digitalisoiminen toteutettiin ja miten siirryttiin paperisesta hallinnon ja talouden toteutustavasta paperittomaan. Urheiluseurat ovat sijainniltaan, kooltaan ja toiminnaltaan hyvin erilaisia ja kaikki omanlaisiaan yksilöitä. Absoluuttisen oikeaa ja kaikille yleisesti soveltuvaa toimintamallia ei voikaan esittää, mutta muiden saamista kokemuksista olisi hyödyllistä ottaa oppia. Tutkimuksen edetessä vahvistui käsitys, että tutkimuksesta saatuja tuloksia voitaisiin siirtää ainakin maaseudulla toimivien vastaavan kokoisten ja huomattavasti pienempienkin urheiluseurojen toimintaan. Seuroihin, joissa toiminta tapahtuu vahvasti vapaaehtoisten johtamana ja joissa perittävät toimintamaksut on pelkästään lajin ja seuran toiminnan säilymisenkin kannalta pidettävä kohtuullisina.

Kaikkiin tutkimuskysymyksiin kyettiin löytämään vastauksia, joka oli tutkimuksen tarkoituskin. Tutkimusaihe ja tutkimusmenetelmän valinta osoittautui erityisesti työn tekemiseen kuluvan ajan osalta paljon haastavammaksi, mitä tutkimuksen tekijä etukäteen arvioi. Tutkimus toteutui Kanasen (2014, 99–100) kuvaamalla tavalla. Etukäteen ei kyetty määrittelemään tarvittavan tiedon määrää ja tiedonkeruusekä analyysisyklejä oli useita. Lopulta havaintoihin sekä dokumentteihin perustunut aineiston samanaikainen keruu ja tulkinta määräsi kerättävän aineiston määrän sekä teemahaastatteluista haettavan tiedon.

Tutkimuksen teko kesti alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan ajallisesti melkein vuoden. Se mahdollisti laadullisen tutkimuksen ominaisen toteutustavan, kun tiedonkeruu- ja analyysivaihe joustavasti vuorottelivat. Teoriaan perehtyminen painottui helmikuusta toukokuuhun. Tutkimusmenetelmiin perehdyttiin toukokuussa. Aineiston keruusta alkanut ja tutkimustuloksiin johtanut vaihe kesti kesäkuusta syyskuuhun. Raportin viimeistely tapahtui lokakuun ja marraskuun aikana.

Tutkimuksen tekijä osallistui 9.8.2018 seuransa edustajana Turun yliopiston tutkimukseen. Siinä tutkittiin suomalaisten liikunta- ja urheiluseurojen toimintaa ja tulevaisuudennäkymiä. Laajan laadullisen tutkimuksen täydennysosa toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelun yhteydessä projektitutkija totesi yleisten havaintojen olevan, että suurissa kaupungissa ja kasvukeskuksissa liikunta- ja urheiluseurat ovat ryhtyneet palkkaamaan aiempaa enemmän väkeä niiden toimintaan. Haastattelun yhteydessä ilmeni myös, että harrastajilta perityt toimintamaksut voivat niissä olla moninkertaiset verrattuna tämän tutkimuksen tekijän tekemiin havaintoihin Etelä-Pohjanmaan maaseudun urheiluseuroista. Vastaavan havainnon tämän tutkimuksen tekijä teki noin viisi vuotta sitten verratessaan oman seuransa juniorikoripalloilijoilta perittyjä toimintamaksuja Lahden, Helsingin ja Tampereen alueella toimineiden seurojen maksuihin. Niiden toimintamaksut olivat omaan seuraan nähden keskimäärin nelinkertaiset.

Sadan tai kahdensadan euron vuotuisilla jäsenkohtaisilla toimintamaksuilla ei synny tulokertymää, jolla kyettäisiin palkkaamaan substanssiosaajia seurojen toimintaan. Tuhannen euron vuotuinen toimintamaksu sen mahdollistaa. Sadan harrastajan saman suuruisella vuotuisella toimintamaksulla voidaan jotenkin pyörittää ryhmän perustoimintaa, mutta tuhannen euron vuotuinen toimintamaksu toisi varainhankintaan sadan tuhannen euron tulot. Sillä mahdollistetaan muun muassa valmentajan tai osa-aikaisten valmentajien palkkaaminen. Tämä on hyvin yksinkertaista matemaatiikka.

Jos maaseudulla olisi liikunnan ja urheilun harrastaminen yhtä kallista kuin suurissa kaupungeissa, näivettyisikö urheiluseurojen toiminta harrastajien puutteeseen? Tutkimuksen tekijän omat havainnot tukevat tätä käsitystä vuosia jatkuneen oman seuran ja naapurikuntien seurojen lajitoimintaan kohdistuneen hintavertailun ja hinnoista käytyjen keskustelun perusteella. Vertailua käydään jopa saman seuran sisällä, mitä harrastuksia vanhempien mielestä heidän lastensa olisi syytä harrastaa ja mitä ei. Mitä voitaisiin tehdä, että kyetään välttämään asuinpaikkakunnasta aiheutuva lasten ja nuorten liikuntaan ja kilpaurheiluun osallistumisen eriarvoistuminen?

Digitalisaatiosta saadaan apu urheiluseurojen talouden ja hallinnon perustoimintojen kustannustehokkuuden parantamiseen, kuten tämän tutkimuksen lisäksi Jyväskylän yliopistossa tehty Mäkelän (2016) tutkimus toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton taloudellisista vaikutuksista osoitti. Voitaisiin kuitenkin miettiä, olisiko urheilujärjestökentässä toimivan tahon tai jonkin muun organisaation tekemän kehitystyön perusteella mahdollista listata ja rakentaa urheiluseurojen käyttöön työkalupakki, josta voitaisiin poimia käyttöön digitalisaatiota hyödyntäviä varainhankintamuotoja, joita ei välttämättä paikallisesti urheiluseuroissa tiedosteta ja joita digitalisaatio tuo mukanaan koko ajan lisää. Siten, että kustakin varainhankintamuodosta olisi lyhyt ja napakka toiminnan kuvaus sekä mitä verotuksellisia ja muita yhdistyksenä huomioon otettavia asioita siihen liittyy. Mainosbannerit ja muut digitaaliset mainokset, verkkokauppa, verkossa tapahtuva lahjoittaminen, muutamina jo olemassa olevina esimerkkeinä.

Säästöjen löytäminen ja kustannustehokkuuden parantaminen digitalisoimalla urheiluseuran hallinto ja taloustoiminta on tie, joka kyetään kulkemaan melko nopeasti loppuun. Varainhankinta on keino, jonka varaan seuratoiminnan talous ja tarkoitustaan palveleva toiminta rakennetaan. Järkevää varainhankintaa ei ainakaan lasten ja nuorten liikunnan ja urheilun parissa ole se, että kaikki nyhdetään erilaisina toimintamaksuina harrastajilta itseltään. Käytännössä harrastajien vanhemmilta, joiden maksuvastuulla on paljon muitakin perheen menoja.

LÄHTEET

A 30.12.1997/1339. Kirjanpitoasetus.

A 20.12.2015/1753. Valtioneuvoston asetus pien- ja mikroyritysten tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista.

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? [Verkkolehtiartikkeli]. Työpoliittinen aikakauskirja (2), 26–37. [Viitattu 1.5.2018]. Saatavana: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?sequence=1#page=26>

Anheier, H. 2014. Nonprofit organizations: theory, management, policy. 2. p. Oxford and New York: Routledge.

Avoine Oy. Ei päiväystä. Etusivu. [Verkkosivu]. Helsinki: Avoine Oy. [Viitattu 10.6.2018]. Saatavana: <https://www.avoine.fi/>

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen: käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Talentum.

Etusivu. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Kauhajoki: Kauhajoen Karhu ry. [Viitattu 1.3.2018]. Saatavana: <http://www.kauhajoenkarhu.fi/>

Harju, A. 14.11.2004. Vapaaehtoistoiminnan merkitys kasvaa. [Verkkolehtiartikkeli]. Vantaa: Kansalaisfoorumi. [Viitattu 8.3.2018]. Saatavana: https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/kansalaisfoorumi.net/vapaaehtoistoiminnan_merkitys_kasvaa

HelsinkiMissio. Ei päiväystä. Suomalaiset tekevät yhä enemmän vapaaehtoistyötä. [Verkkosivu]. Helsinki: HelsinkiMissio. [Viitattu 10.3.2018]. Saatavana: <https://www.helsinkimissio.fi/tiedotteet/tutkimus-suomalaiset-tekev-t-yh-enemmän-vapaaehtoisty-t>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, V. Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Ihantola, E. Leppänen, P. & Kuhanen, H. 2016. Yrityksen kirjanpito: perusteet ja sovellusharjoitukset. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum.

- Jopox Oy. Ei päiväystä. Ominaisuudet. [Verkkosivu]. Kokkola: Jopox Oy. [Viitattu 10.6.2018]. Saatavana: <http://www.jopox.fi/ominaisuudet.html>
- Joensuu-Salo, S., Hakola, J., Katajavirta, M., Nieminen, T., Liukkonen, J., Pakkanen, J., & Nummela, J. 2016. Pk-yritysten digitalisaatio Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. raportteja ja selvityksiä 125. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129131/B125.pdf?sequence=1>
- Jyväskylän yliopisto. 15.2.2014. Tutkimusstrategiat. [Verkkosivu]. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 19.6.2018]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>
- Järvinen, L. 2010. Satavuotias Kauhajoen Karhu on voimissaan. Kauhajoki: Kauhajoen Karhu ry.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansalaisareena ry. Ei päiväystä. Kansalaisareena. [Verkkosivu]. Helsinki: Kansalaisareena ry. [Viitattu 5.3.2018]. Saatavana: <http://www.kansalaisareena.fi/osallistu/vapaaehtoistoiminta/>
- Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Kuvaja, S. 6.4.2011. Vapaaehtoistyön arvo. [Verkkolehtiartikkeli]. Vantaa: Kansalaisfoorumi. [Viitattu 7.3.2018]. Saatavana: https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/kansalaisfoorumi.net/vapaaehtoistyön_arvo
- L 26.5.1989/503. Yhdistyslaki.
- L 30.12.1992/1535. Tuloverolaki.
- L 19.11.1993/998. Laki nuorista työntekijöistä.
- L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki.
- L 18.9.2015/1141. Tilintarkastuslaki.
- Lehti, M. & Rossi, M. 24.2.2017. Digitaalinen Suomi 2017 -julkaisuhanke. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Väestörekisterikeskus. [Viitattu 10.5.2018]. Saatavana: <https://suomidigi.fi/digitalisaatio/digitaalinen-suomi-2017/>

- Luonnollisen henkilön tekemän talkoo-, naapuriavun ja vaihtotyön verotus. 4.11.2013. Verohallinto. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.3.2018]. Saatavana: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48423/luonnollisen-henkilön-tekemän-talkoo-na/>
- Milloin yhdistys tai säätiö on verovelvollinen? 1.4.2011. Verohallinto. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.3.2018]. Saatavana: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/yhdistys-ja-saatio/milloin-yhdistys-tai-saatio-on-yleishyo/>
- myClub 2 minuutissa. Ei päiväystä. YouTube. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.5.2018]. Saatavana: <https://www.youtube.com/watch?v=zVzs8uOeuag>
- Mäkelä, T. 2016. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi salibandyseurassa. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/51477/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201609294233.pdf?sequence=1>
- Paavonen, M. 11.4.2016. Digitaloudesta kasvua. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Palveluajon keskusliitto. [Viitattu 10.5.2018]. Saatavana: <https://www.palta.fi/download/4850/>
- Palvelukuvaukset. Ei päiväystä. Visma Solutions Oy. [Verkkosivu]. Helsinki: Visma Solutions Oy. [Viitattu 20.5.2018]. Saatavana: <https://support.netvisor.fi/hc/fi/sections/115000593388-Palvelukuvaukset>
- Prensky, M. 2001. Digital natives, digital immigrants. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 24.4.2018]. Saatavana: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- Raninen, T., Raninen, A., Toni, I. & Tornaesus, G. 2007. Mathildan muodonmuutos: kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan uudet kasvot. Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Ristolainen, H. & Fields, M. 2.5.2017. Huolehtivatko järjestöt työntekijöidensä osaamisesta? [Verkkolehtiartikkeli]. Vantaa: Kansalaisfoorumi. [Viitattu 8.3.2018]. Saatavana: <https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat-kirjoitukset/huolehtivatko-jarjestot-tyontekijoidensa-osaamisesta.1844.blog>
- Saastamoinen, A. 2015. Vapaaehtoistoiminnan johtaminen urheiluseurassa: taitoluistelu-seuran johtamishaasteet. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Maisterin tutkinnon tutkielma. [Viitattu 10.3.2018]. Saatavana: <http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/14154/hse-ethesis-14154.pdf>

- Sademies, J. & Kostiainen, A. Ei päiväystä. Vapaaehtoistyöhön liittyvät lait Suomessa. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy. [Viitattu 10.3.2018]. Saatavana: http://www.kansalaisareena.fi/Vapaaehtoistyohon_liittyvat_lait_suomessa_VETY_verkko.pdf
- Suomen sosiaali ja terveys ry. Ei päiväystä. Vapaaehtoistoiminta. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen sosiaali ja terveys ry. [Viitattu 8.3.2018]. Saatavana: <https://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/jarjestojen-vapaaehtoistoiminta.html>
- Säännöt. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Kauhajoki: Kauhajoen Karhu ry. [Viitattu 1.3.2018]. Saatavana: <http://www.kauhajoenkarhu.fi/saannot>
- Taikala Oy. Ei päiväystä. Tehokasta järjestötoiminnan ohjausta. [Verkkosivu]. Espoo: Taikala Oy. [Viitattu 8.5.2018]. Saatavana: <https://www.myclub.fi/>
- Taloustutkimus Oy. 4.1.2017. Sonera yrittäjätutkimus tutkimusraportti: 75 % yrittäjistä kokee digitalisaatiossa onnistumisen tärkeäksi yrityksensä tulevaisuudelle. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Taloustutkimus Oy. [Viitattu 10.5.2018]. Saatavana: https://www.epressi.com/media/userfiles/75277/1483429380/sonera_yrittajakysely_tiedote_070104.pdf
- Toimintakertomus 2016. Kauhajoen Karhu ry. Ei julkaisuaikaa.
- Toimintasuunnitelma 2018. Kauhajoen Karhu ry. Ei julkaisuaikaa.
- Tolvanen, V. 10.10.2013. Mitä digitalisoituminen merkitsee? [Verkkosivu]. [Viitattu 1.5.2018]. Saatavana: <http://www.villetolvanen.com/2013/10/10/mita-digitalisointuminen-merkitsee/>
- Vallinkoski, A. 20.3.2017. Mikä ihmeen diginatiivi? [Verkkolehtiartikkeli]. Helsinki: Helsingin yliopisto. [Viitattu 30.4.2018]. Saatavana: <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/opetus-ja-opiskelu/mika-ihmeen-diginatiivi>
- Vapaaehtoistoiminta. Ei päiväystä. Kansalaisareena. [Verkkosivu]. Helsinki: Kansalaisareena ry. [Viitattu 6.3.2018]. Saatavana: <http://www.kansalaisareena.fi/tietoa-meista/kansalaisareenary/>
- Vapaaehtoistyö Suomessa. Ei päiväystä. Kansalaisareena. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Kansalaisareena ry. [Viitattu 7.3.2018]. Saatavana: http://www.kansalaisareena.fi/Vapaaehtoistyö_Suomessa_2010ja2015.pdf
- Varamäki, E. 2018. Palveluneuvoja. POP Pankki Suupohjan Osuuspankki Kauhajoen konttori. Puhelinkeskustelu 5.9.2018.
- Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille. 25.11.2016. Verohallinto. [Verkkosivu]. [Viitattu 17.3.2018]. Saatavana: https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje_yleishyodyllisille_yhteisoi3/

Välke, O. & Miettinen, L. 2013. Yhdistystoimijan opas. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.

Yleishyödyllisten yhteisöjen ja julkisyhteisöjen vapaaehtoistoiminnan ennakkoerehtäjäkysymykset. 17.3.2017. Verohallinto. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.3.2018]. Saatavana: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48059/yleishyodyllisten-yhteisojen-ja-julkisy/>

Älykäs taloushallinto. Ei päiväystä. Visma Solutions Oy. [Verkkosivu]. Helsinki: Visma Solutions Oy. [Viitattu 20.5.2018]. Saatavana: <https://netvisor.fi/>

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Suostumus haastatteluun

Liite 3. Teemahaastattelun runko

Liite 1. Saatekirje

Hyvä Kauhajoen Karhun toiminnassa mukana oleva.

Olen mukana tradenomi AMK -koulutuksessa Seinäjoen Ammattikorkeakoulun Liiketoiminnan ja kulttuurin koulutusyksikössä.

Opintoihini liittyy opinnäytetyö, jonka aiheeksi valitsin urheiluseuran ohjautumisen hallinnollisten digitaalisten palveluiden käyttäjäksi.

Tutkimuksen teoriatausta perustuu vapaaehtoistyöhön, yhdistystoimintaan ja digitalisaatioon urheiluseuratyössä.

Työssä tutkitaan, miten Kauhajoen Karhu ry. toteutti ja koki digitalisoinnin aiheuttamat muutokset toiminnassaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena on teemahaastattelujen, dokumenttianalyysin ja havainnoinnin avulla selvittää, miten hierarkialtaan vertikaalisesti laajan yleisseurana toimivan urheiluseuran digitalisoiminen toteutettiin ja miten siirryttiin perinteisestä paperisesta hallinnosta digitalisaation avulla paperittomaan hallintoon.

Tutkimusongelmana on, miten urheiluseuran hallinnollisissa vastuutehtävissä toimivat kokivat digitalisaatioon liittyvät mahdollisuudet, haasteet ja toiminnan muutokset, sekä mitkä ovat digitaalisen toiminnan jatkokehittämistarpeet omassa organisaatiossa?

Tavoitteeseen pyritään pääsemään selvittämällä tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset: Miten organisaatio toteutti hallinnollisen toimintansa digitalisoinnin? Miten valitut palveluratkaisut sopivat käyttötarpeeseen? Voitaisiinko vielä helpottaa organisaation toimintaa ja asiakkaiden palvelua? Mitä asioita urheiluseuran tulisi huomioida omassa toiminnassaan aikoessaan aloittaa digitaalisten palveluiden käytön?

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja haastattelussa saatuja tietoja ei julkisteta siten, että tiedot voitaisiin liittää yksittäiseen henkilöön.

Olen puhelimitse sinuun yhteydessä sopiaksemme haastatteluajan.

Ystävällisin terveisin,

Timo Kallio
xxxx xxx xxx
timo.kallio@seamk.fi

Liite 2. Suostumus haastatteluun**SUOSTUMUS****URHEILUSEURAN DIGITALISOIMINEN**

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen, jossa tutkitaan, miten Kauhajoen Karhu ry. toteutti ja koki digitalisoinnin aiheuttamat muutokset toiminnassaan. Suostui vapaaehtoisesti tämän tutkimuksen toteutukseen. Minulle kerrottiin ennen suostumuksen antamista työn tarkoitus, toteutus ja tutkimusmenetelmä. Annan luvan haastatteluni nauhoittamiseen. Antamiani tietoja ei luovuteta ulkopuolisille, eikä henkilöllisyyteni tule esille tutkimuksen missään vaiheessa. Haastatteluaineisto hävitetään tutkimuksen jälkeen asianmukaisesti. Minulla on oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa ilmoittamalla siitä tutkimuksen toteuttajalle.

Paikka ja aika

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Tutkimuksen tekijän yhteystiedot:

Timo Kallio
Puhelinnumero xxxx xxx xxx
timo.kallio@seamk.fi

Liite 3. Teemahaastattelun runko

Yhdistyksen taustatiedot

Yhdistyksen nimi _____

Toimiala _____

Liikevaihto _____

Henkilöstö _____

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija _____

Ajankohta _____

Kesto _____

Haastateltava henkilö _____

Asema _____

Teemat

Teema 1

Miten digitalisointi toteutettiin?

Teema 2

Miten valitut palveluratkaisut sopivat käyttötarpeeseen?

Teema 3

Miten uudistettua toimintaa voitaisiin jatkokehittää?

Teema 4

Mitä asioita digitalisointia suunniteltaessa tulisi huomioida?