



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kööpikkä Teijo

URHEILUSEURAN HALLINNON KE-
HITTÄMINEN TOIMINNANOHJAUS-
JÄRJESTELMÄN AVULLA

Case: Euran Raiku ry

Liiketalous
2020

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Teijo Kööpikkä
Opinnäytetyön nimi	Urheiluseuran hallinnon kehittäminen toiminnanohjausjärjestelmän avulla, Case: Euran Raiku ry
Vuosi	2020
Kieli	suomi
Sivumäärä	41 + 1 liite
Ohjaaja	Jukka Niittykoski

Tehokkaita ja toimiva työkaluja käyttämällä voidaan vapauttaa resursseja hallinnollisesta työstä urheiluseuran ydintehtäviin. Tutkimuksessa selvitetään hallinnollisen työn tehostamista urheiluseuran toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Opinnäytetyö on laadittu Euran Raiku ry:lle. Työn tarkoituksena on selvittää järjestelmävaihtoehdot, jotka toteuttavat parhaiten seuran toimijoiden kehitystoiveet.

Teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Lähdekirjallisuuden kautta luvussa kaksi käsitellään yhdistyksen toimintaa ja hallintoa määrittelevät asiat ja luvussa kolme urheiluseurojen toiminnanohjausjärjestelmiin liittyvät toiminnallisuudet. Tutkimuksessa on hyödynnetty empiirisiä ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Työn empiriaosuudessa selvitettiin toimeksiantajan prosessien nykytila, kvalitatiivisella menetelmällä tehtiin tarvekartoitus ja kerättiin toiminnanohjausjärjestelmiä koskeva aineisto.

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajan hallinnolliset prosessit vaativat paljon manuaalista työtä. Urheiluseuroille suunnattujen toiminnanohjausjärjestelmien ominaisuudet kohtaavat vain osittain toimeksiantajan kehitystarpeiden kanssa. Saadakseen parhaan mahdollisen kehittämistuloksen, tulee toiminnanohjausjärjestelmiin integroida taloushallinto-ohjelmisto ja siirtyä sähköisen taloushallintoon. Tarjolla olevien järjestelmien eroavaisuudet olivat melko pieniä, ja lopullisessa valinnassaan toimeksiantajan on tehtävä kokonaisharkinta, johon vaikuttavat seurassa tärkeimmiksi koetut kehityskohteet, taloudelliset kustannukset, säästyvät aikaresurssit ja hankinnan aikataulu.

ABSTRACT

Author	Teijo Kööpikkä
Title	Administrative development using the ERP system of a sports club, Case: Euran Raiku, a Registered Association
Year	2020
Language	Finnish
Pages	41 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Jukka Niittykoski

Time resources from administrative work can be saved to the core task of sports club by using efficient and effective tools. This thesis examined the possibilities of streamlining administrative work through the sports club ERP system. The client of thesis was Euran Raiku ry. The goal of thesis was to study how the software meet the needs of the club`s actors.

The theory of this thesis contains two main chapters. The first main chapter includes regulations affecting the operation and administration of the club. The second main chapter covers the functionalities of ERP system. The thesis utilised empirical and qualitative research methods. The current state of processes was studied empirically, whereas the needs assessment and the material of ERP systems was studied in a qualitatively.

The administrative processes of client is currently requiring a lot of manual work. Comparing the development needs and functionalities of sports club ERP systems revealed that those are met only partially. To achieve the best development result the ERP system needs integration of financial management software and the client should start utilizing electric financial management tools. Differences between various software systems were quite minor, in making the final decision the client must take into account development needs, financial costs, the time resources that are saved as well as the timetable for acquisition.

Keywords Enterprise Resource Planning system, Sports club management, Sports club ERP system

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
	1.1 Opinnäytetyö.....	8
	1.2 Euran Raiku ry	9
2	YHDISTYS	11
	2.1 Yhdistyksen määrittely	11
	2.2 Historiasta nykypäivään.....	12
	2.3 Yhdistyksen hallinto	12
	2.4 Yhdistyksen taloudenhoito.....	14
	2.5 Toiminnan kehittäminen	16
3	TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ.....	18
	3.1 Toiminnanohjausjärjestelmän määrittely ja hyödyt.....	18
	3.2 Urheiluseura ja toiminnanohjausjärjestelmä.....	19
	3.2.1 Jäsenrekisteri	19
	3.2.2 Ilmoittautumiset ja läsnäolo	20
	3.2.3 Sisäinen viestintä.....	21
	3.2.4 Tilavuorojen edelleen jakaminen	22
	3.2.5 Myyntilaskutus	23
	3.2.6 Ostolaskujen käsittely	24
	3.2.7 Maksuliikenne	25
	3.2.8 Budjetti ja budjettiseuranta	25
	3.2.9 Palkanlaskenta.....	26
	3.2.10 Matka- ja kululaskut.....	27
	3.2.11 Raportointi	27
	3.2.12 Avustus- ja tukihakemukset	29
4	VAIHTOEHDOT TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMIKSI.....	30
	4.1 Tarvemäärittely	30
	4.2 Järjestelmävaihtoehdot.....	32
	4.2.1 Jopox	34

4.2.2	myClub.....	35
4.2.3	Suomisport	35
4.2.4	Netvisor	36
5	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	37
	LÄHTEET.....	40

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Sähköinen ostolaskuprosessi. 24

Taulukko 1. Eri suoritelajien maksamisesta aiheutuvat muut kulut. 16

Taulukko 2. Seuratoimijat: Hallinnon prosessien kehittämisen tärkeys..... 31

Taulukko 3. Vertailtavien järjestelmien toiminnot ja integraatiot..... 33

LIITELUETTELO**LIITE 1. Kyselylomake**

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyö

Tämä opinnäytetyö on laadittu urheiluseura Euran Raiku ry:lle, jossa työskentelen toiminnanjohtajana. Seuran johtokunnassa todettiin, että sen hallintoon liittyvät prosessit ovat työläitä ja haluttiin lähteä etsimään nykyaikaisempia vaihtoehtoja työkaluiksi, joiden avulla voidaan vapauttaa vapaaehtoisten seuratoimijoiden resursseja hallinnollisesta työstä urheiluseuran ydintehtäviin. Henkilökohtaisesti minulla on iso motivaatio onnistuneen tutkimuksen tekemiseen, sillä parhaassa tapauksessa sen tulokset vaikuttavat jatkossa positiivisesti myös omiin työskentelyolosuhteisiini.

Opinnäytetyössä tutkitaan urheiluseuran toiminnanohjausjärjestelmiin liittyviä hallinnollisia prosesseja. Tutkimuskysymyksiä ovat: Mikä on toiminnanohjausjärjestelmiin liittyvien prosessien nykytila Euran Raikussa? Mitkä prosessit koetaan seuran toimijoiden keskuudessa tärkeimmiksi kehityskohteiksi? Mitkä toiminnanohjausjärjestelmät sisältävät tarvittavat toiminnallisuudet? Opinnäytetyössä ei tutkita uuden järjestelmän käyttöönottoa seurassa tai sen vaikuttavuutta myöhemmin. Tutkimuksessa ei myöskään vertailla eri kirjanpito-ohjelmistoja, lähtötilanteessa seura on halukas jatkamaan yhteistyötä Atsoft Oy Mäkisen Asteri -kirjanpito-ohjelmaa käyttävän tilitoimistonsa kanssa.

Opinnäytetyön teoria jakautuu kahteen pääosaan. Luvussa kaksi käsitellään yhdistystoiminnan historiaa, yhdistystoiminnan ja sen taloushallinnon järjestämistä sääteleviä lakeja ja asetuksia sekä yleisesti toiminnan kehittämistä yhdistyksessä. Kolmannessa luvussa määritellään toiminnanohjausjärjestelmä yleisesti sekä paneudutaan tarkemmin toiminnanohjausjärjestelmien sellaisiin osioihin, joita urheiluseuroissa voidaan hyödyntää. Kolmanteen lukuun yhdistyy teorian lisäksi myös ensimmäinen tutkimusosa, jossa empiirisen tutkimuksen avulla on selvitetty eri prosessien nykytila toimeksiantajayhdistyksessä.

Opinnäytetyön luku neljä vastaa kysymyksiin siitä, mitkä prosessit Euran Raiku ry:n seuratoimijoiden keskuudessa koetaan tärkeimmiksi kehittää ja mitkä järjes-

telmävaihtoehdot parhaiten täyttävät toivotut toiminnallisuudet. Tärkeimpien kehityskohteiden selvitykseen olen käyttänyt valikoituihin toimijoihin kohdistettua kyselylomakkeen ja vapaamuotoisten haastattelun yhdistelmää, ryhmäkeskusteluja sekä empiiristä tutkimusta. Alkuperäinen suunnitelmani oli hyödyntää toteutunutta enemmän ryhmähaastatteluja, mutta koronavirus COVID-19 -pandemian seurauksena asetettujen kokoontumisrajoitusten vuoksi ryhmähaastatteluja oli vain kaksi, loput tutkimuksesta suoritettiin puhelinkeskusteluina. Sopivia järjestelmiä kartoittaessani tein eri toimittajille tarjouspyynnöt sekä hankin lisätietoja puhelin- ja sähköpostikeskusteluissa.

1.2 Euran Raiku ry

Euran Raiku on kilpaurheiluseura, jonka lajeja ovat lentopallo, yleisurheilu, beach volley ja petankki. Seurassa on toimintaa koko perheelle ikään ja kokoon katsomatta ja sen tavoitteena on edistää urheilu- ja liikuntaharrastusta paikkakunnalla (Euran Raiku 2020 b). Yleisseurassa jaostot toteuttavat toimintasuunnitelmiaan itsenäisesti yhdistyksen jäsenistön vaalikokouksessa valitseman johtokunnan ohjauksessa (Euran Raiku 1992).

Yhdistyksen 430 jäsenestä suurinta väkimäärää liikuttaa lentopallo. Kilpailutoiminnassa seuralla on mukana 15 joukkuetta ja osoituksena laadukkaasta juniorilentopallotoiminnasta Suomen Olympiakomitea on myöntänyt Raikulle Tähtiseura -statuksen. Lisäksi seura hallinnoi Euran urheilukeskuksessa sijaitsevaa 14 kentän kokoista beach volley -areenaa. Petankissa Raiku on harrastajamääriltään yksi Suomen suurimmista seuroista ja se onkin lähes vuosittain järjestänyt Eurassa jonkin version lajin SM-kilpailuista. Seuralla on omistuksessa myös halli petankin talviaikaista harrastamista varten (Euran Raiku 2020 a). Euran Raikun ohjattu yleisurheilutoiminta on useamman vuoden hiljaiselon jälkeen käynnistynyt syksyllä 2018. Vuonna 2019 seurassa ei ollut valittuna yleisurheilujaostoa vaan laji toimi johtokuntavetoisesti. Pienin askelin kehittyvä yleisurheilu löysi jaostoon innokkaat ihmiset ohjaamaan toimintaa vuoden 2020 alusta alkaen (Euran Raiku 2019). Euran Raiku harjoittaa myös aktiivista varainhankintaa eri muodoissaan. Urheiluseuroille perinteisten yhteistyökumppanuuksien ja talkoiden lisäksi seuran

tukitoimintajaosto rakentaa messuja ja antaa vuokralle seuran omistuksessa olevia erilaisia tiloja ja kalusteita (Euran Raiku 2020 a).

2 YHDISTYS

2.1 Yhdistyksen määrittely

Aatteellisen tarkoituksen omaavaa pysyväksi tarkoitettua yhteenliittymää, jolla on vähintään kolme jäsentä, kutsutaan yhdistykseksi. Jäsenet voivat olla luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä. Yhdistykset voivat olla joko rekisteröimättömiä tai rekisteröityjä, jolloin nimessä on maininta ry. Aatteellinen tarkoitus on yhdistystoiminnassa laajasti ymmärrettävä käsite, se pitää sisällään jonkin aatesuunnan edistämisen, ryhmän etujen valvomisen, hyväntekeväisyyden, palveluiden tuottamisen joko omille jäsenille tai ulkopuolisille sekä yhdessäolomahdollisuuksien järjestämisen jäsenistölle. Taloudellisen edun tavoittelua tai rikollista toimintaa ei voida katsoa aatteelliseksi. (Loimu 2013, 23–24.)

Rekisteriin merkitsemättömän yhdistyksen määrittelemisen voi olla hankalaa. Aina ei ole selvää, milloin esimerkiksi harrastustoiminta on niin aatteellista tai pysyväksi tarkoitettua, että sitä voidaan kutsua yhdistystoiminnaksi. Yleensä rekisteröimätön toiminta on kuitenkin niin pienimuotoista, ettei yhdistysmäärittelyn hankaluudella ole suurta käytännön merkitystä. Koska rekisteröimätön yhdistys ei ole oikeushenkilö se ei voi tehdä sitoumuksia tai jäseniään sitovia päätöksiä. Rekisteriin merkitsemättömän yhdistyksen sitoumuksista vastaavat yhteisvastuullisesti ja henkilökohtaisesti ne henkilöt, jotka toimenpiteeseen ovat osallistuneet. (Loimu 2013, 25–27.)

Kun yhdistys on merkitty rekisteriin, sillä on oikeushenkilönä mahdollisuus tehdä sitoumuksia ja olla asianosaisena tuomioistuimessa tai muussa viranomaisyhteydessä. Yhdistysrekisteriin rekisteröidyn yhdistyksen sitoumuksista vastaa yhdistys itse eivätkä sitoumuksen allekirjoittajat tai yhdistyksen jäsenet. Suomessa on olemassa myös julkisoikeudellisia yhdistyksiä, jotka on perustettu lainsäädäntötoimin. Esimerkkejä tällaisista ovat Suomen Punainen Risti, metsänhoitoyhdistykset ja korkeakoulujen ylioppilaskunnat. (Loimu 2013, 28.)

2.2 Historiasta nykypäivään

Ensimmäiset yhteenliittymät, joita voi kuvata nykyisen yhdistystoiminnan edeltäjiksi, syntyivät 1700-luvun loppupuolella vapaamuurariloosien ja hiukan myöhemmin sivistysseurojen muodossa. Suomalaisen yhdistystoiminnan merkkipaaluna voidaan pitää Suomen Kirjallisuuden Seuran perustamista 1831. 1880-luvulta alkaen yhdistystoiminta sai laajamittaisempia piirteitä raittiusseurojen, vapaapalokuntien, nuorisoseurojen, työväenliikkeen ja erilaisten kansansivistysyhdistysten toiminnan järjestäytyessä. Vuoden 1905 suurlakon aikoihin alkoi urheilu- ja marttaseurojen toiminnan nousu sekä moniportainen yhdistystoiminta, josta esimerkkinä on kyläyhdistys, kunnallisjärjestö, piiriyhdistys, valtakunnallinen keskusjärjestö ja kansainvälinen keskusjärjestö. Vuonna 1919 Suomeen saatiin ensimmäinen yhdistyslaki määrittelemään yhdistysten toimintaa. (Siisiäinen & Kankainen 2020.)

Aikaisemmin yhdistystoiminnassa voimakkaasti esillä ollut poliittinen jakautuminen lieventyi 1900-luvun loppua kohden ja yhdistystoiminnassa jalansijaa otti kulttuuriin, urheiluun ja muihin vapaa-ajan harrastuksiin liittyvien yhdistysten perustaminen. Myös sosiaali- ja terveysasioihin suuntautuneiden yhdistysten osuus perustamismäärä kasvoi. Muutos yhdistysten perustamisjakaumassa pohjautui yhteiskunnalliseen ja kulttuurilliseen muutokseen, yhdistysten hallinnolliset rakenteet keventyivät ja omia yhdistyksiä haluttiin perustaa myös pienemmille spesialisoituneille harrastuksille. Tänä päivänä yhdistystoiminnalla on iso merkitys Suomessa. Kansalaisten intressien toteuttaminen ja etujen puolustaminen on vahvasti organisoituneen kansalaistoiminnan varassa. Uutena yhdistyksiä koskettavana yhteiskunnan kehityssuuntana on nähtävissä poliittisen päätöksenteon muutos, jossa osa hyvinvointivaltion tehtävistä jätetään kolmannen sektorin toteutettavaksi. (Siisiäinen & Kankainen 2020.)

2.3 Yhdistyksen hallinto

Yhdistyksen säännöt antavat reunaehdot hallinnon järjestämiselle. Säännöissä tulee määrittää yhdistyksen nimi, kotipaikka, toiminnan tarkoitus ja muodot, jäsenmaksuihin liittyvät asiat sekä hallituksen jäsenten ja tilin- ja toiminnantarkastajien

lukumäärä. Lisäksi säännöissä asetetaan yhdistyksen tilikausi, yhdistyksen kokousten ajankohta ja koolle kutsumistapa sekä määritetään varojen käytöstä, jos yhdistys purkautuu tai lakkautetaan. Säännöissä kerrottavat toimintamuodot antavat ohjenuoran, millä keinoilla yhdistyksen toiminnan tarkoitusta pyritään käytännössä toteuttamaan. (Yhdistyslaki 8 §, Hämäläinen & Lempinen 2018, 10–11.)

Yhdistyksessä korkeinta päätäntävaltaa käyttää sen jäsenistö. Yhdistyksen kokouksessa päätetään yhdistyksen sääntöjen muuttamisesta, merkittävistä omaisuuden liittyvistä toimenpiteistä, valitaan hallituksen jäsenet sekä ratkaistaan heidän mahdollinen erottaminen. Lisäksi kokouksen päätäntävallassa on tilin- tai toiminnantarkastajan valinta, tilinpäätöksen ja vastuuvapauden vahvistaminen ja yhdistyksen purkaminen. Käytännön tasolla jäsenistön valitsema hallitus toteuttaa jäsenistön tahtoa rakentamalla yhdistykseen toimivan työnjaon hallituksen jäsenten, toiminnanjohtajan, työntekijöiden ja erilaisten toimihenkilöiden kesken. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 15–18.)

Lain määrittämiä yhdistyksen hallituksen tehtäviä ovat jäsenluettelon ylläpito, yhdistyksen sääntömääräisen tai ylimääräisen kokouksen koollekutsuminen, yhdistyksen äänestyksen järjestäminen sekä siitä tehtävän pöytäkirjan laadinta, yhdistyksen edustajana toimiminen, lainmukaisesta kirjanpidosta ja luotettavasta varainhoidosta huolehtiminen, konkurssitilanteessa yhdistyksen omaisuuden luovuttaminen, tilin- ja toiminnantarkastajien avustaminen sekä tilinpäätöksen allekirjoittaminen. Lisäksi lain mukaan hallituksen tehtävänä saattaa olla jäsenluettelo-tietojen luovuttaminen ulkopuolisille, jäsenten hyväksyminen yhdistykseen sekä erottaminen, kanteen nostaminen yhdistystä vastaan moitteenvaraisten tai pätemättömän päätöksen johdosta, nimenkirjoitusoikeuden myöntäminen, vähäisen omaisuuden myyminen, vaihtaminen tai kiinnittäminen sekä purkautuneen yhdistyksen selvitysmiehenä toimiminen. (Loimu 2013, 164–173.)

Antamalla selkeä toimeksianto, opetus, riittävät resurssit sekä järjestämällä riittävä valvonta hallituksen on mahdollista delegoida osa tehtävistään jollekin yhdistyksen toimielimelle tai -henkilölle. Delegoidessaan tehtäviään eteenpäin hallitus kuitenkin yleisellä tasolla vastaa niiden toteutuksesta. Tyypillisimpiä delegoitavia

tehtäviä ovat äänestyksen järjestäminen, joidenkin päätösten toimeenpano, rahavarojen, omaisuuden ja juoksevien asioiden hoito, yhdistyksen edustaminen ja yhdistyksen toiminnan kehittäminen aloitteiden muodossa. (Loimu 2013, 173–179.)

Yhdistyksen tärkein luottamushenkilö on hallituksen puheenjohtaja, ulkoinen kuva henkilöityy häneen ja yhdistyksen sisäinen toimintakyky on riippuvainen puheenjohtajasta. Isoissa yhdistyksissä puheenjohtaja saa usein palkkiota ja on yhdistykseen työsuhteessa oleva toimihenkilö. Yhdistyslain edellyttämät tehtävät puheenjohtajalle ovat yhdistyksen nimen kirjoittaminen, yhdistysrekisteritoimistoon tehtävien ilmoitusten allekirjoittaminen sekä yhdistyksen jäsenäänestyksen pöytäkirjan allekirjoittaminen. Lain edellyttämien tehtävien sijasta yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeämpiä puheenjohtajan tehtäviä ovat hallituksen ja toimihenkilöiden työnjohto, ulkoisten suhteiden hoito, yhdistyksen toiminnan kehittäminen ja käytännön osallistuminen yhdistyksen tärkeimpiin töihin. (Loimu 2013, 179–186.)

Laissa ei ole määritelty muiden yhdistyksen toimihenkilöiden kuin hallituksen puheenjohtajan tehtäviä. Tämän vuoksi on hyvä, että yhdistyksessä on sisäisesti määritelty esimerkiksi sihteerin ja rahastonhoitajan tehtävät. Yhdistyksen päivittäistä toimintaa johtaa toimihenkilö, joka usein on työlainsäädännön piirissä oleva toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtaja toimii hallitukselta saamiensa ohjeiden mukaisesti, valmistelee hallitukselle yhdistyksessä päätettävät asiat, hankkii päätösten tueksi tarvittavan informaation ja osallistuu päätösten toimeenpanoon. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 26–27.)

2.4 Yhdistyksen taloudenhoito

Yhdistyksen säännöissä määritellään minkälaista elinkeino- tai ansiotoimintaa se saa harjoittaa. Yhdistyksen hallituksen tehtäviin kuuluu varmistaa yhdistyksen varallisuuden huolellinen hoito ja kirjanpidon lainmukainen toteuttaminen (Yhdistyslaki 5 §, 35 §). Hallitus toteuttaa yhdistyksen jäsenistön vuosikokouspäätöksiä toimintasuunnitelmasta ja talousarviosta, joista ei tule poiketa. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 19.) Luotettavaksi varainhoidoksi katsotaan riittävä valvonta se-

kä yhdistyksen sisäisten taloudenhoidon, sijoitustoiminnan ja raportoinnin ohjeiden noudattaminen. Kirjanpidon oikeellisuus voidaan varmistaa hallituksen jäsenen ollessa riittävän perehtyneitä kirjanpitolain asetusten vaatimuksiin. Pelkkä tilin- tai toiminnantarkastajan olemassaolo ei vapauta hallitusta vastuusta. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 22.)

Mikäli yhdistyksellä ei ole toimintaansa nähden merkittävää varallisuutta pankissa tai kassassa, kannattaa hallituksen sisäiseen käyttöön laatia rahoituslaskelma. Laskelman aikajänne voi olla koko vuosi, mutta useimmiten se laaditaan neljännesvuoden ajanjaksolle. Jos käytössä olevan rahan ja lähtevien maksujen erotus on negatiivinen, tulee yhdistyksen joko hakea lisätuloja, lainata rahaa, sopeuttaa toimintoja tai jättää laskuja maksettavaksi myöhempään vaiheeseen. (Loimu 2013, 106–107.)

Se, miten tarkka ohjeistus yhdistyksen laskujen maksamisesta on tarpeen antaa, riippuu yhdistyksen koosta. Olipa kyseessä pieni tai iso yhdistys, laskujen maksun yhteydessä tärkeimmät toimenpiteet ovat huolellinen asiatarkastus, oikean henkilön hyväksyntä laskulle ja tositteen arkistointi maksun jälkeen. (Loimu 2013, 108–110.) Koska kirjanpitolain mukaisesti kaikki yhdistykset ja yhteisöt ovat kirjanpitovelvollisia yhdistyksen hallituksen tulee varmistaa oikeellisen ja lainmukaisen kirjanpidon laatiminen. Kirjanpidon laatiminen on maallikolle niin vaativa työ, että pienenkin yhdistyksen kannattaa harkita ulkopuolisen avun hankkimista, mikäli lähipiirissä ei löydy riittävää talousosaamista. (Loimu 2013, 110–111.)

Kaikkea yhdistyksen rahaliikennettä ei välttämättä ole mahdollista hoitaa suoraan pankin välityksellä. Jos esimerkiksi yleisötilaisuuden kaikista käteistuloista ei kirjoiteta asiakkaalle kuittia, tehdään tuloista yhdistyksen kassatilityksen yhteydessä oma tositteensa, jonka vastuuhenkilö vahvistaa nimikirjoituksellaan. (Loimu 2013, 111–112.) Yhdistys voi maksaa kulukorvauksia sen hyväksi tehdystä matkasta. Kalenterivuoden 2020 aikana voidaan verovapaasti maksaa enintään 20 päivärahaa sekä maksimissaan 2000 euroa korvausta muulla kuin julkisella kuluneuvolla tehdystä matkasta. Yhdistyksen tehtävä on seurata enimmäismäärien täyttymistä ja pidättää verot ylimenevältä osalta. (Loimu 2013, 112–113.)

Yhdistys voi työsuoritteiden vastikkeena maksaa palkkaa esimerkiksi toimihenkilöille, valmentajille ja ohjaajille. Kun yhdistyksellä ei ole oikeutta johtaa ja ohjata korvauksen saajan työntekoa, kutsutaan maksettuja korvauksia palkkioiksi. Esimerkkejä tällaisesta voivat olla hallituksen jäsenten kokouspalkkiot sekä luennoitsijalle tai erotuomarille maksettavat korvaukset. Lisäksi yhdistys voi maksaa käyttökorvauksia esimerkiksi tekijänoikeuden alaisten tuotteiden luovuttamisesta sen käyttöön. Yhdistyksen tulee taulukon 1. mukaisesti huolehtia palkkojen, palkkioiden ja korvausten ennakonpidätyksistä, sotu- ja eläkemaksuista sekä työntekijöidensä tapaturma- ja ryhmähenkivakuutuksista. (Loimu 2013, 114–115.)

Taulukko 1. Eri suoritelajien maksamisesta aiheutuvat muut kulut.

Suorituslaji	Ennakonpidätys	Sotumaksu	Eläkemaksut	Tapaturmavakuutus	Ryhmähenkivakuutus
Palkka	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Palkkio	kyllä	kyllä	ei	ei	ei
Työkorvaus	kyllä	ei	ei	ei	ei
Käyttökorvaus	kyllä	ei	ei	ei	ei

(Loimu 2013, 115)

2.5 Toiminnan kehittäminen

Yhdistyksen toiminnan vaikuttavuutta on mahdollista lisätä huolellisen suunnittelun avulla. Kun hallitus on tarkasti pohtinut yhdistyksen toiminnan tarkoitusta, sekä hyvin selvillä jäsenistön odotuksista ja yhdistyksen nykytilasta, on tulevaisuudelle mahdollista asettaa sopivia tavoitteita ja etsiä toimintamallit niiden saavuttamiseksi. Toimivaksi malliksi yhdistyksissä on todettu tapa, jossa tehdään lähtötilanneanalyysi, kirkastetaan yhdistyksen toimintaidea, asetetaan eri aikavälien tavoitteet ja mietitään keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. (Loimu 2013, 218–229.)

Lähtötilanneanalyysissä selvitetään jäsenistön, tuotteiden ja palveluiden, sidosryhmien, kilpailijoiden ja yhteiskunnan suhdetta yhdistykseen. Lähtötilanteessa halutaan tietää, minkälaista jäsenistöä yhdistyksessä on ja miten se eroaa muiden vastaavien yhdistysten jäsenistöstä, sekä mitä odotuksia jäsenistöllä on yhdistyksen toiminnalle. Lähtötilanteessa todetaan yhdistyksen tärkeimmät tuotteet ja pal-

velut ja pohditaan miten hyvin ne vastaavat jäsenistön odotuksiin. Selvityksen tavoitteena on myös löytää vastaus siihen ketkä ovat yhdistyksen tärkeimmät yhteistyökumppanit ja kilpailijat, miksi he näin on ja mitä odotuksia heillä on yhdistyksen toiminnalle. Yhteiskunnallisesti selvitetään mitä muutoksia yhdistyksen toimintaympäristössä on tapahtumassa esimerkiksi lainsäädännön ja ihmisten arvo maailman osalta. (Loimu 2013, 219–220.)

Lähtötilanneanalyysin jälkeen käynnistetään toiminnan strateginen suunnittelu, joka pitää sisällään toiminta-ajatuksen kirkastamisen, järjestöidean miettimisen, arvojen pohdiskelun, tavoitteiden asettelun ja keinojen etsimisen. Yhdistyksen toiminta-ajatus kertoo tiivistetysti toiminnan tarkoituksen. (Loimu 2013, 220–225.) Esimerkiksi Euran Raikun toiminnan tarkoitus on järjestää toimintaa koko perheelle ikään ja kokoon katsomatta ja sen tavoitteena on edistää urheilu- ja liikuntaharrastusta paikkakunnalla (Euran Raiku 2020 b). Järjestöideaa mietittäessä haetaan vastauksia kysymyksiin: Kenet haluamme jäseneksemme? Mitä tuotamme? Miten meidän pitää toimia toteuttaaksemme toiminta-ajatuksemme menestyksekkäästi? Yhdistyksessä toimintaa ohjaavat myös sen arvot, jotka kuitenkin jäävät valitettavan usein etäiseksi käytännön toiminnasta. Esimerkkejä yhdistyksen arvoista voivat olla avoimuus, tasavertaisuus, kaikkien arvostaminen ja ihmisläheisyys. Tavoite puolestaan kertoo asioiden toivotun tilan aikajakson lopussa. Yhdistyksessä hyvän tavoitteen kriteerejä ovat sopiva haastavuustaso, mitattavuus, liitettävyyys toiminta-ajatuksen ja sellainen hyväksyttävyyys, että jäsenistö laajasti sitoutuu sen tavoittelemiseen. Kun tulevaisuuden tavoitteet on asetettu alkaa keinojen etsiminen niiden saavuttamiseksi. Yhdistysten toiminnan kehittäminen kuitenkin vain harvoin etenee edellä kuvatun mallin mukaisesti, usein toiminnan suunnittelu liikkuu edestakaisin tasolta toiselle ja prosessiin kannattaakin suhtautua kokonaisuutena, joka elää koko ajan. (Loimu 2013, 222–230.)

3 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ

Tässä luvussa käydään läpi toiminnanohjausjärjestelmän määrittely ja sen käyttöönoton hyödyt. Lisäksi käsitellään sellaisia toiminnanohjausjärjestelmän osia, joita urheiluseura voisi hyödyntää. Toiminnanohjausjärjestelmän taloushallintoon liittyvästä moduulista ei ole käsitelty pääkirjanpitoon liittyvää osiota, sillä kirjanpidon laatiminen on maallikolle niin vaativa työ, että pienenkin yhdistyksen kannattaa harkita ulkopuolisen avun hankkimista, mikäli lähipiirissä ei löydy riittävää talousosaamista. (Loimu 2013, 110–111.)

3.1 Toiminnanohjausjärjestelmän määrittely ja hyödyt

Toiminnanohjausjärjestelmä on ohjelmisto, joka yhdistää yrityksen talouteen, henkilöstöön, asiakkaisiin ja tuotantoon liittyvät tietovirrat. Ohjelmiston ydin on yksi tietokanta, jota järjestelmän itsenäiset osat eli moduulit käyttävät. Termi ERP (Enterprise Resource Planning) on suomennettu toiminnanohjaukseksi, mutta ERP-järjestelmää paremmin kuvaava nimike voisi olla integroitu tietojärjestelmä. ERP on kehittyneempi versio 1970-1980 lukujen MRP (Material Requirements Planning) ja MRP II (Manufacturing Resource Planning) -järjestelmistä, joita käytettiin materiaalitoimintojen hallintaan ja suunnitteluun. (Granlund & Malmi 2004, 31–32.)

ERP-teknologian kehityksen myötä järjestelmät kykenevät yhdistämään yrityksen eri liiketoimintaprosessit koko ajan paremmin. Yrityksen tärkeimmät hallittavat prosessit ovat henkilöstöhallinto, valmistus, toimitusketju ja taloushallinto. Henkilöstöhallinnon ratkaisuilla on mahdollisuus hallita palkanlaskentaa ja rekrytointia sekä seurata henkilöstön tehokkuutta ja hyvinvointia. ERP:n valmistukseen liittyvä moduuli tehostaa sisäistä ja ulkoista viestintää, automatisoi valmistusprosesseja ja helpottaa resurssien sekä kustannusten hallintaa reaaliaikaisten tietojen avulla. Taloushallinnon prosesseissa toiminnanohjausjärjestelmä vähentää manuaalista työtä automatisoimalla päivittäisiä tehtäviä ja auttaa tuottamaan reaaliaikaisia raportteja halutuista asioista (Microsoft 2020). Yrityksen taloushallinnon tietojärjestelmävaihtoehtoja ovat taloushallinnon moduuli osana kokonaisvaltaista ERP-ratkaisua tai erilliset taloushallinnon järjestelmät, jotka eivät ole yhteydessä yri-

tyksen muihin liiketoimintaprosesseihin. (Lahti & Salminen 2014, 35–36.) Sekä erillisjärjestelmät että toiminnanohjausjärjestelmät on mahdollista ottaa käyttöön joko internetiselaimen välityksellä toimivana pilvipalveluna tai hankkimalla perinteinen ohjelmisto lisensoineen koneelle. (Granlund & Malmi 2004, 37.)

Löfgren (2020) kirjottaa että tärkeimpiä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton hyötyjä ovat toiminnan tehostuminen, informaation liittyvien virheiden vähentyminen ja asiakaspalvelun parantuminen. Esimerkkeinä blogikirjoituksensa perusteluissa Löfgren käyttää tehokkuuden lisääntymisestä laskutusprosessin automatisointia, virheiden vähentymisestä moninkertaisen tietojen hallinnan ja syötämisen poistumista ja asiakaspalvelun parantumisesta nopeasti ja luotettavasti annettavia toimitusaikoja.

3.2 Urheiluseura ja toiminnanohjausjärjestelmä

Tässä luvussa käsitellään sellaisia toiminnanohjausjärjestelmän osia, joiden käytöstä voisi olla urheiluseuraorganisaatiolle hyötyä. Toteavathan Lahti & Salminen (2014, 36.) että sopivat tietojärjestelmäratkaisut riippuvat paljon yrityksen tilanteesta, tarpeista ja toimialasta. Alaotsikoissa on koostettu aihealueesta kirjoitettua teoriaa sekä kerrottu opinnäytetyön toimeksiantajan Euran Raiku ry:n nykytilanteesta.

3.2.1 Jäsenrekisteri

Yhdistyksen jäsenistä on hallituksen pidettävä luetteloa. Luetteloon on merkittävä kunkin jäsenen täydellinen nimi ja kotipaikka. (Yhdistyslaki 11 §.) Henkilötietoja tulee käsitellä lain- ja asianmukaisesti sekä rekisteröidyn kannalta läpinäkyvästi. Tietoja tulee kerätä ja käyttää vain tarkoituksenmukaisesti ja tietojen määrän tulee olla rajattu rekisterin tarkoituksen kannalta olennaisiin asioihin. Henkilötiedot tulee pyrkiä pitämään täsmällisinä ja ajan tasalla, eikä niitä tule säilyttää rekisteröityyn yhdistettävissä olevassa muodossa kuin sen ajan mikä on tarpeen tietojen käsittelemiseksi. Rekisterinpitäjän tulee pyrkiä suojaamaan tiedot luvattomalta ja lainvastaiselta käytöltä tai vahingossa tapahtuvalta tuhoutumiselta, katoamiselta tai vahingoittumiselta. (EU 2016/679 5 artikla.)

Euran Raikun jäsenrekisteri sijaitsee ulkopuolisen palveluntarjoajan jäsenrekisteri- ja laskutusohjelmassa, jonka päivitykset on palveluntarjoajan puolesta lopetettu. Seuran jäseneksi on mahdollista ilmoittautua nettisivujen lomakkeen kautta, mutta valtaosa uusista jäsenistä tulee jäsenrekisterin hoitajan tietoon jaostojen sihteereiden kautta sähköpostitse tai paperilomakkeella. Sihteerit puolestaan saavat jäsenrekisteriin tarvittavat tiedot joko seuran valmentajien välittämänä tai suoraan uusilta harrastajilta joko sähköpostitse tai paperilomakkeella.

3.2.2 Ilmoittautumiset ja läsnäolo

Perinteisesti ilmoittautumisten vastaanottaja on kerännyt ilmoittautumisia erilaisiin tapahtumiin puhelimitse ja sähköpostitse. Toimintatapa on virhealtis ja vaatii paljon tietojen manuaalista käsittelytyötä. Tällä tavalla toteutettuna myös ilmoittautumisten seuranta ja raportointi sekä mahdollinen laskutus aiheuttaa käsin tehtävää lisätyötä. Sähköiset ilmoittautumisjärjestelmät automatisoivat tietojenkäsittelyä ja tarjoavat aikaresurssien säästöä. Ilmoittautumislomakkeella kerättävät tiedot ovat itse määriteltävissä, ilmoittautumistilanne ajantasaisesti seurattavissa ja laskujen lähettäminen on mahdollista liittää automaattisesti ilmoittautumisen yhteyteen (Tietoverkko FI 2020). Valmentajien ja ohjaajien suunnittelemien harjoitusten sisältöön vaikuttaa osallistuvien harrastajien määrä. Suunnittelua helpottaa, kun tieto osallistujista on olemassa etukäteen. Myös jälkikäteen tehtävä osallistumisaktiivisuuden seuranta ja raportointi on toteutettavissa käyttämällä sähköisiä ilmoittautumisjärjestelmiä (Sports Connected, 2020).

Toimeksiantajan uusiin ryhmiin, erilaisiin tapahtumiin ja harjoituksiin osallistumiseen on neljä erilaista ilmoittautumiskäytäntöä. Yhdistyksessä on mahdollisuus laatia seuran kotisivuille ilmoittautumislomake, jonka kautta tiedot välittyvät vastuhenkilön sähköpostiin. Kotisivujen lomaketta on käytetty pääasiassa lentopallon Power Cup -tapahtuman, seuran omien beach volley -turnausten ja joidenkin isompien talkootapahtumien ilmoittautumiskanavana. Valtaosin seurassa käytetään paikan päällä tapahtuvaa ilmoittautumista, jossa uusien harrastajien tiedot ja tarvittavat lupapyynnöt, kuten kuvaus- ja lääkelupa kerätään paperilomakkeelle. Näiden lomakkeiden siirtäminen seuran jäsenrekisteri- ja laskutusohjelmaan vaatii

käsin tehtävää syöttämistä. Paikan päällä ilmoitaudutaan esimerkiksi uusiin lentopallo- ja yleisurheiluryhmiin sekä yksittäisiin petankkiharjoituksiin. Puhelimitse soittamalla tai puhelimen viestintäsovelluksia käyttäen seurassa ilmoitaudutaan petankkikilpailuihin, talkootapahtuman vastuuhenkilölle ja ilmoitetaan harjoituspoissaolosta lentopallovalmentajalle. Suomen Lentopalloliiton ja Suomen Urheiluliiton alaisten kilpailujen ilmoittautumisten vastaanotossa seurassa käyttää lajiliiton organisoimia ilmoittautumisjärjestelmiä.

3.2.3 Sisäinen viestintä

Viestinnällä on merkittävä rooli yhteisöllisyyden ja toimintakulttuurin luomisessa. Teknisen prosessin ja viestin sisällön lisäksi viestinnässä on tärkeä merkitys ihmisten välisillä suhteilla ja viestintäympäristöllä. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän jako on perinteisesti määritelty vastaanottajan mukaan. Työntekijät, toimihenkilöt ja heihin verrattavat yhteistyökumppanit kuuluvat sisäpiiriin, asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit ulkoisen viestinnän piiriin. Aina näin kuitenkaan ei ole, sillä esimerkiksi osakkaiden ja lähiympäristön ihmisten tärkeys organisaation olemassaololle voi olla yhtä tärkeä kuin työntekijöidenkin. (Juholin 2013, 23, 50.)

Viestintä voidaan jakaa välittömään ihmisten väliseen kommunikointiin sekä välilliseen, jonkin viestintäkanavan kautta tapahtuvaan viestintään. Työyhteisöviestinnän välillisiä kanavia ovat puhelin, sähköposti, pikaviestimet, intranet, tiedotteet, sosiaalinen media, verkko- ja videoneuvottelut ja -koulutukset, ilmoitustaulu, henkilöstölehti, podcastit sekä erilaiset vuosikertomukset ja toimintaraportit. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68.) Toiminnanohjausjärjestelmän osana toimiva viestintäkanava on välillistä kommunikointia, jonka pääasiallisena pyrkimyksenä on informaation jakaminen yhdistyksen jäsenistölle ja harrastajille. Esimerkiksi myClub -ohjelmistoon kuuluvan viestintätyökalun avulla voidaan viestit kohdentaa halutulle ryhmälle tai valikoiduille vastaanottajille. (Taikala Oy 2020.)

Euran Raiku ei ole luonut viestintäsuunnitelmaa ja sen välillisen viestinnän kanavien käyttöä voikin luonnehtia kirjavaksi. Seuran sisäisessä viestinnässä käytössä ovat tilanteesta riippuen puhelin, sähköposti, pikaviestintäsovellukset, nettisivut, useampi sosiaalinen media, ilmoitustaulu, paikallislehti, tiedotteet ja toimintaker-

tomukset. Kaksi erityisesti huomiota kiinnittävää asiaa nykyisessä viestinnässä on, ettei sen toteuttamisessa pystytä varmistamaan kaikkia EU:n tietosuoja-asetuksen vaatimuksia, eikä yhdistyksen johtokunnalla tai urheilujaostoilla ole suoraa tehokasta viestintäkanavaa harrastavien lasten huoltajien kanssa, vaan viestinnässä tukeudutaan eri ryhmien ohjaajien ja joukkueenjohtajien apuun.

3.2.4 Tilavuorojen edelleen jakaminen

Kunnat jakavat hallinnoimiensa harrastustilojen vakiovuorot yhdistysten, yksityishenkilöiden ja muiden harrastajayhteisöjen anomusten perusteella. Kunnissa on erilaisia käytäntöjä, osa jakaa vuorot harjoitusryhmittäin ja osa isompana kokonaisuutena yhdistyksen lajijaostoille edelleen jaettavaksi. Mikäli yhdistyksellä on useita harrastusryhmiä, kannattaa yksittäiset ryhmän käytöstä vapautuneet vuorot jakaa tehokkaasti eteenpäin seuran sisäisesti. Jos vuoro on toistuvasti käyttämättä, vuoro annetaan muille haettavaksi (Tampereen kaupunki 2020 a). Helposti selvitettävissä oleva tieto ryhmien käyttämisestä vuoroista on tärkeää, sillä osassa seuroista tilavuokrat maksetaan joukkueen rahoista (Tampereen Pyrintö 2020).

Eurassa liikuntatoimi jakaa salivuorot isompina kokonaisuuksina seuroille, jotka jakavat ne edelleen omille harrastajaryhmilleen. Euran Raikun lentopallojaostosta valittu työryhmä jakaa kunnalta saadut harjoitusvuorot pyrkien huomioimaan joukkueilta saadut vuorotoiveet. Mahdollisista salivuoroperuutuksista tai vuorojen vapautumisesta muiden ryhmien käyttöön viestitään joukkueiden valmentajien ja joukkueenjohtajien yhteisessä WhatsApp -ryhmässä. Yleisurheilussa ryhmiä on niin vähän, ettei vuorojen jakaminen tai niiden peruuntumisesta tiedottaminen pikaviestinten välityksellä tuota ongelmia. Seuran omassa petankkihallissa vuorot ovat vakiintuneita ja niiden muutoksista keskustellaan lajijaostossa. Petankkihallin kanssa samassa kiinteistössä sijaitsevan kokous- ja virkistystila Fankkeen Helmen asiakkaat ovat välillä kiinnostuneita petankin pelaamisesta oman tilavarauksensa yhteydessä. Näistä pyynnöistä keskustellaan Helmen varauksia vastaanottavan henkilön ja petankkijaoston edustajan kesken, ja poikkeustilanteista informoidaan petankin vakioharrastajia ilmoitustaulun varauslistalla.

3.2.5 Myyntilaskutus

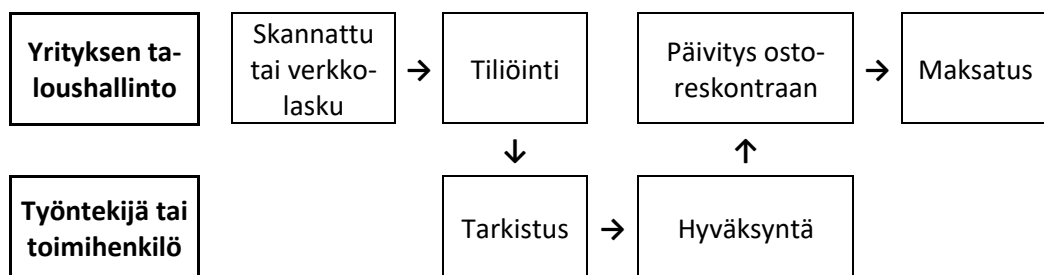
Yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista on myyntilaskutus, viiveet ja virheet laskutusprosessissa voivat heikentää yrityksen maksuvalmiutta ja toimintaedellytyksiä. Laskutus on myös osa asiakaspalvelua ja siten vaikuttaa yrityksen imagoon. Myyntilaskun kokonaisprosessin ensimmäinen osa on laskun laatiminen, ja viimeisessä vaiheessa kirjaus näkyy kirjanpidossa maksusuorituksen kohdistuttua myyntireskontrassa. Myyntilaskuprosessin päävaiheet ovat laskun laatiminen, laskun lähetys, laskun arkistointi sekä myyntireskontra sisältäen kuittauksen ja mahdolliset perintätoimenpiteet. (Lahti & Salminen 2014, 78–79.)

Laskut voidaan toimittaa asiakkaalle paperisen postin sijaan sähköisessä muodossa. Nykyään yleisesti käytettävä sähköinen laskutus mahdollistaa kustannussäästöjä yritykselle. Edellytykset sähköiselle laskutukselle ovat sopiva taloushallinto-ohjelma sekä välityssopimus pankin tai operaattorin kanssa. Asiakkaasta riippuen sopivia sähköisiä laskutusvaihtoehtoja ovat verkkolasku, e-lasku, EDI-lasku ja sähköpostilasku. (Hakonen, Eklund & Roos 2017, 171.)

Euran Raikussa laskutusohjelma toimii samassa internetpohjaisessa palvelussa kuin jäsenrekisterikin. Toiminnanjohtaja laatii ja lähettää myyntilaskun saatuaan laskutusta varten tarvittavat tiedot. Tavallisimpia laskutettavia asioita ovat harrastajien kausimaksut, jäsenmaksut, tila- ja kalustevuokrat sekä erilaiset yhteistyökumppanuuksiin ja talkoihin liittyvät laskutukset. Myyntilaskut toimitetaan joko paperisena tai sähköpostitse ja maksujen seuranta toteutetaan manuaalisesti pankkitilin ja laskutusohjelman tietoja vertailemalla. Tilitoimistolle lähetetään tiedot myyntilaskuista kuukausittain koostettuna erillisellä sähköpostiviestillä, mistä selvittää kirjanpitoa varten asiakas, aihe, summa ja tiliöinti. Perintätoimenpiteitä seurassa hoidetaan paperisella maksumuistutuksella tai sähköpostia lähettämällä. Työlään myyntilaskuprosessin vuoksi seurassa laskutetaan kausimaksuja vuoden tai puolen vuoden välein. Jos prosessi toimisi sujuvammin tahtotilana olisi siirtyä kuukausittaiseen laskutukseen.

3.2.6 Ostolaskujen käsittely

Taloushallinnon eniten aikaa vievä prosessi on ostolaskujen käsittely, niinpä sen automatisoinnilla saavutetaan isoja hyötyjä. Ostolaskujen käsittelyprosessi käynnistyy laskun vastaanottamisesta ja päättyy kun kirjanpitoon kirjattu, maksettu lasku arkistoidaan. (Lahti & Salminen 2014, 52–53.) Paperilaskun käsittelyn kulua voidaan kuvata seuraavasti: Saapunut ostolasku toimitetaan hyväksyttäväksi asiatarkastajalle. Tarkastaja lähettää oman hyväksyntänsä jälkeen laskun sen hyväksyjälle. Hyväksyjän tekemän hyväksymismerkinnän jälkeen ostoreskontran hoitaja syöttää laskun tiedot ja tiliöinnin ostoreskontraan. Paperilasku arkistoidaan ja ostolaskuista muodostetaan maksuaineisto pankin käsiteltäväksi. Sähköinen ostolaskuprosessi nopeuttaa laskujen käsittelyä sekä mahdollistaa laajemman raportoinnin laskujen ollessa tietokannassa heti saapumisen jälkeen. Kun sähköinen lasku saapuu tai paperilasku skannataan ostolaskujen käsittelyohjelmistoon, laskun perustiedot tallentuvat automaattisesti. Tiliöinti tapahtuu joko automaattisesti tai manuaalisesti, jonka jälkeen sähköinen tarkastus- ja hyväksymiskierros tapahtuu yrityksessä sovittujen periaatteiden mukaisesti. Hyväksytyjen laskujen kirjauduttua automaattisesti ostoreskontraan maksuaineisto toimitetaan pankkiin. (Lahti & Salminen 2014, 53–55.)



Kuvio 1. Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 55.)

Toimeksiantajayhdistyksessä toimijoille on annettu ohjeeksi pyytää kaikki yhdistystä koskevat ostolaskut tunnistettavalla viitteellä varustettuna toimiston postiosoitteeseen tai toiminnanjohtajan sähköpostiin tulostettavaksi. Tarvittaessa toiminnanjohtaja pyytää tilaajalta asiatarkastuksen ja toimittaa laskun jaoston tai seuran puheenjohtaja hyväksyttäväksi. Myös toiminnanjohtajalla on laskujen hy-

väksyntäoikeus, jota hän käyttää perusteiltaan selvien vakiolaskujen kohdalla. Euran Raikun ostolaskut maksetaan verkkopankissa, ja tiliöidyt paperiset ostolaskutositteet sekä pankin paperiset tiliotteet toimitetaan kuukausittain tilitoimistoon kirjanpitoon kirjattavaksi.

3.2.7 Maksuliikenne

Maksutapahtumien välitystä pankkien ja yrityksen taloushallintojärjestelmien välillä sekä maksujen käsittelyä yrityksen järjestelmissä kutsutaan taloushallinnossa maksuliikenteeksi. Maksuliikenne on Suomessa kehittyntä ja nopeaa kattavien standardien, suomalaisten nopean maksukäyttäytymisen sekä viitenumeroiden käytön ansiosta. Maksuliikennejärjestelmä koostaa ostoreskontran, palkkajärjestelmän ja matkakulujärjestelmien aineistoja välitettäväksi pankkiin sekä tuo pankista takaisin yrityksen järjestelmään tiliotteiden, viitesuoritusten ja valuuttakursien tietoja. (Lahti & Salminen 2014, 116–117.)

Opinnäytteen toimeksiantajalla ei ole tilitoimiston taloushallintojärjestelmiin tai toiminnanjohtajan käytössä olevaan laskutusohjelmaan yhteydessä olevaa maksuliikennejärjestelmää. Laskut maksetaan verkkopankissa ja maksujen seuranta tapahtuu manuaalisesti joko verkkopankin tapahtumia tai tiliotteita laskutusohjelman tietoihin vertaamalla.

3.2.8 Budjetti ja budjettiseuranta

Yrityksen taloutta ohjattaessa budjetointi ja tulevaisuuden ennustaminen ovat tärkeässä osassa. Budjetin yksityiskohtaisuus vaihtelee yrityksittäin, parhaassa tapauksessa myynti- ja ostobudjetin välillä on kuitenkin automatisoitu yhteys. (Lahti & Salminen 2014, 180–181.) Budjetointi on tavoitteiden jalkauttajana merkittävä yrityksen johtamisjärjestelmä. Perinteinen budjetin seuranta perustuu varianssianalyysiin, jossa toteutuneita kuluja ja tuottoja vertaillaan aikaisemmin asetettuihin tavoitteisiin. (Åkerberg 2017, 21.) Budjetointiprosessi voidaan nähdä monin eri tavoin. Budjetointiprosessi on kiinteässä yhteydessä yrityksen strategiaan, johon kuuluvat tavoitteiden asettelu ja jalkauttaminen sekä niiden saavuttamiseen vaadittavien toimienpiteiden suunnittelu. Budjettia laadittaessa edelliset

mitataan rahassa ja prosessin myöhemmässä vaiheissa toteutumia verrataan budjettiin sekä laaditaan uudet ennusteet ja tavoitteet. (Åkerberg 2017, 180–181.)

Yhdistystoiminnan kyseessä ollessa Euran Raikun budjettia kutsutaan talousarvioiksi. Syksyn aikana seuran jaostot laativat johtokunnalle ehdotukset tulevan vuoden toimintasuunnitelmikseen ja talousarvioikseen. Toiminnanjohtaja koostaa yhteen jaostojen esitykset johtokunnan käsiteltäväksi ja esitettäväksi marraskuun yleiselle vaalikokoukselle. Vaalikokouksessa yhdistyksen jäsenistö päättää lopullisesti tulevan vuoden toimintasuunnitelman ja talousarvion sisällön, jota seuran johtokunta sekä jaostot johtokunnan valvonnassa lähtevät toteuttamaan. Vaikka seuran budjetoinnin aikajänne on kalenterivuosi, johtokunta arvioi talousarvion toteutumista sekä tilikauden jatkonäkymiä kuukausittain tuloslaskelmien avulla.

3.2.9 Palkanlaskenta

Yrityksissä palkkahallinto on organisoitu osaksi taloushallinnon toimintoja tai HR-osaston vastuualueelle. Järjestelytavasta riippumatta palkanlaskennalla on tiivis yhteys taloushallinnon pääkirjanpito-, raportointi- ja maksuliikenneprosesseihin. Yrityksen toimintaa kehitettäessä palkkahallinnolle kannattaa antaa painoarvoa, sillä toimialasta riippuen siihen kuuluu merkittävä osa taloushallinnon resursseista. (Lahti & Salminen 2014, 135.) Hyvä työntekijöihin liittyvän lainsäädännön tuntemus on yrittäjälle tärkeää palkkojen oikeellisuuden varmistamiseksi ja yritystoiminnan kannattavuuden suunnittelemiseksi. Erilaisten palkanlaskentaohjelmien avulla voidaan hoitaa varsinainen palkanlaskennan lisäksi myös raportointia sekä sisäiseen että viranomaisten käyttöön. (Hakonen, Eklund & Roos 2017, 178.) Palkanlaskentaprosessin päävaiheissa kerätään palkka- ja työaikatiedot, tarvittaessa tulkitaan tietoja, suoritetaan varsinainen palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportoidaan palkanlaskennasta työntekijöille, viranomaisille ja yrityksen sisäisesti. Usein palkka-aineiston selvittäminen ja tulkinta työvuorolistoista sekä sairas- ja lomapoissaoloista on prosessin haastavin osuus. (Lahti & Salminen 2014, 138–140.)

Toimeksiantaja maksaa kuukausipalkkaa yhdelle työntekijälle sekä satunnaisia ohjaajakorvauksia yleisurheiluohjaajille ja kesätyöntekijöille. Ohjaajien ja kesä-

työntekijöiden valvonnasta vastaava henkilö toimittaa työaikatiedot toiminnanjohtajalle, joka pyytää tilitoimistoa tekemään palkkalaskelman. Toiminnanjohtaja maksaa palkan verkkopankissa, tekee raportoinnin työntekijälle ja toimittaa tiedot maksusta tilitoimistolle viranomaisraportointia ja kirjanpitoa varten.

3.2.10 Matka- ja kululaskut

Kun organisaation työntekijä matkustaa ja on oikeutettu saamaan matkakulukorvauksia tai tekee yritykselle pienhankintoja, tarvitaan kulujen korvaamiseen matka- ja kululaskuprosessia. Tyypillisiä työntekijälle korvattavia kuluja ovat verovapaat kilometrikorvaukset ja päivärahat, majoituksesta, joukkoliikenteestä ja pysäköinnistä aiheutuneet kulut, neuvottelu- ja edustustilaisuuksien kulut sekä erilaiset toimisto- ja kahvitarvikehankinnat. (Lahti & Salminen 2014, 101.) Matkakulujen korvaamiseen liittyvä prosessi käynnistyy taloushallinnossa matka- ja kululaskun laadinnasta tai joissain tapauksissa jo ennakkoon matkasuunnitelman laadinnasta. Tämän jälkeen lasku ja kuitit tarkistetaan yrityksen käytäntöjen mukaisesti. Prosessi päättyy, kun maksatus suoritetaan ja kirjaukset tehdään pääkirjanpitoon. Pienemmissä alle 10 henkilön yrityksissä matka- ja kululaskujen määrä on niin vähäinen, ettei prosessin sähköistäminen tuota merkittäviä hyötyjä. (Lahti & Salminen 2014, 102.)

Euran Raikun johtokunta päättää vuosittain ensimmäisessä kokouksessaan yhdistyksessä maksettavien kulukorvausten suuruudesta. Seuran kotisivuilla on loma-kepankki, josta löytyvät matka- ja koontimatkalaskupohjat. Henkilökohtaisesti tehdyt pienhankinnat seura maksaa kuittia vastaan tilille tai käteisenä toimiston kassasta. Matkalasku toimitetaan seuran toimistolle tai toiminnanjohtajan sähköpostiin tulostettavaksi, itse laskun hyväksymis- ja maksatusprosessi seurassa on samanlainen kuin ostolaskujenkin yhteydessä.

3.2.11 Raportointi

Riippuen käyttäjästä ja kohderyhmästä voidaan yrityksen raportointi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoisen raportoinnin pääasialliset käyttäjät ovat viranomaiset, rahoittajat, omistajat sekä muut yrityksen sidosryhmät. Sisäisen raportoinnin tu-

loksia hyödyntävät työntekijät, esimiehet ja yrityksen johto. Kun ulkoiset raportit koostetaan pääasiassa kirjanpidosta kerättävistä tiedoista, tarkemman sisäisen raportoinnin lähteitä ovat myös kaikki muut yrityksen eri järjestelmistä saatavissa olevat tiedot. Sisäinen raportointi voidaan jakaa talous- ja tulosraportointiin, tulosohjauksen raportointiin sekä liiketoimintatiedon hallintaan ja analysointiin. (Lahti & Salminen 2014, 171-173.) Ulkoinen raportointi koostuu pääasiassa lakisääteisten velvoitteiden täyttämistä sekä erilaisiin viranomaisilmoituksiin liittyvien tietojen koostamisesta. Yleisimmät ulkoiset raportit ovat tulos- ja tase-laskelma sekä pää- ja päiväkirja kirjanpidon tapahtumista. Viranomaisille raportointia tehdään ainakin vuosivero- ja arvonlisäverolaskelmien sekä työnantaja- ja tullilmoitusten muodossa. Yleisesti raportoinnin kohteena voi olla mikä tahansa haluttu asia, ja tietolähteenä voidaan käyttää niin sisäistä kuin ulkoista luotettavaa tietoa. Raporttien automatisoinnin kehittämiseksi on erityisesti isoja asiakasmääriä palvelevissa tilitoimistoissa ollut kysyntää, sillä niillä on mahdollista saavuttaa merkittäviä työaika säästöjä. (Lahti & Salminen 2014, 173-175, 182.)

Opinnäytteen toimeksiantajayhdistys Euran Raikussa tilitoimisto hoitaa ulkoisten lakisääteisten raporttien kuten vero- ja työnantajailmoitusten koostamisen ja lähettämisen. Koska seuran toimihenkilöillä ei ole käytettävissä reskontrien tietoja on sisäinen talousraportointi viivästynyt. Usein kuukauden tuloslaskelma valmistuu vasta jonkin verran ennen arvonlisäverojen maksupäivää, eli noin 30-40 vuorokautta kuukauden päättymisen jälkeen. Tilitoimiston työn valmistuttua toiminnanjohtaja lähettää tuloslaskelmasta saatavan budjettivertailun sähköpostitse jaostojensa talouden seurannasta vastaaville puheenjohtajille ja johtokunnan jäsenille. Talousraportointiin ja seurantaan hankaluuksia aiheuttaa myös lentopallon toimintakausi, joka on seuran tilikaudesta eli kalenterivuodesta poikkeava. Toiminnanjohtaja koostaa joukkueille oman taloustilanneraporttinsa kahden tai kolmen kuukauden välein. Joukkueiden raportin koostamisessa tehdään manuaalista työtä, jotta siinä pystytään huomioimaan kesken lentopallon toimintakauden päättyvä tilikausi. Muita raportoinnin kohteita ovat harrastajamäärien seuranta sekä toiminnan toteutumisen seuranta toimintakertomusten muodossa.

3.2.12 Avustus- ja tukihakemukset

Yhdistyksillä on mahdollisuus hakea avustuksia toimintaansa ja hankkeisiinsa kunnilta ja kaupungeilta, oman toimialansa keskusjärjestöiltä, opetus- ja kulttuuriministeriöltä sekä erilaisilta säätiöiltä ja rahastoilta. Kaupungin toiminta-avustushakemuksen liitteeksi tarvitaan tuorein toimintasuunnitelma, toimintakerromus, allekirjoitettu tilinpäätös sekä yhdistyksen säännöt (Tampereen kaupunki 2020 b). Opetus- ja kulttuuriministeriö ja muut valtion virastot jakavat avustuksia koulutukseen, tieteeseen, taiteeseen, liikuntaan ja nuorisotyöhön. Avustusta haetaan opetus- ja kulttuuriministeriön erillisessä asiointipalvelussa, johon kaikki haekuasiakirjat tallentuvat. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2020.) Vuosittain tehtävät erilaiset avustusanomukset vaativat laatijaltaan työaikaresurssien käyttöä. Toiminnanohjausjärjestelmien avulla tiedonsiirtoa olisikin mahdollista automatisoida avoimien rajapintojen kautta. (Lahti & Salminen 2014, 41.)

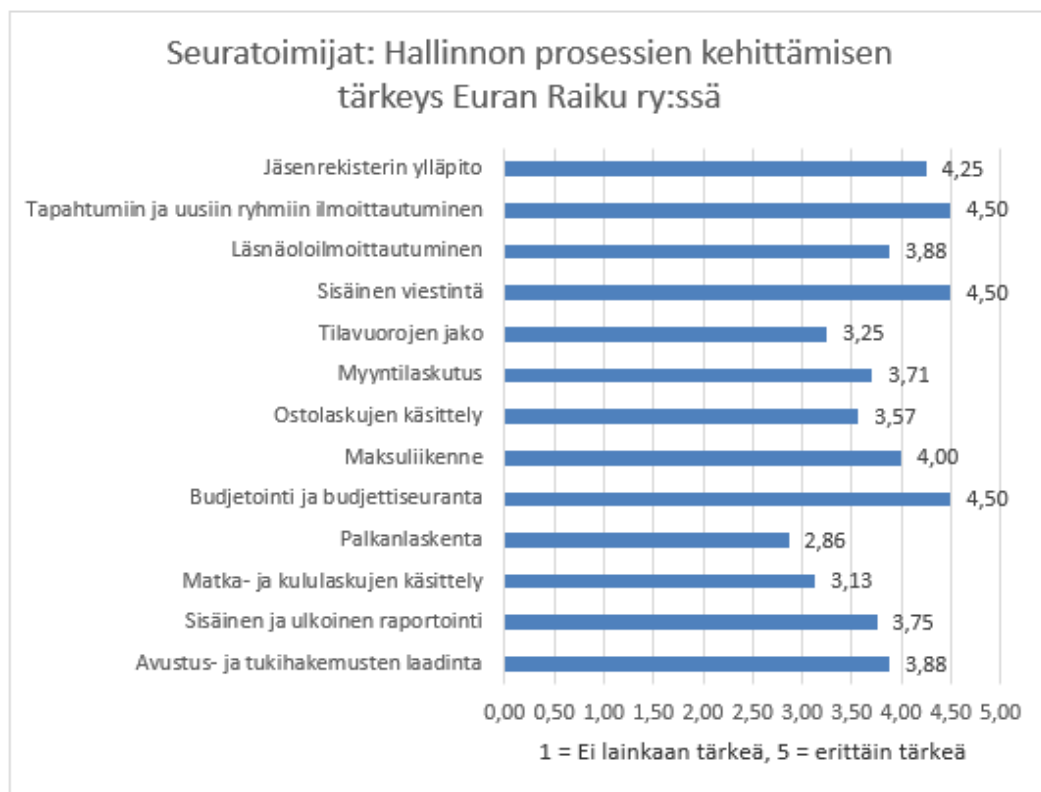
Euran kunnalle yleis- ja kohdeavustusanomukset tekee toimeksiantajayhdistyksen sihteeri. Kunnan avustuksiin tarvittavat liitetiedot koostetaan yhdessä sihteerin, toiminnanjohtajan ja tilitoimiston kanssa. Seurassa on kokemusta hankeavustuksien anomisesta myös kulttuuri- ja opetusministeriöstä, urheilun keskusjärjestöiltä ja Leader Suomelta. Näiden hankkeiden anomuksien laadinnassa ja raportoinnissa tärkeää on ollut hankevastaavaksi nimetyt henkilöt, seuran hallituksen puheenjohtajan, toiminnanjohtajan ja tilitoimiston keskinäinen yhteistyö. Muiden kuin kunnan avustusanomusten laatiminen ja erityisesti seuranta sekä raportointi on koettu vanhoilla ja puutteellisilla järjestelmillä työlääksi prosessiksi.

4 VAIHTOEHDOT TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMIKSI

4.1 Tarvemäärittely

Yhdistyksen jäsenistön tarpeiden selvittämiseen kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa soveltuu hyvin, sillä sen lähtökohtana kuvata todellista elämää, jossa asioiden välillä on moninaisia yhteyksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156). Toimeksiantajayhdistys Euran Raiku ry:n toimijoiden toiveita hallinnon kehityskohteiksi kartoitettiin kahdella vapaamuotoisella ryhmäkeskustelulla sekä kahdeksalle henkilölle tehdyllä kyselytutkimuksen ja vapaamuotoisen puhelinhaastattelun yhdistelmällä. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin hyväksi tutkijan henkilökohtaista toiminnanjohtajan työssä syntynyttä empiiristä kokemusta. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoituksena oli hyödyntää ryhmähaastatteluita toteutunutta enemmän. Koronavirus COVID-19 -pandemian myötä valmiuslain nojalla Suomessa rajoitettiin 18.3.2020 alkaen kokoontumisvapautta, joten tutkimusmenetelmissä painotettiin enemmän henkilökohtaisia puhelinhaastatteluita. Kyselylomakkeen (Liite 2.) ensimmäisessä kohdassa arvioitiin eri hallinnon prosessien kehittämistarvetta asteikolla 1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä, EOS = en osaa sanoa. Toisessa kohdassa samoista prosesseista kolme tärkeintä kehityskohdetta pyydettiin asettamaan numerojärjestykseen, ja lopuksi oli mahdollisuus vapaamuotoiseen kommentointiin. Kyselylomakkeen yhteydessä vastaajille toimitettiin myös tiivistelmä, jossa kuvattiin parilla lauseella, mitä toiminnanohjausjärjestelmä ja sen eri osat tarkoittavat. Yksilöhaastatteluun osallistuneista 50% edusti seuratoimijarooliltaan valmentajia ja joukkueenjohtajia, 50% oli seuran urheilujaostojen ja johtokunnan jäseniä. Ryhmäkeskustelujen osallistujat painottuivat seuran hallintoon liittyviin luottamushenkilöihin.

Asteikolla 1 – 5 arvioitaessa korkeimmat pistekeskiarvot (4,5) vastauksissa saivat sisäisen viestinnän, tapahtumiin ja uusiin ryhmiin ilmoittautumisen, sekä budjetoinnin ja budjettiseurannan prosessien kehittäminen. Vähiten merkityksellisiksi kehityskohteiksi koettiin palkanlaskennan, matka- ja kululaskutuksen ja tilavuorojen edelleen jakamisen kehittäminen, joiden pistearvot jäivät välille 2,86 - 3,25.

Taulukko 2. Seuratoimijat: Hallinnon prosessien kehittämisen tärkeys

Toisessa kysymyksessä kaikista esillä olleista osa-alueista sai poimia kolme tärkeintä kehityskohdetta, merkitsemällä 1 = kaikkein tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein. Määrältään eniten mainintoja järjestyksessä saivat sisäisen viestinnän, tapahtumiin ja uusiin ryhmiin ilmoittautumisten, jäsenrekisterin ylläpidon sekä läsnäoloilmoittautumisten kehittäminen. Ensimmäisessä vaiheessa korkean pisteluvun 4,50 saanut budjetointi ja budjettiseuranta sai tässä vaiheessa vain yksittäisen harrastajan.

Vertailtaessa ryhminä valmentajien ja joukkueenjohtajien vastauksia jaostojen ja johtokunnan edustajiin isoimmat erot löytyvät myyntilaskutuksen, ostolaskujen käsittelyn ja maksuliikenteen prosessien kehittämisestä. Nämä myös ryhmäkeskusteluissa esille nousseet asiat koettiin jaostojen ja johtokunnan ryhmän vastauksissa 1,83 – 1,58 pistettä tärkeämmiksi kuin valmentajien ja joukkueenjohtajien keskuudessa. Vapaamuotoisten vastausten osiossa esille nousivat voimakkaasti seuran kotisivut, 75% vastanneista toivoi toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan

yhteydessä myös niiden uusimista, ja 50% vastaajista toivoi, että toiminnanohjausjärjestelmä integroituisi kiinteäksi osaksi seuran kotisivuja. Kyselyn vastauksissa sekä haastatteluosioissa mainittiin myös seuratyöntekijän rooli. Toimiakseen tehokkaasti järjestelmän käyttäjille tarvitaan käyttöönottovaiheen koulutusta ja tottunut pääkäyttäjä.

Kun huomioidaan kyselyn ensimmäisessä kohdassa saadut pistearvot, toisen kohdan prosessien tärkeysjärjestykseen asettelu, kahden eri ryhmän vastausten eroavaisuudet sekä vapaamuotoiset keskustelut todetaan, että seuratoimijat kokevat tärkeimmiksi asioiksi toiminnanohjausjärjestelmän avun sisäisen viestinnän, jäsenrekisterin ylläpidon, tapahtumiin ja uusiin ryhmiin ilmoittautumisen, läsnäoloilmoittautumisen, myyntilaskutuksen, ostolaskujen käsittelyn, maksuliikenteen, budjetoinnin ja budjettiseurannan prosessien kehittämiseen. Lisäksi Euran Raikussa toivotaan voimakkaasti kotisivujen uusimista nykyaikaisiksi ja mahdollisuuksien mukaan toiminnanohjausjärjestelmän integroitumista niihin.

4.2 Järjestelmävaihtoehdot

Urheiluseurojen toiminnanohjausjärjestelmiksi sopivien vaihtoehtojen kartoitus lähti liikkeelle eri järjestelmätoimittajien kotisivuilla olleisiin esittelyihin tutustumalla. Kotisivujen esittelyiden perusteella parhaiten Euran Raikun tarpeet täyttävät ohjelmistovaihtoehdot olivat Jopox Oy:n Jopox, Taikala Oy:n myClub ja Suomen Olympiakomitean kehittämä Suomisport. Alkuvaiheen kartoituksessa selvisi, että tarjolla olevat urheiluseurojen toiminnanohjausjärjestelmät eivät kykene täydellisesti vastaamaan toimeksiantajan toiveisiin ostolaskujen käsittelyn, maksuliikenteen, budjetoinnin ja budjettiseurannan prosessien kehittämisestä. Tämän vuoksi otin tutkimukseen mukaan Visma Solutions Oy:n Netvisor-taloushallinto-ohjelmiston, johon jokaisella valitulla toiminnanohjausjärjestelmällä on tarjolla tai tulossa integraatio avoimen rajapinnan kautta. Tarkemman tutkimusaineiston keräämisen valituista ohjelmistoista tein videoneuvotteluilla ja puhelinkeskusteluilla, joissa jokaisen järjestelmän edustaja esitteli ohjelmistonsa toiminnot. Lisäksi sain järjestelmätoimittajilta sähköpostitse esittelymateriaaleja ja tarjoukset. Esittelyiden ja tarjousten pohjalta laadin taulukon, josta selviää eri

järjestelmien ominaisuudet sekä maininnat järjestelmien vahvuuksista ja heikkouksista.

Taulukko 3. Vertailtavien järjestelmien toiminnot ja integraatiot

	Jopox	myClub	Suomisport	Netvisor
Jäsenrekisterin ylläpito	X	X	X	Jopox, myClub, Suomisport
Tapahtumiin ja ryhmiin ilmoittautuminen	X	X	X	Jopox, myClub, Suomisport
Läsnäoloilmoittautuminen	X	X	X	Jopox, myClub, Suomisport
Sisäisen viestinnän työkalu	X	X	X	Jopox, myClub, Suomisport
Tilavuorojen jako	X			
Myyntilaskutus	X	X	X jäsenistölle, Netvisor 01/2021	X
Ostolaskujen käsittely		Netvisor, Procountor	Netvisor 01/2021	X
Maksuliikenne	X (osittain), Netvisor	X (myynti), Netvisor, Procountor	Netvisor 01/2021	X
Budjetointi ja budjettiseuranta	Netvisor	Netvisor, Procountor	Netvisor 01/2021	X
Palkanlaskenta	Netvisor	Netvisor, Procountor	Netvisor 01/2021	X
Matka- ja kululaskutus	Netvisor	Netvisor, Procountor	Netvisor 01/2021	X
Talousraportointi	Netvisor	Netvisor, Procountor	Netvisor 01/2021	X
Urheiluraportointi	X	X	X	Jopox, myClub, Suomisport
Avustus- ja tukihakemukset			X	
Integroidut kotisivut	X	Wordpress, LiquidBlox	Yhdistysavain 2021	
Vahvuuksia	Kotisivut, viestintätyökalu	Maksuliikenne	Lajiliittojen ja harrastajien palvelut	Taloushallinnon sähköistys
Heikkouksia	Provisiopalkkio maksuliikenteestä	Viestintätyökalun puutteet	Keskeneräinen	Tilitoimiston vaihto

Yleisesti Jopoxin, myClubin ja myöhemmin kehitystyön valmistuttua myös Suomisportin toiminnot vastaavat Euran Raikun tarpeisiin melko yhteneväisesti. Myös eroavaisuuksia löytyi, seuraavissa alaluvuissa käsittelen jokaista toiminnanohjausjärjestelmävaihtoehtoa ja Netvisoria erikseen. Alkuvaiheen kartoituksessa useampia vaihtoehtoja karsiutui pois videoneuvotteluvaiheesta, M&V Softwaren Seuramappi ja First Out Oy:n seuramet.fi palveluja ei enää seuroille tarjottu, ja Zemiit Oy:n sporttis.net ei rakenteeltaan soveltunut rakenteeltaan toimeksiantajan tapaiselle yleisseuralle, jossa on sekä joukkue- että yksilölajeja. Yleisesti voidaan todeta että 2018 voimaan tullut EU:n yleinen tietosuojasetus on asettanut lisävaatimuksia toiminnanohjausjärjestelmille ja sen myötä osa ohjelmistotarjoajista ajanut toimintansa alas.

4.2.1 Jopox

Jopox Oy:n tarjoama portaali Jopox vähentää urheiluseurojen hallinnolliseen työhön kuluja aikaresursseja. Palvelu tarjoaa sähköiset työkalut jäsenrekisterin ja seuran tietojen hallintaan, laskutukseen, viestintään, kotisivujen ylläpitoon sekä tapahtumiin ja ryhmiin ilmoittautumiseen. Jopoxin pukukoppi viestintätyökalulla seuran jäsenistön on mahdollista viestiä toisilleen EU:n yleisen tietosuojasetuksen ehdot täyttävällä tavalla. Myyntilaskutuksen automatisointiin on kehitetty oma maksupalvelu toiminnallisuus, jonka avulla laskun saaja voi suorittaa maksut verkkopankissa, luotto- ja pankkikortilla, laskulla tai osamaksulla. Maksupalvelu osion veloitus on provisiopohjainen eikä Jopox mahdollista myyntireskontran hallintaa pankin viitemaksuaineiston avulla. Kuten muissakin esillä olevissa vaihtoehtoissa, taloushallinnon toimintoihin tarjolla on avoin rajapinta Netvisoriin. Suomisportista ja myClubista poiketen Jopoxissa on lisäpalveluna toiminto tilavuorojen hallinnointiin, sen avulla tieto vapautuneista tilavuoroista tavoittaa tehokkaasti ryhmien valmentajat, joukkueenjohtajat ja laskutuksen. Jopox on vertailussa olevista järjestelmistä ainoa, jonka osana tarjotaan kiinteästi siihen kuuluvia kotisivuja. Jopoxin laskutusperusteena ovat perustamismaksu, kiinteä kuukausimaksu sekä maksupalvelun käytöstä perittävä provisio.

4.2.2 myClub

Taikala Oy:n tuottama myClub on urheiluseuroille suunnattu jäsenpalvelu, jolla on yli 300 000 käyttäjää ja se on yli 600 urheiluseuran käytössä. Palvelun avulla voidaan hallinnoida jäsenrekisteriä, tapahtumiin ja uusiin ryhmiin ilmoittautumista, läsnäoloseuranta sekä tiedottamista. Viestinnän osalta työkalu mahdollistaa tiedotteiden jakamisen sekä jäsenistön kommentoinnin tapahtumissa, vapaa jäsenen keskinäinen viestintä ei kuitenkaan ole mahdollista. Verrattuna Jopoxiin ja Suomisportiin myClub tarjoaa laajimmat automatisointimahdollisuudet myyntilaskutukseen ja maksuliikenteeseen verkkolaskutuksen, pankkiyhteyden ja saatavien hallinnan työkalujen avulla. Parhaan ratkaisun edellisiin sekä ostolaskujen käsittelyyn, budjetointiin ja budjettiseurantaan tarjoaa kuitenkin integraatio Netvisoriin, joka on tarjolla myös kilpailevissa vaihtoehdoissa. Kotisivupalveluiden tarjoajista myClub tekee yhteistyötä Wordpressin ja LiquidBloxin kanssa, integraatio näihin automatisoi haluttujen tietojen siirtymistä jäsenrekisteristä ja tapahtumahallinnasta kotisivuille. Lisäpalveluna myClubissa on mahdollisuus rakentaa verkkokauppa yhdistyksen tuotteiden ja palveluiden myymiseen. Laskutusperuste palvelulle on aloitusmaksu, jäsenmäärään ja lisäpalveluihin perustuva kuukausimaksu sekä käyttömaksu perustuen tapahtumamääriin maksuliikenteessä.

4.2.3 Suomisport

Suomisport on Suomen olympiakomitean tuottama digitaalinen urheilupalvelu, jonka kautta harrastaja voi etsiä tapahtumia ja ilmoittautua niihin sekä hankkia ja maksaa lisenssejä, vakuutuksia ja seurojen jäsenmaksuja. Urheiluseuroille Suomisport tarjoaa mahdollisuuden hallinnoida lajiliittojen ja harrastajien palveluiden kanssa samassa ympäristössä jäsenrekisteriä ja ryhmiä sekä laskuttaa jäsen-, kausi- ja toimintamaksuja. Useat eri lajiliitot ovat siirtyneet tai siirtymässä palvelun käyttäjäksi, ja parhaillaan seuroille tuotettavia palveluita kehitetään pilottiseurojen kokemusten pohjalta. Palvelussa on työkalu sisäisen viestintään ja sillä on mahdollista luoda raportteja urheilutoiminnasta, esimerkiksi harjoitusten läsnäoloaktiivisuuden seuranta. Taloushallinnon osalta integraatio Netvisoriin on tois- taiseksi tarjolla vain lajiliitoille, seurojen käytössä palvelu on arviolta tammikuus-

ta 2021 alkaen. Ilman Netvisoria myyntilaskutus Suomisportissa onnistuu vain seuran jäsenistölle ja tapahtumiin ilmoittautuville, eikä myöskään ostolaskujen käsittelyn, budjetoinnin ja budjettiseurannan prosessien kehittäminen ole mahdollista. Suomisportille on vuoden 2021 aikana tulossa integraatio Avoine Oy:n tarjoamaan yhdistysavain kotisivupalveluun. Hinnittelultaan Suomisport poikkeaa muista urheiluseuran toiminnanohjausjärjestelmistä siten, että liikkujat maksavat palvelumaksun jokaisen maksutapahtuman yhteydessä eikä seuralle synny kuukausi- tai käyttöönottomaksuja. Toistaiseksi palvelun lopullista sisältöä ja toimivuutta on seurapalveluiden osalta vaikea arvioida, sillä kehitystyötä tehdään jatkuvasti ja integraatiot taloushallinnon ohjelmistoon sekä kotisivupalveluun ovat tarjolla vasta 2021 vuoden aikana.

4.2.4 Netvisor

Netvisor on Visma Solutions Oy:n tarjoama taloushallinnon pilvipalvelu, joka voidaan lisäpalveluiden ja kumppanien avulla rakentaa kattavaksi toiminnanohjausjärjestelmäksi avoimien rajapintojen kautta. Parhaassa tapauksessa Netvisor mahdollistaa taloushallinnon automatisoinnin lähes kokonaan myyntilaskutuksen, ostolaskujen käsittelyn, maksuliikenteen, budjetoinnin ja budjettiseurannan osalta. Lisäksi palvelu tarjoaa kokonaisvaltaiset ratkaisut palkanlaskentaan, matka- ja kululaskujen käsittelyyn sekä sisäiseen ja ulkoiseen talousraportointiin. Täyden hyödyn saaminen Netvisorista edellyttää myös kirjanpidon laatimista samalla ohjelmistolla sekä taloushallinnon sähköistämistä. Netvisor ei tarjoa työkalua yhdistyksen jäsenrekisterin ylläpitoon, erilaisiin ilmoittautumisiin tai sisäiseen viestintään, mutta se on mahdollista integroida yli 300 eri järjestelmään, joihin kuuluvat myös Jopox, myClub ja seuratoiminnan osalta vuoden 2021 alusta Suomisport. Netvisor täydentää erinomaisesti sellaiset talouteen liittyvät toiminnot, jotka ovat vajavaisia tai puuttuvat kokonaan urheiluseuroille suunnatuista toiminnanohjausjärjestelmistä. Netvisorin laskutusperusteena ovat avausmaksut, käyttäjän liikevaihtoon ja lisäpalveluihin pohjautuvat kuukausimaksut sekä maksuliikenteen tapahtumamääriin perustuvat käyttömaksut.

5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajan urheiluseuran toiminnanohjausjärjestelmiin liittyvien prosessien nykytila, selvittää seuran toimijoiden tärkeimmiksi kokemat kehityskohteet sekä kartoittaa tarjolla olevista vaihtoehdoista parhaiten tarpeisiin soveltuvat ohjelmistot. Teoriaosuudessa käsiteltiin lähdekirjallisuuden kautta yhdistyksen toimintaa ja hallintoa määritteleviä asioita sekä toiminnanohjausjärjestelmiin liittyviä eri prosesseja. Koska kyseessä oli tapaustutkimus olisi teoriaosuuden yhtenä näkökulmana voinut olla myös tarvemäärittelyyn liittyvät asiat. Koska tutkimustyön edetessä liitin tutkimuskohteeksi myös taloushallinto-ohjelmiston, olisi teoriaosuudessa voinut käsitellä myös pois rajattua kirjanpitoa ja sen ohjelmistoja.

Tutkimusmenetelmä toimeksiantajan nykytilan kartoituksessa oli empiirinen johdettua omasta asiantuntemuksestani seuran työntekijänä. Onnistuin määrittelemään tutkittavat prosessit teoriaosuudessa selkeästi ja kuvaamaan niiden nykytilan seurassa luotettavalla tavalla. Tarvemäärittelyn kehitettäviksi prosesseiksi tein kyselylomakkeen ja vapaamuotoisen puhelinhaastattelun yhdistelmällä valikoidulle joukolle sekä kahdella ryhmäkeskustelulla. Yhteensä haastatteluihin osallistui 12 eri henkilöä, joista yhtä lukuun ottamatta jokaisella on vähintään kuuden vuoden kokemus Euran Raikun toiminnasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voi saavuttaa täyttä objektiivisuutta, vaan vastaukset ovat aina ajasta ja paikasta riippuvaisia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156). Vaikka vastauksiin saattoi jossain määrin vaikuttaa kysymysten osittain suljettu muoto sekä roolini seuran toiminnanjohtajana, koin keskusteluilmapiirin kokeneiden seuratoimijoiden kesken avoimeksi ja kehittämishakuisiksi. Pitäisinkin tarvemäärittelystä saatuja vastauksia melko luotettavina. Lisävarmistusta asiaan olisin voinut saada tutkimalla toimeksiantajaa vastaavien verrokkiseurojen toimihenkilöiden kokemuksia hallinnon ongelmakohdista.

Alkukartoituksen tarpeisiin sopiviksi toiminnanohjausjärjestelmiksi suoritin järjestelmätoimittajien kotisivujen esittelyiden pohjalta. Tarkemmat tiedot eri järjestelmien toiminnallisuuksista keräsin video- ja puhelinneuvotteluista järjestelmä-

toimittajien edustajien kanssa sekä heidän sähköpostitse toimittamista lisämateriaaleista. Tulkitessa miten järjestelmien toiminnallisuudet pystyvät vastaamaan toimeksiantajan tarpeisiin on huomioitava, että aineistoni lähteenä olivat kyseisten järjestelmien myyjät. Tuloksien luotettavuuteen täytyy jättää siis varaus, jonka olisin voinut poistaa selvittämällä referenssiseurojen edustajien kokemuksia eri järjestelmien käytöstä. Järjestelmistä saamani tarjoukset ovat aitoja ja pidän niitä luotettavina.

Toiminnanohjausjärjestelmien tavoitteena on automatisoida hallintoa ja tuottaa helposti oikean sisältöistä tietoa toiminnan tueksi. Euran Raikussa järjestelmän käyttöönotto tulisi vähentäisi manuaalista työtä ja säästäisi aikaresursseja muuhun seurassa tapahtuvaan työhön. Vapaamuotoisissa keskusteluissa todettiin, että viihtyvyys seurassa lisääntyisi, kun tarvittavat työkalut ja toimintatavat olisivat toimivia ja tehokkaita. Markkinoilla tarjolla olevat urheiluseurojen toiminnanohjausjärjestelmät eivät kaikkiin esille nousseisiin tarpeisiin pysty vastaamaan, mutta hyviin tuloksiin voitaisiin päästä taloushallinto-ohjelmiston integraatioiden avulla. Toiminnanohjausjärjestelmää hankittaessa toimeksiantajan kannattaa huomioida erot toiminnallisuuksissa ja hinnoittelussa sekä hankinnan aikataulu. Toiminnallisuuksiltaan Jopoxin vahvuutena on tällä hetkellä viestintätyökalu sekä integroidut kotisivut, myClub puolestaan tarjoaisi toimivimman kokonaisuuden myyntilaskutukseen ja maksuliikenteeseen ilman Netvisorin integraatioita. Suomisportin palvelu on tällä hetkellä keskeneräinen, mutta vuoden sisällä se tarjoonee toimivan kokonaisuuden ympäristössä, jossa lajiliitot ja harrastajat muutenkin toimivat. Koska toiminnanohjausjärjestelmät eivät tuo juurikaan ajansäästöjä myyntilaskutuksen, ostolaskujen käsittelyn, maksuliikenteen, budjetoinnin ja budjettiseurannan prosesseihin tulisi toimeksiantajan harkita järjestelmän integroimista taloushallinto-ohjelmistoon ja sähköiseen taloushallintoon siirtymistä. Netvisor toiminnanohjausjärjestelmän rinnalla täyttäisi hyvin toimeksiantajan tarpeet mutta aiheuttaa lisäkuluja merkittävässä määrin. Uuden taloushallinto-ohjelmiston käyttöönotto edellyttäisi myös joko nykyisen kirjanpitäjän siirtymistä Netvisorin käyttöön tai tilitoimistokumppanin vaihtamista.

Jokaisen järjestelmän edustaja suositteli uusien järjestelmien käyttöönottoa vaiheittain, joko ensin taloushallinnon sähköistämistä ja myöhemmin toiminnanohjausjärjestelmää tai päinvastoin. Useiden isojen muutosten samanaikainen tekeminen on lähes täysin vapaaehtois pohjalta toimivassa yhteisössä vaativa hanke. Jos seura päättää ottaa käyttöön vain yhden järjestelmän on valintaa tehdessä oltava tiedossa, aiotaanko myöhemmässä vaiheessa integroitua myös toiseen ohjelmiin. Hankittaessa vain urheiluseuran toiminnanohjausjärjestelmä mahdollisimman laajoilla laskutuksen lisäpalveluilla ovat myClubin kokonaiskustannukset vaihtoehtoista edullisimmat, toisaalta Netvisor -integraatio hankittaessa laskutuksen lisäpalveluille ei ole tarvetta ja edullisimmaksi vaihtoehdoksi muodostuu Jopox. Tutkimushetken myyntilaskujen määrällä Suomisportin kulut olisivat kohtuulliset, mutta koska seurassa on tahtotila siirtyä kausimaksujen osalta tiheämpään laskutusväliin, nousevat liikkujille koituvat kulut myöhemmin korkeiksi. Opinnäytetyöni pohjalta ehdotukseni toimeksiantajalle on ottaa käyttöön jokin vaihtoehtoina olevista urheiluseuran toiminnanohjausjärjestelmistä. Järjestelmätoimittajan valinnassa sekä mahdollisessa Netvisorin käyttöönotossa toimeksiantajan tulee tehdä kokonaisharkinta, joka muodostuu kyselyssä tärkeimmiksi koetuista kehityskohteista, järjestelmien kustannuksista, säästyvistä aikaresursseista sekä hankinnan aikataulusta.

Opinnäytetyö oli käytännönläheinen ja sen aihealue jossain määrin opinnoista saatua osaamisaluetta laajentava, ei kuitenkaan vaadituilta tiedoiltaan kovinkaan haastava. Tutkimus täyttää sille asetetut tavoitteet kohtuullisen hyvin ja luotettavasti, joten sen tuloksia voidaan käyttää toimeksiantajan hallinnon kehittämistyön tukena. Vaikka opinnäytetyössä ei synnykään uusia alaa laajemmin kehitettäviä tuloksia, voidaan tämän tapaustutkimuksen tuloksia hyödyntää Euran Raikua vastaavissa urheiluseuroissa, joissa hallinnolliset toiminnot pohjautuvat vielä hyvin pitkälti manuaaliseen työhön. Hyviä työhön liittyviä jatkotutkimuksen aiheita olisivat toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeinen tyytyväisyystutkimus, sekä selvitys toiminnanohjausjärjestelmän avulla säästetyistä aikaresursseista.

LÄHTEET

Euran Raiku. 1992. Toimintasäännöt. Viitattu 9.2.2020.

Euran Raiku. 2019. Toimintasuunnitelma vuodelle 2020.

Euran Raiku. 2020. Toimintakertomus vuodelta 2019.

Euran Raikun esittely. 2020. Euran Raikun verkkosivut. Viitattu 9.2.2020.
<http://www.euranraiku.fi>.

EU 2016/679. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta. EUR-Lex EU:n oikeudellisten asiakirjojen internet -palvelu. Viitattu 11.2.2020. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=en>

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hakonen, M., Eklund, I. & Roos, M. 2017. Taloushallinnon taitajaksi. 7. uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämäläinen, J. & Lempinen, M. 2018. Toiminnan suunnittelu ja hallinto yhdistyksissä. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. uudistettu painos. Helsinki. Manage Insititute of Finland MIF Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki. Edita Publishing Oy.

L 26.5.1989/503. Yhdistyslaki. Finlex oikeudellisen aineiston julkinen internet -palvelu. Viitattu 11.2.2020. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>.

L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki. Finlex oikeudellisen aineiston julkinen internet -palvelu. Viitattu 11.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Loimu, K. 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Löfgren, P. 2020. Miten ERP-järjestelmä parantaa liiketoimintaani? Blogikirjoitus eCraftin toimitusjohtajalta. Viitattu 19.2.2020. <https://www.ecraft.com/fin/blog/2017/5/16/miten-erp-jarjestelma-parantaa-liiketoimintaani>.

Microsoft. 2020. Mikä on ERP ja miksi sitä tarvitaan? Microsoft Dynamics 365 internet -sivusto. Viitattu 19.2.2020. <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019. Opas valtionavustusten hakemisesta, käytöstä ja käytön valvonnasta. Viitattu 16.2.2020. <http://minedu.fi/documents/1410845/3505134/Hakijan+opas+-+kesäkuu+2019.pdf/4870c2dc-6f33-bf4c-f9aa-c401a35f82e5/Hakijan+opas+-+kesäkuu+2019.pdf>.

Siisiäinen, M. & Kankainen, T. 2020. Yhdistys. Jyväskylän yliopiston kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Viitattu 21.2.2020. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/yhdistys>.

Sports Connected Oy. 2020. Nimenhuuto.com kotisivupalvelun esittely. Viitattu 17.2.2020. <https://nimenhuuto.com/esittely>.

Taikala Oy. 2020. MyClub viestin lähettäminen kohdennetusti. Viitattu 19.2.2020. <https://help.myclub.fi/article/131-viestin-lahettaminen-kohdennetusti>.

Tampereen kaupunki. 2020. Liikuntatilojen käyttövuorojen hakeminen. Viitattu 14.2.2020. <http://www.tampere.fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/liikunta/kayttovuorot.html>.

Tampereen kaupunki. 2020. Toiminta-avustusten hakeminen. Viitattu 16.2.2020. <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/yhteystiedot-ja-asiointi/avustukset/toiminta-avustukset.html>.

Tampereen Pyrintö. 2009. Koripallojaoston toimintakäsikirja. Viitattu 14.2.2020. https://tampereenpyrinto.fi/koripallo/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/tkk_190209.pdf.

Tietoverkko FI Oy. 2020. ILMARI ilmoittautumisjärjestelmä. Viitattu 17.2.2020. <https://www.ilmari.fi/ilmoittautumisjarjestelma>.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki. Alma Talent Oy.

LIITE 1.

Omasta seuratoimijan roolistasi katsottuna, miten tärkeäksi näet tällä hetkellä Euran Raiku ry:ssä seuraavien toimintojen kehittämisen? (1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä, EOS = en osaa sanoa)

	1	2	3	4	5	EOS
Jäsenrekisterin ylläpito	—	—	—	—	—	—
Tapahtumiin ja uusiin ryhmiin ilmoittautuminen	—	—	—	—	—	—
Läsnäoloilmoittautuminen	—	—	—	—	—	—
Sisäinen viestintä	—	—	—	—	—	—
Tilavuorojen jako	—	—	—	—	—	—
Myyntilaskutus	—	—	—	—	—	—
Ostolaskujen käsittely	—	—	—	—	—	—
Maksuliikenne	—	—	—	—	—	—
Budjetointi ja budjettiseuranta	—	—	—	—	—	—
Palkanlaskenta	—	—	—	—	—	—
Matka- ja kululaskutus	—	—	—	—	—	—
Sisäinen ja ulkoinen raportointi	—	—	—	—	—	—
Avustus- ja tukihakemukset	—	—	—	—	—	—
Jokin muu, mikä _____	—	—	—	—	—	—

Omasta seuratoimijan roolistasi katsottuna, merkitse numerojärjestyksessä kolme hallinnon prosessia, joiden kehittäminen olisi tällä hetkellä tärkeintä Euran Raiku ry:ssä. (1 = tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein)

Jäsenrekisterin ylläpito	—	Budjetointi ja budjettiseuranta	—
Tapahtumiin ja uusiin ryhmiin ilmoittautumiset	—	Palkanlaskenta	—
Läsnäoloilmoittautumiset	—	Matka- ja kululaskutus	—
Sisäinen viestintä	—	Sisäinen ja ulkoinen raportointi	—
Tilavuorojen jako	—	Avustus- ja tukihakemukset	—
Myyntilaskutus	—	Jokin muu, mikä?	—
Ostolaskujen käsittely	—	_____	—
Maksuliikenne	—		

Vapaa sana, tähän voit kommentoida yleisesti asioita, joita seuran hallinnon kehittämisessä tulisi huomioida:
